



# REPUBLIQUE DU BENIN

.....

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

.....

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

.....

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT (E.N.E.A.M)

Option : Economie Appliquée

Filière: Planification et Gestion des Projets

## MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

THEME

ANALYSE DU SYSTEME DE PLANIFICATION DES PROJETS DANS  
UNE ONG DE DEVELOPPEMENT : CAS DU MOUVEMENT DES  
TRAVAILLEURS CHRETIENS DU BENIN

**REALISE ET SOUTENU PAR :**

**AHISSOU D. Emile**

**Directeur de Mémoire**

**Dr Achille DJOGNI**  
**Docteur en Planification Economique**  
**Enseignant à l'ENEAM**

**Maître de Stage**

**Alexis M. DANSOU**  
**Président du MTC-Bénin**

**Année académique : 2012-2013**

*L'École Nationale d'Économie Appliquée et de Management n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à son auteur.*

## DEDICACE

### A

 *Mon père, **AHISSOU Benoît***

*Toi qui as très tôt su me mettre sur le bon chemin ;*

*Toi qui as tout sacrifié pour que je devienne un homme ;*

*Que la nature te garde pour que tu profites des fruits de tes peines !*

 *Ma mère, **BOGNINOU Stella***

*Femme laborieuse dont la seule préoccupation a toujours été que j'évolue intellectuellement.*

*Trouve en ces lignes, l'expression du tendre amour que j'ai toujours eu pour toi.*

*Mes frères et sœurs, cousins et cousines, neveux et nièces.*

*Que ce travail soit pour vous un stimulant et une modeste référence à surpasser !*

*Mes parents, alliés et amis pour vos conseils et encouragements.*

*Tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

*Clin d'œil affectueux et fraternel !*

Emile Djidjoho AHISSOU

## ***REMERCIEMENTS***

Nous voudrions remercier en premier lieu notre Directeur de mémoire, Dr Achille DJOGNI, pour l'excellence de son encadrement et ses précieux conseils et recommandations qu'il n'a de cesse prodigué à notre endroit tout au long de la présente étude, son entière disponibilité et surtout, pour avoir si grandement contribué à notre formation. Nous avons retiré tant de satisfaction et d'intérêt du savoir dont il nous a fait profiter et nous lui en sommes très reconnaissant.

Nos remerciements vont aussi aux membres de jury pour la pertinence de leurs commentaires sur le projet de mémoire.

Nous remercions l'administration de l'ENEAM ainsi que tous les membres du personnel et tous nos encadreurs, en particulier ceux de Planification et Gestion de Projets.

Les mots nous paraissent trop élémentaires pour remercier Monsieur AHOU K. Bernard, professeur de l'ENEAM et Monsieur SOSSOU Yédia Augustin, Consultant et professeur Assistant à l'ENEAM qui nous ont conseillé, soutenu, dirigé et encouragé dans la rédaction de ce mémoire. Que Dieu vous accorde santé, bénédictions et courage pour continuer cette belle oeuvre qu'est la formation.

Nous voudrions remercier de façon singulière toute l'équipe de WSM et en particulier le Coordinateur Continental et le Coordinateur des projets Afrique de l'Ouest qui nous ont aidés à rédiger ce mémoire.

Nous remercions de façon spéciale Anasthasie AVOCE, notre épouse qui m'a soutenu de près lors de la rédaction de ce mémoire.

Nous voudrions également remercier les personnes qui nous ont accompagnés dans cette recherche et plus particulièrement Guillaume AGBADO pour le support qu'il nous a apporté sur le plan méthodologique, tout le personnel de WSM et du MTC-Bénin, qui nous ont facilité l'accès aux informations et aussi pour leur contribution manifeste et Messieurs DANNON Gilbert, AGBOTON Gervais, AFFALOHOUN Paul pour avoir accepté de nous relire.

Nos remerciements vont aussi en direction de toutes nos sœurs et de tous nos frères, pour avoir stimulé notre enthousiasme à une telle aventure.

Merci à Messieurs AHISSOU Joseph et AHISSOU Gabriel et leurs épouses pour leurs soutiens et leurs encouragements répétés.

Nous disons merci à nos collègues de la promotion 2012-213 de la filière Planification et Gestion des Projets du cycle II de l'ENEAM avec lesquels nous avons échangé deux ans durant dans une bonne ambiance de fraternité.

Nous tenons finalement à remercier toutes celles et ceux qui ont cru en notre persévérance et notre désir de mener à terme cette expérience, si exigeante mais en même temps si unique.

# LISTE DES SIGLES ET ACCRONYMES

<b>AGR</b>	Activités Génératrices de Revenu
<b>BEN</b>	Bureau Exécutif National
<b>BIT</b>	Bureau International du Travail
<b>DSRP</b>	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
<b>GCP</b>	Gestion du Cycle de Projet
<b>IOV</b>	Indicateur Objectivement Vérifiable
<b>PMA</b>	Pays Moins Avancés
<b>PIPO</b>	Planification des Interventions Par Objectifs
<b>MARP</b>	Méthodes d'Approche Rapide Participative
<b>MTC</b>	Mouvement des Travailleurs Chrétiens
<b>WSM</b>	Solidarité Mondiale

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau de bord de l'étude.....	15
Tableau 2 : Répartition de l'échantillon d'étude par catégorie.....	32
Tableau 3 : Résultat de la dimension « planification stratégique » .....	37
Tableau 4 : Résultat de la dimension « planification opérationnelle ».....	38
Tableau 5: Résultat de la dimension « plan d'opérations et budgétisation opérationnelle».....	39
Tableau 6: Résultat de la dimension organisation.....	40
Tableau 7 : Résultat de la dimension «Formation continue » des agents et chargés de projets.....	41
Tableau 8 : Résultat de la dimension «Moyens de contrôle et de Suivi-évaluation ».....	42
Tableau 9 : résultat de la dimension « Coordination des activités de la planification des projets ».....	43
Tableau 10: résultat de la dimension « Moyens de communication ».....	44
Tableau 11 : résultat de la dimension « Outils et techniques de planification des projets».....	45
Tableau 12 : synthèse globale des dimensions étudiées dans la planification.....	46

## GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Le présent glossaire est réalisé en utilisant les documents cités dans la bibliographie. Il a été jugé utile parce que certains termes renvoient à plusieurs définitions parfois contradictoires. Aussi, avons-nous fait l'option de présenter ici la compréhension qu'il convient d'avoir de certains termes importants de la présente étude.

**Activités** : Opération ou démarche exécutée par une organisation et destinée à produire des extrants précis (p. ex. produits ou services). Les activités font partie du premier chaînon de la progression vers l'atteinte des résultats.

L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.

**Bénéficiaires** : Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

**Le Cadre logique (matrice)** : Il s'agit d'une mise en forme des résultats de la planification d'une intervention, en les présentant de manière plus logique. Le cadre logique est un ensemble de concepts corrélés, décrivant d'une façon opérationnelle et sous forme de matrice, les aspects les plus importants d'une intervention (hiérarchie des objectifs, les indicateurs, les sources de vérification et les hypothèses). Cette description permet de vérifier si l'intervention a été bien instruite, un suivi plus facile et une évaluation plus correcte ont été réalisés. Il est important de garder à l'esprit que le cadre logique n'est qu'un outil méthodologique de planification qui reflète le résultat d'une analyse faite à un certain moment.

**Cohérence** : c'est la liaison d'un ensemble d'idées et ou de faits. Elle peut être interne ou externe

**Conséquence** : Résultat externe attribué à une organisation, à un programme, etc., et considéré comme significatif au regard de ses engagements. Les conséquences peuvent être décrites comme immédiates, intermédiaires ou finales, directes ou indirectes, voulues ou fortuites.

**Effet** : C'est le résultat de l'utilisation croissante qui est faite des produits du projet/programme. C'est également le changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.

**Efficacité (Succès, réussite)** : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. C'est la mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents.

**Efficienc**e : Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

**Etat des lieux** : Analyse décrivant la situation avant le lancement de l'action de développement, et par rapport à laquelle on pourra apprécier des améliorations ou faire des comparaisons.

**Evaluation** : Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en oeuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence, l'efficienc, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et du bailleur de fonds.

**Evaluation externe** : Évaluation d'une action de développement conduite par des services et/ou des personnes extérieures au bailleur de fonds et à l'organisation responsable de la mise en oeuvre.

**Evaluation interne (Autoévaluation)** : Evaluation conduite par un service et/ ou des personnes qui dépendent des responsables de l'action de développement chez le bailleur de fonds, chez ses partenaires ou au sein des organisations chargées de la mise en oeuvre.

**Evaluation à mi-parcours** : Evaluation réalisée lors de l'exécution du projet ou programme et qui permet de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de départ.

**Evaluation participative** : Méthode d'évaluation selon laquelle les représentants des agences d'aide et des autres parties prenantes (y compris les bénéficiaires) collaborent pour concevoir et conduire une évaluation et en tirer les conclusions.

**Extrant** : Produit ou service fourni directement, suite aux activités d'un programme, à un groupe ou à une population cible. Ce sont également des biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.

**Finalité** : Objectif global vers lequel l'action de développement doit contribuer. C'est aussi l'objectif de développement.

**Fiabilité** : La fiabilité fait référence à la qualité des techniques, procédures et analyses utilisées pour collecter et interpréter les données. L'information est fiable si des observations répétées utilisant les mêmes outils dans des conditions identiques produisent des données similaires.

**Gestion Axée sur les Résultats (G.A.R)** : C'est une approche de gestion qui optimise et assure une utilisation prudente des ressources humaines et financières.

**Groupe cible (Population cible)** : Personnes ou organisations au bénéfice desquelles l'action de développement est entreprise.

**Indicateurs** : Ce sont des outils destinés à mesurer l'avancement des projets et à évaluer la qualité des résultats et bénéfices que peuvent en dégager les parties prenantes.

**Indicateurs de performance** : Indicateurs permettant de vérifier les changements intervenus ou les résultats obtenus par rapport à ce qui était planifié. Ils doivent être suivis au cours de la réalisation du projet, car il permet de vérifier les progrès réalisés, évaluer les produits, les effets et les impacts.

**Impact** : terme général utilisé pour décrire les effets d'un programme sur la société. Les impacts peuvent être positifs ou négatifs, directs ou indirects, prévus ou imprévus.

**Objectif du programme ou du projet** : Objectif recherché ou attendu par la réalisation du projet.

**Outils d'analyse** : Instruments et techniques utilisés pour traiter et interpréter l'information durant les différentes étapes d'une évaluation.

**Pérennité** : il s'agit du caractère de ce qui dure pendant longtemps. On parlera ici de la durabilité des infrastructures.

**Pertinence** : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et du bailleur de fonds.

Rétrospectivement, la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte.

**Planification** : C'est un processus permanent et itératif par lequel on prévoit des moyens pour atteindre des objectifs dans le temps et dans l'espace.

**Problème** : C'est un état réel actuel, ressenti comme non satisfaisant. Il peut être donc une difficulté, un obstacle ou une contrainte.

**Problématique** : C'est l'ensemble des problèmes concernant une situation donnée auxquels il faut trouver des solutions appropriées.

**Programmation** : C'est une étape du processus de la planification qui consiste à préciser les meilleures conditions pour l'exécution physique et financière d'une action, d'un projet, d'un programme ou d'un plan.

**Programme** : C'est un ensemble de projets (actions) mis en cohérence pour atteindre des objectifs spécifiques dans un laps de temps.

**Projet** : C'est un ensemble d'activités interdépendantes et de moyens nécessaires à la réalisation d'objectif (s) spécifique (s) bien déterminé (s) et bien localisé (s) dans le temps et dans l'espace pour apporter un changement.

**Plan** : C'est le résultat du processus de la planification ; c'est-à-dire un document qui contient des orientations générales, des objectifs, des stratégies, des programmes, des projets, des mesures d'accompagnement et les moyens de leur mise en œuvre.

**Recommandation** : Ce sont des propositions visant à l'efficacité, la qualité ou l'efficience, à revoir les objectifs et ou l'allocation des ressources. Elles découlent des conclusions et sont exprimées par l'évolution et ou le comité de pilotage.

**Résultat** : C'est tout ce qui arrive ou commence à arriver à la suite d'une intervention. C'est un changement observable descriptible et/ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet.

**Stratégie** : C'est un ensemble de mesures, d'actions et de dispositifs devant permettre d'atteindre des objectifs prédéterminés.

**Suivi** : Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.

**Suivi des performances** : Processus continu de collecte et d'analyse de l'information, visant à apprécier la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique au regard des résultats escomptés.

**Suivi du rendement** : Processus continu de cueillette d'informations permettant d'évaluer la progression vers l'atteinte des résultats stratégiques souhaités et prévus et, s'il y a lieu, d'émettre une mise en garde si le progrès n'est pas tel qu'attendu.

**Termes De Référence (Cahier des charges)** : Document écrit présentant le but et le champ de l'évaluation, les méthodes à utiliser, les références permettant d'apprécier la performance ou de conduire les analyses, les ressources et le temps nécessaires, ainsi que les conditions de présentation des résultats.

## RESUME

*Malgré un bon nombre d'études aient cherché à mesurer l'impact du mécanisme de suivi/évaluation des projets et programmes des structures publiques et privées, peu sont celles qui l'ont fait en prenant en considération l'identification, la conception et l'exécution des projets et programmes.*

*La présente étude aborde la problématique de la planification au sein du Mouvement des Travailleurs Chrétiens du Bénin, une ONG œuvrant dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie des populations les plus défavorisées. Les difficultés actuelles de la structure portent sur l'organisation du système de planification. Les éléments qui nous ont permis d'apprécier le système de planification et les contraintes assorties de cette analyse peuvent être résumés comme suit :*

- *Existence d'un système de planification précaire;*
- *Insuffisance de communication entre le personnel;*
- *Insuffisance de formalisation du système;*
- *Insuffisance des ressources financières et matérielles destinées au système.*

*De ce qui précède, l'objectif de cette étude est de faire une analyse et de formuler des recommandations en vue d'améliorer le système de planification des projets au sein du Mouvement des Travailleurs Chrétiens du Bénin.*

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

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

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

*Ainsi, les résultats obtenus ont permis de formuler des recommandations.*

## SOMMAIRE

### Introduction Générale

#### PREMIERE PARTIE

Chapitre I : Cadre Institutionnel de l'étude

Section 1 : Présentation du MTC Bénin

Section 2 : Organisation et Fonctionnement

Chapitre II : Cadres théorique, contextuel et Approche méthodologique de l'étude

Section 1 : Cadre théorique de la réflexion et les objectifs de recherche

Section 2 : Revue de littérature et Méthodologie de recherche

#### DEUXIEME PARTIE

Chapitre I : Présentation et analyse des résultats

Section 1 : Présentation et analyse des résultats relatifs au domaine d'identification/conception des projets du MTC-Bénin

Section 2 : Présentation et analyse des résultats relatifs au domaine d'exécution des projets du MTC-Bénin

Chapitre II : Vérification des Hypothèses et suggestions

Section 1 : Degré de vérification des hypothèses

Section 2 : Suggestions

### Conclusion Générale

### Références bibliographiques

### Annexes

# Introduction Générale

La décennie 80 dans les Pays en Voie de Développement fut marquée par l'échec des politiques d'ajustement structurel. Les projets de développement qui étaient jusque-là pilotés par les États du Sud n'ont pas apporté une valeur ajoutée pour les personnes directement concernées. Ces projets ont montré leur limite et ont purement et simplement été abandonnés malgré d'importants investissements financiers alloués par le Fonds Monétaire International, la Banque Mondiale et autres bailleurs de fonds. Il fallait trouver une nouvelle structure mieux adaptée, et qui serait plus proche des populations. C'est pourquoi, face à une demande sociale de plus en plus pressante, les gouvernants et les Bailleurs de Fonds ont établi de nouvelles coopérations basées sur le financement des activités génératrices de revenus qui touchent directement les populations démunies par :

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

En effet, les ONG étaient perçues comme un vecteur d'influence dans les relations internationales car elles sont susceptibles de faire émerger des débats nouveaux. Elles avaient la maîtrise et l'appropriation des stratégies des pays partenaires. Ces stratégies sont fondées sur la bonne gouvernance, la cohérence des politiques et la recherche de l'efficacité. Elles maîtrisaient également les approches et les projets dans le cadre de la mondialisation pour un développement durable. Il n'est pas rare de constater qu'il y a des ONG créées spécialement pour enrichir certaines personnes. Le plus souvent les populations ne consomment que 35% (selon nos enquêtes sur le terrain) des aides qu'elles leur apportent. Cette situation a entaché l'image des ONG qui ont foisonné en un temps record. Ce retournement risque de remettre en cause leur crédibilité. Or, la mobilisation des fonds auprès des opérateurs de développement exige des compétences accrues dans le domaine de la gestion des projets et des programmes, requérant l'éthique, la performance, le professionnalisme et la crédibilité. Dans ce système de concurrence forte, les responsables des ONG se doivent de beaucoup lutter pour assurer un meilleur

avenir à leur Association ou Mouvement. Il s'agit d'adapter les méthodes et les techniques du management des projets aux exigences de compétitivité dans un environnement de plus en plus complexe et incertain.

Au Bénin, le problème de la mobilisation des fonds se pose à cause du nombre élevé des ONG. En effet, celles-ci, connaissant bien les populations et les conditions locales, mobilisent facilement les bénéficiaires des projets. Leur structuration et leur approche répondent mieux au montage des projets de développement. Il convient de rappeler que plus de 80% de la population des Pays les Moins Avancés se situe en zone rurale DSRP 2002-2005 milieu caractérisé par l'analphabétisme, l'insuffisance alimentaire voir l'absence de moyens et voies de communication, le manque d'activités Génératrices de Revenus et manque de soins de santé.

En réalité, le bas niveau d'instruction des populations rurales ne leur permet pas d'exiger des ONG, plus de transparence dans la gestion des aides qui leur sont destinées.

De plus en plus, le partage de l'emploi public se fait par redistribution interne entre ceux qui ont déjà une place au sein de nos sociétés. Ceci creuse davantage l'écart entre riches et pauvres. Tandis que certains jouissent d'un confort relatif, des millions d'autres ont des logements précaires, des revenus très faibles et manquent d'accès aux services sociaux de base. La plupart des populations triment pour avoir accès à l'eau potable, à l'éducation, à l'habitat, aux services de santé ; les enfants sont malnutris et courent fortement le risque de mortalité infantile. Ceci s'observe et paraît très criard dans les milieux ruraux.

Ainsi, le Document de Stratégie de lutte contre la Pauvreté au Bénin révèle que malgré les performances économiques ayant favorisé de façon sensible la régression du phénomène en milieu urbain, celui-ci est significativement accru en milieu rural. Les catégories les plus touchées sont les femmes et les artisans du monde rural, les agriculteurs sans terre et les habitants des zones enclavées, les enfants et les filles en situations difficile (orphelins, abandonnés, filles-mères, déscolarisés, domestiques, etc.), les jeunes diplômés sans emploi et les personnes handicapées ou personnes âgées sans soutien. A ces conditions de vie déplorables vient s'ajouter malheureusement une forte croissance démographique. Cette croissance, comme l'ont du reste reconnu tous les économistes, a été fort mal répartie entre les différentes couches de la population Béninoise, entre les zones urbaines et rurales en l'occurrence dans le rang des pauvres.

Pour être en phase avec la lutte contre la pauvreté, le MTC-Bénin a adopté les trois approches du DSRP :

- **La prévalence de la pauvreté** : définie comme la proportion de la population vivant sous le seuil de pauvreté, est passée de 28,5% en 2002 à 36,8% en 2005. La pauvreté au Bénin s'accroît dans le temps et dans l'espace.
- **La profondeur de la pauvreté** : mesurée en termes d'écart entre les dépenses moyennes d'un ménage pauvre et le seuil de pauvreté, il serait passé accru sensiblement au cours de la période, passant de 11% en 2002 à près de 14% en 2006 avec un écart plus marqué en milieu rural.
- **La sévérité de la pauvreté** : cet indicateur concerne les plus pauvres parmi les pauvres. L'extrême pauvreté concerne 12% de la population totale. A l'intérieur de cette fourchette, l'incidence de pauvreté en zone rurale s'est réduite de 8,3%, en passant de 59,1% en 2002 à 50,8% en 2006.

C'est dans cette vision que la communauté internationale, les Organisations Non Gouvernementales, les associations de développement ayant pris conscience du drame, ne cessent de multiplier leurs actions sociales et humanitaires pour accompagner le gouvernement du Bénin dans sa politique de lutte contre la pauvreté.

C'est ainsi que le MTC Bénin dont la mission est de « valoriser le capital humain, lutter contre la précarité du travail et pour l'amélioration des conditions de vie des laissés pour compte et des marginalisés en assurant un Travail Dément pour tous », s'inscrit dans le cadre de la lutte contre la pauvreté qui est devenue un enjeu national de développement. En effet, le MTC Bénin fruit d'une coopération bénino-belge, intervient depuis 1990 au Bénin principalement dans le domaine de parrainage des enfants démunis, le domaine de l'éducation, l'agriculture, l'élevage et l'amélioration des conditions de vie des familles des zones rurales par la formation et le microcrédit pour financer les activités génératrices de revenus. Ces groupes cibles sont variés selon les programmes et les zones d'intervention. Ces programmes et projets sont déroulés dans sept Communes du Bénin et touchent principalement les travailleurs ruraux et de l'économie informelle (artisans, agriculteurs, petits commerçants, éleveurs), les travailleurs à statut précaire (travailleurs domestiques, enfants placés « VIDOMEGON ») et les groupes vulnérables (apprentis, indigents, jeunes diplômés sans emploi, les handicapés, etc.)

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

C'est justement pour contribuer à la pérennisation des actions du MTC Bénin à l'endroit des populations que nous avons décidé de faire une étude sur le thème « **Analyse du système de planification des projets dans une ONG de développement : cas du Mouvement des Travailleurs Chrétiens du Bénin** »

Notre travail consiste à faire le diagnostic de planification des projets et programmes du MTC-Bénin, identifier les critères de choix de l'espace et les cibles bénéficiaires et évaluer l'opérationnalité de ces projets.

Pour y parvenir, nous présenterons dans une première partie, le cadre institutionnel, la problématique de l'étude, une revue littéraire des études et connaissances antérieures sur le sujet et finir par l'approche méthodologique de l'étude. Ensuite, dans une deuxième partie, nous présenterons la méthodologie adoptée, les résultats des enquêtes, leurs analyses et les suggestions viennent clore le présent travail.

# **PREMIERE PARTIE :**

## **CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE**

### Sommaire du Contenu

#### Chapitre I : Cadre Institutionnel de l'Etude

1-1-Présentation du MTC-B

1-2- Organisation et Fonctionnement du MTC-B

#### Chapitre II : Théorique et Méthodologique

1-1- Cadre Théorique

1-2- Cadre Méthodologique

# Chapitre I : Cadre Institutionnel de l'étude

## Section 1: Présentation du MTC Bénin

### **Paragraphe 1 : Historique du Mouvement des Travailleurs Chrétiens du Bénin (MTC Bénin)**

Le Mouvement des Travailleurs Chrétiens du Bénin (MTC Bénin) est un Mouvement d'Action Catholique, un mouvement de laïcs qui vit au sein de l'Eglise Catholique pour l'évangélisation du monde ouvrier. Il est né en Janvier 1990 des anciens militants de la Jeunesse Travailleuse Chrétienne (JTC) et de la Jeunesse Ouvrière Chrétienne (JOC) et ouvert aux membres d'autres confessions religieuses, pourvu qu'ils acceptent les valeurs et principes du Mouvement. Il est reconnu par la hiérarchie de l'Eglise Catholique et l'Etat Béninois, enregistré au Ministère de l'Intérieur depuis l'année 2000. Il est assisté par un aumônier national désigné par la hiérarchie de l'Eglise Catholique.

Le MTC Bénin est affilié au Mouvement Mondial des Travailleurs Chrétiens (MMTC) et aussi à la Coordination des Mouvements des Travailleurs Chrétiens de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (CAOC). A ce jour, le Mouvement compte 2129 membres dont 644 femmes répartis dans 22 Equipes de Base sur le plan national.

Ce mouvement lutte pour l'éveil et la conscientisation des travailleurs, le respect de la dignité humaine et la sauvegarde de leurs droits par des actions individuelles ou collectives transformatrices de milieu sous la lumière de l'Evangile. Agissant sur les causes structurelles d'injustice, le MTC Bénin, constitué par des travailleuses et travailleurs engagés exerçant dans tous les secteurs d'activités professionnelles, vise le changement du milieu, des conditions de vie et de travail dans le but de garantir un travail digne et décent à tous les travailleurs.

Les activités et les œuvres du MTC Bénin parviennent aux populations par les équipes de base implantées dans les localités.

## **Paragraphe 2. Mission et Domaines d'intervention du MTC Bénin**

La mission du MTC Bénin est d'appuyer le développement global et durable des familles et des communautés pauvres en empruntant les deux axes à savoir un axe individuel et un axe communautaire.

Le MTC Bénin a décidé de consacrer ses actions sur les travailleurs ruraux et de l'économie informelle, les travailleurs à statut précaire et les groupes vulnérables.

Vu le seuil de pauvreté au Bénin, le taux élevé d'analphabétisme, le taux de chômage de plus en plus grandissant, le MTC Bénin a jugé bon d'accompagner non seulement certaines de ses équipes de base dans quelques activités comme Alphabétisation des adultes en Français, Elevage, Travaux champêtres, Insertion professionnelle des personnes handicapées et indigentes, Actions politiques à travers des sensibilisations et des plaidoyers mais aussi les enfants placés en particulier les boys et bonnes, les cuisiniers, les chauffeurs, les jardiniers et autres pour une meilleure condition de vie et de travail.

Le MTC Bénin a pendant plusieurs années combattu la maltraitance des enfants et l'enfance malheureuse dite « VIDOMEGON » à travers : des campagnes d'information et de sensibilisation des populations rurales (parents des domestiques) pour une meilleure scolarisation des enfants surtout les filles afin de les sauver de l'analphabétisme, de l'exode rurale et des métiers de misère; des sensibilisations des employeurs, les informer sur les droits des travailleurs domestiques.

## **Section 2 : Organisation et Fonctionnement**

### **Paragraphe 1- Organisation**

L'organisation structurelle constitue un gage de réussite pour un mouvement qui veut assurer sa pérennité. L'expérience a toujours montré que les entreprises les mieux organisées sont celles qui réalisent de bonnes performances. A cet effet, l'organisation structurelle d'une entreprise permet de mettre en exergue les relations liant les services, les directions ainsi que la répartition des tâches. Le MTC Bénin est structuré comme suit :

### **Congrès National Electif (Assemblée Générale des membres)**

Le Congrès National Electif remplace l'Assemblée Générale des membres. Il est l'organe suprême du mouvement et est composé :

- des membres du Bureau Exécutif National ;
- des membres du Bureau du Conseil National ;
- des membres du Bureau de la Fédération Diocésaine ;
- des membres des Equipes de Base.

Des observateurs peuvent être invités par le Bureau Exécutif National.

Le Congrès National Electif a lieu tous les quatre (4) ans en un lieu choisi sur le territoire national. Le Congrès National Electif est convoqué trois (3) mois avant la date prévue par le Conseil National.

Le Congrès National Electif a pour rôles :

- d'adopter et de modifier éventuellement les statuts ;
- de déterminer les orientations du mouvement ;
- de ratifier les adhésions et d'entériner les conclusions ;
- d'élire les membres du Bureau Exécutif National et les membres du Conseil National à la majorité simple ;

de délibérer sur les différents rapports d'activités présentés.

### **Le Conseil National (Conseil d'Administration)**

Le Conseil National (qui fait office du Conseil d'Administration) est l'organe de suivi, de réflexion et de contrôle des activités du Bureau Exécutif National. Il est composé des membres du Bureau Exécutif National et d'un des responsables de chaque Equipe de Base. Il se réunit tous les ans. Chaque séance est présidée par un présidium de trois personnes désignées parmi les délégués présents suivant la procédure adoptée par le Conseil National. La durée du mandat est de trois (3) ans renouvelable une seule fois.

### **Bureau Exécutif National (BEN)**

Le Bureau Exécutif National est l'organe d'exécution, de gestion et d'application des décisions du mouvement. Il est composé de 11 membres. Le Bureau Exécutif National travaille en étroite collaboration avec un Aumônier National désigné par la hiérarchie de l'Eglise Catholique. Le Bureau Exécutif National veille à l'exécution des décisions et

recommandations du Congrès National Electif et du Conseil National. Il assure la bonne gestion du budget, examine les rapports des fédérations, apprécie et cautionne les projets de développement des équipes de base.

#### ❖ **Commissariat aux Comptes (CC)**

Deux (2) Commissaires aux Comptes et un Conseiller sont désignés pour un mandat de quatre (4) ans, par le Congrès National Electif pour plus d'efficacité des activités du Bureau Exécutif National. Les Commissaires aux Comptes ne sont pas membres du Bureau Exécutif National. Ils sont indépendants. Ils sont chargés de contrôler la gestion du Bureau Exécutif National et rendent compte au Congrès National Electif. Le Conseiller, est une personne ressource, sage, capable de donner des conseils. Il n'appartient pas au Bureau Exécutif National. Il est également indépendant.

#### ❖ **Fédération diocésaine**

La fédération diocésaine est l'organe régional qui regroupe les équipes de base d'un même diocèse. Elle est dirigée par un bureau de trois membres. Ils sont élus parmi les responsables des équipes de base en Assemblée Diocésaine des militants.

#### ❖ **Bureau Diocésain**

Le Bureau Diocésain a pour rôles de coordonner toutes les activités des équipes de base du diocèse; d'analyser et d'apprécier la situation des travailleurs et des exclus; d'initier et d'organiser des actions communes (campagnes diocésaines, sessions de formation, révisions de vie sur les problèmes précis et sur les rapports des équipes de base). Il peut solliciter le Bureau Exécutif National pour encadrer les sessions de formation; évaluer les actions des équipes de base et pour cautionner leurs projets de développement.

#### ❖ **Assemblée Diocésaine**

L'Assemblée Diocésaine est composée des trois premiers responsables et des délégués des équipes de base du diocèse. Elle est convoquée par le Bureau de la Fédération Diocésaine. Elle se tient une fois par an. L'Assemblée Diocésaine étudie les rapports d'activités du Bureau Diocésain, les amende s'il y a lieu et les adopte. Elle analyse la situation du milieu et décide des actions à y mener.

#### ❖ **Equipe de Base**

L'Equipe de Base est l'ensemble des travailleurs du même quartier, service, paroisse ou du même village qui se regroupe pour réfléchir sur leur vie et leur engagement chrétien

dans leur milieu selon la méthode (VOIR-JUGER-AGIR). Chaque équipe de base compte quatre(04) membres. Le rythme des réunions est laissé à l'appréciation de chaque Equipe de Base. La durée du mandat est de trois (3) ans, renouvelable une seule fois.

#### ❖ **Personnel**

Le programme au niveau du MTC est géré par une équipe dirigée par un coordinateur technique.

### **Paragraphe 2. Fonctionnement**

Le MTC Bénin, définie comme une structure religieuse, dispose d'un comité de coordination et de mise en œuvre des programmes constitué du:

- ❖ **Coordinateur Technique National** : il est la pièce maitresse de tous les projets et programmes exécutés par le Mouvement. Il est chargé de la conception/identification, de la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du programme.
- ❖ **Président du Bureau Exécutif National** : il a en charge la gestion du Mouvement et avec l'assistance du Comité de gestion, il assure la supervision générale.
- ❖ **Secrétaire Général** : il est chargé de rédiger des rapports issus des réunions de comité de gestion.
- ❖ **Trésorier Général** : Il tient la comptabilité du Mouvement et de tous les projets et programmes.
- ❖ **Secrétaires Chargés du suivi des projets** : sous la direction du coordinateur technique, ils sont chargés de suivre les projets mis en œuvre dans les équipes de base.

#### **Au niveau des équipes de base :**

Au niveau des équipes de base, les activités sont suivies par les membres. Etant donné que ce sont les membres eux-mêmes qui mènent les activités, le suivi est quotidien. Cependant, aucun mécanisme n'est mis en place par le bureau pour s'assurer du bon suivi des activités. Les responsables locaux attendent l'arrivée des responsables nationaux avant de faire le point.

#### **Au niveau national**

Le suivi est organisé par quelques membres du BEN (Président, Trésorier, Secrétaire et chargé de projets) avec l'appui du Coordinateur. Chaque équipe de base est visité au moins une fois par mois par soit le coordinateur ou un membre du BEN.

Les outils de gestion mis en place par le BEN dans les équipes de base ne sont pas exploités par ces équipes locales.

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

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

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

Pour la bonne marche de la structure, la désignation des membres des différents comités de gestion et de coordination doit obéir à un certain nombre de critères afin qu'ils puissent apporter une contribution mesurable à l'organisation.

## Chapitre II : Cadres théorique, contextuel et Approche méthodologique de l'étude

Ce deuxième chapitre est consacré au cadre théorique, au contexte de l'étude et enfin, à la méthodologie utilisée.

### **Section 1 : Cadre théorique de l'étude**

Cette section sera consacrée à la problématique, à la justification du choix du thème, et aux objectifs de recherche d'une part et, d'autre part aux hypothèses de recherche et à la revue de la littérature.

#### **2. 1 : Les Objectifs et les hypothèses de l'étude**

##### **2.1.1: Problématique**

A l'heure de la mondialisation, l'économie libérale est de plus en plus encouragée. Le Bénin qui est un pays en voie de développement absorbe près de 65% de la population active et contribue pour 36% au PIB (DSRP 2002-2005). Le Mouvement des Travailleurs Chrétiens du Bénin, un mouvement d'action catholique à caractère social a opté non seulement pour l'accompagnement dans la création de l'emploi et l'insertion professionnelle à travers la formation professionnelle, l'économie sociale et solidaire pour un meilleur accès aux revenus et à l'emploi mais aussi pour une meilleure accessibilité aux systèmes formels de sécurité sociale. Il est dirigé par une équipe ayant chacun des compétences spécifiques dans les sciences humaines, sociales, de la comptabilité, des ressources humaines. Leurs expériences du terrain constituent un atout pour la gestion des projets et en particulier la planification des projets.

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

Ainsi, au niveau de la structuration à l'interne, on note une pléthore d'unités de commandement entraînant des conflits et d'amalgames dans l'exécution des tâches. Il en a résulté des difficultés de collaboration entre les différentes équipes de base et le comité

de gestion du programme. S'agissant de l'orientation stratégique, il n'y a pas de visibilité à long terme et une insuffisance d'anticipation.

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

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

Au niveau de la gestion financière, le suivi est déficient dans la gestion des projets et programmes : pas de comptabilité analytique ni de gestion financière individualisée des projets. Un compte bancaire commun pour tous les programmes traduisait une certaine unicité de la trésorerie, les opérations ne sont pas toujours budgétisées, on relève encore un déficit structurel des engagements par rapports aux disponibilités réelles et effectives, les charges de services souffraient d'un manque de définition et les prestations n'étaient pas refacturées et une faiblesse des ressources propres et de l'autofinancement.

A l'externe, nous pouvons noter une certaine déficience dans les fonctions suivantes : Il n'y a pas de politique de communication ni institutionnelle, ni financière, pas de réelles stratégies de relations investisseurs et donateurs. Enfin, concernant les relations avec la hiérarchie, l'on note des relations d'incompréhension et même parfois de tension avec le comité de gestion mis en place.

Au demeurant, le dépassement budgétaire, le gaspillage, l'inefficacité, voire l'arrêt de certains projets sont les conséquences logiques de l'inadéquation et de l'insuffisance managériale. Dans ces conditions, l'avenir du MTC Bénin semble critique dès l'instant

où sa crédibilité est remise en cause par les pratiques qui ne respectent pas les règles orthodoxes de gestion.

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

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

C'est justement pour trouver des réponses susceptibles d'améliorer le système de planification des projets du Mouvement des Travailleurs Chrétiens du Bénin que nous avons intitulé notre thème de recherche « **Analyse du système de planification des projets dans une ONG de développement : Cas du Mouvement des Travailleurs Chrétiens du Bénin** ».

## 2.1.2. Objectifs et Hypothèses de l'étude

### A) Objectif général

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration du système de planification des projets de MTC Bénin en faisant une analyse des pratiques antérieures et présentes en matière de planification stratégique et opérationnelle de manière à en apprécier les forces et faiblesses avec l'éclairage des techniques et outils de planification participatives et par objectifs. Plus spécifiquement, cette recherche se propose de :

**Objectif Spécifique N°1** : Décrire et analyser le mode de planification des projets par le MTC Bénin;

**Objectif Spécifique N°2** : Analyser les facteurs explicatifs des contres performances dans l'exécution des projets.

### B) Hypothèses liées à la problématique choisie

Pour atteindre les objectifs sus définis, les hypothèses suivantes ont été formulées :

**H<sub>1</sub>**–Une mauvaise gestion des projets est due au non respect des outils de planification.

**H<sub>2</sub>** – Le non implication des bénéficiaires lors de planification des projets influence négativement le bon déroulement des projets.

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes probables	Hypothèses
Niveau Général	Faible performance du système de planification des projets au MTC Bénin	<b>OG:</b> Contribuer à l'amélioration du système de planification des projets de MTC-Bénin	Inexistence de référentiels de gestion et l'absence d'instruments de gestion classique	
Niveau Spécifique	Faiblesse de coordination entre les projets initiés par les différentes équipes de base conduisant parfois à un cloisonnement et une duplication des actions	<b>OS<sub>1</sub>:</b> Décrire et analyser le mode de planification des projets par le MTC Bénin	Mauvais intérêt porté au projet  Inadaptation ou le déphasage des outils de gestion archaïques	<b>H<sub>1</sub>:</b> Une mauvaise gestion des projets est due au non respect des outils de planification.
	Le non implication des bénéficiaires lors de planification des projets	<b>OS<sub>2</sub>:</b> Impliquer davantage les bénéficiaires dans le système de planification des projets	Manque de ressources financières et matérielles	<b>H<sub>2</sub>:</b> Le non implication des bénéficiaires lors de planification des projets influence négativement le bon déroulement des projets

Tableau 1 : Tableau de bord de l'étude

## **Section 2 : Revue de littérature et Méthodologie de recherche**

Dans cette section, nous ferons d'abord une synthèse de revue de la littérature pour clarifier les termes essentiels liés au cycle du projet en faisant une attention particulière à la planification stratégique et opérationnelle et nous présenterons quelques études théoriques sur l'analyse du système de planification afin de déboucher par la suite sur la méthodologie de notre étude.

La revue de littérature permet également, dans le cadre de toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés.

Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour repères les racines thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique générale.

### **2.2.1. Revue de littérature**

Elle comporte la clarification des concepts et l'approche empirique

#### **A) Concepts**

#### **(.) Planification stratégique et opérationnelle dans le contexte des ONG de développement**

##### **1. Le cycle du projet**

La gestion de projet est une démarche visant à organiser de bout en bout le bon déroulement d'un projet. C'est un exercice rigoureux, dans un processus continue et dynamique. Elle est soumise à de multiples exigences (temporelles, matérielles, organisationnelles) dont une bonne combinaison en garantie la réussite.

Lorsque la gestion de projet porte sur un ensemble de projets concourant à un même objectif, on parle de gestion de programme. Les gestionnaires de projets se doivent de rester vigilants en permanence pour appréhender les différentes sensibilités liées aux éléments entrant dans la gestion du cycle de projet.

C'est dans cet ordre que les Experts de l'Union Européenne, dans leur manuel intitulé "*Gestion du cycle de projet, approche intégrée et cadre logique*" (février 2003), s'exprimaient ainsi : "*Les expériences des divers bailleurs de fonds tant bilatéraux que multilatéraux montrent toutes qu'il est difficile de tirer profit du passé pour agir mieux à l'avenir*". C'est justement l'objectif de la Gestion du Cycle de Projet (GCP).

## **2. Planification stratégique et opérationnelle d'une ONG de développement.**

- **Programmation** : Elle consiste à définir les orientations et principes généraux de la coopération d'une institution.
- **Identification** : C'est la phase d'analyse des problèmes, les besoins et les intérêts des parties prenantes. Les idées de projets sont identifiées et analysées en vue d'être éventuellement approfondies.
- **Formalisation** : A ce niveau, on définit la faisabilité technique, organisationnelle, sociale, économique, environnementale du projet, l'obtention des résultats et leur viabilité.
- **Financement** : Le financement consiste à s'assurer que l'ensemble du coût du projet pourra être financé, définir l'implication de chaque partenaire, et identifier les bailleurs de fonds. Dans la mise en oeuvre, on utilise les ressources convenues pour atteindre les résultats prévus.
- **Evaluation** : C'est une étape très importante dans un projet de développement puisqu'elle rend compte des ressources financières allouées, permet d'apprécier les résultats et effets du projet par rapport à ses objectifs afin de tirer des leçons pour la programmation et les identifications futures.

### 3. La planification générale et la planification des projets de développement

La planification veut toujours dire: traiter des problèmes complexes. Si les situations sont claires, elles ne requièrent pas une analyse et une évaluation systématiques des possibilités alternatives. La planification est toujours orientée vers un futur inconnu. « Puisque l'esprit humain ne peut prévoir le futur dans toute sa complexité, nous ne pouvons que tenter d'avoir des "visions" des situations prochaines.» selon le document du suivi et l'évaluation des programmes de coopération technique,(1996) du BIT

Ainsi, « La planification est motivée par l'intention d'agir, de faire quelque chose par rapport à une situation future inconnue. Dans la vie quotidienne, on poursuit des souhaits et des désirs, sur la base d'un certain système de valeurs. Les souhaits et les désirs qu'espèrent réaliser plusieurs personnes peuvent être décrits comme "objectifs"» AGCD : Manuel pour l'application de la planification des interventions par objectifs (PIPO), Bruxelles, 1991.

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

- 1 leur orientation vers la société, et leur politique de développement environnemental ;
- 2 le fait qu'ils soient établis pour résoudre des problèmes d'un intérêt général et ;
- 3 le fait qu'ils soient effectués dans un certain cadre économique et institutionnel (Commission des Communautés Européennes, Manuel de gestion du cycle de projets, 1993.)

Il y a beaucoup de parties prenantes dans un programme ou un projet: ceux dont on tente de résoudre les problèmes, les maîtres d'oeuvre, ceux qui surveillent et ceux qui prennent la responsabilité globale. Les programmes/projets sont donc influencés par

une multitude de gens. Ils ne sont cependant eux-mêmes qu'un des nombreux acteurs sur la scène du développement.

Pendant la planification des programmes/projets, ces circonstances doivent être prises en considération. «En raison de ceci, les spécialistes du développement sont devenus de plus en plus sceptiques au sujet de la planification technocratique au sujet de l'utilisation des schémas directeurs. Dans la planification de programmes/projets moderne, on ne considère pas le document de planification comme le seul résultat du processus. Une importance égale, voire plus grande, est attribuée au processus même de planification, et le fait d'impliquer les gens que cela touchera. La planification moderne est orientée vers la communication qui est un processus de coordination constante entre les différentes parties au sujet des objectifs et des solutions. Bien entendu, les spécialistes techniques ont encore un rôle à jouer en tant que garants de la faisabilité d'un plan » dans le Mémento de l'agronome, collection techniques rurales en Afrique, 1993.

#### 4. Les niveaux de planification

On distingue trois sortes de planifications : (Extrait du Codex, cours de planification opérationnelle, M. AW, CESAG, 2008-2009).

- **Planification stratégique**

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

- **Planification structurelle** : vise à organiser et agencer les moyens, les personnes et les rôles afin d'atteindre les objectifs fixés.
- **Planification opérationnelle** : vise à préparer les activités concrètes, locales et quotidiennes ou sur un horizon de très court terme. La planification opérationnelle s'attarde spécifiquement aux opérations sur le terrain. Notons que la planification structurelle et opérationnelle traite de la structure de l'organisation.

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

## 5. La planification stratégique des projets de développement

### Les étapes de la planification stratégique

La planification stratégique peut être résumée en six étapes principales

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

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

Cet état des lieux se réalise à deux niveaux :

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

Il est nécessaire de savoir si nos performances sont compatibles avec celles de l'environnement en perpétuelle évolution avec de nouveaux besoins et de nouvelles exigences. ([www.podec.org](http://www.podec.org))

**Étape 2. Définition de la mission de l'organisation :** « La mission, c'est la raison d'être de l'institution, le pourquoi de son existence. Il faut que cette mission soit cohérente avec l'environnement, c'est-à-dire qu'elle puisse être là où l'institution se trouve. Aussi faut-il que la mission corresponde au but de l'organisation, à savoir ce qu'elle fait (produit, service). La mission évolue, se modifie avec le temps au gré des décisions de l'organisation et des champs d'activités qu'elle exploite.»

**Étape 3. La fixation de l'objectif de l'organisation :** « La prise de conscience des caractéristiques propres de l'organisation ainsi que de la détermination de sa mission nous donnent tous les éléments nécessaires pour la fixation de l'objectif. Fixer un objectif, c'est déterminer où nous voulons aller en terme de but, d'attentes, d'extrant. Un objectif est un résultat final désiré qui sert de guide à l'action, dans des conditions d'incertitudes lorsque ce qui est à venir est fortement influencé par des facteurs hors du contrôle de la direction.

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

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

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

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

et des capacités effectives des hommes de l'institution. Les stratégies doivent avoir les caractéristiques suivantes :

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

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

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

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

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

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

**6. Les critères d'évaluation :** Appelés communément **les IOV** (indicateurs objectivement vérifiables) permettent de mesurer le degré de réalisation des objectifs en terme de : quantité (combien?), qualité (comment?), temps (quand?), lieu (où?)

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

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

Pour ce faire, certaines questions importantes sont nécessaires ;

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

Si aucune source de vérification ne peut être trouvée pour un indicateur, il faut changer cet indicateur. (Extrait du codex de M. Réal Romuald MBIDA, Stratégie, CESAG 2008)

## 7) Le plan d'action

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

- les objectifs des managers ;
- les objectifs annuels ;
- le budget annuel.
- Les résultats clés attendus et les indicateurs objectivement mesurables et leurs sources (Cadre logique) (Extrait du Codex de M. Traoré, CESAG 2009).

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

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

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

### 9. Les objectifs du suivi sont :

- améliorer l'efficacité interne ;
- modifier le plan d'action ou l'affectation des ressources. Ici la fonction de «contrôle» du management intervient. Le suivi s'opère à différents niveaux :
  - a. les bénéficiaires contrôlent si les actions se déroulent selon la programmation, si les effets sont conformes à leurs attentes.
  - b. l'encadrement technique contrôle les activités des bénéficiaires ;

La direction du projet/programme contrôle l'encadrement local et son propre fonctionnement. ([www.poodec.org](http://www.poodec.org))

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

### 10. Evaluation

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

L'évaluation vise à :

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

## 5 durabilité

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

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

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

### Les étapes de la planification opérationnelle

Source : [http://www.unops.org/web\\_forms/welcome.htm](http://www.unops.org/web_forms/welcome.htm)

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

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

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

### **Étape 4 : La planification détaillée des activités de « contenu »**

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

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

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

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

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

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

- activités liées à la gestion du temps ;
- activités liées à la gestion des finances ;
- activités liées à la garantie de la qualité de l'intervention ;
- activités liées au processus d'information (au sein de l'intervention, et entre l'intervention et son environnement) ;
- activités liées à l'organisation du personnel affecté à l'intervention : les activités dans ce domaine peuvent être considérées comme des efforts pour guider les activités de contenu.

Chacune des activités peut être abordée conformément aux cinq aspects de la gestion évoqués. (Temps, finance, qualité, information, organisation du personnel). Il est toujours préférable de ne pas changer la planification, au risque de vouloir continuellement s'adapter aux réalités du terrain et de perdre de vue les objectifs et la finalité de l'intervention. D'où l'importance des prévisions durant la phase de

planification et de la marge à la norme. En outre, une grande rigueur dans la fixation des normes pour un aspect demande une marge suffisamment large pour définir les normes des autres aspects. Exemple: Si les objectifs d'un projet doivent être atteints avant une date limite, (= norme rigide avec respect de l'aspect de gestion «temps»), une marge suffisante doit être prévue pour un autre aspect de la gestion (par exemple le budget qui doit être suffisamment important et/ ou la qualité des besoins qui sont relativement limités).

- **Planification de l'aspect temps :** « La planification de l'aspect « temps » (on parle souvent d'échelonnement) concerne les décisions qui doivent être prises en fonction du facteur temps. Le facteur temps intervient dans les décisions concernant les délais de réalisation, la date de commencement d'une activité et la question de savoir si plusieurs activités seront (pourront être) réalisées simultanément ou pas
- **La planification de l'aspect finances :** Elle porte sur la planification financière de toutes les activités qui content de l'argent et/ou produisent un revenu. «Elle doit :
  - 1 fixer le coût total de l'intervention ; fixer le coût et le revenu de chaque activité (de contenu et de gestion) ;
  - 2 fixer les activités et procédures de la gestion financière (budget, comptabilité, caisse.) ;
  - 3 planifier les liquidités de l'intervention (dépenses et recette en fonction du calendrier) ;
  - 4 suivre la réalisation des activités de la gestion financière selon le cycle de gestion. Cette planification doit :
    - déterminer le temps nécessaire pour chaque activité et pour l'intervention dans sa totalité ;
    - relier l'exécution des activités au calendrier (parallèlement ou consécutivement à d'autres activités);
    - suivre la réalisation des activités selon le cycle de gestion. Contrôler la mise en oeuvre des activités suivant le cycle de gestion.

**12) La planification de l'aspect information :** La gestion de l'aspect « information » est importante, aussi bien au sein de l'intervention-même que pour ses relations avec son environnement: au sein de l'intervention elle-même, chaque membre produit et reçoit des informations qui doivent être diffusées aux autres d'une part, d'autre part, chacun est dépendant de l'information des autres ;

L'intervention est sensée fournir de l'information (par exemple: des rapports et programmes) à son environnement et dépend souvent pour son développement des informations venant de l'extérieur. Dans cette optique, la planification de l'aspect « information » porte sur :

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

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

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

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

**13. La planification de l'aspect qualité :** « La gestion de la qualité du projet a comme objectif de garantir que la qualité du projet corresponde aux exigences définies au préalable. Il est important que les exigences relatives à la qualité de l'intervention soient formulées clairement (c'est-à-dire dans des termes mesurables) de sorte qu'une

appréciation objective soit possible. Le cadre logique nous fournit des indications sur la qualité requise des objectifs et résultats intermédiaires et sur la façon de la vérifier (colonne des indicateurs objectivement vérifiables et les moyens de vérification). Extrait du Codex, cours de M. AW, CESAG, 2008-2009.

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

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

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

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

Il est donc nécessaire pour l'organisation de connaître son environnement, sa cible, ses concurrents, ses forces et atouts. Cela permet à l'entreprise de déterminer ce qu'elle veut faire et ce qu'elle peut faire avec des chances raisonnables de succès.

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

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

La planification peut être une source de rigidité et donc devenir un obstacle important à la souplesse et à la capacité d'adaptation de l'entreprise et nuire ainsi au développement d'idées innovatrices. La planification a tendance à favoriser la centralisation et la concentration de la prise de décision au niveau de la haute direction.

#### **14. Planification de l'aspect gestion du personnel**

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

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

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

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

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

## 2.2.2. Méthodologie et description de l'échantillon utilisé

Dans le travail de recherche, la méthodologie suivie s'avère importante pour la fiabilité et la crédibilité des résultats. Elle se définit comme l'ensemble des démarches entreprises pour la collecte des données, des informations et leur traitement en vue de produire des résultats qui permettent d'atteindre les objectifs fixés et de vérifier les hypothèses.

Cette section est répartie en deux parties ; la première traitera de l'échantillonnage tandis que la seconde traitera de la stratégie de collecte de données.

### A) La population de l'étude

Nous avons réalisé l'étude à partir d'un sondage effectué auprès de l'ensemble des responsables, des cadres (supérieurs et moyens) et des animateurs de la structure dans le sens des relations hiérarchiques et fonctionnelles qui existent entre les différents services d'une part, et d'autre part, les bénéficiaires et le bailleur de fonds. Cependant, pour les besoins de cette étude, sont retenus comme population d'étude : les membres du Bureau Exécutif National (le Président, le Trésorier Général, les chargés des projets, les secrétaires généraux, etc.), le Coordinateur de Programme au niveau interne et quelques bénéficiaires et un représentant du bailleur de fonds au niveau externe.

Cette population est représentative de la population totale du Mouvement car le personnel du MTC Bénin est constitué de 19 personnes dont 13 personnes impliquées directement dans la gestion des projets. Et sur les 13 personnes nous en avons considéré 10 soit une moyenne d'environ 77% de la population totale active. Nous pouvons conclure au regard de ce pourcentage que notre échantillon est représentatif sans prendre en compte les bénéficiaires et le bailleur. En effet, il était difficile de rencontrer tous les responsables techniques du bailleur du fait que certains sont en mission de suivi-évaluation à mi-parcours et d'autres sont en congés.

En ce qui concerne les bénéficiaires, nous avons systématiquement interrogé 5 équipes de base sur les 8 que comptent les zones d'intervention (3 diocèses) soit environ 63%. Mais nous avons également interrogé plusieurs autres sur le terrain et nous pouvons dire qu'ils sont représentatifs de leur population et rencontré des agents qui sont impliqués

de près dans le système et qui ont « trempé leur main » dans l'identification/conception et l'exécution des projets.

En définitive, la taille de l'échantillon se présente comme indiquée dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : Répartition de l'échantillon d'étude par catégorie Socioprofessionnelle**

Libellés	Nombre D'individus enquêtés		Taux d'échantillonnage
	prévus	Enquêtés/interviewés	
Responsables du BEN	13	6	46%
Cadres et animateurs	6	4	66,66%
<b>Sous-total I</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>52,63%</b>
Bénéficiaires/ Equipe de base	8	5	63%
Bailleur de fonds	1	1	100%
<b>Sous- total II</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>66,66%</b>
Effectif Total (I+II)	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>57%</b>

Sources : Elaboré par nous-même

## B) Technique de collecte de données

Nous avons retenu pour les besoins de notre étude, certaines techniques de collecte des données comme la recherche documentaire, les entretiens, les interviews et le questionnaire.

### a) La recherche documentaire :

La recherche documentaire est un préalable qui a constitué le postulat de cette étude. Elle a consisté à la synthèse des documents de projets, le plan stratégique, le format de la planification, etc. Cette phase est très importante pour appréhender les mécanismes de fonctionnement des mouvements catholiques. Elle a permis de comprendre l'historique des projets conduits par les ONG d'obédience religieuse.

Pour avoir un vaste champ d'étude et vérifier l'état des connaissances et des travaux antérieurs, nous nous sommes rendus sur internet, à la bibliothèque Apollinaire Patrick VIEIRA de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), celle de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), celle de la

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) et la salle de documentation de WSM. Nous avons aussi consulté la bibliothèque du Centre Culturel Américain (CCA) et du Centre Culturel Français (CCF) pour obtenir une documentation et des données. Toutes ces recherches nous ont permis de consulter des livres, des articles, des magazines, des mémoires, des revues concernant le champ de notre étude.

## **b) Les Entretiens**

L'entretien est le principal moyen de la collecte des données sur lequel repose notre étude afin de vérifier la validité et la pertinence des questions abordées dans le questionnaire. Ainsi, nous avons eu à nous entretenir avec les membres du MTC-Bénin en utilisant un guide d'entretien qui portait sur la connaissance du milieu avant la planification, les rencontres régulières avec les bénéficiaires, mise en place d'une équipe, restreinte de planification, suivi et évaluation régulière des plannings, maîtrise des techniques de planification, le Cadre Logique, les lieux de la préparation de la planification, le contrôle des activités planifiées, la coordination des projets, l'organisation des projets, etc. Les guides utilisés sont annexés au document.

- **Entretien direct**

Un guide d'entretien a été élaboré au cours de l'exercice de notre fonction dans la structure. Compte tenu du temps imparti, ce guide n'a pas été testé ; il a directement été appliqué.

- **Entretien libre**

Cet entretien a permis de diagnostiquer la pratique de la planification des projets. Les agents se sont librement exprimés sur la problématique de la gestion des projets au MTC Bénin et sur l'identification et la mise en oeuvre des projets en lien avec les missions du MTC Bénin.

- **Entretien semi-directif**

L'avantage que nous avons à choisir des entretiens de type semi-directif est qu'il nous permet d'orienter les interventions vers ce qu'on voudrait avoir comme information de la part des entretenus

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

- **Interview**

L'interview structurée a été effectuée auprès du Président de MTC BÉNIN, les chargés de projets, les Trésoriers Généraux. Nous avons aussi eu des discussions avec différents acteurs (des professeurs et des personnes ayant des connaissances dans le domaine). Ces entretiens nous ont permis de mieux canaliser nos réflexions pour obtenir des pistes variées.

Les interviews et les entretiens ont été faits auprès de la Présidence du Mouvement, du chef de projets, les bénéficiaires et le bailleur. Le point focal a été la planification, la gestion et les retombées de projets de développement.

Les données issues des entretiens et interviews ont permis d'analyser le système de planification des projets du MTC Bénin

**Enquêtes auprès des acteurs :**

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

## **C) Traitement et analyse des données**

### **a- Outils d'analyse des données**

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

des données. Les critères quant à eux nous montrent les éléments intrinsèques composant chaque dimension.

En ce qui concerne l'analyse et l'interprétation des résultats, nous avons procédé par un système de notation. Notons que nous avons choisi l'échelle de Likert pour donner des poids aux dimensions choisies et à leurs critères. Ainsi, quatre types d'appréciation(en %) ont été choisis : **Très satisfaisant : 75-100** · **Satisfaisant : 50-75** · **Peu satisfaisant : 20-50** · **Non satisfaisant : 0-20**

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

#### **D) Conditions d'acceptabilité des hypothèses**

**H<sub>1</sub>**: Une mauvaise gestion des projets est due au non-respect des outils de planification. Cette hypothèse sera confirmée si le critère défini est non satisfaisant (entre 0 et 20%) ou peu satisfaisant (entre 20 et 50%). Elle est infirmée si le critère est satisfaisant (entre 50 et 75%) ou très satisfaisant (entre 75 et 100%).

**H<sub>2</sub>**: La non implication des bénéficiaires lors de planification des projets influence négativement le bon déroulement des projets. Cette hypothèse sera confirmée si le critère défini est non satisfaisant (entre 0 et 20%) ou peu satisfaisant (entre 20 et 50%). Elle est infirmée si le critère est satisfaisant (entre 50 et 75%) ou très satisfaisant (entre 75 et 100%).

Plus le système de planification est maîtrisé par les agents, plus sa mise en oeuvre sera facile et plus elle contribuera à l'atteinte efficiente et efficace des objectifs des programmes/projets. Mais si les agents n'intègrent pas le processus de planification dans leur dynamique de groupe de travail, alors les difficultés persisteront, les objectifs des projets ne seront pas atteints de façon optimale et tout le système de l'organisation en sera touché.



## **DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION**

### Sommaire du Contenu

Chapitre III : Présentation et Analyse des Résultats

Chapitre IV : Vérification des Hypothèses et Suggestions

## Chapitre III : Présentation et analyse des résultats

La planification fait partie intégrante de l'identification/ conception et de l'exécution dans le cycle de projet. Pour apporter une visibilité dans la lecture, ce chapitre nous permettra de présenter les résultats de ces domaines en tenant compte de toutes les dimensions qui en sont issues.

### Section 1.1 : Présentation et analyse des résultats relatifs au domaine d'identification/conception des projets du MTC-Bénin

Les résultats se présentent comme suit :

#### 1.1. Résultat de la dimension planification stratégique

Critères	Points	Total critère
<b>Approches Participatives (identification)</b>	6 sur 60	<b>19 sur 100</b>
- Participation des bénéficiaires 2/29 ;		
- Participation du bailleur : 1/1;		
- Bonne définition des besoins : 0/10 ;		
- Bonne analyse : 2/10		
- Arbres des problèmes et d'objectifs : 1/10		
<b>Cadre Logique :</b>	13 sur 40	
- Bonne définition des objectifs généraux : 5/10		
- Bonne définition des objectifs spécifiques : 5/10		
- Bonne définitions des résultats : 2/10		
- Bonne programmation: 1/10		

**Tableau 3 : Résultat de la dimension « planification stratégique »**

#### Analyse :

Nous remarquons que la dimension planification stratégique est non satisfaisante car seulement 19% des interviewés participent à l'identification des projets. Il est clair que le

MTC-Bénin ne tient pas grand compte des bénéficiaires et encore moins des chargés de projets dans la planification des projets. Les projets sont compilés dans le bureau du Coordinateur de Programme. Le personnel n’y est pas impliqué. On accorde peu d’importance aux méthodes participatives qui sont alors le point focal dans la planification des projets de développement qui doit inclure toutes les parties prenantes du projet. Cela mérite donc en définitive une attention toute particulière de la part des responsables et surtout du Top management pour améliorer le système. La petite note obtenue vient du fait de l’existence du cadre logique qui est souvent préparé par le Coordinateur de Programme seul dans son bureau.

### 1.1.2. Résultat de la dimension planification opérationnelle

Les enquêtes ont données les résultats ci-après :

**Tableau 4 : Résultat de la dimension « planification opérationnelle »**

Critères	Points	Plan d’activités
26 sur 50	· Bonne définition des tâches : 10/10	
	· Bonne réalisation des tâches : 10/20	
	· Bon système de suivi des activités prévues : 6/20	
23 sur 50	· Bonne définition des objectifs généraux : 11/20	
	· Bonne définition des objectifs spécifiques : 10/10	
	· Bonne participation du comité : 2/20	
<b>Total critères</b>	<b>49 sur 100</b>	

*Source : Elaboré par nous-même*

#### Analyse :

La dimension « **planification opérationnelle** » est peu satisfaisante avec un total de 49 sur 100. Cette mention est dominée par les objectifs des projets qui regroupent 30 points. Au MTC-Bénin, les objectifs du plan d’opérations sont bien définis et sont en adéquation avec le plan stratégique. Ils respectent les orientations du Président du Mouvement. Mais il faut savoir qu’il reste des améliorations à apporter en ce qui concerne le plan d’action des activités prévues ainsi que l’automatisation réelle des objectifs.

## Section 1. 2 : Présentation et analyse des résultats relatifs au domaine d'exécution des projets du MTC-Bénin

### 1.2.1. Résultat de la dimension plan d'opérations et budgétisation opérationnelle Les résultats sont les suivants :

**Tableau 5: Résultat de la dimension « plan d'opérations et budgétisation opérationnelle»**

Critères	Points	
<b>Budget global du projet : 5/5</b>	15 sur 25	<b>Budget par ressources : 3/5</b>
10 sur 25	<b>Bonne planification des rapports: 0/5</b>	
	<b>Suivi des délais et dates d'exécution réelle: 5/5</b>	
	<b>Suivi d'exécution réelle : 5/15</b>	
10 sur 50	<b>Respect des calendriers du budget : 5/10</b>	
	<b>Bonne planification des ressources financières (notion Homme/jour): 5/10;</b>	
	<b>Notion de dégagement et engagement journalier : 0/15</b>	
	<b>Participation du Trésorier Général : 0/15</b>	
<b>Total Critères</b>	<b>35 sur 100</b>	

*Source : Elaboré par nous-même*

#### Analyse :

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

ressources nécessaires. Or ce planning qui se réalise au tableau Excel semble insuffisant pour la gestion du budget des programmes.

### 1.2.2. Résultat de la dimension organisation :

Les résultats se présentent comme suit :

**Tableau 6: Résultat de la dimension organisation**

Critères	Points
Mise en place :	2 sur 25
· Comité de pilotage : 0/10	
· Comité de gestion : 2/10	
· Fonctionnement du comité : 0/5	
5 sur 40	· Chargés de projets : 1/20
.	· Coordinateur de Programme : 3/5
	· Président : 1/1
	· Experts : 0/4
	· Bénéficiaires : 0/10
5 sur 35	· Coordination : 2/15
.	· Motivation dans le travail : 2/15
	· Bonne Exécution des tâches : 1/5
<b>12 sur 100</b>	

*Elaboré par nous-même.*

#### Analyse :

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

MTC-Bénin : le fait de désigner spontanément des agents pour faire la planification. Mais le comble, c'est que souvent, ceux qui sont désignés pour planifier les projets ne maîtrisent pas tous les processus de la planification.

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

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

Nous avons les résultats ci-après :

**Tableau 7 : Résultat de la dimension « Formation continue » des agents et chargés de projets.**

Critères	Points	Existence :
5 sur 50	· <b>Plan de formation des agents et bénéficiaires des projets</b> : 5/25	
	· <b>Responsable du plan de formation</b> : 0/25	
35 sur 50	· <b>Maitrise d'outils de planification (Excel)</b> : 15/20	
	· <b>Rencontres de formation continue</b> : 10/20 · <b>Evaluation du plan de formation</b> : 0/10	
<b>40 sur 100</b>		

*Source : Elaboré par nous-même*

#### Analyse :

La présente dimension totalise 40 sur 100. La mention est peu satisfaisante.

Les 5 points de l'existence montrent qu'il n'existe pas une structure formelle de formation continue tant pour tous les membres que pour les bénéficiaires des projets du MTC Bénin. Il serait préférable que tous les agents du MTC-Bénin aient « l'intelligence des projets » c'est-à-dire, donné à tous les travailleurs et aux bénéficiaires des sessions planifiées de formation sur la gestion des projets. De cette façon, tout le monde pourra apporter sa contribution dans la planification. Ainsi, les objectifs seront mieux appréhender et tous travaillerons en synergie.

Les 35 autres points sur la fonctionnalité relèvent un peu le niveau de formation.

Il est justifié par certaines sessions de formation et ateliers qu'ont reçus certains membres des projets. Cela a contribué à totaliser une note finale de 40 mais qui se révèle toujours faibles. Aujourd'hui, seule la formation permet aux organisations d'apporter un changement positif dans leurs pratiques si elles s'inscrivent dans une logique d'efficacité et d'efficience.

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

Nos investigations ont fourni les résultats ci-après

**Tableau 8 : Résultat de la dimension « moyens de contrôle et de Suivi-évaluation »**

Critères	Points
20 sur 50	<b>Existence d'une technique de contrôle interne et externe :</b>
	Aspects organisationnels : 10/25 · Indicateurs: 10/25
5 sur 50	<b>Existence d'une technique de la planification des projets pour assurer la fonction de veille:</b>
<b>25 sur 100</b>	

*Source : Elaboré par nous-même*

#### Analyse :

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

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

### 1.2.5. Résultat de la dimension « direction des programmes »

Les enquêtes ont fourni les résultats ci-après :

**Tableau 9 : résultat de la dimension « Coordination des activités de la planification des projets »**

	Critères	Points	Existence: Coordination des programmes et projets : 50/50
50 sur 50			
Planification des projets		3/5	
Suivi- évaluation des projets		2/10	
Comité de coordination		0/10	
Responsabilisation		0/5	
Reporting		5/20	
	10 sur 50		
Total des critères	60 sur 100		

*Source : Elaboré par nous-même*

## Analyse :

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

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

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

Nous avons les résultats ci-après :

**Tableau 10: résultat de la dimension « Moyens de communication »**

Critères		Points	Existence d'un plan formel de communication
Besoins	4 sur 50	· Définir les objectifs de communication : 0/20  · Intranet et groupe mail pour d'autres moyens de communications : 2/20  · Les règles écrites des communications : 2/10	
	9 sur 50	· courriels : 0/10  · courriers postaux : 0/10  · téléphone : 8/10  · communication verticale : 1/5  · communication horizontale : 0/15	
Total	<b>13 sur 100</b>		

*Source : Elaboré par nous-même*

### **Analyse :**

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

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

Il n'existe pas une structure des rencontres formelles de communications pour discuter autour des ordonnancements d'un projet planifié. Si elle existe, elle est informelle et n'encadre pas toujours bien les débats. La communication doit être régulière et systématique afin de permettre à toutes les équipes de bien fonctionner et de rectifier à temps les erreurs dans la mise en oeuvre des projets. Car dans une équipe de gestion de projets, la communication doit occuper une place centrale entre les membres pour éviter des conséquences fâcheuses.

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

A ce niveau nous avons le tableau ci-après :

**Tableau 11 : Résultat de la dimension « Outils et techniques de planification des projets »**

<b>Critères</b>	<b>Points</b>	<b>Total des critères 10 sur 100</b>
10 sur 10	<b>Existence outil technique: Excel : 10/10</b>	
0 sur 90	· GANTT : 0/30 · PERT : 0/30 · ABC : 0/30	

*Source : Elaboré par nous-même*

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

### Analyse :

La dimension « *outils et techniques de planification* » se révèle non satisfaisant. En effet, depuis la création, les agents du MTC-Bénin n'ont jamais été formés à l'utilisation des logiciels tels que : MS PROJECT (GANT, PERT, ABC) mais ces derniers préfèrent planifier avec Excel. Ceci ne donne pas une grande visibilité des activités. La preuve est que souvent, les agents font des programmations manuscrites créant ainsi beaucoup de retard dans la gestion des activités des projets.

La synthèse des rubriques d'enquêtes se présente comme suit :

**Tableau 12 : synthèse globale des dimensions étudiées dans la planification**

Domaines/Dimensions	NOTES TOTALES	APPRÉCIATIONS
planification stratégique	17/100	non suffisant
mise en oeuvre (opérationnelle)	50/100	satisfaisant
plan d'opérations	35/100	peu satisfaisant
comité de pilotage	12/100	non satisfaisant
formation continue	40/100	peu satisfaisant
contrôle et suivi	25/100	peu satisfaisant
direction	60/100	très satisfaisant
plan de communication,	19/100	non satisfaisant
management qualité	10/100	non satisfaisant
MOYENNE « identification/conception »	29,78/100	NON SATISFAISANT
<b>Technique : Excel</b>	10/33,33	
GANTT	0/33,33	NON SATISFAISANT
PERT "ABC	0/33,33	
MOYENNE « outils d'Exécution »	10/100	NON SATISFAISANT

*Source Elaboré par nous-même*

**Le calcul se fait comme suit :  $268/9 = 29,78$  (note totale des variables divisée par le nombre des variables). Idem (les 3critères se partagent les 100/100)**

## Chapitre IV : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS

### Section 1 : Degré de vérification des hypothèses

#### 2.1.1. Degré de validité de l'hypothèse N°1

L'analyse des résultats des enquêtes nous a révélé que :

- La dimension « *plan d'opérations et budgétisation opérationnelle* » est peu satisfaisante. Ce qui prouve la principale défaillance de toutes les opérations prévues.
- La dimension « *Comité de pilotage de la planification des projets est au rouge* » : non satisfaisant. Ce qui montre l'inexistence d'une équipe pilote pour se pencher sur les différentes planifications des projets. En somme, l'organisation est en déphasage avec les exigences de la gestion moderne et ne respecte pas les normes requises à cet effet.
- La dimension « *formation continue* » est peu satisfaisante. Ce qui justifie qu'il n'existe pas une structure formelle de formation continue tant pour tous les membres que pour les bénéficiaires des projets du MTC Bénin.
- La dimension « *moyens de Contrôle et Suivi-Évaluation des projets planifiés* » est peu satisfaisante. Ce critère est justifié par le manque d'utilisation et de la mise en oeuvre d'un planning de contrôle à partir d'un diagramme comme celui de PERT, GANTT qui est d'une grande utilité pour suivi/contrôle/évaluation.
- la dimension communication est au rouge : non satisfaisante.

Les résultats obtenus à partir de l'analyse des dimensions étudiées nous ont permis de constater qu'elles sont toutes **peu satisfaisantes**. Il en ressort que la première hypothèse émise à savoir « Une mauvaise gestion des projets est due au non respect des outils de planification » **est confirmée**.

### 2.1.2. Degré de validité de l'hypothèse N°2

L'étude des données recueillies lors des enquêtes, a montré que la dimension « planification stratégique » est non satisfaisante car seulement 19% des interviewés participent à l'identification des projets. On accorde donc peu d'importance aux méthodes participatives qui sont alors le point focal dans la planification des projets de développement qui doit inclure toutes les parties prenantes du projet.

Ainsi, l'hypothèse N°2 formulée comme suit : «Le non implication des bénéficiaires lors de planification des projets influence négativement le bon déroulement des projets » est confirmée.

## Section 2 : Suggestions

Cette section va mettre en exergue notre contribution suite à l'analyse de chaque dimension afin de montrer les liens logiques entre les difficultés relevées et les propositions de solutions en vue d'améliorer le système de planification des projets du MTC-Bénin.

### 2.2.1. Suggestions relatives au domaine d'identification/conception des projets du MTC-Bénin.

Au vu des résultats, nous faisons des suggestions

#### A) Suggestions pour améliorer la planification stratégique

- Bien définir les besoins des bénéficiaires : bien analyser l'environnement externe;
- Bien définir la vision stratégique à long terme et y impliquer les parties prenantes;
- Bien préparer le cadre logique en y ajoutant les critères de la gestion axée sur les résultats;
- Bien définir les objectifs stratégiques, des indicateurs et des résultats;

- Adopter des méthodes participatives : MARP (Méthodes d'Analyse Rapide et Planification Participative : cette méthode exige que les projets soient planifiés en prenant en compte les préoccupations des bénéficiaires et doivent être au centre de leur développement.) et l'aspect Genre et Développement (Le développement doit être une affaire des hommes et des femmes pour apporter des changements réels de développement dans la durabilité et la continuité; sinon l'on fausse les bases d'un développement durable)

## **B) Suggestions pour améliorer la dimension de la planification opérationnelle**

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

### **2.2.2. Suggestions relatives au domaine d'exécution des projets du MTC-Bénin**

#### **A) Suggestions pour améliorer la dimension de la planification opérationnelle**

Au vue de ce qui précède, nous recommandons au MTC-Bénin ce qui suit :

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

- Former le personnel en comptabilité matière et analytique.

### **B) Suggestions pour améliorer la dimension organisation**

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

### **C) Suggestions pour améliorer la dimension de la formation continue**

Il serait souhaitable pour le MTC-Bénin de :

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

## D) Suggestions pour améliorer la dimension Contrôle/Suivi-Évaluation

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

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

- Pour mener à bien une mission, il faut impérativement contrôler les activités pour réguler au fur et à mesure que l'on avance dans la mise en oeuvre;
- Recueillir les données systématiquement à la base;
- Mandater une personne dans chaque zone pour faire remonter les informations à l'équipe;
- Impliquer les parties prenantes dans l'évaluation;
- Faire des évaluations périodiques pour s'assurer de la pertinence des actions;
- Mettre en place une équipe d'évaluation des programmes/projets;
- Sanctionner les retards dans les reporting.

### ❖ Pour les aspects financiers : il s'agit ici de vérifier si les coûts sont bien estimés et bien planifiés et de s'assurer qu'il existe des fonds pour couvrir les coûts du projet. Il s'agit de :

- Doter le comité de moyens conséquents pour le contrôle des projets;
- Demander à chaque chargé de projet de faire un rapport mensuel, trimestriel et annuel;
- Mettre à la disposition du Coordinateur de Programme et du Comité de planification des moyens financiers nécessaires pour une meilleure planification des projets;

## E) Suggestions sur la dimension direction

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

- Encourager le travail d'équipe et la responsabilisation des chargés de projet sous la coupole du coordinateur de programme;
- Gérer les attentes des bénéficiaires, du bailleur et des chargés de projet;
- Viser la qualité des techniques et la maîtrise de management des projets au sein du MTC-Bénin;
- Maîtriser et contrôler les rapports des Chargés de projets et faire des feed-back si nécessaires.

#### **F) Suggestions pour améliorer la dimension communication de la planification**

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

#### **G) Suggestions pour améliorer la dimension outils et techniques de planification**

Pour l'amélioration de cette pratique, le MTC-Bénin doit encore renforcer les techniques de planification en utilisant Excel et le logiciel Ms Project car avec Microsoft Project, vous pouvez afficher des informations sur le projet dans des affichages relatifs aux tâches ou dans des affichages relatifs aux ressources. Utilisez un affichage relatif aux tâches lorsque vous voulez entrer, modifier ou visualiser des informations qui s'y rapportent.

## 2.3 RECOMMANDATIONS

### 2.3.1 Ordre général

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

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

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

### 2.3.3. Sur le plan marketing et communication

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

### 2.3.3 Sur le plan spécifique

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

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

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

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

**La viabilité et la pérennité financières.** Le MTC-Bénin ne devra engager les programmes que dans la mesure où ceux-ci ne mettront pas en danger son équilibre financier. Le MTC-Bénin ne devrait plus prendre d'engagements dont les incidences financières ne lui seraient pas supportables. Ces principes que l'on retrouve pour l'essentiel dans tous les programmes qui, aujourd'hui, se réclament de lutte contre la pauvreté, peuvent se révéler être des critères de choix des actions que le MTC-Bénin aura à initier avec bien entendu le concours de toutes les parties prenantes : Bénéficiaires, Etat central, Collectivités, Partenaires, Société civile, etc.

## CONCLUSION GENERALE

## CONCLUSION GENERALE

Au demeurant, nous pouvons dire que la planification est un travail de réflexion et d'organisation qui permet aux personnes œuvrant dans une Organisation de déterminer les priorités, les attentes et les besoins de leurs cibles. Elle regroupe deux notions indissociables : **prévoir et fixer les objectifs**. En effet, la meilleure des prévisions d'avenir qui n'est pas traduite en objectifs et en plan d'action laisse l'organisation fort démunie face aux actions à prendre et amène un développement erratique ou alors une stagnation. Aussi, le meilleur des plans d'action qui ne se repose sur aucune prévision d'avenir est extrêmement dangereux pour l'organisation puisqu'il peut faire fausse route par rapport à l'évolution de l'environnement et des besoins ou attentes des bénéficiaires. Nous citons Nelson MANDELA dont les propos illustrent très bien la nécessité d'établir une relation étroite entre vision et action : *« Une vision qui ne s'accompagne pas d'action n'est qu'un rêve. Une action qui ne découle pas d'une vision, c'est du temps perdu. Une vision suivie d'action peut changer le monde. »* Tiré de « Un guide pour les réflexions prospectives en Afrique » Futurs Africains' Karthala' Futuribles 2001 P 110-111

Cette étude qui a eu comme objet principal de faire une analyse du système de planification des projets au sein du Mouvement des Travailleurs Chrétiens du Bénin, a permis de répondre à un certain nombre de questions liées au système de gestion et de planification.

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

1. L'existence d'un système de planification qui demande à être mis à jour ;
2. L'insuffisance de communication entre les membres du personnel exécutant et la haute hiérarchie de l'organisation et entre le MTC-Bénin et les autres mouvements d'actions catholique et entre le MTC-Bénin et les ONG locales ;

3. Les pratiques managériales, les méthodes et les outils sont en déphasage avec l'évolution du management des organisations aujourd'hui;
4. L'insuffisance d'implication des parties prenantes dans l'identification et la mise en oeuvre des projets ;
5. La faiblesse de culture organisationnelle, l'insuffisance de définition claire et partagée de la vision, de la mission et des objectifs du MTC-Bénin.

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

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

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

**1er axe** : la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans le but de montrer l'efficacité et l'efficience du MTC-Bénin dans le niveau d'exécution des projets, de collecte et d'analyse d'informations et d'évaluation de ses performances.

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

**3ème axe**: Outils de planification : il est en effet souhaitable et nécessaire à la fois pour une organisation ambitieuse de s'armer pour le futur. C'est en cela qu'une recherche appliquée en Ms Project ne serait pas un superflu pour le MTC-Bénin. Car la maîtrise de cet outil permet d'éviter les problèmes élémentaires liés à la planification. Il montre la visibilité et la régularité dans le reporting et une meilleure utilisation des ressources. Ceci permet d'éviter les coûts de non qualité.

## BIBLIOGRAPHIE

AGCD : Manuel pour l'application de la « Planification des interventions par objectifs » (PIPO), Bruxelles, mars, 2<sup>ème</sup> Édit., 1991

LE BOTERF Guy, L'ingénierie des projets de développement : gestion participative et développement institutionnel, Éd. ARC, 1993, p29

Bureau International du Travail(BIT), Le suivi et l'évaluation des programmes de coopération technique, Genève, 1996.

BUTTRIC Robert, Gestion des projets : le guide exhaustif du management de projets, Édit PEF, 2006.

Cours d'Analyse et Evaluation des Projets, Dr Saïdou ADELABOU, 2010-2011

Cours de Technique de Planification Approfondie, Dr AHOU K. Bernard, 2012-2013

Cours de Programmes Régionaux de Développement, Dr ACACHA Hortensia Vicentia Epse ACAKPO, 2012-2013

Commission Européenne : Manuel de gestion du cycle de projet, Mars 2001.

Etude GCP 2003'2006- COTA HHC/CA - Fiche Planification de Projet par Objectifs

Manuel de gestion du cycle de projet, Commission des Communautés Européennes, 1993.

MARCHAT Hugues, Le kit du chef de projet, Édit d'Organisation, 2004.

Mémento de l'Agronome, collection techniques rurales en Afrique, 1993.

VALET Giles, Technique de planification de projets, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 1997. O'Shaughnessy Wilson: La faisabilité du projet, Paris, Trois- Rivires, Édit. SMG, 1992, p.19 Extrait page 3 du Plan Directeur de CD 2003'2006 ; MTC-BÉNIN ' 2002 Organisations Non Gouvernementales de Développement de Luxembourg :

guide méthodologique GCP : doc II planification opérationnelle, janvier 2001

Planification stratégique des projets du MTC-BÉNIN, 2008.

Rapport commissionné par l'ONUDI pour le Forum des ONG, BENIN, 5-6 novembre 1997

SAMUEL Paul : La gestion stratégique des programmes de développement, Genève BIT, 1998, p49

<http://www.unops.org/webcome.htm>

<http://www.infogoal.com/pmc/pmchome.htm>

<http://www.projectnet.co.uk/pm/pmt/pmt.htm> <http://www.globalpmstandards.org>

# ANNEXES

## ANNEXE 1

### **GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-STRUCTURÉ : A L'ATTENTION DES RESPONSABLES DE PLANIFICATION DES PROJETS DU MTC BÉNIN.**

Les principaux concepts sur lesquels des questions seront posées sont les suivantes :

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

## ANNEXE 2 : PRÉ-QUESTIONNAIRE : QUESTIONS OUVERTES ET FERMÉES A L'ATTENTION DES CADRES ET CHARGÉS DE PROJETS DU MTC-B BENIN

Mesdames, Messieurs,

Vous êtes cordialement invité(e) à répondre par oui ou non aux séries des questions ci-dessous. Notre objectif principal était de vous impliquer dans notre recherche au sujet du système de planification au sein de votre mouvement Il est traité dans la plus grande confidentialité et nous vous remercions d'avance et comptons sur votre compréhension et votre disponibilité à répondre à nos questions.

**NB :** En mettant une croix dans la case appropriée, vous indiquez dans quelle mesure le MTC-BENIN respecte un bon système de planification.

QUESTIONS ESSENTIELLES	OUI	NON	OBSERVATIONS
1. Toutes les grandes tâches du projet ont-elles été listées?			
2. Chaque grande tâche a-t-elle été détaillée en actions à entreprendre?			
3. Le coût de chaque tâche élémentaire a-t-elle été estimée?			
4. L'utilisation des ressources a-t-elle été optimisée?			
5. Les ressources nécessaires à l'accomplissement de chaque action élémentaire sont-elles connues?			

<b>QUESTIONS IMPORTANTES</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
1. Le planning a-t-il été validé par le commanditaire?			
2. Les experts ont-ils participé à l'élaboration du planning?			
3. Les calendriers de chaque ressource ont-ils été définis?			
4. Les ressources ne sont-ils pas en sur- utilisation permanente?			
5. A l'achèvement du planning l'arbitrage entre les objectifs a-t-il été fait?			
6. Existe-t-il une évaluation du système de planification au MTC-BÉNIN?			
<b>QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
1. Le découpage du planning est-il homogène dans les grandes tâches?			
2. Le planning a-t-il été communiqué aux responsables après sa validation définitive?			
3. La planification des sous-traitants a-t-elle été prévue?			
5. Le planning est-il suffisamment lisible et communicable?			
6. Avez-vous utilisé un logiciel? si oui, lequel? Si non, Pourquoi ?			
<b>QUESTIONS OUVERTES</b>			
Que suggèreriez-vous pour améliorer la planification des projets à la MTC-Bénin?			

Merci de votre participation. Cordialement.

## QUESTIONNAIRE : QUESTIONS OUVERTES ET FERMÉES

### A L'ATTENTION DES BÉNÉFICIAIRES DES PROJETS DU MTC-BENIN

Mesdames, Messieurs,

Vous êtes cordialement invité(e) à répondre par oui ou non aux séries des questions ci-dessous.

Notre objectif principal est de vous impliquer dans notre recherche au sujet du système de planification au sein de notre Mouvement.

Il est traité dans la plus grande confidentialité et nous vous remercions d'avance et comptons sur votre compréhension et votre disponibilité à répondre à nos questions.

**NB :** En mettant une croix dans la case appropriée, vous indiquez dans quelle mesure le MTC-BENIN respecte un bon système de planification.

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

Merci de votre participation. Cordialement

## QUESTIONNAIRE : QUESTIONS OUVERTES ET FERMÉES

### A L'ATTENTION DU BAILLEUR DE FONDS DES PROJETS DU MTC-BENIN

Mesdames, Messieurs,

Vous êtes cordialement invité(e) à répondre par oui ou non aux séries des questions ci-dessous. Notre objectif principal était de vous impliquer dans notre recherche au sujet du système de planification au sein de votre Mouvement.

Il est traité dans la plus grande confidentialité et nous vous remercions d'avance et comptons sur votre compréhension et votre disponibilité à répondre à nos questions.

**NB :** En mettant une croix dans la case appropriée, vous indiquez dans quelle mesure le MTC-BENIN respecte un bon système de planification.

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

Merci de votre participation

### Tableau 13 : Récapitulatif des forces/faiblesses/recommandations et actions pertinentes

Dans ce tableau, nous n'avons pas la prétention de trouver nécessairement une action pertinente pour chaque recommandation mais nous en avons choisi quelques-unes qui sont assez urgentes qui pourraient répondre aux attentes exprimées par notre population d'étude.

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Recommandations</b>	<b>Actions Pertinentes</b>
<b>Vision</b>	Il n'existe pas une vision de l'organisation	La vision du MTC-BÉNIN n'est pas définie. Elle n'implique pas non plus les vues des agents.	Définir une vision claire et précise de MTC-BÉNIN différente de la vision stratégique. Cette vision sera partagée de tous les acteurs car ils doivent y adhérer (philosophie).	Organiser un atelier de formation du personnel exécutant à l'ensemble des tâches de gestion requises par le manuel de procédures;  Mettre en place un atelier de planification stratégique et opérationnelle pour l'élaboration de l'ensemble de la vision, des missions, de la culture, de la bonne gouvernance et de la structuration du MTC-BÉNIN,
<b>Mission</b>	Existence d'une mission	Cette mission n'est pas partagée car les agents ne sentent pas impliqués dans la philosophie de l'Organisation.	Définir clairement la mission assignée à MTC-BÉNIN en prenant en compte l'évolution de la société afin d'être au diapason avec sa cible	
<b>Au niveau des Programmes</b>	Existence des programmes et projets en cours et en fin d'exécution	Diversification (éparpillement) dans les programmes  Pas une gestion de direction dans l'exécution des programmes d'où une mauvaise compréhension des programmes ;  Une absence de contrôle et de suivi adéquat, et un manque de calcul de l'impact des projets. L'animation souffrait également d'une mauvaise gestion ;  Une faiblesse de coordination entre les projets initiés par les différentes divisions,	Etant donné les principes de MTC-BÉNIN que l'on retrouve dans tous les programmes qui, aujourd'hui, se réclament de lutte contre la pauvreté, peuvent se révéler être des critères de choix des actions que le MTC-BÉNIN aura à initier avec bien entendu le concours de toutes les parties prenantes :  Bénéficiaires, Etat central, Collectivités, Partenaires, Société civile, etc.  S'inspirer des plans locaux de développement intégré	Initier des nouveaux projets tenant compte des besoins des bénéficiaires ;  initier des projets éducatifs dans le but de répondre aux besoins actuels des bénéficiaires en zones rurales ;  faire un atelier avec tous les agents actifs sur la planification stratégique ;  Organiser un atelier de restitutions sur les programmes actuels

		conduisant parfois à un cloisonnement et une duplication des actions.		
<b>Organisation</b>	Existence des ressources humaines  compétentes	Insuffisance de procédures organisationnelles, administratives, opérationnelles,  de passation de marché. Le diagnostic montrait une non formalisation des relations de travail et un déphasage avec le contexte actuel de développement.  Disfonctionnements liés aux différentes procédures surtout en ce qui concerne les relations avec les agents du terrain. Il manque à cette structure des moyens de contrôle efficace et efficiente pour le suivi et l'évaluation de planification des projets;  Un système d'organisation très rébarbatif et inadapté.	Mise en place du Comité de gestion des projets en accord avec le manuel de procédures.  Regroupement fonctionnel des actions de développement social  Regroupement autour des programmes de microcrédit ;	Organiser une formation sur la planification participative du budget entre les Chargés de projet, le coordinateur de programme, le Président et le Trésorier;  Organiser une rencontre de formalisation du système de coordination des projets et le rendre pérenne.  Organiser une rencontre de l'équipe de hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle et sur la Déclaration de Paris autour des 5 principes :  Alignement, Appropriation, Harmonisation, GAR et Responsabilité mutuelle.
<b>Objectifs Opérationnels</b>	Existence d'objectifs concernant les programmes et projets	Pas d'objectifs précis qui régissent la structure qui découleraient de la vision de l'ONG ;  Pas d'évaluation des objectifs opérationnels à terme ou à mi-parcours.	Les actions identifiées dans le cadre de cet objectif stratégique visent directement les principaux résultats suivants :  Une gestion améliorée des projets et programmes qui constituent, au demeurant, les moyens d'actions de la MTC-BÉNIN à l'endroit de ses cibles. Une approche des programmes mieux inspirée par la demande de	Redynamiser les activités génératrices de revenus  Le plaidoyer pour la lutte contre la pauvreté, La promotion féminine, L'allègement des travaux des femmes,  L'aide à l'emploi et à la création d'entreprise pour les jeunes et les femmes, l'encadrement de

			bénéficiaires finaux.  Une nouvelle génération de projets et programmes qui traduisent fidèlement la vision du développement à moyen terme de la MTC-BÉNIN.	groupements paysans.
<b>Orientation Stratégique</b>	Existence d'une orientation Stratégique	Pas de visibilité à long terme ; Pas de tactique à moyen terme de définie ; Manque d'anticipation ;	Cohérence entre les aspects organisationnels et bonne articulation avec les objectifs stratégiques en conformité avec les résultats attendus au terme de la période du Plan stratégique	

## TABLE DES MATIERES

### AVERTISSEMENT

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENT .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
GLOSSAIRE.....	vi
RESUME.....	xi
SOMMAIRE .....	xii

### INTRODUCTION .....1

#### Chapitre I : Cadre Institutionnel de l'étude.....6

##### Section1: Présentation du MTC Bénin.....6

###### Paragraphe1 : Historique du Mouvement des Travailleurs Chrétiens du Bénin (MTC Bénin).....6

###### Paragraphe 2. Mission et Domaines d'intervention du MTC Bénin.....7

##### Section 2 : Organisation et Fonctionnement .....7

###### 1 : Organisation .....7

###### Paragraphe 2 : Fonctionnement.....10

#### Chapitre II : Cadres théorique, contextuel et Approche méthodologique de l'étude.....12

##### Section.1 : Cadre théorique, les objectifs et les hypothèses de l'Etude .....12

###### Paragraphe1 : Cadre théorique de l'Etude

###### 2.1.1. Problématique.....12

###### 2.1.2. Objectifs et Hypothèses de l'étude.....14

###### A) Objectif général.....14

###### B) Hypothèses liées à la problématique choisie.....14

###### 2.2.2 : Revue de littérature et Méthodologie de recherche.....16

###### A) Concepts

###### (.) Planification stratégique et opérationnelle dans le contexte des ONG de développement ...16

###### 1. Le cycle du projet.....18

###### 2. Définition des mots clés utilisés en planification stratégique et opérationnelle d'une ONG de développement.....19

###### 3. La planification générale et la planification des projets de développement.....18

###### 4. Les niveaux de planification.....19

###### 5. La planification stratégique des projets de développement.....20

2.2.2	Méthodologie et description de l'échantillon utilisé.....	31
A)	La population de l'étude.....	31
B)	Technique de collecte de données.....	32
a)	La recherche documentaire .....	32
b)	Les Entretiens.....	33
C)	Traitement et analyse des données.....	34
	Outils d'analyse des données.....	34
D)	Conditions d'acceptabilité des hypothèses.....	35
Chapitre III : Présentation et analyse des résultats.....		37
Section 1.1 : Présentation et analyse des résultats relatif au domaine d'identification/conception des projets du MTC-Bénin.....		37
1.1.1	Résultat de la dimension planification stratégique.....	37
1.1.2.	Résultat de la dimension planification opérationnelle.....	38
Section 1. 2 : Présentation et analyse des résultats relatif au domaine d'exécution des projets du MTC-Bénin.....		39
1.2.1.	Résultat de la dimension plan d'opérations et budgétisation opérationnelle.....	39
1.2.2.	Résultat de la dimension organisation .....	40
1.2.3.	Résultat de la dimension formation continue.....	41
1.2.4.	Résultat de la dimension Contrôle/Suivi-Évaluation.....	42
1.2.5.	Résultat de la dimension « direction des programmes ».....	43
1.2.6.	Résultat de la dimension « planification des communications » .....	44
1.2.7.	Résultat de la dimension « outils/ logiciels de planification des projets ».....	45
Chapitre IV : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS .....		47
Section 1 : Degré de vérification des hypothèses.....		47
2.1.1.	Degré de validité de l'hypothèse N°1.....	48
2.1.2	Degré de validité de l'hypothèse N°2.....	48
Section 2 : Suggestions .....		48
2.2.1.	Suggestions relatives au domaine d'identification/conception des projets du MTC Bénin.....	48
2.2.2.	Suggestions relatives au domaine d'exécution des projets du MTC .....	49

2.3.	RECOMMANDATIONS.....	53
2.3.1	Ordre général.....	53
2.3.2	Les nouveaux programmes du MTC-Bénin .....	53
2.3.3.	Sur le plan marketing et communication.....	53
2.3.4	Sur le plan spécifique.....	54
	Conclusion Générale.....	56
	BIBLIOGRAPHIE.....	59
	TABLE DES MATIERES.....	60