



**PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET OPERATIONNELLES
DES ONG MEMBRES DU CCOD ET D'AUTRES RESEAUX D'OSC
(PRECAP-CCOD)**



Séance de formation sur la GCP - Atelier de Brazzaville

**SESSION DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ONG DU CCOD ET DES
AUTRES RESEAUX, EN GESTION DU CYCLE DE PROJET

RAPPORT DE MISSION**

Paul BIZIBANDOKI

Ingénieur Agronome

*Expert en management des projets
de développement agricole*

CONSULTANT

Janvier 2023

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
I. LE CONTEXTE DE LA MISSION	6
II. RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES RESULTATS ATTENDUS DE LA MISSION	6
2.1. Objectif général	6
2.2. Objectif spécifique	6
2.3. Résultats attendus	6
III. DEROULEMENT DE LA MISSION	6
3.1. Agenda	6
3.2. Participants	7
3.3. Méthodologie	7
3.4. Structuration des modules (et des thèmes)	8
IV. RESULTATS OBTENUS	9
4.1. Organisation des ateliers	9
4.2. Synthèse des modules	9
4.3. Résultats des ateliers	11
V. DIFFICULTES RENCONTREES	13
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	14
ANNEXES	15
ANNEXE 1 : AGENDA DE LA SESSION	16
ANNEXE 2 : LISTES DES PARTICIPANTS AUX DIFFERENTS ATELIERS	18
ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRES D’EVALUATION FORMATIVE	21
ANNEXE 4 : TESTS : INITIAL & FINAL	24
ANNEXE 5 : RESULTATS DE L’EVALUATION FINALE DES THEMES DE LA SESSION PAR LES PARTICIPANTS AUX DIFFERENTS ATELIERS	27
ANNEXE 6 : SESSION DE FORMATION EN IMAGES	28

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACFS	Association convergence des femmes de la Sangha
AFD	Agence française de développement
AFD/CONGO	African futur development Congo
AIC	Action d'intérêt communautaire
AMCU	Administrateur maire de la communauté urbaine
ANEP - CONGO	Association nationale pour l'éducation prénatale au Congo
APD	Avant-projet détaillé
APS	Avant-projet sommaire
BAD	Banque africaine de développement
BDEAC	Banque de développement de l'Afrique centrale
BM	Banque mondiale
CAD	Comité d'aide au développement (DAC en anglais)
CARITAS	Organisation caritative catholique
CCOD	Conseil de concertation des ONG de développement
CDD	Conseil départemental
CDP	Chef de district
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
COFIL	Comité de pilotage
CSA	Chef de secteur agricole
CT	Court terme
DD	Directeur départemental
DSRP	Document stratégique de réduction de la pauvreté
FAO	Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FASSUS	Femmes africaines du sud Sahara et la santé
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
GCP	Gestion du cycle de projet
GRH	Gestionnaire des ressources humaines
GTZ	Organisation allemande d'appui au développement
ISADE	Institut supérieur africain pour le développement de l'entreprise
LT	Long terme
MT	Moyen terme
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OCPS	Organisation Congo Prévention Secours
ODD	Objectif de développement durable
OG	Objectif général (global)
OIT	Organisation internationale du travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des nations unies
OS	Objectif spécifique
PDD	Plan départemental de développement
PFT	Préfet
PND	Programme national de développement
PNDA	Programme national de développement agricole

PNUD	Programme des nations unies pour le développement
PTBA	Programme de travail et budget annuel
PTF	Partenaire technique et financier (bailleur des fonds)
RA	Résultat attendu
RAF	Responsable administratif et financier
RENAPAC	Réseau national des populations autochtones du Congo
RH	Ressources humaines
SWOT	Force- Faiblesse-Opportunité- Menace (FFOM en anglais)
TDR	Termes de référence
TPE	Très petite entreprise
UE	Union européenne
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des nations unies pour l'éducation, les sciences et la culture
UNICEF	Organisation des nations unies pour l'enfance
UNIFEM	Organisation des nations unies pour la femme
UPU	Union postale universelle
USAID	Organisation américaine d'aide au développement

INTRODUCTION

Il m'a été donné l'occasion de partager mon expérience sur la « gestion du cycle de projet - GCP » dans le cadre de l'animation d'une session de formation aux responsables des ONG membres du CCOD et d'autres réseaux, répartie en trois ateliers respectivement à Dolisie (10 – 12/01/23), Brazzaville (17 – 19/01/23) et Ouesso (31 janvier – 2 février 2023).

La gestion du cycle de projet encore appelée méthode du cadre logique est d'une importance capitale dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des projets et programmes de développement.

Le présent rapport synthétise les activités réalisées avant et pendant la mission de formation. Il comprend six parties :

- ☞ Le contexte qui retrace sommairement la problématique et la justification de la mission ;
- ☞ Le rappel des termes de référence de la mission, principalement les objectifs et les résultats attendus de la mission ;
- ☞ Le déroulement de la mission : son agenda, le nombre de participants, la méthodologie pédagogique utilisée pour la préparation et la transmission des apprentissages cognitifs aux participants ;
- ☞ Les résultats obtenus aboutissant à la double évaluation d'abord des participants par l'animateur ensuite des participants au regard de l'organisation pédagogique et de la logistique.
- ☞ Si aucune difficulté majeure n'a été enregistrée, il est noté quelques recommandations en conclusion de ce rapport.
- ☞ Les annexes constituent la sixième et dernière partie.

Un document (Aide-mémoire) résumant les thèmes de la session est rédigé, remis à chaque participant et à la Coordination du projet PRECAP-CCOD.

Je ne saurai rendre compte de la mission , sans avant tout remercier vivement le président du CCOD et le Coordonnateur du PRECAP-CCOD pour avoir réuni toute la logistique nécessaire qui m'a permis de réaliser la mission sans mécompte.

Grand MERCI à tous les responsables des ONG et OSC participants, pour leur disponibilité et leur assiduité aux différents ateliers ayant ainsi permis le déroulement des assises en toute convivialité.

Que tous trouvent à la lecture de ce rapport l'expression de ma profonde gratitude.

I. LE CONTEXTE DE LA MISSION

Le Projet de renforcement des capacités institutionnelle et opérationnelle des OSC membres du CCOD et autres réseaux (en sigle PRECAP-CCOD) a pour objectif global de renforcer durablement les capacités des OSC de manière à stimuler le développement local inclusif tout en dynamisant leur contribution à la gouvernance locale.

Sa démarche s'inscrit dans la réalisation d'une série d'activités d'appui et de soutien aux différentes OSC cibles du Projet grâce à la contractualisation avec les personnes ressources qualifiées dans divers domaines parmi lesquels la gestion du cycle de projet.

La mission est de 24 jours durant laquelle le Consultant -assurera la préparation, l'organisation de trois (3) ateliers de formation (de trois jours chacune) à Brazzaville, Dolisie et Ouessou et participera aux réunions de cadrage, de reporting au siège du CCOD.

La mission est composée de messieurs :

- ✉ LOUMOUAMOU Marcel coordonnateur ; Secrétaire Général du Conseil de Concertation des ONG de Développement-Coordonnateur du projet PRECAP /CCOD ;
- ✉ BIZIBANDOKI Paul, Expert en management des projets de développement- Consultant animateur de la session.

Dans chaque localité, la mission a eu l'opportunité d'être appuyée sur le plan logistique par :

- ✉ Monsieur l'Abbé Joshy ; Secrétaire général de CARITAS (Dolisie) ;
- ✉ Madame LOUYASSOU née TATY Blanche Nunes et Monsieur MAMBIKI Justin ; respectivement Secrétaire caissière et Chargé de la communication du PRECAP/CCOD (Brazzaville)
- ✉ Monsieur MAKAYE Hippolyte ; Secrétaire général Caritas diocésaine (Ouessou)

II. RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES RESULTATS ATTENDUS DE LA MISSION

2.1. Objectif général

Renforcer durablement les capacités des OSC de manière à stimuler le développement local inclusif tout en dynamisant leur contribution à la gouvernance locale.

2.2. Objectif spécifique

L'objectif spécifique de la présente mission est de renforcer les capacités des membres de quarante (40) OSC ciblées par le projet PRECAP-CCOD, en gestion du cycle de projet

2.3. Résultats attendus

Les capacités des membres de quarante (40) OSC ciblées par le projet PRECAP-CCOD, en gestion du cycle de projet sont renforcées à travers l'organisation des trois ateliers de formation respectivement à Dolisie, Brazzaville et Ouessou.

III. DEROULEMENT DE LA MISSION

3.1. Agenda

Les ateliers se sont déroulés comme prévu¹ :

- ✉ Dolisie : du 9 au 14 janvier 2023 ;
- ✉ Brazzaville : du 17 au 19 janvier 2023 ;
- ✉ Ouessou : du 30 janvier au 3 février 2023

Le planning détaillé des trois ateliers figure à l'annexe 1.

¹ Inclus les journées de transport

3.2. Participants

Le tableau suivant indique le nombre de représentants des Organisations de la société civile à la session de formation sur la gestion du cycle de projet.

Tableau 1 : Statistiques des participants

Localité	Hommes	Femmes	Total	% de femmes
Dolisie	8	3	11	27%
Brazzaville	7	7	14	50%
Ouessou	8	3	11	27%
Total	23	13	36	36%
Pourcentage	64%	36%	100	

Observation

Trente-six responsables des ONG et OSC ont pris part à la session de formation sur la gestion de cycle des projets organisée à travers les trois ateliers de Dolisie, Brazzaville et Ouesso. La participation des femmes est de l'ordre du tiers. Cependant à Brazzaville le nombre des femmes a égalé celui des hommes (50%).

Les listes des participants aux différents ateliers figurent à l'annexe 2

3.3. Méthodologie

Après la phase préparatoire de la mission ponctuée par le cadrage de la mission avec l'équipe du projet PRECAP-CCOD, maître d'ouvrage de la mission² ; le consultant a élaboré **un guide pédagogique** comprenant :

- ☞ La présentation générale de la mission :
 - ☞ Objectifs ;
 - ☞ Planning de la session ;
 - ☞ Structuration des modules et thèmes de formation ;
 - ☞ Agenda de la session ;
 - ☞ Déroulement séquentiel des thèmes.
- ☞ Les outils d'évaluation sommative de la session ;
 - ☞ Evaluation initiale
 - ☞ Evaluation finale
- ☞ La présentation détaillée des modules de formation
 - ☞ Objectifs pédagogiques
 - ☞ Identification des thématiques³
 - ☞ Stratégies pédagogiques
 - ☞ Supports pédagogiques
 - ☞ Outils d'évaluation formative

Du guide pédagogique, dérivent deux documents somme toute identiques quant au contenu mais différents sur la forme :

- ☞ ***l'exposé*** (PowerPoint) de présentation des modules (et de leurs thèmes)

² Pour mémoire se référer au rapport de démarrage de la mission

³ Composantes de chaque thème

☞ *l'aide-mémoire* (en Word avec annexes) distribué aux participants à la fin de chaque atelier.

3.4. Structuration des modules (et des thèmes)

Le renforcement des capacités des responsables des OSC s'est focalisé sur tous les aspects liés au cycle de projet, de la programmation, la mise en œuvre jusqu'à l'achèvement et clôture du projet.

Le tableau suivant présente les différents thèmes abordés au cours de chaque atelier.

Tableau 2 : Structuration des modules de formation

Modules		Thèmes	
N°	Désignation	N°	Désignation
I	Introduction à la gestion du cycle de projet	1	Définition de la gestion du cycle de projet
		2	Le cycle de projet
		3	Méthode du cadre logique
		3	
II	Elaboration et financement de projet	1	Les études de pré faisabilité et de faisabilité
		2	Autres types d'études de projet
		3	Le financement du développement
		6	
III	Mise en œuvre de projet	1	Les fondamentaux à la mise en œuvre de projet/programme
		2	La gestion des ressources humaines dans un projet/programme
		3	Le Suivi évaluation de projet /programme de développement rural
		4	La communication dans les projets de développement
		5	Le désengagement dans des projets de développement
		11	
IV	Evaluation externe finale de projet	1	Les fondamentaux de l'évaluation externe finale de projet
		2	Conduite de l'évaluation externe finale
		13	

Commentaires

En définitive treize (13) thèmes divisés en quatre modules ont constitué le fondement de la session de formation. Ils reflètent l'essentiel de toutes les phases du cycle de projet. Le module III contient près du tiers de l'ensemble des thèmes dispensés. Tous ces thèmes ont couvert l'ensemble des attentes des participants⁴.

⁴ Cf paragraphe 4.2.1. (Identification des attentes)

IV. RESULTATS OBTENUS

4.1. Organisation des ateliers

L'organisation de chaque atelier se résume en deux points :

- ☞ Mise en place du Comité d'organisation composé exclusivement de trois membres : un président ; un vice-président et un secrétaire. Ce Comité a pour mission d'organiser la salle de formation, d'assurer la discipline et d'être en contact permanent avec la logistique (restauration).
- ☞ Répartition aléatoire des participants en trois groupes de travail afin de mieux se connaître et réaliser les évaluations formatives.

Il sied de souligner que des points focaux (CARITAS) identifiés préalablement par le projet PRECAP-CCOD ont organisé toute la logistique d'accueil et de restauration des participants à Dolisie et Ouesso.

4.2. Synthèse des modules

Module I : Introduction à la gestion du cycle de projet. Il couvre trois thèmes suivants :

La définition de la gestion du cycle de projet qui éclaire les participants sur un certain nombre de concepts (projet, programme, plan d'affaires) avant de définir la gestion cycle de projet, d'évoquer brièvement son historique et de dégager son objectif principal et les conditions favorisant son amélioration.

Le cycle de projet : Il est fait mention de la définition du concept, de ses six différentes phases et des documents majeurs et décisions clés résultant de chaque phase.

Le cadre logique : Définition, description, élaboration.

La conclusion du module révèle que le cadre logique est le fondement de la gestion du cycle de projet d'autant plus qu'il est la méthode (processus) qui consiste à réaliser tous les aspects du cycle de projet.

Module II : Elaboration et financement des projets

Les études de pré faisabilité et de faisabilité : Après avoir élucidé la différence entre étude de pré faisabilité et faisabilité, les participants ont décortiqué les principales étapes d'élaboration de l'étude de pré faisabilité en insistant sur l'analyse des problèmes et la translation sur le cadre logique pour déterminer la logique d'intervention. Ils ont ensuite été amenés à identifier les points d'ancrage de l'étude de faisabilité. Un format de base de ces études leur a été présenté.

Le plan d'affaires a fait aussi l'objet d'une présentation notamment en ce qui concerne le cheminement de son élaboration.

D'autres canevas spécifiques. Il s'agit des appels à projets lancés périodiquement par des institutions internationales (UE, AFD etc.) ou des ambassades accréditées au Congo. Le Consultant a insisté sur le caractère spécifique des « lignes directrices » de chaque institution émettrice qu'il convient de respecter scrupuleusement tout en remplissant le canevas mis à disposition.

Le financement des études : identification des sources de financement des études et projets, des mécanismes d'intervention (conditions d'octroi) des institutions internationales ; définition des critères de réussite des ONG pour l'accès au financement.

Module III : La mise en œuvre et gestion des projets

Les fondamentaux à la mise en œuvre des projets. La compréhension des concepts (gestion de projet, maître d'ouvrage, maître d'œuvre, partenaire technique financier, chef de projets etc.) ; la définition des différentes étapes du cycle de vie du projet, le montage institutionnel du projet, la connaissance des documents et outils de base nécessaires à la réalisation du projet ainsi que les principes de base de la gestion de projet sont les éléments de base préalables à la mise en œuvre des projets.

La gestion des ressources humaines dans un projet. Elle est d'une importance capitale d'autant plus que dans tout projet, l'**Homme** est la première (principale) **ressource**. Il est la **ressource intelligente** qui actionne les autres ressources. Il est la **ressource délicate**, capable aussi bien du meilleur que du pire. Les participants ont été instruits sur la dynamique de **groupe**, les étapes de son évolution et les conditions nécessaires pour la constitution d'une **équipe** permettant la mise œuvre efficace du projet. Les fonctions essentielles du chef de projet, pièce maîtresse de l'équipe ont été décortiquées.

Le suivi évaluation du projet (S&E). Ce thème a permis aux participants de définir les concepts : suivi et évaluation, effet et impact, système de suivi-évaluation, réflexion critique et obligation de redevabilité. Par la suite il a été évoqué : les objectifs et missions du suivi évaluation, les étapes de mise en œuvre du système de S&E ainsi que les cas particuliers de l'évaluation (monitoring, audit de gestion périodique, évaluation à mi-parcours). En définitive, le S&E est une composante du projet. Il est le cœur de tout projet de développement.

Les principaux outils de communication dans les projets de développement. La communication sert d'abord à informer en interne et en externe dans le cas de la transmission des informations et ensuite à « vendre » c'est-à-dire faire la promotion de son projet (et de soi-même). Trois outils de communication ont été esquissés : **les réunions** (techniques et de gestion de programme), **les rapports** (périodiques ou intermédiaires, final ou d'achèvement et de capitalisation) et le **bulletin d'information** des activités du projet.

Le désengagement dans les projets de développement. Après avoir fait un rappel des déterminants du projet et des principales étapes du cycle de vie du projet, les participants ont été instruits sur le concept **désengagement** et son importance dans la mise en œuvre d'un projet. Le consultant a par la suite présenté une stratégie (issue de son expérience de terrain) permettant un désengagement progressif de l'équipe projet en phase d'achèvement du projet. En somme, le désengagement est analogue au sevrage. Un bon désengagement de l'équipe-projet favorise le succès de l'après – projet.

Module IV : L'évaluation externe finale des projets

Deux thèmes ont été retenus pour ce module :

Les fondamentaux de l'évaluation externe finale du projet. Ce thème développe quelques concepts liés à la préparation et la réalisation de l'évaluation externe finale : critères CAD/OCDE, questions transversales, questions évaluatives. Ensuite il apporte un éclairage sur l'importance et les objectifs généraux de l'évaluation externe finale de tout projet ou programme de développement.

La conduite de l'évaluation externe finale de projet/programme de développement regroupe quatre sous thèmes suivants :

- ☞ L'approche méthodologie axée sur cinq étapes ;
- ☞ La méthodologie d'appréciation des activités du projet basée sur les critères CAD/OCDE à partir des analyses des résultats des guides d'entretien découlant des questions évaluatives ;

- ☞ La structuration du rapport de l'évaluation en huit principaux points ;
- ☞ La déclinaison des facteurs de qualité d'un projet.

4.3. Résultats des ateliers

4.2.1. Identification des attentes

Au démarrage de chaque atelier les participants ont chacun de façon anonyme énuméré aux plus trois principales attentes de l'atelier. Ces desiderata ont été analysées par le Consultant et classées par modules de formation. Le tableau ci-dessous en fait la répartition des résultats.

Tableau 3 : Répartition des attentes des participants

Modules	Dolisie	Brazzaville	Ouessou	Total	%
Nombre de répondants⁵	10	14	10	34	
Fondamentaux	-	9	3	12	12%
Identification et élaboration de projet	13	12	7	32	32%
Financement	2	-	5	7	7%
Mise en œuvre	4	12	8	24	24%
Suivi évaluation	3	6	5	14	14%
Hors modules	5	5	1	11	11%
Total	27	44	29	100	100

Commentaires du tableau

Les thèmes les plus cités appartiennent aux modules « identification et élaboration », « mise en œuvre et gestion » suivis de très loin par « suivi évaluation » des projets. Tous ces thèmes ont été dispensés à l'ensemble des participants. Il a été signifié aux participants que les thèmes hors modules⁶ ne relèvent pas de l'objet de la session.

4.2.2. Evaluations formatives

En fin de chaque journée une évaluation formative est organisée pour jauger le niveau d'atteinte des objectifs pédagogiques des thèmes dispensés. Le travail par groupe de trois à cinq personnes a permis aux participants d'échanger et de mieux appréhender l'essentiel des exposés. Des remédiations (reformulations) ont été réalisées par le Consultant quand cela s'est avéré nécessaire.

Dans l'ensemble tous les participants ont chaque jour amélioré leurs connaissances, répondant une fois de plus au test initial au fur et à mesure de l'avancement du programme. Les questions d'évaluations formatives figurent à l'annexe 3.

4.2.3. Evaluation sommative

Elle s'est déroulée en deux temps :

- ☞ *Un test initial* en début de chaque atelier ; pour évaluer les prérequis des apprenants sur les thèmes de la formation ;

⁵ Le nombre de répondants peut ou ne pas correspondre à celui des participants. Des cas d'absences au moment de la notification ont été observés.

⁶ Attentes sur les outils informatiques, au logiciel MS projet, les thèmes liées aux préventions prénatales et aux IST.

- ☞ *Un test final*, à la fin de la session pour mesurer les progrès réalisés par chaque apprenant et pour chaque thème. A ce test figurent trois questions supplémentaires permettant aux apprenants d'évaluer le niveau pédagogique et organisationnel de l'atelier et des besoins éventuels en formations ultérieures.

4.2.4. Résultats des évaluations

a) Evaluation de la formation par le Consultant

- ☞ Une marge de progression considérable
Si le résultat du test initial ayant permis d'évaluer les prérequis a été hétérogène d'un atelier à un autre et de manière générale en dessous de la moyenne⁷ pour l'ensemble des apprenants, le test final a révélé une marge de progression considérable. Les évaluations formatives et les remédiations intermédiaires réalisées ont contribué à l'amélioration de ces résultats.
- ☞ Une session de formation empreinte de convivialité.
Les différents ateliers de formation se sont déroulés dans une atmosphère empreinte de convivialité mais aussi et surtout d'assiduité et de soif d'apprendre. Les « Comités de village », équipes de trois apprenants par atelier, commises pour assurer la gouvernance de la formation ont été à la hauteur des missions qui leur ont été prescrites⁸.

b) Evaluation de la session par les apprenants

Du niveau de compréhension des thèmes.

Le tableau suivant résume le niveau général des évaluations des thèmes par atelier

Tableau 4 : Résultats des évaluations thématiques

Désignation de l'atelier	Nombre de participants	Niveau d'appréciation en %		
		1	2	3
Dolisie	9	6%	11%	83%
Brazzaville	8	1%	33%	66%
Ouessou	9	9%	48%	43%
Moyenne générale		5%	31%	64%
Niveau d'appréciation : 1 = Faible. 2= Moyen. 3= Bon				

⁷ Dolisie (13%), Brazzaville (18%), Ouesso (23%). Minimum : 4% ; maximum : 48%.

⁸ Assurer l'ordre, faire remplir les listes de présence, faire respecter les consignes, Etre en relation avec le restaurateur, Surveiller les horaires.

De manière générale, les thèmes ont été bien appréhendés par les participants. Le niveau de compréhension des thèmes est plutôt satisfaisant de l'ordre de 95%⁹. Le détail des évaluations par atelier figure à l'annexe 5

- De l'organisation pédagogique et logistique de la session.

Tous les participants sont unanimes d'affirmer que l'organisation pédagogique et l'appui logistique des ateliers ont été intéressants. Cependant la durée de la formation a été très courte.

- Des besoins en formations ultérieures

Les apprenants ont souhaité recevoir une formation plus approfondie sur les mêmes thèmes d'autant plus que la durée prescrite à chaque atelier ne correspondait pas au volume important des thèmes dispensés. Par ailleurs il s'est dégagé un besoin de renforcement des capacités sur des logiciels de réalisation et de suivi des projets tels que : RURAL INVEST ET MS PROJECT.

- Témoignages

Trois témoignages résument la physionomie de la session relative au renforcement des capacités des responsables des ONG du CCOD et autres réseaux d'OSC en Gestion du cycle de projet.

- ☞ Dolisie : « les thèmes ont été très éducatifs et cela a ajouté un surplus à nos connaissances. L'équipe s'est bien organisée, nous avons beaucoup apprécié. Malheureusement le temps était trop court. Merci à vous d'être venus nous enseigner à ce jour ».
- ☞ Brazzaville : « Les thèmes sont bien choisis mais le temps est trop court pour faire les exemples concrets. L'organisation des modules a été participative mais revoir au niveau des repas »
- ☞ Ouesso : « Les thèmes ont été d'un très bon niveau. Bon niveau d'organisation sauf bien revoir la question de temps. Trop de bonnes choses à se dire faute de temps. »

En définitive, les objectifs de la session de renforcement des capacités sur la gestion du cycle de projets (GCP) des responsables des ONG membres du CCOD et d'autres réseaux d'OSC ont largement été atteints.

V. DIFFICULTES RENCONTREES

Aucune difficulté majeure n'a été rencontrée. Les ateliers ont été très bien organisés aussi bien sur le plan technique que logistique. Toutefois l'absence de liaison aérienne entre Brazzaville et Ouesso d'une part et le manque de moyens de transport exclusif du projet ont obligé les animateurs de l'atelier de Ouesso à emprunter les véhicules des transporteurs dont le comportement de l'équipage mais aussi de certains usagers oblige résignation sur une distance en simple aller de près de 850 km et 15 heures de route. Quoiqu'il en soit tout s'est bien passé.

⁹ Compilation des niveaux 2+3 d'appréciation des thèmes.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La gestion du cycle de projet a pour socle la méthode du cadre logique. Elle intervient dans toutes les phases de tout projet ou programme de développement.

Dans notre pays, plusieurs projets n'ont pu être financés ou n'ont pu atteindre leurs objectifs faute du manque de réalisme dans l'identification, la formulation ou la réalisation de ces projets.

Quelle que soit la nature du projet, l'identification des problèmes vécus par les bénéficiaires, l'analyse de leurs causes et des conséquences qui en résultent constituent le fondement de la logique d'intervention du projet. Elles exigent une réflexion aigüe pour en extraire la pertinence souhaitée.

La mise en œuvre des projets se heurte souvent aux problèmes de gestion des ressources humaines et à l'insuffisance (négligence) d'un système de suivi évaluation capable d'assurer la maîtrise de la base des données du projet. Prenons en conscience.

Très peu de responsables de projets accordent de l'importance sur le désengagement progressif de leurs équipes, encore moins sur la capitalisation des savoirs et savoirs faire. Ces deux activités conjuguées comptent parmi les facteurs de réussite de l'après projet.

La présente session a abordé l'ensemble de ces thématiques, dans l'espoir de voir renforcer les capacités de chaque participant. Elle marque une première étape. Reste la seconde : l'application sur le terrain.

Afin de d'éluder la contrainte « temps » impartie lors de l'organisation des différents ateliers, un groupe WhatsApp est créé pour tous les participants, administré par le Consultant, pour continuer à échanger et s'entraider dans l'application in situ des acquis de la formation : A l'œuvre.

Paul BIZIBANDOKI

Consultant formateur

ANNEXES

Annexe 1 : Agenda de la session

Annexe 2 : Liste des participants aux ateliers

Annexe 3 : Questionnaires d'évaluations formatives

Annexe 4 : Test final

Annexe 5 : Résultats de l'évaluation sommative des ateliers

Annexe 6 : Sessions de formation en images (inclusion)

Annexe 7 : Aide-mémoire des participants (document séparé)

ANNEXE 1 : AGENDA DE LA SESSION

Horaires	Activités	Intervenants
Journée 1		
08.30 – 09.00	Enregistrement des participants.	Représentation CCOD (OSC)
09.00 – 09.30	Cérémonie d'ouverture - Mot du représentant du CCOD - Photo de famille	-
09.30 – 10.00	<i>Pause-café</i>	<i>Equipe logistique</i>
10.00 – 10.45	- Autoprésentation des participants – Organisation du village - Présentation du Programme - Identification des attentes des participants - Objectifs de la formation – - Constitution des groupes de travail – Constitution des groupes de reportage journalier (PM).	Consultant
10.45 – 11.45	Test initial	Consultant
11.45 – 12.30	Introduction à la gestion du cycle de projet	Consultant
12.30 – 13.30	Le cycle de projet	Consultant
13.30 – 14.45	<i>Pause déjeuner</i>	<i>Equipe logistique</i>
14.45-16.00	Le cadre logique	Consultant
16.00 – 17.00	Evaluation formative	Consultant
Journée 2		
8.30 – 8.45	Récapitulatif du jour 1	Rapporteurs
8.45 – 9.45	L'élaboration des projets	Consultant
9.45 – 10.45	Autres types d'études de projet	Consultant
10.45-11.00	<i>Pause-café</i>	<i>Equipe logistique</i>
11.00-12.00	Les sources de financement des projets.	Consultant
12.00 – 13.00	Les fondamentaux à la mise en œuvre des projets	Consultant
13.00 – 14.30	<i>Pause déjeuner</i>	<i>Equipe logistique</i>
14.30 – 15.30	La gestion des Ressources humaines	Consultant
15.30 – 16.30	Le suivi évaluation des projets	Consultant
16.30 – 17.00	La Communication dans la mise en œuvre des projets	Consultant
17.00 – 17.30	Evaluation formative	Consultant
Journée 3		
8.30 – 8.45	Récapitulatif du jour 2	Rapporteur
8.45 – 9.45	Le désengagement de la mise en œuvre des projets	Consultant
9.45 - 10.00	<i>Pause-café</i>	<i>Equipe logistique</i>

10.00 - 11.00	Les fondamentaux de l'évaluation externe finale	Consultant
11.00 - 12.30	Conduite de l'évaluation externe finale	Consultant
12.30 - 14.00	Déjeuner	Equipe logistique
14.00 - 15.00	Evaluation de la session (Test final)	Consultant
15.00 - 16.00	Cérémonie de clôture de la session - Distribution de l'aide-mémoire des participants (format électronique) - Mot du consultant - Mot de clôture du représentant du CCOD Fin de session	
Période de réalisation de la session :		
<ul style="list-style-type: none"> ↪ Atelier de Dolisie : du 10 au 12 janvier 2023 ↪ Atelier de Brazzaville : du 17 au 19 janvier 2023 ↪ Atelier de Ouessou : du 31 janvier au 2 février 2023 		

ANNEXE 2 : LISTES DES PARTICIPANTS AUX DIFFERENTS ATELIERS

A) LISTE DES PARTICIPANTS A L'ATELIER DE DOLISIE

N°	Nom et prénoms	Institution	Fonction	Localité	Tél.	Mail
1	KIBINDA Jephthé Herrmann	CARITAS	Secrétaire permanent	Pointe Noire	06 657 46 57	jephtekibinda@yahoo.fr
2	LOUZOLO Aaron	CEREDESE	Chargé des projets	Dolisie	05 562 19 09	aaronlouzolo1969@gmail.com
3	BANTSIMBA MFOULOU Frede	CEREDESE	Secrétaire de la promotion des femmes	Dolisie	06 455 03 68	Fredebantsimbamfoulou@gmail.com
4	KAMINA Sosthène Guy Florian	CARITAS	Animateur paroissial (St Paul)	Dolisie	05 045 45 88 06 958 23 64 05 519 68 99	sostheneguyk@gmail.com
5	MBOUMBA Jean Baptiste	AJID	Animateur antenne Dolisie	Dolisie	06 683 92 01 05 536 71 21	Credodolisie2020@gmail.com
6	MATOKO Roger Franck	AJID	Coordonnateur Secrétaire exécutif	Pointe Noire	06 666 39 04 05 553 25 72	Ajid_pn@yahoo.fr
7	LOUZOLO Patricia Adelaïde	ELITE CONGO	Coordonnatrice	Pointe Noire	06 961 43 26	Nouvelleelitecongo2002@gmail.com
8	NGOMA Préfina Julia	OCPS	Secrétaire comptable	Dolisie	06 648 97 67 04 471 88 35	prfinamakoumounou@gmail.com
9	MAKANGO Imen	ANEP - CONGO	Assistant aux projets et programmes	Pointe noire	06 889 17 47	krissimen@gmail.com
10	DINANA NZAOU Antoine Brice	OCPS	Secrétaire général	Dolisie	05 517 60 21	Ulrich17mbani@gmail.com
11	Abbé Joshy MAKOUNGA	CARITAS	Secrétaire général	Dolisie	06 957 73 60	abbejoshy@gmail.com

B) C) LISTE DES PARTICIPANTS A L'ATELIER DE BRAZZAVILLE

N°	Nom et prénoms	Institution	Fonction	Localité	Téléphone	Courriel
1.	LOMBI Hippolyte	CADC	Secrétaire Général	Brazzaville	06 939 39 68 05 765 83 51	hippolyte1948@gmail.com
2.	MIASSIASSOUANA Bernadette	AED	Présidente	Brazzaville	06 662 14 75	association_aed@yahoo.fr
3.	KOUMOU-KIBA A. Roseline	CA	Présidente	Brazzaville	06 489 04 60	roseprodige@gmail.com
4.	BOUNSANA Louise	AFFAA	Présidente	Brazzaville	06 663 94 69	/
5.	MATONDO Brel	AFTM	Trésorière	Brazzaville	06 918 81 53	/
6.	MAMBOU Guyldin	ADAC	Président	Brazzaville	06 879 69 98	guyld.mambou@gmail.com
7.	BAMBI Fideline	AFS	Trésorière	Brazzaville	06 655 28 08	/
8.	BILOUNDI Elvis Grace	UCVD	CCE	Brazzaville	06 672 42 48	gracebiloundi@gmail.com
9.	MBANZOULOU Ghislain	FGR	CPP	Brazzaville	06 679 85 77 05 591 93 78	akhimgak21@gmail.com
10.	KAMBA Ibsen	ACPPF	Président	Brazzaville	06 643 63 40 05 303 77 58	acppf2014@gmail.com
11.	NTOLOLO BIKOUTA	AAJFM	Présidente	Brazzaville	06 663 47 83	aajf2004@gmail.com
12.	MATOUBA Lethium	ATV	C-C	Brazzaville	06 849 10 48 04 449 27 99	gilleymarmatouba@gmail.com
13.	NDINGA Berlangue Goffarte	AGRIDEV	CPSE	Brazzaville	05 049 17 96	goffartendinga@gmail.com
14.	NGANGA Jean	ADPPA	Président	Brazzaville	06 895 24 31	adppacongo@gmail.com

C) LISTE DES PARTICIPANTS A L'ATELIER DE OUESSO

N°	Nom et prénoms	Institution	Fonction	Localité	Tél.Wsap	Email
1	ZECK Edène Linda	CARITAS	Assistante comptable	Ouesso	06 594 43 12 06 886 94 62	caritasouesso@gmail.com
2	FULMEIN Bellamy Gondolo	FASSUS	Vice-présidente	Djambala	06 800 64 66	
3	OKO KIBA Bedel	AFD/CONGO	Coordonnateur	Mokéko	06 902 40 60 05 565 34 08	Associationafd2015@gmail.com
4	BAB Alvarez	ACFS	Comptable	Ouesso	06 891 30 69	
5	MELANDA Yvette Berthe	ACFS	Responsable	Ouesso	06 884 48 37	Yvetteberthmelanda2022@gmail.com
6	MONDEMBOU Denis Antoine	RENAPAC	Chargé de communication	Mokéko	06 461 39 67	
7	Abbé Guelor ONGOKA	CARITAS	Responsable de projets	Gamboma	06 895 14 95 05 099 07 80	archangeongoka@gmail.com
8	TADIENGA Frédéric	RENAPAC	Chargé de projets	Mokéko	06 887 24 65	
9	MAKAYE Séraphin Hippolyte	CARITAS	S.G.	Ouesso	06 499 04 41	Hyppo566@gmail.com
10	SAMBA HASSAN Norèche	AFD/CONGO	Comptable	Mokéko	06 863 89 08	sambahassannoreche@gmail.com
11	AYONO Michel	AIC	Président	Djambala	06 973 47 97	Associationaic3@gmail.com
Numéros de téléphone en gras : WhatsApp						

I. Questions directes

- a) Différence entre : projet, programme et plan d'affaires

- b) Déterminants essentiels des projets

- c) Qu'appelle-t-on Gestion du cycle de projet ?

- d) Objectif principal du CGP ?

II. Items

- ☞ Parmi les points suivants : Autonomisation, dissection, conception, mise en œuvre, financement, achèvement, clôture, programmation, évaluation, identification.
 - ☞ Souligner les étapes de mise en œuvre de projet ;
 - ☞ Les classer par ordre chronologique.

- ☞ Elaborer la matrice du cadre logique.

Paul BIZIBANDOKI
Consultant facilitateur

I. Questions directes

Différence entre étude de préfaisabilité et de faisabilité

Quelles sont les autres formats d'étude de projet usuels au Congo ?

Comment les ONG peuvent augmenter leur chance de succès pour obtenir un financement auprès des PTF ?

Importance de la gestion des RH dans la mise en œuvre d'un projet ?

Différence entre :

↵ Suivi et évaluation ;

↵ Effet et impact ;

Citer trois types de rapports nécessaires pour la mise en œuvre de projet :

↵ Quand les rédiger ?

II. Items

☞ Parmi les points suivants : Autonomisation, dissection, conception, financement, réalisation, achèvement, clôture, programmation, évaluation, identification.

↵ Souligner les étapes de mise en œuvre de projet ;

↵ Les classer par ordre chronologique.

☞ Choisissez sur la liste, les règles essentielles permettant de maintenir un bon esprit d'équipe :

↵ Monopoliser la parole au cours des réunions

↵ Connaître l'autre

↵ Couper la parole à l'autre

↵ Faire des sous commissions

↵ Savoir appliquer l'autocritique et la critique objective

↵ Comprendre et respecter l'autre

↵ S'indigner de l'autre

↵ Savoir diriger

↵ S'ériger en leader du groupe

↵ Connaître et appliquer les prescriptions des documents de base du projet

III. Etude de cas

☞ Contexte

Monsieur Mwalé, animateur de développement est sollicité par la société coopérative du village Miénazambi pour les aider à résoudre les problèmes qui se posent dans leur communauté. Il constate :

- ☞ Une paupérisation généralisée des ménages
- ☞ Une malnutrition protéino-calorique sévère élevée notamment auprès des enfants de moins de 6 ans :
- ☞ Une baisse significative des rendements des cultures,
- ☞ Une végétation luxuriante marquée par l'absence des plantes acidophiles du genre hyménocardia ;
- ☞ Des terres des lignages, à la disposition de tous ;
- ☞ Le non accès aux semences améliorées,
- ☞ L'utilisation des semences de dégénérescence très avancée,
- ☞ L'absence de vulgarisateur dans la zone capable de les former aux techniques d'amélioration semencière

☞ Questions

- ☞ Quel est le problème principal ?
- ☞ Quelles en sont les causes ?
- ☞ Quels sont les conséquences et effets qu'engendre le problème principal ?
- ☞ Quelle (s) proposition (s) l'animateur devra faire aux membres de la Société coopérative pour endiguer ces maux ?

Paul BIZIBANDOKI

Consultant facilitateur

A. COMPREHENSION DES THEMES

Questions directes

1. Différence entre : projet, programme et plan d'affaires
2. Qu'appelle-t-on GCP ?
3. Citer par ordre chronologique les différentes phases du cycle de projet
4. Elaborer une matrice du cadre logique
5. Différence entre étude de pré faisabilité et de faisabilité
6. Quelles sont les autres formats d'étude de projet usuels au Congo que vous connaissez ?
7. Comment les ONG peuvent augmenter leur chance de succès pour obtenir un financement auprès des PTF ?
8. Importance de la gestion des RH dans la mise en œuvre d'un projet ?
9. Différence entre :
 - ↳ Suivi et évaluation ;
 - ↳ Effet et impact ;
10. Citer trois types de rapports nécessaires pour la mise en œuvre de projet :
Quand les rédiger ?
11. Importance du désengagement
12. Critères CAD/OCDE :
 - ↳ Citer les critères CAD/OCDE ?

¹⁰ Le test initial ne comprend que la partie A (compréhension des thèmes). Le test final, les deux parties (A&B)

↵ Les classer par ordre d'application ?

↵ A quoi servent-ils ?

Items

- ☞ Parmi les points suivants : Autonomisation, planification, dissection conception, achèvement, programmation, réalisation, clôture.
 - ↵ Souligner les étapes de mise en œuvre de projet ;
 - ↵ Les classer par ordre chronologique.

- ☞ Choisissez sur la liste les règles essentielles permettant de maintenir un bon esprit d'équipe :
 - ↵ Monopoliser la parole au cours des réunions
 - ↵ Connaître l'autre
 - ↵ Couper la parole à l'autre
 - ↵ Faire des sous commissions
 - ↵ Savoir appliquer l'autocritique et la critique objective
 - ↵ Comprendre et respecter l'autre
 - ↵ S'indigner de l'autre
 - ↵ Savoir diriger
 - ↵ S'ériger en leader du groupe
 - ↵ Connaître et appliquer les prescriptions des documents de base du projet

- ☞ Identifier et classer par ordre chronologique les cinq (5) principales étapes de réalisation d'une évaluation externe finale :
 - ↵ Recueil et Analyse documentaire
 - ↵ Préparation des questionnaires d'enquêtes
 - ↵ Préparation et cadrage de la mission
 - ↵ Restitution de la mission terrain
 - ↵ Elaboration et restitution du rapport provisoire
 - ↵ Publication du rapport définitif
 - ↵ Elaboration des questions évaluatives
 - ↵ Organisation de la mission sur le terrain
 - ↵ Traitement et analyse des résultats de terrain

B. EVALUATION DE L'ORGANISATION DE LA SESSION

1°) Appréciation des thèmes

N°	Modules	Thèmes	Appréciation		
			1	2	3
I	Introduction à la gestion du cycle de projet	Analyse descriptive de la gestion du cycle de projet			
		Le cycle de projet			
		Méthode du cadre logique			
II	Elaboration et financement de projet	Les études de préféabilité et de faisabilité			
		Autres types d'études de projet			
		Le financement du développement			
III	Mise en œuvre de projet	Les fondamentaux à la mise en œuvre de projet/programme			
		La gestion des ressources humaines dans un projet/programme			
		Le Suivi évaluation de projet /programme de développement rural			
		La communication dans les projets de développement			
		Le désengagement dans des projets de développement			
IV	Evaluation externe finale	Les fondamentaux de l'évaluation externe finale de projet			
		Conduite de l'évaluation externe finale			
Niveau d'appréciation : 1 = Faible. 2= Moyen. 3= Bon					

2°) Organisation de la session

N°	Désignation	1	2	3
1°)	Aspect méthodologique			
2°)	Aspect logistique			
3°)	Autre (à expliciter)			

3°) Suggestions pour le prochain atelier

Au niveau des thèmes :

Au niveau de l'organisation :

Félicitations pour votre travail.

N°	Modules	Thèmes	Niveau d'appréciation des thèmes par les participants								
			Dolisie			Brazzaville			Ouessou		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3
I	Introduction à la gestion du cycle de projet	Analyse descriptive de la gestion du cycle de projet	1	-	8	-	1	7	-	6	3
		Le cycle de projet	-	-	9	-	3	5	-	3	6
		Méthode du cadre logique	-	-	9	1	1	6	1	3	5
II	Elaboration et financement de projet	Les études de pré faisabilité et de faisabilité	1	1	7	-	3	5	-	5	4
		Autres types d'études de projet	1	2	6	-	4	4	4	3	2
		Le financement du développement	1	2	6	-	3	5	-	3	6
III	Mise en œuvre de projet	Les fondamentaux à la mise en œuvre de projet/programme	1	-	8	-	2	6	-	6	3
		La gestion des ressources humaines dans un projet/programme	1	-	8	-	3	5	1	2	6
		Le Suivi évaluation de projet /programme de développement rural	-	1	8	-	2	6	1	5	3
		La communication dans les projets de développement	1	4	8	-	4	4	1	5	3
		Le désengagement dans des projets de développement	-	3	6	-	3	5	1	4	4
IV	Evaluation externe finale	Les fondamentaux de l'évaluation externe finale de projet	-	-	9	-	1	7	1	6	2
		Conduite de l'évaluation externe finale	-	-	9	-	4	4	1	5	3
		Totaux	7	13	101	1	34	69	11	56	50
	Pourcentages	6%	11%	83%	1%	33%	66%	9%	48%	43%	
Niveau d'appréciation : 1 = Faible. 2= Moyen. 3= Bon											

ANNEXE 5 : RESULTATS DE L'EVALUATION FINALE DES THEMES DE LA SESSION PAR LES PARTICIPANTS AUX DIFFERENTS ATELIERS

ANNEXE 6 : SESSION DE FORMATION EN IMAGES



ATELIER DE DOLISIE



Quelques vues partielles de l'atelier, mot introductif du coordonnateur du PRECAP-CCOD (au centre) et photo de famille (en bas à droite).

ATELIER DE BRAZZAVILLE



Quelques vues partielles de l'atelier, mot de clôture du responsable de la communication du PRECAP-CCOD (au centre) et photo de famille (en bas à droite).

ATELIER DE OUESSO



Les trois groupes de travail de l'atelier, photo de famille (au centre) et une vue des participants en pleine séance de formation (en bas à droite)