

COMPRENDRE LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Dr Gaston GOHOU, ISE, PhD, ASMC | Québec, Canada | Septembre 2026
Mots-clés : Projet de développement, programme, projet privé du secteur privé et cycle de projet.

Cette newsletter explique ce qui distingue un projet de développement d'un programme et d'un projet privé, en insistant sur la valeur publique, la redevabilité envers de multiples acteurs, l'économie politique, l'appropriation locale et la pérennité. Elle présente ensuite un cycle de projet en six phases fondé sur les éléments probants et montre comment la gestion axée sur les résultats, l'adaptation et les vocabulaires des bailleurs s'y articulent.

DÉFINITION

Un projet de développement est une initiative temporaire et organisée visant à améliorer les **conditions sociales, économiques, institutionnelles ou environnementales d'une population, d'une communauté ou d'une institution**. Il a un début et une fin, dispose d'un budget limité et doit créer un bien public qui perdure au-delà de sa durée de sa vie formelle (court terme).

Un programme de développement est un ensemble de projets ayant un objectif final commun de moyen ou long terme.

Projet : délimité et spécifique

Un projet convient à un objectif circonscrit et clairement défini: construire un pont, réhabiliter dix puits ou former un groupe déterminé de professionnels de santé.

1. Périmètre clair. Un début, une fin, un périmètre, un budget, une équipe et des livrables définis.

2. Responsabilité directe. La performance est appréciée au regard des résultats, du calendrier, des coûts et de la qualité propres au projet.

3. Clôture formelle. La structure temporaire prend fin lorsque son objectif est atteint, transféré ou abandonné.

Programme : coordonné et systémique

Un programme convient à un objectif plus large, à moyen ou long terme ou porteur de transformation structurelle: renforcer un système national de santé ou la résilience agricole de plusieurs régions.

1. Initiatives liées. Des projets et des activités permanentes sont gérés conjointement.

2. Bénéfices d'ensemble. Il gère les interdépendances et produit des résultats qu'aucun projet ne peut obtenir seul.

3. Horizon stratégique plus long. Les projets qui le composent peuvent s'achever tandis que le programme se poursuit et s'adapte.

Figure 1. Projet vs Programme



LEQUEL FAUT-IL LANCER ?

■ **Choisissez le film** lorsque l'objectif est précis et bien défini : construire ce pont, former ces agents de santé. Une gestion ciblée, des jalons clairs, un budget fixe et des résultats mesurables à court terme.

■ **Choisissez la série** lorsque l'objectif est large, systémique ou transformateur : réformer un système de santé, renforcer la résilience agricole. Il faut alors intégrer les projets, gérer les interdépendances et s'adapter dans le temps.

LA RÈGLE DU CASTING

Sachez ce que vous gérez : un projet géré comme un programme dérivé ; un programme géré comme un projet échoue face à ses interdépendances.

Exemple. Programme national de santé maternelle

Supposons qu'un gouvernement souhaite réduire les décès des mères et des nouveau-nés. **Des projets distincts** peuvent réhabiliter les établissements sanitaires, former les sages-femmes, renforcer l'approvisionnement en médicaments et en sang, améliorer les services d'ambulance et d'orientation des patients et développer l'information du public, tandis que les réformes des politiques et du financement de la santé se poursuivent à l'échelle du système. Chaque projet dispose de son propre objectif, de son budget, de son responsable, de ses livrables et de sa date de clôture. **Le programme gère leurs interdépendances et leurs bénéfices sanitaires; il ne se réduit pas à un grand projet.**

Les critères du projet

1. **Temporaire.** Un début et une fin clairs.
2. **Unique.** Un produit ou un service unique.
3. **Limité.** Un budget limité, géré de manière responsable.

Les critères du programme

1. **Interdépendance.** Plusieurs projets interconnectés.
2. **Stratégique.** Les bénéfices sont obtenus à l'échelle de l'ensemble, et non d'un seul projet.
3. **Continuité.** La coordination perdure tandis que les projets démarrent, s'achèvent ou s'adaptent.

À Retenir. Choisissez l'unité de gestion selon l'objectif, et non le budget. Un produit unique relève d'un projet. Plusieurs produits interdépendants visant un résultat stratégique commun constituent un programme.

Projet Privé vs. Projet de Développement

Une même discipline, des enjeux différents

Les projets de développement utilisent des outils de gestion habituels, mais dans un cadre qui se distingue par sa finalité, ses obligations de redevabilité et son contexte opérationnel.

Une discipline commune

Les projets privés et les projets de développement gèrent l'étendue, les délais, les coûts, la qualité, la passation des marchés, les risques, les contrats, les équipes et la gouvernance. Un diagramme de Gantt ou un registre des risques peut être utile à Bamako comme à Boston.

La spécificité du développement

La différence ne se résume pas seulement à une opposition entre profit personnel et bien-être des populations. Les projets de développement produisent des biens publics dans un cadre marqué par des obligations multiples de redevabilité, de responsabilités.

Figure 2. Comparaison entre projet privé et projet de développement selon 6 dimensions

Même métier, enjeux différents.

Project Privé <i>Créer de la valeur.</i>	vs	Projet De Development <i>Améliorer les vies des populations</i>
Profit, ROI, marges, part de marché.	Objectif	Progrès social : éducation, santé, résilience
Une mauvaise gestion affecte une entreprise ou une personne.	Enjeux	Une mauvaise gestion peut compromettre l'avenir d'une population ou d'une génération.
Actionnaires, dirigeants, clients.	Parties prenantes	Bailleurs, État, ONG, communautés.
Contexte relativement stable.	Environnement	Contexte politique, économique et climatique instable.
Primes et promotions	Moteur	Mission et engagement
Risques connus et assurables.	Risques	Crises multiples, imprévus, nécessité d'adaptation.

Même salle de sport, résultats différents. Les outils sont les mêmes (Gantt, registre des risques), mais le projet de développement exige davantage de flexibilité face aux réalités locales.

VERDICT

Même logique de gestion. Des responsabilités bien différentes

Caractéristiques Distinctives (1-3)

- 1. Finalité publique ou sociale.** Le succès se mesure à l'amélioration de la vie des populations ou des institutions, et non seulement au rendement financier.
- 2. Redevabilité envers de multiples acteurs.** Gouvernements, Partenaires techniques et Financiers (PTF), communautés, ou ONG peuvent définir le succès différemment.
- 3. Économie politique, institutions et instabilité.** Incitations, rapports de pouvoir, rivalités, règles formelles et informelles, capacités, élections, inflation, insécurité et chocs climatiques peuvent modifier les conditions d'exécution.

Implications pour le Chef de Projet (4-5)

- 4. Appropriation et pérennité.** Les populations et les institutions locales doivent contribuer à définir la solution et être en mesure d'en pérenniser les bénéfices.
- 5. Mesure et transparence.** Les réalisations ne suffisent pas; les projets doivent montrer si les populations les utilisent et si leurs conditions de vie s'améliorent.
Les méthodes habituelles intègrent donc l'analyse de l'économie politique, la concertation, le renforcement institutionnel, les sauvegardes, la souplesse, l'éthique et l'apprentissage continu.

Le test de l'économie politique

Avant d'approuver une conception techniquement solide, posez les questions suivantes : Qui en bénéficie ? Qui risque d'y perdre ou de s'y opposer ? Qui détient l'autorité formelle et l'influence informelle ? Quelles incitations favorisent ou entravent l'exécution ? L'institution responsable dispose-t-elle du personnel, des systèmes, du budget, de la légitimité et du pouvoir de décision nécessaires pour exécuter le projet et en pérenniser les acquis ?

Que doit faire le chef de projet ?

Cartographier les incitations et les acteurs susceptibles de bloquer le projet ; évaluer sans complaisance les capacités institutionnelles ; attribuer les responsabilités relatives aux réformes et aux coûts récurrents ; intégrer le renforcement des capacités dès la conception, sans présumer qu'il se fera ultérieurement.

Cas pratique

Près de la rivière Kafue, en Zambie, un projet de culture de tomates techniquement solide a échoué parce que l'équipe ne s'était jamais demandé pourquoi les agriculteurs locaux évitaient cette berge fertile : les hippopotames mangeaient les récoltes. La leçon ne porte pas sur la faune. Elle montre que le contexte prime sur l'ingéniosité et que les savoirs locaux doivent être intégrés dès la conception.

Le test de faisabilité opérationnelle. Un projet solide est techniquement crédible, politiquement réalisable et compatible avec les capacités institutionnelles. Vérifiez :

(1) la logique technique ; (2) les incitations et les acteurs susceptibles de bloquer le projet ; (3) le mandat et les capacités institutionnelles ; (4) le budget et les coûts récurrents ; (5) l'équité et la légitimité ; (6) l'appropriation après la clôture.

Cycle de projet : six phases, un système intégré

Le cycle transforme une idée de développement en une succession d'éléments probants, de décisions, d'actions, d'apprentissages et de transitions.

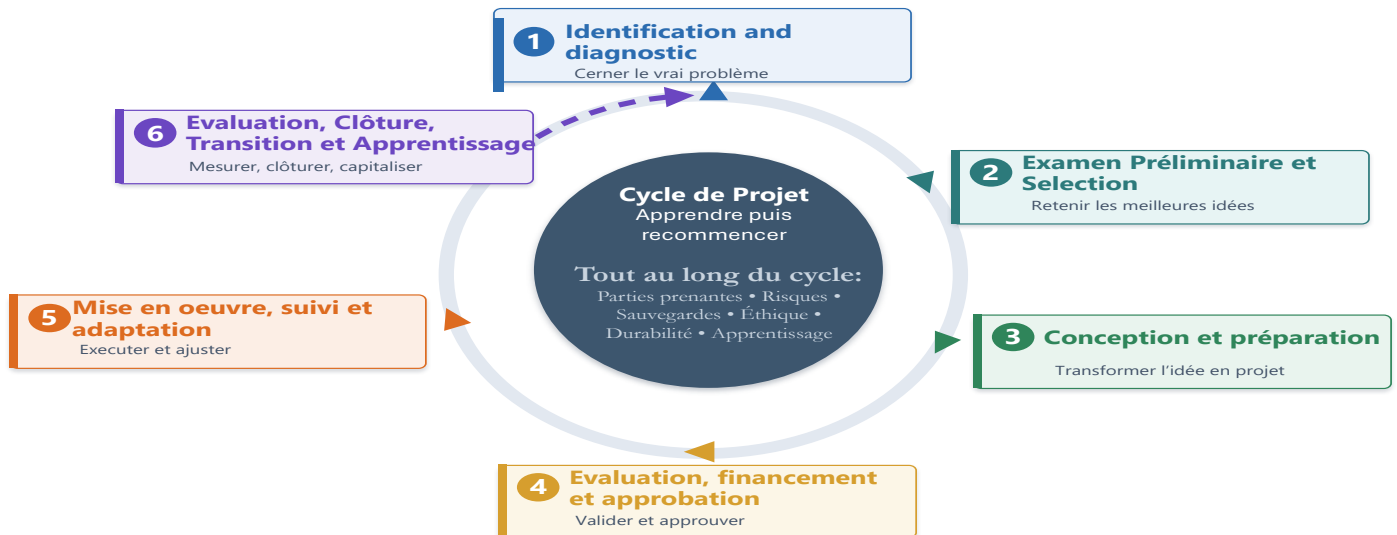
Pourquoi un cycle ?

Le cycle de projet impose une discipline sans prétendre que la réalité est ordonnée. Chaque phase pose une question de gestion, réunit des éléments probants et se conclut par une décision consignée avant d'engager davantage de ressources rares et de prendre de nouveaux engagements.

Un cadre qui reste souple

Les projets réels reviennent sur des étapes antérieures. De nouveaux éléments peuvent conduire à reprendre le diagnostic ; une hypothèse invalidée peut imposer une nouvelle conception ; le suivi peut déclencher une adaptation autorisée. Le modèle est délibérément itératif, en particulier dans les contextes fragiles ou incertains.

Figure 3. Le cycle des projets de développement



Points de décision opérationnels 1-3

1. Identification et diagnostic

Éléments probants : Énoncé du problème, données initiales, analyse des parties prenantes et de l'analyse de l'économie politique.

Autorité : Ministère porteur du projet, agence ou autorité responsable du portefeuille.

Décision : Poursuivre, réviser ou arrêter.

2. Examen préliminaire et sélection

Éléments probants : Note conceptuelle et examen documenté de la pertinence, de l'adéquation, de la faisabilité, des sauvegardes, des bénéfices et de la pérennité.

Autorité : Comité d'examen des concepts ou du portefeuille.

Décision : Préparer, réviser, différer ou rejeter.

3. Conception et préparation

Éléments probants : Théorie du changement, cadre de résultats, faisabilité, sauvegardes, plan d'exécution, budget, plan de financement et registre des risques.

Autorité : Porteur du projet et instance d'examen technique ou de la qualité.

Décision : Soumettre à l'évaluation préalable, revoir la conception ou arrêter.

Points de décision opérationnelles 4-6

4. Évaluation préalable, financement et approbation

Éléments probants : Évaluation préalable indépendante, montage financier, note d'approbation et conditions consignées.

Autorité : Autorités gouvernementales et PTF ou conseil d'administration.

Décision : Approuver, approuver sous conditions, différer ou rejeter.

5. Mise en œuvre, suivi et adaptation

Éléments probants : Plan de travail, contrats, calendrier, données sur les coûts et les résultats, état des risques et des problèmes, analyse des modifications.

Autorité : Chef de projet dans les limites de sa délégation ; autorité supérieure pour les modifications substantielles.

Décision : Poursuivre, corriger, restructurer, suspendre ou saisir l'autorité supérieure.

6. Évaluation, clôture, transition et apprentissage

Éléments probants : Conclusions de l'évaluation et du rapport d'achèvement, clôture financière et contractuelle, transfert et dispositions de pérennisation.

Autorité : Porteur du projet, institution d'exécution, gouvernement et PTF.

Décision : Clore, prolonger, assurer la transition ou poursuivre le suivi.

La rigueur aux points de décision

Chaque point de décision doit faire l'objet d'un enregistrement daté: qui a décidé, sur la base de quels éléments probants, sous quelles conditions et à qui incombe l'action suivante.

Dimensions transversales à toutes les phases : mobilisation des parties prenantes, communication, risques, sauvegardes, éthique, résilience climatique, pérennité et apprentissage.

La gestion de crise peut être activée à toute phase.

Note : Les éléments probants minimaux et les autorités indiqués sont donnés à titre indicatif. Les exigences institutionnelles et juridiques varient, mais le point de décision, les éléments probants, l'autorité et la décision doivent toujours être explicites.

La place de la TdC et de la GAR

La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) n'est pas une septième phase; elle maintient chaque phase centrée sur le changement plutôt que sur les activités.

1-2. Diagnostiquer et sélectionner. Définir le problème, les groupes concernés, le changement souhaité, les options et les premières hypothèses.

3. Concevoir. Élaborer la théorie du changement (TdC), le cadre de résultats (CR), les indicateurs, le plan d'établissement de la situation de référence, les cibles, les hypothèses et les risques.

4. Évaluer au préalable et approuver. Vérifier la chaîne causale, la faisabilité, la possibilité de mesurer les résultats et l'acceptabilité des hypothèses et des risques.

5. Mettre en œuvre et adapter. Suivre les indicateurs et les hypothèses, réexaminer la TdC et apporter des modifications maîtrisées.

6. Évaluer et apprendre. Apprécier ce qui a changé, pourquoi, pour qui et si ce changement sera durable ; intégrer les conclusions au cycle suivant.

Adapter, rétrospective ou solliciter une nouvelle approbation ?

La question essentielle est de savoir si la modification reste dans les limites de l'autorité déléguée ou si elle modifie l'engagement approuvé.

Adapter le projet dans le cadre approuvé

Quand : Les modalités d'exécution, l'ordre des activités, les effectifs, la communication ou des réaffectations mineures évoluent dans les limites déléguées.

Condition : L'objectif, les principaux résultats, la population cible, le financement total, les sauvegardes et les obligations juridiques restent inchangés.

Revenir à une phase antérieure

Quand : De nouveaux éléments remettent en cause le diagnostic, la solution retenue, la théorie du changement, la faisabilité ou une hypothèse déterminante.

Action : Revenir à l'identification, à la conception ou à l'évaluation préalable avant de poursuivre.

Solliciter une nouvelle approbation

Quand : Une modification substantielle touche l'objectif, les effets, le périmètre, la zone géographique, les bénéficiaires, le budget, le financement, la date de clôture, les sauvegardes, les marchés majeurs ou les engagements juridiques et institutionnels.

Autorité : L'instance ayant donné l'approbation initiale ou une autorité formellement délégataire.

Contextes fragiles ou très incertains

Approche : Horizons de planification plus courts, composantes modulaires, déclencheurs liés aux scénarios, revues fréquentes et seuils convenus à l'avance.

Mesures d'urgence : Consigner les mesures temporaires et les soumettre à un examen formel ou à une ratification dès que les circonstances le permettent.

Travailler avec les Institutions de Développement

Un même cycle, des vocabulaires différents selon les bailleurs

Les intitulés et les points de décision varient selon les institutions, mais les fonctions de gestion sous-jacentes se recoupent largement.

Comprendre la logique avant les acronymes

Un agent de la Banque mondiale, un chef de projet de la Banque africaine de développement (BAD), un spécialiste de la Banque asiatique de développement (BAsD) et un responsable de programme du PNUD peuvent employer des termes différents pour des concepts comparables. Traduisez d'abord la fonction, le sigle viendra ensuite.

Lire les correspondances à titre indicatif

Les processus institutionnels diffèrent selon l'instrument, le type de projet, le pays et la période. Lisez la figure comme un guide de correspondance terminologique, sans supposer que toutes les organisations utilisent les mêmes points de décision ou documents.

Figure 4. Correspondances indicatives entre le modèle en six phases et 4 grandes institutions de développement.

Phase	World Bank	AfDB	ADB	UNDP
Identification	Identification	Identification	Identification	Identification
Préselection	Revue du concept	Note conceptuelle	Validation du concept	Concept
Conception et préparation	Preparation	Preparation	Preparation (PPTA)	Elaboration (TdC + cadre general)
Evaluation et financement	Evaluation → Conseil	Evaluation → Conseil	Evaluation → Approbation	Evaluation (LPAC) → Approbation
Mise en œuvre et suivi	Mise en œuvre et supervision	Mise en œuvre et supervision	Mise en œuvre et Administration	Mise en œuvre et suivi
Evaluation	ICR → IEG	PCR → IDEV	PCR → IED	Clôture → Évaluation

Conclusion

Les projets de développement mobilisent des outils de gestion courants, mais leur finalité publique, leurs multiples obligations de redevabilité et la complexité de leur environnement institutionnel exigent une approche plus large. Un cycle de projet rigoureux et adaptable permet de relier les éléments probants, les décisions, la mise en œuvre, l'évaluation et l'apprentissage, tout en tenant compte de l'évolution du contexte. La pérennité des résultats dépend finalement de la qualité de la conception technique, de la faisabilité politique et institutionnelle, de l'appropriation locale et d'une attention constante à la valeur publique.



CONTACT DSI



www.dsinate.org
info@dsinate.org

DSI CANADA
3155, Chemin Ste. Foy
Québec (Qc.) G1X1R3, Canada
+1 418 914 5444

DSI CÔTE D'IVOIRE
DSI RWANDA
DSI MYANMAR
DSI TUNISIE

LE DÉVELOPPEMENT EN PRATIQUE
L'économie du développement appliquée, claire, visuelle et concrète.
Pour tout commentaire : info@dsinate.org