

LES DEUX POSTURES EFFICACES POUR EMPECHER VOTRE HIERARCHIE DE S'INGERER DANS L'EXECUTION DU PROJET

I. CONTEXTE :

Rappelons que de façon générale, les Projets de Développement financés par les Bailleurs sont coordonnés par des Unités de gestion mise en place à cet effet. Cette option bien que la plus répandue n'est pas la seule.

En effet, pour certains bailleurs et dans certains pays, les projets sont exécutés directement par les Agents des Directions des Ministères ou des Personnels des ONG lorsqu'il s'agit des financements pour lesquels les ONG sont bénéficiaires principaux (Cas du fonds mondial de lutte contre le Sida, le Paludisme et la Tuberculose ou des ONG bénéficiaires des financements du PEPFAR du Gouvernement Américain).

En tout état de cause, quel que soit la structuration choisie, le pays bénéficiaire du don ou emprunteur a un droit de regard sur la gestion du projet.

En général, l'entité chargée de la gestion du projet est rattachée au ministère technique dont le mandat porte sur l'objet du Projet, même si le Ministère des Finances reste l'interlocuteur principal du Bailleur en tant que Ministère qui a apposé sa signature sur l'accord de don, de crédit ou de prêt.

Pour la supervision stratégique, il est créé un Comité de Pilotage (pour les projets financés par la Banque mondiale, la BAD ou dans le cadre du C2D) ou des CCM pour les projets financés par le fonds mondial. Ces organes de surveillance sont en général présidés par le Ministre de tutelle ou son représentant et quelques fois par des personnes élues parmi les membres du Conseil désignés par les parties prenantes au projet.

En somme, l'organe de surveillance s'occupe des aspects stratégiques. A ce titre, il est chargé de :

- Définir les grandes orientations du projet, dans la limite de ce qui a été convenu dans l'Accord de don ou de financement ;
- approuver les Plans de travail annuels du Projet ;
- Superviser la mise en œuvre du projet pour le compte de l'Etat ;
- approuver les Rapports trimestriels ;
- se prononcer sur les Rapports d'audit externes ;
- Etc.

Tandis que l'Unité de Gestion se charge des aspects opérationnels de la mise en œuvre, notamment :

- Elaborer les Plans de travail annuels ;
- Mobiliser les fonds auprès du Bailleur ;
- Assurer la coordination de la mise en œuvre ;

- Assurer la gestion comptable et Financière ;
- Communiquer sur les activités et réalisation du Projet ;
- Recruter les consultants ;
- Acquérir les biens et services inscrits dans le Plan d'achat ou PPM et approuvé par le Bailleur ;
- Sélectionner les Agences d'exécution du projet ;
- Elaborer les Rapports de gestion au rythme convenu dans l'accord de financement ;
- Rendre compte au Comité de Pilotage, au Gouvernement en plus du Conseil d'Administration (pour les ONG) et au Bailleur;

Au regard de ce qui précède, on pourrait penser que l'organisation est parfaite et qu'il ne devrait pas y avoir d'empiètement.

II. LES INTERFERENCES DE LA HIERARCHIE ET LEURS CONSEQUENCES

Malheureusement, il est fréquent de constater que des Ministres de tutelle, ignorant certainement les procédures de gestion des projets veulent assurer la gestion opérationnelle du projet à la place du Coordonnateur ou directeur du projet.

Ainsi, certains Ministres ou leurs directeurs de Cabinets cherchent à :

- imposer des personnes à l'UCP, même lorsque leurs profils ne sont pas adaptés aux besoins du projet ;
- Imposer des fournisseurs et prestataires en violation des règles de la passation des marchés ;
- Signer des marchés ou convention à la place du Coordonnateur ;
- Refusent d'approuver des marchés pour des raisons inavouées ;
- Faire financer par le projet des activités non prévues dans le Plan de Travail annuel Budgétisé et approuvés par le Bailleur ;
- pousser le chef de projet à la faute ;
- Etc.

De tels agissements de la hiérarchie (Ministre ou PCA de l'ONG) engendrent (i) des relations très tendues entre le projet et les cabinets ministériels ou Conseil d'Administration, (ii) des retards dans l'approbation des marchés avec pour conséquence des retards dans les réalisations attendues et dans les décaissements.

Les cas sont légion où le ministre de tutelle cherche à débarquer le Coordonnateur ou chef de projet, lorsque ce dernier fait correctement son travail en voulant respecter les procédures et la répartition des pouvoirs entre la tutelle, le Comité de pilotage et l'Unité de Gestion du Projet.

Les Chefs de Projet, dans leur majorité, sont hantés par la même question : **Comment empêcher l'ingérence du Supérieur hiérarchique dans la gestion courante du projet ?**

Les 2 postures que je vous conseille sont est très simple à utiliser, mais elle sont d'une grande efficacité.

III. LES 2 POSTURES A ADOPTER

La première chose à savoir tout de suite est que très souvent les ministres agissent par ignorance. En effet, plusieurs d'entre eux ignorent :

- La limite de leur pouvoir dans la gestion du projet ;
- les risques encourus lorsqu'ils s'ingèrent dans la gestion financière du projet ;
- Les rôles et responsabilités des uns et des autres ;
- La responsabilité personnelle et pécuniaire du Chef de projet en cas de mauvaise gestion ;
- Les procédures de gestion des projets ;
- Les dispositions des Accords de financement qui ont été signés entre leur gouvernement et le bailleur;

A ces ignorances, il faut comprendre qu'ils subissent des pressions de leurs militants politiques et proches parents.

L'arme essentielle à utiliser est leur peur bleue des scandales financiers qui peuvent leur couter leurs fauteuils ministériels.

De ce fait, il vous faut avoir 2 postures pour garder de bonnes relations avec votre supérieur hiérarchique sans vous compromettre.

1..1. La posture de Conseiller

La première posture à avoir est celle de Conseiller du Ministre ou du PCA.

Dans cette posture de conseiller, vous mettez le Ministre ou le PCA devant ses responsabilités personnelles et politique en procédant comme suit :

- Anticiper en organisant avec le cabinet du Ministre ou le CA, et en présence du Ministre ou du PCA, une séance de travail au cours de laquelle vous allez présenter:
 - o Le cadre de résultats du projet et les Bénéfices pour les populations ;
 - o Les modalités de mise en œuvre des composantes du projet ;
 - o Les procédures qui sont autorisées pour la gestion du Projet ;
 - o Les rôles et responsabilités du Ministre, du Comité de Pilotage et de l'Unité de Gestion ;
 - o L'exigence des autorisations préalables du Bailleur pour l'essentiel des actions et dépenses du projet ;
 - o Les supervisions du Bailleur et les audits indépendants ;
 - o Les risques encourus en cas de mauvaise gestion ;
 - o Les sanctions prévues en cas de malversations;
 - o Les pertes financières en cas d'échec du projet ;
 - o Les pertes d'opportunités pour les populations en cas d'échec du projet

Avant la fin de la séance de travail, vous devez faire comprendre au Ministre ou au PCA qu'en sa qualité de président du comité de pilotage, il lui incombe de superviser le respect des procédures et l'atteinte des objectifs du projet dans les délais.

Vous prendrez l'engagement que, pour ce qui vous concerne, vous respecterez les procédures et que les délais seront tenus s'il n'y a pas d'empêchement de quelques natures que ce soit.

Par réciprocité, et de façon automatique, le Ministre dira qu'il veillera au respect des procédures.

L'ayant dit, il se serait engagé à respecter lui-même ces procédures sur lesquelles il veut veiller.

Ainsi, il se sentira mal à l'aise lorsque viendra le moment où il sera tenté de vous pousser à la faute pour son intérêt.

A chaque fois que votre hiérarchie sera tentée de s'ingérer dans votre gestion contre les intérêts du projet, portez votre casquette de conseiller pour le lui déconseiller en lui rappelant les risques pour sa propre réputation si cela venait à être découvert dans le cadre des supervisions ou audits commandités par le Bailleur.

Si malgré ce conseil, votre supérieur persiste, alors pour vous couvrir, demandez-lui de formuler sa requête par écrit.

Je puis vous rassurer que dans la plupart des cas, ils n'osent pas laisser de trace.

1..2. La Posture de Contrôleur

La deuxième posture est d'être le contrôleur de gestion et non l'exécutant en chef. En effet, vous devez décider volontairement de vous mettre dans une posture de surveillant du respect des procédures de passation des marchés par vos collaborateurs et autres acteurs, même si votre fiche de poste vous rend responsable de l'exécution des activités et des opérations de gestion fiduciaire.

En vous mettant dans cette deuxième posture, vous serez à l'aise pour dire à votre supérieur hiérarchique que vous ne pouvez pas interférer dans la gestion de vos collaborateurs, à cause des risques encourus.

Le second avantage de cette posture est que vous vous mettez à l'abri de la tentation de frauder.

En tant qu'homme, notre vigilance et notre honnêteté tendent à baisser au fil du temps qui passe. Au début du projet, on est très focus sur le respect des procédures. Mais plus le temps passe, plus on a le sentiment que les procédures sont faites pour les autres et qu'elles ne s'appliquent pas à nous. On est alors tenté de les violer allègrement.

En laissant vos collaborateurs exercer ce pour quoi ils ont été recrutés et vous mettant au-dessus de la mêlée pour veiller au respect des normes et procédures vous vous mettez à l'abri de la tentation et de la possibilité de violer les règles sous la pression de votre hiérarchie.

En suivant ces 2 postures de Conseiller du Ministre et de contrôleur de votre Equipe, vous obtiendrez de bons rapports avec votre hiérarchie et votre projet sera exécuté dans les délais avec de bons taux de décaissement.

Vous pouvez utiliser ces recettes et réussir à tous les coups, en mettant simplement en pratique ce que je vous enseigne. Il vous suffira de les adapter à votre contexte.

Il vous suffit de lire mes Livrets PDF, de visualiser mes vidéos de partage ou de formation, et d'appliquer les démarches et les « recettes » qui ont fait la preuve de leurs efficacités.

Si vous voulez aller plus loin et devenir un manager de projet à succès, inscrivez-vous à ma formation dénommée « LeaderPRO ».

Cette formation va vous donner toutes les recettes pour conduire votre Equipe au succès sans ruiner votre Santé.

Ecoutez la Vidéo de la formation en cliquant sur le lien suivant :

[Les 12 SAVOIRS INCONTOURNABLES POUR CONDUIRE VOTRE EQUIPE AU SUCCES, SANS RUNIER VOTRE SANTE](#)

Adama BAMBA

Manager de Projet/Coach-Formateur