

3 INTRODUCTION AUX ETAPES DU ZOPP

ZOPP est un outil de planification global qui doit être utilisé dans toutes les phases du cycle de vie d'un projet. Les termes ZOPP 1 à 5 dénomment des événements de planification typiques. Ceci ne veut pas dire que l'applicabilité de ZOPP est limitée aux étapes de planification décrites ci-dessous. La planification et les ateliers ZOPP peuvent servir à tout moment pour l'exécution d'un projet.

Ce qui suit est une description de l'application de ZOPP dans les différentes étapes de planification dans la conception (et reconception) d'un projet. Ce bref exposé est à titre d'exemple, et devra s'adapter aux conditions particulières.

I. ZOPP 1 ("ZOPP préliminaire):

Un atelier de planification d'un jour pour décider si une idée de projet est appropriée (du point de vue des informations fournies) et si elle mérite un examen préalable de projet (étant donné les politiques de développement). Il faut mettre au clair ce qui est nécessaire pour préparer un projet. Si un examen est jugée prématurée, on cherchera des conseils pour examiner l'idée minutieusement.

II. ZOPP 2 ("ZOPP pré-évaluation")

Comme préparation pour la mission de pré-évaluation de projet, les attributions des pré-évaluateurs sont définies. Ces pré-évaluateurs participent au ZOPP 2. La tâche de l'atelier est de formuler des hypothèses que les évaluateurs devront suivre sur le terrain. La mission de pré-évaluation mettra en route un processus de clarification des éléments nécessaires pour un accord de projet (p.ex. pour des promesses de budgets)

III. ZOPP 3 ("ZOPP de Préparation de Projet")

Les principales conclusions et recommandations du rapport d'évaluation sont analysées et coordonnées par toutes les parties concernées. Elles sont ensuite intégrées dans la conception d'un projet, qui comprend les obligations et les contributions mutuelles. Le résultat de cet atelier servira de base pour une proposition d'exécution de projet.

IV. ZOPP 4 ("ZOPP de Commencement de Projet")

ZOPP 4 a lieu moins de 6 mois avant le début d'un projet. L'équipe du projet, des représentants des groupes-cible, des représentants des maîtres d'oeuvre et des représentants des autres organismes/agences qui ont un rapport avec le projet y participent. Il faut laisser de la place pour permettre la participation des groupes-cible, car ce processus ne peut réellement prendre de l'ampleur que si on a effectué des mesures de développement de confiance mutuelle avec les groupes-cible.

V.ZOPP 5 ("ZOPP de replanification")

Un atelier de ZOPP 5 sera nécessaire afin de traiter d'importantes adaptations au projet p.ex. des modifications ou suppléments aux objectifs et aux résultats pendant l'exécution d'un projet. Un atelier de ZOPP 5 prépare une nouvelle phase de projet.

Dans ce cas, ZOPP 5 est habituellement relié aux résultats d'une mission d'évaluation de projet.

3.1 Des conséquences pour la planification de projets dans le cadre de l'exécution de projet

En ce qui concerne l'idée que les projets sont des organismes d'innovation dans des programmes plus vastes, qui sont eux-mêmes composés d'un système de maîtres d'oeuvre, les fonctions de la planification et de la mise en oeuvre doivent être précisées très clairement, pour éviter que la planification devienne un fardeau et donc une entrave à l'exécution.

Le principe est:

la planification est commune, la mise en oeuvre est séparée.

c'est à dire que si on se met d'accord sur les objectifs, et qu'on distribue les responsabilités, la mise en oeuvre devraient donc se poursuivre en fonction des obligations convenues ensemble.

Si les processus de planification et de mise en oeuvre ne sont pas séparés mais plutôt combinés, les questions de la communication, les qualités de leader, la collaboration et la capacité d'apprendre sur le tas deviennent plus importantes. Ils sont le résultat du processus de planification et coïncident avec les principes du développement coopératif. Une telle planification implique l'obligation de mettre les résultats par écrit, d'atteindre des accords qui engagent mutuellement, et convenir d'un processus décisionnel formel. Ce type de planification pourrait sembler nouveau aux organismes qui adhèrent à une structure strictement hiérarchique. Cela pourrait s'avérer un défi aux habitudes établies des professionnels et des décideurs. La tension et les conflits sont donc inévitables.

Dans le contexte d'un processus de développement extrêmement complexe, qui nécessite couramment la coopération de plusieurs spécialistes, les équipes formées en fonction des tâches différentes (c.à.d. des équipes non-hiérarchiques) se sont révélées

plus innovatives et plus efficaces dans la recherche de solutions des problèmes. Le travail d'équipe, autrement dit: la coopération interdisciplinaire des différentes parties concernées par un projet, devient le principe de travail primordial. Les équipes ont besoin non seulement d'un style de management différent de celui des hiérarchies fixes mais aussi de procédures, instruments et méthodes particuliers afin de réussir dans leurs tâches assignées.

Cependant, toutes ces techniques et méthodes ne remplaceront jamais la réflexion, le travail professionnel (en fonction du problème) et les décisions morales. Elles ne font que faciliter la découverte de solutions par leur manière de structurer le travail.

La planification ne remplace pas les autres tâches de management qui ont un rapport avec l'exécution, telles que l'établissement des critères de la politique de développement, la communication et la direction d'équipes, mais elle forme les fondations du processus de mise en oeuvre.

Pour que la planification puisse guider un projet de manière utile et adéquate, il faut remettre à jour et concrétiser les plans à des étapes différentes.

Si on conçoit la planification comme un processus continu, même pendant la phase de mise en oeuvre, elle aura une influence profonde sur l'organisation d'un projet:

- une replanification annuelle des activités, probablement en liaison avec le budget annuel, peut être organisée en même temps que la révision périodique des résultats et effets de l'exécution d'un projet (p.ex. étude annuelle des impacts)
- des plans de travail à court terme (p.ex. établis toutes les semaines ou tous les quinze jours) aideront à coordiner les ressources (humaines aussi bien que matérielles) et assurer une utilisation optimale

En conclusion, chaque membre du personnel a un rôle à jouer dans la planification en ce qui concerne ses devoirs individuels aussi bien que les équipes à l'intérieur du projet chargées de certaines tâches. Les techniques de planification doivent donc être maîtrisées par tout le monde.