

## « La maîtrise d'ouvrage déléguée »



**Thème:**  
**Qu'est-ce qu'un projet?**

Animation : Jean-Michel LEBRETON

Djibouti, 11-15 janvier 2014

Département formation de  egisbdpa

CDP\_3E 1302

## Définition

### Un projet, c'est quoi?

*Il n'y a pas de vents  
favorables pour celui  
qui ne sait pas où il va.*

Sénèque  
(philosophe, 1er siècle)

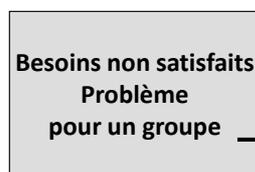


| 2 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée »  
D'après documents ITC/LO

## Définition

Démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.

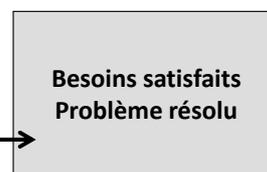
Situation initiale



Aujourd'hui

Projet

Situation désirée



A la fin du projet

| 3 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Caractéristiques

Une action ponctuelle, unique, non répétitive.

Limité dans le temps : un projet a une date de début et une date de fin.

Apporte une réponse à un besoin bien identifié : un projet a un objectif précis matériel ou intellectuel.

Une démarche spécifique : atteindre l'objectif en maîtrisant la qualité du produit fini, les coûts et les délais grâce à des étapes .

Mobilise des compétences multiples et complémentaires : la conduite d'un projet est une affaire d'équipe.

| 4 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Ou encore...

Projet:

Ensemble d'activités programmées,  
dans le temps et dans l'espace,  
pour atteindre des objectifs et des résultats à partir  
de données déterminées,  
selon des étapes successives  
et nécessitant des moyens humains et financiers.

| 5 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Types de projets



## Ne sont pas des projets

Une procédure

Une activité permanente d'un organisme

Le produit attendu

La mise en œuvre d'un schéma directeur, d'un plan d'actions, d'un plan de communication ne constitue pas en soi un projet.

| 7 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Ne sont pas des projets

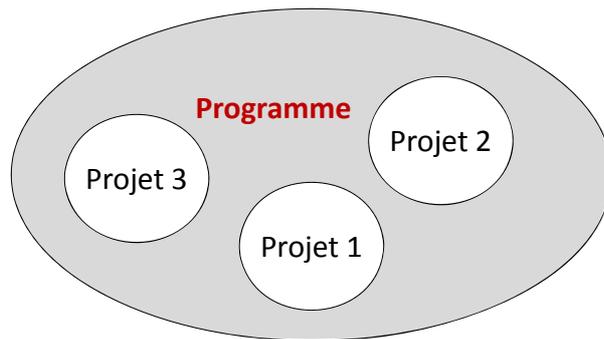
- Développer une nouvelle application informatique pour la Direction Générale des Impôts
- Permettre le développement des PME dans un pays
- Améliorer la communication environnementale du ministère de l'environnement
- Mettre en place un système de comptabilité analytique pour connaître les coûts de la gestion des déchets ménagers dans une commune
- Améliorer la production cadastrale dans le pays

| 8 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Programmes et projets

Un programme peut comprendre plusieurs projets, qui sont le résultat d'une stratégie



| 9 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le cycle de vie d'un projet

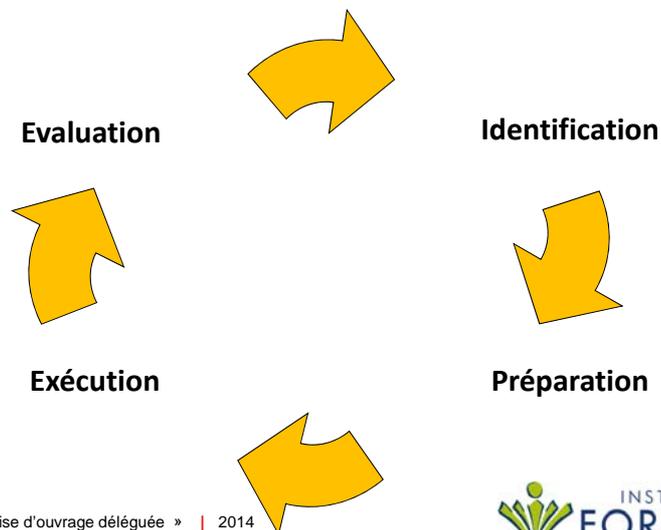
Le projet parcourt un ensemble d'étapes liées entre elles

Ces étapes forment son cycle de vie

| 10 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le cycle de vie d'un projet



| 11 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le cycle de vie d'un projet

### 1. Phase d'identification

Partir d'une idée

Cette idée est le résultat de l'analyse d'une situation constatée (problème)

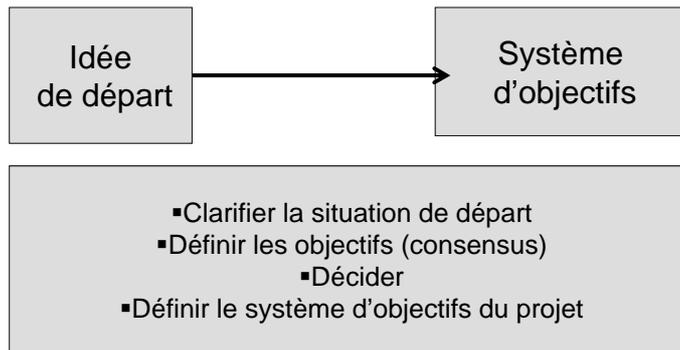
L'idée est conçue, développée, adoptée et appropriée par les acteurs concernés (population)

| 12 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



# Le cycle de vie d'un projet

## 1. Phase d'identification



| 13 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



# Le cycle de vie d'un projet

## 2. Phase de préparation (conception et planification)

L'idée du projet aboutit à un objectif global et à des objectifs spécifiques qui permettent sa réalisation.

Il faut trouver les moyens pour concrétiser l'idée.

Répondre aux questions que pose la réalisation d'une action:

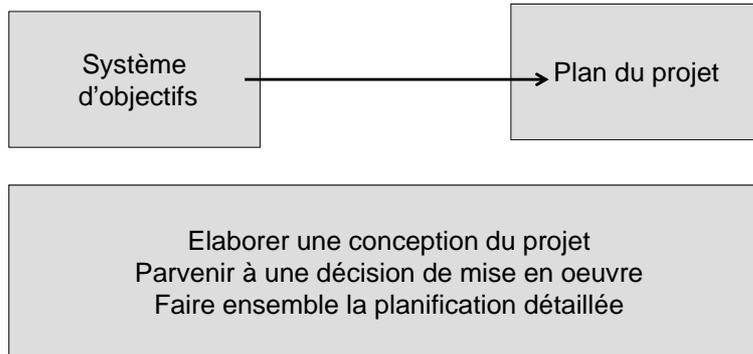
Qui fait quoi?	Pourquoi?		
Comment?	Avec qui?	Avec quoi?	Où?
	Quand?	Combien?	
	etc.		

| 14 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le cycle de vie d'un projet

### 2. Phase de préparation (conception et planification)



| 15 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014

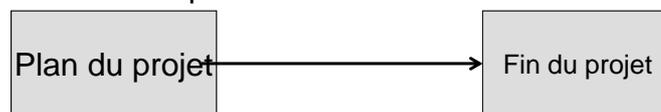


## Le cycle de vie d'un projet

### 3. Phase d'exécution

Après avoir défini les acteurs, les activités, les outils et les moyens, le projet est mis en œuvre

Les éléments de la planification sont concrétisés sur le terrain



Mettre en œuvre la planification  
Exécuter le plan, l'adapter, le mettre à jour  
Achever le projet

| 16 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



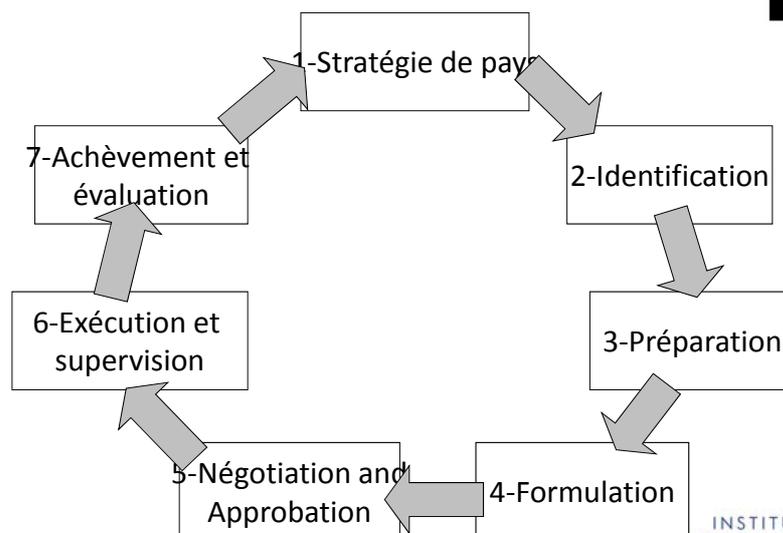
## Le cycle de vie d'un projet

### 3. Phase d'évaluation

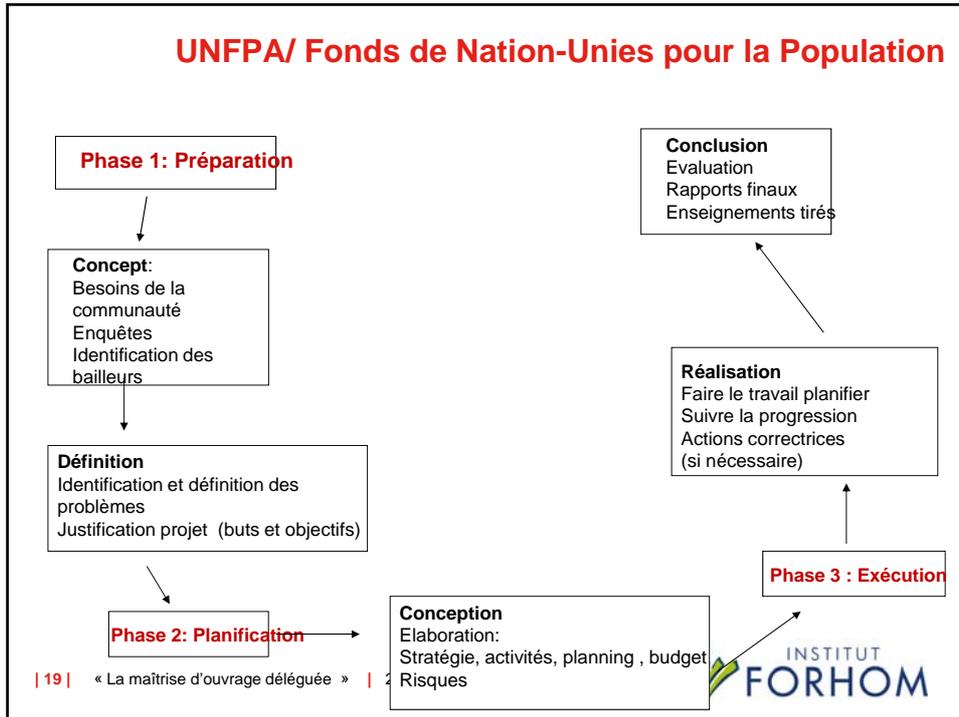
Faire un suivi régulier des travaux pour vérifier si les prévisions sont réalistes et réalisées

Faire des évaluations en cours et après la fin du projet (SE)

## Cycle de projet/ Banque Mondiale

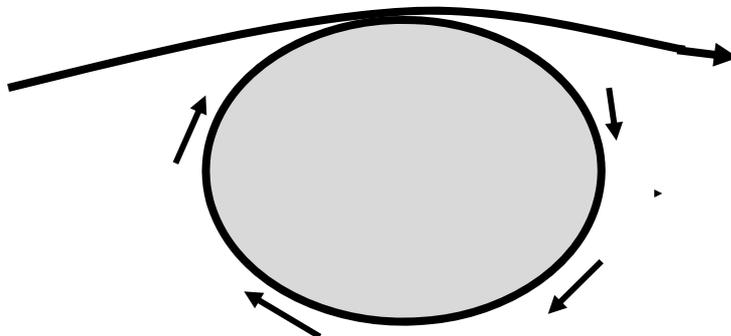


## UNFPA/ Fonds de Nation-Unies pour la Population



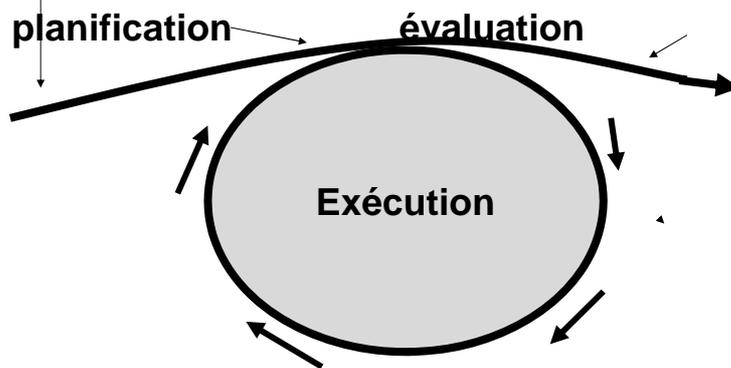
## Le cycle d'un projet

Exercice: où sont les différentes phases?



## Le cycle de vie d'un projet

Identification



## Le projet confronté à la réalité

- Projet = changement = résistance
- Les projets ont lieu dans un contexte parfois incertain et dans des situations en évolution
- Gérer un projet implique de travailler avec des parties prenantes qui ont des intérêts différents, représentent des organisations différentes, ont des habitudes culturelles différentes, ont des logiques différentes, etc.
- Gérer un projet est un vrai défi mais aussi une source de satisfaction

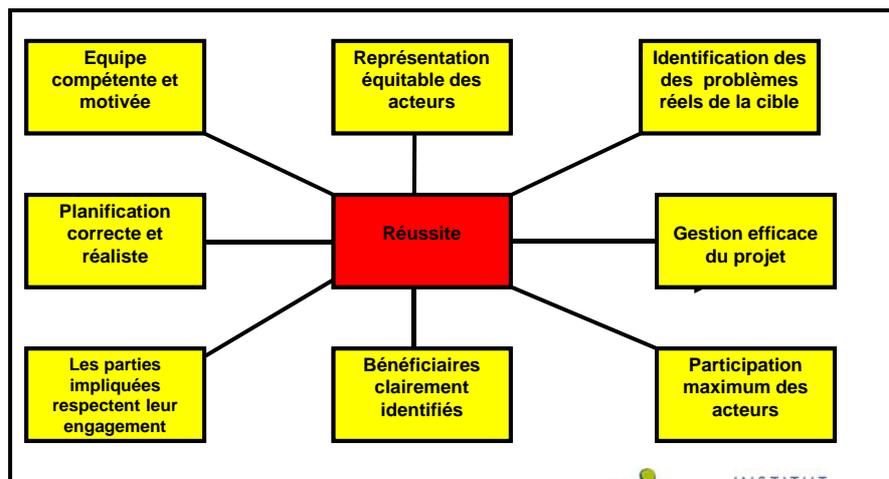
## Règles d'or

- Reconnaître l'importance de chaque phase
- Intégrer l'interdépendance des phases
- Respecter les procédures de chaque phase, les responsabilités de chacun et la documentation produite
- Consacrer suffisamment de temps pour la première phase, avant l'exécution

| 23 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Facteurs de réussite d'un projet



| 24 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## « La maîtrise d'ouvrage déléguée »



**Thème:**  
**L'identification du projet**

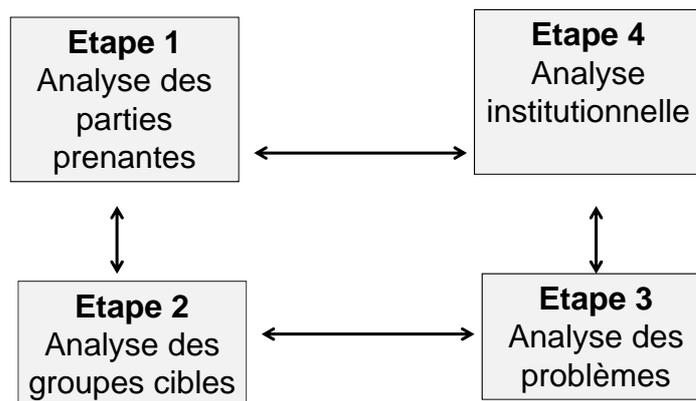
Animation : Jean-Michel LEBRETON

Djibouti, 11-15 janvier 2014

Département formation de  egisbdpa

CDP\_3E 1302

## Analyse de la situation: quatre étapes



## Etape 1

### Analyse des parties prenantes

*C'est en fin de journée que les projets deviennent plus clairs pour chacun...*

Pour chaque partie prenante (individus ou entités) le projet représente un **intérêt** ou un enjeu (positif ou négatif).

L'analyse des parties prenantes est une technique pour:

- identifier qui est impliqué dans le contexte du projet, et
- connaître ce qui les caractérise par rapport au futur projet:

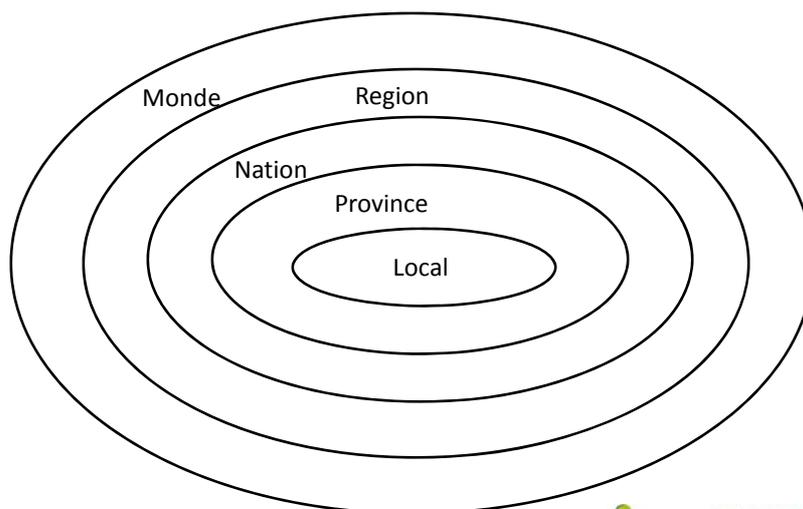
- Forces
- Faiblesses
- Motivations
- Contraintes
- Espoirs
- Perceptions, etc.

| 27 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Etape1.

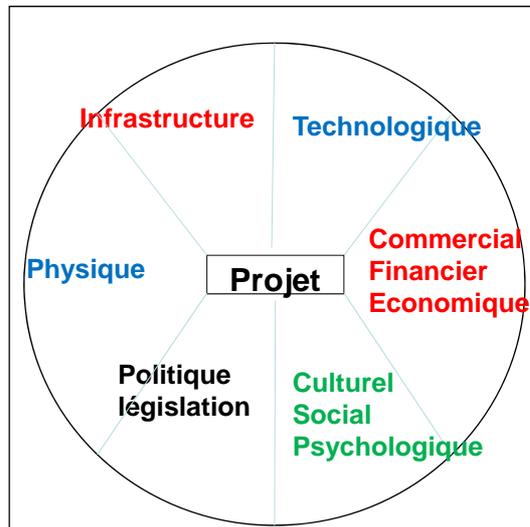
### Scanner l'environnement géographique et politique



| 28 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



**Etape 1.**  
**Scanner l'environnement du projet par secteur**



| 29 | « La maîtrise d'ouvrage

INSTITUT FORHOM

**Etape 1.**  
**Analyse des parties prenantes**

**INPUTS**

- Connaissance du contexte du projet (Bureau, Unités techniques)
- Programme Pays
- Politique nationale
- PTS bailleurs
- Experts dans le domaine
- « Groupes invisibles »
- Groupes cibles

**OUTILS & TECHNIQUES**

- Brainstorming
- Ateliers d'échanges
- Matrices d'analyse des parties prenantes
- Analyse FFOM
- Etc.

**OUTPUTS**

- Matrice d'analyse complète des parties prenantes avec la vision approuvée, validée de la situation de chacun.

| 30 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » 2014

INSTITUT FORHOM

## Etape 1 Méthodologie de l'analyse des parties prenantes

1. Identifier toutes les parties prenantes
2. Résumer les caractéristiques de chacune d'elle
3. Décider du but l'analyse:
  - motivations et contraintes
  - Forces et faiblesses
  - Attentes et perceptions
  - Bénéfices tirés des résultats du projet
4. Présenter les résultats de l'analyse
5. Identifier les réticences, difficultés qui seront présentes tout au long de la planification du projet
6. Actualiser

| 31 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Etape 1 Outil/ Matrice de l'analyse des parties prenantes

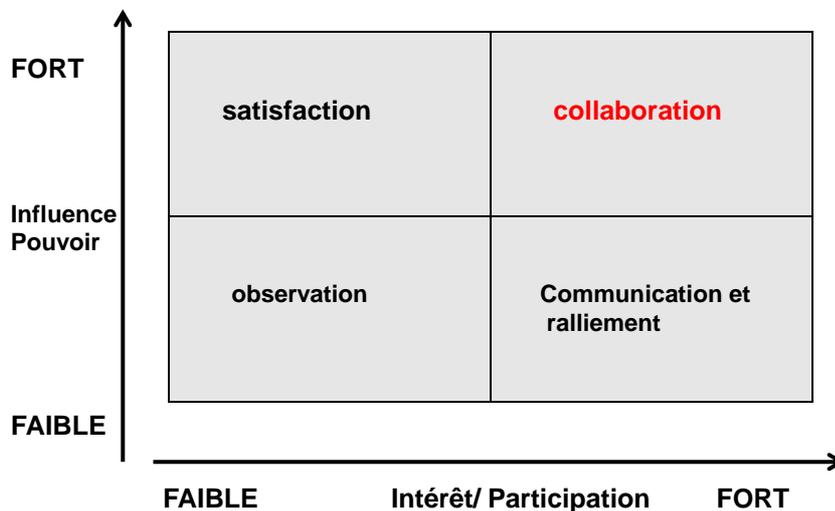
Nom du groupe Parties prenantes	Caractéristiques de chaque Partie prenante	Analyse des parties prenantes		Implication dans la conception et la planification
		Motivations	Contraintes	

| 32 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Etape 1

### Outil/ Implication des parties prenantes dans la préparation du projet



| 33 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Etape 2

### Analyse du groupe cible

1. Le plus souvent, les organismes de développement entreprennent des projets pour des groupes cibles spécifiques et **vulnérables**.
2. Ils appuient les parties prenantes pour **renforcer** leurs capacités ou pour améliorer l'environnement dans lequel ils évoluent.
3. Une excellent compréhension de l'environnement des bénéficiaires est indispensable pour être sûr d'entreprendre le bon projet avec les bonnes solutions.
  - les destinataires directs
  - les bénéficiaires finaux
  - la question du genre
4. La bonne identification des groupes cibles et de leur environnement est un input critique/ sensible pour l'analyse des problèmes

| 34 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Etape 2 Analyse du groupe cible

### INPUTS

- choix du groupe cible par consensus (destinataires directs et bénéficiaires finaux)
- groupes cibles bien compris, bien acceptés par les sponsors du projet et résultant d'un accord

### OUTILS & TECHNIQUES

- Données démographiques, sociologiques
- Focus groupes avec praticiens
- Entretiens et observation
- Etudes sociologiques (traditions, culture, etc.)
- Rapports et articles
- ONG et partenaires de développement
- FFOM

### OUTPUTS

- Définition de qui est le groupe cible pour faciliter la stratégie
- pour faciliter les moyens de communication les plus appropriés
- Identification des motivations et des contraintes

| 35 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Etape 2 Analyse FFOM

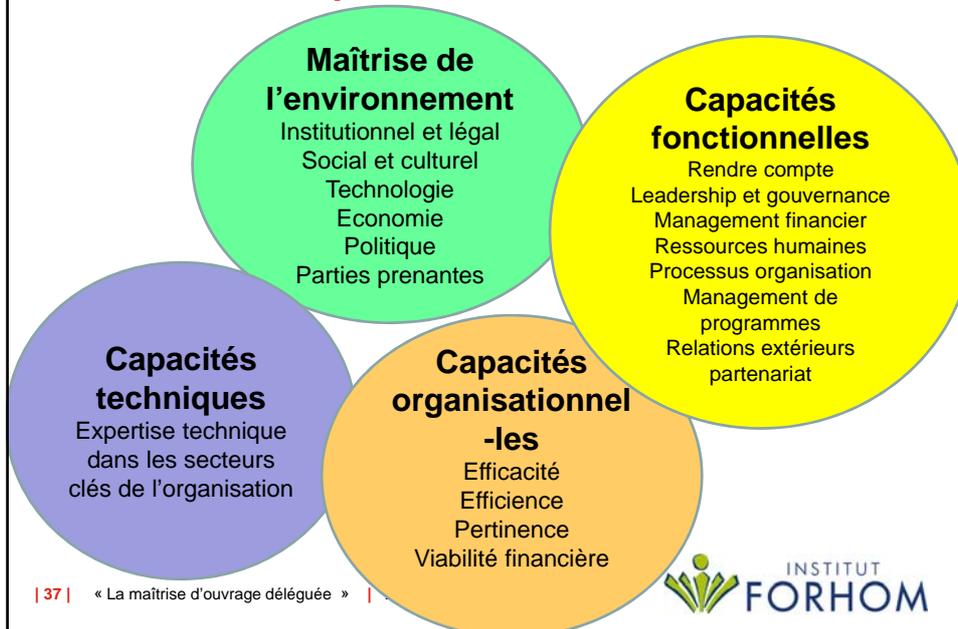
Forces	Faiblesses
Opportunités	Menaces

| 36 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Etape 2

### Evaluation des capacités multidimensionnelles



## Etape 3

### Analyse des problèmes

#### Atelier PPO/ Projet par Objectif

Qu'est-ce qu'on fait?

- Sensibiliser tous les acteurs
- Impliquer les acteurs, écouter encore leurs besoins
- Collecter toutes les informations sur le problème et ses causes
- Formuler librement des idées
- Discuter des solutions possibles avec les concernés
- Proposer des solutions réalisables

| 38 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Etape 3

### Analyse des problèmes (préparation, avant atelier)

#### Qui est invité à l'atelier PPO?

Toutes les parties prenantes: individus, groupes, sous-groupes, organisations, etc.

#### Présenter le constat des étapes 1 et 2

Première ébauche de la situation de départ

Première collecte d'informations sur le problème:  
observations, entretiens sur terrain, focus groupes  
sur les besoins, les pratiques, les intérêts, l'environnement  
général, etc.

## Etape 3

### Analyse des problèmes (préparation, avant atelier)

#### Programme des activités de l'atelier PPO

- Initier à la PPO (Méthode Metaplan)
- Constituer des groupes d'acteurs
- Analyser de façon participative les problèmes: écouter les problèmes de tous les groupes
- Ecrire les problèmes sur des cartes et les afficher
- Identifier les causes principales (arbre à problèmes), les noter sur des cartes et les afficher
- Identifier les effets de tous les problèmes
- Procéder à la hiérarchie des causes
- Discuter de solutions possibles avec les concernés

A. Analyser les objectifs (transformer les états négatifs en états positifs): arbre à objectifs

### **Etape 3**

## **Analyse des problèmes**

### **L'atelier PPO**

Peut durer plusieurs jours: prendre son temps pour que toutes les parties prenantes et le public cible s'expriment et se sentent impliqués.

On découvre un grand nombre de problèmes et de besoins non prévus lors de la préparation

| 41 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



### **Etape 3**

## **Analyse des problèmes**

### **Atelier PPO: les résultats attendus**

- A. L'intitulé du projet**
- B. La raison d'être du projet (sa finalité)**
- C. Les objectifs**
- D. Les résultats attendus du projet**
- E. Le coordinateur**
- F. Les partenaires**
- G. La durée**
- H. Une ébauche de budget global**

| 42 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



### Etape 3

#### Analyse des problèmes (préparation, avant atelier)

## Atelier PPO: faire participer les acteurs

L'animateur:

- A. Maîtrise le sujet et le groupe
- B. S'est bien préparé
- C. Sait formuler les questions (ouvertes)
- D. Sait définir le sujet principal
- E. Respecte les opinions et les personnes

| 43 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



### Etape 3

#### Analyse des problèmes (atelier PPO)

Toute action est justifiée par le règlement d'un problème qui affecte un groupe de personnes

Il faut avoir une connaissance exacte de la nature d'un problème par **l'analyse des causes à effets**

Un bon projet est formulé pour agir sur **les causes** du problèmes (et non sur ses effets)

Liens de  
causes à effets

Je ne suis pas productif au travail

Je suis très fatigué

Je n'arrive pas à dormir la nuit

Mon voisin regarde la télé et fait du bruit toute la nuit



| 44 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Etape 3 Analyse des problèmes (atelier PPO)

### INPUTS

- Réunions avec les parties prenantes
- Entretiens avec les groupe cibles
- Rapports sur le problème
- Investigation et publications des spécialistes
- Approche participative
- Questions, curiosité et ouverture

### OUTILS & TECHNIQUES

- Brainstorming
- Arbre à causes

### OUTPUTS

- Obtenir l'image de la réalité, le problème avec ses causes et ses effets
- C'est de début de la stratégie

| 45 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



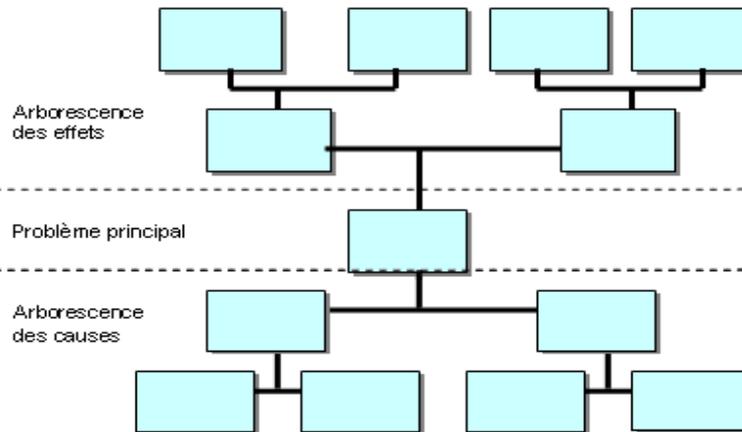
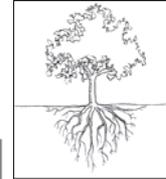
## Etape 3 Outil/ l'arbre à causes (atelier PPO)



| 46 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



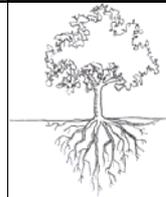
### Etape 3 Outil/ l'arbre à causes (atelier PPO)



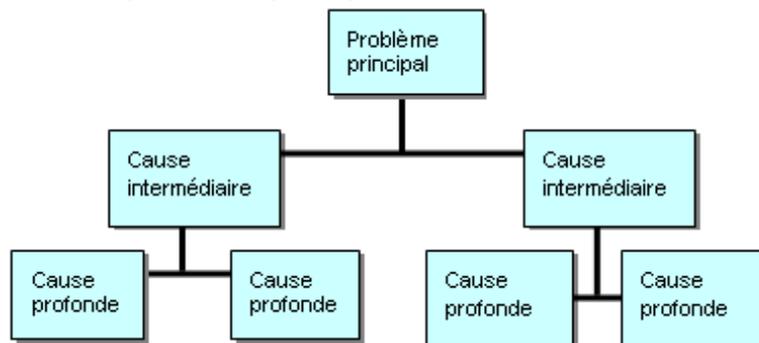
| 47 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



### Etape 3 Outil/ l'arbre à causes (atelier PPO)

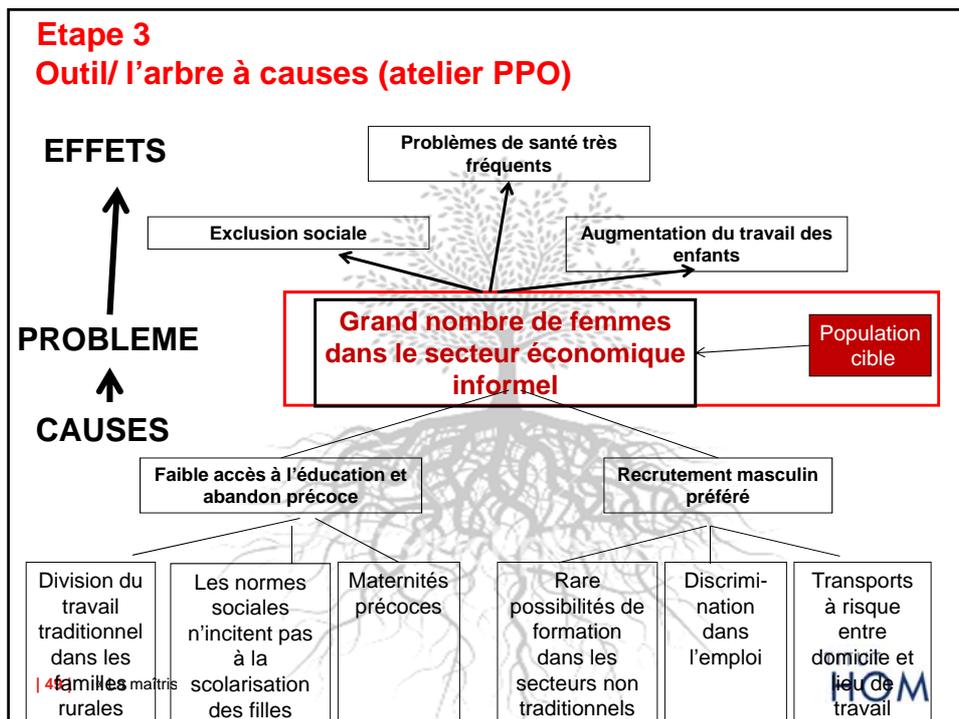


La recherche des causes d'un problème principal



| 48 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014





**Etape 3**  
**Outil/ comment faire l'arbre à causes (atelier PPO)**

1. Faire un **brainstorming** sur tous les problèmes et les écrire
2. Identifier un problème clé reconnu par tout le monde, le **formuler** avec précision et l'écrire sur une carte
3. Faire écrire sur des **cartes** les causes intermédiaires (premier niveau de causes) puis les causes profondes (deuxième niveau de causes)
4. **Créer l'arbre à causes**; il peut y avoir de nombreuses causes pour un effet, ou plusieurs effets pour une causes
5. Exploiter le résultat, vérifier la logique de l'arbre
6. Faire un diagramme des résultats en montrant les **liens causes-effets**
7. Vérifier que les participants acceptent bien la méthode qui facilitera l'exécution du projet et travailleront ensemble à un objectif commun

### Etape 3

#### Outil/ l'arbre à causes (atelier PPO)

Branches  
entremêlées  
(cercle  
vicieux?)

Petites  
racines?

Plusieurs  
tronc=plusieurs  
problèmes?

Baobab: la  
réalité?



| 51 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



### Etape 4

#### La cartographie institutionnelle

1. Une cartographie fournit une analyse des différentes parties prenantes faisant apparaître **les relations** entre les acteurs clés.
1. L'environnement socio culturel et politique de certains projets implique de faire une analyse institutionnelle.

| 52 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Etape 4 La cartographie institutionnelle

### INPUTS

- Analyse des parties prenantes
- Analyse des groupes cibles
- Analyse des problèmes

### OUTILS & TECHNIQUES

- Cartographie institutionnelle

### OUTPUTS

- La carte montre les relations entre les parties prenantes les plus déterminantes entre elles

| 53 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Etape 4 La cartographie institutionnelle

1. Identifier tous les organismes impliqués (et les regrouper)
2. Spécifier les relations entre eux
3. Décomposer la population cible
4. Identifier le rôle des partenaires directement impliqués et les partenariats potentiels
5. Inclure tout autre partie prenante qui peut contribuer aux résultats du projet (être intégrateur)

### L'analyse permet de

- Vérifier que les relations difficiles entre institutions sont bien parmi les causes des problèmes
- Identifier les obstacles et les opportunités
- Identifier les processus de prise de décision
- Identifier les renforcements institutionnels nécessaires
- Identifier les structures les plus adéquates pour appuyer le projet
- Ne pas oublier les structures informelles

| 54 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## « La maîtrise d'ouvrage déléguée »



**Thème:**  
**La formulation du projet  
et la chaîne des résultats**

Animation : Jean-Michel LEBRETON

Djibouti, 11-15 janvier 2014

Département formation de  egisbdpa

CDP\_3E 1302

## Choisir et déterminer les objectifs

### Se fait en atelier PPO (au moins pour les objectifs)

Cette phase implique la sélection d'une stratégie pour répondre à un problème

La stratégie dépend de la nature du problème, des avantages comparatifs de votre structure (institution) et du contexte général.

Il est préférable de recourir à des spécialistes pour cette phase importante, à la fois délicate et difficile

## Choisir et déterminer les objectifs (PPO)

### INPUTS

- Analyse de la situation: analyse des parties prenantes, des groupes cibles, des institutions, des problèmes
- Expériences et projets antérieurs
- Enseignements tirés des autres interventions
- Priorités du secteur/ programme
- Contraintes
- Esprit ouvert
- Appel aux spécialistes

### OUTILS & TECHNIQUES

- Arbre à objectifs
- Analyse alternative
- Analyse multicritères

### OUTPUTS

- Chaîne des résultats objectif immédiat (effets du projet); impact, les résultats globaux du projet, les activités

| 57 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le choix des objectifs

Il se peut que l'équipe de conception du projet parvienne instinctivement et rapidement à une stratégie qui semble totalement évidente.

Toutefois, il est toujours utile de chercher d'autres stratégies et de les mentionner dans les documents d'analyse.

Bien enregistrer les autres stratégies pour ne pas les oublier

Elles constituent un bon argument pour la sélection et la justification de la stratégie qui sera retenue

... et elles peuvent servir plus tard

| 58 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le choix des objectifs

### Analyse des objectifs: l'arbre à objectifs (en atelier PPO)

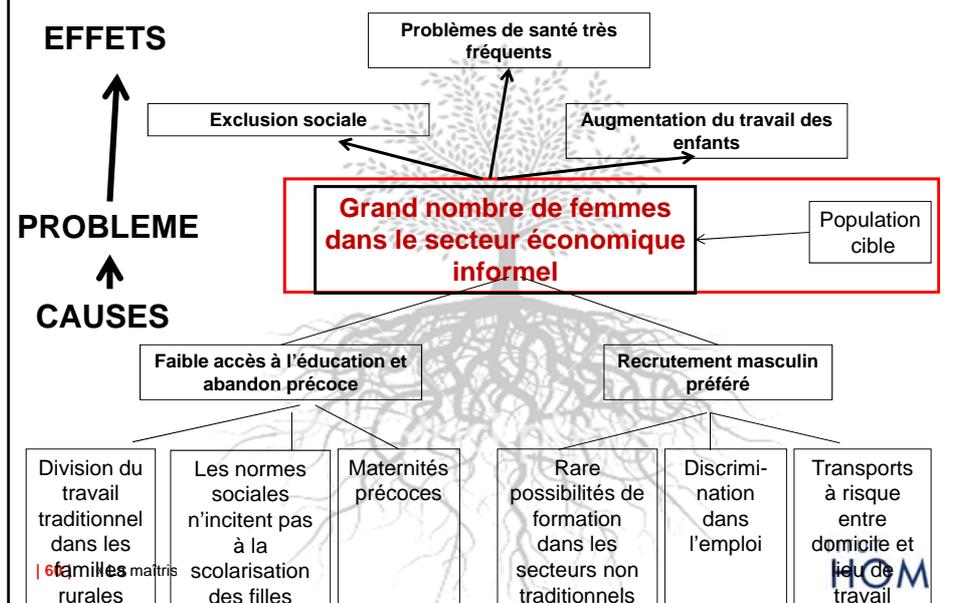
Chaque cause de l'arbre est **transformée en situation positive**.  
Exemple: bas niveau de fréquentation scolaire = augmentation du niveau de fréquentation scolaire

Décrire une situation future dans laquelle « les problèmes seront résolus »

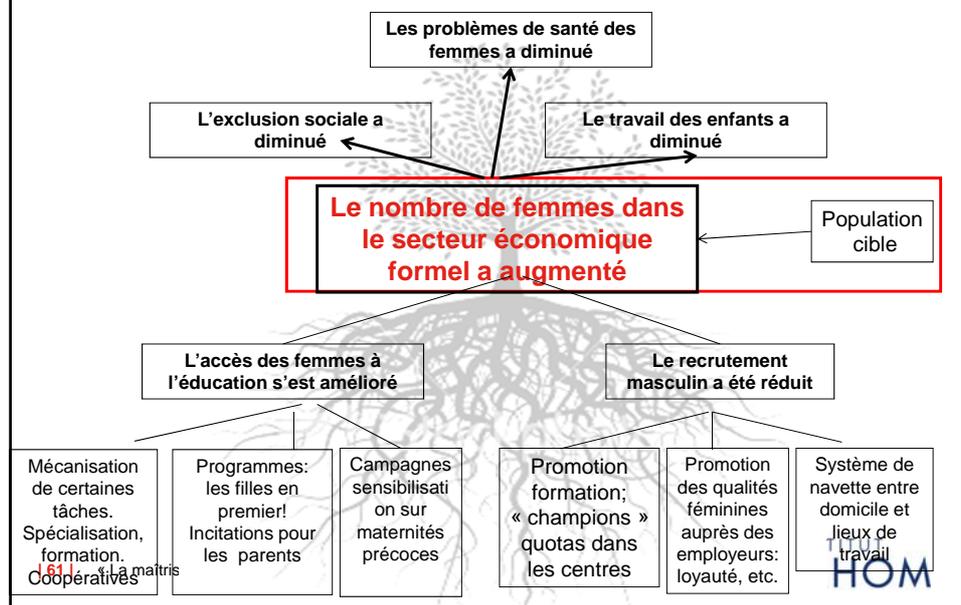
Enrichir avec d'autres objectifs

Si l'analyse des problèmes est correcte, l'arbre à objectifs doit être correct. Vérifier la cohérence, et la logique. Les évaluer à l'aide des contraintes connues et de critères

## Retour à l'analyse du problème (arbre à causes)



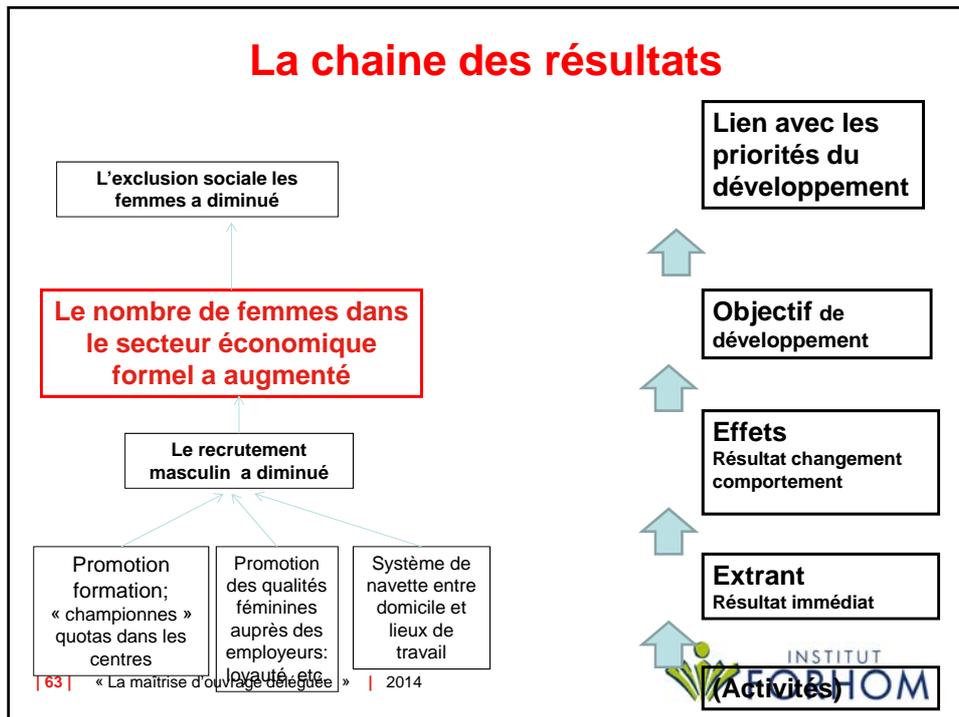
## L'arbre à objectifs: la situation désirée (en atelier PPO)



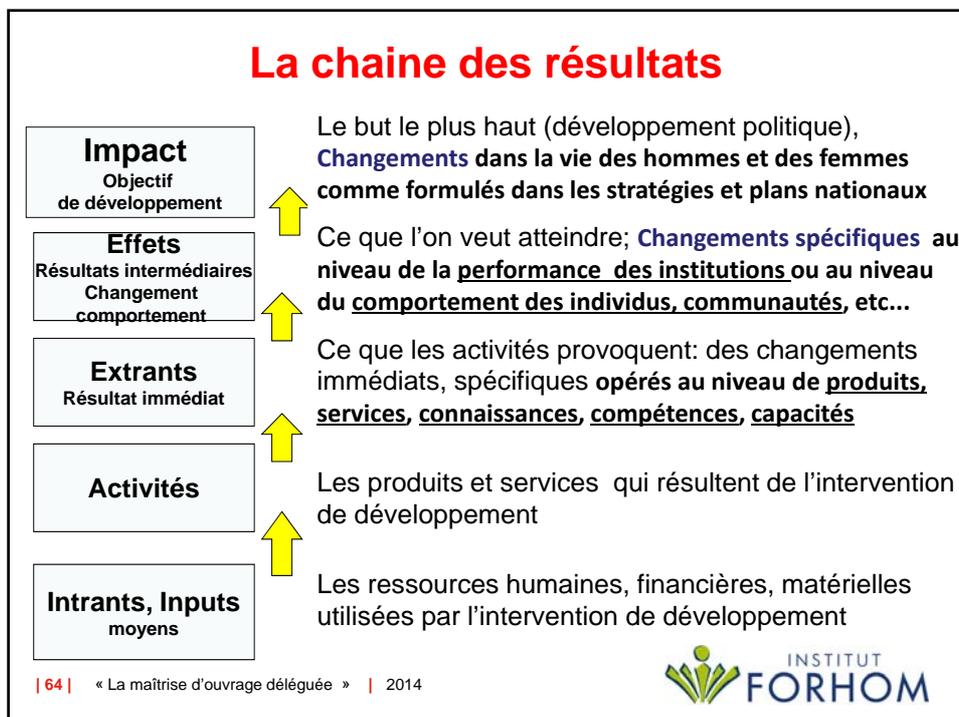
## L'analyse multicritère

critères	coefficient	Option 1	Option 2
Cohérent avec les objectifs de l'Etat dans le secteur	20		
urgence	5		
Politique du bailleur	10		
Pérennité de l'intervention	20		
Budget disponible	10		
Faisabilité institutionnelle	10		
Liens avec un autre projet	5		
Durée de l'exécution	5		
Ressources humaines disponibles	15		
Contribution renforcement inst.	0		
SCORE	100		

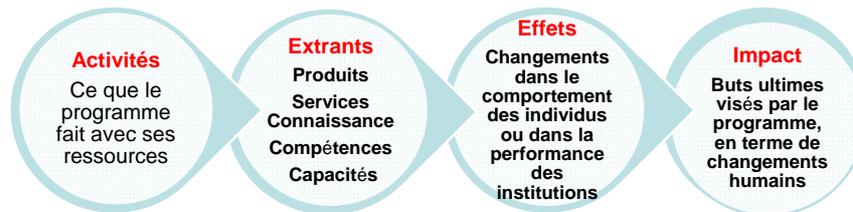
## La chaine des résultats



## La chaine des résultats



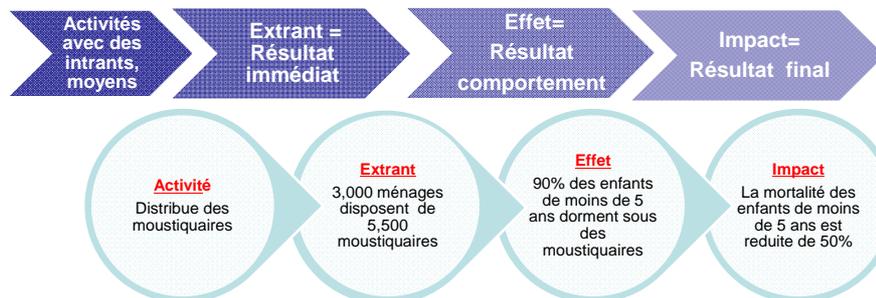
## La chaîne des résultats



**La chaîne décrit les liens de cause à effet**  
 Les intrants et les activités mènent logiquement à des résultats d'un ordre plus général (extrants, effets et impacts)

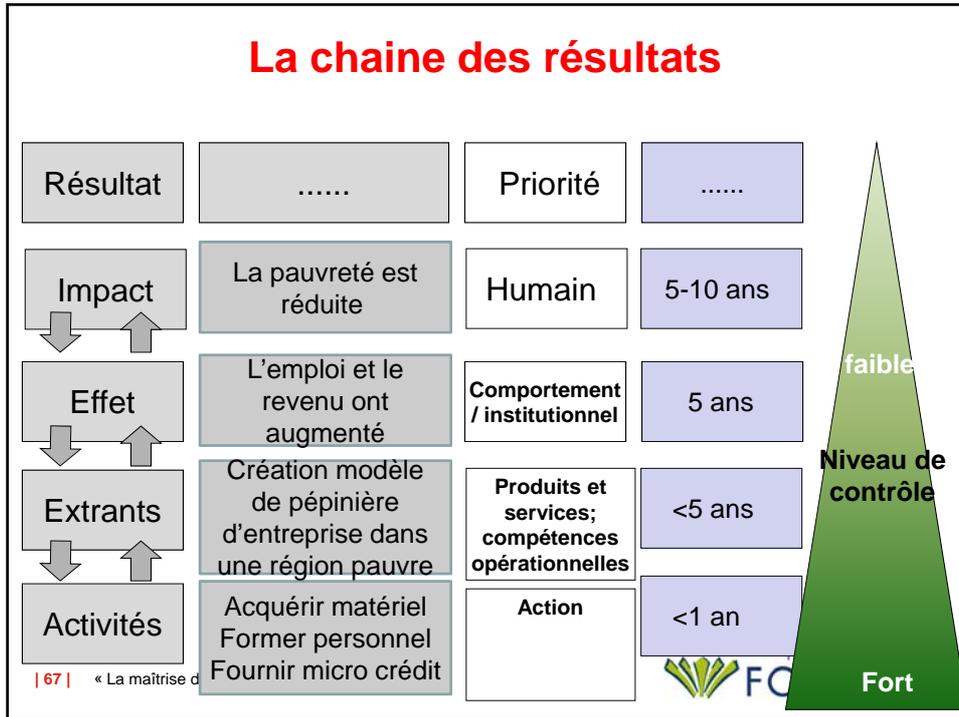
## La chaîne des résultats

Une activité n'est pas un résultat; c'est ce qu'on fait avec des intrants (moyens)

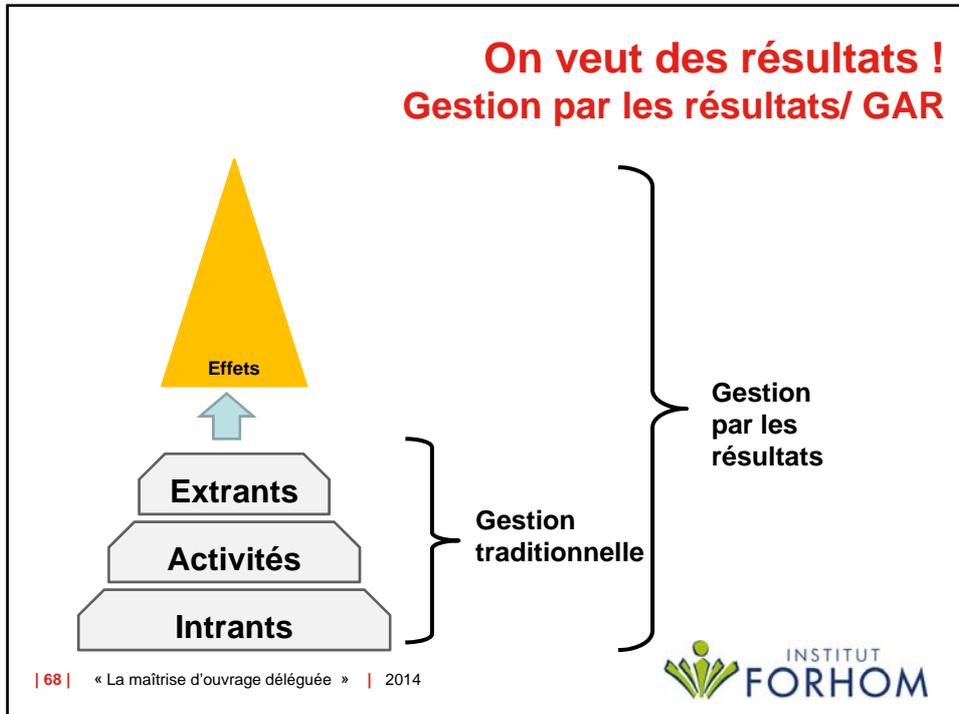


**La chaîne décrit les liens de cause à effet**  
 Les intrants et les activités mènent logiquement à des résultats d'un ordre plus général (extrants, effets et impacts)

## La chaîne des résultats



## On veut des résultats ! Gestion par les résultats/ GAR



## On veut des résultats ! Gestion par les résultats/ GAR

« Gestion traditionnelle »: se focalise surtout sur la **performance interne** d'un projet/d'une organisation, ...

... la GAR s'intéresse aux changements souhaités et aux résultats enregistrés au niveau des populations cibles (les clients), qui sont par définition des «**résultats externes**» du projet/de l'organisation.

Ces résultats externes constituent la justification, la raison d'être première d'un projet/d'une organisation.

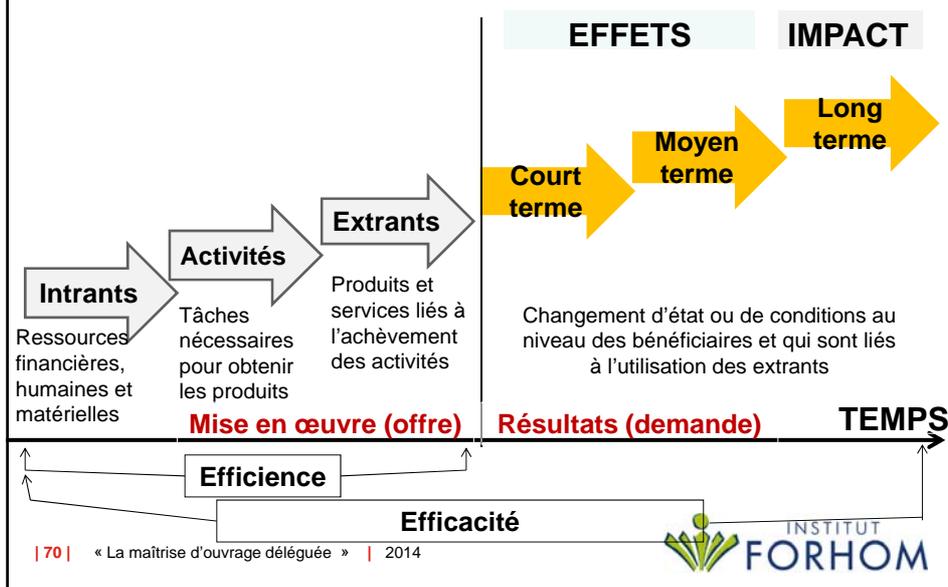
**Ce sont donc ces résultats externes qui doivent, en priorité, être au centre du processus de gestion d'un projet.**

**CONSEQUENCE :**  
**Commencer par définir les changements souhaités (résultats)**  
**et non par les activités.**

| 69 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## On veut des résultats ! Gestion par les résultats/ GAR



| 70 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## La chaine des résultats: ou encore...

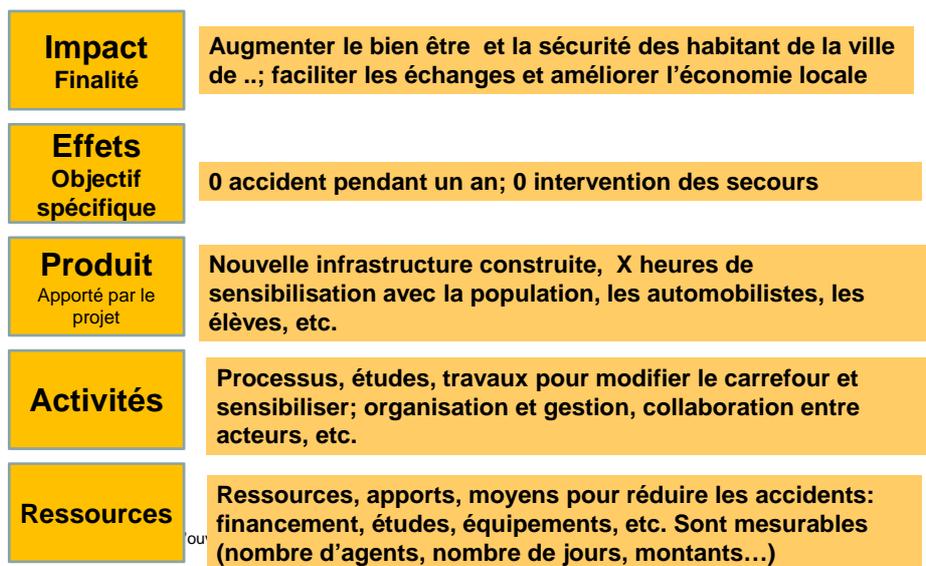


| 71 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## La chaine des résultats

Exemple: Réduire le nombre d'accident à ce carrefour



## La chaîne des résultats

Exemple: Construire la route de D. à K.

<b>Impact</b> Finalité	Création et développement des échanges et des activités commerciales; ouverture de magasins et points de vente; revenus des ménages accrus.
<b>Effets</b> Objectif spécifique	Route utilisée. Délais de trajet/ transport raccourcis. Plus de véhicules, personnes et marchandises en circulation
<b>Produit</b> Apporté par le projet	Route goudronnée, terminée et opérationnelle de 100 km, à 4 voies, sûre et en bon état, utilisable jour et nuit
<b>Activités</b>	Processus, études, travaux pour modifier le carrefour et sensibiliser; organisation et gestion, collaboration entre acteurs, etc.
<b>Ressources</b>	Ressources, apports, moyens pour construire la route: expertise, études, expropriation, équipement, construction, entreprise, personnel



### « La maîtrise d'ouvrage déléguée »



#### Exercices (facultatifs) Formulation Extrants et Effets

Animation : Jean-Michel LEBRETON

Djibouti, 11-15 janvier 2014

Département formation de  egisbdpa

CDP\_3E 1302

## « La maîtrise d'ouvrage déléguée »



**Thème:**  
**Le cadre logique**

Animation : Jean-Michel LEBRETON

Djibouti, 11-15 janvier 2014

Département formation de  egisbdpa

CDP\_3E 1302

## **Le cadre logique**

**Deuxième atelier PPO (schéma de planification projet/ SPP  
ou cadre logique du projet) :**

### **Qu'est-ce qu'on fait?**

- Fixer et hiérarchiser les objectifs du projet
- **Elaborer le cadre logique**
- Proposer des activités permettant de réaliser les objectifs
- **Déterminer la faisabilité technique et financière**
- Déterminer les moyens disponibles
- **Fixer la contribution des concernés**
- Déterminer les durées de réalisation des activités

## La matrice du cadre logique

### Synthèse du projet/ Présentation standardisée Outil indispensable

Description du projet	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses critiques
<b>Finalité</b> ..... .....			
<b>Objectif spécifique</b> .....			
<b>Réalisation</b> .....			
<b>Activités et moyens</b> .....	<b>Moyens</b>	<b>Coûts</b>	

| 77 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le cadre logique Deuxième atelier PPO

### Pourquoi le cadre logique?

- Instrument fondamental / obligatoire
- Est la synthèse du projet car il présente tous les éléments principaux du projet
- Facilite et rend compréhensible les projets
- Permet de visualiser le projet; récapitule sur une seule page
- Clair sur la faisabilité du projet (par l'identification des hypothèses)
- Améliore la qualité du suivi car les indicateurs sont identifiés à l'avance

| 78 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le cadre logique

### Les objectifs

Deuxième atelier PPO

Questions à se poser lors de la formulation des objectifs:

- **Quoi?** : décrire ce qu'on propose d'atteindre
- **Combien?:** dans quelle quantité
- **Quand?:** en combien de temps
- **Avec quoi?** moyens
- **Pour qui?** : bénéficiaires

Utiliser un verbe d'action au passé composé

| 79 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le cadre logique

### Les objectifs SMART

Deuxième atelier PPO

- **Spécifique** : exact, distinct et formulé clairement. Pas de formulation vagues ni de généralités. Exprimer la nature des changements escomptés, les bénéficiaires, la région, etc.
- **Mesurable** : mesurable, comportant des caractéristiques qualitatives et/ou quantitatives
- **Atteignable** : l'organisation a-t-elle les ressources humaines, matérielles, financières et institutionnelles nécessaires?
- **Réaliste/ réalisable** : réaliste par rapport aux objectifs stratégiques poursuivis.
- **Temporellement défini**: Assorti d'un délai, réalisable dans un délai donné.

| 80 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014

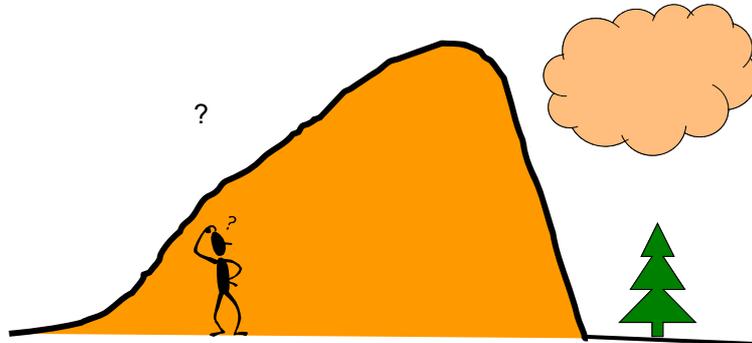


## Le cadre logique

### Formuler un objectif

Deuxième atelier PPO

Par quel côté escalader cette montagne ?



Avec quels moyens? Dans quelles conditions?  
En combien de temps?

| 81 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le cadre logique

### Les indicateurs

Deuxième atelier PPO

- Apportent la preuve que les objectifs sont atteints
- Servent à mieux définir un objectif (comment peut-on dire qu'un objectif est atteint?)
- Servent à vérifier, lors de l'exécution du projet (suivi du projet) que les objectifs sont atteints
- Pour chaque indicateur, identifier: qualité, quantité, groupe cible, durée, localisation, etc.

| 82 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Les indicateurs

Le cadre logique

Deuxième atelier PPO

### Exemples d'indicateurs quantitatifs

1. Quantité de riz produite (en unité)
2. Taux comparatif (femmes et hommes) de l'emploi dans le secteur public (en pourcentage)
3. Proportion d'enfants âgés de 5 ans ou moins qui sont vaccinés contre la rougeole (en pourcentage)

l'ouvrage déléguée » | 2014



## Les indicateurs

Le cadre logique

Deuxième atelier PPO

### Exemples d'indicateurs qualitatifs

1. Niveau de satisfaction des bénéficiaires
2. Qualité du service offert
3. Perception des hommes quant à la participation des femmes dans les conseils communaux
4. Attitudes envers l'utilisation du préservatif parmi les adolescents actifs sexuellement

**Ces indicateurs sont souvent quantifiables pour éviter la subjectivité**

l'ouvrage déléguée » | 2014



## Les indicateurs

## Le cadre logique

### Deuxième atelier PPO

### Les qualités d'un indicateur

**Validité** – mesure-t-il le résultat?

**Fiabilité** - est-ce une mesure régulière dans le temps et s'il s'agit d'un indicateur fourni de l'extérieur, sera-t-il toujours disponible?

**Sensibilité** – si un changement se manifeste, l'indicateur sera-t-il sensible à ces changements?

**Simplicité** – sera-t-il facile de collecter et d'analyser les informations?

**Utilité** – l'information sera-t-elle utile pour la prise de décision et l'apprentissage?

**Abordable** – dispose-t-on de ressources pour collecter l'information?

l'ouvrage déléguée » | 2014



## Les indicateurs

## Le cadre logique

### Deuxième atelier PPO

Principes		Explication
1	L'indicateur doit permettre de formuler un jugement	présenter en moyenne et en dispersion, etc.
2	L'indicateur doit être immédiatement interprétable	Proscrire les indicateurs vagues
3	L'indicateur doit être 'robuste' et élaboré à un coût raisonnable	Pas de sophistication
4	L'indicateur doit être documenté : « précisions méthodologiques » avant-PAP, fiches de documentation	Source, définition de l'indicateur

| 86 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le cadre logique

### Indicateurs infrastructures urbaines

EXEMPLES D'INTERVENTION	RÉSULTATS	INDICATEURS POSSIBLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un réseau urbain de distribution d'eau potable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Amélioration de la santé</li> <li><input type="checkbox"/> Gain de temps et de confort</li> <li><input type="checkbox"/> Réduction des pertes</li> <li><input type="checkbox"/> Sécurisation de l'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Nombre de mètres cubes d'eau produits</li> <li>♦ Nombre de mètres cubes d'eau vendus</li> <li>♦ Population de la zone (effectif)</li> <li>♦ Population abonnée (rapportée à l'effectif)</li> <li>♦ Rapport des ventes annuelles à la quantité produite</li> <li>♦ Réduction du taux de prévalence des « maladies dues à l'eau »</li> <li>♦ Réduction du coût des traitements associés à ces maladies</li> </ul>

## Le cadre logique

### Indicateurs projet santé

EXEMPLES D'INTERVENTION	RÉSULTATS	INDICATEURS POSSIBLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui à la politique pharmaceutique</li> <li>• Renforcement de l'accès aux soins de santé primaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Déclaration de politique Nationale Pharmaceutique</li> <li><input type="checkbox"/> Disponibilité dans les structures publiques de médicaments essentiels</li> <li><input type="checkbox"/> Nombre de centres de santé fonctionnels</li> <li><input type="checkbox"/> Amélioration des activités préventives, curatives et promotives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Chiffre d'Affaires de la Centrale d'achat</li> <li>♦ Médicaments consommés par habitants</li> <li>♦ Evolutions des prescriptions</li> <li>♦ Evolution de la fréquentation des centres de santé</li> <li>♦ Taux de couverture sanitaire (nombre habitants/centre, nombre habitants/maternité, nombre habitants/infirmier-médecin-sage-femme)</li> <li>♦ Taux de femmes accouchant dans les centres de santé</li> <li>♦ Nombre de consultations annuelles/habitant</li> <li>♦ Taux de couverture</li> </ul>

## Le cadre logique Indicateurs appui PME

EXEMPLES D'INTERVENTION	RÉSULTATS	INDICATEURS POSSIBLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligne de crédit</li> <li>• Appui-conseil aux promoteurs</li> <li>• Formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/>Création de nouvelles entreprises</li> <li><input type="checkbox"/>Consolidation/ extension d'entreprises existantes</li> <li><input type="checkbox"/>Création d'emplois stables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Nombre de dossiers approuvés</li> <li>♦ Nombre de projets réalisés</li> <li>♦ Pourcentage des dossiers à jour</li> <li>♦ Nombre d'emplois créés</li> <li>♦ Nombre d'emplois consolidés</li> <li>♦ Nombre de prêts, montants moyens et durées moyennes</li> <li>♦ Nombre de promoteurs assistés</li> <li>♦ Répartition des projets par secteurs et branches</li> </ul>

## Le cadre logique Sources de vérification Deuxième atelier

Sont les documents dont on tire des informations sur les indicateurs.

Préciser:

- La forme (rapport, PV, photo, enquête...)
- Qui doit fournir les informations
- Avec quelle périodicité (mois, trimestre...)
- Des fiches de calcul qui montrent la manière de déterminer les indicateurs

## Le cadre logique

# Hypothèses et risques Deuxième atelier

### Hypothèse

Condition nécessaire à l'obtention de résultats à différents niveaux

Fait extérieur au projet qui doit se réaliser pour que les relations de cause à effet entre les niveaux de résultats, d'effets et d'impacts se réalisent comme prévu.

*Exemple : le Ministère de l'Education nommera les instituteurs dans les écoles construites.*

**Risque** est une condition qui appartient à l'environnement du projet et qui est hors contrôle du projet :

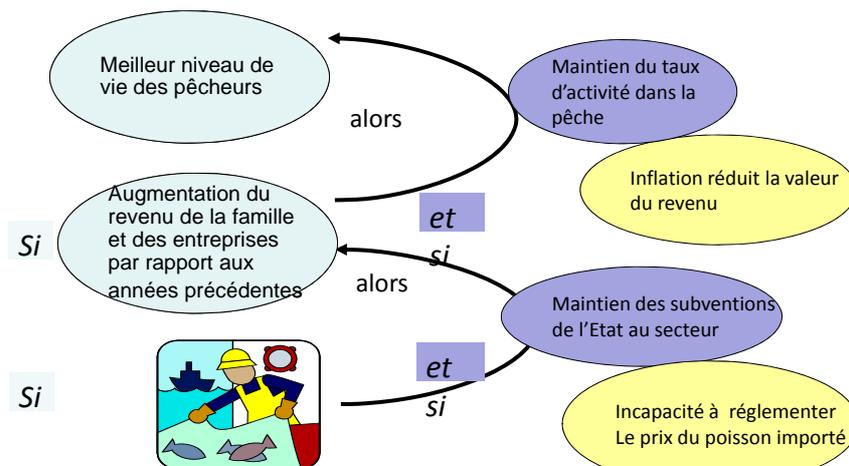
*Exemple : un épisode de sécheresse*

| 91 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le cadre logique

# Hypothèses: conséquences sur la logique du projet



| 92 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le cadre logique

### Hypothèses: conséquences sur la logique du projet

Description du projet	Hypothèses critiques
<b>Finalité</b> Améliorer le niveau d'éducation de base de la population	
<b>Objectif spécifique</b> Améliorer la scolarisation des enfants	La qualité de l'enseignement permet un réel apprentissage
<b>Réalisation (produit)</b> Améliorer les infrastructures Scolaires	Le Ministère de l'Education de Base nomme les instituteurs dans les nouvelles classes
<b>Activités et moyens</b> Programmation des infrastructures Conception des écoles Passation des marchés de travaux Suivi contrôle des travaux Gestion financière des contrats	Les contributions des Population sont effectives Les Entreprises locales sont efficaces L'environnement économique est stable



## « La maîtrise d'ouvrage déléguée »



**Thème:**  
**Le suivi évaluation (SE)**

Animation : Jean-Michel LEBRETON

Djibouti, 11-15 janvier 2014

Département formation de  egisbdpa

CDP\_SE 1302

## Le suivi évaluation

Terme	Signification
<b>Continue</b>	<p><b>Tout au long du déroulement de l'action</b>                      Se réfère au dispositif et au calendrier d'exécution prévus.                      Utilise des outils de <u>suivi-évaluation</u> des activités accomplies : réunions de coordination, rapports périodiques, tableaux de bord, etc.                      Permet de procéder à des <u>ajustements</u> de calendrier et d'équilibrage de charges, sans toucher à la nature des activités.</p>
<b>A mi-parcours</b>	<p><b>A un moment déterminé du déroulement de l'action</b>                      Se réfère au descriptif de mise en œuvre prévu et analyse les échecs, les faiblesses et les points forts. Conduit - si nécessaire - à décider d'ajustements en profondeur.</p>
<b>Au terme de l'action</b>	<p><b>Fait le bilan</b> des actions réalisées et en évalue l'efficacité, par rapport aux résultats et indicateurs prédéterminés</p>
<b>Post évaluation</b>	<p>« <b>Un certain temps</b> » après l'action, quand il est possible d'en analyser les résultats différés , principalement : l'impact sur les populations cibles, la durabilité des effets, etc.</p>

| 95 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le suivi évaluation

Terme	Signification
<b>Pertinence</b>	<p>Est-ce que l'action conduite correspondait bien aux <u>priorités</u> et répondait-elle à un <u>besoin</u> réel ?</p>
<b>Appropriation</b>	<p>Dans quel mesure les <u>bénéficiaires</u> se sont-ils <u>impliqués</u> dans l'action : capacité d'absorption, mobilisation, suivi, pro activité, etc.</p>
<b>Efficacité</b>	<p>Est-ce que les moyens utilisés sont les plus pertinents et les plus efficaces pour arriver aux résultats visés ?</p>
<b>Durabilité</b>	<p>Est-ce que les réalisations et/ou les résultats atteints ont duré dans le temps et, le cas échéant, s'ils sont encore visibles et continuent à servir l'objectif visé, même si leur usage peut avoir évolué ?</p>
<b>Impact</b>	<p>Est-ce que l'action conduite a contribué à la réalisation des <u>changements visés</u> ?</p>
<b>Effets d'entraînement</b>	<p>Est-ce que les résultats obtenus ont donné lieu à capitalisation et/ou ont permis <u>d'enclencher d'autres initiatives</u> ?</p>

| 96 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le suivi évaluation

### Etape 1 : La collecte d'informations

- **Vérification de l'efficacité du projet:** les activités et moyens ont-ils permis d'atteindre les résultats attendus?
- **Efficacité du projet:** les résultats ont-ils favorisés l'atteinte des objectifs?
- **Pertinence du projet:** la stratégie choisie a-t-elle permis d'atteindre les résultats et les objectifs?
- **Analyse les résultats par rapport aux hypothèses et risques:** Le contexte institutionnel, politique, social, organisationnel du projet a-t-il favorisé sa réussite?

#### Rapports d'étape

**Faire le point sur les réalisations**

**Analyser les défis identifiés**

**Adapter les stratégies pour atteindre les objectifs**

| 97 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le suivi évaluation

### Etape 2 : Le suivi

**Pendant la durée du projet**

**Contrôle des prévisions par rapport aux réalisations**

**Comparer le rendement prévu avec le rendement atteint**

**Utilisation du cadre de rendement (indicateurs)**

**Important**

**Toujours privilégier le cadre participatif**

| 98 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le suivi évaluation

### Etape 3 : L'évaluation

En fin de projet

**Evaluation: processus le plus achevé de l'analyse de l'action et de ses résultats**

**Important**

- **Toujours privilégier l'évaluation participative avec les principaux partenaires**
- **Faire ensemble les recommandations**

| 99 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Le suivi évaluation

### Etape 4 : La communication des résultats et la redevabilité

**Rendre compte des résultats**

**A l'interne et à l'externe sous diverses formes avec divers supports**

**Diffuser de l'information sur les résultats obtenus et les ressources utilisées**

| 100 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## « La maîtrise d'ouvrage déléguée »



**Thème:  
La planification**

Animation : Jean-Michel LEBRETON

Djibouti, 11-15 janvier 2014

Département formation de  egisbdpa

CDP\_3E 1302

### Exercice

**Le mariage de votre fils aura lieu dans 10 mois.**

**On a déjà demandé et obtenu la main de la jeune fille,  
la dote a été discutée et la valise accordée.**

**Vous voulez que la fête soit réussie pour tout le monde.**

**Quel est votre objectif ?**

**Comment faites-vous ? Quel est votre plan  
d'action détaillé?**

## La planification

### La planification consiste à:

- définir l'enchaînement des tâches les unes par rapport aux autres
- ordonner ces tâches en fonction du calendrier
- définir les moments où ces tâches pourront être réalisées

### Deux types de contraintes:

- les contraintes logiques d'enchaînement
- Les contraintes de disponibilité des ressources

| 103 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Les composantes de la planification Qu'est-ce qu'une tâche?

### Une tâche est:

- Un travail à faire sous des conditions et un délai fixé
- Ce qu'en agent doit faire

Dans le cadre d'un projet une tâche est un travail élémentaire avec un début et une fin

| 104 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Les composantes de la planification Comment définir une tâche?

Pour définir une tâche, on se pose les questions classiques pour résoudre un problème

Quoi?	Travail à réaliser
Qui?	Responsable
Comment?	Indicateur de fin de tâche
et	enchaînement
Quand?	durée
Avec qui, où?	ressources
Combien?	Estimation du coût

| 105 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Comment planifier? (1/2)

1. Premier tableau: découper le projet en plusieurs sous-projets (ou en résultats à atteindre) avec leurs indicateurs
2. Deuxième tableau: décomposer chaque sous-projet (ou résultat à atteindre) en différentes activités avec leurs indicateurs
3. Troisième tableau: décortiquer chaque activité en tâches, avec leurs indicateurs
4. Ce dernier tableau est complété, pour chaque tâche, par:
  - ✓ Le nom du responsable
  - ✓ Le nom des exécutants

| 106 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



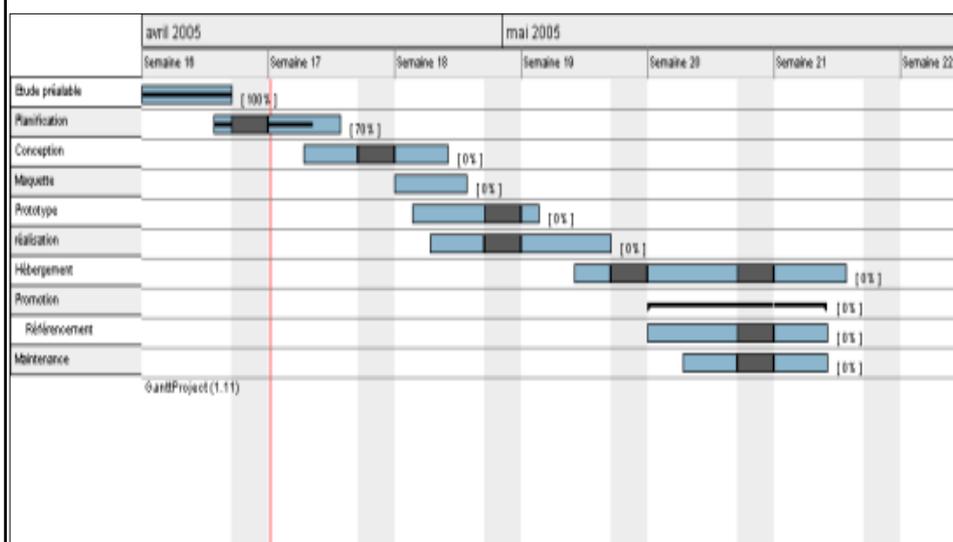
## Comment planifier? (2/2)

5. Donner de la cohérence et définir la logique d'enchaînement des activités et des tâches (qu'est-ce qu'on fait avant, pendant, après d'autres tâches)
5. Estimer une durée pour chaque tâche, avec une date de début et de fin
5. Compléter le tableau en affectant les moyens pour chaque tâche
5. Construire le planning (diagramme de Gantt)

| 107 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



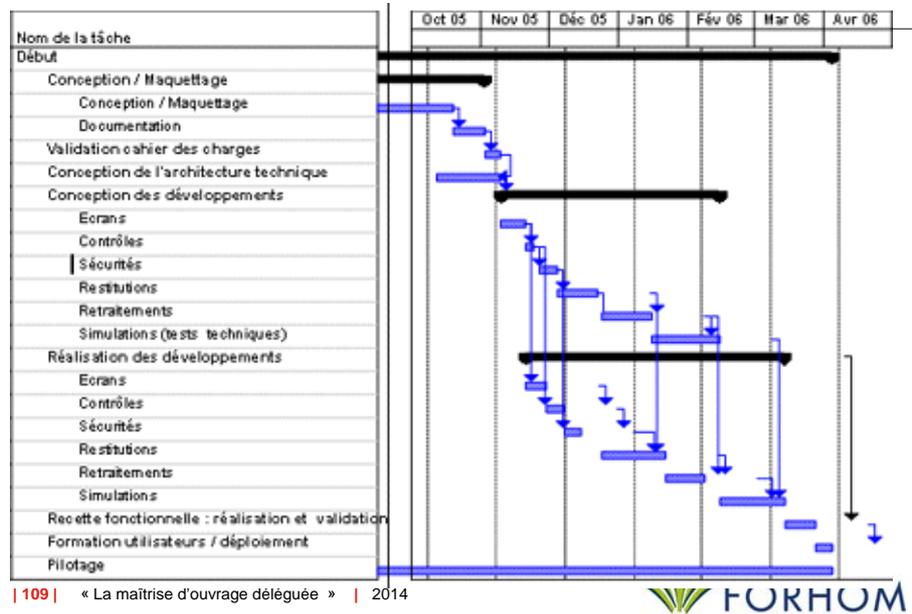
## Représentation GANTT



| 108 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Représentation GANTT



## Ce qu'apporte le planning (1/3)

### Apport 1

**Le planning apporte la visualisation du projet et de son suivi**

- Cadre de travail: tâches, cheminement, objectifs à atteindre**
- Fil conducteur du projet**
- Permet à tous de se situer dans un travail commun**
- Matérialisation de l'avancement: dynamique du projet**
- Accroît la motivation**

| 110 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014

## Ce qu'apporte le planning (2/3)

### Apport 2 Le centrage sur les délais

- Des délais trop longs sont démotivants** (« on a tout le temps »; « j'aurai changé de poste avant d'y arriver »)
- Des délais trop courts sont aussi démotivants** (on n'y arrivera jamais »; on est déjà en retard avant de commencer »)
- Les délais doivent être « faisables », mais aussi un vrai challenge pour demander un effort évident**

| 111 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014



## Ce qu'apporte le planning (3/3)

### Apport 3 Une aide à tenir les délais

- Attention a pouvoir tenir les délais et terminer le projet aux dates prévues. Donner « du mou ». Maximiser la durée prévue des dernières tâches.**
- Ne jamais accepter un glissement de délai sans réagir (exemple tout décaler de 2 mois); trouver le moyen de rattraper le retard sinon la crédibilité de la méthode tombe et la motivation des acteurs baisse.**
- Une succession de glissements de délais: mort du planning et du projet**

| 112 | « La maîtrise d'ouvrage déléguée » | 2014

