

REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
UNIVERSITAIRE

UNIVERSITE LIBRE DE LA REPUBLIQUE
DEMOCRATIQUE DU CONGO

UNILIC

ARRETE MINISTERIEL N°0071/MINESU/CAB.MIN/TLL/JRM/SB/2021



COURS DE GESTION DES PROJETS

Par
Junior KAPALAY TATI

Février 2026

PLAN DU COURS

INTRODUCTION

I^{ère} partie : GENERALITES SUR LE PROJET

Chapitre 1 : Notions et Identification d'un projet

Chapitre 2 : Etude de faisabilité du projet

II^{ème} partie : Conception, Elaboration d'un document De Projet

Chapitre 3 : Elaboration du projet

Section 1 : Présentation Générale

Section 2 : Processus à suivre

Chapitre 4 : Méthodologie et stratégie à développer

**Chapitre 5 : Ressources disponibles, Assistance
Sollicitée et budget**

5.1. : Ressources Disponibles

5.2. : Assistance sollicitée

5.3. : Budget

Chapitre 6 : Le suivi, Rapport et Evaluation

6.1. : Suivi du projet

6.2. : Les rapports

6.3. : Evaluation

III^{ème} partie : Méthode d'Evaluation

Chapitre 7 : Les méthodes d'Evaluation

Chapitre 8 : La gestion axée sur les résultats

Chapitre 9 : Calcul de rentabilité d'un projet

INTRODUCTION

1. Motivation

Ce cours de gestion de projet va permettre aux étudiants en sciences économiques, sciences de gestion, sciences sociales et les domaines similaires de mieux comprendre le projet dans son élaboration, suivi et son évaluation.

Les notions théoriques et pratiques évoquées dans ce support sont adaptées par rapport au système d'enseignement en vigueur et dans le but de pousser les apprenants dans un processus de création de leurs propres projets tenant compte de leurs insertions professionnelles.

Le cours contient des théories et des pratiques appuyées par des exemples concrets et certaines références scientifiques et doit être complété au programme de deuxième cycle dans les filières spécifiques.

2. Objectifs du cours

2.1 l'objectif général

L'objectif général de ce cours est de renforcer les capacités des étudiants en conception des projets et en les dotant des outils relatifs à l'élaboration, gestion, suivi et évaluation ainsi que l'élaboration du budget. Et être capables de faire la planification et élaboration de micro projet à partir des problèmes qui se posent dans la communauté et en misant sur les ressources à mobiliser localement.

2.2 Objectifs spécifiques

Pour les objectifs spécifiques, Les étudiants seront à mesure :

- D'expliquer et d'utiliser correctement les concepts qui entrent dans la compréhension des différents contours d'un projet ;

- De rassembler toutes les informations nécessaires pour élaborer, planifier et gérer un projet ;
- D'utiliser des techniques de mise en œuvre et de gestion d'un projet ;
- De budgétiser un projet ainsi de l'évaluer.

PREMIERE PARTIE : GENERALITES SUR LE PROJET

CHAPITRE I : NOTIONS ET IDENTIFICATION D'UN PROJET

Avant d'entreprendre la phase consacré à la conception matérielle du document de projet (partie II), il convient d'examiner la phase dite de la notion et d'identification du projet (qui est essentielle car elle constitue l'idée originale du projet). C'est à partir de cette idée (ou plus précisément à partir de l'identification d'un besoin particulier) que le projet peut être conceptualisé, puis soumis à des organisations nationales ou internationales de financement enfin qu'elles décident de la réalisation ou non du projet. N'oublions pas que « ce qui se conçoit bien, s'énonce clairement ».

I.1 Notions

I.1 1 Définitions

Plusieurs auteurs proposent des définitions, mais nous retiendrons celles qui nous permettent de mieux appréhender ce terme et d'arriver à donner un sens très utile pour ce cours.

Selon **AFITEP AFNOR (1992)**, un projet est une démarche scientifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. C'est aussi une mise en œuvre pour répondre au besoin d'un client et implique des besoins à entreprendre avec des ressources données.

Pour **HAROLD KERZNER**, un projet peut être considéré comme étant un ensemble d'activité et de tâches orientées vers la réalisation d'un objectif financier et matériel limités au cours d'une période préalablement déterminée. Cette définition est plus complète, en plus de sa rationalité, elle insiste sur la dimension temporelle précise.

D'après projet management institut (PMI), un projet est toute activité réalisée une seule fois, dotée d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit et un savoir unique. Il peut être de quelques jours ou des plusieurs années et peut être

compris par une seule organisation ou un groupe d'organismes intéressés. Il, peut s'agir de quelque chose aussi simple que l'organisation d'un évènement d'une journée ou d'aussi complexe que la construction barrage ou d'une rivière.

Quant aux organismes nationaux et internationaux, leurs définitions sont adaptées selon leurs conceptions différentes. Par exemple : **L'union européen (2004)**, considère un projet comme un ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais fixés avec un budget donné, des objectifs clairement définis. Ainsi pour eux, toutes les définitions apportées au concept projet sont fondés sur les caractéristiques particulières et il s'agit d'une initiative nouvelle, inhabituelle et singulière dans un temps défini avec une quantité réaliste de ressources.

I.1.2 Projet De Développement Communautaire

Un projet de développement communautaire peut être défini comme une action réalisée dans un objectif socio-économique orienté vers la satisfaction d'un besoin collectif de base (alimentation, santé, éducation, travail, infrastructures de base, informations, connaissances, etc.) d'une communauté d'hommes leur permettant de s'épanouir dignement.

I.1.3 Relation Entre Plan, Programme Et Projet

- Un Plan est un ensemble de programme exprimé implicitement ou explicitement dans un document en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs. Par exemple : plan quinquennal.⁽¹⁾
- Un programme est un ensemble d'activités organisées ayant un objectif bien précis, limité dans le temps et dans l'espace. C'est un ensemble des projets coordonnés.

⁽¹⁾ MUSHI Mugono F., les projets : Techniques d'élaboration, d'exécution et d'évaluation, éditions pensée africaine, kin, 2010.

Par contre un projet est une série d'activités avec des objectifs précis, conçus pour produire un résultat spécifique dans un délai donné. Par exemple ; le projet de lutte contre le sida

En bref, le plan comprend des programmes et un programme est un composé des projets et celui – ci est séquencé en activités qui à leurs tour dégagent des sous activités et des tâches.

I.1.4 analyser un projet

Analyser un projet consiste donc, en dernière instance, consiste à comparer des utilisations de ressources et des revenus ou avantages futurs étalés sur une période de temps. Un projet, en effet doit ou devait être étudié sous plusieurs angles, tels que : analyse technique, analyse financier, analyse économique et autres analyses spécifiques sélectionnées.

I.2 Identification

Identifier un projet c'est arriver à reconnaître le besoin d'une certaine chose ou d'une certaine activité, à un lieu ou chez une population donné. Il est important de bien connaître le milieu en faveur duquel le projet doit être réalisé.⁽²⁾

I.2 1 La prospection du terrain

La prospection est l'étape primordiale pour n'importe quel projet. Lorsqu'elle n'est pas suffisamment prise en compte par les initiateurs de projets, les conçus sont souvent inadaptés au milieu dans lequel ils sont appelés à se développer. Le résultat dans ce cas est l'échec de projets qui ont utilisé, sur des périodes plus ou moins longues, des milliers de dollars.

Ce cours veut mettre l'accent sur la démarche initiale de l'identification et de la maîtrise de l'environnement du projet afin que soient évités les échecs précédents. En ce sens, la

⁽²⁾ Bridier et Serge Michailof, Guide pratique d'analyse des projets, éd. economico, 1984, Paris.

prospection soit du terrain pour un projet peut être assimilée aux fondations d'une maison. Plus elles sont solides, plus la construction est fiable.

I.2.2 But de la prospection

La prospection a pour but de mieux connaître le champ d'opération du projet et les personnes en faveur desquelles le projet va être conçu.

La conceptualisation du projet doit ensuite être réalisée de façon intelligente, c'est-à-dire sans bouleverser les traditions et coutumes des structures locales existantes. Dans le cas où le besoin est clairement identifié par la population locale, il est néanmoins indispensable de vérifier les données auprès d'un échantillon de la population afin de s'assurer de la pertinence des idées à développer au cours du montage du projet.

La durée de la phase de prospection dépend du temps nécessaire pour maîtriser l'environnement du projet et pour vérifier que le besoin est véritablement ressenti de la même façon par la population bénéficiaire.

La durée peut couvrir toute la période antérieure à la conceptualisation du projet.

Compte tenu de l'évolution de l'environnement et des besoins, il convient de consacrer à cette phase le temps qu'il faut, notamment pour éviter les mauvaises interprétations, les prétentions hâtives et éviter que le projet, une fois conceptualisé, ne désintéresse de la part des populations pour lesquelles il est conçu.

I.2.3 Résultats de la prospection

Le travail effectué hors de cette première phase va donner des informations précises sur les besoins, sur les coutumes et traditions, sur l'environnement économique, politique, et socioculturel, etc. Ces renseignements sont essentiels et doivent être systématiquement étudiés tout au long de la l'identification et aussi pendant la conceptualisation du projet.

CHAPITRE II : ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET

Cette phase paraît souvent complexe pour un nombre de responsables d'organisations. Pourtant, elle peut être résumée de la façon suivante : « l'étude de faisabilité est la définition des chances et des possibilités de réussite d'un projet, sur différents plans ».⁽³⁾

II.1 Sur le plan du matériel à utiliser

En ce qui concerne le matériel nécessaire, l'étude consiste à examiner si le matériel dont le projet a besoin est facilement accessible et disponible. Il convient, notamment par des achats à l'étranger. Il faut, par exemple, perdre en compte les délais de livraisons, les pénuries, et formalités d'importation.

II.2 Sur le plan du personnel

Il s'agit là de trouver la réponse de la question relative à la compétence et à la disponibilité des personnes chargées d'exécuter et de gérer le projet :

- Personnel local,
- personnel à recruter au niveau international.

II.3 Sur le plan financier

Outre les problèmes soulevés lors de l'établissement du budget, l'étude de faisabilité doit s'assurer que le budget défini a des chances d'être accepté par l'organisation (ou les organisations) de financement. Il convient à ce propos de respecter scrupuleusement les règles et les principes des organisations nationales et internationales de financement, en la matière (cf. partie II)

II.4 Sur le plan organisationnel

La question à se poser ici est de savoir si le projet décrit de façon précise le contenu et le contour du travail à effectuer, et si les tâches à réaliser sont bien planifiées dans l'espaces et dans le temps.

⁽³⁾ Epicum R, Elaborer un projet, Edition du cepas, Kinshasa, 2009.

DEUXIEME PARTIE : CONCEPTION & ELABORATION D'UN DOCUMENT DE PROJET

CHAPITRE III : ELABORATION DU PROJET

La conception et l'élaboration de projet destiné à être soumis à des organisations internationales ou nationales de financement ou d'exécution doivent respecter certaines normes sans lesquelles le document de projet ne pourra pas être pris en considération.⁽⁴⁾

L'initiateur du projet doit comprendre que le document de projet est en quelque sorte une « carte de visite » et aussi un « contrat » qui le liera à l'organisme de financement.

Le contenu et la forme doivent être particulièrement soigné et répondre aux interrogations que se posent l'organisation de financement avant qu'elle ne détermine la suite à donner au projet en soumission. Il est particulièrement important de concevoir et d'élaborer un document de projet de façon précise, en respectant une logique dans le déroulement de la présentation du document et des activités à développer.

Un projet se compose généralement de la façon suivante : (Outre la première page de couverture qui comprend : Titre du projet, lieu, dates, etc.).

1° Présentation générale

- Contexte
- justification
- Population cible
- Cadre institutionnel

2° Méthodologies et stratégie à développer

- Objectif de développement
- Objectif(s) immédiat(s)

⁽⁴⁾ Erpicum R, Evaluer un projet, Edition du cepas, Kinshasa, 1996.

3° Stratégie à développer

- Produits (Résultats)
- Activités
- Le cadre logique
- Calendrier (ou plan de travail)

4° Apports, Assistance sollicitée et Budget

- Ressources disponibles
- Assistance sollicitée
- Budget

5° Suivi, Rapports et évaluation

- Suivi
- Rapports
- Evaluation

L'initiateur du projet ne doit pas oublier que les différentes parties du document de projet seront probablement étudiées par des services et divisions distinctes les uns des autres. Il convient donc d'élaborer toutes les parties et sous-parties du document de projet avec le même soin et la même précision.

Avant la présentation générale du projet, Première page de couverture doit contenir les éléments suivant :

- Le titre et éventuellement le numéro du projet,
- Le domaine d'activité,
- Le lieu (ville, région, pays),
- La date de démarrage et la durée (prévue),
- Le ou les noms des organisations de financement ;
- Le ou les noms des organisations associées au projet,
- Le budget total du projet (préciser la devise) ;
- Le montant total du financement sollicité (préciser la devise) ;
- Le nom de l'organisation qui soumet le projet,
(Ou nom et qualité de la personne autorisée) ;
- La date de soumission.

Section 1 : Présentation générale

1.1 Contexte et environnement du projet

Cette sous-partie doit expliquer (en quelques lignes) le contexte et l'environnement dans lequel le projet doit être exécuté. Les informations à fournir doivent être de nature à expliquer :

- Quel est l'origine du projet (à partir de considération : sociales, économiques, culturelles, politiques, historiques, géographiques, techniques,...)
- Quel est le problème à résoudre (ou quel est l'objectif à atteindre),
- Quelle est la position de l'organisation et celle des autorités locales par rapport à ce problème (ou à cette situation),
- Quelles sont les actions déjà effectuées dans ce domaine,
- Quels sont les effets de ces actions.

1.2 Justifications

Dans la sous partie l'initiateur de projet doit expliquer :

- Pourquoi le projet est nécessaire,
- Pourquoi le moment semble opportun ;
- Quel sera l'effet du projet une fois réalise,
- Quel est l'intérêt des autorités locales,
- Quel peut être l'intérêt de l'organisation de financement (ou d'exécution).

Exemple :

« Le gouvernement de la République Démocratique du Congo entreprend depuis 2023 un vaste programme de réaménagement et de modernisation des fermes agricoles de la Province du Kongo Central en octroyant des tracteurs neufs aux fermiers. Ce projet d'établissement d'un atelier d'entretien du matériel agricole permettra aux paysans de la province d'entretenir et de réparer leurs équipements agricoles à de faibles coûts. Par ailleurs, des volontaires nationaux et internationaux

seront chargés d'encadrer le projet et de former les paysans à l'entretien et la réparation du matériel agricole. L'organisation CREDEL a une expérience précise dans ce domaine puisqu'en collaboration avec le FAO, elle a déjà réalisé plusieurs ateliers du même type dans le nord Est du pays plus précisément dans la province de l'équateur et a dispensé une formation technique à plus de 10.000 paysans.

Exemple des travaux pratiques 1: Un projet de « chantier école »

- Justification du projet : Objectifs généraux

• Origine et justification

La ville de Matadi représente dans son ensemble l'un des patrimoines les plus précieux du patrimoine national congolais. Au vieillissement des structures constructives s'ajoutent notamment des raisons démographiques, sociales et économiques pour expliquer la dégradation accélérée de ses 12 écoles publiques.

Le gouvernement congolais est aujourd'hui particulièrement handicapé par la perte des anciennes traditions constructives. La main d'œuvre habituelle est en effet essentiellement formée ou habituée à intervenir dans le contexte de la construction contemporaine. Il s'avère par ailleurs que les modes de formation existants (formation en entreprise et formation professionnelle des jeunes) pourraient être améliorés et que l'envoi de stagiaires à l'étranger ne représente pas une alternative valable.

- Intérêt de l'assistance du PNUD⁽⁵⁾

L'assistance du PNUD aurait l'avantage d'introduire en RD Congo une nouvelle formule de formation professionnelle, avec notamment :

⁽⁵⁾ PNUD/UNOPS : organisation d'un regroupement et planification locale (document de formation), 2004.

- Une structure pédagogique originale en RD Congo ;
- Des méthodes pédagogiques déjà expérimentées ailleurs ;
- Des programmes de formations adaptées au contexte de la ville de Matadi ;
- La formation à de nouvelles techniques de chantier ;
- Du personnel de formation et d'encadrement étranger ;
- Du matériel de chantier récent ;
- Des travaux de qualité réalisés avec moins de contrainte de rentabilité immédiate.

Exemple des travaux pratiques 2 : Etablissement d'un centre pilote agricole pour la jeunesse en RDC

- Introduction

Ce projet a comme objectif d'encadrer des jeunes désœuvrés à partir d'activités à caractère social et économique, pour lutter contre l'exode rural, qui vide le milieu agricole de ses forces vives.

Dans la région du Kongo Central, où la terre est fertile et pourrait devenir le grenier de Kinshasa, la production actuelle suffit à peine à nourrir ses habitants.

Pour changer cet état de chose, il faut commencer par fixer les jeunes sur le terrain rural. Le CREDEL a mis en place Manzi, un Centre pilote Agricole pour la jeunesse.

Ce centre s'occupera de la formation, de la production et de l'encadrement de la jeunesse.

- Description du milieu

Manzi est un village qui fait partie du secteur de LUFU dans le territoire de SEKE-BANZA, ancien centre de formation et de production de la JMPR (Jeunesse du Mouvement Populaire pour la Révolution). Par son sol argileux, il jouit d'un climat de région chaude. Les précipitations varient entre 1200 et 1700 ml d'eau par an. Il y a deux saisons sèches et saison de pluie.

- Population cible

Avant toute chose, généralement le terme de « population » ne signifie pas l'ensemble des individus d'un pays (ex : la population congolaise) mais, seulement un groupe déterminé d'individus (ex : la population d'une ville, la population ouvrière, la population de moins de douze ans, etc.).

La plupart des projets sont réalisés au profit d'une population définie et circonscrite. Il appartient donc au planificateur du projet de déterminer et de circonscrire la population qui doit bénéficier du projet.

Pour cela, il faut prendre en compte des critères tels que :

- La composition,
- L'origine, la zone géographique,
- L'activité
- L'âge, ou encore,
- Le niveau d'instruction, etc.

Cette sous-partie peut également comporter des indications sur :

- L'intérêt de la population pour le projet ;
- Le degré de mobilisation de la population bénéficiaire,
- L'intérêt que présente cette population, pour le projet.

Dans l'exemple précédent, il est évident que la population cible est celle qui regroupe les paysans de la région du sud du pays. Dans ce cas, les critères choisis pour déterminer la population cible sont : la zone géographique et l'activité de la population.

- **Cadre institutionnel⁽⁶⁾**

Cette sous-partie doit préciser (sans détails à le cadre dans lequel doit évoluer le projet. On indiquera :

- Le lien du projet,
- Sa composition en personnel (personnel national, international, volontaires, consultants, etc.),
- La provenance des ressources du projet,
- Les organisations de financement,
- Les organisations d'exécution,
- Les organisations associées,
- Les liens de coordination entre les organisations,
- L'autorité (ou personne) responsable du projet.

Exemple supplémentaire :

Le projet de séminaire de formation des animateurs socioculturels de la région de X, aura lieu à X, du début avril 2 au 30 mai 2023. Il sera exécuté par le personnel d'encadrement de l'Association pour l'enfance de la région de X, avec l'assistance technique d'un consultant de l'UNICEF, L'UNICEF et L'UNESCO assureront les frais de transport des 120 animateurs.

L'Association pour l'enfance de la région de X prend à sa charge les frais d'hébergement, de nourriture et la logique du projet de formation. Le ministère de la jeunesse et de sports présidera l'ensemble du séminaire de formation et a accordé une subvention à l'association nationale.

⁽⁶⁾ Association des universités et collèges du Canada « Application des principes de gestion axée sur les résultats dans la conception des projets de PUCD », partenariats universitaires en coopération et développement, janvier 2006.

Section 2 : Processus à suivre pour présenter un projet (Schéma simplifié)⁽⁷⁾

1° Identification :

- Idée de projet, ou identification d'un besoin ou d'un problème.
- **Prospection du terrain :**
 - Analyse de l'environnement économique, social, culturel et politique ;
 - Etudes des besoins et problèmes ;
 - Concertation auprès de la population bénéficiaire ;
 - Recueil d'informations auprès des organismes et personnes déjà impliqués dans le même domaine ;
 - Concertation auprès des autorités locales et nationales ;
 - Choix de l'objectif de développement ;
 - Choix de l'objet immédiat.

2° Etude de faisabilité :

Cette étude porte sur le plan financier, matériel, humain et organisationnel.

3° Elaboration du projet :

- Analyse de l'information obtenue lors de la phase de prospection ;
- Définition de la méthodologie ;
- Définition des produits et des activités à développer ;
- Etude des moyens nécessaires ;
- Planification du projet ;
- Respect des critères d'élaboration des documents de projets.

⁽⁷⁾ EISA/DFID : planification, élaboration et gestion des projets (Renforcement des capacités de la société civile de la RDC) Kinshasa, 2009.

4° Soumission du projet :

Le projet peut être présenté aux :

- Organisation internationales ;
- Organisations régionales,
- Banques de développement,
- Banque commerciale
- ONG,
- Associations
- Fondations
- Sociétés privées.
- Bailleurs des fonds
- Etc.

Les projets sont directement adressés aux bailleurs de fonds, ou sont soumis à travers un organisme de coordination.

CHAPITRE IV: METHODOLOGIE ET STRATEGIE A DEVELOPPER

IV.1 Objectif de développement

Note : La technique d'élaboration d'un document de projet consiste très souvent à utiliser ce que l'on appelle le « développement en entonnoir », c'est-à-dire partir du plus grand pour arriver au plus petit. Il faut donc toujours commencer par dire quel est l'objectif général (objectif de développement), puis l'objectif que le projet doit attendre (objectif(s) immédiat(s) et terminer par les activités qu'il faut successivement entreprendre pour réaliser l'objectif immédiat.

L'objectif de développement consiste à préciser ce à quoi le projet doit contribuer. Il n'est pas question d'indiquer ce que le projet doit réaliser, mais ce doit favoriser.

Exemple :

« Augmenter le taux de scolarisation des enfants de moins de douze ans, de la région X. »

IV.2 Objectif(s) immédiat(s) ou spécifique(s)⁽⁸⁾

Contrairement à l'objectif de développement, l'objectif immédiat doit indiquer clairement ce que le projet doit réaliser une fois terminé. Dans ce cas, il s'agit de définir le but du projet.

Exemple :

Par rapport à l'exemple d'objectif de développement précédent, qui est d'augmenter le taux de scolarisation, l'objectif immédiat peut être : « Construction d'une école primaire » ou peut être : « Construction d'une école primaire et assistance pédagogique ». Dans ce deuxième exemple il y a bien entendu deux objectifs immédiats.

⁽⁸⁾ Commission européenne : Manuel de gestion du cycle de projet, 2001.

Une autre manière plus pratique de présenter un objectif spécifique est la suivante dans ce tableau :

But :	Quel est l'objet du projet ?
Objectif général :	Que veut-on faire pour prévenir la criminalité ?
Objectifs spécifiques :	Quels changements permettraient d'atteindre l'objectif général ?

Petit conseil :

Pour faciliter la rédaction des objectifs d'un projet et s'assurer que tous les éléments nécessaires sont réunis, il est suggéré d'utiliser le tableau suivant.

Exemple :

La période de temps :	D'ici décembre 2025
Le verbe d'action :	Sensibiliser
Les personnes concernées :	25 enseignants
Le terrain d'action	Des écoles primaires de la ville de Matadi
Le changement souhaité :	Sur l'action à entreprendre lors de la déclaration d'une victime

Exemple d'objectif d'un projet présenté : TRAVAIL PRATIQUE AVEC LES ETUDIANTS

Note : Le nombre d'objectifs immédiats doit normalement être limité à un ou deux. Généralement les projets n'ont qu'un seul objectif immédiat. Un projet qui se donne plusieurs objectifs immédiats risque d'être difficilement réalisable. Au mieux, il sera jugé comme trop ambitieux et, au pire, comme mal élaboré.

Il ne faut donc pas confondre « objectif immédiat » et « activité ». Ces dernières sont bien entendu multiples et diverses car elles doivent permettre de réaliser l'objectif immédiat.

Dans cette partie consacrée à la définition de l'objectif immédiat il ne s'agit pas uniquement d'indiquer quel est cet objectif. Il faut aussi préciser ce que cet objectif va apporter de plus, par rapport à la situation actuelle, et comment il peut contribuer à l'objectif de développement.

Cette sous-partie indiquera aussi quels sont les indicateurs de l'état d'avancement du projet et son degré de réussite. Ces indicateurs ne sont pas des activités à mener par le projet mais ils matérialisent un progrès par rapport à la situation initiale.

Exemples :

Si l'on considère que l'objectif immédiat est « l'assistance pédagogique », l'indicateur de cet objectif peut être : « Le matériel didactique pourra être directement produit sur place, un an après le début du projet. » Il pourra aussi être : « Cinquante instituteurs seront formés à la fin du projet ».

- Les indicateurs peuvent bien entendu être quantitatifs ou qualitatifs. Il faut par ailleurs les distinguer des « produits » du projet. Bien entendu plusieurs activités peuvent être nécessaires pour réaliser un produit. Il appartient au planificateur de veiller à ce que les activités s'enchaînent logiquement dans le but de permettre la réalisation d'un produit.
- C'est le produit qui détermine les activités à entreprendre par le projet. Il ne faut pas que ce soient les activités qui définissent les produits qui pourront en résulter.

Exemples :

Si le produit est : « Les travaux de fondations seront terminés le 30 mai 2024 », une des activités peut être : « préparation et travaux de terrassement du premier au deuxième mois ». Si le produit est : « Fourniture de matériel didactique dès le mois de juin 2024 », l'activité, dans ce cas pourra être : « Installation et formation à l'usage du matériel de photocomposition : »

Une activité peut aussi être : 'Réalisation d'une évaluation technique par un consultant, dès le commencement de la deuxième phase du projet ».

Pour les produits et les Activités, il est important de veiller à ce qu'ils soient formulés de façon à ce que leurs résultats puissent être vérifiés par l'organisation d'exécution et l'organisation de financement. La liste des produits et celle des activités doivent être considérées comme des indicateurs de l'état d'avancement du projet.

IV.3 Calendrier (ou plan de travail)⁽⁹⁾

Le calendrier des activités du projet constitue un document important car sa fonction est double : c'est d'abord un document de gestion et ensuite un document de contrôle de l'état d'avancement du projet.

Dans sa première fonction (document de gestion), le calendrier est l'outil qui rappelle aux responsables du projet quelles sont les différentes phases et étapes que le projet doit réaliser pour atteindre son objectif immédiat.

Plus qu'un simple document de référence, le calendrier a une valeur obligatoire puisque les responsables du projet sont tenus de respecter les délais fixés par ce document.

Dans sa seconde fonction, le calendrier est un outil qui permet à l'organisation d'exécution et à l'organisation de financement de contrôler l'état d'avancement du projet et de s'assurer que les activités techniques et administratives du projet ont été exécutées à temps.

Le calendrier des activités du projet doit donc comporter des renseignements sur les activités dites administratives (gestion des ressources, achat de matériel, élaboration des rapports, dates des évaluations, etc.).

⁽⁹⁾ CCM - RDC : planification opérationnelle et gestion des projets (formation des acteurs de terrain impliqués dans les interventions du fonds mondial), Kinshasa, 2004.

En ce qui concerne les activités d'ordre technique, il est conseillé de citer en premier pour chaque produit il convient :

- D'indiquer le produit et sa date de réalisation,
- D'indiquer les activités à entreprendre et la date (ou le moment) à laquelle les activités doivent être entreprises. Il convient d'utiliser l'ordre chronologique allant de la première activité à la dernière.

Pour les activités administratives, l'ordre à suivre est celui des dates fixées pour chacune d'elles. Une présentation graphique peut être utilisée pour le calendrier. Dans ce cas, une des techniques consiste à faire un tableau qui indique en ordonnées les dates et, en abscisses les activités techniques et administrative à réaliser. L'avantage d'une telle présentation est d'être visuel et de rassembler les activités techniques et administratives sous une seule présentation. Cette présentation est néanmoins peu pratique lorsque les activités sont nombreuses et simultanées ou rapprochées dans le temps.

Exemple de calendrier établi pour un projet

Projet « chantier-école » :

Calendrier : plusieurs phases sont prévues pour les activités du « chantier-école » pendant la période couverte par la convention.

Première phase : préparation et mise en service,
Durée approximative mois de juin 2024 à la fin 2024 :

- Détermination et promulgation du statut du chantier-école ;
- Recrutement et envoi de deux experts internationaux : le directeur pédagogique et le coordinateur ;
- Envoi d'un consultant spécialisé pour dresser une liste documentée du matériel de chantier, adapté ;
- Nomination du directeur du centre de formation ;
- Désignation du (ou des) représentant(s) d'entreprise(s) ;
- Choix des locaux et des aménagements adéquats ;

- Commande des différentes catégories de matériel nécessaire ;
- Choix des bâtiments à réhabiliter au cours de la phase suivante ;
- Recrutement du personnel national et international qui sera employé alors de la phase suivante ;
- Définition précise du profil des premiers stagiaires à former ;
- Homologation officielle de la formation prévue ;
- Passation des premiers marchés avec CREDEL et/ou les entreprises chargées de la réhabilitation ;
- Passation de convention de stage entre le chantier-école et les autres parties prenantes ;
- Etablissement des premiers plannings de travaux ;
- Organisation d'un premier stage expérimental de formation.

Deuxième phase : démarrage du chantier-école.

Durée approximative : de début 2025 à la fin 2025 :

- Recrutement des autres experts internationaux ;
- Recrutement du reste du personnel congolais ;
- Démarrage progressif de la session aux travaux en accroissant graduellement le nombre de corps d'état à former, en considérant par ordre de priorité :
 - o Le gros œuvre, maçonnerie, béton armé ;
 - o La charpente, étaieement, coffrage, planche ;
 - o Le carrelage ;
 - o La serrurerie, ferronnerie, tirants ;
 - o La menuiserie.

Troisième phase : régime normal du chantier-école.

Durée approximative : de début 2026 à la fin 2026

- Présence de tout le personnel international et national prévu ;
- Le personnel national se forme à prendre en charge les activités du personnel international, après son départ ;
- Formation de l'ensemble des corps d'état nécessaires ;
- Envoi de membres du personnel national en stage de formation à l'étranger.

Quatrième phase : achèvement du chantier-école

Durée approximative : de début 2027 à la fin 2027.

- Départ du personnel international ;
- Prise en charge de ses activités par le personnel national ;
- Missions de consultants de courtes durées, plus nombreuses ;
- Envoi de membres du personnel algérien en stage de formation à l'étranger ;
- Etablissement d'un bilan pédagogique du chantier-école.

Commentaires sur le calendrier ci-dessus :

Les différentes phases sont clairement indiquées. Il convient néanmoins, pour chacune d'elles, d'apporter plus de précisions sur les activités et les produits qui doivent être réalisés.

Ces activités et produits doivent être indiqués de façon quantitative ou qualitative afin de constituer des indicateurs sur l'état d'avancement du projet.

CHAPITRE V : RESSOURCES DISPONIBLES, ASSISTANCE SOLLICITEE ET BUDGET

Les apports concernent toutes les ressources (ressources disponibles et assistance sollicitée) nécessaires au projet pour réaliser chacune des activités du projet. Ces ressources sont généralement de trois types : Matérielles, humaines et financières.

Dans cette sous-partie il n'est pas nécessaire de détailler les ressources budgétaires nécessaires à chaque activité car elles font l'objet d'un chapitre particulier (III.3. Budget).

V.1 Ressources disponibles

De nombreux projets d'ONG sont soumis à des organisations internationales en vue d'une assistance technique ou d'une participation financière. Dans ce cas, l'ONG initiatrice du projet dispose généralement de certaines ressources qui peuvent être mises à la disposition du projet. Il convient alors d'indiquer quelles sont ces ressources.⁽¹⁰⁾

Dans tous les cas, le planificateur doit citer les ressources nécessaires pour chacune des activités à réaliser. Les renseignements à indiquer sont, entre autres :

- La nature des ressources (matériel, personnel ou financement),
- Le type de ressource (marque du matériel, qualification du personnel,...),
- La quantité (le nombre ou le montant) disponible,
- La provenance du matériel, du personnel, du financement,
- Les dates (ou le montant) et la durée de disponibilité,
- La date (ou le moment) et la durée de disponibilité,
- La date (ou le moment) à laquelle la ressource doit être utilisée,
- L'activité (ou les activités) pour laquelle la ressource doit être utilisée.

⁽¹⁰⁾ Bracegirdle P., l'élaboration du plan de mise en œuvre du projet / programme selon l'approche axée sur les résultats : guide à l'intention des partenaires de L'ACDI et des agences d'exécutions, Ottawa, mars 2001

Note :

- Pour les ressources financières, préciser la monnaie : \$US, €, etc. il est nécessaire que la monnaie soit en devise.
- Pour les ressources en personnel, il est conseillé de préciser si le projet fait appel à des spécialistes locaux à des personnalités gouvernementales ou d'administrations locales, ou encore à la participation populaire (volontaire, jeunes, etc.) ou à l'emploi de femmes, etc.

V.2 Assistance sollicitée

Comme pour la partie précédente, cette partie correspond aux ressources en matériel, en personnel et en financement. Le terme d'assistance (financière, technique, matérielle) est plus indiqué que celui de ressource.⁽¹¹⁾

Il convient d'indiquer clairement quelles sont les assistances sollicitées. Pour chacun des produits et activités du projet, les principaux renseignements à fournir sont :

Pour les apports matériels :

- La nature du matériel (type, marque, modèle, etc.),
- La quantité nécessaire (nombre, poids, etc.)
- La date ou le moment de l'utilisation,
- L'objectif pour lequel le matériel doit être utilisé (activité, ou produit du projet),
- La personne habilitée à utiliser (et à gérer) le matériel, etc...

Pour les apports en personnel :

- Le statut du personnel : expert internationaux, nationaux, consultants, volontaires, bénévoles ;
- La qualification requise (formation et expérience) ;
- La date ou le moment de son affectation ou de son recrutement,

⁽¹¹⁾ CAD/ OCDE, « la gestion axée sur les résultats de développement, document de référence : des principes à l'action, mars 2006

- La durée de son affectation ou de son contrat,
- Le poste ou la fonction qu'il devra occuper ;
- Ses attributions, responsabilités (envers le projet et les organisations parties au projet : élaboration des rapports, gestion, exécution des activités), etc.

Pour le financement :

- Le montant du financement sollicité (préciser la monnaie),
- La date ou le moment de son utilisation ;
- La finalité du financement (activité, produit, rémunération, achats de matériels, etc.) ;
- Indications sur les achats de biens ou de services (lie de l'achat, organisme, modalités de paiement, etc.)
- Personne habilité à engager les dépenses,
- Personne chargée de gérer et contrôle l'utilisation des apports financiers, etc.

Ces renseignements doivent être précisés pour chacun des produits et activités du projet. Lorsque les apports sont destinés à servir tout au long du projet (exemple : un véhicule pour le Directeur du projet), il convient de l'indiquer dès le moment où l'apport est cité pour la première fois.

Exemple d'une assistance sollicitée pour un projet

Cas du projet de « chantier-école ».⁽¹²⁾

Apports extérieur :

1° Personnel international :

- Le Directeur pédagogique

Il devra avoir une excellente connaissance des travaux de bâtiment et plus spécialement du travail de restauration lui permettant de participer au choix des bâtisses à réhabiliter.

⁽¹²⁾ Programme de formation du responsable des divisions Action sociales en accompagnement d'un plan action de L' INDH, Kenitra, 22 au31 août 2005.

Il aura une expérience d'enseignant ou de formateur lui permettant d'élaborer des programmes pédagogiques avec le maître d'œuvre, les formateurs spécialisés, les représentants des entreprises et ce, sous l'autorité du Directeur du centre de formation, etc.

- **Le coordinateur des travaux**

Il aura gravi tous les échelons dans d'importantes entreprises et il aura eu sous ses ordres un grand nombre de collaborateurs.

Il devra parfaitement connaître le bâtiment en général et être suffisamment présent avant l'ouverture des chantiers pour se formaliser avec le mode de construction, etc.

Son expérience lui permettra de guider les directeurs et les formateurs déceler les avantages et les inconvénients de tel ou tel bâtiment proposé par le maître d'ouvrage.

- **L'adjoint administratif et financier**

Il a la responsabilité sous l'autorité du directeur, d'assurer la gestion des moyens nécessaires à la réalisation des programmes de formation.

Il restera hiérarchiquement subordonné au Directeur pédagogique pendant la durée de présence de ce dernier. Sa présence facilitera la tâche du directeur après le départ du personnel international, etc.

2° Les Locaux

Les locaux nécessaires au chantier (école peuvent être réalisés en unités préfabriqués ou être trouvés parmi les bâtiments existants.

- **Locaux d'enseignement 180m²**

Avec notamment deux classes de 25 places chacune.

- **Cellule de formation 90m²**

Avec notamment les bureaux des directeurs, des coordinateurs, des formateurs, secrétariat, petite salle de réunion et sanitaires.

- **Cantine 90m²**

Salle pour 50 personnes, avec cuisine et sanitaire.

- **Dortoirs 165m²**

Unités regroupant une cinquantaine de lits simples ou superposés avec 2 blocs sanitaires comprenant douches et WC :

- **Infirmierie 30m²**
- **Remise à matériel 30m²**
- **Local de stockage 30m²**

Cette liste indicative des locaux et des surfaces pourra être modifiée en fonction des caractéristiques des sites et des locaux disponibles.

3° Matériel (exemples) :

- **Matériel d'étude :**

- 2 machines à calculer Canon X 07 avec les accessoires : interfaces vidéo (PAL), cartes mémoires 4KXM100.
- 1 machine à calculer Sharp PC 1500 A.
- 1 imprimante Sharp CE 150, et Stock de papier

- **Matériel de mesure :**

- 4 équerres optiques
- 2 niveaux à main avec arc gradue et échelle en %
- 1 Clisimètre de type MC 1002.

V.3 Budget

Pour le budget, il est conseillé de le présenter sous la forme d'un tableau. L'usage des devises courantes est recommandé (EURO, USD). Lorsque le budget est établi dans une monnaie locale, il convient de préciser la monnaie et indiquer son taux de change par rapport à une devise courante, (à la date de l'établissement du budget).

Le budget doit être ventilé selon les différentes phases du projet (activités et produits à et par catégorie de dépenses. Il doit par ailleurs être divisé par tranche annuelle ou par phase.

Il est par ailleurs recommandé d'indiquer en note de bas de page, tous les renseignements complémentaires qui permettent de comprendre la provenance du financement. Ces renseignements sont essentiels lorsque plusieurs organismes de financement contribuent au projet.

Ainsi il peut être utile de joindre en annexe un tableau récapitulatif uniquement consacré au financement sollicité à l'organisme auquel est adressé le document de projet.

CHAPITRE VI : LE SUIVI, RAPPORT ET EVALUATION

VI.1 Suivi du projet

Cette dernière partie n'est pas à négliger. L'initiateur du projet ne doit pas oublier que l'organisme de financement exige de pouvoir apprécier, contrôler l'état d'avancement du projet et évaluer ses résultats.

Le suivi, les rapports et les évaluations sont les trois différentes activités qui permettent à l'organisme de financement de suivre, au jour le jour, le projet.

Le suivi regroupe toutes les activités spécifiques qui sont nécessaires pour vérifier et évaluer les résultats attendus par le projet. Ces activités sont notamment : les examens techniques et les contrôles financiers.⁽¹³⁾

VI.2 Les rapports

Les rapports sont de plusieurs types (rapports sur l'état d'avancement du projet, rapports financiers, rapports techniques spécifiques, etc.). Il convient d'indiquer la périodicité de ces rapports et les personnes chargées de les réaliser et de les communiquer aux organisations parties au projet. Généralement l'élaboration des rapports incombe au responsable du projet.

Il n'est pas nécessaire que les rapports soient longs. Un bon rapport doit :

- Réponde à une question précise ou à une série d'interrogations ;
- Etre clair ;
- Etre précis et synthétique.

Il doit par ailleurs être ponctuel, c'est-à-dire communiqué au moment prévu par le document de projet. Les

⁽¹³⁾ PNUD : guide du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats, janvier 2002

rapports, lorsqu'ils ne sont pas communiqués à temps, témoignent souvent d'une mauvaise gestion du projet.

VI.3 L'évaluation

Les évaluations sont des activités très attendues par les organisations internationales. Tous les documents de projets doivent comporter un plan d'évaluation précis. Vu l'importance des évaluations, la partie suivante sera entièrement consacrée à la méthode d'évaluation.

Note : les travaux pratiques pour ce chapitre, cfr. Recueil d'exercices.

TROISIEME PARTIE : METHODE D'EVALUATION

CHAPITRE VII : LES METHODES D'EVALUATION

L'évaluation est une activité qui ne doit pas être négligée par les responsables de projets. Elle mérite une attention particulière, et cela pour deux raisons :⁽¹⁴⁾

- C'est le moment et le moyen de faire le point sur l'état d'avancement du projet. On décidera à cette occasion de poursuivre, réajusté, retardé, modifié, préciser certaines activités ou phase du projet.
- C'est l'instrument qui permet à l'organisme de financement de juger des résultats obtenus (et non obtenus) par le projet.

Pour ces raisons, il convient de consacrer la dernière partie de ce guide à la méthode générale d'évaluation des projets. Gardons en tête que toutes les évaluations doivent être critiques pour permettre à l'organisation chargée de l'exécution et à l'organisation de financement d'avoir une démarche prospective. Quel que soit le volume de ce document, il est important qu'il soit rédigé avec clarté.

Il faut donc privilégier les rapports d'évaluation rédigés de façon synthétique et qui passent en revue les différents points d'évaluation les uns après les autres. Le rapport d'évaluation doit respecter la périodicité définie dans le document du projet : il est en effet préférable (et intéressant) d'expliquer pourquoi un objectif immédiat n'a pas pu être réalisé à temps, plutôt qu'attendre que cet objectif soit réalisé pour rédiger l'évaluation attendue.

⁽¹⁴⁾ Cox P., gérer en vue du changement : l'art de la gestion axée sur les résultats

VII.1 Périodicité des rapports d'évaluation

La question de la périodicité de ces rapports ne doit pas poser de problème puisque c'est le document de projet qui fixe les échéances et le moment où ces rapports doivent être produits. Il incombe donc au responsable de projet de respecter scrupuleusement le calendrier fixé. Il faut rappeler que les rapports d'évaluation sont systématiquement attendus par les organisations responsables du projet.

La ponctualité de ces rapports est aussi importante que la réalisation (à temps) des objectifs définis par le document de projet.

A titre indicatif, et sous réserve des dispositions fixées dans les documents de projet, il convient, pour les projets de plus d'un an, de réaliser un rapport d'évaluation trimestriel et un rapport d'évaluation finale.

Pour les projets dont la durée d'exécution n'excède pas une année, il est souhaitable de produire un rapport trimestriel ou au moins semestriel. En ce qui concerne les projets de très courtes périodes (quelques semaines, ou quelques mois) le rapport d'évaluation peut être directement intégré dans le rapport final notamment sous la forme d'un chapitre.

VII.2 Personnes chargées de produire les rapports d'évaluation

Cette question, comme la précédente ne mérite pas un long développement. Généralement, les personnes chargées de produire les rapports d'évaluation sont désignés par le document de projet. Il s'agit notamment du Directeur, Chef ou encore Responsable du projet. Celui-ci est principalement chargé de faire l'évaluation technique du projet.

Par évaluation technique, il faut comprendre :

- Réalisation des produits et des activités, (respect du calendrier),
- Problèmes rencontrés depuis la dernière évaluation,
- Modifications et réajustement apportés,

- Stratégie à adopter lors de la prochaine phase du projet,
- Evaluation des ressources (financières, matérielles et humaine),
- Evaluation générale de l'état d'avancement du projet,
- Propositions et conclusions.

Lorsque le projet (ou l'organisation d'exécution) a un chargé d'administration ou un comptable, ces derniers peuvent eux aussi être appelés à rédiger des rapports d'évaluation dans le domaine de leurs compétences. Dans ce cas, les rapports concernent les aspects financiers et/ou matériels et peuvent être directement inclus dans le rapport d'évaluation réalisé par le responsable du projet.

Bien que l'élaboration des rapports d'évaluation incombe généralement à des personnes désignées par le document de projet, il est souvent intéressant (notamment pour les aspects financiers et techniques) de procéder à un audit ou de recourir à l'évaluation de consultants.

VII.3 La présentation et la forme du rapport d'évaluation

Comme cela déjà été souligné dans l'introduction, les rapports d'évaluation doivent être structurés et rédigés de façon synthétique et claire. Le style littéraire est à proscrire, au profit de phrases courtes et précises.

Le processus de réflexion pour rédiger ces rapports peut être caricaturé de la façon suivante :

1° Poser une question

Exemple : « L'objectif immédiat X est-il réalisé ? »

2° Faire un constat :

Indiquer si l'objet immédiat X est réalisé de façon conforme au document de projet. Si l'objectif n'est pas réalisé : expliquer brièvement les raisons, les causes, les handicaps et déterminer comment l'objectif peut être atteint et à quel moment il peut l'être, etc.

3° Procéder de la même manière pour l'objectif suivant.

En respectant ce processus, l'évaluateur aboutira rapidement à une présentation thématique et point par point tout en respectant la logique du document de projet.

VII.4 Sujets et domaines concernés par l'évaluation : Produits et activités du projet

Dans les rapports d'évaluation trimestrielle, il convient d'évaluer l'ensemble des produits et des activités réalisés au cours des trois derniers mois.

Pour cela, l'évaluation doit systématiquement se référer au calendrier fixé par le document de projet et, passer au crible, les produits et les activités les uns après les autres.

Avant de procéder à l'examen des produits et activités des trois derniers mois, il est important de faire le point sur les produits et activités qui n'ont pas été atteints lors de l'évaluation précédente ainsi que sur les problèmes qui se posaient alors.

Une fois ces points réglés, il convient de procéder à l'évaluation point par points doit suivre l'ordre des produits et des activités prévus par le calendrier du projet.

Le respect de cette présentation permet de réaliser un rapport technique (évaluation globale qui, souvent, reflète peu les travaux accomplis).

Pour chaque point évalué, il convient notamment :

- D'examiner si le produit ou l'activité a été correctement réalisé,
- Si les effets attendus sont positifs,
- S'il est nécessaire de fixer un produit ou une activité intermédiaire, etc.

L'évaluation de chaque point doit être courte et précise. En règle générale, un développement sur quelques lignes suffit amplement.

VII.5 Evaluation des ressources

Par ressources, il faut comprendre :

- Les finances,
- Le matériel (meuble et immeuble),
- Le personnel (national et international, volontaire ou non).

Pour ces trois types de ressources, il convient de réaliser une évaluation qui fasse état de l'utilisation et de la gestion des ressources. L'évaluateur mettra l'accent sur la façon dont les ressources ont été utilisées.

Pour les ressources financières (et matérielles) l'évaluateur doit se référer au budget (document de projet) et examiner si chaque dépense prévue a été utilisée pour la réalisation de l'objectif ou de la phase d'activités fixée par le calendrier. Dans le cas (qui ne devrait pas exister) où des lignes budgétaires auront été utilisées sans respect de leurs affectations initiales.

L'évaluateur doit expliquer (clairement) pourquoi :

- Il a réaffecté ces ressources,
- Les conséquences que cette affectation a sur le projet (ces affectations de lignes budgétaires ne peuvent être effectuées qu'avec l'autorisation préalable de l'organisation de financement ou de l'organisation responsable de l'exécution ou de la coordination).

En ce qui concerne l'évaluation du personnel, l'évaluation doit distinguer le personnel national et le personnel international (volontaire ou non).

Dans cette sous-partie, il n'est pas question d'effectuer une notation du personnel mais d'examiner :

- Si les ressources en personnel sont suffisantes,
- Si le travail réalisé est satisfaisant,
- S'il convient de recruter,
- De former,
- Quels sont les problèmes qui se posent au personnel,
- Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour les résoudre et améliorer les conditions de vie et de travail.

Enfin, l'évaluation pourra donner (en quelques lignes) son point de vue l'attribution et la répartition des ressources.

VII.6 Conclusions et propositions

Une fois l'évaluation point par point réalisée, l'évaluateur doit rédiger ses conclusions et ses propositions. Dans les conclusions, l'évaluateur résume l'état d'avancement général du projet, les difficultés rencontrées, et les réajustements entrepris.

Dans les propositions, l'évaluateur met l'accent sur ce qu'il convient d'effectuer ou de modifier (par rapport au document de projet) afin de « coller » à la réalité du terrain. Dans cette dernière sous-partie, l'évaluateur peut indiquer les problèmes qui risquent de se produire lors des trois prochains mois.

A titre indicatif, un rapport d'évaluation peut être réalisé suivant la présentation suivante :

a. Présentation (première page de couverture)

- Identification du projet : Titre, numéro, lieu, date, durée, organisation d'exécution, organisation de financement, budget.
- Identification du rapport d'évaluation : trimestriel, annuel, financier, technique, général.
- Identification du rédacteur : responsable du projet, spécialiste, administrateur, auditeur.
- Date du rapport d'évaluation précédent et de celui à venir.

b. Evaluation (3 ou 4 pages au maximum)

- Rappel des points laissés en suspens lors du rapport d'évaluation précédent (produits et activités non atteints)

- Evaluation point par point de ces produits et activités.
- Evaluation point par points des produits et des activités développés lors de la dernière phase du projet. (méthode décrite au point 3).

c. Conclusion et propositions (une dernière page)

- Conclusion générale sur l'état d'avancement du projet (respect du calendrier, réalisation des produits et des activités, etc.)
- Propositions pour l'exécution de la phase ultérieure (réajustements, modifications).
- Date et signature, liste des destinataires.

VII.7 Le rapport d'évaluation final

Le rapport d'évaluation final est destiné à faire le point sur le projet réalisé et ne doit donc pas reprendre les produits et activités fixés. Dans le rapport d'évaluation final il s'agit avant tout d'établir un document qui met l'accent sur la finalité du projet, et sur le contexte qui a permis de réaliser le projet.

L'intérêt de ce rapport est de souligner :

- Si l'objectif(s) immédiat(s) est atteint ;
- Si l'objectif de développement peut être obtenu ;
- Si les ressources (financières, matérielles et humaines) ont été satisfaisantes et correctement gérées.

Ce dernier rapport doit aussi définir :

- Quelles ont été les difficultés rencontrées pour l'exécution de ce type de projet ;
- Quelles peuvent être les conséquences (à court, moyen et long terme) de ce projet sur la population locale, sur le secteur ou domaine d'activité, sur la région ou le pays, ou encore sur les organisations responsables et sur les personnes qui ont contribué à la réalisation du projet.

Le rapport d'évaluation final doit permettre de « tirer des leçons » pour l'avenir, l'évaluer doit faire des propositions et donner des conseils qui seront utiles pour la réalisation de projets de même nature dans d'autres régions ou d'autre pays.

CHAPITRE VIII : LA GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS (GAR)

Contrairement à d'autres fiches outils de la même série, ce document de travail est essentiellement basé sur la littérature principalement canadienne dont il cherche à faire une synthèse.

VIII.1 De quoi s'agit-il ?

Selon l'ACDI, la Gestion axée sur les résultats (GAR) est « un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement ». ⁽¹⁵⁾

Selon le PNUD, la GAR est « une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. La GAR offre un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique en améliorant l'apprentissage et la responsabilité. Il s'agit aussi d'une vaste stratégie de gestion visant à apporter d'importants changements dans le mode de fonctionnement des organismes, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et la réalisation de résultats. Ceci passe par la définition de résultats réalistes, le suivi du progrès dans la réalisation des résultats escomptés, l'intégration des enseignements tirés dans les décisions de gestion et la communication d'information au sujet de la performance. »

Selon la déclaration le Paris « axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision. »

Le GAR est donc une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources humaines et financières.

⁽¹⁵⁾ Bouchard L., guide de gestion axée sur les résultats, convergence, mars 2005

VIII.2 Dénomination

L'abréviation : GAR (Gestion Axée sur les Résultats)

La notion de résultat étant comprise au sens large du terme, elle fait aussi bien référence aux résultats, aux effets qu'à l'impact.

En anglais : Results - Based Management (RBM)

VIII.3 Origine et postulats de base

Le concept de gestion axée sur les résultats est attribué à Peter Drucker (1909 – 2005), gourou du management, qui publie en 1964 l'ouvrage « Managing for results ». Quelque peu éclipsé jusqu'à la fin des années 80, ce principe de gestion revient à l'avant plan dans les années 90.

A la pointe de cette méthode, le gouvernement canadien l'adopte, au début des années 90, dans le cadre d'une importante réforme du secteur public visant à développer un modèle de gestion de projet plus participatif et responsabilisant.

A leur tour, des organisations internationales comme la Banque mondiale, l'ONU, l'OCDE, etc. optent pour cette procédure dans le but de mieux rendre compte des résultats acquis.

C'est en 2005 que les membres de la communauté du développement (pays partenaires et donateurs) adoptent la déclaration de Paris. Celle-ci s'inscrit parmi les moments clés de la réflexion internationale sur l'efficacité de l'aide au développement. La Déclaration de Paris marque la volonté de la communauté du développement de progresser sur le front de l'harmonisation, de l'alignement et de la gestion axée sur les résultats en matière de développement.

La Belgique suit cette mouvance dans le cadre de la réforme de son service public (réforme Copernic). Par ailleurs en inscrivant, dans l'arrêté royal du 24 septembre 2006 relatif à la subvention des programmes et projets présentés par les

organisations non-gouvernementales de développement agréées, elle fixe l'obligation d'une approche axée sur les résultats pour tout programme qui voudrait être subsidié.

Il reste, pour ce faire, à la Belgique de mettre en place les outils adéquats pour une gestion axée sur les résultats.

A l'instar d'autres méthodes de gestion de projets, la démarche de la GAR se fonde sur la matrice du cadre logique avec une orientation des efforts des projets vers les résultats attendue (à savoir les résultats, effets et impact du cadre logique classique). La notion de « résultat » est le noyau dur de la gestion axée sur les résultats.

Le résultat est défini comme « un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet ». Il est mesuré à l'aide d'indicateurs.

La mise en œuvre de la GAR est fondée sur six grands principes :

- Simplicité : La GAR est un outil de gestion simple qui peut aider les parties prenantes à définir et à accomplir des résultats réalistes. La meilleure stratégie est compréhensible et facile à mettre en œuvre ;
- Apprendre par l'action : L'expérience de terrain, souvent basée sur des tentatives ou des erreurs, est un élément indispensable du développement des capacités d'une structure et permet d'améliorer la gestion de projets. Ainsi, la GAR doit être mise en œuvre sur une base itérative, affinant les stratégies en fonction de l'expérience et des leçons apprises en utilisant la GAR, les parties prenantes améliorent leur expertise et capitalisent l'expérience obtenue lors des projets réalisés. Au fur à mesure de la sensibilisation des parties prenantes à la GAR, elles réalisent que leur apport à la gestion du projet peut être plus efficace. C'est fondamentalement un processus d'apprentissage continu et évolutif. L'évaluation est, dans ce cadre, un bon outil pour remonter l'information.

- Une méthodologie adaptable : La GAR peut être utilisée dans de nombreux contextes et dans de nombreux aspects des opérations courantes de la gestion de projet. Dans le cas de projets préexistants, la GAR peut être intégrée durant le processus ;
- Le partenariat : Afin que le GAR soit efficace, les résultats escomptés doivent être définis et validés par les parties prenantes du projet, à travers un processus de construction consensuel. Ce processus améliore le sentiment d'appropriation des parties prenantes et renforce leur engagement. Pour le monitoring, il améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité des projets.
- La recevabilité. Le partage des responsabilités. La meilleure façon d'augmenter la recevabilité des parties prenantes est de définir et de valider en commun la prise de décision, ainsi que de clairement définir les responsabilités de chacun. De cette manière, la participation est un élément clé de la recevabilité lors de la mise en œuvre d'un projet.
- La transparence. La transparence du processus doit être totale. Les résultats escomptés et les indicateurs correspondants doivent être clairement identifiés afin que les résultats puissent être mesurables. A travers la mise en œuvre d'un cadre de mesure de la performance (CMP), l'information collectée pourra être utilisée pour la préparation de rapports mieux documentés qui pourront être utiles pour l'apprentissage et l'efficacité du processus de prise de décision. Et ce, aussi bien si les observations sont positives que si elles sont négatives ».

VIII.4 A quoi sert la méthode ?

Elle est, tout d'abord, **un outil de conception et de gestion basé sur la planification**. Elle s'appuie pour ce faire sur un ensemble d'objectifs, d'activités, d'entrants. De résultats et de mesures clairement définis. Ces différentes notions, au cœur de la GAR, sont explicitées dans les sections suivantes.

Elle permet de prévoir et de gérer les risques et hypothèses.

Elle garantit que le projet est réaliste et durable « dont les activités et tâches correspondent aux capacités et disponibilités réelles de ses acteurs, qui tiennent réellement compte des contraintes extérieures et des risques et impondérables / imprévisibles et dont la durabilité des impacts et / ou la poursuite soient garanties ».

Elle contribue à avoir une vision claire des objectifs d'un projet et de savoir dans quelle mesure ces objectifs sont atteints.

VIII.5 Description de la méthode

VII.5.1 Etapes méthodologiques

On distingue trois phases qui, chacune se décline en différentes étapes, à savoir :

- La première phase : Est celle de l'identification et de la planification.
- La deuxième phase : Est celle de l'élaboration et formulation
- la troisième phase : réside en un suivi et évaluation des rendements.

VIII.5.1.1 Identification et planification ⁽¹⁶⁾

En ce qui concerne la phase d'identification et de planification, nous retenons que l'identification consiste à identifier et analyser les situations problématiques et proposer des solutions de changements.

La planification consiste à analyser et choisir des stratégies d'intervention qui feront l'objet de planification et programmation.

⁽¹⁶⁾ Direction général de la vérification et de l'examen, travaux publics et service gouvernementaux canada, « GAR : gérer et atteindre le rendement, Guide du gestionnaire », mars, 2001

Etape 1 : identification des problèmes et des besoins

Il s'agit, en premier lieu, d'identifier une situation négative et de l'analyser avec les acteurs concernés. Pour ce faire, on peut utiliser un arbre à problèmes inspiré de la méthode de planification d'interventions par objectif (PIPO). Dans le cadre de la GAR, l'analyse des problèmes se fait à plusieurs niveaux. On débute par l'identification du problème central suivie d'une analyse des causes et sous-causes de celui-ci. Viennent s'y ajouter les conséquences négatives du problème central. Ce dernier doit être relativement précis et constitue une priorité aux yeux du groupe cible bénéficiaire.

Il s'agit subséquemment de proposer des solutions au problème. Diverses questions peuvent alors se poser concernant la capacité des partenaires locaux de mettre en œuvre (la solution : dans quelle mesure cette mise en œuvre exige un renforcement des capacités des partenaires locaux ; des obstacles existent-ils quant à la mise en place des solutions ? Ces questions permettent de cerner le contexte et le bien-fondé du projet.

Etape 2 : analyse des acteurs et identification des bénéficiaires

L'analyse des acteurs (groupes cibles, bénéficiaires et intervenants concernés impose de les citer selon les catégories auxquelles ils appartiennent, les établir en fonction de leurs domaines d'intervention, leurs compétence et leurs apports. Il faut spécifier les acteurs institutionnels que sont les instances locales, les délégations ministérielles, etc. et les groupes cibles, bénéficiaires futurs du changement.

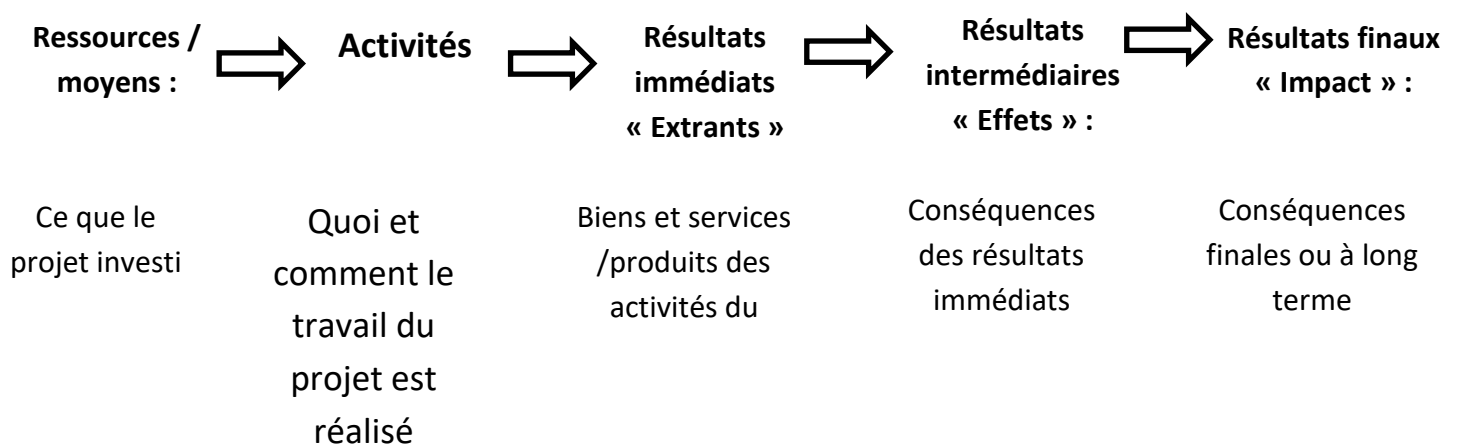
Trois recommandations appuient l'identification des bénéficiaires :

- Déterminer leur catégorie : femme, homme, enfant, etc. ;
- Définir leur nombre et leur situation socio-économique ;
- Connaître leurs propensions à contribuer à résoudre le problème identifié (leurs disponibilités en temps et en financement).

Etape 3 : planification : Définition du cadre de rendement

Le cadre de rendement permet d'élaborer le projet en exposant les intervenants à une suite de question :

- Quel est le but du projet ?
- Quels résultats à atteindre en fonction des ressources investies ?
- Quels seront les bénéficiaires du projet ?
- Quelle est la manière la plus adéquate pour la mise en œuvre du projet ?



Déterminer un cadre de rendement revient à établir des liens de cause à effet entre les activités, le public visé et les retombées sur le plan du développement à l'instar de la détermination de la logique d'intervention verticale dans la méthode du cadre logique de la GCP.

Etape 4 : Définition des indicateurs et élaboration du cadre de mesure de rendement

La détermination des « mesures du cadre de rendement » au niveau de la GAR correspond à la détermination des IOV au niveau de la matrice du cadre logique.

Un cadre de mesure de rendement se compose d'indicateurs, de sources de vérification, de la méthode de collecte d'information, de la fréquence de cette collecte des données et enfin de la responsabilité de la mesure.

Les indicateurs de rendement sont de « mesures qualitatives ou quantitatives des ressources utilisées, de l'ampleur du rayonnement et des retombées sur le plan du développement ».

Il faut définir des indicateurs pour chaque niveau dans la chaîne des résultats : impact, effet et extrant.

Il peut s'agir d'indicateurs techniques (formations, etc.), d'indicateurs économiques (revenus, crédits, commercialisation, etc.) d'indicateurs de fonctionnement ou d'organisation qui permettent de suivre la capacité de gestion de l'action et / ou encore d'indicateurs sociaux qui permettent de suivre les effets positifs de l'action sur les bénéficiaires et leurs environnement. L'élaboration des indicateurs nécessite des objectifs et résultats attendus clairement définis dans un lien de causalité et non susceptibles d'interprétation.

Pour sélectionner les indicateurs de rendement. Il est conseillé de constituer une liste exhaustive. Ensuite, parmi cette liste d'extraire les indicateurs les plus pertinents, qui répondent le mieux aux critères de :

- Validité : mesure-t-il le résultat ?
- Sensibilité : lorsque le résultat change, est-il sensible à ce changement ?
- Fiabilité : est-ce une mesure uniforme dans le temps ?
- Simplicité : sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information ?
- Utilité : l'information serait-elle les moyens de recueillir l'information.

L'approbation des indicateurs choisis doit se faire en concertation avec tous les acteurs. La phase suivante, une fois les indicateurs choisis, consiste à déterminer les sources de vérification qui sont des supports d'information permettant de vérifier les indicateurs. Une source d'information peut être un document écrit, visuel, etc. l'observation directe constitue également une source de vérification puisqu'elle permet d'observer l'évolution des indicateurs sur le terrain.

La façon de se fournir les informations peut tenir en des fiches de suivi, groupes de discussion, sondages, témoignages, etc. Il faut ensuite, d'une part, estimer la fréquence de collecte de l'information (mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle, etc.) et d'autre part, définir les responsabilités de chacune des tâches (qui s'occupe de la collecte, de l'analyse des informations ou des prises de décisions ?

Il est recommandé, à ce stade de tenir compte du rayonnement. Le rayonnement est un concept important dans la GAR. Il a pour but « se faire ressortir la dimension humaine des résultats du projet.

Il décrit les bénéficiaires de l'atteinte de l'impact, des effets et des extrants prévus. En progressant dans la chaîne de résultats, le rayonnement devient plus difficile à évaluer.

L'ACDI identifie quelques questions clés pour déterminer le rayonnement du projet :

- Qui sont les bénéficiaires directs et indirects de l'atteinte de résultats à chaque maillon de la chaîne ?
- Combien de personnes sont susceptibles de bénéficier du projet ?
- Combien d'entre eux sont des enfants, des jeunes, des adultes et des personnes âgées ?
- Combien vivent dans des régions rurales, urbaines ou périurbaines ?
- Quelles sont les principales caractéristiques de ces personnes ?
- Comment les décririez-vous en termes de situation économique, sociale, culturelle, religieuse, scolaire ou physique ?
- Sont-elles victimes de conflits, de catastrophes naturelles ou d'origine humaine ?
- Sont-elles déplacées ou aux prises avec l'insécurité alimentaire ?
- Comment le projet va-t-il toucher les populations bénéficiaires ?
- Quels sont les effets positifs et négatifs sur ces dernières ?

Les questions suivantes sont utiles pour déterminer les responsabilités :

- Comment partagez-vous les responsabilités et affecterez-vous les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats ?
- Qui est responsable de l'atteinte de quels résultats ?
- Quelle est la contribution que l'on attend de chaque partenaire d'exécution ?
- Un cadre de mesure de rendement reprend les différents éléments abordés dans cette section et se présente de la manière suivante :

Cadre de mesure du rendement					
	Indicateurs de rendement	Source de vérification	Méthode de collecte informations	Fréquence	Responsabilités
Impact					
Effets					
Extrants					
Activités					
Rayonnement					
Ressources					

Au préalable, une matrice des extrants et des activités, outils de planification, peut être élaborée afin de préciser la stratégie d'exécution. Elle permet de déduire le risque d'oublier une étape essentielle à la réalisation du projet. Elle aide également à constituer le budget du projet en déterminant les intrants indispensables pour exécuter chacune des tâches.

Matrice des extrants et activités			
	Actions précises nécessaires	Ressources	

Etape 5 : Détermination des hypothèses et analyse de risque

Les hypothèses indiquent les conditions nécessaires qui doivent exister si l'on veut que les relations de cause à effet entre les niveaux de résultats fonctionnent. Elles représentent les conditions positives externes et internes importantes dans l'atteinte des résultats du projet.

Les risques sont les facteurs externes et internes qui affectent la bonne atteinte des résultats du projet. Cela revient à déterminer le risque que certaines hypothèses déterminées soient fausses. Dès lors, chaque fois qu'est définie l'existence d'une hypothèse pour la réussite d'un projet, il faut analyser le risque qu'elle soit absente.

Des facteurs de risques internes peuvent être : la capacité en matière de ressources humaines, la transparence, la structure d'autorité, etc. des facteurs de risque externes peuvent être politiques, économiques, sociaux ou encore techniques.

Les hypothèses et les risques doivent être pour chaque niveau de résultats.

Le risque serait faible au cours du passage de l'activité à l'extrant, moyen en passant de l'extrant à l'effet et élevé pendant le passage à l'impact. Les hypothèses prévues au niveau de la réalisation des activités ont plus de chance de se réaliser que celles qui relient l'effet à l'impact.

L'ACDI affirme que plus on avance dans le cadre du rendement, moins on a de contrôle sur ces facteurs externes, et la capacité de contrôler efficacement les risques doit de plus en plus difficile.

L'analyse des risques suppose d'identifier ceux qui menacent le plus le projet et pour lesquels il faudra élaborer une stratégie d'atténuation qui correspond aux efforts additionnels à déployer pour amoindrir la probabilité qu'un risque se concrétise et /ou en réduire les répercussions sur le projet si toutefois il se réalisait.

Un cadre de suivi des risques peut aider à intégrer le suivi des risques au fonctionnement du projet et à garantir que les ressources indispensables sont consacrées à la mise en œuvre de la stratégie d'analyse de risques.

Un cadre de suivi des risques insère les facteurs de risque identifiés, les indicateurs de risque, les sources d'information, les méthodes de collecte de données, la fréquence de la collecte ainsi que les personnes chargées de recueillir l'information.

Cadre de suivi des risques					
Facteurs de risque	Indicateurs de risque	Source d'information	Méthode de collecte des données	Fréquence de la collecte	Responsable de la collecte

Etape 6 : programmation des activités, intrants et responsabilités

Il s'agit de l'organisation, en détail, des moyens, méthodes et procédures pour atteindre l'objectif.

Elaboration, formulation de la logique d'intervention

La GAR repose sur une chaîne de résultats qui peut être parcourue de la manière suivante : On réalise des activités grâce aux ressources disponibles. Les activités produisent des résultats immédiats « extrants », qui permettent d'effectuer le changement « effet » grâce à l'utilisation de ces « extrants ». Si l'on atteint l'effet, c'est que les résultats intermédiaires sont atteints. Celui-ci contribuant à son tour, à l'atteinte des résultats intermédiaires sont atteints. Celui-ci contribuant à son tour, à l'atteinte des résultats finaux.

Cette relation de cause à effet entre les différents éléments constitue une logique d'intervention appelé « cadre logique axe sur les résultats » ou « cadre logique d'intervention ». Il présente un format assez semblable au cadre logique utilisé plus communément dans la gestion de cycle de projet.

Le tableau suivant montre la correspondance entre les différentes formulations.

Logique d'intervention selon le cadre logique « classique »	Logique d'intervention selon la GAR
Objectif (s) global (aux) → ↑	Résultats finaux → Impact ↑
Objectif (s) spécifique (s) → ↑	Résultats intermédiaires → Effets ↑
Résultats → ↑	Résultats immédiats → Extrants ↑
Activités → ↑	Activités → ↑
Moyens →	Ressources →

Etape 7 : Elaboration De La Matrice Du Cadre Logique

Cette matrice, qui fournit un instantané de la logique qui sous-tend le projet, comprend les objectifs, les résultats, les activités, les moyens/ressources, les indicateurs et leurs sources de vérifications ainsi que les hypothèses et risques.

La matrice saisit la logique verticale ou chaîne de résultats (c'est-à-dire, pour rappel, à façon dont les activités mèneront à des extrants, les « extrants », à des « effets », et dont les effets auront un impact positif sur le problème concerné) ainsi que la logique horizontale, à savoir les indicateurs des résultats prévus, les bénéficiaires et les risques inhérents à la mise en place du projet.

L'objectif global s'exprime généralement en « contribution à ».

Les résultats doivent être **SMART** à savoir :

- Spécifiques : ils répondent à la question « Quel domaine ou nature spécifique de changement ? Quels bénéficiaires ? Où ? »
- Mesurables : Combien ? (Mesure du changement)
- Atteignables : Peuvent être réalisés ;
- Réalistes : la solution est cohérente et pertinente par rapport à la réalité défavorable à changer ;
- Temporels : peuvent être atteints dans la durée du projet.

Etape 8 : Ecriture Du Projet (Fiche Du Projet)

Cette étape thésaurise toutes les décisions qui ont été prises durant les phases précédentes. Il s'agit de développer une littérature autour du projet en détaillant les informations concernant la raison d'être du projet, la pertinence, faisabilité et viabilité des solutions proposées, les modalités d'exécution, de suivi et évaluation du projet, la budgétisation et la gestion financière du projet.

Une fiche de projet peut se présenter de la façon suivante :

- Identification de l'organisation (nom de l'organisation, organigramme de l'organisation, nombre et fonctions des permanents, moyens matériels et financiers, coordonnées) ;
- Objectifs de l'institution ;
- Résumé du projet (titre, localisation, bénéficiaires, durée, financement, les partenaires du projet et leurs coordonnées, les personnes responsables à contacter) ;
- Description du projet :
 - Intitulé (utiliser des mots-clés signalant l'action, les bénéficiaires, le lieu et l'objectif) ;
 - Localisation (région, ville, quartier)
 - Historique du projet (comment le projet a émergé ?) ;

- Les bénéficiaires ;
- Les acteurs responsables ;
- Exposé de la problématique abordée par le projet ;
- Objectifs, résultats escomptés, activités projetées, indicateurs et sources de vérification ;
- Hypothèses et risques ;
- Echancier d'exécution des activités ;
- Ressources humaines et moyens matériels nécessaires pour la réalisation du projet ;
- Budget chiffré ;
- Viabilité et durabilité (mettre en avant la capacité du projet à avoir un impact durable, montré que le projet est faisable, réaliste et efficace)
- Système et modalités de suivi et d'évaluation.

- Suivi et évaluation des rendements :

Le suivi et l'évaluation sont des instants de réflexion quant à l'exécution du projet et à la réalisation des résultats et objectifs. Plus précisément, « le but général du suivi et de l'évaluation est de mesurer la performance afin de mieux gérer les effets et produits appelés résultats du développement ».

Il ne s'agit plus de faire le suivi/évaluation des produits de projets, comme c'était le cas auparavant, mais bien des effets de ce projet.

Le suivi et l'évaluation des effets concerne la collecte et l'analyse systématique de données afin de suivre les changements depuis la situation de référence jusqu'aux effets attendus et d'appréhender pourquoi il y a ou non changement.

Le suivi permet d'adapter le projet à l'évolution du contexte en repérant d'éventuelles anomalies en cours d'exécution. Le suivi constitue alors un moyen de contrôle des prévisions par rapport aux réalisations. Les activités de suivi permettent de comparer le rendement prévu avec le rendement

atteint. Le suivi est aussi un outil de gestion puisqu'il rend possible des réorientations de l'action.

Le cadre de mesure du rendement, en incorporant les indicateurs de rendement, les sources de données, les méthodes de collecte de données, de fréquence et de responsabilité, permet de faire le lien entre les éléments dont on fait le suivi et la manière de s'y prendre.

La GAR privilégie un suivi participatif qui doit être :

- Peu exigeant financièrement et en termes de temps ;
- Cible sur quelques informations et indicateurs ;
- Concerté de manière à ce que le plus grand nombre d'acteurs possibles appréhendent et s'impliquent dans le processus du suivi.

La GAR définit le « suivi optimal » comme « étant un suivi continu impliquant les partenaires et axé sur les progrès réalisés dans la poursuite des effets ».

L'évaluation est un processus plus achevé d'analyse de l'action et de ses résultats.

La GAR favorise également l'évaluation participative qui doit être négociée entre les différents acteurs concernés. Dès le départ, l'évaluateur doit établir une stratégie de consultation des principaux intéressés.

Le suivi et l'évaluation participatifs divergent quelque peu des approches plus conventionnelles en ce sens qu'il tente de faire participer plus intensément les parties prenantes d'un projet en s'appuyant sur la notion d'apprentissage. Les parties prenantes du projet deviennent les acteurs principaux du processus de suivi-évaluation plutôt que l'objet de celui-ci.

« Les parties prenantes participent à la définition de ce qui sera évalué, de qui prendra part à l'évaluation, du moment où elle se fera, des méthodes participatives de collecte et d'analyse

des données et de la manière dont les constatations seront consolidées ».

L'avantage le plus probant consistant probablement en ce que la participation des parties prenantes les conduisent à la donner une suite plus favorable aux recommandations puisqu'elles viennent d'elles.

Etape 9 : Collecte D'informations Sur Le Rendement

Le suivi-évaluation doit examiner le cadre de mesure de rendement déjà et doit pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Les activités et moyens ont-ils permis d'atteindre les résultats escomptés ? Il s'agit de vérifier l'efficacité du projet ;
- Les résultats ont-ils favorisé l'obtention des objectifs ? Il s'agit de vérifier l'efficacité du projet ;
- La stratégie choisie a-t-elle permis d'atteindre concrètement les résultats et objectifs ? Il s'agit de vérifier la pertinence du projet ;
- Le contexte institutionnel, politique, social, organisationnel du projet a-t-il favorisé sa réussite ? Il s'agit d'analyser les résultats par rapport aux hypothèses et risques.

Les informations collectées permettront de faire des propositions pour l'avenir et feront l'objet d'un rapport. Des rapports d'étapes doivent notamment décrire les résultats réels obtenus pendant la période couverte à chaque niveau de la chaîne des résultats ainsi que les écarts entre les résultats prévus et réels en expliquant la situation et en expliquant comment gérer les enjeux qui interviennent en raison de ces écarts. Les rapports d'étapes fournissent l'occasion :

- De faire le point sur les réalisations ;
- D'analyser des défis auxquels à faire face ;
- Et d'adapter les stratégies en vue d'atteindre les objectifs.

VIII.6 Recommandations pour son application concrète

Une approche GAR se concentre sur les recommandations suivantes.

- Clairement identifier les bénéficiaires des projets et conceptualiser un projet qui réponde à leurs besoins et à leurs priorités ;
- Clairement identifier les objectifs du projet ;
- Clairement identifier des résultats réalistes à tous les niveaux de la chaîne des résultats ;
- Identifier des indicateurs pour mesurer l'accomplissement des résultats ;
- Contrôler les progrès réalisés vers l'accomplissement des résultats avec l'utilisation d'indicateurs appropriés ;
- Identifier les risques et mettre en œuvre une stratégie de gestion des risques ;
- Augmenter la connaissance et améliorer les pratiques grâce aux leçons apprises ;
- Diffuser de l'information sur les résultats obtenus et les ressources utilisés.

VIII.7 Avantages et limites

- Avantages

Les objectifs des projets sont définis de manière précise, rigoureuse et participative. Les parties prenantes doivent clarifier, dès le début du projet, leurs objectifs, buts et résultats escomptés. La pratique montre que quand toutes les parties prenantes sont impliquées dans le cycle de vie du projet, la qualité, l'efficacité et la durabilité du projet sont améliorés.

La participation des parties prenantes accroît l'information disponible pour la conception et la planification du projet. Grâce à l'analyse de l'information collectée, la GAR permet de faire coïncider le projet avec la réalité du terrain et favorise une intervention susceptible d'être plus durable.

En mettant l'accent sur la participation de tous les parties prenantes, la GAR permet une meilleure appropriation du projet. Les partenaires sont plus motivés pour obtenir les résultats espérés car ils ont collaboré à leur définition et se sont engagés dans le processus.

Les risques potentiels sont identifiés et une stratégie de gestion des risques est créée.

La GAR justifie l'utilisation du budget et permet une meilleure compréhension de l'utilisation des fonds en répondant à la question. Quels résultats ont été obtenus avec le montant utilisé pour ce projet ?

Il est loisible aux organisations d'adapter, en fonction de leurs particularités, la mise en œuvre de la méthode GAR.

La GAR n'est pas une approche totalement révolutionnaire. Elle reprend en grande partie des principes déjà énoncés tant dans l'approche cadre logique que dans la gestion du cycle de projet, même si elle les met particulièrement en avant.

Par contre, elle soulève les questions du risque interne dans la gestion des interventions, et des divergences de points de vue et perspectives des différents acteurs qui sont souvent négligées et met l'apprentissage au cœur du dispositif de gestion des acteurs.

- LIMITES

A l'instar, de la Gestion du cycle de projet, et du cadre logique, cette méthode présente toutes les limites des approches linéaires (cfr. fiches PIPO, GCP et cadre logique de la même série)

Conçue pour les grandes entreprises et les services publics elle peut se révéler lourde et complexe pour de petites structures qui fonctionnent sur du bénévolat ou avec très peu de ressources humaines.

Dans certains secteurs, comme les droits des individus, le plaidoyer et l'éducation au développement par exemple, les relations de causes à effets sont plus difficiles à déterminer.

La définition d'indicateurs d'effets devient d'autant plus hasardeuse.

Certains des principes de la GAR, comme la transparence et la participation peuvent être extrêmement difficile à rencontrer dans des contextes très politisés ou conflictuel (post conflits).

Le relatif manque d'expertise crée une difficulté à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.

L'implication des parties prenantes prend du temps et des ressources que beaucoup de structures de petite taille ne sont pas forcément en mesure de fournir. Certaines parties prenantes sont susceptibles d'accaparer le processus pour favoriser leurs intérêts.

VIII.8 Conditions d'utilisation

La gestion axée sur les résultats est un processus

Qui nécessite une initiation aux concepts de base. Le coût est variable selon la taille du projet et le degré d'attention accordé aux contributions locales.

CHAPITRE IX : CALCUL DE LA RENTABILITE D'UN PROJET

Le calcul de la rentabilité d'un projet, se situe dans les paramètres suivants :

- La somme investie ou capital investi
- La valeur résiduelle ;
- Le taux de liquidité
- La durée de vie économique de l'investissement ou de fond ;
- Le facteur d'actualisation
- La survenance de flux de liquidité dans le temps.

a. Capital investi

C'est un flux négatif constitué de la valeur :

- D'immobilisation matérielle
- D'immobilisation immatérielle
- L'accroissement des besoins en fonds de roulement
- La partie permanente du crédit fournisseur.

b. La valeur résiduelle

C'est la valeur de récupération après la durée de vie économique de l'investissement. Elle peut être :

- Positive
- Négative ;
- Inexistante.

c. Le flux net de liquidité

Ce sont des entrées de trésorerie annuelle de l'investissement (cash-flow)

- Dans l'approche comptable, le résultat est obtenu par l'ensemble des produits diminuer de l'ensemble des charges ;
- Sur le plan financier, on tient compte des encaissements et des décaissements et des décaissements effectifs.

Il faut ajouter l'argent de l'amortissement aux produit parce qu'il n'est pas décaissé.

Produit-charges = Résultat avant impôt – impôt s/le revenu prof.
 = Résultat après impôt + amortissement
 = Flux net de liquidité

d. La durée de vie économique de l'investissement

C'est le nombre d'années que l'investissement met dans l'entreprise avant sa disparition. Tout dépend de l'attitude de chaque dirigeant vis-à-vis du risque.

e. Facteur d'actualisation

Il permet de tenir compte de la valeur temporelle de l'argent et permet de ramener les francs des années de l'investissement à leur valeur actuelle en la multipliant par un coefficient d'actualisation $\frac{1}{(1+i)^n}$

I : taux d'intérêt

n : durée ou nombre d'année.

f. survenance des flux de liquidité dans le temps

Les flux vont prendre plusieurs valeurs de profit

Ex. : - Constante : chaque année le même montant

- Croissant : 20.000, 40.000, 60.000
- Décroissant : 60.000, 40.000, 20.000
- Irrégulier : 10.000, 120.000, 20.000

Section 2: Méthodes de calcul de la rentabilité d'un profit d'investissement

Ils existent plusieurs méthodes pour calculer la rentabilité d'un projet d'investissement, on peut citer :

- Méthodes empiriques ;
- Méthodes basés sur l'actualisation ;
- Approche multicritère.

a. **Méthodes empiriques** : Ce sont des méthodes qui sont basées sur les expériences du gestionnaire.

Nous avons deux types :

- Taux de rentabilité annuel moyen ;
- Délai de récupération ou délai de remboursement :
 - Délai de remboursement simple ;
 - Délai de remboursement actualisé.
- Taux de rentabilité annuel moyen

$$R = \frac{\textit{benefice moyen}}{\textit{investissement moyen}} \cdot 100$$

Exemple : $B = 6000, * 10.000, \text{ et } * 8000$
 $I = 20.000, 25.000, \text{ et } 22000$

$$B \text{ moyen} = \frac{6.000+10.000+8000}{3} = 8000$$

$$I \text{ moyen} = \frac{20.000+25000+22.000}{3} = 22.333$$

$$R = \frac{8000}{22.333} \cdot 100 = 35,8\%$$

- **Délai de récupération ou de remboursement**

- Délai de récupération simple : c'est le nombre d'année qu'il faut pour récupérer les capitaux investis.

Ex : si FNL = 50.000 et n=3

Donc FNL constant sera 50.000, 50000 et 50.000.

L'investissement sera récupéré après la deuxième année. Les délais de récupération doit être comparé au délai normal pour un l'investissement donné.

- **Délai de récupération actualisé :**

Soit $t = 10\%$

$$I = 1000.000$$

$$\begin{aligned} FNL &= \frac{400.000}{(1 + 0,1)^1} + \frac{500.000}{(1 + 0,1)^2} + \frac{600.000}{(1 + 0,1)^3} + \frac{500.000}{(1 + 0,1)^4} = \\ &= 363.636,36 + 413.223,14 + 450788,88 + 314 506,71 \\ &= 1.569.155,1 \approx 1.569.155 \end{aligned}$$

$$\text{Profit} = 1569155 - 1000.000 = 569.155$$

→ Troisième année 450.788,88 → 12 mois NB. : Le capital est
 → Donc 569.155 → x mois récupéré après 2 ans
 (C'est la Théorie)

$$X = \frac{569.115}{450788,88} \times 12 = 15,15 \text{ mois} \quad \text{Donc } x = \frac{\text{Profit} \cdot 12}{FNL_3}$$

C'est-à-dire → 2 ans + 1 an et 3 mois = 3 ans et 3 mois
 → 0,15x30=4,5 jours

→ 3 ans et 3 mois et 4,5 jours

b. Méthode basées sur l'actualisation

- Valeur actuelle nette (VAN) ;
- Indice de profitabilité (IP) ;
- Taux de rentabilité interne (TRI).

• **Valeur actuelle net**

$$VAN = \epsilon_{t=0} \frac{FNL}{(1+K)^t}$$

Si la valeur actuelle est calculée pour un projet de plusieurs années, on aura :

$$VAN = \frac{FNL}{(1+k)^1} + \frac{FNL}{(1+k)^2} + \frac{FNL}{(1+k)^3} + \frac{FNL}{(1+k)^4} + \dots \dots \frac{FNL}{(1+k)^n}$$

VA : valeur actuelle du projet

F : flux net de liquidité annuel du projet

k : coefficient ou taux d'intérêt

N : durée ou l'année

Alors le profit ou Goodwill d'un projet sera calculé en en déduisant l'investissement total à la valeur actuelle net calculée.

$$\text{Profit} = VAN - I$$

I : investissement global du projet

L'investissement est bon si VAN est supérieur à zéro. Donc le profit est aussi appelé Goodwill, donc après avoir remboursé les fonds investis le Goodwill est le résultat obtenu (profit).

- **Indice de profitabilité (IP)**

$$IP = \frac{VAN+I}{I}$$

I : investissement global du projet

L'indice de profitabilité représente ce que génère 1 franc investi dans un projet d'investissement, il représente donc l'enrichissement à l'unité et permet de choisir les projets investis au moment différent et à des durées inégales.

Exemple : $I_1 = 60.000$

$n_1 = 3 \text{ ans}$

$I_2 = 60.000$

$n_2 = 3 \text{ ans}$

La VAN est utilisée lorsque les investissements sont égaux et les durées sont les mêmes. Mais quand il s'agit des investissements à des montants différents et à durées différentes, le critère de choix.

Exemple : $I_1 = 80.000$ $n_1 = 4 \text{ ans}$ $VAN_1 = 7000$

$I_2 = 90.000$ $n_2 = 6 \text{ ans}$ $VAN_2 = 8000$

$$IP_1 = \frac{7000 + 80.000}{80.000} = 1,0875$$

$$IP_2 = \frac{8000 + 90.000}{90.000} = 1,088$$

D'où l'on choisira I_2

- **Taux de rentabilité interne**

C'est le taux de rentabilité qui annule le Good Will. C'est-à-dire, le taux pour lequel les recettes et les dépenses actualisées s'équilibrent.

$$\epsilon Ft_{t=n} - I = VAN$$

$$K = i$$

La méthode du calcul consiste à déterminer ce taux d'actualisation.

c. Approche multicritère

Les critères financiers ne sont pas les seuls critères utilisés pour apprécier le projet d'investissement, il existe d'autres critères qui peuvent être mis à profit.

C'est le cas de l'approche multi – critère qui consiste à associer aux critères financiers d'autres critères tels que le confort, le risque, la rentabilité sociale, etc.

La démarche va consister à pondérer ces différents critères dans un graphique de manière à retenir le projet dont le plus grand nombre des points se trouve du côté droit du profil de l'échelle de graduation. Cette échelle pouvant être qualitative ou quantitative ou symbolique.

Exemple :

- Echelle qualitative : Excellent, très bien, bien, assez bien, médiocre, mauvais.
- Echelle quantitative : 20%, - 15%, 10%, -8%, 0%
- Echelle symbolique : + +s, x, -, etc.).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Association des universités et collèges du Canada « Application des principes de gestion axée sur les résultats dans la conception des projets de PUCD », partenariats universitaires en coopération et développement, janvier 2006.
- Bouchard L., guide de gestion axée sur les résultats, convergence, mars 2005
- Bracegirdle P., l'élaboration du plan de mise en œuvre du projet / programme selon l'approche axée sur les résultats. guide à l'intention des partenaires de L'ACDI et des agences d'exécutions, Ottawa, mars 2001.
- Bridier et Serge Michailof, Guide pratique d'analyse des projets, éd. economico, 1984, Paris.
- CAD/ OCDE, « la gestion axée sur les résultats de développement. document de référence : des principes à l'action, mars 2006
- CCM - RDC : planification opérationnelle et gestion des projets (formation des acteurs de terrain impliqués dans les interventions du fonds mondial), Kinshasa, 2004.
- Commission européenne : Manuel de gestion du cycle de projet, 2001.
- Cox P., gérer en vue du changement : l'art de la gestion axée sur les résultats
- Direction général de la vérification et de l'examen, travaux publics et service gouvernementaux Canada, « GAR gérer et atteindre le rendement. Guide du gestionnaire » mars 2001
- EISA/DFID : planification, élaboration et gestion des projets (Renforcement des capacités de la société civile de la RDC) Kinshasa, 2009.
- Erpicum R, Elaborer un projet, Edition du cepas, Kinshasa, 2009.
- Erpicum R, Evaluer un projet, Edition du cepas, Kinshasa, 1996.

- MUSHI Mugono F., les projets : Techniques d'élaboration, d'exécution et d'évaluation, éditions pensée africaine, kin, 2010.
- PNUD : guide du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats, janvier 2002
- PNUD/UNOPS : organisation d'un regroupement et planification locale (document de formation), 2004.
- Programme de formation du responsable des divisions Action sociales en accompagnement d'un plan action de L' INDH, Kenitra, 22 au31 août 2005.