



# **L'élaboration du plan de mise en oeuvre du projet/programme selon l'approche axée sur les résultats**

**Guide à l'intention des partenaires de l'ACDI  
et des agences d'exécutions  
mars 2001**



# Préface



Le présent Guide est le quatrième d'une série d'outils élaborés pour appuyer les partenaires de l'ACDI dans leur gestion en fonction des résultats. Il a été conçu pour aider les gestionnaires de projet de l'ACDI, les agences d'exécution canadiennes (AEC) et d'autres partenaires à utiliser une méthode axée sur les résultats lors de la rédaction de leur Plan de mise en oeuvre pour les projets et les programmes bilatéraux et ceux qui sont réalisés en partenariat.

Les guides déjà publiés sont *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI: guide d'introduction aux concepts et aux principes*(1999), *Guide d'établissement du rapport de projet sur le rendement*(1999) et *Guide de laGR sur l'établissement de chaînes de résultats*(2000).

Le présent Guide a été élaboré sous la direction de Mary Kurus, coordonnatrice de la gestion axée sur les résultats(GR), en collaboration avec des gestionnaires de programme à l'ACDI, la Fédération canadienne des municipalités(FCM) et le Centre canadien d'étude et de coopération internationale(CECI). Nous avons examiné ensemble les ressources actuelles de l'ACDI sur le thème de la gestion axée sur les résultats. Nous avons relevé les forces et les faiblesses des documents existants sur le Plan de mise en oeuvre du projet (PMOP) et les défis auxquels font face les gestionnaires de projet dans la rédaction du Plan de mise en oeuvre. Nous espérons que le fruit de nos travaux, le présent Guide, vous aidera à relever ces défis.

Nous tenons à remercier Brock Carlton, Don Brownell, Louise Morris et Ivan Francoeur de la FCM, ainsi qu'Etienne Lamy et Bernard Wyler du CECI, pour leur disponibilité et leur collaboration à l'élaboration de ce guide. Nous remercions également le personnel de l'ACDI qui a fourni commentaires et suggestions en vue d'améliorer les ébauches précédentes du guide.

*L'élaboration du plan de mise en oeuvre selon l'approche axée sur les résultats(2001) a été rédigé par Peter Bracegirdle de Appian Consulting inc.*

Appian Consulting inc.  
16 Lindenlea Rd  
Ottawa (Ontario) K1M 1B9

téléphone: (613)749-3960  
télécopieur: (613)749-2936  
appian@appian.ca  
www.appian.ca

# Table des matières



<b>Préface</b>	<b>i</b>
<b>CHAPITRE 1 : À PROPOS DU GUIDE</b>	<b>1</b>
Le Plan de mise en œuvre du projet/programme	1
Objet et portée du Guide	1
À qui s'adresse le Guide	2
Comment utiliser le Guide	2
<b>CHAPITRE 2 : PLANIFICATION DU PMOP</b>	<b>3</b>
Unité 1 - Tour d'horizon du PMOP	4
Unité 2 - Tour d'horizon du processus	7
Unité 3 - Le plan de travail du PMOP	10
<b>CHAPITRE 3 : CONCEPTION DU PROJET/PROGRAMME</b>	<b>13</b>
Unité 4 - Mise à jour de la conception du projet/programme	14
Unité 5 - Contexte et bien-fondé	19
Unité 6 - Méthode du cadre logique	23
Unité 7 - Rayonnement et bénéficiaires	26
Unité 8 - Stratégie d'analyse des risques	29
Unité 9 - Thèmes transversaux	32
Unité 10 - Stratégie de durabilité	37
<b>CHAPITRE 4 : GESTION DU PROJET/PROGRAMME</b>	<b>41</b>
Unité 11 - Approche et structure de gestion	43
Unité 12 - Rôles et responsabilités des partenaires	48
Unité 13 - Comités du projet/programme	53
<b>CHAPITRE 5: MISE EN OEUVRE DU PROJET/PROGRAMME</b>	<b>55</b>
Unité 14 - Extrants et activités	56

Unité 15 - La structure des travaux	67
Unité 16 - Calendrier	70
Unité 17 - Budget	74
<b>CHAPITRE 6 : INFORMATION SUR LE PROJET/PROGRAMME</b>	<b>79</b>
Unité 18 - Suivi du rendement	81
Unité 19 - Suivi des risques	86
Unité 20 - Cadre d'établissement de rapports sur le rendement	89
Unité 21 - Planification annuelle du travail	93
Unité 22 - Communication avec les intervenants	97
<b>CHAPITRE 7 : MISE AU POINT DU PMOP</b>	<b>101</b>
Introduction du PMOP	101
Annexes du PMOP	101
Production et présentation du PMOP	102
<b>CHAPITRE 8 : ÉTUDE DE CAS</b>	<b>103</b>
La rédaction d'un PMOP pour un projet de développement économique communautaire	103
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>111</b>



# CHAPITRE 1 : A PROPOS DU GUIDE



## Le Plan de mise en œuvre du projet/programme

Le Plan de mise en œuvre du projet/programme (PMOP) est le premier document que l'agence d'exécution canadienne(AEC) produit après la signature d'un contrat avec l'ACDI. Il prend comme point de départ la situation telle qu'elle existe sur le terrain lors du démarrage du projet ou du programme. Le PMOP confirme que tous les partenaires dans l'exécution du projet sont d'accord avec la conception, la gestion, le calendrier et le budget du projet. La démarche qui sous-tend la rédaction du PMOP est essentiellement une démarche de validation et d'établissement d'un consensus. (Les renseignements exigés dans le PMOP sont précisés dans la *Carte routière des programmes géographiques de l'ACDI*, février1999.)

## Objet et portée du Guide

Le présent guide a pour but d'aider les partenaires de l'ACDI dans l'exécution de projets à élaborer un PMOP selon une approche axée sur les résultats. Il s'applique à diverses initiatives financées par l'ACDI, qu'il s'agisse de projets bilatéraux, d'accords de contribution, de programmes de partenariat ou d'autres mécanismes de financement. Le terme «projet/programme» dans le guide englobe tous les types d'initiatives de l'ACDI qui exigent un PMOP. Nous sommes conscients que l'ACDI se dirige vers une approche axée sur les programmes dans son aide au développement. Nous utilisons le terme «partenaires d'exécution» pour englober tous les intervenants qui sont directement concernés par la mise en œuvre d'un projet. Il peut s'agir des gestionnaires, des bénéficiaires, des participants, des associés, des clients et des parrains.

Lorsque les partenaires d'exécution commencent les préparatifs du PMOP, ils ont souvent en main une bonne partie de l'information sur la conception du projet. Le bien-fondé du projet/programme, la stratégie, la structure et les résultats prévus de l'initiative ont déjà été énoncés à une étape précédente. (Nous prenons pour acquis que c'est le cas dans votre projet, bien qu'il arrive que cette information soit produite pour la première fois lors de l'élaboration du PMOP.) Ce guide présente une vue d'ensemble de l'information et des processus qui sont nécessaires pour valider la conception, la gestion, la mise en œuvre et le suivi du projet/programme.

Mis à part la discussion sur l'application des principaux concepts du développement à votre planification, nous n'avons pas l'intention de réviser la théorie de laGR dans le présent guide. Nous présumons que vous connaissez laGR ou sinon, que vous en prendrez connaissance. Si le domaine est nouveau, nous vous invitons à consulter la bibliographie incluse à la fin du guide.

# A qui s'adresse le Guide

Le présent guide s'adresse à deux groupes principaux :

- les agences d'exécution canadiennes et locales ainsi que leurs partenaires qui gèrent des projets et des programmes en fonction des résultats; et
- les gestionnaires de projet de l'ACDI qui appuient et encadrent ce processus.

# Comment utiliser le Guide

Les huit chapitres que compte le guide fournissent des renseignements de base sur les exigences du PMOP. Ils proposent des lignes directrices pour vous aider à définir un plan et un mode d'action pour rédiger le PMOP. Ils font également des suggestions sur la manière de présenter l'information sur ce que vous avez l'intention de faire. Ces lignes directrices et ces idées sont tirées de notre expérience de la gestion axée sur les résultats et de la gestion de projet.

En parcourant le guide, vous trouverez divers types d'information- des concepts, des questions, ainsi que des exemples tirés de projets/programmes de l'ACDI. Vous les reconnaîtrez au moyen des symboles suivants :



**Coup d'oeil** Chaque chapitre commence par une courte introduction et un résumé des unités de ce chapitre. Chaque unité traite d'un aspect précis de la rédaction du PMOP.



**Principaux concepts** Il s'agit des idées de base pertinentes à chaque partie du PMOP. Nous avons inclus des définitions et des explications liées aux outils de gestion exigés dans le PMOP. (Nous faisons référence à des concepts comme le partenariat et la responsabilisation et à des outils comme la Méthode du cadre logique et le Cadre de mesure du rendement.)



**Questions clés** Nous avons fait une liste de questions dont vous devriez tenir compte lorsque vous élaborez un plan de travail avec vos partenaires et recueillez de l'information pour le PMOP. Ces questions vous aideront à conserver une vision axée sur les résultats et à satisfaire aux exigences de chaque partie du PMOP.



**Exemples tirés de projets/programmes** Nous avons inclus des exemples tirés de documents de mise en oeuvre et d'outils de planification qui illustrent les concepts que nous présentons. Les exemples vous suggéreront des manières de présenter l'information dans votre PMOP. Ces exemples sont tirés de projets de développement communautaire et de développement organisationnel.

# CHAPITRE 2 : PLANIFICATION DU PMOP



La rédaction d'un PMOP fait appel à deux activités de base: rassembler l'information dont vous avez besoin pour gérer votre projet/programme et déterminer les processus qui contribueront au succès de celui-ci. Dans les deux cas, une bonne planification est la première étape indispensable. Sur le plan de l'information, la rédaction du PMOP signifie mettre à jour l'information sur le projet, examiner la conception du projet et produire de l'information nouvelle qui n'a pas été traitée en détail dans les documents précédents. Sur le plan du processus, l'élaboration du PMOP aide à établir un consensus entre les partenaires et à renforcer les capacités nécessaires pour mettre en oeuvre un projet réussi et viable.



## Coup d'oeil

Nous présentons dans ce chapitre les exigences globales du PMOP. Nous discutons aussi des préparatifs qui mèneront à la rédaction d'un plan qui satisfait à vos besoins et qui répond aux attentes de l'ACDI. Le présent chapitre présente les sujets suivants:

- **Unité 1 - Tour d'horizon du PMOP**  
Comment comprendre les exigences globales
- **Unité 2 - Tour d'horizon du processus**  
Comment décider de la manière dont vous et vos partenaires allez travailler ensemble pour élaborer la bonne stratégie, satisfaire aux exigences du PMOP et jeter les bases d'un partenariat efficace.
- **Unité 3 - Le plan de travail du PMOP**  
Comment structurer votre temps et vos ressources afin d'effectuer les activités liées à la rédaction du PMOP.

# Unité 1 – Tour d’horizon du PMOP



## Principaux concepts

Toutes les agences d'exécution de projets/programmes de l'ACDI doivent rédiger un PMOP. Il s'agit d'un outil utilisé par les partenaires d'exécution et l'ACDI pour gérer en fonction des résultats. L'existence d'un PMOP démontre que les partenaires se sont mis d'accord sur la conception, la gestion, les détails opérationnels, les responsabilités, le calendrier et les finances.

Vous amorcez habituellement les préparatifs du PMOP en établissant un cadre d'exécution du projet/programme et du personnel administratif et technique nécessaire pour effectuer le travail. À ce stade, vous devez créer un plan de mise en oeuvre qui reflète le contexte actuel du projet/programme.



## Questions clés

Avant de démarrer, voici quelques questions souvent posées au sujet du PMOP :

### ***Qu'est-ce qu'un PMOP?***

Le PMOP est le plan officiel du projet/programme qui prend forme à partir de la documentation produite à l'étape de la conception du projet. Ces documents sont la Demande de propositions, le Document conceptuel, le Document d'approbation du projet, tous trois de l'ACDI, la proposition de l'AEC et le contrat que celle-ci a signé avec l'ACDI, ainsi que les protocoles d'entente. Le PMOP combine un texte narratif et une série d'outils, de matrices et de tableaux pour répondre à des questions fondamentales sur le plan de votre projet/programme- ce que vous comptez faire, qui fera quoi, pourquoi, où, quand, comment et avec quelles ressources.

Le PMOP est habituellement un document de 25 à 35 pages, incluant des annexes, qui décrit les aspects suivants:

- Le contexte et le bien-fondé de l'investissement de l'ACDI et la manière dont l'initiative s'inscrit dans les politiques et les priorités de l'ACDI et du pays bénéficiaire
- Les résultats prévus du projet/programme et son rayonnement au niveau de l'impact, des effets et des extrants, y compris les résultats prévus en matière d'égalité entre les sexes et de protection de l'environnement
- Une stratégie d'atteinte des résultats, ainsi que le budget, le calendrier et la répartition du travail afin de réaliser les extrants

- Un cadre de gestion de la stratégie, y compris les rôles, les responsabilités et les voies de responsabilisation entre les partenaires d'exécution du projet
- Un cadre pour faire le suivi du rendement et des indicateurs pour mesurer les résultats

### **Quel est le format prescrit pour le PMOP?**

L'ACDI ne prescrit pas de format pour le PMOP mais elle exige certains renseignements. Nous donnons un exemple de table des matières ci-dessous qui satisfait aux exigences de l'ACDI. Vous pouvez la modifier selon vos besoins, en autant que les éléments de base soient présents. L'exemple de table des matières vous donne également une idée du produit final dont nous discuterons tout au long du guide.

#### **Exemple de table des matières du PMOP**

Résumé

Acronymes

Remerciements

#### **Chapitre 1 Introduction**

Historique

Méthodologie

#### **Chapitre 2 Conception du projet/programme**

Contexte et justification

Méthode du cadre logique (MCL)

Portée et bénéficiaires

Thèmes transversaux

Stratégie d'analyse des risques

Durabilité

#### **Chapitre 3 Gestion du projet/programme**

Approche et structure de gestion

Rôles et responsabilités des partenaires d'exécution

Comités de projet/programme

#### **Chapitre 4 Mise en œuvre du projet/programme**

Extrants et activités

Structure de répartition du travail

Calendrier

Budget

#### **Chapitre 5 Information sur le projet/programme**

Cadre de mesure du rendement

Suivi des risques

Cadre de rapports sur le rendement Framework

Planification annuelle

Plan de communication avec les intervenants

#### **Annexes**

Protocole d'entente

Actualisation de la méthode du cadre logique

Rapport sur le rendement du projet/programme

Plan de travail pour la première année

## **Qui élabore le PMOP?**

Les partenaires doivent tous jouer un rôle dans l'élaboration du PMOP étant donné qu'ils partagent la responsabilité et la responsabilisation à l'égard des résultats. Chaque partenaire apporte sa propre perspective et de l'information nécessaire à la rédaction du plan. Le processus d'élaboration du PMOP fournit l'occasion de valider les résultats prévus, de préciser les stratégies et de répartir les ressources entre les partenaires. Tous les partenaires qui partagent la responsabilisation à l'égard des résultats souhaiteront participer à la préparation du calendrier et du budget.

## **Combien de temps faut-il?**

Il faut compter environ de trois à six mois pour élaborer le PMOP à partir de la date de signature du contrat avec l'ACDI. Cette période sera nécessaire pour impliquer les intervenants dans la démarche qui consiste à affiner la conception du projet/programme compte tenu de l'évolution du contexte. (Gardez à l'esprit, lorsque vous amorcerez le processus d'élaboration du PMOP, que votre concept d'origine pourrait être périmé depuis un an ou plus.) Prévoyez suffisamment de temps pour assembler, réviser et traduire le PMOP.

## **Combien cela va-t-il coûter?**

Le coût d'élaboration du PMOP est souvent un poste dans le budget du projet/programme. Les frais peuvent varier de 25000\$ à 125000\$ en fonction de la taille du projet, du nombre de participants à l'élaboration du plan, du type de démarche et du niveau de connaissance que les partenaires possèdent sur les exigences de l'ACDI en matière de production du PMOP. Les frais varient également en fonction de la pertinence du concept d'origine dans le contexte actuel.

## **Comment le PMOP est-il approuvé et présenté à l'ACDI?**

Le PMOP est un document officiel qui fait partie de la documentation obligatoire d'un projet/programme. C'est pourquoi vous et vos partenaires, ainsi que l'ACDI et ses partenaires, devrez l'approuver par écrit. Une façon simple de régler cette question est de recourir au comité directeur mixte du projet qui peut approuver officiellement le PMOP lors d'une réunion et consigner son approbation dans le procès-verbal de la réunion. L'ACDI demande habituellement que vous présentiez la version définitive du PMOP en trois exemplaires sur papier et en version électronique en format WordPro.

## **Quels sont les avantages de rédiger un PMOP?**

L'élaboration d'un PMOP peut vous aider dans votre gestion axée sur les résultats de deux manières importantes:

- Un document bien conçu fournit un plan d'action clair qui fait le lien entre les ressources, les activités et les responsabilités dans l'atteinte des résultats. Il constitue la pierre angulaire du processus décisionnel, de la planification du travail

et de la production de rapports sur le rendement tout au long du cycle du projet. Il sert de base pour mettre à jour l'information dans les plans de travail annuels qui reflètent les changements sur le terrain.

- Un processus efficace de rédaction du PMOP est essentiel à l'obtention d'une vision commune sur les objectifs du projet/programme et les raisons motivant ces choix. Il aidera tous les participants à comprendre le problème que vous abordez et les effets attendus de vos efforts. Un bon processus contribue à établir un consensus sur le PMOP et à s'approprier ce dernier. Il doit renforcer votre partenariat et mener à une capacité accrue des partenaires à effectuer les travaux nécessaires.

## Unité 2 – Tour d'horizon du processus

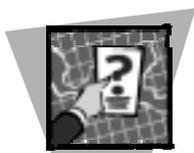


### Principaux concepts

La rédaction du PMOP est la première initiative de gestion dans votre projet/programme. Elle fournit l'occasion d'intégrer les pratiques de GR à vos stratégies de gestion et de mise en oeuvre.

Les partenaires canadiens qui travaillent avec l'ACDI connaissent la philosophie de laGR. L'expérience acquise dans la coopération internationale nous a appris l'importance d'incorporer les principes de la GR dans les démarches liées aux projets. La rédaction du PMOP ne fait pas exception- vous souhaitez appliquer les idées de laGR à la conception et à la mise en oeuvre de la démarche du PMOP.

La présente unité examine les manières d'intégrer les principes de laGR au processus. Ces principes comprennent la participation des intervenants, l'habilitation la recherche d'un consensus, le renforcement des capacités, l'édification de partenariats, la transparence et la responsabilisation. Ces idées reviennent tout au long du Guide dans les présentations, les questions et les exemples que nous donnons.



### Questions clés

Vos partenaires et vous pouvez examiner les questions suivantes dès le début de la démarche :

#### ***Qu'exige le processus d'élaboration du PMOP?***

Le processus d'élaboration du PMOP exige la recherche d'un consensus et le renforcement des capacités dans les éléments déterminants de votre plan. Il varie en fonction de la complexité du projet/programme, du nombre de partenaires participants, de leur expérience de la planification et des ressources à votre disposition. Le processus peut exiger des missions sur le terrain, des ateliers sur la conception du plan, de la recherche préliminaire, l'examen de documents, des séances de planification, des réunions d'équipe, des appels téléphoniques et de la formation sur laGR. De plus, le PMOP devra être rédigé, révisé, mis au point, puis traduit.

### **Quels sont les éléments essentiels du PMOP?**

Nous croyons que certaines parties du PMOP jouent un plus grand rôle dans le succès du projet que d'autres. Les éléments essentiels du PMOP sont le problème de développement abordé par le projet, la chaîne de résultats, la matrice des extrants et des activités, la structure de gestion, les responsabilités des partenaires, le budget et le cadre de mesure du rendement. Selon nous, les partenaires d'exécution doivent concentrer leurs énergies sur la définition de ces éléments essentiels lors de leurs activités communes de planification.

### **Comment amorcerez-vous le processus?**

Les partenaires d'exécution amorcent souvent le processus en désignant les membres de l'équipe chargée de l'élaboration du PMOP. L'équipe peut comprendre, par exemple, des gestionnaires du projet/programme, des coordonnateurs à l'étranger, des spécialistes sectoriels, des spécialistes de processus, des représentants des bénéficiaires. Une de leurs premières tâches consiste à prendre un peu de recul pour examiner le bien-fondé, les effets attendus et la stratégie de base du projet/programme. Vous devez être très explicite sur la nature du problème de développement que vous abordez dans le projet. Lorsque vous vous serez mis d'accord sur une vision d'ensemble, il sera plus facile d'élaborer un plan auquel tous les partenaires pourront s'identifier. L'équipe pourra rédiger le plan de travail et décrire les méthodes retenues pour la collecte de l'information et le renforcement des capacités deGR.

### **Comment renforcerez-vous les capacités de GR de vos partenaires?**

Les partenaires d'exécution prévoient souvent un atelier sur laGR au début des préparatifs du PMOP. Ainsi, vous pouvez accroître votre connaissance de laGR et mieux vous équiper en outils deGR. L'atelier sur laGR vous permet d'intégrer la philosophie de la GR à votre examen du problème de développement, à la chaîne de résultats et à la matrice des extrants et des activités. Compte tenu des exigences de l'ACDI en matière d'établissement de rapports sur les résultats, vous pouvez également utiliser l'atelier pour incorporer les cadres deGR dans la conception des outils de suivi. À ce stade, les partenaires peuvent prévoir une formation supplémentaire en GR après le début des activités. À l'instar de l'atelier sur laGR, cette formation est recommandée par l'ACDI, mais pas obligatoire.

De manière plus générale, l'atelier sur la GR aide les partenaires à envisager le processus d'élaboration du PMOP dans une perspective deGR. Vous pouvez déterminer les effets que vous comptez obtenir à la suite de cette démarche. Pour de nombreux participants, l'effet le plus intéressant est le renforcement d'un partenariat focalisé sur l'atteinte des résultats.

### **Comment renforcerez-vous votre partenariat tout au long du processus?**

L'édification du partenariat est souvent abordée dans un atelier sur la gestion de projet. Vous pouvez alors recenser et évaluer les capacités dont les partenaires d'exécution ont

besoin pour mener à bien leurs responsabilités. Vous pouvez définir les règles et les moyens pour communiquer et travailler ensemble. Vous pouvez conclure une entente de partenariat officielle. Au-delà de l'atelier, vous établissez un lien de confiance et une volonté d'engagement au moyen de la participation au processus décisionnel et de la responsabilisation à l'égard du rendement.

Il existe divers types de «partenaires» dans les programmes de développement international. On compte les partenaires d'exécution du projet, les bénéficiaires, les organismes de coordination et les bailleurs de fonds comme l'ACDI ou les ministères du pays bénéficiaire. Vous devez comprendre la dynamique qui existe entre les partenaires afin d'attribuer les responsabilités et de renforcer les capacités. Le leadership, les capacités et l'engagement de chaque partenaire déterminent souvent l'efficacité du partenariat. Le facteur le plus déterminant peut être la présence de dirigeants capables de motiver les intervenants et de les amener à atteindre les objectifs fixés.

Comment renforcerez-vous la responsabilisation à l'égard du rendement?

Les partenaires profitent également de l'atelier sur la gestion pour discuter de la responsabilisation de chacun à l'égard de l'utilisation des ressources et de l'atteinte des résultats. Certains partenaires rédigent des «accords de responsabilisation» qui énoncent les responsabilités de chacun et les conséquences du rendement. Comme il s'agit souvent d'un sujet délicat et complexe, vous devez insister sur les avantages de la responsabilisation lors de la discussion avec vos partenaires. Il est bon de garder à l'esprit que vous devez rendre des comptes à l'ACDI sur l'atteinte des résultats du projet/programme.

## Unité 3 – Le plan de travail du PMOP



### Principaux concepts

L'élaboration du PMOP peut durer six mois et faire appel à la participation de trois douzaines de personnes. C'est pourquoi il est important que vous et vos partenaires définissiez un plan de travail pour la rédaction du PMOP. Le plan de travail aidera à susciter un sentiment d'appartenance dès le début du processus et veillera à ce que celui-ci soit bien administré en vue d'obtenir les résultats que vous souhaitez.

Nous vous recommandons de commencer le processus en créant une matrice semblable à celle de l'exemple ci-après. Cette matrice donne aux partenaires d'exécution une idée claire de leurs responsabilités dans le processus et de la façon dont l'information qu'ils produisent sera utilisée. Vous pouvez y arriver par un échange de courrier électronique avant la première mission du PMOP ou en personne, dès la première réunion.

Étant donné que le plan de travail n'est pas exigé par l'ACDI, la décision de créer une matrice vous revient, à vous et à vos partenaires. Quoi qu'il en soit, nous vous suggérons de planifier soigneusement les préparatifs du PMOP.



### Questions clés

La matrice du PMOP présentée dans les pages suivantes est un exemple d'élaboration d'un plan de travail. Peu importe la manière que vous choisirez pour le structurer, votre plan de travail ou plan d'action devrait vous aider à définir l'information de base sur l'élaboration du PMOP:

- Quelles tâches font partie de l'élaboration du PMOP?
- Quelle est la meilleure manière de concevoir chaque partie du PMOP?
- Qui participera à chaque tâche importante de l'élaboration du PMOP?
- Qui possède l'information nécessaire à chaque partie? Sous quelle forme se trouve-t-elle?
- Qui possède les ressources et les compétences nécessaires pour recueillir et analyser l'information?
- Qui sera chargé de rédiger chaque partie du PMOP?
- Qui assemblera la version finale du document?
- À quelle date chaque partie sera-t-elle terminée? Quelle est la date d'échéance?



## Exemple tiré d'un projet/programme

### Le plan de travail du PMOP (matrice des tâches)

Partie du PMOP et information	Mission et objet de la mission	Méthode et activités	Participants	Direction	Dates
<p><b>Conception du projet</b></p> <p>Contexte et bien-fondé, cadre de planification du projet, risques, bénéficiaires, égalité entre les sexes, stratégie de durabilité.</p>	<p><b>Mission sur le terrain en mai 2000</b></p> <p>La Mission n° 1 mettra à jour l'information sur la conception du projet et établira un consensus sur la stratégie globale et le cadre de résultats, y compris la chaîne de résultats et le système de suivi du rendement.</p>	<p>Atelier sur la GR pour élaborer un plan, initier à la philosophie de la GR et concevoir des outils de recherche.</p> <p>Recherche afin de mettre à jour le contexte et le bien-fondé du projet.</p> <p>Atelier sur la conception.</p> <p>L'équipe du PMOP rédigera une ébauche qu'elle fera circuler et révisera ensuite.</p>	<p>AEC, agence d'exécution local (AEL), association locale de gens d'affaires, groupes communautaires</p>	<p>L'AEL prend l'initiative dans cette partie</p>	<p>Atelier sur la GR du 1<sup>er</sup> au 5 mai</p> <p>Recherche du 8 au 19 mai</p> <p>Atelier sur la conception du 22 au 26 mai</p> <p>Partie du PMOP à remettre le 16 juin</p>
<p><b>Gestion du projet</b></p> <p>Approche et structure de gestion, rôles et responsabilités des partenaires, comités de projet</p>	<p><b>Mission sur le terrain en juillet 2000</b></p> <p>La Mission n° 2 abordera les questions de gestion, les accords de partenariat et les cadres de responsabilisation.</p>	<p>Atelier sur la gestion</p> <p>Discussions sur le budget, les accords de partenariat, les cadres de responsabilisation.</p> <p>L'équipe du PMOP rédigera une ébauche qu'elle fera circuler et révisera ensuite.</p>	<p>AEC, AEL, association locale de gens d'affaires</p>	<p>L'AEL prend l'initiative dans cette partie</p>	<p>Atelier sur la gestion du 10 au 14 juillet</p> <p>Discussions du 24 au 28 juillet</p> <p>Partie du PMOP à remettre le 18 août</p>
<p><b>Mise en œuvre du projet</b></p> <p>Matrice des extraits et des activités, méthodes, structure des travaux, calendrier, budget</p>	<p><b>Mission sur le terrain en juillet 2000</b></p> <p>La Mission n° 2 élaborera aussi des stratégies d'exécution, la répartition du travail, le calendrier et le budget.</p>	<p>Atelier sur l'exécution</p> <p>Discussion sur le budget</p> <p>L'équipe du PMOP rédigera une ébauche qu'elle fera circuler et révisera ensuite.</p>	<p>AEC, AEL, association locale de gens d'affaires, groupes communautaires</p>	<p>L'AEC prend l'initiative dans cette partie</p>	<p>Atelier du 17 au 21 juillet</p> <p>Partie du PMOP à remettre le 15 août</p>

<b>Partie du PMOP et information</b>	<b>Mission et objet de la mission</b>	<b>Méthode et activités</b>	<b>Participants</b>	<b>Direction</b>	<b>Dates</b>
<b>Information sur le projet</b> Cadre de mesure du rendement, suivi des risques, planification du travail et production de rapports, communication avec les intervenants du projet.	<b>Mission sur le terrain en mai 2000</b> La Mission n° 1 définira aussi les besoins en information du projet, les systèmes d'information, les cadres de production et la structure des rapports	Atelier sur le suivi et la production de rapports L'équipe du PMOP rédigera une ébauche qu'elle fera circuler et révisera ensuite.	AEC, AEL, association locale de gens d'affaires	L'AEL prend l'initiative dans cette partie	Atelier du 31 mai au 4 juin Partie du PMOP à remettre le 16 juin
<b>Mise au point du PMOP</b> Introduction, annexes	<b>Travail au bureau de l'AEC au Canada</b> L'AEC veillera à la mise au point du POMP, le fera circuler, supervisera la traduction et fera des copies.	Écrire l'introduction, assembler les annexes, planifier la révision, obtenir l'approbation, superviser la traduction et diffuser le texte	AEC, AEL	L'AEC prend l'initiative	Document final à remettre le 13 octobre

# CHAPITRE 3 : CONCEPTION DU PROJET/PROGRAMME



Il est fort possible que le contexte du projet/programme ait évolué depuis la conception initiale du projet. Le PMOP fournit de l'information à jour sur le contexte et le bien-fondé, les résultats prévus et les bénéficiaires, ainsi que sur vos stratégies pour gérer les risques, intégrer les thèmes transversaux et veiller à la durabilité des résultats.

L'élaboration du PMOP vous fournira, ainsi qu'à vos partenaires, l'occasion de réfléchir sur une vision d'ensemble de votre projet/programme. Vous voudrez vous entendre clairement sur le problème de développement visé par le projet, sur la solution que vous proposez, sur la stratégie globale pour effectuer des changements et sur les résultats attendus de vos activités. Il s'agit de la base sur laquelle vous et vos partenaires vous appuieriez pour concevoir des structures de gestion, préciser des aspects de la mise en oeuvre et établir les systèmes de suivi du rendement qui vous permettront de gérer le projet/programme en fonction des résultats.



## Coup d'œil

Nous présentons dans ce chapitre des techniques pour examiner et mettre à jour la conception du projet/programme afin qu'il satisfasse aux exigences de l'ACDI. Le chapitre présente les éléments suivants:

- **Unité 4 - Mise à jour de la conception du projet/programme**  
Comment définir le travail à faire et qui s'en occupera
- **Unité 5 - Contexte et bien-fondé**  
Comment mettre à jour l'information pour veiller à ce que votre plan corresponde à la réalité actuelle sur le terrain
- **Unité 6 - Méthode du cadre logique**  
Comment valider et mettre à jour la chaîne de résultats dans la MCL
- **Unité 7 - Rayonnement et bénéficiaires**  
Comment valider la portée du projet et en définir les bénéficiaires
- **Unité 8 - Stratégie d'analyse des risques**  
Comment élaborer des stratégies pour gérer les risques
- **Unité 9 - Thèmes transversaux**  
Comment intégrer les thèmes transversaux comme l'égalité entre les sexes et l'environnement
- **Unité 10 - Stratégie de durabilité**  
Comment planifier pour assurer la durabilité des résultats

# Unité 4 – Mise à jour de la conception du projet/programme



## Principaux concepts

Le PMOP doit présenter une information à jour sur le projet/programme. À cette fin, il faut faire appel à la participation de divers partenaires institutionnels pour valider l'information déjà présente dans la documentation sur la conception du projet, votre demande de proposition et votre contrat avec l'ACDI. Il peut être nécessaire de recueillir de l'information supplémentaire pour combler les lacunes et satisfaire aux exigences du PMOP. En fait, vous entreprenez une recherche à petite échelle pour produire cette partie du PMOP.

Nous vous suggérons d'utiliser une matrice de planification semblable à l'exemple qui est présenté dans les pages suivantes. Elle vous aidera à répartir les rôles et les responsabilités qui correspondent aux besoins de participation et de renforcement des capacités des divers partenaires. Elle vous aidera à définir une démarche efficace et à établir un consensus entre les partenaires au sujet des tâches à effectuer et de la manière de les effectuer.



## Questions clés

Voici quelques questions fondamentales dont vous devez tenir compte lorsque vous définissez un plan pour mettre à jour la conception du projet/programme. Les questions correspondent aux colonnes de la matrice de planification présentée dans les pages suivantes.

- **Qu'est-ce que vous devez savoir?** À quelles questions fondamentales devez-vous répondre afin de mettre à jour la conception du projet/programme?
- **Quelle information possédez-vous déjà? Quelle est l'information qui manque?** Quelle est l'information que vous possédez pour répondre à vos questions fondamentales? Quelles questions sont sans réponse ou ont une réponse incomplète?
- **Où allez-vous valider ou recueillir votre information?** À qui devez-vous parler ou faire passer une entrevue? Quels documents contiennent l'information qu'il vous faut? Si les partenaires d'exécution ne possèdent pas tous les renseignements nécessaires, ils connaissent probablement les endroits où on peut les obtenir.
- **Comment allez-vous valider ou recueillir votre information?** Consulterez-vous des documents et parlerez-vous à des gens? Organiserez-vous des ateliers de planification à l'intention des partenaires et des bénéficiaires? Allez-vous recourir à des outils de diagnostic plus poussés comme l'évaluation participative rapide ou le

diagnostic organisationnel qui exigent plus de temps et des dispositions particulières?

- **Qui va valider ou recueillir votre information?** De quelle manière la participation à ce processus favorise-t-elle le renforcement des capacités et le partage de la responsabilisation? Quelles sont les capacités qu'il faut renforcer afin que tous les partenaires puissent avoir leur mot à dire dans le processus?



## Exemple tiré d'un projet/programme

Le **Projet de santé génésique et infantile en Ouganda (REACH-UP)** est un projet en santé communautaire dont l'objectif est d'accroître la disponibilité et l'utilisation des services de santé génésique dans les communautés rurales d'Ouganda (accès à des soins prénataux de qualité, à l'accouchement sans risque et au suivi postnatal). Le tableau ci-dessous illustre le plan de REACH-UP pour mettre à jour la conception de son projet. Les données proviennent principalement de la documentation sur la conception du projet remise à l'ACDI. Les autres renseignements nécessaires proviennent du ministère de la Santé, du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), ainsi que d'autres intervenants.



### Plan REACH-UP de mise à jour de la conception du projet/programme

Information nécessaire à la conception du projet	Information disponible et information manquante	Sources d'information	Comment valider ou recueillir l'information	Qui s'en charge et quand
<p><b>Information sur le contexte et le bien-fondé</b></p> <p>Quel est le problème de développement? Son ampleur? Ses causes et les solutions? La capacité de le résoudre? Les obstacles à sa solution? Les politiques qui influent sur le problème?</p> <p>Pourquoi est-ce si important de résoudre ce problème</p>	<p>La DPP contient de l'information sur les problèmes de santé génésique et infantile, les causes, le projet pilote, les obstacles culturels et la politique de décentralisation de l'Ouganda.</p> <p>Nécessité de valider – la DDP a deux ans.</p> <p>Besoin d'une analyse détaillée des causes et de la capacité des cliniques de fournir des services.</p> <p>Il faut plus d'information sur les besoins des intervenants et sur les initiatives des autres donateurs.</p>	<p>Ministère de la Santé, FNUAP, OMS, personnel des cliniques de villages</p> <p>Évaluation du projet pilote du ministère</p> <p>Médecins, sages-femmes</p> <p>Utilisateurs possibles des services, tant les femmes que les hommes</p> <p>Donateurs, ONG</p>	<p>Entrevues avec les partenaires</p> <p>Examen des documents</p> <p>Groupes de discussion avec des praticiens communautaires</p> <p>Mener une analyse des intervenants</p>	<p>L'AEC et le ministère de la Santé</p> <p>Mise à jour dans un mois</p>
<p><b>Information sur les résultats prévus et la MCL</b></p> <p>Les énoncés sur l'impact, les effets et les extrants prévus sont-ils encore valides? Les indicateurs sont-ils encore valides?</p> <p>Pourquoi cette solution s'impose-t-elle?</p>	<p>La DDP a une MCL approuvée</p> <p>Validation nécessaire compte tenu de l'évolution du contexte.</p> <p>Besoin de valider l'information sur les programmes des donateurs.</p> <p>Besoin d'établir un consensus sur les résultats prévus et le créneau du projet.</p>	<p>AEC, ministère de la Santé, FNUAP, OMS, personnel des cliniques de villages</p> <p>Donateurs</p>	<p>Atelier de 3 jours sur la conception et la stratégie de projet dans une optique de GR.</p> <p>Présenter l'information à jour sur le contexte et le bien-fondé.</p> <p>Entrevues avec les donateurs pour mener une analyse des intervenants.</p>	<p>L'AEC et le ministère de la santé</p> <p>Atelier le deuxième mois</p>

<b>Information nécessaire à la conception du projet</b>	<b>Information disponible et information manquante</b>	<b>Sources d'information</b>	<b>Comment valider ou recueillir l'information</b>	<b>Qui s'en charge et quand</b>
<p><b>Information sur les bénéficiaires</b></p> <p>Qui sera touché par les résultats prévus? Qui appuie le projet, qui s'y oppose? Les prévisions sur les bénéficiaires sont-elles réalistes? Favorisent-elles l'égalité? Peuvent-elles être quantifiées?</p>	<p>La DDP a des renseignements de base sur les bénéficiaires.</p> <p>Besoin de valider et de produire l'information sur les retombées du projet sur un éventail accru d'intervenants.</p> <p>Besoin de plus d'information sur les besoins des intervenants.</p>	<p>AEC, ministère de la Santé, FNUAP, OMS, personnel des cliniques de villages</p>	<p>Atelier de 3 jours sur la conception et la stratégie de projet dans une optique de GR</p> <p>Présenter une analyse à jour des intervenants</p>	<p>L'AEC et le ministère de la santé</p> <p>Atelier le deuxième mois</p>
<p><b>Information sur la stratégie d'analyse des risques</b></p> <p>L'analyse des risques est-elle encore valide? Quels sont les indicateurs de risque? Quelles sont les options pour réduire les risques? Quels sont les mécanismes? Qui les appliquera?</p>	<p>La DDP a de l'information sur l'analyse des risques effectuée lors de la conception du projet.</p> <p>Besoin de valider pour éclairer la stratégie.</p> <p>Besoin d'incorporer l'analyse des intervenants.</p>	<p>AEC, ministère de la Santé, FNUAP, OMS, personnel des cliniques de villages</p>	<p>Fait partie d'un atelier de deux semaines sur la gestion, la mise en œuvre et le suivi</p> <p>Présenter une analyse à jour du contexte et des intervenants</p>	<p>L'AEC et le ministère de la Santé</p> <p>Atelier le troisième mois</p>
<p><b>Information sur la stratégie en matière d'égalité entre les sexes</b></p> <p>Comment le projet influe-t-il sur l'égalité entre les sexes? Comment renforcer la contribution du projet à des relations hommes-femmes plus égalitaires?</p>	<p>La DDP a de l'information sur l'analyse comparative entre les sexes effectuée pendant la conception du projet.</p> <p>Besoin de valider pour éclairer la stratégie.</p>	<p>AEC, ministère de la Santé, FNUAP, OMS, personnel des cliniques de villages</p> <p>Ministère de la Condition féminine</p> <p>Association communautaire des femmes</p> <p>Spécialistes locaux de l'ES</p>	<p>Fait partie d'un atelier de deux semaines sur la gestion, la mise en œuvre et le suivi</p> <p>Entrevues, examen de documents</p>	<p>L'AEC et le ministère de la Santé</p> <p>Atelier le troisième mois</p>

Information nécessaire à la conception du projet	Information disponible et information manquante	Sources d'information	Comment valider ou recueillir l'information	Qui s'en charge et quand
<p><b>Information sur la durabilité</b></p> <p>Quels sont les résultats qui doivent être durables? Quelles sont les options pour assurer la durabilité des résultats?</p> <p>Comment la participation favorisera-t-elle la responsabilisation et la durabilité?</p> <p>Comment le renforcement des capacités influera-t-il sur la durabilité?</p> <p>De quelle manière la défense des intérêts créera-t-elle un environnement porteur?</p>	<p>La DDP ne contient pas l'information pertinente pour concevoir une stratégie de durabilité</p> <p>Besoin d'une analyse de la capacité des cliniques à fournir les services.</p> <p>Besoin de structures pour céder les responsabilités de gestion aux partenaires locaux.</p> <p>Besoin de liens avec les thèmes transversaux.</p> <p>Besoin d'un plan et d'une stratégie de communication.</p>	<p>AEC, ministère de la Santé, FNUAP, OMS, personnel des cliniques de villages</p> <p>Association communautaire des femmes</p>	<p>Fait partie d'un atelier de deux semaines sur la gestion, la mise en œuvre et le suivi</p>	<p>L'AEC et le ministère de la Santé</p> <p>Atelier le troisième mois.</p>

## Unité 5 – Contexte et bien-fondé



### Principaux concepts

Les projets/programmes de développement ont pour objectif d'apporter des solutions durables à des problèmes de développement. Il s'agit la plupart du temps de problèmes de besoins, de rendement et de capacités. Le bien-fondé d'un projet/programme est la raison pour laquelle la solution proposée s'impose et est vraisemblable, compte tenu du contexte.

Les enjeux sous-jacents qui causent ou perpétuent les problèmes de développement existent dans des contextes précis. Dans un pays ou une communauté, le contexte qui influe sur l'initiative peut englober des conditions culturelles, sociales, économiques, politiques, juridiques, environnementales et techniques. Au sein d'organismes, le contexte peut englober les facteurs de motivation, la direction stratégique et la capacité de l'organisme de gérer son personnel, ses programmes, ses finances, son information et ses processus.

Les facteurs sous-jacents sont habituellement changeants et multidimensionnels. L'apport de solutions stratégiques et multidimensionnelles au moyen de programmes est décrite comme le «renforcement des capacités».

En établissant un lien étroit et explicite entre les problèmes et les solutions et en démontrant pourquoi les solutions sont importantes, vous établissez le bien-fondé du programme/projet.



## Questions clés

Voici quelques questions dont il faut tenir compte lors de la mise à jour de la partie du PMOP qui traite du contexte et du bien-fondé:

- **Quel problème de développement le projet/programme aborde-t-il?** Le problème principal en est-il un de besoins, de rendement ou de capacité?
- **Quelles sont les dimensions principales du problème?** De quelle manière le problème se pose-t-il dans la communauté ou l'organisme qui est la cible du projet/programme?
- **Quelles sont les causes du problème?** Quels sont les facteurs dans le pays, la communauté ou le milieu organisationnel qui sont à l'origine du problème?
- **Quelles sont les solutions proposées au problème?** Pourquoi ces solutions sont-elles considérées comme celles qui conviennent le mieux?
- **Quelle est la capacité des partenaires locaux de mettre en oeuvre la solution?** Jusqu'à quel point la mise en oeuvre de la solution exigera-t-elle le renforcement des capacités des partenaires locaux?
- **Quels sont les principaux obstacles à la solution du problème?** Quels sont les facteurs dans le pays, la communauté et le milieu organisationnel qui pourraient freiner l'application de solutions?
- **Quels sont les plans et les politiques du pays bénéficiaire et du Canada qui influent sur le problème et la solution proposée?** Quelles sont les politiques qui fournissent un environnement porteur au projet/programme? Quelles sont les politiques qui sont absentes ou qui contribuent au problème? Jusqu'à quel point le projet/programme s'aligne-t-il sur le Cadre de développement intégré (CDI) et le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) pour le pays bénéficiaire? Jusqu'à quel point s'aligne-t-il sur les priorités de développement social de l'ACDI?
- **Quelles sont les initiatives pertinentes des autres donateurs qui sont prévues ou mises en oeuvre dans le secteur visé ou le pays bénéficiaire?** Quel sera l'effet de ces initiatives sur la solution proposée ou la conception de votre projet/programme? Quelles sont les occasions les plus propices de créer une synergie et d'éviter ainsi les dédoublements dans les initiatives?
- **Quels sont les autres intervenants du projet qui pourraient influencer sur le problème et la solution proposée?** De quelle manière les intervenants pourraient-ils soutenir l'application des solutions ou s'y opposer?
- **Pourquoi est-ce si important de résoudre le problème?** Pourquoi cette solution est-elle importante? Est-elle sensée dans le contexte actuel? Jusqu'à quel point le projet/programme représente-t-il une solution durable?



## Exemple tiré du projet/programme

Le **Projet de soutien à l'éducation (PROSE)** est un projet de développement organisationnel et communautaire qui vise à accroître le soutien à l'éducation des filles au Zimbabwe. Voici l'exemple d'une description mise à jour du contexte et du bien-fondé du projet que les partenaires de PROSE ont conçue pour leur PMOP.



### PMOP ☒ Conception du projet/programme ☒ Contexte de développement

Les taux d'inscription, de maintien en classe et de réussite des filles à l'école primaire diminuent au Zimbabwe depuis 1990. Plusieurs causes expliquent ce déclin; il s'agit entre autres de la diminution des revenus dans les régions rurales à cause du fléchissement du prix mondial des produits de base, de la préférence sociale d'instruire les garçons plutôt que les filles, des nombreux travaux ménagers que les filles doivent effectuer, ainsi que des mariages et des grossesses précoces. La situation est particulièrement aiguë dans le sud du pays où les bouleversements climatiques ont affecté les revenus familiaux, privant ainsi les familles des ressources nécessaires pour inscrire leurs filles à l'école. De plus, on observe une méfiance accrue des communautés rurales envers le système scolaire public qui est perçu comme nuisible aux valeurs traditionnelles tout en ne fournissant pas de perspectives d'emploi accrues pour les jeunes.

Le Programme d'action national du gouvernement du Zimbabwe défend le principe du maintien de l'accès complet à l'enseignement tout en rendant le système scolaire plus équitable et plus sensible à la réalité locale. De plus, la Loi sur l'enseignement vise à décentraliser le système scolaire à l'échelle locale afin d'accroître sa pertinence et son efficacité.

Malgré cet engagement en faveur de l'égalité des chances et de la pertinence du système scolaire, le ministère de l'Éducation ainsi que les écoles individuelles ont peu de capacités pour attirer et retenir davantage d'écolières. Le ministère n'a pas de politique en matière d'égalité entre les sexes et les cadres supérieurs sont peu conscients des questions d'égalité entre les sexes en ce qui concerne l'inscription, le maintien en classe et le taux de réussite des filles. Les programmes et les manuels scolaires véhiculent des stéréotypes sexistes. La majorité des enseignants ont inconsciemment un comportement sexiste en classe et les dirigeants des communautés ne font pas la promotion active de l'éducation des filles. Les membres de la communauté ne participent pas suffisamment au processus décisionnel dans les écoles au moyen de comités de parents.

## PMOP ❧ Conception du projet/programme ❧ Bien-fondé du projet

La solution à long terme au problème consiste à créer une demande en faveur de l'éducation des filles tout en assurant un taux accru de maintien en classe et de réussite. Pour y arriver, il faut rehausser la qualité de l'enseignement et accroître sa pertinence pour les filles. Ceci soutiendrait les priorités de la politique du gouvernement du Zimbabwe. La solution à moyen terme consiste à renforcer les capacités dans le ministère, les écoles et les communautés afin d'éliminer les préjugés sexistes dans le système scolaire.

Des initiatives locales qui soutiennent l'éducation des filles sont en cours. La plupart des provinces ont élaboré des politiques sur l'égalité des sexes dans l'éducation ainsi que des programmes pour éliminer le sexisme dans le système scolaire. Des programmes pilotes existent dans tout le pays pour favoriser la participation des filles, renforcer leur estime de soi et leur intérêt pour les études, particulièrement en mathématiques et en sciences. Plusieurs initiatives prises par les donateurs au ministère de l'Éducation visent à améliorer la qualité de l'enseignement pour tous tandis que d'autres mettent l'accent sur l'augmentation de l'accessibilité, soit en améliorant les infrastructures ou en augmentant les revenus familiaux, ce qui permet à davantage d'enfants de fréquenter l'école. Les donateurs ont également démontré de l'intérêt pour l'éducation des filles, mais peu de projets ciblent précisément celles-ci.

Le présent projet comble une lacune qui est reconnue par les autorités locales, les pédagogues et les dirigeants des communautés. Il renforce les capacités des directions de la planification de l'enseignement, des programmes scolaires et du perfectionnement à travailler ensemble afin d'éliminer le sexisme dans les programmes et le matériel scolaires. Le projet aide ces directions à concevoir un programme de perfectionnement pour rehausser les connaissances et les compétences des enseignants sur la question. Le projet intervient à l'échelle des communautés et des établissements pour aider à concevoir des moyens d'intégrer les parents au processus décisionnel et de mettre en oeuvre des changements dans l'administration scolaire et l'enseignement. Lorsqu'une masse critique de changements sera atteinte, le projet soutiendra des équipes d'administrateurs, d'enseignants et de parents pour diffuser du matériel et des pratiques exemplaires à d'autres écoles et dans d'autres communautés. Le projet complète les initiatives des autres donateurs dans le domaine de l'éducation au Zimbabwe en se concentrant exclusivement sur les besoins des filles tout en renforçant la décentralisation et la participation de la communauté.

Le Canada possède une expérience théorique et pratique considérable dans la promotion de l'égalité des sexes dans l'enseignement. L'ACDI collabore avec l'UNICEF à plusieurs programmes d'éducation des filles dans la région. La solution proposée par le présent projet tire profit de l'expérience de ces deux organismes. Le projet s'inscrit dans les priorités de développement social de l'ACDI et dans son cadre de satisfaction des besoins humains fondamentaux pour l'Afrique australe. Ces cadres visent à promouvoir l'égalité des sexes en augmentant les possibilités des filles et des femmes de s'instruire. Le cadre stratégique de programme-pays de l'ACDI pour le Zimbabwe insiste également sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de l'accès à l'école primaire, particulièrement pour les filles. Le Canada possède des connaissances considérables sur l'égalité des sexes ainsi que sur la qualité et la pertinence du système scolaire au niveau primaire.

# Unité 6 – Méthode du cadre logique



## Principaux concepts

Vous et vos partenaires amorcerez l'élaboration du Plan de mise en oeuvre au moyen de la Méthode du cadre logique(MCL) pour votre projet ou programme. La MCL fournit un instantané de la logique qui sous-tend votre solution au problème de développement. La rédaction du Plan de mise en oeuvre vous fournit la possibilité de mettre à jour la MCL et d'établir un certain consensus autour de la chaîne de résultats et de la logique de développement. Vous devez garder à l'esprit que vous devez rendre des comptes à l'ACDI sur l'atteinte des résultats prévus du projet ou du programme.

LaMCL est un outil de gestion qui sert à décrire les intentions d'un projet/programme et à faire le suivi du progrès vers l'atteinte des résultats. Elle saisit la logique verticale, c'est-à-dire la façon dont les activités mèneront à des «extrants» et les extrants à des «effets», et dont les effets auront un «impact» positif sur l'ensemble du problème. Dans le langage de l'ACDI, la logique verticale s'appelle la chaîne de résultats. La MCL décrit également la logique horizontale, c'est-à-dire les indicateurs des résultats prévus, les bénéficiaires et les risques inhérents à la mise en oeuvre du projet. (L'ACDI n'a pas officiellement incorporé la portée et les bénéficiaires dans laMCL, mais nous vous recommandons d'en tenir compte dans votre planification ainsi que pour la production de rapports internes.)

Résumé narratif	Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Portée et bénéficiaires	Analyse des risques et cote
Objectif du projet/programme	Impact/Résultats à long terme			
But du projet/programme	Effets/Résultats à moyen terme			
Extrants du projet/programme	Extrants/Résultats à court terme			
Intrants et ressources	Activités du projet/programme			

conception du projet/programme

Dans votre PMOP, vous devrez fournir une description narrative des résultats prévus du projet/programme ainsi qu'une MCL validée ou mise à jour. Vous souhaitez faire participer tous les partenaires à la validation car les gens sont plus déterminés à atteindre des résultats qu'ils comprennent, acceptent et ont aidé à formuler. Une MCL bien conçue sert de cadre à l'exécution du projet/programme. Si votre MCL ressemble davantage à une liste de résultats qu'à un « plan de match » pour les atteindre, vous pouvez la modifier quelque peu afin que les étapes de votre cheminement logique soient

claires. Dans le même ordre d'idées, si le contexte a changé depuis la conception initiale, vous devrez réviser la MCL en conséquence.

L'ACDI doit approuver tout projet de modifications à la MCL. Après avoir reçu l'approbation de l'ACDI, vous devez expliquer les modifications dans la présente partie du PMOP et insérer la nouvelle MCL en annexe.



### Questions clés

Dans cette unité, nous nous intéressons surtout à la chaîne de résultats ou la logique verticale du projet/programme. La logique horizontale, qui sert de guide pour mesurer les résultats, est examinée en détail au Chapitre 6.

Dans l'exemple retenu, nous illustrons une manière de présenter l'information de la MCL mise à jour dans le PMOP. Voici les questions auxquelles votre mise à jour doit répondre :

- **Est-ce que le problème a changé?** Quels changements marquants se sont produits dans le pays, la communauté ou l'organisme depuis la conception initiale du projet/programme? Est-ce que ces changements ont des répercussions sur la définition du problème de développement?
- **Est-ce que la logique globale de votre solution demeure valide?** Est-ce que la réalité actuelle du contexte influence la manière dont vous appliquerez des solutions? Est-ce que votre MCL fournit un cadre clair pour exécuter le projet/programme? Est-ce que les étapes de votre cheminement logique sont claires?
- **Est-ce que les effets prévus demeurent valides?** Compte tenu du contexte actuel, est-ce que les affirmations sur les effets attendus demeurent valides? Sinon, comment devrait-on les mettre à jour pour tenir compte de la réalité actuelle?
- **Est-ce que les extrants prévus demeurent valides?** Est-ce que les extrants prévus demeurent valides ou existe-t-il des moyens plus pertinents d'obtenir des effets, compte tenu du contexte actuel? Si les extrants ne sont plus valides, comment seront-ils mis à jour pour tenir compte de la réalité actuelle?
- **Est-ce que l'impact escompté demeure valide?** Si vous avez mis à jour les effets attendus, est-ce que les affirmations sur l'impact escompté demeurent valides? Sinon, comment faut-il les mettre à jour?
- **Est-ce que les affirmations sur le rayonnement et les bénéficiaires du projet/programme demeurent valides?** Si la chaîne de résultats a changé, est-ce que les affirmations sur le rayonnement du projet demeurent valides? Sinon, comment faut-il les mettre à jour pour tenir compte de la réalité actuelle et de la nouvelle chaîne de résultats?
- **Est-ce que votre analyse des risques demeure valide?** Si la chaîne de résultats a changé, est-ce que votre analyse des risques demeure valide? Sinon, comment faut-il la mettre à jour pour tenir compte de la réalité actuelle et de la nouvelle chaîne de résultats?



## Exemple tiré d'un projet/programme

**Partenaires dans le développement économique des agricultrices (FED-UP)** est un projet de développement communautaire qui vise à accroître les revenus des agricultrices en Thaïlande. Lors des préparatifs du PMOP, les partenaires de FED-UP ont tenu un atelier de planification pour mettre à jour et valider la MCL initiale. La MCL était périmée depuis 18 mois et des changements importants s'étaient produits dans le contexte du projet en Thaïlande. Les partenaires ont pris part à l'atelier en fournissant de l'information sur les facteurs contextuels pertinents. Voici un extrait de la matrice que les partenaires de FED-UP ont produite pour mettre à jour la MCL et justifier leurs modifications à l'ACDI.



### PMOP ☒ Conception du projet/programme ☒ MCL validée

MCL initiale de l'ACDI	Analyse du contexte pour le PMOP	MCL mise à jour par FED-UP pour le PMOP
<p><b>Effet n° 1 dans la MCL d'origine</b></p> <p>Revenus accrus provenant de la vente de produits agricoles par les agricultrices.</p> <p><b>Analyse initiale des risques</b></p> <p>Les conditions locales du marché pour les produits agricoles pourraient se dégrader.</p> <p><b>Cote de risque – moyenne</b></p> <p>Faible probabilité que le risque se produise parce que les indicateurs économiques semblent relativement stables pour les trois prochaines années.</p> <p>Impact modéré sur l'investissement si les conditions se dégradaient.</p>	<p><b>Analyse du contexte économique</b></p> <p>La Thaïlande dévaluera sa monnaie de 50 % dans l'année, ce qui provoquera l'augmentation du prix de l'équipement agricole importé et des intrants pour la production agricole locale.</p> <p><b>Analyse du contexte politique</b></p> <p>Si la Thaïlande se conforme aux règlements de l'Organisation mondiale du commerce, toutes les barrières commerciales sur les produits agricoles seront éliminées d'ici trois ans. Il y aura donc concurrence de produits agricoles importés dans le marché local.</p>	<p><b>Effet n° 1 dans la MCL mise à jour</b></p> <p>Augmentation des revenus provenant de la vente d'aliments transformés produits par des agricultrices au moyen de techniques domestiques.</p> <p><b>Analyse des risques mise à jour</b></p> <p>La demande locale de produits alimentaires transformés sur place, de bonne qualité et à prix modique pourrait diminuer.</p> <p><b>Cote de risque mise à jour – élevée</b></p> <p>Probabilité élevée que le risque se produise car le marché local demeurera volatile au cours des 3 à 5 prochaines années.</p>
<p><b>Extrait n° 1 dans la MCL d'origine</b></p> <p>Les Organisations économiques communautaires (OEC) des agricultrices sont opérationnelles.</p> <p><b>Analyse initiale des risques</b></p> <p>Les autorités locales pourraient ne pas soutenir la création d'OEC féminines dans les communautés ciblées.</p> <p><b>Cote de risque – moyenne</b></p> <p>La probabilité que le risque se produise est moyenne puisque l'Union nationale des femmes (UNF) pourrait s'opposer à la création de groupes de femmes qui ne sont pas de son ressort.</p> <p>Impact moyen sur l'investissement si l'UNF s'oppose à la création des OEC.</p>	<p><b>Analyse du contexte des intervenants</b></p> <p>L'Union nationale des femmes (UNF) menace de mobiliser les autorités locales contre le projet FED-UP si les OEC ne sont pas intégrées aux groupes locaux existants de l'UNF.</p> <p>L'évaluation rurale participative (ERP) à l'échelle communautaire confirme que les agricultrices ne s'opposent pas à cette proposition.</p>	<p><b>Extrait n° 1 dans la MCL mise à jour</b></p> <p>Les groupes locaux de l'UNF dirigent des unités de développement économique dans les villages.</p> <p><b>Analyse des risques mise à jour</b></p> <p>Les autorités locales pourraient ne pas soutenir la création d'unités de développement économique à l'intérieur des organisations féminines existantes.</p> <p><b>Cote de risque mise à jour – faible</b></p> <p>Faible probabilité que le risque se produise car le projet FED-UP a maintenant l'appui inconditionnel de l'UNF.</p> <p>Faible impact sur l'investissement si le risque se produisait parce que l'UNF facilitera les relations avec les autres organismes gouvernementaux et atténuera l'impact.</p>

conception du projet/programme

## Unité 7 – Rayonnement et bénéficiaires



### Principaux concepts

La notion de rayonnement a pour but de faire ressortir la dimension humaine des résultats du projet ou du programme. Le rayonnement décrit les personnes ou les groupes qui bénéficieront de l'atteinte de l'impact, des effets et des extrants prévus. L'ACDI souhaite obtenir cette information pour l'insérer dans son rapport au Parlement sur les personnes à l'étranger qui bénéficient de l'aide publique au développement (APD) du Canada.

Le rayonnement peut englober tous les bénéficiaires au long de la chaîne de résultats. Il peut s'agir, par exemple, de stagiaires qui acquièrent de nouvelles compétences, de ministères qui améliorent leurs procédures administratives, d'organismes qui élaborent de nouveaux plans stratégiques, d'utilisateurs de services de santé améliorés, de communautés qui se prennent en main et du public qui profite du renforcement des mesures antipollution. Lorsque l'on progresse dans la chaîne de résultats, le rayonnement devient plus difficile à mesurer et les effets deviennent plus diffus. Toutefois, vous devriez être en mesure de définir la portée de votre investissement : si vous pouvez déterminer le résultat, vous pouvez déterminer le rayonnement.

Dans le PMOP, vous devez mentionner les bénéficiaires directs et indirects de votre projet/programme de manière très spécifique. L'ACDI exige de l'information sur le nombre de personnes que vous comptez atteindre, réparties selon le sexe, le groupe d'âge et la localité. Elle exige également de l'information sur les caractéristiques des bénéficiaires et les types d'organismes concernés. Vous devez prêter une attention particulière au nombre et aux caractéristiques des bénéficiaires au niveau des effets.

Grâce à la notion de rayonnement, votre planification ne s'en portera que mieux. Elle vous aidera à veiller à ce que les résultats prévus soient aussi précis, pertinents et mesurables que possible. La définition du rayonnement aide aussi les partenaires d'exécution à examiner les effets possibles, tant positifs que négatifs, du projet/programme sur ses intervenants. La validation du rayonnement va de pair avec la validation des résultats, des indicateurs et des risques contenus dans la MCL.



## Questions clés

Voici quelques questions dont vous devez tenir compte pour déterminer le rayonnement du projet/programme :

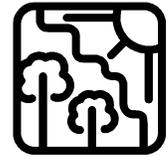
- **Qui sont les bénéficiaires directs et indirects de l'atteinte des résultats à chaque maillon de la chaîne?** Quelles sont les personnes qui en bénéficieront? Quels sont les organismes qui en bénéficieront? De manière plus précise, qui sont les bénéficiaires qui profiteront de l'atteinte des effets attendus?
- **Combien de personnes sont susceptibles de bénéficier du projet/programme?** Combien de bénéficiaires sont des femmes et combien sont des hommes? 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?
- **Quels types d'organismes vont bénéficier du projet/programme?** Combien d'organismes gouvernementaux vont bénéficier du projet et de quels types d'organismes s'agit-il? Combien d'organismes de la société civile vont bénéficier du projet et de quels types d'organismes s'agit-il? Combien d'organismes non canadiens à but lucratif vont bénéficier du projet?
- **Comment le projet/programme va-t-il toucher les populations bénéficiaires?** Quels sont les effets positifs et négatifs sur ces dernières? Compte tenu de ces effets, est-ce que les résultats prévus sont spécifiques, pertinents et valables? Sinon, comment peuvent-ils être modifiés pour obtenir des changements positifs dans le développement humain?



## Exemple tiré du projet/programme

### Préservons notre milieu - Environnement et ressources (POWER)

est un projet de développement communautaire et institutionnel qui vise à améliorer la gestion et la conservation des ressources naturelles au Bélize. Lors des activités de validation de la MCL, les partenaires de POWER ont conçu un tableau simple pour illustrer le lien entre les résultats, le rayonnement et les effets du projet. Toutefois, ils ont décidé de ne pas insérer le tableau dans leur PMOP, mais d'intégrer les données sur le rayonnement en tant qu'indicateurs de rendement dans leur Cadre de mesure du rendement.



## PMOP ☼ Conception du projet/programme ☼ Rayonnement et bénéficiaires

<b>Impact prévu</b> – Amélioration de la gestion et de la conservation des ressources naturelles	
<b>Bénéficiaires directs :</b> Les visiteurs dans les zones protégées du Bélize (environ 300 000 visiteurs dans quatre lieux en 1999)	<b>Bénéficiaires indirects :</b> Le grand public du Bélize
<b>Effets possibles du projet :</b> Positifs – Meilleures conditions pour les zones et le espèces menacées	<b>Effets possibles du projet :</b> Positifs – Meilleur accès du public aux zones protégées
<b>Effet attendu</b> – Capacité accrue du Service de gestion des parcs du ministère des Ressources naturelles à protéger les zones et les espèces menacées	
<b>Bénéficiaires directs :</b> Deux directeurs du Service de gestion des parcs Six membres de la Direction de la conservation et de la préservation (une femme, cinq hommes) Cinq membres du Bureau du personnel (cinq femmes)	<b>Bénéficiaires indirects :</b> Le ministère des Ressources naturelles (MRN) et environ 12 cadres supérieurs du ministère (une femme, onze hommes) Le ministère de la Culture et du Tourisme (MCT) et environ 12 cadres supérieurs du ministère (trois femmes, neuf hommes)
<b>Effets possibles du projet :</b> Positifs – Capacité renforcée en élaboration de politiques et gestion stratégique, en communications et en gestion des ressources humaines au Service de gestion des parcs afin de protéger les zones et les espèces menacées	<b>Effets possibles du projet :</b> Positifs – le MRN bénéficiera de la publicité et de l'augmentation du personnel et du niveau des compétences, surtout à l'échelon supérieur Positifs – le MCT bénéficiera d'une augmentation du soutien populaire à sa Politique de préservation du patrimoine national.
<b>Extrants prévus</b> – Deux parc nationaux seront ouverts et le personnel de ces parcs sera formé et équipé	
<b>Bénéficiaires directs :</b> 30 nouveaux employés des parcs nationaux un fournisseur local d'équipement et deux entreprises locales de construction	<b>Bénéficiaires indirects :</b> 2 000 hommes, 2 900 femmes et 4 000 enfants habitant 12 villages dans un rayon de cinq kilomètres des deux parcs
<b>Effets possibles du projet :</b> Positifs – Vingt employés et dix employées, en début de carrière, en milieu de carrière et senior, possèdent un niveau accru de compétences et de connaissances et ont accès à un meilleur équipement Positifs – Augmentation des revenus des entreprise locales et environ deux années-personnes de travail pour les employés qui sont surtout des jeunes hommes non qualifiés.	<b>Effets possibles du projet :</b> Négatifs – La création de deux parcs nationaux va restreindre les revenus agricoles de 1 400 hommes et de 1 700 femmes dans sept villages. Négatifs – Les femmes et les enfants de 10 villages devront parcourir une plus grande distance à pied pour se procurer de l'eau et du bois de feu. Les extrants doivent être reformulés pour prévoir des puits, des activités de reboisement et de création de revenus pour atténuer les effets négatifs sur les villages concernés.

## Unité 8 – Stratégie d'analyse des risques



### Principaux concepts

L'ACDI est consciente qu'investir dans le développement comporte souvent des risques. Les partenaires d'exécution du projet/programme sont donc tenus de mentionner les risques qui peuvent toucher l'investissement de l'ACDI. Cette analyse doit commencer dès l'étape de la planification et se poursuivre tout au long de la mise en oeuvre. Après que vous et vos partenaires ayez validé les risques à l'atteinte des résultats prévus, nous vous demandons d'élaborer une stratégie d'atténuation des risques.

Le point de départ dans l'élaboration d'une stratégie d'analyse des risques, c'est de connaître les hypothèses de votre logique de développement. À la base, il s'agit de laisser le moins d'aspects possibles au hasard en augmentant votre maîtrise des conditions nécessaires à l'atteinte des résultats. Vous pouvez y parvenir en prévoyant l'allocation de ressources du projet à la réduction des risques. En règle générale, il est plus facile de maîtriser les conditions qui permettent l'atteinte des résultats à court terme qu'à long terme. (Si, par exemple, vous supposez que les stagiaires vont appliquer leurs nouvelles compétences dans leur travail, vous pouvez renforcer votre maîtrise de la situation en favorisant le transfert de ces compétences.) Vous remarquerez qu'il est plus facile de maîtriser une situation lorsque les conditions demeurent stables. La probabilité que les conditions se dégradent représente le niveau de risque auquel vous faites face.

L'ACDI utilise une échelle simple à trois paliers - élevé, moyen et faible - pour classer les risques inhérents à l'atteinte des résultats. Dans le PMOP, vous devez déterminer un maximum de trois risques par niveau au niveau des extrants, des effets et de l'impact, c'est-à-dire un maximum de neuf risques. Après les avoir identifiés, vous devez mesurer la probabilité que ceux-ci se produisent en utilisant l'échelle de faible à élevé. Vous devez ensuite recourir à cette échelle pour évaluer l'impact des risques sur l'investissement s'ils se produisaient. La cote globale du risque se fonde sur la valeur la plus élevée que vous avez attribuée (c'est-à-dire un risque dont la probabilité qu'il se produise est élevée ou dont l'impact est élevé est considéré comme un risque élevé). Nous vous recommandons de commencer votre analyse en mettant l'accent sur les moyens d'atténuer les risques moyens et élevés associés à l'atteinte des résultats à court terme.

On peut parfois réduire les risques au moyen d'une bonne planification. Si vous identifiez des risques à l'étape de la conception du projet/programme, vous pouvez élaborer des stratégies d'atténuation des risques qui seront intégrées au budget des opérations de votre projet. Si la documentation de votre projet/programme a été conçue dans cette optique, les risques auront déjà été intégrés à votre plan de projet/programme. Si vous n'avez pas élaboré de stratégie d'analyse des risques, la présente unité présente une technique pour déterminer des moyens d'atténuer les risques et décrire votre stratégie

de gestion des risques dans le PMOP. Dans l'unité 19, nous expliquons comment faire le suivi de votre stratégie de gestion des risques.



### Questions clés

Pour élaborer une stratégie de gestion des risques, vous devez d'abord mettre à jour votre MCL et vous poser ensuite les questions suivantes :

- **Quels facteurs de risque menacent de nuire à la validité de la chaîne de résultats décrite dans la MCL?** Est-ce que les facteurs de risque sont stables ou instables à l'heure actuelle? Comment sont-ils susceptibles d'évoluer à court et à moyen terme?
- **Quel est le niveau de risque inhérent à l'atteinte des extrants, des effets et de l'impact?** Quelle est la probabilité que chaque facteur de risque se produise? Est-elle élevée, moyenne ou faible? Quel sera l'impact sur l'investissement si le facteur de risque se produit? Est-il élevé, moyen ou faible? En vous fondant sur la valeur la plus élevée que vous avez attribuée au facteur de risque, quelle est la cote de risque? Est-elle élevée, moyenne ou faible?
- **Quelles sont vos options pour atténuer l'impact négatif des facteurs de risque sur l'atteinte des résultats?** De quelle manière les ressources du projet ou du programme peuvent-elles être mobilisées pour réduire les risques élevés et moyens que vous avez identifiés? Est-ce qu'il existe de nouvelles activités qui réduiraient les risques? Quelles modifications à votre stratégie réduiraient les risques ? Quels changements dans la manière dont les partenaires participent au projet ou au programme pourraient réduire les risques?
- **Quels mécanismes mettez-vous en place pour atténuer l'impact négatif de ces facteurs de risque?** Parmi les partenaires d'exécution, qui sera chargé de concevoir ces mécanismes? Qui les appliquera? Quelles sont les ressources nécessaires à leur application? Comment surveillerez-vous leur efficacité?



## Exemple tiré d'un projet/programme

**Vos affaires, c'est notre affaire** est un projet de développement organisationnel qui vise à améliorer le rendement de la Direction générale du développement des petites entreprises (DGDPE) au ministère du Commerce du Burkina Faso. Un des aspects du projet consiste à donner de la formation en gestion au Canada aux cadres intermédiaires qui utilisent des banques de données dans l'exercice de leurs fonctions. On suppose que les stagiaires utiliseront leurs nouvelles compétences et connaissances lors de leur réintégration au ministère. Voici des extraits de la stratégie de gestion des risques que les gestionnaires du projet ont élaborée.



## PMOP ☿ Conception du projet/programme ☿ Stratégie de gestion des risques

### Extrant prévu n° 1 (ST 200)

Capacité accrue des employés de la Direction générale du développement des petites entreprises d'utiliser les technologies de l'information dans l'exercice de leurs fonctions.

#### Risque I - Les stagiaires pourraient quitter la DGDPE au profit du secteur privé - Cote de risque : élevée

Les stagiaires pourraient ne pas retourner à la DGDPE parce qu'ils ont trouvé un emploi mieux rémunéré dans le secteur privé au Burkina Faso. La probabilité que cela se produise est moyenne car la demande du secteur privé pour des professionnels formés à l'étranger est élevée. Cette situation ne changera pas pendant la durée du projet. L'impact sur l'investissement en cas de non-réintégration à la DGDPE est donc élevé.

#### Risque II - Les supérieurs empêchent les stagiaires d'appliquer leurs nouvelles compétences dans leurs fonctions - Cote de risque : moyenne

Des membres de la direction pourraient résister au changement et empêcher les stagiaires d'appliquer leurs nouvelles compétences et connaissances dans leurs fonctions. La probabilité que cela se produise est moyenne parce que la capacité de gestion dans la Direction générale est limitée. La situation est susceptible de s'améliorer pendant la durée du projet. En cas de résistance au changement, l'impact sur l'investissement est moyen car les ressources du projet pourraient être réaffectées afin de remédier à la situation.

#### Options pour atténuer le Risque I (risque élevé)

- Option 1.1 : L'employeur garantirait de l'avancement et une augmentation de salaire aux stagiaires dès leur retour au travail.
- Option 1.2 : Les stagiaires signeraient un contrat dans lequel ils s'engagent à travailler trois ans à la DGDPE après la fin de leur formation. Ils seraient passibles d'une amende en cas de non-respect.

#### Options pour atténuer le Risque II (risque moyen)

- Option 2.1 : Les cadres supérieurs participeraient à la planification des affectations, à la sélection des candidats et à la conception de stratégies de réintégration qui sont liées au plan stratégique de la Direction générale.
- Option 2.2 : La formation serait donnée au Burkina Faso afin de réduire les répercussions sur la Direction générale et ses employés.
- Option 2.3 : On élaborerait des mécanismes pour renforcer la communication entre les stagiaires et la Direction générale pendant la formation afin de faciliter la réintégration harmonieuse des stagiaires à leur retour.

#### Stratégie d'atténuation des risques afin de réaliser l'extrant n° 1

- Stratégie I : Les stagiaires recevront une augmentation de salaire garantie dès leur retour du programme de formation.
- Stratégie II : Les cadres supérieurs seront intégrés à la planification des affectations, à la sélection des candidats et à la conception de stratégies de réintégration qui sont liées au plan stratégique de la DGDPE.

#### Mécanisme pour surveiller la stratégie d'atténuation des risques

Un système sera mis en place pour faire le suivi des stagiaires après leur formation. On saura si ces derniers retournent travailler à la DGDPE et comment ils vivent la réintégration. Après un an, si l'on constate que la stratégie n'est pas suffisante, elle sera révisée à la lumière de l'information provenant d'entrevues avec les stagiaires et leurs supérieurs.

## Unité 9 – Thèmes transversaux



### Principaux concepts

Les thèmes transversaux de l'ACDI, c'est-à-dire l'égalité entre les sexes et l'environnement, font partie intégrante du cadre stratégique de l'aide publique au développement du Canada. Ils renforcent la mission organisationnelle de l'ACDI et font partie de ses six priorités de programme. L'Agence et ses partenaires d'exécution doivent rendre des comptes au Parlement sur l'atteinte des résultats de développement prévus dans les cadres stratégiques et de programmation sur l'égalité entre les sexes et sur l'environnement.

L'ACDI demande à ses partenaires d'élaborer des stratégies pour appliquer les thèmes transversaux. La principale préoccupation est d'intégrer la gestion de ces domaines prioritaires aux processus habituels d'atteinte des résultats. La rédaction du PMOP donne aux partenaires l'occasion de concevoir ces stratégies d'une façon qui permet d'établir un consensus. Il arrive souvent que la démarche du PMOP aide les partenaires à mieux comprendre l'importance de tenir compte de ces thèmes transversaux, qu'elle contribue à renforcer leurs capacités d'analyse et qu'elle permette de faire la démonstration de méthodes pour intégrer ces priorités aux processus de gestion et de suivi du projet.

Étant donné que la stratégie en matière d'égalité entre les sexes est un outil de mise en oeuvre du projet, elle doit être en place dès le début de votre projet. Pour accroître la valeur de la stratégie, vous devez vous assurer que votre équipe d'élaboration du PMOP compte un ou une spécialiste de l'égalité entre les sexes. Vous devez commencer la démarche en validant toute analyse comparative entre les sexes qui a été effectuée dans le passé pour veiller à ce que la MCL mise à jour tienne compte de ses conclusions et de ses recommandations. Vous devez vous assurer que la stratégie correspond à la Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes et aux priorités de développement social. Dans l'exemple, nous illustrons une technique de présentation de la stratégie d'égalité entre les sexes dans votre PMOP.

Les projets qui nécessitent une stratégie pour tenir compte du contexte environnemental sont moins nombreux, bien que les partenaires doivent indiquer dans le PMOP si une évaluation environnementale est nécessaire. Le besoin d'une évaluation environnementale est déterminé par les prescriptions de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale. (Dans certaines circonstances, un Plan de gestion de l'environnement est pertinent afin de décrire les mesures environnementales qui seront adoptées pendant la mise en oeuvre du projet ou du programme. Consulter la *Carte routière des programmes géographiques de l'ACDI*.)



## Questions clés

Ces questions vous guideront dans l'élaboration d'une stratégie en matière d'égalité entre les sexes qui sera intégrée au PMOP :

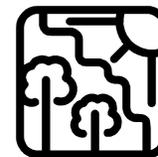
- **Quel est le lien entre l'inégalité entre les hommes et les femmes et le problème de développement?** De quelle manière l'égalité entre les sexes est-elle liée aux résultats que le projet compte atteindre? Comment les enjeux concernant l'égalité entre les sexes sont-ils pertinents au contexte de la mise en oeuvre du projet?
- **Quels sont les objectifs de votre stratégie en matière d'égalité entre les sexes?** Comment l'application de votre stratégie vous aidera-t-elle à atteindre les effets prévus du projet ou du programme? Est-ce que les objectifs correspondent à ceux de la Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes?
- **Quelle est le bien-fondé de votre stratégie?** Quelles sont les conditions dans le contexte de développement qui font en sorte qu'il est important d'appliquer la stratégie en matière d'égalité entre les sexes? Comment les progrès vers l'égalité hommes-femmes contribuent-ils à l'atteinte de l'ensemble des résultats du projet?
- **Quels principes et pratiques exemplaires guident votre approche de la promotion de l'égalité entre les sexes?** Sont-ils liés aux principes présentés dans la politique de l'ACDI?
- **Quels sont les défis auxquels vous êtes confronté?** Quels sont les défis concernant l'émancipation des femmes? Quels défis devrez-vous relever pour aborder les relations inégalitaires entre les sexes? Quels sont les défis dans l'application de la stratégie?
- **Quels sont les résultats prévus de la stratégie en matière d'égalité entre les sexes?** Comment sont-ils liés aux effets attendus du projet/programme? Comment sont-ils liés aux résultats prévus de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes, c'est-à-dire renforcer la participation des femmes au processus décisionnel, accroître l'accès aux ressources et le contrôle de celles-ci et promouvoir les droits de la personne? De quelle manière l'application de la stratégie renforcera-t-elle la capacité des partenaires locaux à planifier, gérer et faire le suivi des projets/programmes qui favorisent l'habilitation des femmes et réduisent les inégalités entre les hommes et les femmes?
- **Comment atteindrez-vous ces résultats?** Quelles activités mènerez-vous dans le cadre de la stratégie? Comment ces activités s'inséreront-elles aux volets du projet? Avez-vous besoin de conseils spécialisés précis pour mener ces activités? Comment accroîtrez-vous la compréhension de l'égalité entre les sexes et renforcerez-vous la capacité des partenaires à travailler à son atteinte?

- **Comment partagerez-vous les responsabilités et affecterez-vous les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats?** Qui est responsable de l'atteinte de quels résultats? Quelles sont les ressources nécessaires à la mise en oeuvre? Quelle est la contribution que l'on attend de chaque partenaire d'exécution?
- **Comment ferez-vous le suivi du rendement?** Comment intégrerez-vous le suivi de la stratégie à la structure de gestion du projet et au cadre de mesure du rendement?



## Exemple tiré d'un projet/programme

**Préserveons notre milieu - Environnement et ressources (POWER)** est un projet de développement communautaire et institutionnel qui vise à améliorer la gestion et la conservation des ressources naturelles au Belize. Les partenaires du projet sont conscients que la participation des femmes à la gestion des ressources de leur communauté est nécessaire pour que le projet ait l'impact souhaité. Leur stratégie en matière d'égalité entre les sexes est exposée ci-dessous.



### PMOP ☒ Conception du projet/programme ☒ Stratégie en matière d'égalité entre les sexes

Éléments de la stratégie	Sommaire de l'analyse
<b>Objectif stratégique</b>	La stratégie a pour objectif de renforcer l'habilitation des femmes afin qu'elles participent à part entière aux décisions sur la gestion des ressources dans leur communauté.
<b>Bien-fondé</b>	Les femmes jouent un rôle déterminant dans la promotion d'approches durables à la gestion des ressources naturelles. Elles sont consommatrices, productrices et utilisatrices de ressources naturelles et elles s'occupent de l'éducation et du bien-être de leurs familles. La viabilité de l'environnement au moyen d'une meilleure gestion et conservation des ressources naturelles sera difficile à atteindre sans la contribution des femmes à la gestion de l'environnement.
<b>Principes stratégiques</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le renforcement des partenariats entre les hommes et les femmes est une condition nécessaire au renforcement de la gestion des ressources naturelles.</li> <li>2. L'intégration des femmes aux structures communautaires et aux processus de gestion de projet existants est une condition nécessaire au renforcement de la gestion des ressources naturelles.</li> </ol>
<b>Principaux défis</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les partenaires d'exécution ne partagent pas une compréhension, des valeurs et des convictions communes au sujet de l'égalité entre les sexes. La culture restreint la participation des femmes.</li> <li>2. Le faible nombre de femmes alphabétisées dans la communauté complique la participation des femmes aux activités de gestion du projet.</li> </ol>
<b>Résultats prévus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une vision commune entre partenaires sur la stratégie en matière d'égalité entre les sexes et sur les résultats prévus.</li> <li>2. Une capacité accrue du conseil local d'effectuer une analyse participative en fonction du sexe et de planifier des initiatives de développement en fonction de cette analyse.</li> <li>3. Consulter la MCL pour connaître les résultats en matière d'égalité entre les sexes qui font partie de la chaîne de résultats.</li> </ol>
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation participative rapide pour déterminer les besoins des femmes et des hommes, des filles et des garçons</li> <li>• Ateliers sur l'analyse participative en fonction du sexe pour les partenaires d'exécution</li> <li>• 30 jours d'assistance technique pour renforcer les capacités de la communauté de mener une analyse participative en fonction du sexe et de planifier et d'animer des ateliers</li> <li>• Trois ateliers de deux jours pour les communautés participantes</li> <li>• Encadrement du conseil local</li> </ul>

Éléments de la stratégie	Sommaire de l'analyse
<b>Responsabilités et ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'AE bélizienne est responsable de la mise en oeuvre de la stratégie et des résultats liés à l'AE</li> <li>• Le conseil local est responsable des résultats auprès de la communauté</li> <li>• Une somme de 300 000 \$ pour la stratégie en matière d'égalité entre les sexes est versée au budget du projet dans le cadre de la ST 414-419.</li> </ul>
<b>Suivi du rendement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats prévus en matière d'égalité entre les sexes sont décrits dans la MCL et le CMR. Ceux-ci feront l'objet d'un suivi et de rapports tout au long du cycle de projet.</li> <li>• Atelier annuel des partenaires d'exécution et du conseil local pour mesurer les progrès du projet au chapitre de l'égalité hommes-femmes au moyen de l'analyse participative en fonction du sexe.</li> </ul>

## Unité 10 – Stratégie de durabilité



### Principaux concepts

Le développement durable fait partie intégrante du mandat de l'ACDI. Il a été adopté par la Chambre des communes comme prescription de la loi en 1997. Dans le contexte des projets de l'ACDI, la durabilité fait habituellement référence à la durabilité des effets d'un projet/programme.

L'objectif fondamental de la durabilité est « d'institutionnaliser » les effets du projet/programme dans les organismes partenaires avant la fin du financement de l'ACDI. Cette institutionnalisation se produit lorsque les partenaires locaux effectuent les changements définis dans la MCL et que le résultat fait désormais partie des façons de faire de leur organisme. Cela signifie que des changements permanents ont lieu dans les connaissances institutionnelles, les processus, les systèmes, le rendement et l'utilisation des ressources, tel que prévu au début du projet/programme.

La stratégie de durabilité vous aidera à veiller à ce que les stratégies du projet/programme, les structures et les processus de gestion favorisent la participation des intervenants, le renforcement des capacités et l'appropriation des résultats par la communauté. La durabilité est plus susceptible de se produire lorsque les partenaires locaux sont intégrés au processus décisionnel. En participant aux prises de décisions sur l'utilisation des ressources, ils développent leurs capacités à évaluer les besoins, à formuler des solutions équitables et à en assurer la mise en oeuvre. Ceci permet d'améliorer la capacité locale à intégrer ce qui est bénéfique du projet/programme aux stratégies et aux méthodes de fonctionnement des organismes et des communautés.

La durabilité est plus facile à décrire qu'à réaliser. L'inégalité des capacités entre les partenaires d'exécution diminue la qualité de leur participation au processus décisionnel du projet/programme. Bien qu'il n'existe pas de raccourci pour renforcer ces capacités, la rédaction du PMOP est un bon point de départ. Une stratégie de durabilité peut aider vos partenaires et vous à exprimer vos besoins et vos intérêts particuliers en ce qui a trait aux effets et aux méthodes du projet. C'est une stratégie pour renforcer les capacités et transférer la responsabilisation à vos partenaires locaux.



## Questions clés

Une réelle participation des partenaires à l'examen de la MCL est la pierre angulaire de votre stratégie de durabilité. Les questions ci-dessous devront guider vos discussions sur la durabilité et votre stratégie pour le projet/programme :

- **Quels sont les effets qui dureront après la fin du projet/programme?** Quels sont les principaux changements apportés par l'initiative au niveau des capacités, de l'égalité et du rendement et qui en bénéficiera? Comment ces changements seront-ils institutionnalisés? Quel est le risque lié à l'institutionnalisation des effets? Quels sont les indicateurs qui conviennent pour évaluer l'institutionnalisation des effets?
- **Comment tient-on compte des besoins et des intérêts des partenaires d'exécution dans l'énoncé des effets?** De quelle manière les effets reflètent-ils les besoins et les intérêts des bénéficiaires?
- **Comment tient-on compte des besoins et des intérêts des partenaires d'exécution dans les stratégies d'atteinte des résultats?** Comment la mise à jour des stratégies du projet/programme reflètera-t-elle les besoins et les intérêts des partenaires? Quels sont les mécanismes et les processus qui seront mis en place pour s'assurer que tous les partenaires participent au suivi continu du progrès et à la planification du travail?
- **Quelles sont les capacités, les compétences et les connaissances dont les partenaires ont besoin pour participer efficacement à la définition, à la planification et au suivi du projet/programme?** Quelles sont les capacités que les bénéficiaires doivent posséder afin de participer? Comment les responsabilités du projet/programme seront-elles réparties pour veiller à ce que les partenaires acquièrent les capacités nécessaires à l'obtention de résultats durables?
- **De quelle manière les responsabilités seront-elles transférées aux partenaires locaux au cours du projet/programme afin d'assurer la durabilité des résultats?** Comment cette stratégie de transfert a-t-elle été conçue? Qui contrôlera les ressources affectées à ce transfert? De quelle manière l'accroissement des responsabilités se traduira-t-il par des modifications au budget?



## Exemple tiré d'un projet/programme

Le projet du Centre de défense des droits de la communauté est un projet qui vise à améliorer le rendement financier du Centre de défense des droits de la communauté en Roumanie en renforçant ses capacités de gestion financière et en diversifiant ses sources de revenus. Voici un exemple de la stratégie de durabilité que les partenaires d'exécution du projet ont conçue et intégrée à leur PMOP.



## PMOP ⌘ Conception du projet/programme ⌘ Stratégie de durabilité

### Institutionnalisation des effets

Le Centre de défense des droits de la communauté est un organisme bénévole qui travaille avec des communautés défavorisées pour veiller à ce que leurs droits soient respectés et qu'on tienne compte de leurs besoins dans les politiques et les programmes publics.

À la fin du financement du projet, le Centre sera en mesure de planifier et d'administrer les finances de l'organisme ainsi que de produire des rapports selon les principes comptables généralement reconnus. De plus, une unité chargée de la recherche de nouveaux débouchés sera créée à l'intérieur du Centre afin de trouver de nouvelles sources de financement, de nouer des liens avec des institutions et de rédiger des propositions convaincantes.

À la fin du projet :

- Le Centre aura réalisé un excédent budgétaire depuis au moins deux ans.
- Le Centre aura diversifié son bassin de donateurs de 50 % et augmenté le budget de ses programmes de 35 %.
- Le Centre aura acquis une bonne réputation auprès des donateurs du fait de la saine gestion de ses programmes.
- Les vérifications externes annuelles du Centre seront positives.

### Participation des partenaires au processus de planification du projet

Les résultats et la stratégie du projet ont été élaborés en fonction d'une auto-évaluation organisationnelle effectuée par le Centre à l'étape de la conception du projet. Le Centre est un organisme communautaire dans lequel les bénéficiaires sont représentés de manière équitable au conseil d'administration de l'organisme. Cela signifie qu'une variété d'intervenants ont participé à l'auto-évaluation. Le rapport qui a suivi a été distribué aux employés, aux bénéficiaires et à d'autres intervenants. Lors de la planification du projet, le Centre a organisé un atelier dans lequel une grande variété d'intervenants ont participé à la définition des résultats et de la structure de gestion du projet à la lumière des conclusions de l'auto-évaluation. Étant donné que le projet a été entièrement planifié à partir des suggestions des intervenants du Centre, le niveau d'appropriation et d'engagement est élevé, surtout chez les membres du conseil d'administration et les dirigeants du Centre, ce qui renforce la durabilité du projet.

### Participation des partenaires aux structures et aux processus de gestion du projet

Un comité de gestion de projet a été mis sur pied en tenant compte de la culture organisationnelle et de la structure du Centre. Il est composé de membres de l'AEC, de représentants du Centre et de représentants des bénéficiaires. L'AEC et le Centre dirigeront conjointement le projet. Bien que le nombre de membres du comité de

gestion soit assez élevé, sa représentativité renforce le sentiment d'appartenance des partenaires et l'appropriation des résultats par ceux-ci. Le comité de gestion est chargé de la planification et du suivi des résultats du projet. Il doit rendre des comptes au comité directeur du projet composé du directeur du projet à l'AEC, du président du conseil d'administration du Centre, du directeur général du Centre, ainsi que de représentants de l'ACDI et d'autres donateurs importants. Le fait que le Centre soit représenté au comité directeur renforce l'engagement de l'organisme en faveur du changement et ses capacités en matière de direction stratégique. La présence des donateurs renforce l'engagement à long terme des donateurs en faveur de l'organisme.

Lors de l'atelier de planification, les intervenants ont élaboré une stratégie de transfert des responsabilités du projet au Centre au cours de la troisième année d'activité du projet. (Le projet dure quatre ans.) Cela signifie que le rôle de l'AEC diminuera au cours de la dernière année du projet car le Centre assumera l'entière direction des activités du projet. L'AEC continuera de fournir un encadrement et un suivi périodiques pendant la dernière année de mise en oeuvre du projet, tel que négocié au cours de l'élaboration de la stratégie de transfert. Le Centre recevra une proportion grandissante du budget de gestion au cours de la troisième et de la quatrième année du projet. La portion accrue du budget servira à créer un nouveau poste au Centre dont les tâches sont décrites dans le PMOP.

## CHAPITRE 4 : GESTION DU PROJECT/PROGRAMME



La gestion en fonction des résultats est une méthode fondée sur les connaissances qui intègre la gestion des stratégies, des ressources et de l'information sur le rendement, ce qui fait en sorte que les gens peuvent accomplir leurs tâches de gouvernance, de gestion et de mise en oeuvre du projet ou du programme. Dans le contexte de l'ACDI, les gestionnaires de projet sont chargés de déterminer les résultats, d'élaborer des stratégies et d'atteindre les effets prévus, en plus de rendre des comptes sur ces aspects.

La partie du PMOP qui traite de la gestion exprime les attentes des partenaires quant à leur participation au processus décisionnel du projet/programme et à l'effort collectif en vue d'atteindre les résultats. Elle résume les rôles, les responsabilités et les processus pour mettre en oeuvre et adapter constamment le plan du projet/programme selon l'évolution de la situation. En plus de préciser comment partager la responsabilisation à l'égard des résultats, l'élaboration du PMOP doit déterminer les capacités dont les partenaires ont besoin pour gérer le projet en fonction des résultats et la manière dont vous renforcerez ces capacités lors de la mise en oeuvre. Lorsque vous travaillez ensemble à l'élaboration d'une approche de gestion qui convient à votre projet/programme, vous vous mettez d'accord sur les valeurs fondamentales de votre partenariat.

Dans votre proposition, vous avez précisé les rôles et les responsabilités des partenaires d'exécution du projet. L'ACDI a probablement exprimé ses propres attentes au sujet de votre participation au projet dans le contrat que vous avez conclu avec elle. Lors de l'élaboration du PMOP, vous et vos partenaires validez l'information existante et peaufinez les détails concernant la gestion du projet. L'information que vous présentez dans la partie du PMOP qui traite de la gestion sert en fait de cadre de référence aux divers partenaires pour la gestion et l'exécution du projet/programme. Dans de nombreux cas, cette démarche exigera la négociation des travaux que chacun exécutera, des ressources et des conséquences du respect ou du non-respect des objectifs de rendement.



## Coup d'oeil

Le présent chapitre décrit les structures et les processus de la GR pour la gestion du projet et fournit des façons de les présenter dans le PMOP. Le chapitre comprend :

- **Unité 11 - Approche et structure de gestion**  
Comment élaborer une approche de gestion et établir un organigramme
- **Unité 12 - Rôles et responsabilités**  
Comment s'entendre sur les rôles et les responsabilités de chaque partenaire dans la gouvernance, la gestion et la mise en oeuvre du projet/programme
- **Unité 13 - Comités de projet/programme**  
Comment définir le but, le mandat et la composition des comités

## Unité 11 – Approche et structure de gestion



### Principaux concepts

L'organigramme est un outil qui présente visuellement votre conception de la gestion du projet. Accompagné d'une description narrative de l'approche globale de gestion du projet, il exprime la vision et les valeurs du partenariat et la manière dont les partenaires se rallieront pour atteindre les résultats.

Vous pouvez imaginer l'organigramme comme une pyramide dans laquelle la gouvernance du projet/programme est placée au sommet, la gestion se situe au milieu et la mise en oeuvre forme la base. L'organigramme désigne les partenaires, les comités et les équipes qui travaillent à chaque palier et précise les niveaux de responsabilisation ainsi que les mécanismes de communication entre les divers paliers. Chaque partenaire et chaque comité désigné dans l'organigramme se voit attribuer des responsabilités dont la liste figurera dans la partie suivante du PMOP.

L'ACDI exige une courte description narrative de l'approche globale de gestion comme complément à l'organigramme. Cette description démontre le bien-fondé de votre approche de gestion et la manière dont le choix de structures et de processus reflète les attentes des partenaires au chapitre de la participation, de la prise de décisions et de la responsabilisation. S'il y a lieu, vous devrez indiquer comment vous comptez renforcer les capacités locales de gestion au moyen de la participation, du soutien et d'autres activités de renforcement des capacités.



## Questions clés

Voici quelques questions dont il faut tenir compte lors de l'établissement de l'organigramme :

- **Quels sont les fondements de l'approche de gestion du projet/programme?** De quelle manière l'approche reflète-t-elle les attentes des partenaires quant à la participation et à la prise de décisions? Comment renforce-t-elle la responsabilisation à l'égard des résultats? Comment renforcera-t-elle la capacité de gestion axée sur les résultats (GR) des partenaires locaux? Comment favorisera-t-elle la gestion efficace des préoccupations de l'ACDI (thèmes transversaux, politiques, priorités)? Comment favorisera-t-elle le progrès vers l'atteinte des objectifs en matière d'égalité entre les sexes?
- **Qui participera à la gestion en fonction des résultats?** Qui gouvernera le projet? Qui administrera la stratégie? Qui gèrera la qualité? Qui fera la gestion des personnes, des finances et des opérations? Qui gèrera et mettra en oeuvre les activités? Qui aidera à renforcer les capacités des partenaires locaux en matière de gestion et de prise de décisions?
- **Quels sont les comités et les groupes qui devront être formés pour soutenir le processus décisionnel participatif?** Quel est le mandat des comités et des groupes dans la gestion en fonction des résultats? Qui fera partie de ces comités et de ces groupes? Quelles mesures seront prises pour assurer la participation équitable des femmes et des hommes au processus décisionnel?
- **Quels sont les modes de fonctionnement entre les partenaires?** Quelles sont les voies de communication et qui fera rapport à qui? Quelles méthodes adopteront les partenaires pour assurer des liens efficaces entre les paliers de gouvernance, de gestion et d'exécution?



## Exemple tiré d'un projet/programme

**Le Projet d'intégration des services municipaux du Népal (PISM)** est un projet de développement organisationnel au Népal qui a pour but d'aider les administrations locales dans cinq municipalités à fournir des services de qualité dans la gestion des déchets, le logement et l'approvisionnement en eau.

Nous présentons ci-dessous et dans les pages suivantes l'approche et la structure de gestion que les partenaires du PISM ont adoptées et décrites dans leur PMOP.

Ceux-ci ont choisi d'inclure le diagramme sur les attentes en matière de gestion comme justification de leurs décisions sur l'organisation du projet. L'organigramme semble compliqué, mais il reflète la réalité du projet. (Nous utilisons l'exemple du PISM tout au long du présent chapitre.)



## PMOP ⌘ Gestion du projet/programme ⌘ Approche et structure de gestion

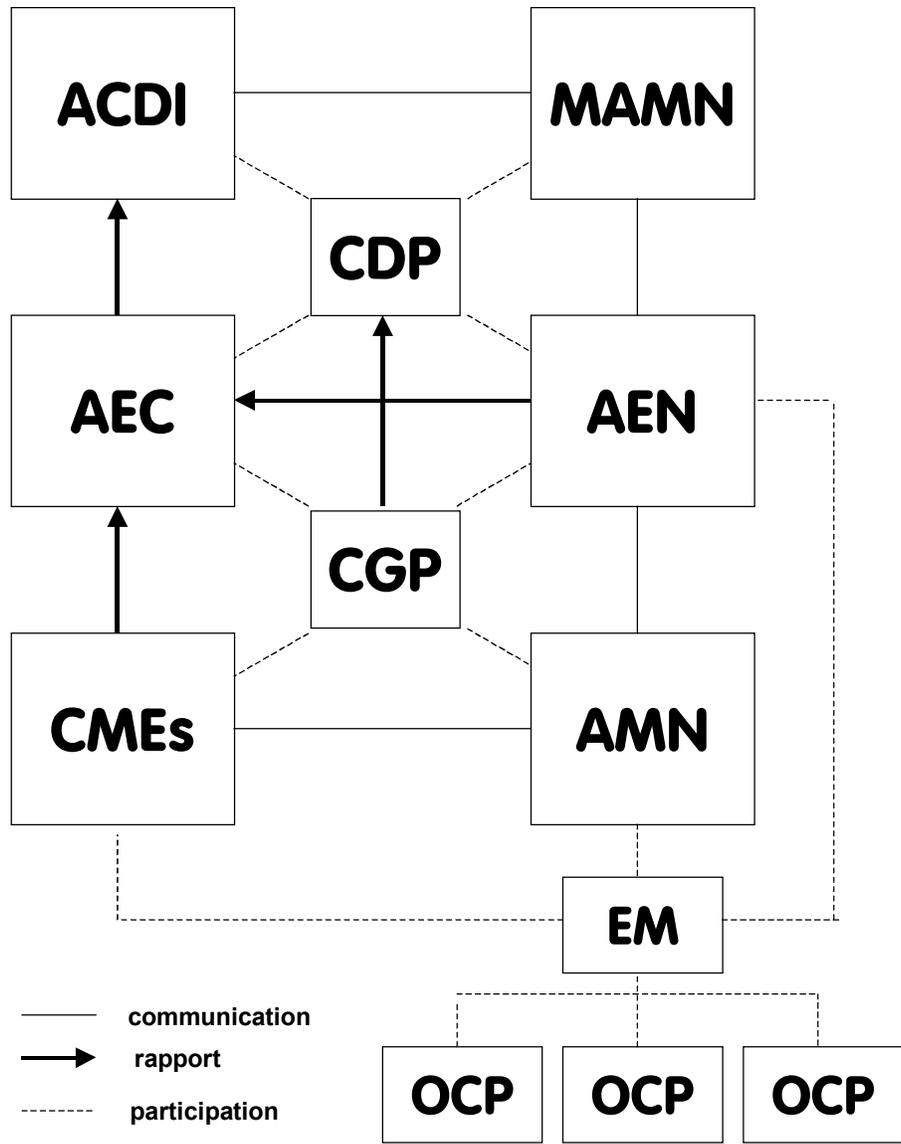
Le PISM est subdivisé en cinq sous-projets - un par municipalité participante - qui regroupent des administrations municipales, des organismes communautaires et des partenaires du secteur privé. Le projet aidera les administrations municipales à renforcer leurs liens avec la communauté et le secteur privé en mettant l'accent sur la participation du public à la planification et à la prestation des services.

Lors de la rédaction du PMOP, nous avons élaboré la structure de gestion du projet en déterminant d'abord nos obligations en matière de responsabilisation et les attentes des participants. Nous avons ensuite établi le bien-fondé des comités et des équipes de projet. En gardant ces attentes à l'esprit, nous avons établi un organigramme qui fait ressortir les voies de communication et les voies hiérarchiques entre les partenaires ainsi que la participation de ces derniers aux comités de projet.

### Approche globale

L'approche de gestion du PISM met l'accent sur la participation active des intervenants à l'échelle locale. Celle-ci renforcera les principes et les valeurs des bailleurs de fonds et des agences d'exécution. Elle soutiendra le besoin de créer des liens plus étroits entre l'administration municipale et la population, ainsi que le renforcement des capacités prévu dans le plan du projet en utilisant des méthodes de planification participatives. Le PISM compte aider les administrations municipales à se diriger vers un système axé sur le client qui tient compte des besoins des utilisateurs de services. L'approche de gestion retenue facilitera la participation de la communauté tout en assurant que le projet s'insère dans les plans et les cadres nationaux.

L'organigramme illustre en détail la structure de gestion et le tableau, qui décrit les attentes et la responsabilisation des intervenants, explique comment et pourquoi la structure a été conçue.



**Organigramme du PISM**

- ACDI -Agence canadienne de développement international ]
- AEC - Agence d'exécution canadienne
- AMN - Administrations municipales népalaises
- AEN - Agence d'exécution népalaise
- CDP - Comité directeur du projet
- CGP - Comité de gestion de projet
- EM - Équipes municipales
- EMC - Experts municipaux canadiens [CMEs]
- MAMN - Ministère des Affaires municipales du Népal [NLGM]
- OCP - Organismes communautaires et partenaires népalais [COPs]

## Attentes du PISM en matière de gestion

Responsabilisation et attentes des partenaires	Bien-fondé et rôle des comités de gestion
<p><b>Agence canadienne de développement international</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ACDI doit rendre des comptes aux contribuables sur l'atteinte des résultats.</li> <li>• Elle veut un comité directeur de projet qui a un mandat de gouvernance et des pouvoirs d'approbation.</li> </ul> <p><b>Ministère des Affaires municipales du Népal (MAMN)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenaire de l'ACDI qui doit rendre des comptes au gouvernement du Népal pour les intrants locaux du projet.</li> <li>• Le MAMN veut des voies de communication ouvertes avec l'ACDI et l'ANE. Il tient à demeurer au courant des progrès du projet.</li> </ul> <p><b>Agence d'exécution canadienne (AEC)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'AEC doit rendre des comptes à l'ACDI sur le respect du contrat et l'atteinte des résultats au niveau des effets</li> <li>• Elle tient à assurer la qualité du programme, à obtenir de bons résultats et à renforcer les capacités des administrations municipales. Elle veut des accords de responsabilisation avec l'ANE, les AMN et les EMC qui précisent les conséquences du non-respect des conditions.</li> </ul> <p><b>Agence d'exécution népalaise (AEN)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'AEN partage la responsabilisation à l'égard des effets avec l'AEC. Elle veut contrôler sa part du budget de l'ACDI et avoir un pouvoir officiel sur les EM. Elle veut que les EM relèvent du CGP.</li> <li>• Elle tient à la participation à part entière de la communauté au processus décisionnel.</li> </ul> <p><b>Administrations municipales népalaises (AMN)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les AMN investissent beaucoup dans les résultats du projet. Elles doivent rendre des comptes aux conseils municipaux au sujet de leur investissement.</li> <li>• Elle veulent un rôle actif dans le processus décisionnel du PISM et l'appui de la communauté à leurs projets.</li> </ul> <p><b>Organismes communautaires et partenaires népalais (OCP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les OCP doivent rendre des comptes à la population sur leur rôle de porte-parole de la communauté et sur la création de liens entre le gouvernement et la communauté.</li> <li>• Ils veulent participer à la prise de décisions sur les objectifs des sous-projets et les méthodes de travail. Ils souhaitent des structures de participation permanentes.</li> </ul> <p><b>Experts municipaux canadiens (EMC)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les EMC fournissent des services techniques. Ils doivent rendre des comptes à l'AEC sur le respect des conditions de leur contrat.</li> <li>• Ils donnent des conseils, mais n'ont pas de programme d'action.</li> </ul>	<p><b>Comité directeur du projet (CDP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le PISM a besoin d'un comité directeur pour que l'ACDI, le MAMN, l'AEC et l'AEN puissent gérer la direction stratégique du projet.</li> <li>• Le CDP sera chargé d'approuver les plans de travail et les rapports d'étape. Les décisions seront prises à la majorité.</li> <li>• L'AEC réagira par écrit aux décisions du CDP impliquant des modifications aux plans de travail, modifications qui ont des répercussions sur l'utilisation des ressources et la responsabilisation de l'AEC.</li> </ul> <p><b>Comité de gestion de projet (CGP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le PISM a besoin d'un comité de gestion afin que l'AEC, l'AEN, les AMN et les EMC puissent élaborer et gérer les plans de travail annuels.</li> <li>• Le CGP est une tribune pour analyser le rendement des ÉM et déterminer les conséquences positives et négatives du rendement observé. Les décisions seront prises à la majorité.</li> <li>• Le CGP donne à l'AEC la possibilité de créer des liens plus étroits avec les AMN.</li> </ul> <p><b>Équipes municipales (EM)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le PISM a besoin des EM pour que les AMN, les OCP, l'AEN et les EMC puissent planifier, mettre en oeuvre et suivre ensemble les activités du projet dans les municipalités.</li> <li>• Les EM sont chargées de définir les résultats des sous-projets et le cadre de mesure du rendement. Les membres des EM signeront des accords de responsabilisation qui précisent les ressources et la responsabilisation de chaque membre dans la réussite des sous-projets du PISM.</li> <li>• Les EM donneront aux OCP l'accès aux AMN.</li> <li>• Les EM peuvent mener à la création d'autres structures participatives et à la participation des OCP à la prestation des services locaux.</li> <li>• Les EM fourniront une tribune pour les conseils techniques des EMC.</li> <li>• Les EM permettront à l'AEN de s'assurer que les sous-projets sont administrés selon les paramètres définis par le PISM.</li> </ul> <p><b>Comité consultatif de projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le PISM n'a pas besoin de comité consultatif car les EM joueront un rôle consultatif en plus d'avoir un mandat de mise en oeuvre.</li> </ul>

## Unité 12 – Rôles et responsabilités des partenaires



### Principaux concepts

Divers partenaires joueront des rôles de direction, de gestion, des rôles techniques, opérationnels et d'apprentissage dans le projet/programme. En assumant leurs rôles, ils seront responsables d'un certain nombre de fonctions, d'activités et de résultats. L'ACDI vous demande d'énumérer les responsabilités de tous les partenaires dans le PMOP. Vous devez indiquer les responsabilités qui existeront pendant toute la durée du projet/programme, celles qui existeront pendant le cycle annuel du projet et celles qui s'appliqueront à des volets précis.

Des rôles et des responsabilités clairement définis aideront à créer un contexte de travail dans lequel les partenaires se sentent à l'aise et s'engagent à atteindre les résultats. Les rôles doivent s'aligner sur les attentes des partenaires et correspondre à leurs capacités. Les descriptions doivent aussi préciser la responsabilisation. Les accords de responsabilisation connaissent davantage de succès lorsque le nom des personnes est inscrit, que ces dernières reçoivent du soutien, que les indicateurs sont explicites et que les conséquences positives et négatives du rendement sont acceptées par toutes les parties concernées.

Lorsque les partenaires locaux renforcent leurs capacités techniques et administratives pendant l'exécution du projet, il est possible, même souhaitable, que leurs rôles évoluent. Lorsque les partenaires locaux assument davantage de responsabilités, le rôle des partenaires canadiens peut diminuer. Ce transfert de responsabilités, qui peut jouer un rôle central dans la durabilité des résultats prévus, doit être prévu à l'étape de l'élaboration du PMOP.



## Questions clés

Vous pouvez tenir compte des questions suivantes lorsque vos partenaires et vous définissez les rôles et les responsabilités de chacun :

- **Quels sont les rôles à remplir pour que le projet/programme obtienne des résultats?** Quels sont les besoins en leadership, gestion, opérations, assistance technique, apprentissage et perfectionnement? Quel est le lien entre ces rôles et l'atteinte des résultats?
- **Quelle est la capacité des partenaires de jouer ces rôles?** Quels sont les rôles que les partenaires sont appelés à jouer? Quels sont les rôles qu'ils sont capables de jouer compte tenu de leurs capacités? Quels rôles devront-ils jouer afin que les résultats soient durables? Quelles sont les activités de renforcement des capacités qui sont nécessaires?
- **Quelles sont les responsabilités que ces rôles exigent?** Quelles sont les responsabilités exigées par la planification, la mise en oeuvre, le suivi et l'établissement de rapports sur les résultats? Quelles sont les autres responsabilités qui se greffent au cycle annuel, aux volets du projet et aux activités? Quelles sont les responsabilités que les partenaires s'attendent à assumer?
- **Quelle est la responsabilisation associée à l'adoption de ces responsabilités?** Quels sont les accords en place pour définir la responsabilisation de chacun? Quel appui sera fourni? Quelles sont les mesures du rendement? Quelles sont les conséquences du non-respect des objectifs de rendement?



## Exemple tiré d'un projet/programme

Voici la description que le PISM a faite des rôles et des responsabilités de chaque partenaire.



### PMOP ⌘ Gestion du projet/programme ⌘ Rôles et responsabilités des partenaires

Les partenaires du PISM souhaitent que leurs responsabilités dans le développement municipal et leurs responsabilités dans le PISM soient étroitement liées. Lors de l'élaboration du PMOP, les partenaires ont précisé les liens entre leurs responsabilités, leur stratégie de durabilité, la structure des travaux et le budget. Leurs discussions sur ces liens ont aidé les administrations municipales népalaises, les organismes communautaires et les partenaires à prendre conscience de l'importance des systèmes de gestion pour régler des questions liées au projet. Au cours de la démarche, ils ont exprimé davantage d'intérêt à assumer des responsabilités dans le PISM. À la suite de ces discussions, une nouvelle catégorie a été créée dans la structure des travaux du projet; elle vise à renforcer les capacités des partenaires locaux en gestion de projet.

#### **Indicateurs de rendement globaux pour les responsabilités de gestion de l'AEC**

- Les effets sont réalisés dans les délais et les budgets prévus; les partenaires d'exécution prennent des décisions rapides et éclairées sur l'avancement du projet et le rendement en s'appuyant sur de l'information sur le rendement qui est à jour et pertinente; l'AEC possède les compétences et les capacités nécessaires pour assurer la direction du projet pendant sa cinquième année; l'AEC respecte les conditions de son contrat signé avec l'ACDI; les intervenants du projet sont satisfaits de la direction fournie par l'AEC.

**Agence canadienne de développement international** - L'ACDI doit rendre des comptes aux contribuables sur l'atteinte des résultats. L'ACDI exercera un contrôle financier et devra rendre des comptes sur les intrants d'APD canadienne dans le projet. Les responsabilités de l'ACDI sont entre autres :

- ☞ Négocier et administrer le contrat avec l'AEC sur l'atteinte des résultats du projet.
- ☞ Examiner, commenter et approuver les documents du projet, y compris le PMOP, les plans de travail annuels, les rapports d'étape, les rapports annuels, les rapports financiers et le rapport de fermeture de projet.
- ☞ Autoriser et verser sans tarder à l'AEC les décaissements pour le projet.
- ☞ Siéger au comité directeur du projet en qualité de membre.
- ☞ Assurer la liaison avec l'AEC et l'ambassade du Canada au Népal au besoin.

**Ministère des Affaires municipales du Népal** – Le MAMN négocie le protocole d'entente avec l'ACDI au nom du gouvernement du Népal. Il veille à ce que le projet demeure pertinent par rapport aux plans et aux priorités de développement du Népal. Les responsabilités du MAMN sont entre autres :

- ☞ Examiner et approuver le PMOP et les plans de travail annuels.
- ☞ Fournir de l'information et des conseils sur l'orientation générale du projet dans le contexte de la politique népalaise en matière de développement.

- ☞ Assurer la liaison avec l'AEN et les AMN et leur fournir de l'information au besoin.
- ☞ Surveiller le progrès des contributions non financières du Népal au projet.
- ☞ Siéger au comité directeur du projet en qualité de membre.

**Agence d'exécution canadienne** – L'AEC doit rendre des comptes sur l'atteinte des effets du projet. Elle gère le projet en collaboration avec l'AEN. Elle fournit rapidement des ressources canadiennes pertinentes selon les besoins. Le rôle de l'AEC est appelé à diminuer au cours de la quatrième et de la cinquième année alors que les responsabilités de l'AEN augmenteront, en conformité avec la stratégie de durabilité du projet. Les responsabilités de l'AEC sont entre autres :

- ☞ Planifier et encadrer la production du PMOP, en collaboration avec l'AEN.
- ☞ Rédiger les documents du projet, y compris les plans de travail annuels, les rapports d'étape, les rapports annuels, les rapports financiers et le rapport de fermeture de projet.
- ☞ Élaborer des systèmes de gestion financière du projet et former l'AEN à leur utilisation.
- ☞ Sélectionner, administrer et encadrer l'assistance technique canadienne, y compris aider à planifier les affectations de travail des Canadiens et surveiller les intrants canadiens pour s'assurer qu'ils produisent les extrants nécessaires.
- ☞ Siéger au comité directeur et au comité de gestion de projet.
- ☞ Veiller à ce que le projet soit coordonné avec d'autres initiatives auxquelles participent le MAMN et les AMN participantes ainsi qu'avec le travail d'autres donateurs et agences d'exécution dans le secteur municipal.
- ☞ Assurer la liaison avec l'ACDI au besoin.
- ☞ Fournir l'assistance professionnelle et l'encadrement dans le domaine financier à l'AEN pendant les deux dernières années du projet alors que la direction passe aux mains de l'AEN.

**Agence d'exécution népalaise** – L'AEN doit rendre des comptes sur l'atteinte des effets du projet. L'AEN administrera le projet en collaboration avec l'AEC. L'AEN fournira les ressources népalaises pertinentes en temps opportun, lorsqu'il y a lieu. L'AEN prendra plus de responsabilités en matière de gestion pendant la quatrième et la cinquième année du projet, conformément à la stratégie de durabilité. Les responsabilités de l'AEN sont entre autres :

- ☞ Planifier et encadrer la production du PMOP, en collaboration avec l'AEC.
- ☞ Épauler l'AEC dans la rédaction des documents du projet, y compris les plans de travail annuels, les rapports d'étape, les rapports annuels, les rapports financiers et le rapport de fermeture de projet.
- ☞ Utiliser les systèmes de gestion financière du projet et surveiller le progrès des contributions non financières du Népal au projet.
- ☞ Aider à l'attribution des tâches des Népalais et à la planification d'ateliers et de séminaires pour les AMN et les OCP, surveiller le progrès des intrants népalais pour veiller à ce qu'ils produisent les extrants prévus.
- ☞ Siéger au comité directeur et au comité de gestion de projet en qualité de membre, participer aux équipes municipales comme observateur et fournir des conseils pour assurer le lien entre les sous-projets et le PISM.
- ☞ Assurer la liaison avec le MAMN au besoin.

**Administrations municipales népalaises (AMN)** – Les AMN sont responsables de l’atteinte des extrants du projet. Elles sont parmi les principaux participants et bénéficiaires du projet. Elles gèrent la mise en oeuvre des sous-projets. Les responsabilités des AMN sont entre autres :

- ☞ Présenter une demande à l’AEN et au MAMN pour prendre part à un sous-projet.
- ☞ Fournir et surveiller les intrants financiers au sous-projet.
- ☞ Atteindre les résultats prévus des sous-projets, surveiller l’impact du sous-projet sur les OCP et les bénéficiaires dans la communauté, diffuser de l’information sur les résultats du sous-projet conformément au plan de communication.
- ☞ Sélectionner les participants pertinents aux sous-projets; planifier, organiser et gérer les affectations, les ateliers et les séminaires afin qu’ils atteignent les résultats prévus.
- ☞ Participer aux équipes municipales en qualité de membre.
- ☞ Assurer la liaison avec le MAMN si nécessaire pour répondre aux besoins de communication du MAMN.

**Organismes communautaires et partenaires népalais (OCP)** – Les OCP sont responsables de la mise en oeuvre des résultats du projet à l’échelle communautaire. Ils comptent parmi les principaux participants et bénéficiaires du projet. Les responsabilités des OCP sont entre autres :

- ☞ Sélectionner les participants pertinents aux sous-projets; planifier, organiser et gérer les affectations, les ateliers et les séminaires afin qu’ils atteignent les résultats prévus.
- ☞ Atteindre les résultats des sous-projets comme convenu, surveiller les retombées sur les OCP et les bénéficiaires dans la communauté.
- ☞ Participer aux équipes municipales en qualité de membre.
- ☞ Assurer la liaison avec les AMN au besoin.

**Experts municipaux canadiens (EMC)** – Les EMC seront responsables de la production des extrants et s’assureront du transfert des capacités aux experts locaux. Ils sont le principal fournisseur de conseils et de services spécialisés du projet. Les responsabilités des EMC sont entre autres :

- ☞ Aider à planifier, à organiser et à gérer les affectations, les ateliers et les séminaires.
- ☞ Aider les AMN et les OCP à produire les extrants dans leurs volets respectifs comme convenu.
- ☞ Fournir de l’information pour faire le suivi continu du rendement et produire des rapports sur le rendement.
- ☞ Participer aux équipes municipales en qualité de conseillers
- ☞ Assurer la liaison avec les AMN et l’AEC au besoin.

## Unité 13 – Comités du projet/programme



### Principaux concepts

Les comités de projet/programme sont des mécanismes qui veillent à assurer la participation des partenaires au processus décisionnel. Ils aident les partenaires à jouer un rôle significatif dans la planification, la mise en oeuvre et le suivi. Ils donnent aussi l'occasion de renforcer les compétences des partenaires locaux dans le domaine de la gestion.

Vous pouvez former divers types de comités selon les besoins des projets/programmes.

- Les comités directeurs sont chargés de la direction stratégique et du suivi général du projet/programme.
- Les comités de gestion sont chargés de la mise en oeuvre et de la gestion des ressources.
- Les comités consultatifs sont chargés de fournir des conseils techniques et des options.

Bon nombre de projets/programmes forment des équipes de gestion ou de mise en oeuvre pour s'occuper d'éléments particuliers. Ces équipes relèvent souvent du comité de gestion.

Dans le PMOP, vous devez énumérer les comités formés dans le cadre de votre projet/programme et décrire le cadre de référence de chacun dans un schéma ou de manière narrative. L'élaboration de mandats pour chaque comité peut constituer un outil de gestion et de communication utile.



### Questions clés

Voici quelques questions dont il faut tenir compte lors de la formation de comités de projet/programme et de l'élaboration de leurs mandats :

- **Quel est l'objet du comité?** Quel est son mandat? Quels sont les résultats prévus? Quels sont les extrants que le comité doit produire? Comment va-t-il favoriser la responsabilisation de ses membres à l'égard des résultats?
- **Quels sont les domaines décisionnels dont le comité doit s'occuper?** Comment le comité prendra-t-il les décisions? Quelle information le comité recevra-t-il? Quelle sera la fréquence des réunions du comité? Quelles ressources financières lui seront attribuées? Comment travaillera-t-il en vue de produire les résultats prévus et les extrants?
- **Qui fera partie du comité?** Quels organismes seront représentés? Quels sont les organismes - par exemple, les autres donateurs - qui devraient être invités à siéger à titre d'observateurs? Quelles sont les capacités nécessaires pour participer efficacement au comité? Comment celles-ci seront-elles renforcées afin de favoriser la participation pleine et entière? Quelles mesures seront nécessaires afin de veiller à ce que le comité tienne compte des besoins des femmes autant que de ceux des hommes?



## Exemple tiré d'un projet/programme

Les termes de référence du comité de gestion de projet du PISM sont décrits ci-dessous.



### PMOP ☒ Gestion du projet/programme ☒ Comité de gestion de projet

**Rôle** : Fournir une tribune permettant aux trois paliers de partenaires d'exécution de concevoir des plans de travail, d'examiner les progrès du projet, d'échanger de l'information, de coordonner des initiatives et de revoir la stratégie. Grâce à leur participation au comité, le gouvernement national et les administrations municipales développeront la capacité de sonder les besoins de la communauté et de les intégrer à leurs politiques et à leurs programmes. Les communautés développeront la capacité de définir des besoins collectifs et de négocier leur inclusion dans les plans gouvernementaux. L'AEC conseillera les représentants du gouvernement et des groupes communautaires au sujet de la présentation de propositions, de l'écoute active et des méthodes de négociation efficaces.

**Membres** : AEC, AEN, AMN et EMC

**Responsabilités** : Produire le plan de travail annuel, rédiger des rapports d'étape deux fois par année, entreprendre des examens du contexte du projet.

**Responsabilités décisionnelles** : Recommandations au comité directeur sur la reformulation de la stratégie du projet à la lumière de son évolution et du contexte; recommandations au comité directeur sur l'atteinte des résultats au cours de l'année (plan de travail annuel).

**Mode de prise de décisions** : Par consensus; la présidence alterne à chaque réunion

**Produits à livrer** : Plans de travail annuels et rapports d'étape

**Ressources** : Le personnel, les locaux et le matériel sont fournis dans le cadre d'une contribution en nature de la part des administrations municipales. Les honoraires et les frais de déplacement de l'AEC, de l'AEN et des EMC sont payés par le projet.

**Calendrier** : Réunions semestrielles

**Indicateurs de rendement** :

- Les partenaires du comité de gestion (CGP) sont satisfaits de leur niveau de participation et de responsabilité
- Les plans de travail annuels et les rapports d'étape sont remis dans les délais prévus
- Le comité directeur prend des décisions éclairées et rapides en se fondant sur l'information sur le rendement remise par le CGP
- Les ressources du projet sont attribuées et utilisées à bon escient selon les prévisions.

# CHAPITRE 5: MISE EN OEUVRE DU PROJET/PROGRAMME



Pour gérer avec succès un projet/programme, il vous faut un plan détaillé et exact à portée de la main. Vous devez connaître les activités qui auront lieu, quand elles auront lieu et combien elles coûteront. La partie du PMOP qui traite de la mise en oeuvre du projet/programme rassemble ces trois dimensions essentielles de votre plan. À ce stade des préparatifs, la tâche consiste à faire le lien entre les activités prévues et les résultats prévus de votre projet/programme.

La matrice des extrants et des activités du projet est un outil important pour vous aider à préciser les activités du projet/programme dans un cadre axé sur les résultats. À partir de cette matrice, vous serez en mesure de produire la Structure des travaux, le calendrier et le budget. En ayant ces outils en main, vous serez à même de démontrer que votre plan est réalisable, abordable et centré sur la réalisation des effets du projet/programme.

Plusieurs partenaires d'exécution commencent leur planification en préparant la Structure des travaux. Ensuite, ils élaborent la matrice des extrants et des activités, le calendrier et le budget à partir de celle-ci. Nous avons découvert qu'en élaborant d'abord la matrice détaillée, vous vous assurez de n'oublier aucun ensemble de travaux et aucune activité. La matrice des extrants et des activités est la locomotive de cette partie du PMOP et nous vous suggérons de commencer par elle.



## Coup d'oeil

Le présent chapitre vous aidera à rédiger la partie du PMOP qui traite de la mise en oeuvre du projet/programme. Il comprend les aspects suivants :

- **Unité 14 - Extrants et activités**  
Comment faire le lien entre les effets, les extrants, les activités, les ressources et les responsabilités dans une grille détaillée.
- **Unité 15 - Structure des travaux**  
Comment résumer le lien entre les effets, les extrants et les activités.
- **Unité 16 - Calendrier**  
Comment déterminer la durée et l'ordre des activités ainsi que les principaux jalons dans la mise en oeuvre du projet.
- **Unité 17 - Budget**  
Comment illustrer les frais ventilés par extrant et intrant et les liquidités approximatives nécessaires à l'application du calendrier des activités.

## Unité 14 – Extrants et activités



### Principaux concepts

La matrice des extrants et des activités du projet est un outil de planification de l'ACDI qui précise votre stratégie d'exécution. Elle aide à faire le lien entre les résultats décrits dans la Méthode du cadre logique (MCL) et les travaux résumés dans la Structure des travaux. La matrice fait ressortir le type d'information suivant :

#### Matrice des extrants et des activités

Effets/extrants/ activités	Intrants		Responsabilité
	Actions précises nécessaires	Ressources	

À l'aide de la matrice, vos partenaires et vous pouvez : 1) subdiviser le projet/programme en ensembles de travaux de programmation et de gestion, 2) subdiviser les ensembles de travaux en activités et en tâches, 3) affecter les ressources et attribuer les responsabilités pour chacune des activités et des tâches. La rédaction de la matrice aide à réduire le risque d'oublier une étape essentielle à la réalisation du projet/programme.

Nous vous recommandons d'utiliser un système de numérotation semblable à celui de la Structure des travaux (ST) pour décrire les extrants, les activités et les tâches dans la matrice. Il s'agit donc de numéroter les extrants au moyen des centaines (par exemple ST 100, ST 200, etc.), les activités liées aux extrants au moyen des dizaines (par exemple, ST 110, ST 120, etc.) et les tâches liées aux activités au moyen d'unités (par exemple, ST 111, ST 112, etc.).

La matrice ne sert pas seulement à déterminer les activités nécessaires pour réaliser chacun des extrants (et les tâches exigées par chacune des activités). Elle vous aidera également à produire le budget du projet/programme en déterminant les intrants nécessaires pour accomplir chacune des tâches. Les intrants sont le personnel autant que le matériel, l'équipement, les frais de déplacement, les salles de réunion, la traduction, les indemnités journalières et d'autres besoins. La matrice facilite aussi la planification du travail et la production de rapports sur l'avancement du projet. *La Carte routière des programmes géographiques* vous demande de fonder vos plans de travail annuels sur la matrice et de la mettre à jour au niveau des extrants dans tous les rapports d'étape.

Vous vous rendez peut-être compte que votre projet/programme est trop vaste pour cadrer dans la matrice. Le cas échéant, vous devrez présenter votre liste d'activités en annexe dans le PMOP.



## Questions clés

Si vous avez une Structure des travaux préliminaire, vous avez déjà résumé les ensembles de travaux dans votre projet/programme. L'élaboration du PMOP vous donne l'occasion de réviser le résumé et de l'approfondir. Nous supposons que votre Structure des travaux s'aligne sur votre Méthode du cadre logique. Les questions principales à poser sont les suivantes :

- **Quelles activités effectuerez-vous pour produire les extrants du projet/programme?** Est-ce que les ensembles de travaux et les activités décrits dans la Structure des travaux initiale demeurent pertinents, compte tenu de la mise à jour de la MCL? Est-ce que chaque activité ou étape est distincte? Est-ce que chaque activité aide le projet/programme à se rapprocher de ses objectifs? La Structure des travaux et les activités tiennent-elles compte de la stratégie en matière d'égalité entre les sexes? Faudrait-il ajouter, modifier ou éliminer des activités dans le PMOP?
- **Quelles sont les tâches principales qui composent ces activités?** Est-ce que chaque tâche est distincte? Est-ce que chacune est nécessaire? Faudrait-il ajouter, modifier ou éliminer des tâches?
- **Quels sont les intrants nécessaires pour effectuer chacune des activités et des tâches?** Quelles sont les ressources humaines dont on a besoin pour effectuer les activités? Quels sont les besoins en matériel, équipement, frais de déplacement, salles de réunion, traduction, indemnités journalières, etc.?
- **Quels partenaires institutionnels sont chargés de produire les extrants?** Quels partenaires sont chargés d'effectuer chacune des activités et des tâches de programmation? Quels partenaires participeront à chacune des activités et des tâches de programmation?



## Exemple tiré d'un projet/programme

**Interventions concernant la réforme de la politique environnementale en Chine (PRIME)** est un projet de développement institutionnel qui vise à améliorer la manière dont les ministères administrent et fournissent les services liés aux questions de réforme de la politique environnementale en Chine. Les partenaires du projet ont rédigé la matrice des extrants et des activités suivante qui a été annexée au PMOP. À partir de la matrice, ils ont élaboré la Structure des travaux, le calendrier et le budget du projet qui ont été présentés dans le texte principal du PMOP. (Nous utilisons l'exemple du PRIME tout au long du présent chapitre.)



## PMOP ☒ Mise en œuvre du projet/programme ☒ Matrice des extrants et des activités

Le projet a pour but de soutenir le Conseil d'État pour la protection de l'environnement (SCOPE) dans sa planification stratégique et sa gestion des interventions sur le plan des politiques. Il aide les bureaux municipaux et provinciaux du Bureau de protection de l'environnement (BPE) à mener des études et à renforcer leurs capacités opérationnelles afin de participer aux réformes. Il met également l'accent sur le renforcement des mécanismes de consultation publique afin d'améliorer la gestion des enjeux liés à la réforme de la politique environnementale.

Effet/extrant/activité	Intrants		Responsabilité
	Actions spécifiques requises	Ressources	
Effet attendu Amélioration de la façon dont certaines institutions chinoises administrent et fournissent des services liés à des enjeux prioritaires de la réforme de la politique environnementale.	Planification stratégique (ST 100) Acquisition de connaissances (ST 200) Renforcement des capacités (ST 300) Application, mise à l'essai et diffusion (ST 400) Gestion du rendement (ST 500) Gestion du programme (ST 600)	TOTAL : 8 977 078 \$ Intrants de l'ACDI : 4 096 991 \$ Contribution en nature de SCOPE : 1 077 249 \$ Contribution en nature de la Chine : 2 663 015 \$ Contribution en nature du Canada : 1 139 822 \$	AEC, SCOPE

Effet/extrant/activité	Intrants		Responsabilité
	Actions spécifiques requises	Ressources	
<b>Résultats à court terme (extrants)</b>	<b>Extrants à réaliser dans cinq catégories</b>		
1. Renforcement de la capacité de planification stratégique de SCOPE (ST 100)	Déterminer les enjeux prioritaires dans la réforme de la politique environnementale (110) Établir un consensus sur les objectifs stratégiques dans la réforme de la politique environnementale (120) Élaborer le plan stratégique de SCOPE (130) Sélectionner les interventions du PRIME (140)	Intrants de l'ACDI : 676 927 \$  SCOPE, AEC, Commissions, ministères, Bureau de protection de l'environnement, secteur privé, groupes communautaires	SCOPE, AEC
2. Connaissances accrues des enjeux liés à la réforme de la politique environnementale dans les instituts participants (ST 200)	Mener des enquêtes sur la réforme de la politique environnementale (210) Concevoir des stratégies de communication des résultats (220) Accroître l'accès du public à l'information (230)	Intrants de l'ACDI : 895 973 \$  SCOPE, BPE, partenaires canadiens, secteur privé, groupes communautaires	BPE, partenaires canadiens
3. Capacité organisationnelle accrue des instituts participants de mettre en pratique la réforme (ST 300)	Mettre en place des cadres de gestion (310) Élaborer des lignes directrices sur les procédures (320) Concevoir des systèmes organisationnels (330) Mettre en place des mécanismes de consultation (340)	Intrants de l'ACDI : 539 504 \$  SCOPE, BPE, partenaires canadiens, secteur privé, groupes communautaires	BPE, partenaires canadiens
4. Capacité organisationnelle accrue des instituts participants d'appliquer, de mettre à l'essai et de diffuser des solutions sur la politique environnementale (ST 400)	Appliquer les cas type à la réforme de la politique (410) Appliquer les règlements sur la politique environnementale (420) Concevoir des systèmes de suivi du rendement (430) Tenir des ateliers régionaux pour diffuser les conclusions du cas type (440) Produire et distribuer la documentation pertinente (450)	Intrants de l'ACDI : 556 926 \$  SCOPE, BPE, secteur privé, autres ministères	SCOPE, BPE
5. Capacité accrue de SCOPE de gérer le rendement des interventions en politique environnementale (ST 500)	Élaborer des processus de planification en vue d'interventions en politique environnementale (510) Renforcer les systèmes financiers (520) Améliorer les systèmes de suivi des interventions (530) Concevoir des systèmes de gestion de l'information (540)	Intrants de l'ACDI : 107 691 \$  SCOPE, AEC	SCOPE, AEC

mise en oeuvre du projet/programme

Effet/extrant/activité	Intrants		Responsabilité
	Actions spécifiques requises	Ressources	
<b>Activités</b>	<b>Huit interventions stratégiques à effectuer à deux stades du programme</b>		
1. SCOPE Strategic Planning (WBS 100)			
Déterminer les enjeux prioritaires dans la réforme de la politique environnementale (ST 110)	Concevoir une évaluation des enjeux dans la réforme de la politique environnementale (111) Mener l'évaluation (112) Rédiger le rapport d'évaluation (113)	121 400 \$	SCOPE, AEC
Établir un consensus sur les objectifs stratégiques dans la réforme de la politique environnementale (ST 120)	Planifier et organiser un colloque national sur les objectifs stratégiques (121) Tenir le colloque national (122) Préparer et distribuer la documentation pour le colloque (123)	75 527 \$	SCOPE, AEC
Élaborer le plan stratégique de SCOPE (ST 130)	Concevoir la démarche de planification stratégique (131) Planifier et mettre en oeuvre les exercices de planification stratégique de SCOPE (132) Rédiger le plan stratégique (133) Planifier et mettre en oeuvre les ateliers de SCOPE sur l'élaboration du cadre de programmation (134) Consulter les intervenants sur le cadre de programmation (135)	435 000 \$	SCOPE, AEC
Sélectionner les interventions du PRIME (ST 140)	Lancer un appel de propositions sur les interventions (141) Fournir une rétroaction écrite sur les propositions (142) Planifier et mener des missions de présélection afin d'évaluer la réceptivité (143) Sélectionner les propositions (144) Planifier et mener les missions de définition des interventions (145)	45 000 \$	SCOPE, AEC

Effet/extrant/activité	Intrants		Responsabilité
	Actions spécifiques requises	Ressources	
2. Acquisition de connaissances (ST 200)			
Mener des enquêtes sur la réforme de la politique environnementale (210)	Concevoir et planifier les enquêtes (211) Recueillir et analyser les données (212) Organiser et tenir des ateliers sur les conclusions des enquêtes (213) Rédiger les rapports (214)	720 000 \$	BPE, partenaires canadiens
Concevoir des stratégies de communication des résultats (220)	Préparer la stratégie de communication (221) Concevoir de la documentation pour le secteur privé, les groupes communautaires et le grand public (222)	70 000 \$	BPE, partenaires canadiens
Accroître l'accès du public à l'information (230)	Diffuser les rapports de recherche aux spécialistes de l'environnement (231) Diffuser de la documentation destinée au grand public (232) Tenir des consultations publiques (233)	105 973 \$	BPE, partenaires canadiens
3. Renforcement des capacités (ST 300)			
Mettre en place des cadres de gestion (310)	Renforcer les capacités organisationnelles dans la conception de plans de travail (311) Organiser des visites d'instituts canadiens spécialisés dans la politique environnementale (312) Effectuer des visites d'étude (313) Concevoir des cadres de gestion (314)	170 504 \$	BPE, partenaires canadiens
Élaborer des lignes directrices sur les procédures (320)	Former le personnel du BPE aux lignes directrices sur les procédures (321) Rédiger les lignes directrices sur les procédures (322)	120 000 \$	BPE, partenaires canadiens
Élaborer des systèmes organisationnels (330)	Fournir de l'assistance technique sur la conception de systèmes (331) Concevoir de nouveaux systèmes organisationnels (332) Élaborer les systèmes organisationnels (333)	120 000 \$	BPE, partenaires canadiens
Mettre en place des mécanismes de consultation (340)	Organiser des ateliers sur la consultation publique (341) Concevoir des mécanismes de consultation (342)	129 000 \$	BPE, partenaires canadiens

mise en oeuvre du projet/programme

Effet/extrant/activité	Intrants		Responsabilité
	Actions spécifiques requises	Ressources	
4. Application, mise à l'essai et diffusion (ST 400)			
Appliquer le cas type à la réforme de la politique (410)	Application et mise à l'essai du plan de travail (411) Fournir de l'assistance technique et professionnelle sur le cas type (412) Appliquer le cas type (413)	80 000 \$	BPE, partenaires canadiens
Appliquer les règlements (420)	Fournir de l'assistance technique et professionnelle (421) Élaborer des règlements sur la politique environnementale (422)	80 000 \$	BPE, partenaires canadiens
Concevoir des systèmes de suivi du rendement (430)	Donner de la formation au BPE sur le suivi du rendement (431) Définir des critères, des méthodes et des processus de suivi du rendement (432) Tenir des ateliers pour analyser le rendement du cas type (433)	120 000 \$	BPE, partenaires canadiens
Tenir des ateliers régionaux pour diffuser les conclusions du cas type (440)	Sélection des interventions pertinentes pour les séminaires régionaux (441) Concevoir et organiser les séminaires régionaux (442) Tenir les séminaires régionaux (443)	200 000 \$	BPE, SCOPE
Produire et distribuer la documentation pertinente (450)	Préparer la documentation pour diffusion (451) Distribuer la documentation (452)	76 973 \$	BPE, SCOPE

Effet/extrant/activité	Intrants		Responsabilité
	Actions spécifiques requises	Ressources	
5. Gestion du rendement de SCOPE sur les interventions (ST 500)			
Élaborer des processus de planification pour les interventions (510)	Donner de la formation à SCOPE sur la planification de programmes (511) Donner de la formation à SCOPE sur la rédaction d'offres de service (512)	15 500 \$	SCOPE, AEC
Renforcer les systèmes financiers (520)	Examiner les systèmes financiers de SCOPE pour la gestion des programmes (521) Améliorer les systèmes financiers de SCOPE (522)	28 000 \$	SCOPE, AEC
Améliorer les systèmes de suivi des interventions (530)	Donner de la formation à SCOPE sur les principes de la GR en matière de suivi et de production de rapports (531) Fournir de l'assistance technique pour élaborer des méthodes de suivi (532)	17 191 \$	SCOPE, AEC
Concevoir des systèmes de gestion de l'information (540)	Concevoir le système de gestion de l'information (541) Élaborer une banque de données sur les interventions stratégiques (542) Saisir les données de référence sur l'évaluation des enjeux stratégiques (543)	47 000 \$	SCOPE, AEC
Coût total du programme		TOTAL : 6 822 465 \$ Intrants de l'ACDI : 2 777 020 \$ Contribution en nature de SCOPE : 527 801 \$ Contribution en nature de la Chine : 2 463 289 \$ Contribution en nature du Canada : 1 054 355 \$	

mise en oeuvre du projet/programme

Effet/extrant/activité	Intrants		Responsabilité
	Actions spécifiques requises	Ressources	
Gestion (ST 600)	Activités continues de gestion de programme		
Gestion de l'AEC (ST 610)	Rédiger le Plan de mise en oeuvre du projet (611) Effectuer la planification annuelle du travail (612) Administrer le programme (613) Administrer les finances du programme(614) Surveiller le rendement et produire des rapports (615) Assurer les communications et la liaison (616) Codiriger le comité directeur mixte du projet (617)	Total des intrants de l'ACDI versés à la gestion de l'AEC : 863 698 \$	AEC
Gestion de SCOPE (ST 620)	Rédiger le Plan de mise en oeuvre du projet (621) Effectuer la planification annuelle du travail (622) Administrer le programme (623) Administrer les finances du programme (624) Surveiller le rendement et produire des rapports (625) Assurer les communications et la liaison (626) Codiriger le comité directeur mixte du projet (627)	Contribution en nature de SCOPE : 549 448 \$	SCOPE
Gestion de l'ACDI (ST 630)	Examiner le Plan de mise en oeuvre du projet (631) Examiner les plans de travail annuels (632) Faire le suivi des progrès (633) Verser la contribution du gouvernement du Canada (634) Gérer l'information (635) Assurer les communications et la liaison (636) Participer au comité directeur mixte du projet (637)		ACDI
Gestion du bureau local du PRIME (ST 640)	Collaborer au Plan de mise en oeuvre du projet (641) Contribuer à la gestion du programme (642) Assurer les communications et la liaison (643) Gérer l'information (644)	Total des intrants au bureau local du PRIME : 346 273 \$	AEC

Effet/extrant/activité	Intrants		Responsabilité
	Actions spécifiques requises	Ressources	
Total des frais de gestion		TOTAL : 1 698 333 \$ Intrants de l'ACDI : 863 698 \$ Contribution en nature de SCOPE : 549 448 \$ Contribution en nature de la Chine : 199 726 \$ Contribution en nature du Canada : 85 467 \$	
Équipement	Obtenir des ordinateurs, des imprimantes et des logiciels Installer les réseaux locaux (RL) Concevoir des sites Intranet	Intrants de l'ACDI : 110 000 \$	AEC, SCOPE

mise en oeuvre du projet/programme



# Unité 15 – La structure des travaux



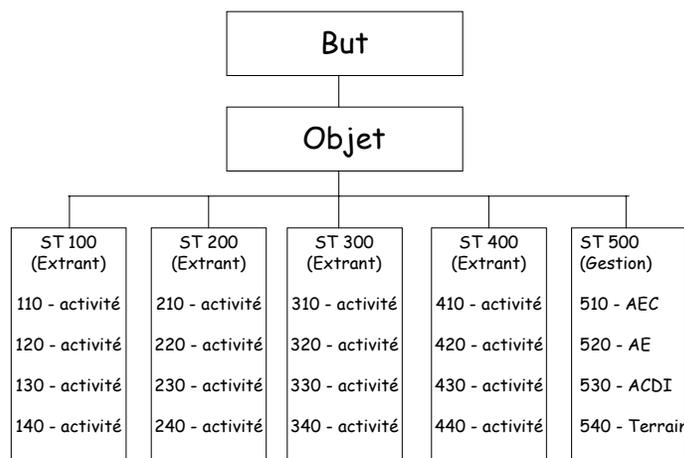
## Principaux concepts

La Structure des travaux (ST) est un instantané de votre plan de mise en oeuvre. Il s'agit d'un moyen simple et efficace d'illustrer les liens entre les activités que vous menez et les effets que vous attendez.

La ST répartit les activités de programme et de gestion en grands ensembles de travaux appelés catégories de la ST. Elle résume la même information sur les effets, les extrants et les activités que celle qui est contenue dans la matrice des extrants et des activités du projet. Si vous avez produit votre matrice en suivant les grandes lignes de la MCL - c'est-à-dire que les ensembles de travaux de votre matrice correspondent aux extrants de votre MCL - une grande partie des préparatifs de la Structure des travaux est déjà faite. Vous n'avez qu'à vous assurer qu'elle reflète la situation mise à jour décrite dans la MCL et la matrice.

La ST dans votre PMOP devrait ressembler à cela :

### Structure des travaux



La Structure des travaux résumera également les activités de gestion et d'administration. Comme vous le remarquerez dans l'exemple ci-dessus, les catégories de la ST pour la gestion du projet peuvent faire référence aux organismes qui participent à la gestion du projet/programme tandis que les sous-catégories décrivent les activités et les tâches de gestion effectuées par chaque groupe, ce qui permet de simplifier l'établissement du budget et les procédures financières.

Certains projets ou programmes répartissent les activités de la ST dans d'autres catégories comme les volets ou les thèmes. Les volets peuvent représenter les subdivisions logiques du projet/programme, mais la MCL et la ST ne sont alors pas nécessairement alignés. Nous vous recommandons d'harmoniser la ST, la MCL et la matrice des extrants et des activités.



## Questions clés

Les questions que vous avez posées lors de l'établissement de la matrice des extrants et des activités s'appliquent également à la Structure des travaux. À ce stade, vous pouvez vérifier si tous vos outils de mise en oeuvre s'harmonisent. Quant à la présentation, certains groupes écrivent un court texte sur les principaux ensembles de travaux en complément à la ST. Le cas échéant, ils peuvent choisir de présenter le texte dans le corps du PMOP et la ST en annexe.

- **Est-ce que la ST est un reflet fidèle de l'organisation des activités du projet/programme?** Est-ce qu'elle fait ressortir les subdivisions logiques du projet/programme? Pouvez-vous lier la ST à la matrice des extrants et des activités du projet? Pouvez-vous la lier au budget du projet/programme? Pouvez-vous déterminer les résultats prévus et la portée de chacune des sous-catégories de la ST?



## Exemple tiré d'un projet/programme

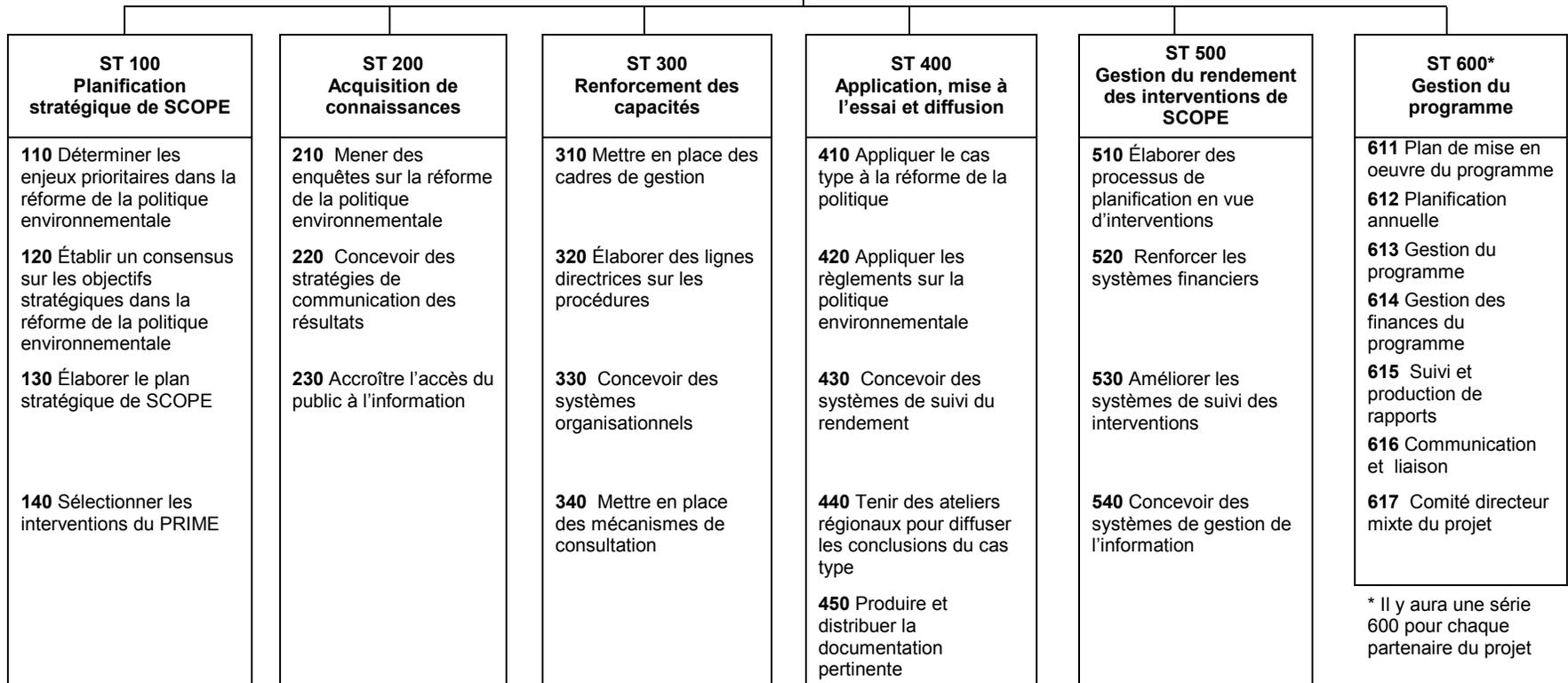
Voici la Structure des travaux du PRIME.



### PMOP ☒ Mise en œuvre du projet/programme ☒ Structure des travaux

But : Renforcer les capacités des institutions chinoises à gérer l'environnement en Chine.

Objet : Améliorer la manière dont certaines institutions chinoises administrent et fournissent des services visant certains enjeux prioritaires dans la réforme de la politique environnementale.



# Unité 16 - Calendrier



## Principaux concepts

Le diagramme de Gantt est un outil populaire pour illustrer visuellement le calendrier d'exécution d'un projet/programme. Grâce au diagramme de Gantt, vous pouvez décrire le calendrier, la durée et l'ordre des activités. Vous pouvez également faire ressortir les jalons en cours de route.

L'établissement du calendrier au moyen du diagramme de Gantt est relativement simple. En prenant comme point de départ les activités et les tâches décrites dans la matrice des extrants et des activités du projet, vous devez déterminer : 1) la durée des activités, 2) l'ordre des activités et 3) la date la plus proche à laquelle elles peuvent commencer. (Certaines activités auront lieu l'une à la suite de l'autre tandis que d'autres peuvent avoir lieu simultanément.) Vous pouvez illustrer les activités dans un diagramme à barres horizontales pour voir le temps minimum nécessaire pour terminer le projet/programme. Lorsque vous ajoutez la charge de travail, les jours fériés et les vacances, les périodes d'inactivité et les calendriers des partenaires, un calendrier viable prendra forme.

L'établissement du calendrier devient plus complexe lorsque vous vous rendez compte que certaines activités ont lieu une fois, d'autres sont répétées périodiquement et certaines sont continues. Dans les activités de gestion, par exemple, vous rédigez le PMOP une fois, mais vous produisez des plans de travail annuellement. Dans l'exemple que nous utilisons dans le présent chapitre, il y a trois cycles distincts - le cycle de programme, le cycle annuel et le cycle de projet, qui, dans le cas qui nous intéresse, est une « intervention sur le plan des politiques. » Pour établir un calendrier viable, vous devrez déterminer les activités qui ne se produisent qu'une fois et celles qui reviennent par cycles annuels ou particuliers.

L'ACDI exige que le PMOP comprenne un calendrier qui mentionne la durée de chaque activité ou extrant du projet/programme. S'il y a lieu, vous devrez indiquer les dates d'autres jalons importants. Le diagramme de Gantt est un outil efficace pour satisfaire à ces exigences.



## Questions clés

La Structure des travaux mise à jour et la matrice des extraits et des activités du projet fournissent une liste à jour des activités. Le diagramme de Gantt doit correspondre à ces outils.

Avant de commencer l'établissement du calendrier dans ce format, vous devez prendre certaines décisions fondamentales concernant les éléments que vous voulez voir figurer dans le diagramme.

- Décidez si le diagramme va illustrer le calendrier pour réaliser les extraits de la MCL ou de la Structure des travaux ou bien une série d'interventions et de volets qui sont plus apparents pour vous et vos partenaires.
- Déterminez le niveau de détail que vous montrerez dans le diagramme. Indiquerez-vous le calendrier de toutes les activités et de toutes les tâches ou seulement des activités de niveau supérieur? Indiquerez-vous les jalons dans le calendrier ? Incluez-vous les activités de gestion?

Après avoir pris ces décisions fondamentales, les questions suivantes vous guideront dans l'élaboration du diagramme à barres horizontales :

- **Quels sont les principaux cycles du projet/programme?** Quelles activités sont comprises dans chaque cycle? Compte tenu du fait que certaines activités se dérouleront plus d'une fois, quelle est la liste des activités que vous incluez dans le diagramme de Gantt?
- **Quelle est la durée des activités?** Quelle est la durée minimum nécessaire pour accomplir chaque activité? Quelle est la durée maximum dont vous pourriez avoir besoin pour accomplir chaque activité? À l'intérieur de cette fourchette, quelle est votre estimation de la durée de chaque activité?
- **Quelle est la date la plus proche à laquelle vous pouvez commencer chaque activité?** Quelles sont les activités qui se déroulent en suite logique et qui doivent d'abord être précédées par d'autres ? Lesquelles peuvent avoir lieu simultanément?
- **Quels sont les facteurs particuliers dont vous devez tenir compte lors de l'élaboration du calendrier?** Quelles sont les périodes pendant lesquelles vous ne mènerez pas d'activités à cause de jours fériés et de vacances? Quelles sont les contraintes d'horaire des partenaires qui influenceront sur le calendrier du projet/programme? Quelle est la marge de manoeuvre dont vous avez besoin comme « assurance » au cas où le projet prendrait du retard?
- **Quand les activités auront-elles lieu?** Quels jalons réaliserez-vous dans le calendrier? Quel est le calendrier des activités et des jalons par rapport aux exercices financiers et aux trimestres?



## Exemple tiré d'un projet/programme

Le calendrier du PRIME est publié ci-dessous. (Les activités de gestion sont exclues.)



## PMOP ☒ Mise en œuvre du projet/programme ☒ Calendrier du PRIME

◆ Jalons – produits à livrer

	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5			
	T1	T2	T3	T4																
<b>ST 100</b> <b>Planification stratégique de SCOPE</b>																				
<b>110</b> Déterminer les enjeux prioritaires dans la réforme de la politique environnementale	■	■																		
<b>120</b> Établir un consensus sur les objectifs stratégiques dans la réforme		■	■																	
<b>130</b> Élaborer le plan stratégique de SCOPE			◆																	
<b>140</b> Sélectionner les interventions du PRIME				◆																
<b>ST 200</b> <b>Acquisition de connaissances</b>																				
<b>210</b> Mener des enquêtes sur la réforme de la politique environnementale					■	■	◆		■	■	◆									
<b>220</b> Concevoir des stratégies de communication des résultats						■	■		■	■										
<b>230</b> Accroître l'accès du public à l'information						■	■	■	■	■	■	■								
<b>ST 300</b> <b>Renforcement des capacités</b>																				
<b>310</b> Mettre en place des cadres de gestion						■	■		■	■										
<b>320</b> Élaborer des lignes directrices sur les procédures							■	■	■	■	■	■	◆							

	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5			
	T1	T2	T3	T4																
<b>330</b> Concevoir des systèmes organisationnels								■	■	■	■	■	■	■	■					
<b>340</b> Mettre en place des mécanismes de consultation								■	■	■	■	■	■	■	■					
<b>ST 400</b> <b>Application, mise à l'essai et diffusion</b>																				
<b>410</b> Appliquer le cas type à la réforme de la politique											■	■	■	■	■	■	■	■		
<b>420</b> Appliquer les règlements sur la politique environnementale											■	■	■	■	■	■	■	■		
<b>430</b> Concevoir des systèmes de suivi du rendement													■	■	■	■	■	■	■	■
<b>440</b> Tenir des ateliers régionaux pour diffuser les conclusions du cas type															■	■			■	■
<b>450</b> Produire et distribuer la documentation pertinente															■	■			■	■
<b>ST 500</b> <b>Gestion du rendement des interventions de SCOPE</b>																				
<b>510</b> Élaborer des processus de planification en vue d'interventions	■	■	■	■																
<b>520</b> Renforcer les systèmes financiers			■	■	■	■	■	■												
<b>530</b> Améliorer les systèmes de suivi des interventions					■	■	■	■												
<b>540</b> Concevoir des systèmes de gestion de l'information									■	■	■	■								

## Unité 17 - Budget



### Principaux concepts

Le budget est un outil puissant dans la gestion en fonction des résultats. Il donne du pouvoir aux gestionnaires et facilite la communication à l'intérieur du projet/ programme. Il sert aussi d'expression concrète de votre accord officiel en tant que partenaires.

Lors de l'élaboration du PMOP, les partenaires d'exécution devront négocier les budgets associés à l'exécution des travaux. Les négociations doivent tenir compte d'une gamme complète de détails liés à la gestion et à l'exécution, y compris les responsabilités, les attentes, la responsabilisation, le nombre de jours/personne, ainsi que le soutien matériel que certains partenaires devront obtenir afin d'atteindre les résultats prévus. Elles doivent également tenir compte des contributions financières et en nature que les partenaires verseront.

La négociation du budget est une activité complexe que vous devez aborder de la même façon qu'une négociation de contrat d'affaires. Avant de participer aux discussions, vous devez avoir en main toute l'information nécessaire pour justifier les allocations de ressources. L'information portera sur les frais de personnel, les frais généraux et les intrants. Nous recommandons que tous les accords entre partenaires concernant les responsabilités, les ressources, les jours/personne et le calendrier soient consignés par écrit et qu'ils décrivent explicitement les conséquences en cas de non-respect.

L'ACDI exige que les partenaires produisent un budget pour le PMOP qui comporte une ventilation des coûts en fonction des extrants et des intrants. Le premier élément lie le budget à la matrice des extrants et des activités du projet en décrivant le coût de l'accomplissement des tâches. Le second indique les coûts par catégorie d'intrant comme les salaires, les frais de déplacement et l'équipement. Dans le PMOP, vous devez présenter les sommes approximatives dont vous aurez besoin par trimestre ou semestre pendant la première année et par année pendant le reste du programme/projet.

Si votre projet/programme prévoit des dépenses importantes pour l'achat d'équipement, vous devrez présenter un Plan d'approvisionnement dans le PMOP. Le Plan d'approvisionnement décrira les produits que vous comptez acheter, le mode de sélection des fournisseurs et de passation des contrats, le type d'assurance et la manière dont la propriété des produits sera cédée aux organismes bénéficiaires. Le Plan aidera à garantir la transparence de la démarche.

L'ACDI demande également aux partenaires de faire le suivi de leurs contributions financières et en nature au projet/programme. Dans certains cas, le contrat entre l'ACDI et l'AEC indique les contributions prévues en tant que pourcentage de l'investissement de l'ACDI dans le projet/programme. Nous recommandons que les partenaires assurent le suivi de leurs contributions à leurs propres fins et présentent cette information dans les rapports financiers remis à l'ACDI.



## Questions clés

Les questions de base à poser lorsqu'on élabore le budget du projet/programme sont les suivantes :

- **Quels sont les frais fixes du projet/programme?** Quels sont les frais de personnel, le loyer et les autres frais généraux que vous imputerez au projet ou au programme?
- **De quelles activités allez-vous établir le coût?** Quelles sont les activités ou les tâches énumérées dans la matrice des extrants et des activités du projet dont vous allez établir le coût?
- **Quelle est l'information sur les coûts dont vous avez besoin?** Quelles sont les spécifications pour les intrants aux activités? Quels sont les frais de déplacement, d'hébergement, d'équipement, les salaires et les honoraires qui sont associés à chaque activité prévue?
- **Quel est le coût de ces intrants?** Quel est le coût des intrants que vous avez énumérés? Est-ce que le prix de ces intrants va demeurer stable pendant toute la durée du projet/programme? Devrez-vous tenir compte de l'inflation dans le budget?



## Exemple tiré d'un projet/programme

Le budget du PRIME figure ci-dessous, d'abord en fonction des intrants, puis en fonction des extrants.



### PMOP ☒ Mise en œuvre du projet/programme ☒ Budget du PRIME (en fonction des intrants)

		AN I Tri1	AN I Tri2	AN I Tri3	AN I Tri4	AN I	AN II	AN III	AN IV	AN V	Total
<b>Personnel</b> (gestionnaire de programme, conseiller financier, adjoint à l'administration, coordonnateur local, spécialistes canadiens, chercheurs locaux, traducteurs, interprètes, chauffeur)											
1	Personnel de l'AEC	32 302	32 302	32 302	32 301	129 207	133 062	137 027	139 712	143 712	682 720
2	Personnel du bureau local	4 560	4 560	4 560	4 560	18 240	20 053	22 050	24 247	26 663	111 253
3	Experts-conseils canadiens	48 000	15 000	60 500	31 144	154 644	142 640	141 640	140 640	143 648	723 212
4	Experts-conseils locaux	6 000	15 000	4 072	4 000	29 072	21 550	23 550	25 050	26 050	125 272
	<b>Total partiel</b>	<b>90 862</b>	<b>66 862</b>	<b>101 434</b>	<b>173 439</b>	<b>331 163</b>	<b>317 305</b>	<b>324 267</b>	<b>334 649</b>	<b>340 073</b>	<b>1 642 457</b>
<b>Sous-traitants</b> (Centre canadien de recherche en politique environnementale)											
5	<b>Sous-traitants</b>	<b>0</b>	<b>51 112</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>51 112</b>	<b>255 560</b>				
<b>Frais de déplacement</b> (avion, taxes d'aéroport, assurance, transport local, taxis, hébergement, repas et frais divers)											
6	Frais de déplacement de l'AEC	12 000	12 000	0	3 500	27 500	17 525	21 600	19 400	23 500	109 525
7	Frais de déplacements - bureau local	400	400	400	400	1 600	1 500	1 600	1 500	1 600	7 800
8	Frais de déplacement - experts	70 000	20 000	40 000	32 510	162 510	148 610	149 910	150 810	151 710	763 550
	<b>Total partiel</b>	<b>82,400</b>	<b>32,400</b>	<b>40,400</b>	<b>36,410</b>	<b>191,610</b>	<b>167,635</b>	<b>173,110</b>	<b>171,710</b>	<b>176,810</b>	<b>880,875</b>
<b>Frais d'exploitation</b> (matériel, fournitures, production de rapports, communication, location de locaux, photocopie, impression, service de traiteur)											
9	Frais d'exploitation de l'AEC	3 200	4 200	3 200	4 503	15 103	14 100	14 100	14 050	14 100	71 453
10	Frais d'exploitation du bureau local	12 650	12 650	11 150	11 190	47 640	40 444	43 348	46 348	49 440	227 220
11	Frais d'exploitation du programme	47 650	39 000	59 000	46 336	191 986	171 785	176 385	181 387	187 883	909 426
	<b>Total partiel</b>	<b>63 500</b>	<b>55 850</b>	<b>73 350</b>	<b>62 029</b>	<b>254 729</b>	<b>226 329</b>	<b>233 833</b>	<b>241 785</b>	<b>251 383</b>	<b>1 208 099</b>
<b>Équipement</b> (ordinateurs personnels et portatifs, serveur, imprimante, télécopieur, site Internet, logiciels)											
12	Équipement	45 000	15 000	0	0	60 000	25 000	15 000	10 000	0	110 000
	<b>TOTAL</b>	<b>281 762</b>	<b>221 224</b>	<b>215 184</b>	<b>271 878</b>	<b>888 614</b>	<b>787 381</b>	<b>797 322</b>	<b>804 256</b>	<b>819 418</b>	<b>4 096 991</b>

**PMOP ☒ Mise en œuvre du projet/programme ☒ Budget du PRIME  
(en fonction des extrants)**

		AN I Tri1	AN I Tri2	AN I Tri3	AN I Tri4	AN I	AN II	AN III	AN IV	AN V	Total
<b>Planification stratégique de SCOPE (ST 100)</b>											
1	Déterminer les enjeux (110)	60 400	61 000	0	0	121 400	0	0	0	0	121 400
2	Établir un consensus (120)	0	35 500	40 027	0	75 527	0	0	0	0	75 527
3	Élaborer le plan stratégique (130)	0	0	435 000	0	435 000	0	0	0	0	435 000
4	Sélectionner les interventions (140)	0	0	0	45 000	45 000	0	0	0	0	45 000
	<b>Total partiel</b>	<b>60 400</b>	<b>96 500</b>	<b>475 027</b>	<b>45 000</b>	<b>676 927</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>676 927</b>
<b>Acquisition de connaissances (ST 200)</b>											
5	Mener des enquêtes (210)	0	0	0	0	0	360 000	360 000	0	0	720 000
6	Communiquer les résultats (220)	0	0	0	0	0	35 000	35 000	0	0	70 000
7	Accroître l'accès du public (230)	0	0	0	0	0	35 324	52 987	17 662	0	105 973
	<b>Total partiel</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>430 324</b>	<b>447 987</b>	<b>17 662</b>	<b>0</b>	<b>895 973</b>
<b>Renforcement des capacités (ST 300)</b>											
8	Établir des cadres de gestion (310)	0	0	0	0	0	85 252	85 252	0	0	170 504
9	Élaborer des lignes directrices (320)	0	0	0	0	0	20 000	60 000	40 000	0	120 000
10	Systèmes organisationnels (330)	0	0	0	0	0	20 000	60 000	40 000	0	120 000
11	Mécanismes de consultation (340)	0	0	0	0	0	23 000	63 000	43 000	0	129 000
	<b>Total partiel</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>128 252</b>	<b>268 252</b>	<b>123 000</b>	<b>0</b>	<b>539 504</b>
<b>Application, mise à l'essai et diffusion (ST 400)</b>											
12	Appliquer le cas type (410)	0	0	0	0	0	0	27 000	40 000	13 000	80 000
13	Appliquer les règlements (420)	0	0	0	0	0	0	20 000	40 000	20 000	80 000
14	Suivre le rendement (430)	0	0	0	0	0	0	0	60 000	60 000	120 000
15	Tenir des ateliers (440)	0	0	0	0	0	0	0	100 000	100 000	200 000
16	Produire des documents (450)	0	0	0	0	0	0	0	38 473	38 500	76 973
	<b>Total partiel</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>47 000</b>	<b>278 473</b>	<b>231 500</b>	<b>556 973</b>

<b>Gestion du rendement des interventions de SCOPE (ST 500)</b>											
17	Élaborer la planification (510)	9 000	6 500	0	0	15 500	0	0	0	0	15 500
18	Renforcer les syst. financiers (520)	0	0	14 000	14 000	28 000	0	0	0	0	28 000
19	Améliorer les syst. de suivi (530)	0	0	0	0	0	17 191	0	0	0	17 191
20	Systèmes de gestion de l'info (540)	0	0	0	0	0	40 000	7 000	0	0	47 000
	<b>Total partiel</b>	<b>9 000</b>	<b>6 500</b>	<b>14 000</b>	<b>14 000</b>	<b>43 500</b>	<b>57 191</b>	<b>7 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>107 691</b>
<b>Gestion de programme (ST 600)</b>											
21	Gestion de l'AEC (610)	103 698	40 000	40 000	40 000	223 698	160 000	160 000	160 000	160 000	863.698
22	Gestion du bureau local (640)	37 523	16 250	16 250	16 250	86 273	65 000	65 000	65 000	65 000	346 273
	<b>Total partiel</b>	<b>141 221</b>	<b>71 250</b>	<b>56 250</b>	<b>66 250</b>	<b>309 971</b>	<b>225 000</b>	<b>225 000</b>	<b>225 000</b>	<b>225 000</b>	<b>1 209 971</b>
23	Équipement	71 141	15 000	0	0	86 141	0	22 907	0	0	109 048
	<b>TOTAL</b>	<b>281 762</b>	<b>189 250</b>	<b>545 277</b>	<b>125 250</b>	<b>1 141 539</b>	<b>840 767</b>	<b>1 018 146</b>	<b>644 135</b>	<b>456 000</b>	<b>4 100 587</b>

## CHAPITRE 6 : INFORMATION SUR LE PROJET/PROGRAMME



Lorsque votre projet/programme sera en marche, vous souhaiterez produire, utiliser et partager de l'information sur l'atteinte des résultats et l'utilisation des ressources. Ce faisant, vous contribuerez à accroître le succès du projet et à vous assurer l'appui continu des intervenants. La présente partie du PMOP vous aide à décrire l'information sur le rendement que vous recueillerez, les moyens que vous mettrez en oeuvre pour la recueillir et la manière dont vous l'utiliserez dans votre projet/programme.

L'idée sous-jacente à l'utilisation de l'information sur le rendement est de déterminer les besoins des intervenants et de mettre en place un système simple pour obtenir l'information le plus rapidement possible. Les intervenants sont l'ACDI et d'autres commanditaires gouvernementaux et organismes subventionnaires, les gestionnaires de projet, les partenaires d'exécution et les bénéficiaires, ainsi que toutes les personnes de votre réseau qui doivent demeurer au courant de vos travaux. En règle générale, vous produirez cette information à des fins d'établissement de rapports, de planification et de communication.

Nous avons déjà discuté de la *Méthode du cadre logique (MCL)* en tant qu'outil pour décrire la chaîne des résultats prévus de votre projet/programme. À ce titre, elle vous aide également à déterminer l'information sur le rendement que vous devrez recueillir. L'ACDI vous demande d'utiliser un *Cadre de mesure du rendement (CMR)* pour décrire votre manière de recueillir cette information à intervalles réguliers. Nous vous encourageons à recourir à un outil semblable pour mesurer les risques que vous avez identifiés et l'efficacité de votre stratégie de gestion des risques.

La présente partie du PMOP vous aidera aussi à décrire vos documents d'information ainsi que vos plans et vos calendriers de diffusion. Vous pouvez utiliser un *Cadre d'établissement de rapports sur le rendement* pour décrire les rapports et les plans de travail que vous produirez au cours du projet/programme. Lors de la rédaction de ce cadre, nous vous recommandons d'expliquer les liens entre les activités de suivi, de production de rapports et de planification. En étant conscient de la manière dont ces processus sont interreliés, vous serez mieux en mesure de produire de l'information utile dans les délais prescrits. L'élaboration du PMOP est un bon moment pour concevoir des mesures de suivi qui soutiennent la planification du travail ainsi que l'établissement de rapports à l'ACDI.

Compte tenu de la valeur de cette information sur le rendement, nous vous suggérons également de concevoir un *Plan de communication avec les intervenants*. Le Plan de communication peut aider vos partenaires et vous à déterminer les moyens d'utiliser l'information sur les résultats dans le but de promouvoir des pratiques exemplaires et de renforcer l'acquisition de connaissances au-delà du projet/programme.



## Coup d'oeil

Dans le présent chapitre, nous présentons les éléments dont il faut faire le suivi, comment faire ce suivi et comment et quand l'information doit être présentée et utilisée afin de répondre aux besoins de tous. Le chapitre traite des aspects suivants :

- **Unité 18 - Suivi du rendement**  
Comment produire de l'information sur le rendement pendant le cycle de projet/programme
- **Unité 19 - Suivi des risques**  
Comment décider de la manière de recueillir de l'information sur les risques et à quel moment la recueillir
- **Unité 20 - Cadre d'établissement de rapports à l'ACDI**  
Comment élaborer un plan de rédaction des rapports d'étape et des plans de travail
- **Unité 21 - Plan de travail annuel**  
Comment utiliser l'information sur le rendement à des fins de planification
- **Unité 22 - Communication avec les intervenants**  
Comment déterminer le public cible, les besoins en information et les méthodes de communication

## Unité 18 – Suivi du rendement



### Principaux concepts

Le point central de vos activités de suivi est la comparaison du rendement réel par rapport au rendement prévu. Habituellement, les gestionnaires font le suivi de l'atteinte des résultats, de l'application des plans, des décaissements et des facteurs contextuels qui influent sur le rendement, y compris les risques auxquels vous êtes confronté. Le Cadre de mesure du rendement (CMR) est un outil qui fait le lien entre les éléments dont vous ferez le suivi et la manière dont vous y prendrez.

Votre CMR a d'abord pris forme dans la MCL lorsque vous avez énoncé les résultats prévus et le rayonnement du projet/programme, en plus de concevoir des indicateurs de rendement. Le CMR incorpore cette information et décrit vos plans de suivi en termes de sources de données, de méthodes de collecte des données, de fréquence et de responsabilités.

### Cadre de mesure du rendement

Résultats	Indicateurs de rendement	Sources de données	Rayonnement et bénéficiaires	Méthodes de collecte	Fréquence de collecte	Responsables
Impact						
Effets						
Extrants						
Ressources						

On a beaucoup écrit sur les indicateurs de rendement. Leur but est de vous aider à mesurer l'évolution par rapport aux conditions initiales que le projet/programme avait pour but d'améliorer. Les indicateurs vous aident également à clarifier les concepts et les intentions. Vous veillerez à ce que vos partenaires et vous compreniez l'utilisation des indicateurs de mesure du rendement et que vous vous sentiez à l'aise avec ceux-ci. Le défi est de produire de l'information qui soit utile au projet/programme à des fins d'analyse, de planification et d'apprentissage.

Les partenaires d'exécution peuvent commencer à recueillir, dès le processus d'élaboration du PMOP, les données initiales qui serviront d'information de référence. Vous devriez tirer profit de l'information provenant d'autres sources comme les partenaires, les donateurs ou les organisations internationales avant de produire vos propres données. L'information que vous utilisez pour définir le problème de développement comblera une partie de vos besoins en contexte de référence. Vous pouvez utiliser le PMOP pour peaufiner le contexte de référence et élaborer les spécifications de votre système de suivi du rendement.

Votre système de suivi s'appuiera en grande partie sur le travail de vos partenaires à l'étranger. Ces derniers serviront souvent de sources d'information et seront chargés de

la collecte des données. Pour que le système fonctionne efficacement, vous devrez vous assurer que la collecte de l'information est un exercice valorisant pour eux. Dans la mesure du possible, le travail de suivi doit être axé sur l'information que vos partenaires considèrent comme importante et vous devrez vous fier à leurs méthodes et à leur calendrier.



## Questions clés

La conception d'un système de suivi du rendement est un exercice de renforcement des capacités. Prenez un peu de recul et demandez-vous pourquoi vous faites ce projet et quels résultats vous comptez obtenir. En gardant à l'esprit les objectifs généraux, vous pouvez poser les questions suivantes lorsque vous élaborerez le CMR :

- **À quels besoins d'information le suivi du rendement répondra-t-il?** Aux besoins de quels intervenants le système devra-t-il répondre? Et, plus précisément, de quel type d'information ces intervenants ont-ils besoin?
- **Quelles sont les sources et les méthodes de collecte de l'information sur les indicateurs de votre MCL?** Est-ce que la collecte de cette information sera une tâche facile? Quelle quantité d'information proviendra de sources existantes? Quelle quantité devra être produite par le projet/programme? Quelles méthodes seraient les plus économiques pour produire l'information? Comment vous assurerez-vous que cette information est ventilée selon le sexe? Quels outils de collecte de l'information devrez-vous créer?
- **Qui sera chargé de recueillir l'information?** À quelle fréquence devrez-vous mettre à jour vos données sur le rendement? Est-ce que votre plan de suivi prévoit une mise à jour annuelle de la réalisation des effets attendus? Est-ce qu'il fournira une information régulièrement mise à jour sur l'atteinte des extrants prévus? Est-ce que les partenaires chargés de la collecte des données ont le temps, les outils et les compétences nécessaires pour jouer leur rôle? Quelles activités de renforcement des capacités doit-on prévoir pour eux?
- **Comment adapter le système d'information actuel de vos partenaires aux besoins du projet/programme?** Quelle information leur système produit-il déjà? Est-ce que ces données sont fiables? Quels changements faudrait-il apporter au système pour qu'il soit utilisable pour le projet/programme? Comment pouvez-vous renforcer le système au moyen de l'investissement dans l'infrastructure et les outils d'information qui sont nécessaires au suivi du projet?



## Exemple tiré d'un projet/programme

**Vos affaires, c'est notre affaire** est un projet de développement organisationnel qui vise à améliorer le rendement de la Direction générale du développement des petites entreprises au ministère du Commerce du Burkina Faso. Voici le CMR que les partenaires du projet ont conçu et présenté dans le PMOP. (Nous utilisons cet exemple tout au long du chapitre.)



## PMOP ☒ Information sur le projet/programme ☒ Cadre de mesure du rendement

Traditionnellement, la clientèle de la Direction générale du développement des petites entreprises (DGDPE) était essentiellement masculine, concentrée dans les grandes villes et provenait des secteurs manufacturier et tertiaire. Le projet améliorera la qualité, l'efficacité et la pertinence des services de la DGDPE et accroîtra son rayonnement et la diversité de sa clientèle à l'intérieur de la population du pays.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Rayonnement et bénéficiaires	Sources des données	Méthode de collecte	Fréquence	Responsabilité
<b>Impact :</b> Meilleur rendement du secteur des petites entreprises (PME)	Augmentation en pourcentage des PME qui sont encore en activité après 5 ans d'exploitation Augmentation en pourcentage des revenus annuels de ce secteur Augmentation en pourcentage de l'emploi dans ce secteur	Propriétaires de petites entreprises et personnes à charge Employés de PME	Statistiques nationales - ministère du Commerce Études de la Banque mondiale	Examen de documents	Fin du projet	DGDPE et AEC
<b>Effets :</b> Meilleur rendement organisationnel de la DGDPE	Augmentation en pourcentage des clients satisfaits des services de la DGDPE (hommes et femmes) Nombre d'objectifs stratégiques atteints à l'intérieur des délais et du budget consenti	Propriétaires de petites entreprises Gestionnaires de la DGDPE	Sondage auprès de la clientèle de la DGDPE Documents de gestion stratégique du ministère Rapports annuels du ministère	Entrevues avec des gestionnaires principaux Examen de documents	Annuellement	DGDPE
<b>Extrants :</b> Pertinence accrue des services de développement des entreprises Efficacité accrue du service d'octroi du crédit	Augmentation de la clientèle de la DGDPE (hommes et femmes) et diversification de celle-ci Diminution de la durée d'examen et d'approbation des prêts Diminution du pourcentage de prêts non remboursés	Propriétaires de PME Gestionnaires de la DGDPE Employés de la DGDPE	Banque de données du ministère sur la clientèle Banque de données du ministère sur les statistiques du portefeuille de prêts	Banque de données et examen de documents Sondages auprès de la clientèle Entrevues avec des propriétaires de PME	Chaque trimestre	DGDPE

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Rayonnement et bénéficiaires	Sources des données	Méthode de collecte	Fréquence	Responsabilité
<b>Intrants</b> : 2 400 000 \$ Assistance technique : 1 000 000 \$ Formation : 500 000 \$ Équipement: 300 000 \$ Gestion : 600 000 \$	Conformité au contrat de l'ACDI Ressources livrées à temps et dans les limites du budget	Membres du comité directeur du projet Personnel du projet Personnel du bureau géographique de l'ACDI	PMOP, Plans de travail annuels Rapports sur le suivi du projet Procès-verbal du comité directeur du projet Correspondance du projet	Examen de documents Entrevues avec les partenaires d'exécution	Chaque trimestre	DGDPE et AEC

# Unité 19 - Suivi des risques



## Principaux concepts

L'évolution des conditions dans le contexte de développement peut présenter des problèmes pour votre projet/programme. Certains problèmes exigeront des changements dans votre calendrier d'exécution ou dans la manière dont les gestionnaires de projet gèrent leur temps tandis que d'autres exigeront une refonte de votre stratégie et de l'utilisation des ressources.

Nous avons expliqué dans l'unité 8 du Guide comment évaluer et mesurer les risques auxquels vous êtes confronté et nous avons suggéré de prévoir des stratégies d'atténuation des risques. À ce stade de l'élaboration du PMOP, vous devez intégrer ces stratégies dans le plan global de suivi du projet. Une manière simple d'y arriver est de concevoir un Cadre de suivi des risques dont le format ressemble à celui du CMR.

Le Cadre de suivi des risques incorpore les facteurs de risque que vous avez identifiés dans votre MCL. Il explique plus en détail le suivi que vous ferez des risques en décrivant les indicateurs de risque, les sources d'information, les méthodes de collecte de données, la fréquence de la collecte et les personnes chargées de recueillir l'information. Le cadre vous aidera à intégrer le suivi des risques au fonctionnement de votre projet ou programme et à vous assurer que les ressources nécessaires sont consacrées à la mise en oeuvre de votre stratégie d'analyse des risques.



## Questions clés

Les questions que vous avez posées lors de la rédaction du CMR vous aideront à élaborer le Cadre de suivi des risques. En tenant pour acquis que votre stratégie d'analyse des risques a recensé les facteurs de risque qui méritent votre attention, vous devez poser les questions suivantes lors de la conception du cadre :

- **Quelle information sur le suivi des risques faut-il recueillir? Quels sont les indicateurs pertinents pour les risques?**
- **Quelles sont les sources et les méthodes de collecte de l'information sur les indicateurs?** Quelle quantité d'information proviendra de sources existantes? Quelle quantité devra être produite par le projet/programme? Quelles sont les méthodes les plus économiques pour produire l'information? Quels outils de collecte de l'information devrez-vous créer?
- **Qui sera chargé de recueillir l'information?** À quelle fréquence devrez-vous mettre à jour vos données sur les risques? Est-ce que les partenaires chargés de la collecte des données ont le temps, les outils et les compétences nécessaires pour jouer leur rôle? Quelles activités de renforcement des capacités doit-on prévoir pour eux?



## Exemple tiré d'un projet/programme

**Vos affaires, c'est notre affaire** est un projet de développement organisationnel qui vise à améliorer le rendement de la Direction générale du développement des petites entreprises au ministère du Commerce du Burkina Faso. Voici un extrait du cadre que les partenaires du projet ont conçu pour faire le suivi des risques.



### PMOP ☘ Information sur le projet/programme ☘ Cadre de suivi des risques

Un des extrants prévus du projet *Vos affaires, c'est notre affaire* est « la capacité accrue des employés de la Direction générale du développement des petites entreprises (DGDPE) d'utiliser les technologies de l'information dans l'exercice de leurs fonctions ». Le projet prévoit un programme de formation en gestion au Canada pour renforcer les compétences des cadres intermédiaires qui utilisent des banques de données dans leurs fonctions. Les partenaires d'exécution du projet ont souligné deux risques qui pourraient nuire à la réalisation des extrants, c'est à-dire que les stagiaires quittent leur travail à la DGDPE au profit du secteur privé et la possibilité que les cadres supérieurs empêchent les stagiaires d'utiliser leurs nouvelles compétences dans leurs fonctions. La stratégie d'analyse des risques du projet a prévu un système qui fait le suivi des stagiaires pendant un an après leur formation au Canada. Le questionnaire de suivi vise principalement à produire de l'information sur les résultats du projet tandis que le sondage annuel a pour but de mesurer les changements au contexte de référence dans les conditions de développement concernant les propriétaires de PME au Burkina Faso.

Risques	Données recueillies (Indicateurs)	Objectifs	Source des données	Méthode	Fréquence	Responsabilité
Risque - Les stagiaires pourraient quitter la DGDPE au profit du secteur privé (cote de risque élevée)	Nombre de stagiaires qui continuent de travailler à la DGDPE	Un taux de réintégration de 75 % est un objectif acceptable	Dossiers de la DGDPE	Examen périodique	Deux fois par année	DGDPE
	Satisfaction des stagiaires au sujet du processus de réintégration	90 % des stagiaires satisfaits du processus de réintégration	Stagiaires	Questionnaire de suivi	6 mois après le retour du stage	DGDPE
	Raisons invoquées pour ne pas retourner à la DGDPE et nom du nouvel employeur	50 % partent parce que des facteurs extérieurs augmentent les risques	Stagiaires	Questionnaire de suivi	6 mois après le retour du stage	DGDPE
	Offre et demande d'informaticiens dans le secteur privé	Un écart de 50 % entre l'offre et la demande accroît le risque	Statistiques du ministère du Travail	Sondage	Annuellement	DGDPE
	Salaires des informaticiens dans le secteur privé	Des salaires plus élevés de 50% dans le secteur privé augmentent le risque	Statistiques du ministère du Travail	Sondage	Annuellement	DGDPE



## Unité 20 - Cadre d'établissement de rapports sur le rendement



### Principaux concepts

À la base de la gestion axée sur les résultats (GR) figure l'élaboration d'un plan pour atteindre les résultats et suivre vos progrès vers l'atteinte de ceux-ci. Les documents que vous produisez pour l'ACDI doivent refléter cette dynamique entre les prévisions et les résultats concrets. Le Cadre d'établissement de rapports sur le rendement que vous intégrez au PMOP décrira le contenu et la fréquence des principaux documents d'information dans votre projet/programme.

La pierre angulaire du système est le plan de travail annuel; vous garantirez la qualité de la communication de vos résultats en rédigeant des plans bien conçus. Le plan de travail annuel fixe des objectifs pour la période et décrit les activités, le calendrier et les ressources nécessaires pour atteindre les résultats. Les rapports d'étape semestriels et annuels se pencheront sur l'application concrète des plans de travail et les résultats qui sont atteints.

Les gestionnaires de projet de l'ACDI rempliront des rapports sur le rendement des projets/ programmes (RRPP) concernant votre projet/programme. Ils comptent sur vos rapports d'étape pour obtenir une grande partie de l'information dont ils ont besoin pour rédiger leurs RRPP. Vous devez vous assurer que vos rapports correspondent aux besoins en information de l'ACDI qui sont établis dans sa banque de données sur la GR. Nous vous invitons à discuter de ces besoins avec votre gestionnaire de projet à l'ACDI lors de l'élaboration du PMOP.

En ce qui a trait à l'information sur les résultats en matière de développement, vos rapports d'étape doivent décrire les résultats réels obtenus pendant la période couverte par le rapport à chaque niveau de la chaîne de résultats, ainsi que les résultats cumulatifs obtenus à chaque niveau depuis le début du projet/programme. En plus de décrire le rendement, les rapports d'étape doivent indiquer les écarts entre les résultats prévus et les résultats réels en expliquant la situation et en décrivant comment vos partenaires et vous allez gérer les enjeux qui surgissent en raison de cet écart. L'ACDI exige également une estimation fiable du pourcentage des extrants totaux obtenus, des effets obtenus et des sommes dépensées par votre projet ou programme jusqu'à maintenant.

En raison de son mandat, l'ACDI a d'autres besoins d'information spécialisée. Les rapports d'étape doivent également fournir de l'information touchant les résultats en fonction de l'égalité entre les sexes, les bénéficiaires du projet/programme, les avantages pour le Canada, les leçons tirées de l'expérience et ce que l'ACDI appelle les résultats en matière d'engagement du public canadien, ce qui fait référence à des

objectifs comme la sensibilisation accrue aux enjeux mondiaux et le soutien à la coopération internationale.

Le contexte du projet sert de base à la planification des travaux, au suivi et à l'établissement de rapports. Les plans annuels sont plus réalistes lorsqu'ils sont fondés sur une analyse solide de l'environnement du projet. Les rapports d'étape sont plus significatifs lorsqu'ils mesurent comment les facteurs contextuels ont eu des effets sur le rendement dans le passé et comment les risques doivent être gérés dans l'avenir. Les rapports doivent fournir l'occasion à vos partenaires et à vous de faire le point sur vos réalisations, d'analyser les défis auxquels vous faites face et d'adapter les plans et les stratégies pour assurer l'atteinte de vos objectifs communs.



## Questions clés

Le Cadre d'établissement de rapports sur le rendement portera attention aux plans et aux rapports que l'ACDI exige. Vous devez déterminer clairement les attentes de l'ACDI en matière d'information avant de commencer à rédiger des résumés détaillés pour les divers plans et rapports. En tant que point de départ, l'élaboration du PMOP doit aider les partenaires à se mettre d'accord sur les réponses aux questions suivantes :

- **Quels documents produirez-vous pour satisfaire aux exigences de l'ACDI en matière d'établissement de rapports?** Quels plans de travail, rapports d'étape et documents spéciaux produirez-vous?
- **Quelle information sera contenue dans ces documents?** Quelle est l'information dont l'ACDI a besoin pour ses propres fins? Quelle est l'information dont les partenaires ont besoin pour prendre des décisions rapides?
- **Quel est le calendrier de production de documents?** Quand l'ACDI en a-t-elle besoin? Quand les partenaires en ont-ils besoin? À quel moment les partenaires doivent-ils les rédiger?



## Exemple tiré d'un projet/programme

Voici le cadre d'établissement de rapports rédigé par les partenaires du projet *Vos affaires, c'est notre affaire* et présenté dans le PMOP du projet.



### PMOP ☒ Information sur le projet/programme ☒ Cadre d'établissement de rapports

Rapport	Rubriques	Responsable	Destinataires	Calendrier
PMOP	Contexte du projet, bien-fondé, résultats, bénéficiaires, risques, stratégies, structure de gestion, rôles et responsabilités, calendrier d'exécution, budget, cadre de suivi et d'établissement de rapports. MCL, MEA, ST et CMR.	Gestionnaire de projet de l'AEC	Comité directeur du projet (CDP) Équipe de gestion du projet (EGP)	Une fois, six mois après la signature du contrat avec l'ACDI
Plans de travail annuels	Contexte du projet, analyse du rendement et des risques, MCL mise à jour, MEA et CMR, résultats prévus par rapport aux activités prévues, calendrier et budget pour l'année.	Gestionnaire de projet de l'AEC	CDP, EGP Unité de développement organisationnel (UDO) de la DGDPE	Annuellement, en avril
Rapports financiers trimestriels	Décassements prévus par rapport aux décaissements réels pendant la période couverte dans le rapport, explication de l'écart.	Gestionnaire de projet de l'AEC	ACDI	Chaque trimestre, 15 jours après la fin du trimestre
Rapports d'étape	Résultats atteints par rapport aux résultats prévus pendant la période couverte dans le rapport, résultats cumulatifs, enjeux liés au rendement, facteurs de gestion, leçons apprises.	Gestionnaire de projet de l'AEC	ACDI, EGP UDO	Deux fois par année
Rapports annuels	Contexte du projet, analyse des risques, résultats atteints par rapport aux résultats prévus pendant l'année, résultats cumulatifs, résultats en matière d'égalité entre les sexes, bénéficiaires, avantages pour le Canada, résultats en matière d'engagement du public, enjeux liés au rendement, facteurs de gestion, questions stratégiques, leçons apprises, conséquences pour le plan de travail de l'année prochaine. Le RRPP est en annexe.	Gestionnaire de projet de l'AEC	ACDI, CDP, EGP UDO	Annuellement, en mars
Procès-verbal du comité directeur	Procès-verbal du rapport sur l'état d'avancement du projet, enjeux liés à la gestion et au développement, décisions prises, questions à résoudre.	L'AEC agit comme secrétaire	CDP, EGP	Annuellement, 15 jours après la réunion du CDP
Rapport de fermeture de projet bilatéral	Contexte du projet, résultats obtenus par rapport aux résultats prévus, résultats en matière d'égalité entre les sexes, bénéficiaires, avantages pour le Canada, résultats en matière d'engagement du public, facteurs clés de réussite, leçons apprises, rapport financier, RRPP final.	Gestionnaire de projet de l'AEC	ACDI, CDP	Une fois, 90 jours après la fin du projet

## Unité 21 – Planification annuelle du travail



### Principaux concepts

Le Plan de travail annuel est un plan d'activités visant à atteindre un ensemble spécifique de résultats dans l'année. Comme tout bon plan, il doit permettre aux intéressés de savoir qui fera quoi, pourquoi, où, quand, comment et avec quelles ressources.

Dans le Plan de travail annuel, vos plans futurs doivent s'appuyer sur les données sur le rendement des activités antérieures. Pour ce faire, vous devez vous assurer que vos processus de suivi, d'établissement de rapports et de planification oeuvrent de concert. Généralement, pour les projets de l'ACDI, l'AEC présentera le Plan de travail annuel au début de l'exercice financier en avril. Le rapport annuel de l'année antérieure est souvent réalisé peu avant la rédaction du nouveau Plan de travail. Cela signifie que vous devrez rassembler et analyser les données sur le rendement pour le rapport et le Plan de travail dans le courant du mois de janvier ou de février. Une période semblable de suivi et de production de rapports a lieu vers le milieu de l'exercice financier, soit en septembre et en octobre.

Ce calendrier deviendra plus complexe lorsque vous constaterez que votre Plan de travail annuel peut nécessiter l'approbation du comité directeur mixte du projet et que les participants du projet/programme doivent prendre part au processus de planification. Si le comité directeur mixte du projet se réunit pour approuver le Plan de travail en mars avant le début de l'exercice financier, et que vous devez consulter certains partenaires pour planifier les activités, vous pourrez avoir à rassembler les données sur le rendement et à analyser les résultats dès le mois de novembre ou décembre. Le PMOP du projet vous permet de réaliser un calendrier annuel viable pour le suivi, l'établissement de rapports et la planification du travail.

Votre Plan de travail annuel détaillera le calendrier des activités, des décaissements et des résultats. Il devra inclure une analyse du rendement antérieur et un résumé des considérations stratégiques et opérationnelles pour l'année à venir. De plus, il devra décrire non seulement les nouveaux objectifs et les résultats prévus pour la période en question, mais aussi les activités de programmation et de gestion prévues pour atteindre ces résultats. Le Plan de travail mettra à jour le budget global du projet/programme et présentera un budget pour l'année à venir.

Pour la première année, l'ACDI exige que le Plan de travail soit annexé au PMOP du projet. Le Plan de la première année n'inclura pas les données sur le rendement antérieur, mais il décrira diverses activités spéciales qui sont propres au démarrage du projet. Les activités spéciales peuvent comprendre la mise en place du bureau du projet, l'élaboration des procédures administratives, la conception du système d'information, la définition d'une base de référence et le renforcement de la capacité de GR dans l'équipe des gestionnaires.

Enfin, l'ACDI exige que votre Plan de travail pour la première année couvre la période allant du démarrage jusqu'à la fin de l'année financière courante de façon à ce que les processus courants de suivi, d'établissement de rapports et de planification ainsi que le calendrier soient complètement rodés pour la deuxième année.



### Questions clés

Vous aurez besoin de l'information sur le rendement pour l'élaboration du Plan de travail annuel, ce qui suppose que les processus de suivi, d'établissement de rapports et de planification s'alignent. Vous devez tenir compte de certaines questions, à savoir :

- **Quelle est la date limite pour envoyer le Plan de travail annuel à l'ACDI ou au comité directeur mixte du projet?** Qui examine le Plan de travail avant son envoi à l'ACDI? À quel moment se situe cette étape? Qui prend part à la planification des activités? Combien de temps va durer la période de planification?
- **Quelle est la date limite pour envoyer le rapport annuel à l'ACDI?** Qui examine le rapport annuel avant son envoi à l'ACDI? À quel moment se situe cette étape? Combien de temps faut-il pour le rédiger, l'examiner et le réviser? Quand faut-il commencer à rédiger le rapport?
- **Quand faut-il rassembler l'information pour le rapport annuel et le Plan de travail?** Qui rassemble et analyse cette information? Combien de temps exige cette étape? Quand faut-il commencer à rassembler l'information pour étayer le rapport annuel et le Plan de travail?

Une fois établi le calendrier annuel du suivi, de l'établissement de rapports et de la planification du travail, les questions suivantes vous aideront à mettre au point le Plan de travail annuel :

- **Dans le contexte du projet/programme, quelles tendances influencent les plans de l'année à venir?** Quelles tendances ou considérations ressortent dans le contexte de développement? Dans le contexte stratégique? Dans celui des intervenants? Dans le contexte des donateurs?
- **Comment les succès et les faiblesses du rendement de l'année antérieure vont-ils influencer ou façonner les plans de l'année à venir?** Comment ces réalisations et ces faiblesses entrent-elles en ligne de compte dans l'atteinte des effets et des extrants? Dans l'atteinte des résultats en matière d'égalité des sexes? Dans la mise en oeuvre des activités? Dans la gestion des risques?
- **Quels sont les objectifs et les résultats prévus pour l'année à venir?** Dans quelle mesure ces objectifs et ces résultats s'alignent-ils avec les objectifs à long terme du projet? Dans quelle mesure tiennent-ils compte du rendement de l'année antérieure? Compte tenu du rendement de l'année antérieure du projet/programme, à quel point sont-ils ambitieux ou réalistes?

- **Quelles sont les activités de programmation prévues pour l'année à venir?**  
Comment sont-elles liées aux extrants prévus dans la matrice des extrants et des activités? Quels extrants seront produits? Quel est le calendrier de ces activités? Quel est le budget? Quels sont les autres intrants nécessaires? Qui est responsable de ces activités et qui y participe?
- **Quelles sont les activités de gestion prévues?** Quand siégera le comité? Quand auront lieu les activités de suivi, d'établissement de rapports et de planification? Quand auront lieu les activités de communication? À quelles activités de formation, à quels séminaires, conférences, etc. assisterez-vous? Quelles sont les activités spéciales de gestion prévues et quand auront-elles lieu?
- **Comment cette information sera-t-elle présentée dans le Plan de travail?** Quels sommaires présenterez-vous sur le calendrier global ? Sur le budget? Sur les responsabilités de chacun?



## Exemple tiré d'un projet/programme



Voici les grandes lignes du Plan de travail annuel que les partenaires du projet *Vos affaires, c'est notre affaire* ont présenté dans leur PMOP. Dans leur Plan de travail, ils ont utilisé des matrices pour présenter les informations sur les activités de programme et de gestion (points 4 et 5). Les activités ont été groupées selon les extraits de la MCL qu'elles appuient. Les matrices décrivent les activités prévues et indiquent le calendrier, le budget et les extraits prévus. Pour chaque activité, elles désignent aussi les participants, le fournisseur et le partenaire responsable.

### PMOP ☼ Information sur le projet/programme ☼ Plan de travail annuel

#### 1. Introduction

- Objet et organisation du Plan de travail annuel
- Description des préparatifs et du processus d'approbation

#### 2. Considérations stratégiques

- Tendances et problèmes dans l'environnement du programme
- Sommaire des priorités des intervenants
- Résultats atteints l'année antérieure (par rapport aux résultats planifiés)
- Leçons tirées de l'année antérieure

#### 3. Objectifs et résultats prévus pour l'année à venir

- Objectifs globaux
- Résultats prévus en matière de programmation
- Résultats prévus en matière d'égalité entre les sexes
- Résultats prévus en matière de gestion

#### 4. Activités prévues

- Activités courantes de programmation
- Nouvelles activités de programmation
- Activités régulières de gestion
- Activités spéciales de gestion

#### 5. Calendrier

- Diagramme de Gantt

#### 6. Budget

- Budget de l'année à venir
- Mise à jour du budget du projet

## Unité 22 - Communication avec les intervenants



### Principaux concepts

La communication est indispensable à la bonne marche d'un projet/programme. Elle vous permettra non seulement de tenir les intervenants informés de votre travail et de favoriser l'obtention de leur appui, mais également d'étendre les bases de l'apprentissage au-delà du projet/programme, de promouvoir des pratiques exemplaires et enfin de coordonner les efforts complémentaires. De plus, une communication ouverte avec les intervenants renforcera la notion de transparence et de responsabilisation dans la gestion d'un investissement public dans votre projet/programme.

Le secret d'un bon Plan de communication est l'entente entre les partenaires sur les considérations stratégiques. Vous devez être clair sur les résultats prévus de vos efforts. Il faut aussi déterminer les auditoires et les messages cibles car les intervenants du projet peuvent provenir de divers groupes n'ayant pas les mêmes intérêts, la même langue ou la même culture. Le contenu et la présentation de l'information variera selon l'intérêt du public cible et les raisons pour lesquelles vous communiquez avec lui. Certains publics seront joints par les technologies de la communication comme Internet, tandis que d'autres seront plutôt sensibles à des méthodes plus traditionnelles comme les bulletins d'information ou les conférences. Compte tenu des coûts, il faut aussi faire le suivi des efforts pour savoir si les résultats sont atteints.

Le Plan de communication est fondé sur votre analyse de l'environnement des intervenants. Pendant l'élaboration du PMOP, vous devez repérer les groupes qui sont favorables à votre projet/programme et ceux qui ne le sont pas. Le Plan devient alors un moyen de minimiser l'impact négatif que certains intervenants pourraient avoir sur votre travail. L'analyse permet aussi de déterminer les occasions et les périodes propices à la communication (personnalités importantes, événements, dates, lieux, etc.). L'idée est de faire savoir aux intervenants que vous faites du bon travail.



## Questions clés

Un Plan de communication avec les intervenants implique certaines considérations stratégiques et opérationnelles. Vos partenaires et vous aurez à vous poser des questions, telles que :

- **Quel est le but du Plan de communication?** Quels sont les résultats prévus? Y a-t-il des points particuliers visés par ces efforts de communication?
- **Quels sont les publics cibles?** Quelles sont les personnes qui doivent rester informées du projet/programme afin que leur appui au projet/programme soit garanti? Quelles sont les personnes que les partenaires doivent informer dans leur propre réseau? Qui peut profiter des leçons tirées du projet/programme? Quelles sont vos cibles prioritaires?
- **Quels sont les messages?** Quels intérêts les publics cibles ont-ils dans votre projet/programme? Quelle est l'information que vous devez leur fournir? Quels sont les concepts principaux qu'ils peuvent retenir de cette information?
- **Quelles sont les méthodes de communication?** Quels sont les outils de base à utiliser (bulletins et brochures par exemple)? Quel genre d'activités peuvent être tenues (conférences ou réunions)? À quelles technologies recourir (courriels ou sites Web)? Quel autre média peut être utilisé (enregistrements vidéo ou films)?
- **Quelles sont les responsabilités des partenaires?** Qui va gérer les communications? Qui va produire le matériel? Qui va s'assurer que les buts sont atteints?
- **Quelles sont les ressources nécessaires?** Quel est le budget attribué à la communication? Une expertise externe est-elle nécessaire? Quel genre de matériel faut-il?
- **Quel est le calendrier pour l'exécution du Plan?** Quelles sont les étapes? Quelle est la durée des préparatifs? Si l'établissement d'un site Web fait partie de vos stratégies de communication, quel entretien régulier doit-on prévoir?



## Exemple tiré d'un projet/programme



Les partenaires du projet *Vos affaires, c'est notre affaire* considéraient qu'une bonne stratégie de communication contribuerait à augmenter l'appui des entrepreneurs locaux au projet. Des communications efficaces permettraient également de partager les pratiques exemplaires et d'en encourager la répliation ainsi que de favoriser la coordination de l'appui du gouvernement et des donateurs. C'est en tenant compte de ces objectifs que les partenaires ont élaboré un plan de communication. Ils ont ensuite intégré la communication avec les divers intervenants aux activités de gestion de leur plan annuel.

### PMOP ☒ Information sur le projet/programme ☒ Plan de communication avec les intervenants

Mécanisme	Objectifs de la communication	Publics cibles	Messages et information	Responsabilité et calendrier	Ressources (cinq ans)
Site Web du projet	Partager les pratiques exemplaires pour favoriser leur reproduction  Assurer la coordination du soutien des donateurs	Responsables de l'expansion des PME  ACDI  Communauté des donateurs  Tous les intervenants du projet	Le message est que le modèle d'intervention mène à des résultats et est facile à reproduire.  Information sur la conception, les résultats, les leçons apprises et les pratiques exemplaires	Administrateur de projet de l'AEC  Concepteur externe du site Web  Mise à jour trimestrielle du contenu du site Web	Développement (8 000 \$)  Contenu (35 000 \$)  Entretien (32 000 \$)  Matériel et hébergement du site Web (20 000 \$)
Réunions de coordination des conseils régionaux	Augmenter l'appui des entrepreneurs locaux au projet  Partager les pratiques exemplaires pour favoriser leur reproduction	Commissions de l'expansion des PME  Organisations communautaires et ONG travaillant avec les clients du projet  Donateurs	Le message est que les problèmes et les défis communs peuvent être surmontés  Information sur la conception, les résultats, les leçons apprises et les pratiques exemplaires	Coordonnateur de projet sur le terrain  Réunions trimestrielles dans chaque région du projet	Coordonnateur de projet sur le terrain (30 000 \$)  Frais de déplacement (10 000 \$)
Bulletin d'information du projet	Augmenter l'appui des entrepreneurs locaux au projet  Partager les pratiques exemplaires pour favoriser leur reproduction	Représentants des conseillers régionaux  ONG œuvrant dans les mêmes régions que votre projet  DGDPE	Le message est que le projet atteint des résultats et que d'autres clients sont les bienvenus  Information sur la conception, les résultats, les leçons apprises et les pratiques exemplaires	Administrateur de projet  Bulletin d'information annuel	Administrateur de projet (20 000 \$)  Traduction (1 500 \$)  Impression et diffusion (1 500 \$)
Site intranet	Promouvoir le dialogue à l'interne  Promouvoir la transparence dans l'établissement de rapports	Partenaires d'exécution  ACDI	Le message est que l'apprentissage par le dialogue est encouragé  Information sur les stratégies, les problèmes, les solutions et les leçons apprises.  Plans annuels, rapports d'étape, procès-verbaux du comité directeur du projet	Administrateur de projet de l'AEC  Concepteur externe du site Web  Mise à jour mensuelle du contenu du site Intranet	Prévu au budget du site Web

information sur le projet/programme



## CHAPITRE 7 : MISE AU POINT DU PMOP



La majeure partie du PMOP est terminée et il reste maintenant à rassembler les morceaux et à les présenter dans un ensemble clair et concis. Une introduction, une conclusion et des annexes doivent accompagner le document final. Ce dernier devra être revu par les partenaires et traduit dans les langues appropriées. Après quoi, il devra être soumis à l'ACDI pour approbation.

### Introduction du PMOP

Les premières impressions sont importantes. Certaines des personnes qui liront le PMOP connaîtront déjà les antécédents et les détails du projet/programme; pour d'autres, par contre, le PMOP constituera un premier contact avec le projet. Tous les lecteurs apprécieront une introduction claire qui les orientera sur l'objet et le contenu du document. L'introduction du PMOP plante le décor et fournit au lecteur le contexte de toutes les parties qui vont suivre.

Même si l'introduction se trouve au début du PMOP, elle sera probablement rédigée à la toute fin lorsque vous mettrez la dernière main au document. Elle doit inclure les points suivants :

- 0 le nom du projet/programme, le lieu, les partenaires, le calendrier d'exécution et le budget;
- 1 la méthode retenue pour rédiger le PMOP : les sources des données utilisées, les participants et les méthodes (ex. : ateliers, séances de planification, entretiens et examen de documents);
- 2 un lexique des termes spécialisés et une liste des acronymes utilisés dans le PMOP;
- 3 des remerciements pour toute aide spéciale reçue pour la rédaction du PMOP de la part de particuliers ou d'organismes extérieurs au projet.

### Annexes du PMOP

Les annexes se composent de toute information essentielle ou complémentaire, telle que :

- 0 protocoles d'entente ou accords entre les partenaires;
- 1 études, diagnostics, sondages ou analyses effectués pour le projet/programme;
- 2 rapport sur le rendement du projet/programme, soit un résumé de six (6) pages sur les résultats prévus que l'ACDI transmettra au ministre;
- 3 Plan de travail annuel pour la première année du projet.

Certains préfèrent mettre la Méthode du cadre logique, la matrice des extrants et des activités, la Structure des travaux et le calendrier réalisé au moyen du diagramme de Gantt en annexe plutôt que dans le corps du PMOP. Cette méthode est acceptée en autant que tous ces documents soient présents et clairement identifiés.

# Production et présentation du PMOP

## Révision et traduction de la version préliminaire

Même si le PMOP a été produit en collaboration avec les partenaires, il s'est probablement construit morceau par morceau au fur et à mesure. Dès qu'une version préliminaire a été complétée dans une langue, il faut la traduire dans la langue locale du projet. Il vaut mieux avoir recours aux services d'un traducteur qui est familier avec le projet et qui a la confiance des partenaires. L'examen, la révision et la coordination des deux textes peuvent prendre un certain temps.

Vous voudrez partager la version préliminaire complète avec toutes les personnes concernées par le projet. Il serait pertinent de mettre au point un processus de rétroaction et une échéance pour les commentaires finaux et la révision.

Une fois que les partenaires auront examiné le PMOP, il faudra l'envoyer à l'ACDI qui s'assurera que le document est complet et conforme aux exigences. L'ACDI examinera le budget et tout changement apporté à la Méthode du cadre logique. Certains éclaircissements pourraient être demandés.

## Présentation et approbation finale du PMOP

Le PMOP est un document officiel et fait partie intégrante de la documentation du projet/programme. À ce titre, il exige votre approbation officielle par écrit, celle de vos partenaires, de l'ACDI et de ses partenaires. Cette approbation peut être traitée de différentes façons selon le projet/programme.

Pour certains projets, les partenaires donnent leur accord lors d'une réunion du comité directeur mixte du projet et l'approbation officielle est consignée dans le procès-verbal.

Le PMOP final est généralement soumis à l'ACDI en trois copies papier. L'ACDI peut aussi demander une version électronique du document en format Word Pro.

## Diffusion du PMOP

En plus des copies pour l'ACDI, il est souhaitable d'envoyer une copie finale du PMOP à chaque partenaire. Par ailleurs, d'autres intervenants voudront aussi en avoir une copie. Demandez à vos partenaires de dresser la liste des groupes à qui en faire parvenir. Vous voudrez peut-être également transmettre une partie de l'information contenue dans le PMOP à d'autres intervenants dans un autre format, par Internet ou dans un bulletin d'information par exemple.

## CHAPITRE 8 : ETUDE DE CAS



### La rédaction d'un PMOP pour un projet de développement économique communautaire

Notre étude de cas présente l'expérience d'un organisme dans la rédaction d'un PMOP pour la Phase II du Projet de promotion de la microentreprise (PPME2) au Vietnam, un projet de développement économique communautaire financé par l'ACDI. L'agence d'exécution du PPME2 est le Centre canadien d'étude et de coopération internationale (CECI), un organisme sans but lucratif de Montréal. L'étude de cas décrit la démarche utilisée par le CECI pour concevoir le PMOP avec les partenaires d'exécution du projet au Vietnam.

#### Contexte

Des changements importants se sont récemment produits dans le contexte social et économique du Vietnam après une décennie de libéralisation. À la suite du programme de réforme économique lancé à la fin des années 1980 (appelé *Doi Moi*), les agriculteurs peuvent désormais prendre eux-mêmes des décisions sur la production et la commercialisation de leur produits. Cette liberté d'agir est renforcée par l'obtention de fait de la propriété des terres, d'abord au moyen d'un bail de 50 ans, puis, plus récemment, au moyen d'un bail de 100 ans transmissible à des héritiers. La société civile en est à ses premiers balbutiements et les « quasi » ONG présentes sur la scène vietnamienne se limitent à des organismes de recherche établis dans les grandes villes, principalement à Hanoi et à Ho Chi Minh-ville. Par conséquent, les deux principaux acteurs dans le développement rural sont les paysans et les organismes gouvernementaux. Les deux groupes, qui sortent d'un passé récent dominé par une économie planifiée très centralisée et des coopératives d'État, apprennent à vivre dans le nouveau contexte et doivent tous deux relever des défis particuliers dans la nouvelle économie de marché. La majorité des agriculteurs, qui possèdent des petites exploitations, n'ont presque aucune expérience dans la commercialisation des produits agricoles ou la planification de la production en fonction de la demande. Par ailleurs, les organismes gouvernementaux cherchent de nouvelles manières d'appuyer les paysans sans retourner au modèle antérieur de l'économie planifiée.

#### Le projet

Le PPME2 a commencé au début de 1999 et est implanté dans deux provinces : Thai Nguyen dans le nord du Vietnam et Tra Vinh dans le sud du pays. Le PPME2 vise à réduire la pauvreté en favorisant la création de microentreprises rurales et en renforçant les capacités des institutions vouées au développement rural, des organismes locaux de développement économique et des coopératives. La promotion des coopératives permet de renforcer la situation des petits producteurs en marge de

l'économie de marché et d'améliorer concrètement leurs revenus. Le projet travaille avec les organismes de développement rural pour leur donner les outils concrets qui leur permettent d'adopter une approche axée sur la demande dans les services qu'ils proposent aux agriculteurs.

Le PPME2 est mis en oeuvre en collaboration avec les institutions vietnamiennes du gouvernement provincial. Les partenaires d'exécution du PPME2 dans le nord et dans le sud sont les suivants : le ministère provincial de l'Agriculture et du Développement, le Centre de vulgarisation agricole et la Division de la protection des végétaux. Dans le sud, le partenaire technique du projet est l'Institut de recherche sur le développement agricole du delta du Mékong rattaché à l'Université Can Tho. Les membres de chaque organisme qui participe directement au PPME2 ont assisté à des ateliers pour rédiger le PMOP pour le PPME2. Il s'agit des mêmes partenaires avec qui le CECI a collaboré pendant la première phase du PPME qui a commencé en 1996 et s'est terminée en janvier 1999.

## L'élaboration du PMOP

La première activité du PPME2 a été la création d'un PMOP s'inspirant de la Carte routière de l'ACDI et incorporant les principes de la GR. Afin de rédiger un PMOP dont tous les partenaires pourraient s'approprier, une mission de conception du PMOP a été organisée sur le terrain et les éléments de base qui constituent le PMOP ont été élaborés en collaboration avec les partenaires d'exécution du projet. Les étapes suivantes ont fait partie de l'élaboration du PMOP :

1. **Planification du PMOP** : Une équipe de spécialistes a été mise sur pied et a reçu un mandat détaillé afin d'élaborer le PMOP sur le terrain. L'équipe était composée du spécialiste du développement rural du CECI, d'un spécialiste de la gestion axée sur les résultats et du chef d'équipe adjoint du PPME2. L'équipe était dirigée par le chef d'équipe du PPME2 au Vietnam et le gestionnaire de projet du CECI à Montréal. D'autres personnes se sont jointes à l'équipe : des membres du personnel local provenant des deux provinces visées par le projet ont participé aux activités et aux ateliers de planification et ont collaboré à la traduction.
2. **Organisation des activités sur le terrain** : L'équipe a passé une journée de planification interne pour préparer une série d'ateliers d'une journée afin de créer les divers éléments du PMOP avec les partenaires d'exécution du projet. Les ateliers ont traité des sujets suivants : initiation à la GR, validation de la MCL du projet, confection de la matrice des extrants et des activités et de la Structure des travaux, élaboration du système de suivi et d'établissement de rapports et du CMR, rédaction du plan de travail annuel pour la première année, rédaction des protocoles d'entente et élaboration de l'organigramme et de la structure de gestion du projet. Les formats de chaque élément du PMOP ont été rédigés puis traduits en vietnamien pour faciliter la participation.

3. **Atelier d'initiation à la GR** : La gestion axée sur les résultats est un concept entièrement nouveau pour les organismes gouvernementaux au Vietnam. Afin que les participants vietnamiens au PMOP se familiarisent avec l'approche et les concepts de la GR, un atelier d'une demi-journée a présenté une initiation à la GR<sup>1</sup>. Ce premier aperçu avait pour objectif d'aider les représentants des divers organismes à participer plus activement aux ateliers de conception du PMOP. Étant donné que la démarche du PMOP est indissociable de la GR, les partenaires d'exécution du projet ont pu saisir plus facilement les ramifications de la GR au moyen d'un atelier pratique qui les a fait plonger dans les éléments du PMOP de manière concrète.
4. **Validation de la MCL du projet** : La MCL de la seconde phase du PPME a été rédigée lors du bilan dressé par les participants de la première phase du PPME. Les participants étaient entre autres le personnel du CECI affecté au projet et les partenaires d'exécution, les comités provinciaux de coordination du projet et les représentants de l'ACDI au Vietnam. Cette MCL a inspiré la rédaction de la MCL du Document d'approbation du projet de l'ACDI pour le PPME2. En tant qu'étape préliminaire à la conception du PMOP, la MCL du Document d'approbation du projet a été révisée avec les partenaires d'exécution. Trois mois s'étaient écoulés depuis la rédaction de la première version de la MCL pendant l'exercice de révision et certains aspects (par exemple les indicateurs) avaient besoin de plus précisions.

Une MCL traduite en vietnamien a été présentée aux partenaires et examinée par eux en omettant les indicateurs des résultats au niveau des extrants. Après avoir validé les niveaux de résultats et les indicateurs pour les impacts et les effets, les partenaires vietnamiens ont formé un groupe et rédigé des indicateurs pour les résultats au niveau des extrants. Avant l'atelier, l'équipe du CECI a rédigé ses propres indicateurs pour les extrants en plus de ceux qui étaient contenus dans la MCL du Document d'approbation du projet. Chacun des groupes a présenté sa série d'indicateurs et on a convenu d'une série finale d'indicateurs au niveau des extrants qui a été intégrée à la MCL mise à jour.

5. **Confection de la matrice des extrants et des activités du projet et de la Structure des travaux** : En s'appuyant sur la MCL et les indicateurs révisés, les participants ont élaboré une matrice des extrants et des activités du projet. Celle-ci a intégré les trois extrants de la MCL de même qu'un autre extrant pour la gestion et la coordination du projet. Avant la tenue de l'atelier, l'équipe du CECI a produit sa propre matrice des extrants et des activités en utilisant d'abord une matrice des résultats et des indicateurs qui précisait pour chaque extrant les intrants et les activités, les résultats prévus, les indicateurs et les problèmes potentiels. Une grille vierge de cette matrice des résultats et des indicateurs qui ne contenait que les parties sur les extrants a été présentée aux participants à l'atelier et ces derniers ont rempli les parties manquantes. Leurs résultats ont été présentés et examinés

---

<sup>1</sup> Un atelier général de suivi sur la GR au moyen des outils et des éléments produits pendant la conception du PMOP a ensuite été donné aux participants au début de la mise en oeuvre du projet.

extrant par extrant. L'équipe du CECI, se basant sur sa version antérieure de la matrice, a contribué à l'exercice. En commençant par cette matrice préliminaire plutôt que par la matrice des extrants et des activités, l'exercice a eu l'avantage de permettre aux participants de mieux comprendre le lien entre les extrants, les activités et les indicateurs utilisés pour mesurer les progrès, en plus de prévoir les problèmes et les difficultés potentiels (la matrice est plus opérationnelle que les hypothèses et les risques de la MCL). Après que les participants se soient mis d'accord sur la matrice des résultats et des indicateurs, une matrice des extrants et des activités a été affichée sur le tableau et la grille a été remplie pendant l'atelier.

Après avoir terminé la matrice des extrants et des activités du projet, l'élaboration de la Structure des travaux a été plus facile. Les deux formats suivent les mêmes liens, mais la représentation de la ST est verticale plutôt qu'horizontale et on ajoute un palier sur les effets. La Structure des travaux a été esquissée sur le tableau et on en a discuté. Compte tenu du travail effectué pour mettre au point la MCL et la matrice des extrants et des activités, les participants ont bien compris la Structure des travaux.

6. **Élaboration du système de suivi et d'établissement de rapports et du CMR :** L'équipe du CECI a rédigé les éléments de base d'un système de suivi et d'établissement de rapports axé sur les résultats qui donnerait aux différents intervenants du projet les outils nécessaires pour évaluer leur propre rendement. Le système consiste en divers formats de suivi et d'établissement de rapports pour les trois grands niveaux du projet - le niveau des agriculteurs et des organismes communautaires, le niveau des partenaires d'exécution et le niveau du projet et de l'unité de gestion du projet - ce qui permet aux indicateurs de rendement d'être compilés et ramenés au niveau du projet afin de tracer un portrait continu et global de la progression du projet vers l'atteinte des résultats. Un aperçu des formats et des mécanismes de suivi, de leur fréquence et de la responsabilité de chacun a été présenté aux participants à des fins de discussion. Ils se sont mis d'accord sur la version finale du système, cette version intégrait les recommandations des partenaires. La version finale du système a été annexée au PMOP.<sup>2</sup>

À la fin de l'atelier, une version graphique du système de suivi et d'établissement de rapports, le Cadre de mesure du rendement, a été élaborée avec les participants. Cette version intégrait les modifications dont les participants avaient convenu.

7. **Rédaction du Plan de travail annuel pour la première année :** Le Plan de travail annuel de la première année a été rédigé avec les partenaires d'exécution du projet, au cours d'un atelier d'une journée. Les activités identifiées dans la matrice des extrants et des activités ont été alignées sous chaque extrant et les dates ont été fixées pour chacune des activités sur un calendrier de 12 mois. Le principal

---

<sup>2</sup>La version finale du système de suivi et d'établissement de rapports a été présentée en détail aux partenaires à l'atelier sur la GR au stade de la mise en oeuvre.

organisme partenaire a accepté une date d'échéance pour la soumission du budget détaillé du Plan de travail annuel qui serait ensuite présenté au CECI pour approbation, puis annexé à la version finale du Plan de travail annuel.

8. **Rédaction des protocoles d'entente et élaboration de l'organigramme et de la structure de gestion du projet** : La dernière activité sur le terrain dans le cadre du PMOP a été la rédaction des protocoles d'entente avec les partenaires d'exécution et l'élaboration d'un organigramme et de la structure de gestion du projet. Une version préliminaire du protocole d'entente a été présentée au principal organisme partenaire en vietnamien et les points principaux ont été examinés en atelier. Le protocole d'entente contient une courte description du projet, des responsabilités et des résultats prévus pour l'organisme partenaire et le CECI, le calendrier des rapports d'étape et des rapports financiers, le budget consolidé pour toute la durée du projet (quatre ans) et un organigramme et une structure de gestion. Après l'atelier, on a convenu de la date d'une dernière réunion de discussion sur le protocole entre le principal organisme partenaire et le CECI afin que le partenaire ait le temps d'examiner attentivement les conditions du protocole d'entente, de consulter d'autres autorités locales et de suggérer des modifications au besoin.

Une version préliminaire de l'organigramme qui dépeint l'organisation et la structure de gestion du projet a été présentée aux partenaires, elle a fait l'objet de discussions et a été révisée à la lumière des suggestions des partenaires. Elle a été intégrée à la version finale du PMOP et des protocoles d'entente.

## **Activités postérieures aux ateliers sur le terrain**

La mission de conception du PMOP sur le terrain a produit les résultats suivants :

- Principaux éléments du PMOP élaborés en collaboration avec les partenaires d'exécution du projet;
- Plan de travail annuel pour la première année;
- Protocoles d'entente et budgets du projet;
- Version préliminaire du système de suivi et d'établissement de rapports;
- Partenaires initiés aux principes de la GR et aux aspects opérationnels;
- Version préliminaire des autres éléments narratifs du PMOP rédigée par l'équipe du CECI.

La période passée sur le terrain pour produire ces résultats a été de quatre semaines : deux semaines dans la province de Thai Nguyen et deux semaines dans la province de Tra Vinh.

Pour compléter le PMOP, d'autres tâches ont été effectuées au bureau de Montréal du CECI :

- **Description de la stratégie d'exécution du projet** : Les principes et les hypothèses méthodologiques qui sous-tendent la mise en oeuvre d'un projet et en constituent le moteur sont des éléments importants mais souvent négligés dans la planification d'un projet. Bien qu'ils ne soient pas exigés dans le PMOP et que la Carte routière de l'ACDI n'en fasse pas mention, l'identification et la description des principes et des hypothèses aide l'agence d'exécution, l'agent de projet de l'ACDI et les partenaires d'exécution à mieux comprendre les tenants et les aboutissants de la mise en oeuvre du projet, la logique entre les divers résultats et niveaux. Ceci permet également de mieux comprendre, au cours d'une évaluation, pourquoi certains résultats n'ont pas été atteints.

La stratégie d'exécution du projet a été jointe en annexe au PMOP et explique pour chacun des extrants : 1) les principes méthodologiques (les hypothèses méthodologiques qui reflètent les « normes de l'industrie », les pratiques exemplaires et/ou les leçons tirées de l'expérience de l'AE dans la mise en oeuvre de projets semblables); 2) une stratégie d'exécution (comment le projet se propose de passer des résultats au niveau des extrants aux résultats au niveau des effets; la stratégie demeure plus ou moins constante tout au long du projet) et 3) une stratégie opérationnelle (courte description de la stratégie d'atteinte des résultats au niveau des extrants; autrement dit, comment les intrants mènent aux extrants au cours des deux premières années du projet environ).

- **Rédaction de la version finale du PMOP et présentation à l'ACDI pour approbation** : Les éléments du PMOP élaborés dans les provinces du nord et du sud pendant les activités sur le terrain ont été consolidés pour former des versions globales au niveau du projet; les versions spécifiques ont été jointes en annexe. Après que les partenaires se soient entendus sur leurs budgets respectifs, un budget global a été produit et les autres parties narratives du PMOP ont été complétées. Il s'est écoulé deux mois entre la mission sur le terrain et la présentation de la version finale du PMOP à l'ACDI.
- **Distribution aux partenaires d'exécution** : Afin de s'assurer que les partenaires s'approprient le PMOP et la démarche qui a mené à sa production, des copies du PMOP ont été distribuées aux partenaires d'exécution après l'approbation du PMOP par l'ACDI. Tous les documents ont été traduits en vietnamien afin que les partenaires puissent les comprendre correctement. Dans les faits, le PMOP est devenu un document de référence maintes fois consulté autant par l'AE que par les partenaires d'exécution du projet. Il faut toutefois insister sur le fait que le PMOP est à la fois flexible et itératif et qu'il sert de guide à l'exécution du projet plutôt que de cadre rigide.

## Constats et remarques importantes sur le processus d'élaboration du PMOP

- **Préparation** : Il va sans dire que tout le matériel doit être élaboré à l'avance; il faut de plus confier un mandat clair et détaillé à chaque membre de l'équipe d'élaboration du PMOP. Toutefois, l'étape de préparation consiste également à s'assurer que l'équipe du PMOP s'est mise d'accord de manière préliminaire sur les effets et les résultats spécifiques de chaque exercice avant de le présenter aux autres participants, tout en demeurant ouverte aux suggestions des partenaires ainsi qu'à leurs désaccords. Cela aide à atteindre les résultats prévus dans les délais prévus en évitant de s'enliser dans les détails.
- **Flexibilité et ouverture** : Bien que la nécessité de guider la démarche soit manifeste, cela ne signifie pas que l'équipe de préparation du PMOP présentera des éléments du plan déjà coulés dans le béton ou qu'elle utilisera la participation uniquement comme moyen de légitimer un plan déjà arrêté. Par ailleurs, il faut reconnaître qu'à ce stade préliminaire du projet, l'expertise dans l'élaboration du PMOP (voire la connaissance de l'existence du PMOP) réside dans l'AE. Il faut trouver un équilibre entre la valeur de l'approche participative et le besoin de diriger et d'intervenir lorsque nécessaire. Une explication claire de la démarche, accompagnée de documentation, dès le départ, aide à rendre le processus plus ouvert aux contributions des partenaires. Être flexible et ouvert signifie également reconnaître l'existence de différences culturelles et incorporer ces facteurs à la démarche. Lorsque les participants ne parlent pas tous français ou anglais couramment, il faut traduire le matériel dans la langue locale et s'assurer qu'un interprète est présent pendant les ateliers. De plus, compte tenu du respect voué aux supérieurs dans de nombreuses cultures et de la hiérarchie typique des institutions gouvernementales, il faut faire des efforts particuliers et faire preuve de créativité pour stimuler la participation de toutes les personnes présentes.
- **Interactif et pratique** : Des concepts comme la GR et le jargon des divers outils de planification ne sont pas faciles à comprendre, même par l'AE. Par conséquent, il faut minimiser les explications magistrales des concepts et mettre plutôt l'accent sur des outils pratiques et interactifs qui stimulent l'intérêt et la participation au lieu de les freiner. Il faut adopter autant que possible des outils audiovisuels et le travail d'équipe. Des études de cas qui décrivent des situations semblables, mais distinctes, peuvent être très utiles pour guider les participants de façon pratique dans les diverses étapes du processus.



## BIBLIOGRAPHIE



- A Guide for Self-Assessment and Monitoring*, ACDI, Direction de la planification stratégique et des politiques, Direction générale de l'Asie, 1999.
- A Practical Guide to Organization Design*, par Margaret R. Davis et David A. Weckler, Crisp Publications, 1996.
- Accountability: Getting a Grip on Results*, par Bruce Klatt, Shaun Murphy et David Irvine, Stoddart Publishing, 1998.
- An Approach to Assessing Progress toward Sustainability*, The World Conservation Union, 1997.
- La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : guide d'introduction aux concepts et aux principes*, ACDI, Direction générale de l'examen du rendement, janvier 1999.
- Asia Branch Results and Indicators*, ACDI, Direction de la planification stratégique et des politiques, Direction générale de l'Asie, 1999.
- CIDA's Budget Guidelines*, ACDI.
- La gestion axée sur les résultats à L'ACDI - énoncé de principe*, 1996.
- Guide de l'évaluation à l'ACDI*, ACDI, Direction générale de l'examen du rendement, janvier 2000.
- Carte routière des programmes géographiques de l'ACDI*, ACDI, février 1999.
- Politique environnementale de l'ACDI en matière de développement durable*, ACDI, 1992.
- Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes*, ACDI, mars 1999.
- Guide des approvisionnements de biens et de services connexes*, ACDI.
- Les priorités de développement social : un cadre d'action*, ACDI, septembre 2000.
- Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, ACDI, février 2001.
- Democracy in Small Groups: Participation, Decision Making and Communication*, par John Gastil, New Society Publishers, 1993.
- Les évaluations environnementales à l'Agence canadienne de développement international*, ACDI, juillet 1996.
- Environmental Management Plan and the Bilateral Projet Cycle*, ACDI.

*Guide des indicateurs tenant compte des écarts entre les hommes et les femmes*, ACIDI, Direction de l'intégration de la femme au développement et de l'égalité des sexes, Direction générale des politiques, août 1995.

*Guide d'établissement du rapport de projet sur le rendement à l'intention des partenaires et des agences d'exécution*, ACIDI, Direction générale de l'examen du rendement, mai 1999.

*Guidelines for Results-based Planning, Management and Monitoring*, Swedish International Development Authority, January 1995.

*Incredibly Easy Project Management*, par Norman Willoughby, NWM Ltd., 1996.

*Information Management for Development Organizations*, par Mike Powell, Oxfam, 1999.

*Une gestion axée sur les résultats*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2000.

*More than 50 Ways to Build Team Consensus*, par R. Bruce Williams, IRI/Skylight Training and Publishing Inc., 1993.

*Notre engagement à l'égard du développement durable*, ACIDI, 1997.

*Participatory Planning for Action*, par Bill Lee et Mike Balkwill, CommonAct Press, 1996.

*Project Management for the 21<sup>st</sup> Century*, par Bennet P. Lientz et Kathryn P. Rea, Academic Press, 1998.

*Project Management: A Practical Guide for Success*, par Marion E. Haynes, Crisp Publications, 1996.

*Guide de la GR sur l'établissement de chaînes de résultats*, ACIDI, Direction générale de l'examen du rendement, mars 2000.

*Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes - Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2000.

*Results-based Leadership*, par Dave Ulrich, Jack Zenger et Norm Smallwood, Harvard Business School Press, 1999.

*La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes*, ACIDI, Direction générale de l'examen du rendement, janvier 1999.

*Results-based Management: Training Manual*, ACIDI, Projet Phénix, mai 2000.

*Results-based Performance Reviews and Evaluations*, Canadian Journal of Development Studies, Special Issue, Volume XVIII, 1997.

*Shortcuts for Smart Managers: Checklists, Worksheets and Action Plans for Managers with No Time to Waste*, par Lisa Davis, AMACOM, 1998.

*Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan*, par Janet M. Radtke, John Wiley and Sons Canada, 1998.

*The Communication Plan: The Heart of Strategic Communication*, par Lester R. Potter, International Association of Business Communicators, 1999.

*Le Cadre logique : L'orienter vers le succès*, ACIDI, novembre 1997.

*Le Guide du Partenariat*, par Flo Frank et Anne Smith, Développement des ressources humaines Canada, 2000.

*Manuel pour les projets - pourquoi et comment utiliser des indicateurs tenant compte des écarts entre les hommes et les femmes*, ACIDI, Direction de l'intégration de la femme au développement et de l'égalité des sexes, Direction générale des politiques, décembre 1995.

*WID & GE Performance Review: Best Practices Study*, ACIDI, 1996

