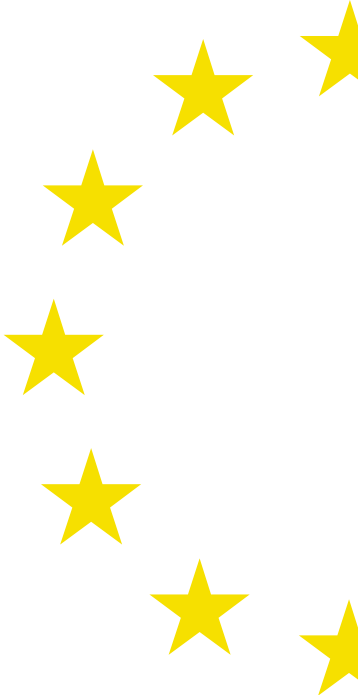
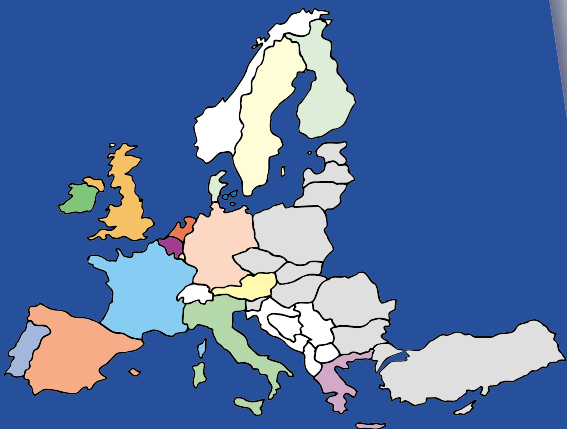




Suivi et évaluation de projets



Suivi et évaluation de projets



**Cette publication a été produite avec
le soutien de la Commission Européenne**



INTRODUCTION	4
1. MONITORING DES PROJETS	6
1.1 - Monitoring des critères	7
1.2 - Étapes de base du Monitoring	9
1.3 - Mise en œuvre et monitoring	10
1.4 - Objectifs et indicateurs	12
1.4.1 Identifier les indicateurs	13
1.5 - Rapports d'avancement	14
1.6 - Le rapport de monitoring	15
1.7 - Monitoring des éléments d'un projet	17
1.7.1 Monitoring des activités et des ressources	17
1.7.2 Monitoring des hypothèses	18
1.7.3 Monitoring des résultats	18
1.7.4 Monitoring des impacts	18
1.7.5 Monitoring de la qualité	19
2. MONITORING DU BUDGET	22
2.1 - Principes	23
2.2 - Coûts éligibles	24
2.3 - Pièces justificatives	25
2.4 - Rapports financiers	25
2.5 - Certificats d'audit	26
3. AUTOEVALUATION	27
4. BENCHMARKS - DU MONITORING A L'EVALUATION	29
5. AUTRES SUJETS	32
5.1 - L'approche réglementaire	33
5.2 - Intégrer la dimension homme/femme dans les projets	33
CONCLUSION	35
ANNEXES	37
1) Check-list pour la préparation du programme d'activités	38
2) Comment définir les indicateurs (IOV) et sélectionner les sources (SOV)	41



La planification et l'exécution des projets respectent généralement une séquence, connue sous le nom de **Gestion du Cycle du Projet**. Celle-ci débute par l'adoption d'une stratégie, laquelle mène à une idée concernant une action spécifique, orientée sur un ensemble d'objectifs à atteindre, qui sera ensuite formulée, mise en œuvre et évaluée en vue d'améliorer la stratégie et les actions futures. Le cycle du projet fournit une structure, garantissant la consultation des acteurs et la disponibilité des informations pertinentes, de sorte que des décisions éclairées puissent être prises aux moments clés de la vie d'un projet.

L'objet du présent document est de fournir une information détaillée et des outils quant au monitoring de projets et de souligner l'interrelation entre le processus de monitoring et les autres éléments de la **Gestion du Cycle du Projet**. Les concepts d'évaluation et de monitoring sont souvent mélangés, de là l'importance de bien cerner leur relation.

Le **monitoring** est la collecte, l'analyse et l'utilisation, systématique et permanente, de l'information, destinée à la gestion et à la prise de décision, et représente par conséquent, un examen exhaustif et régulier des ressources, des produits et des résultats d'un projet. Il s'agit d'un processus continu, exécuté pendant la durée d'un projet, dans l'intention de corriger immédiatement tout écart des objectifs opérationnels. Le monitoring génère des données pouvant être utilisées lors des évaluations.

L'**évaluation** est une appréciation périodique de l'efficacité, de l'efficacéité, de la durabilité et de la pertinence d'un projet dans le contexte des objectifs fixés. Elle est généralement entreprise sous forme d'examen indépendant du contexte, des objectifs, des résultats, des activités et des moyens déployés, dans le but de tirer des leçons pouvant aider à la prise de décision future. L'évaluation cherche, par conséquent, à déterminer aussi systématiquement et objectivement que possible la pertinence, l'efficacité et l'effet d'un projet, en fonction de ses objectifs.

Alors que le monitoring s'applique pendant la totalité du cycle de vie d'un projet, l'évaluation se fait uniquement à certains moments spécifiques de ce cycle (début, intermédiaire, fin). En conséquence, il est clair que le monitoring fournit les éléments essentiels de l'évaluation. Ainsi, le présent docu-

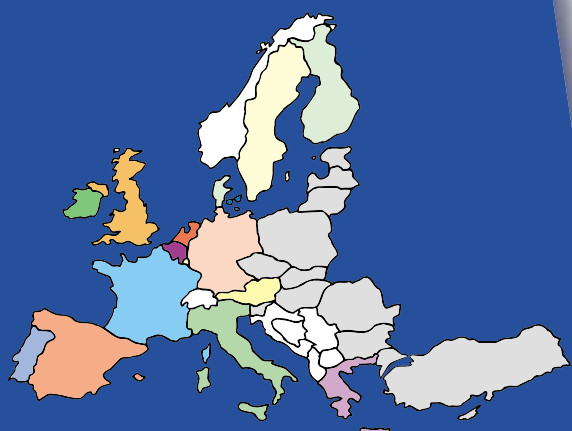


ment abordera le “monitoring” de manière spécifique, car son objectif est de fournir un support aux gestionnaires de projet et ne fera référence à l’“évaluation” que dans le cas d’appréciations périodiques.

Les activités d’un projet constituent l’ossature des objectifs de chaque stratégie, et une planification des activités constitue donc l’outil essentiel de tout projet déterminé. La planification des activités représente en détail les éléments à contrôler et peut, pour cette raison, être considérée comme une planification du monitoring. Pour plus de détails quant à la planification des activités, veuillez vous référer à l’annexe 1.



Monitoring des projets





1) MONITORING DES PROJETS

Les projets poursuivent certains objectifs. Les objectifs sont définis comme les effets souhaités d'une action. La réalisation des objectifs d'un projet peut être mesurée en termes de : inputs (p.ex. ressources financières, humaines, techniques, physiques ou autres, investies dans une action), outputs (ce qui est accompli à l'aide des inputs), résultats (impact initial) et produits (impact à plus long terme).

Le monitoring du projet fait partie intégrante de la gestion quotidienne. Il fournit des informations grâce auxquelles les gestionnaires peuvent identifier et résoudre les problèmes de mise en œuvre et évaluer les progrès réalisés. Le monitoring du projet est étroitement lié aux éléments essentiels de la gestion du cycle du projet, raison pour laquelle les éléments fondamentaux suivants doivent être régulièrement contrôlés :

- Quelles sont les activités en cours et quels sont les progrès réalisés (p.ex. à intervalles hebdomadaires) ?
- À quel rythme les ressources sont-elles utilisées et les frais encourus en vue de progresser dans la mise en œuvre (p.ex. mensuellement) ?
- Les résultats escomptés sont-ils atteints (p.ex. mise à jour trimestrielle) ? **(efficience)**
- Dans quelle mesure ces résultats contribuent-ils à l'objectif poursuivi (p.ex. analyse semestrielle) ? **(efficacité)**
- Quels changements se sont-ils produits dans l'environnement du projet ? Ces hypothèses s'avèrent-elles vraies ?

La gestion du projet permet de vérifier la manière dont les objectifs sont atteints et d'analyser les changements dans l'environnement du projet, en ce compris les groupes d'acteurs clé, les stratégies et les politiques locales. Si les progrès ne sont pas pleinement concluants, il convient d'entreprendre des actions correctives. Les détails relatifs à de telles actions doivent être inclus dans le rapport d'avancement suivant.

■ 1.1 Monitoring des Critères

Le monitoring doit plus particulièrement analyser les aspects suivants et répondre aux questions correspondantes concernant la mise en œuvre du projet ; les critères de RÉUTILISATION sont :

Suivi et évaluation de projets



1. Monitoring des projets

Pertinence :

Le caractère pertinent des objectifs du projet au vu des problèmes qu'il doit aborder et de l'environnement physique et politique dans lequel il fonctionne ; l'évaluation de la qualité de la préparation et de la conception du projet, c'est-à-dire la logique et l'exhaustivité du processus de planification du projet, ainsi que la logique interne et la cohérence de la conception du projet.

Dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils pertinents par rapport aux besoins et aux priorités en évolution, tant au niveau national qu'au niveau de l'UE ?

Efficience :

L'obtention de résultats à un coût raisonnable, c'est-à-dire comment les inputs/moyens ont été convertis en résultats, en termes de qualité, de quantité et de temps, ainsi que la qualité des résultats obtenus. Il convient généralement de comparer des approches alternatives en vue d'obtenir les mêmes outputs, afin de voir si le processus le plus efficace a bien été adopté.

Comment les différents inputs ont-ils été économiquement convertis en outputs, résultats et produits ?

Efficacité :

L'évaluation de la contribution des résultats à la réalisation de l'objet du projet et comment les hypothèses ont affecté les réalisations du projet.

Comment les résultats et les produits du programme ont-ils contribué à la réalisation des objectifs spécifiques et généraux ?

Utilité : (impact)

L'effet du projet sur l'environnement plus large et sa contribution aux objectifs sectoriels plus vastes, résumés dans les objectifs généraux du projet, ainsi que sur la réalisation des objectifs politiques globaux de la CE.

Comment les résultats et les produits du programme se comparent-ils aux besoins de la population cible ?

Suivi et évaluation de projets



1. Monitoring des projets

Durabilité :

Evaluer les avantages éventuels produits par le projet, au vu de l'avenir du projet après la fin du financement externe, avec une référence particulière aux facteurs de propriété des bénéficiaires, au soutien politique, aux facteurs économiques et financiers, aux aspects socioculturels et environnementaux, à l'égalité entre hommes et femmes, à la technologie appropriée et à la capacité institutionnelle et managériale.

Dans quelle mesure les changements positifs peuvent-ils perdurer après la fin du programme ?

■ 1.2 Étapes de base du Monitoring

Le monitoring crée la base d'information requise au pilotage et à la prise de décision lors de la mise en œuvre du projet. Étant donné que le monitoring ne se fait pas uniquement au niveau du projet, mais également aux différents niveaux du processus de financement, certaines décisions doivent être prises quant à la nature de l'information requise en vue de contrôler le processus de mise en œuvre du projet et quant à la manière dont celle-ci est obtenue, collectée, analysée et diffusée. C'est pourquoi le monitoring comprendra généralement les étapes suivantes :

Étape	Contenu
Collecte des données (faits, observations et mesures) et documentation de celles-ci.	• Indicateurs relatifs aux objectifs à tous les niveaux du cadre logique • Qualité et pertinence des activités et de l'utilisation des ressources (performance) • Environnement du projet (indicateurs d'hypothèses) • Impact du projet • Coopération avec groupes cible et partenaires

>>>

Suivi et évaluation de projets



1. Monitoring des projets

Étape	Contenu
Analyse et conclusions (Interprétation).	• Comparaison des réalisations planifiées et réelles (planifiées et imprévues) et identification des écarts (révision) et conclusions • Changements dans l'environnement du projet et conséquences pour le projet ; conclusions • Comparaison entre les procédures et les mécanismes planifiés et réels de l'organisation du projet et de la coopération avec les groupes cible ; identification des écarts et conclusions
Formuler des recommandations (jugements) et entreprendre des actions correctives	• Ajustement du timing des activités et des ressources • Ajustement des objectifs • Ajustement des procédures et des mécanismes de coopération

■ 1.3 Mise en œuvre et Monitoring

Généralement, les projets sont mis en œuvre sur une période couvrant plusieurs années. Les gestionnaires du projet sont responsables de sa mise en œuvre qui se compose en règle générale des périodes suivantes :

- Début
- Mise en œuvre proprement dite
- Fin

Pendant la mise en œuvre du projet et en fonction des modalités prévues par les contrats et les accords de financement, trois principes majeurs s'appliquent :

1. Planification et re-planification.

Le plan de mise en œuvre initial, ainsi que les programmes d'activités et de ressources, sont régulièrement révisés, affinés et actualisés en conséquence.

2. Monitoring.

Les gestionnaires du projet ont pour tâche de contrôler suffisamment le projet, afin de veiller à ce qu'il reste sur les rails, en vue d'atteindre ses objectifs. Ceci se fait par un monitoring (interne), c'est-à-dire la collecte,



l'analyse et l'utilisation systématique et continue des informations dans le but de contrôler la gestion et la prise de décision. La mise en œuvre est un processus d'apprentissage continu, dans lequel l'expérience accumulée est analysée et réinjectée dans la planification et les approches actualisées de la mise en œuvre.

3. Rapports.

Les gestionnaires du projet doivent fournir des rapports sur l'état d'avancement. Le but de ces rapports est de fournir des informations suffisamment détaillées en vue de vérifier l'état d'avancement du projet, à la lumière de ses objectifs, des résultats escomptés et des activités à réaliser. Ces rapports couvrent également les détails de la mise en œuvre du budget et incluent les détails des dispositions budgétaires prévisionnelles pour la période de rapportage suivante. Les rapports d'avancement sont généralement soumis sur base trimestrielle. Ces principes sont reflétés dans l'approche relative à la documentation qu'il convient de respecter pendant la mise en œuvre.

Quant à la mise en œuvre proprement dite, il est important de définir un **programme de mise en œuvre**. Il s'agit d'un document de planification administrative et de monitoring, couvrant les séquences et les jalons administratifs, depuis la phase préparatoire jusqu'à l'accomplissement et l'évaluation du projet. Il décrit la manière dont les jalons sont respectés, ainsi que les retards éventuels.

Pendant la mise en œuvre, ceci peut permettre d'identifier un besoin de re-planification, en raison, par exemple, d'une période restante peut-être insuffisante pour entreprendre certains travaux, études, etc. Comme l'ensemble des autres documents de planification, le programme de mise en œuvre doit être actualisé par les gestionnaires du projet et inclus dans les rapports d'avancement. Les conclusions quant aux écarts éventuels, devraient également être faites ici. Alors que les plans d'action sont axés sur l'objectif et incluent des programmes de ressources en rapport avec ces objectifs, le programme de mise en œuvre souligne les catégories de ressources pouvant nécessiter des engagements budgétaires et/ou des soumissions, ainsi que d'autres jalons administratifs, tels que des rapports pouvant également engendrer des débours.

Les produits prévus de la mise en œuvre sont :

- Un projet réussi, ayant atteint son but et contribué à ses objectifs généraux.



- La preuve que les moyens alloués ont été utilisés de manière efficiente, efficace et transparente.

■ 1.4 Objectifs et indicateurs

Comme indiqué précédemment, les projets poursuivent certains objectifs. Ces objectifs sont définis comme étant les effets escomptés de l'action. La réalisation des objectifs du programme peut être mesurée en termes de : inputs (p.ex. ressources financières, humaines, techniques, physiques ou autres, investies dans une action), outputs (ce qui est accompli avec les inputs), résultats (impact initial) et produits (impact à long terme).

En fonction de la distinction entre inputs, outputs, résultats et produits, il existe quatre types d'objectifs :

- **Objectifs d'input** exprimés en termes d'inputs.
- **Objectifs opérationnels** exprimés en termes d'outputs.
- **Objectifs spécifiques** exprimés en termes de résultats.
- **Objectifs généraux** exprimés en termes de produits.

Afin de savoir si un projet a atteint ses objectifs, nous devons prendre des indicateurs en ligne de compte. Un indicateur permet de mesurer l'objectif à atteindre. Les indicateurs génèrent des informations en termes d'inputs, d'outputs, de résultats et de produits.

- **Indicateurs d'input** mesurent l'utilisation réelle des ressources
- **Indicateurs d'output** mesurent les réalisations accomplies avec les inputs
- **Indicateurs de résultats** mesurent l'impact direct et immédiat
- **Indicateurs de produits** mesurent l'impact indirect et à long terme

Les informations fournies par un indicateur peuvent être de nature quantitative, donc vérifiable et mesurable, ou de nature qualitative, donc uniquement vérifiable. Ces informations doivent permettre aux gestionnaires du projet de contrôler les actions et les progrès par rapport aux objectifs fixés. Généralement, les indicateurs se composent de rapports, définissant une relation entre deux valeurs utilisées dans un ratio, généralement représenté par les inputs, les outputs, les résultats et les produits. Chaque projet devrait avoir un ensemble d'indicateurs spécifiques, en fonction de sa nature, dont voici quelques exemples :

- **Indicateurs d'input** : hommes/jours / coûts du personnel, coûts de l'équipement / coûts directs.



- **Indicateurs d'output** : coûts de diffusion / coûts totaux.
- **Indicateurs de résultats** : nombre de personnes formées / coût total.
- **Indicateurs de produits** : nombre de personnes conscientes du projet / coût total.

Il est difficile de définir la valeur optimale d'un indicateur, car celle-ci dépend de la nature du projet. Ce qui est essentiel, c'est d'analyser l'évolution de ces indicateurs, de manière à déterminer si les objectifs sont atteints. L'importance réelle de l'utilisation de tels indicateurs réside dans leur analyse et leur interprétation, en vue de permettre de prendre les décisions de gestion appropriées et de ne pas simplement les calculer et les utiliser dans un ratio.

► 1.4.1 Identifier les indicateurs

Les indicateurs (Indicateurs Objectivement Vérifiables) décrivent les objectifs du projet en termes opérationnellement mesurables (quantité, qualité, groupe(s) cible, temps, lieu). Spécifier les IOV permet de vérifier la viabilité des objectifs et constitue la base du système de monitoring du projet. Les IOV devraient être mesurables de manière cohérente et à un coût acceptable. Les Sources de Vérification (SdV) sont des documents, des rapports ou d'autres sources fournissant des informations permettant de vérifier les indicateurs.

Un bon IOV devrait être SMART :

- Spécifique : mesurer ce qu'il est supposé mesurer
- Mesurable
- Ambitieux à un coût acceptable
- Réaliste par rapport à l'objectif concerné
- Définis dans le Temps

De plus, les indicateurs doivent être indépendants les uns des autres, chacun ne se rapportant qu'à un seul objectif, c.-à-d. à l'un des objectifs généraux, à l'objet du projet ou à l'un des résultats. Les indicateurs de résultats ne doivent pas résumer ce qui a été affirmé au niveau de l'activité, mais décrire les conséquences. Souvent, il est nécessaire d'établir plusieurs indicateurs pour un objectif, si l'indicateur unique ne fournit pas une image complète du changement escompté. Ensemble, ceux-ci fourniront une information fiable quant à la réalisation des objectifs. Au même moment, il convient d'éviter le piège visant à inclure trop d'indicateurs.

Par ailleurs, la mesure et l'interprétation des IOV doivent être identiques si



elles sont déterminées par plusieurs personnes, c.-à-d. que si plusieurs personnes utilisent un indicateur, elles doivent obtenir les mêmes mesures. C'est plus simple pour les mesures quantitatives que pour celles dont le but est de mesurer un changement qualitatif.

Il est nécessaire de définir les IOV dès l'identification et l'évaluation, mais ils doivent souvent être décrits de manière plus détaillée pendant la mise en œuvre, lorsque des informations complémentaires sont disponibles et que les demandes de monitoring deviennent évidentes. Il convient de veiller à garantir que les IOV relatifs à l'objet du projet – le "centre de gravité" du projet – incorporent dans la pratique la notion "d'avantages durables pour le groupe cible".

En réalité, le rôle des indicateurs n'est pas limité au monitoring et à l'évaluation du projet. Ils jouent également un rôle vital dans l'ensemble des phases du cycle du projet. Lors de la formulation des indicateurs, la source de vérification doit également être spécifiée. Ceci permettra de vérifier si oui ou non les indicateurs peuvent être mesurés de manière réaliste, aux dépens d'une quantité raisonnable de temps, d'argent et d'effort. La SdV doit spécifier :

- le format dans lequel l'information doit être rendue disponible (p.ex. les rapports d'avancement, les comptes du projet, les dossiers du projet, les statistiques officielles, etc.)
- qui doit fournir l'information
- à quelle fréquence elle doit être fournie (p.ex. mensuellement, trimestriellement, annuellement, etc.).

L'accessibilité, la fiabilité et la pertinence des sources extérieures au projet doivent être évaluées. Le travail et le coût de la collecte d'informations à produire par le projet lui-même doivent également être estimés et des moyens adéquats fournis. Il existe souvent une relation directe entre la complexité de la SdV (p.ex. facilité de la collecte et de l'analyse de données) et son coût. Si un IOV est estimé trop coûteux ou trop compliqué à collecter, il doit être remplacé par un IOV plus simple, moins cher et souvent indirect. Pour plus d'informations, veuillez vous référer à l'Annexe II.

■ 1.5 Rapports d'avancement

Pendant la période initiale d'un projet, il convient de fixer les mécanismes de communication, afin de garantir que l'information nécessaire soit générée et utilisée de manière efficace et opportune. Dans ce contexte :



- Des réunions d'**analyse des progrès** sont utiles en vue de comparer les progrès accomplis par rapport au plan. Ceci peut également être une opportunité de présenter et de discuter des rapports écrits, ou simplement d'évaluer rapidement et oralement les questions et les problèmes actuels.
- Des **rapports d'avancement du projet** fournissent des résumés périodiques des progrès réalisés par le projet, intégrant des informations clés provenant des indicateurs physiques et financiers inclus dans le programme d'activité et le programme de ressources.

Les rapports d'avancement doivent être rédigés dans un format standard, permettant la comparaison des rapports au fil du temps. L'objet des rapports d'avancement est de fournir une actualisation des réalisations par rapport aux indicateurs et aux jalons, en utilisant le cadre suivant :

- Les données relatives aux réalisations escomptées sont comparées aux réalisations réelles.
- Les données relatives aux réalisations réelles doivent permettre d'identifier des écarts significatifs par rapport au plan et de servir de base à l'identification des problèmes et des opportunités, ainsi que d'identifier des actions correctives et des alternatives éventuelles.

■ 1.6 Le rapport de monitoring

Le rapport de monitoring ou d'évaluation doit refléter les critères ci-dessus, tenant compte de la nature du projet, de l'étape à laquelle le monitoring est exécuté et des utilisateurs pour lesquels le rapport est préparé. Il convient de garder à l'esprit que les exigences liées aux informations varient en fonction des différents types d'utilisateurs.

Lors de la rédaction du Mandat, il est nécessaire de décider de l'importance relative de chaque critère de monitoring pour un projet donné : généralement, une évaluation à mi-parcours abordera les questions d'efficacité (alors que les questions d'impact seront de moindre importance) ; des évaluations ex post se concentreront davantage sur des questions d'impact et de durabilité. Dans tous les cas, il convient de baser les conclusions sur l'analyse et de clarifier le lien entre les recommandations et les conclusions. Les recommandations concerneront soit le projet en question, soit des projets similaires futurs, en fonction du type d'évaluation.

Il existe plusieurs formats standard des rapports de monitoring et d'éva-



luation, néanmoins, la structure d'un rapport donné sera essentiellement déterminée par son principal objet recherché et ses groupes/utilisateurs cible. De manière générale, les principales sections d'un rapport d'évaluation/de monitoring seront les suivantes :

Document de synthèse	Dans un style rigoureux, ce document doit pouvoir être utilisé de manière autonome. Il doit être succinct et se concentrer sur les principaux points analytiques, indiquer les principales conclusions, les leçons tirées et les recommandations spécifiques. Des références croisées seront faites vers les numéros de page ou de paragraphe correspondants du texte intégral.
Texte intégral	Le texte intégral commencera par une introduction, décrivant d'abord le projet ou le programme à évaluer et, ensuite, les objectifs de l'évaluation. Le corps du rapport respectera les cinq critères d'évaluation, décrivant les faits, les interprétant ou les analysant, selon les questions clé, propres à chaque critère.
Conclusions et Recommandations	Celles-ci seront présentées dans un chapitre final séparé. Chaque conclusion clé fera référence à une recommandation. Les points clés des conclusions varieront en nature, mais couvriront généralement les critères de monitoring. La valeur dépend de la qualité et de la crédibilité des recommandations faites. C'est pourquoi elles doivent être réalistes, opérationnelles et pragmatiques, ainsi qu'adaptées au publics cible.
Annexes	Tout document utile, permettant de détailler et de documenter le monitoring.



■ 1.7 Monitoring des éléments d'un projet

► 1.7.1 Monitoring des activités et des ressources

Le monitoring des **activités** compare le temps prévu et finalement requis pour l'exécution d'une activité individuelle. Il est ainsi possible de juger si le plan de travail peut être respecté. L'outil principal est un plan de travail suffisamment détaillé, afin de permettre un tel jugement. Les **échéances** sont définies comme des moments avant lesquels une activité spécifique doit être accomplie ; alors que les **jalons** sont des événements clés dans la réalisation des activités, mesurant les progrès et fixant un objectif à atteindre par l'équipe. Les jalons les plus simples sont des échéances.

Tant les jalons que les échéances offrent une base de contrôle et de gestion de la mise en œuvre du projet. Chaque fois que des activités individuelles s'écartent du programme, les conséquences sur les autres activités et les ressources doivent être envisagées. Les causes de ces écarts seront analysées et le timing sera peut-être ajusté. Si les échéances de certaines activités ne sont pas respectées ou influencent le timing d'autres activités, les gestionnaires du projet doivent réagir en ajustant les plans, en réaffectant les ressources, etc.

Les **ressources** doivent être disponibles au moment requis, en quantités et en qualité suffisantes. Le temps nécessaire à leur disponibilité est souvent sous-estimé. Ceci concerne tant les ressources humaines que les ressources physiques. Afin de garantir la liquidité du projet, il convient de contrôler en permanence la disponibilité des fonds pour l'avenir, en ce compris la situation du budget, les taux de change, etc. Si des groupes cibles contribuent au financement des activités du projet, il faut s'assurer qu'ils puissent répondre aux exigences. Tout achat d'équipement, contrat pour travaux et fournitures, suivra les règles applicables. Les gestionnaires du projet veilleront à ce que la planification des activités reflète le temps nécessaire à la mobilisation des ressources.

L'utilisation des ressources requises est contrôlée sur base des programmes d'activités et de ressources. Contrôler l'utilisation des ressources vise essentiellement à analyser les ressources utilisées par rapport aux résultats qu'elles ont permis d'atteindre. Ceci permettra de faire des estimations quant à l'efficacité du projet. Gérer correctement l'utilisation des ressources signifie identifier les écarts par rapport aux programmes et entreprendre des actions correctives si nécessaire. Le contrôle des fonds requiert des



révisions régulières du budget et des éventuelles actualisations subséquentes de ce dernier. Les modifications majeures du budget nécessiteront des amendements des contrats ou des accords de financement.

► 1.7.2 Monitoring des hypothèses

Alors que les activités et les résultats sont très régulièrement contrôlés, un monitoring adéquat des hypothèses et des risques se fait plus rarement. Tout comme les résultats, les hypothèses peuvent également être marquées d'indicateurs et de sources de vérification. Le monitoring des hypothèses fournira un aperçu des réalisations (ou des progrès vers) des hypothèses, ainsi que des remarques pertinentes et des actions correctives suggérées. Il est demandé aux gestionnaires du projet de réagir aussi promptement que possible si les hypothèses devaient s'avérer incorrectes et mettre la réussite du projet en danger, p.ex. par l'ajustement de la planification, la convocation de réunions avec les parties et les partenaires concernés.

► 1.7.3 Monitoring des résultats

Le monitoring des résultats est basé sur les indicateurs de résultats. Les indicateurs représentent la situation souhaitée à un moment donné du projet ou à la fin de celui-ci. Toutefois, ce n'est peut-être pas suffisant pour gérer le projet, car très souvent les décisions doivent être prises à des intervalles plus courts en vue de contrôler la mise en œuvre. C'est pourquoi, les résultats peuvent être ventilés en résultats intermédiaires et décrits par des indicateurs complémentaires pour une période donnée.

Les progrès sont évalués en comparant la situation initiale avec la situation actuelle. Au moment de fixer la situation initiale (ce qui doit être fait lors de la préparation du projet et actualisé pendant la période initiale), il convient de garder à l'esprit qu'une vaste gamme de méthodes de collecte de données existe et que les méthodes les plus simples et les plus claires sont généralement les plus utiles.

► 1.7.4 Monitoring des impacts

Le monitoring des impacts analyse plus spécifiquement les éléments suivants :

- Efficacité du projet (faire les bonnes choses) et au-delà, c.-à-d. les impacts positifs et visés.
- Effets secondaires non compris dans le cadre du compte-rendu.
- Impacts négatifs.



Ces effets et ces impacts peuvent devenir évidents pendant le projet ou ultérieurement. Le monitoring de l'impact sera mis sur pied pendant le déroulement d'un projet. Outre le niveau du projet, l'analyse est particulièrement importante pour l'évaluation, l'identification et la formulation stratégiques de projets futurs.

Le monitoring des effets et des impacts diffère des autres types de monitoring pour les raisons suivantes :

- La période d'observation à long terme, c.-à-d. qu'il peut y avoir un délai considérable entre la réalisation des résultats et l'apparition des avantages et des impacts. Auquel cas, il peut être utile de travailler avec des indicateurs axés sur les processus, c.-à-d. des indicateurs susceptibles de montrer des signes précurseurs et subséquents de l'impact visé. Ils doivent au moins indiquer si le projet est sur la bonne voie. Généralement l'évaluation impliquera un feedback direct et une évaluation par les groupes cible ;
- Un lien étroit entre les changements liés directement au projet ou au programme, à son environnement et à son contexte, c.-à-d. qu'il est parfois difficile de faire la distinction entre les changements résultant directement du projet et les changements inévitables non liés au projet (avantages supplémentaires).

La procédure et les instruments décrits pour le monitoring de l'impact sont les mêmes que ceux pour le monitoring des résultats : collecte de données sous forme de tableaux, séquences temporelles, etc.

1.7.5 Monitoring de la qualité.

- **Objectifs** : Degré auquel la proposition aborde le(s) thème(s) prioritaire(s) et si la mise en œuvre du projet, ses résultats et ses produits contribueront de manière utile à l'amélioration des opérations thématiques et à leur développement futur.
- **Groupes cible** : Clarté quant à qui (personnes, entreprises, autres) bénéficiera directement et indirectement (par le biais d'activités de dissémination et d'efforts d'intégration) du projet.
- **Aspects innovants** : Degré auquel les activités/approches sont clairement innovantes et ne constituent pas simplement des doublons de travaux déjà existants. Sont-elles innovantes/nouvelles pour les organisations impliquées, les groupes cible ou les secteurs concernés ou dans le contexte régional/national ?



- **Produits et résultats** : Degré auquel les produits et les résultats escomptés du projet répondent à la situation réelle (publications, conférences, sites web). Les produits et les résultats respectent-ils le budget, le calendrier et les activités à accomplir ? Le degré de transmissibilité des résultats répond-il aux attentes et ceux-ci sont-ils pertinents pour les objectifs sans être trop liés à un secteur ou à un domaine spécifique ?
- **Programme de travail** : Les activités accomplies sont-elles pertinentes et cohérentes par rapport aux activités et aux objectifs planifiés, le projet est-il "improvisé" ? Le programme de travail est-il toujours réalisable par rapport à la durée prévue, est-il possible d'accomplir l'ensemble des activités proposées ?
- **Calendrier de mise en œuvre** : Les activités accomplies correspondent-elles à la proposition initiale, ainsi qu'aux coûts initialement prévus dans le budget ?
- **Partenariat** : Les partenaires sont-ils toujours cohérents par rapport aux objectifs et aux priorités du projet et le(s) thème(s) prioritaire(s) abordés ? Chaque partenaire est-il actif ; le projet n'est-il pas trop dominé par un partenaire unique ?
- **Transnationalité** : L'échange d'informations et d'expériences se fait-il dans le cadre d'un processus structuré et comparatif ? Les approches et les instruments existants peuvent-ils être transférés vers des situations dans d'autres Etats membres ? Le développement conjoint de nouveaux produits et approches répond-il aux demandes et aux besoins dans les différents Etats membres ? Le projet agit-il comme un effort cohérent, transnational unique ou ressemble-t-il à un ensemble de projets isolés et parallèles dans différents Etats membres ?
- **Dissémination et visibilité du projet** : La stratégie de dissémination/publicité répond-elle aux objectifs ? Le public cible et les méthodes de dissémination sont-ils cohérents avec le calendrier, le programme de travail et le budget ?
- **Monitoring et évaluation** : Les stratégies de monitoring et d'évaluation mesurent-elles efficacement les résultats réellement obtenus. Les indicateurs de résultats sont-ils mesurés et vérifiés, abordent-ils des questions telles que la performance des experts externes ou l'assistance ? La stratégie poursuivra-t-elle l'évaluation au-delà de la durée du projet et la méthodologie d'évaluation est-elle appliquée de manière cohérente ? Les objectifs opérationnels prédéfinis et les indicateurs de

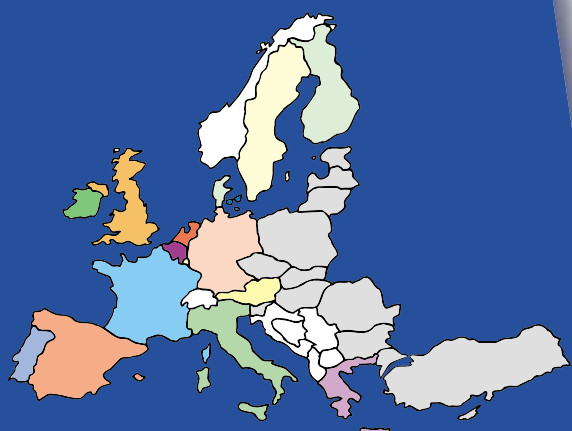


résultats (quantitatifs et qualitatifs) permettent-ils la mesure efficace des résultats obtenus ?

- **Actions subséquentes** : Le programme de travail et les activités s'engagent-ils à exploiter les résultats du projet au-delà de la durée du projet ?
- **Qualité** : Tout le monde fait-il ce qu'il doit faire et ces activités sont-elles liées à la réalisation des objectifs ? Les partenaires comprennent-ils les questions et les objectifs et travaillent-ils en vue de les atteindre ? Dans quelle mesure le projet est-il toujours approprié au financement ?



Monitoring du budget





2) MONITORING DU BUDGET

Le Règlement Financier des Communautés fixe les principes de base de la **contribution financière de la Communauté** dans le cadre d'actions indirectes. Cette contribution se fait généralement par le biais d'un appel à propositions. Il existe des différences quant au montant et à la nature de la contribution financière, les subventions étant parfois limitées à une contribution pour certains frais (ou dans des cas particuliers au paiement d'un forfait) encourus par le bénéficiaire. Les subventions interdisent tout bénéfice et ne peuvent couvrir qu'un poste dans le coût total. La contribution la plus courante est le **remboursement des coûts éligibles** (Subvention au Budget).

■ 2.1 Principes

La contribution financière de la Communauté aux subventions qui remboursent les frais éligibles doit respecter les principes et les règles établies par le Règlement Financier. Ces principes doivent être respectés au niveau du projet lui-même :

- Le principe du but non lucratif
- Le principe du cofinancement
- Le principe de l'additionnalité.

Les coûts éligibles devraient être "réels, économiques et nécessaires" :

- **Réels** : Les coûts doivent être réellement encourus (coûts réels). C'est-à-dire qu'ils doivent être réels et non pas estimés, budgétés ou attribués. Ils doivent figurer dans les comptes ou les documents fiscaux, ainsi qu'être identifiables et contrôlables. Cette règle veille à éviter des coûts fictifs, tels que des factures internes, des estimations subjectives ou des coûts occasionnels. Afin d'être réels, les coûts doivent être encourus pendant la durée de vie du projet. Les coûts ne seront pas éligibles s'ils sont encourus avant le début ou après la fin du projet, à l'exception des coûts encourus lors de la rédaction des rapports finaux, lesquels peuvent être occasionnés pendant une période de 45 jours maximum après la fin du projet ou à une date de fin antérieure, quelle qu'elle soit.
- **Économiques** : Une référence aux normes de "bonne gestion" dans les dépenses efficaces des deniers publics. L'économie peut s'entendre comme une minimisation des coûts des ressources utilisées pour une activité (input), eu égard à la qualité appropriée et liée à l'efficacité, qui



est la relation entre les outputs, en termes de ressources utilisées en vue de les produire. L'efficacité vise à mesurer le degré auquel les objectifs ont été atteints et la relation entre l'impact voulu et l'impact réel d'une activité. Le rapport coût/efficacité signifie la relation entre les coûts et les produits du projet, exprimée en coûts par unité de produit réalisé. Les coûts doivent être raisonnables et respecter les principes d'une gestion financière saine, en fonction des objectifs du projet et des aspects formels liés au rapport de ces dépenses, en ce compris le suivi du budget en termes d'allocation du budget et du calendrier des coûts. Enfin, les coûts doivent être liés au comportement normal du participant.

- **Nécessaires** : Les coûts doivent être nécessaires à l'exécution du projet et directement liés au sujet et à l'ampleur prévus dans celui-ci. Les coûts doivent être cohérents avec le mandat et doivent également être présentés dans le budget ou dans la description des activités (généralement l'Annexe I) annexés au contrat.

■ 2.2 Coûts éligibles

Chaque partenaire doit utiliser le même modèle pour présenter son rapport de coûts, établi conformément au mandat de l'accord de financement. Ces modèles sont généralement disponibles auprès de l'agence de financement, laquelle fournit aussi les détails concernant la structure des coûts, généralement composée des coûts ci-après :

- Coûts directs : Sont éligibles les coûts associés directement au projet et déterminés par la partie contractante, conformément aux pratiques comptables habituelles.
- Coûts complémentaires directs : Sont éligibles les coûts complémentaires aux coûts normalement occasionnés par la partie contractante, associés directement au projet et non couverts par une autre source de financement. Ceux-ci peuvent reprendre les coûts complémentaires directs liés au personnel.
- Coûts indirects : Pour ceux qui travaillent sur le modèle de totalité des coûts, il s'agit de l'ensemble des coûts éligibles déterminés par la partie contractante, conformément aux pratiques comptables habituelles, lesquels ne sont pas directement imputables au projet, mais qui sont occasionnés en rapport avec les coûts directs du projet.



■ 2.3 Pièces justificatives

Habituellement, les règles comptables générales s'appliquent aux pièces justificatives des coûts ; trois types de pièces seront pris en considération :

- Les transferts financiers ou équivalents de tiers vers la partie contractante ;
- Les contributions en nature de tiers ;
- Les revenus générés par le projet.

Dans les deux premiers cas (transferts financiers ou contributions en nature), ces dotations sont considérées comme des recettes du projet, si le tiers les a fournies spécifiquement dans le but d'être utilisées par le projet. Toutefois, si l'utilisation de ces contributions relève de la discrétion de la partie contractante, elles peuvent être considérées comme des coûts éligibles du projet, mais pas comme des recettes.

Lorsque des contributions de tiers sont utilisées par la partie contractante dans le projet, celle-ci doit informer le tiers de son utilisation, conformément à la législation nationale ou à la pratique en vigueur. Dans le cas de revenus générés par le projet lui-même, en ce compris la vente d'actifs acquis pour le projet (limitée au coût initial de l'acquisition), ceux-ci sont considérés comme des recettes du projet (p.ex. frais d'inscription à une conférence organisée par le consortium ; vente d'actes d'une telle conférence ; vente d'équipement acquis pour le projet, etc.).

■ 2.4 Rapports financiers

Les déclarations ou les rapports financiers contiendront les qualités suivantes, permettant de rendre l'information utile au lecteur, en ce compris l'auditeur externe et les auditeurs de l'agence de financement. Ils doivent en conséquence être :

- **Compréhensibles** : il convient d'éviter des rapports trop complexes et détaillés. L'information sera présentée de manière exhaustive, mais claire et précise.
- **Pertinents** : l'information pertinente est opportune et couvre la nature et l'étendue complètes des activités financières présentées. L'information est pertinente si elle permet à ceux qui l'utilisent d'exécuter leurs activités.
- **Fiables** : les informations fiables représentent ce qu'elles sont sensées représenter. Elles seront précises, sans ambiguïté, exhaustives et vérifiables.



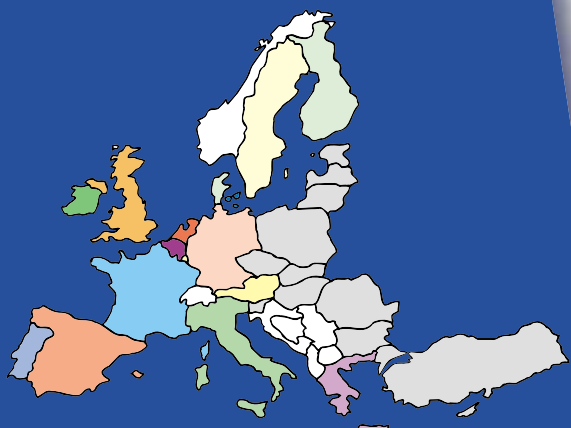
- **Opportunes** : les informations refléteront les données les plus récentes disponibles et couvriront la période concernée.
- **Cohérents** : les rapports financiers seront présentés, dans la mesure du possible, sur la même base comptable. Si la base comptable et la présentation ont changé d'un exercice comptable à un autre, en raison, par exemple, de l'adoption d'une politique ou d'une norme comptable plus adéquate, ce fait et les effets sur le rapport financier qui en découlent seront soulignés et expliqués clairement.
- **Comparables** : la base comptable et la présentation, ainsi que l'effet de tout changement d'une période à l'autre, seront soulignés et expliqués clairement.
- **Matériels** : les événements insignifiants peuvent être négligés, mais il convient de communiquer toute information importante de manière exhaustive. C'est pourquoi une information est matérielle si sa communication est sensée pousser l'utilisateur de l'information comptable à agir différemment.

■ 2.5 Certificats d'audit

Un certificat d'audit est généralement requis de chaque partie contractante à un moment donné de la vie du projet en vue de certifier les coûts revendiqués. Ce dernier est fourni par l'auditeur externe de la partie contractante (ou dans le cas d'une entité publique, par un fonctionnaire public compétent). Les coûts seront remboursés par le biais de la gestion du projet (généralement 100% du financement). La soumission d'un certificat d'audit n'abroge en rien le droit de la Commission à exécuter ses propres audits, lesquels peuvent être entrepris à n'importe quel moment, jusqu'à 5 ans après la fin du projet.



Autoévaluation





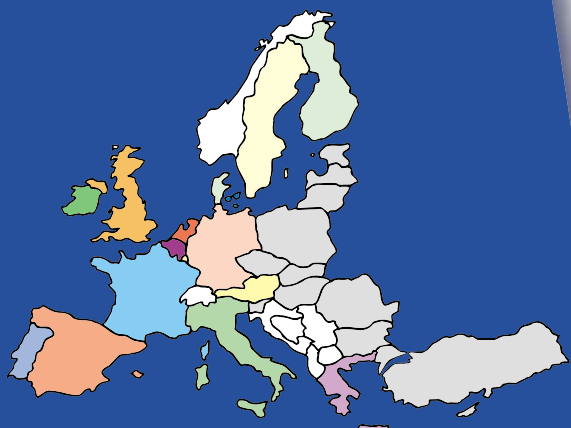
3) AUTOEVALUATION

Un gestionnaire de projet utilisera une collecte de données méthodique, afin de déterminer si les ressources matérielles et financières sont suffisantes, si les personnes en charge disposent des qualifications techniques et personnelles requises, si les activités respectent les plans d'action, si le plan d'action est atteint et s'il a réalisé les objectifs initiaux. Il déterminera également si et dans quelle mesure, les mesures, les processus, les directives et les procédures organisationnelles du projet, respectent les normes et les critères établis préalablement par l'organisation donatrice. La check-list suivante peut fournir ces éléments :

- Le projet améliore-t-il la qualité ?
- Le projet promeut-il l'innovation ?
- Les activités sont-elles pertinentes ?
- Quel est l'impact à court, à moyen et à long terme ?
- La compétence transnationale de l'équipe du projet est-elle suffisante ?
- Le projet offre-t-il une plus value européenne ?
- Les objectifs sont-ils atteints ?
- La cohérence du projet est-elle atteinte ?
- Les gestionnaires sont-ils efficaces ?
- Le monitoring et l'évaluation sont-ils effectués comme prévu ?
- La dissémination des résultats a-t-elle lieu et quel en est l'effet multiplicateur ?
- Les nouvelles technologies sont-elles utilisées de manière pertinente et fonctionnent-elles efficacement ?



Benchmarks - Du monitoring à l'évaluation





4) BENCHMARKS – DU MONITORING À L'ÉVALUATION

L'évaluation concerne la révélation de la valeur d'un projet. Il s'agit de faire des jugements de valeur quant au degré de performance positive ou négative du projet. Des benchmarks ou points de référence prédéterminés et transparents sont nécessaires en vue de garantir l'impartialité des jugements de valeur.

Quels sont les critères d'évaluation des effets observés d'un programme ? Quelles normes faut-il utiliser en vue de se prononcer correctement sur le fonctionnement ou le succès d'un programme ? Commencer par les objectifs du programme, exprimés en outputs, résultats et produits escomptés est le plus évident. Toutefois, fixer des benchmarks peut parfois s'avérer difficile pour un certain nombre de raisons :

- les objectifs sont parfois exprimés de manière très vague.
- un projet unique peut avoir des objectifs multiples, en termes de résultats ou de produits, dont certains ont plus de poids que d'autres ou sont parfois incompatibles avec d'autres.
- les objectifs peuvent également évoluer avec le temps, au même titre que l'environnement du projet. Toutefois, le benchmarking c'est plus que simplement reconstruire, clarifier et ordonner les objectifs. Idéalement, les benchmarks nous permettent de comparer la performance du projet avec celle d'autres projets dans le même domaine d'action ou dans un domaine apparenté. C'est important, car si un projet n'atteint pas ses objectifs, sa performance peut ne pas nécessairement être insatisfaisante. Il peut être comparé favorablement aux résultats obtenus par des projets similaires antérieurs, des gouvernements nationaux ou locaux ou encore par des pays extérieurs à l'Union. Une perspective comparative peut suggérer des ambitions trop élevées du projet et pas nécessairement l'échec du projet lui-même.

En principe, il existe trois paramètres différents sur base desquels les points de référence peuvent être établis :

- **Temps** : des points de référence qui comparent le même projet au fil du temps (dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints cette année par rapport à l'année dernière ?).
- **Espace** : des points de référence qui comparent le même projet dans



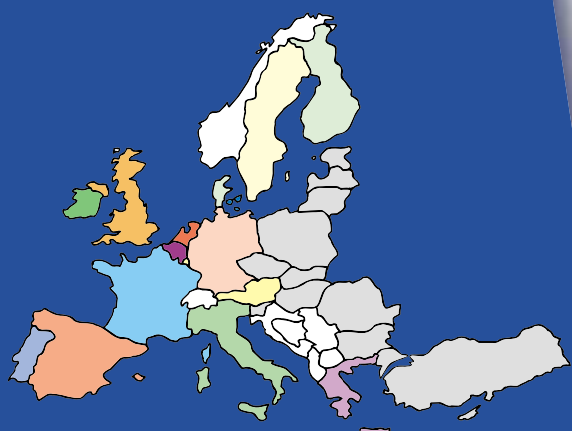
différents domaines (dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints dans un domaine par rapport à un autre domaine ?).

- **Temps et espace** : des points de référence qui comparent le projet avec d'autres projets grosso modo similaires.

Lorsqu'il s'agit de juger la performance d'un projet à l'aide de points de référence, il faut garder à l'esprit l'avertissement fondamental selon lequel les points de référence ont peut-être été atteints grâce à des développements qui ne sont pas attribuables au projet. Une évaluation doit tenter de séparer ces développements, afin d'identifier l'effet net d'un projet sur la réalisation de ses objectifs. Les données relatives au respect des points de référence seront interprétées avec prudence. Ceci est particulièrement vrai pour les objectifs pouvant être influencés par une quantité importante de facteurs exogènes.



Autres questions





5) AUTRES QUESTIONS

■ 5.1 L'approche réglementaire.

Les fonds sont mis à disposition par le biais d'un instrument juridique (Règlement), l'approche réglementaire est une approche de monitoring et d'évaluation visant à faire concorder le projet avec les termes juridiques des instruments de l'UE. Il est clair que si le projet atteint (en aval) les buts, les objectifs et les directives de l'instrument (en amont), le processus d'évaluation et de monitoring optimise et garantit en ce sens un cycle de projet optimal.

■ 5.2 Intégration de la dimension homme/femme dans les projets.

La politique européenne en matière d'égalité des chances entre hommes et femmes est garantie par le Traité de l'Union européenne. Les articles 2 et 3 établissent l'égalité entre les hommes et les femmes comme étant une tâche spécifique de la Communauté, de même qu'un objectif horizontal affectant l'ensemble des tâches communautaires. Le Traité recherche non seulement à éliminer les inégalités, mais également à promouvoir l'égalité. La Commission a adopté une stratégie d'harmonisation entre hommes et femmes par laquelle chaque domaine politique doit contribuer à la promotion de l'égalité des chances.

La promotion de l'égalité entre hommes et femmes quant à leur accès aux infrastructures, aux services sociaux et économiques, ainsi qu'aux avantages du développement est vitale. L'objectif vise à réduire les disparités entre les hommes et les femmes, en ce compris dans les domaines de la santé et de l'éducation, de l'emploi et de la vie économique, ainsi que dans la prise de décision à tous les niveaux. L'ensemble des programmes et des projets devrait activement contribuer à la réduction des inégalités entre hommes et femmes dans leur domaine d'intervention.

La politique européenne en matière d'harmonisation entre hommes et femmes nécessite l'intégration d'une analyse entre hommes et femmes aux niveaux macro, meso et micro, tout au long du cycle du projet. Une analyse hommes/femmes permet l'identification et l'intégration de la dynamique de changement dans une situation donnée, ainsi que le monitoring de leur évolution, plus particulièrement en rapport avec les inégalités entre hom-



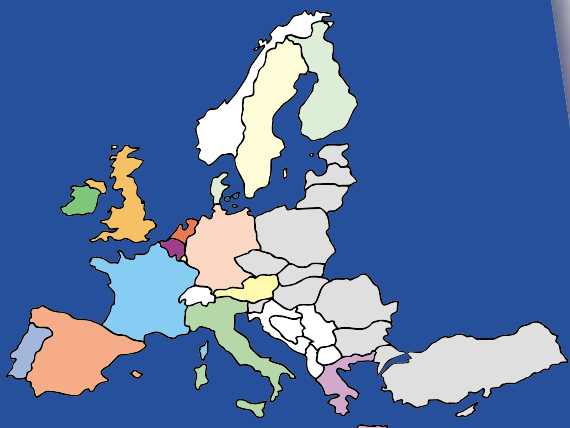
mes et femmes. Une analyse hommes/femmes inclut une attention particulière aux différents rôles (productifs, reproductifs, prise de décision) des hommes et des femmes, à leur accès différencié et l'utilisation des ressources et leurs besoins, leurs intérêts et leurs problèmes spécifiques, ainsi qu'aux entraves à une participation entière et équitable des hommes et des femmes aux activités du projet et à une équité entre hommes et femmes en matière d'avantages obtenus.

Promouvoir les femmes ne signifie pas les traiter de la même manière que les hommes. Les caractéristiques, les situations et les besoins des hommes sont souvent considérés comme la norme et – en vue d'avoir une égalité des chances – les femmes sont sensées se comporter comme eux. Garantir une égalité entre hommes et femmes signifie accorder une considération égale aux différents modes de vie, besoins et intérêts tant des hommes que des femmes. L'harmonisation entre hommes et femmes implique donc également un changement de la culture du travail.

Nous devons franchir un pas de plus en questionnant systématiquement si, et dans quelle mesure, les questions homme/femme sont pertinentes pour les objectifs et la méthodologie des projets. De nombreux projets ont pour sujets des êtres humains. La personne universellement neutre n'existe pas. Étant donné que les différences entre hommes et femmes sont des caractéristiques organisationnelles fondamentales de la vie et de la société, la reconnaissance de ces différences comporte des impacts importants sur la connaissance.



Conclusion





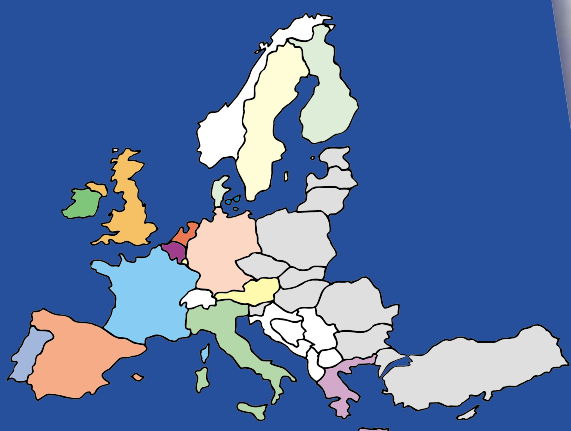
Le monitoring est un élément clé des stratégies. Il doit couvrir des processus (tels que la qualité et la couverture des systèmes de participation et d'information), des produits et des changements de base. Le monitoring n'est pas un exercice séparé. Que du contraire, les indicateurs de processus et de résultats doivent être régulièrement pris en considération par les parties prenantes, en même temps que la vision et les objectifs.

Une révision de l'expérience montre que les approches réussies partagent certaines caractéristiques. Elles fixent des priorités et établissent une vision à long terme ; cherchent à promouvoir une convergence entre des cadres de planification déjà existants ; à promouvoir l'efficacité ; peuvent faire preuve d'un engagement ; et sont construites sur une participation appropriée. Des niveaux de réussite inférieurs peuvent être attribués à des stratégies qui accordent trop d'importance à une question, prennent la forme d'initiatives uniques et séparées et qui sont exclusivement axées du haut vers le bas. Des stratégies ayant été présentées comme de nouveaux concepts, ont miné les processus existants et ont gaspillé des ressources précieuses en relançant des nouveaux processus au départ de zéro. De plus, de nombreuses stratégies n'ont pas réussi à aborder les changements économiques, sociaux et institutionnels profonds, nécessaires en vue d'atteindre un objectif majeur.

Une stratégie efficace pour des projets réunit les aspirations et les compétences des parties prenantes en vue de créer une vision pour l'avenir et de travailler de manière tactique et progressive vers celle-ci. Elle identifie et construit sur "ce qui marche", améliore l'intégration entre les approches et propose un cadre permettant de faire des choix lorsque l'intégration s'avère impossible.



Annexes





ANNEXE I

Check-list pour la préparation du programme d'activités

Un programme d'activités représente en détail les sujets à évaluer et peut donc être vu comme un programme de monitoring.

■ Étape 1 – Dresser la liste des principales activités.

Les activités principales, définies par les objectifs, constituent un résumé de ce que le projet doit faire en vue d'atteindre ses objectifs. Celles-ci peuvent ensuite être utilisées comme base à la préparation du programme d'activités, qui spécifiera pour chaque activité les détails opérationnels.

■ Étape 2 – Décomposer les activités en tâches faisables.

Le but de décomposer les activités en sous-activités ou tâches, est de les simplifier suffisamment de sorte qu'elles puissent être aisément organisées et gérées. La technique consiste à décomposer une activité en sous-activités et ensuite de prendre chaque sous-activité et de la décomposer en tâches. Chaque tâche peut ensuite être attribuée à une personne et devient son objectif à court terme.

L'aptitude essentielle consiste à trouver le bon niveau de détail. L'erreur la plus courante est de décomposer les activités de manière trop détaillée. La décomposition devrait s'arrêter dès que le planificateur dispose de suffisamment de détail afin d'estimer le temps et les ressources requis et que la personne responsable de l'exécution du travail dispose de suffisamment d'instructions en vue de faire ce qu'elle doit faire. C'est ici que débute la planification individuelle des tâches par les membres de l'équipe du projet.

■ Étape 3 – Clarifier les séquences et les dépendances.

Dès que les activités ont été décomposées de manière suffisamment détaillée, elles doivent être mises en rapport les unes avec les autres en vue de déterminer leur :

- **séquence** : dans quel ordre les activités apparentées doivent-elles être entreprises ?
- **dépendances** : l'activité est-elle dépendante du démarrage ou de l'accomplissement d'une autre activité ?



La meilleure description est encore un exemple. Construire une maison consiste en un nombre d'activités séparées, mais étroitement liées : creuser et couler les fondations ; construire les murs ; placer les portes et les fenêtres ; plâtrer les murs ; construire le toit ; installer la plomberie. La séquence veut que les fondations précèdent la construction des murs ; alors que les dépendances incluent le fait que vous ne pouvez pas commencer à placer les portes et les fenêtres tant que les murs n'ont pas atteint une certaine hauteur ; ou vous ne pouvez pas finir de plâtrer tant que la plomberie n'a pas été entièrement installée. Les dépendances peuvent également exister entre des activités qui ne sont pas liées, mais qui seront entreprises par la même personne.

■ Étape 4 – Estimer le début, la durée et l'accomplissement des activités

Spécifier le temps signifie faire une estimation réaliste de la durée de chaque tâche et ensuite l'intégrer dans le programme d'activités en vue de fixer les dates probables de début et de fin. Toutefois, il n'est souvent pas possible d'estimer le timing en toute confiance. Afin de garantir que les estimations soient à tout le moins réalistes, ceux qui disposent de la connaissance ou de l'expérience technique nécessaire devraient être consultés. L'imprécision est une erreur courante, résultant habituellement en une sous-estimation du temps nécessaire, qui peut se produire pour plusieurs raisons :

- omission d'activités et de tâches essentielles.
- défaut de permettre suffisamment d'interdépendance des activités.
- défaut de permettre une concurrence des ressources (c.-à-d. programmer la même personne ou le même équipement pour faire deux ou plusieurs choses en même temps).
- souhait d'impressionner avec la promesse de résultats rapides.

■ Étape 5 – Résumer la programmation des activités principales

Ayant spécifié le timing des tâches individuelles qui composent les activités principales, il est utile de fournir un résumé général du début, de la durée et de la fin de l'activité principale proprement dite.



■ Étape 6 – Définir les jalons

Les jalons fournissent la base grâce à laquelle la mise en œuvre d'un projet est évaluée et gérée. Il s'agit d'événements clé fournissant une mesure du progrès et une cible à atteindre pour l'équipe du projet. Les jalons les plus simples sont les dates prévues pour la réalisation de chaque activité (p.ex. évaluation des besoins en formation finalisée pour janvier 200x).

■ Étape 7 – Définir les compétences

Lorsque les tâches sont identifiées, il est possible de spécifier le type de compétences requis. Souvent les compétences disponibles sont connues au préalable. Toutefois, ceci constitue une excellente opportunité de vérifier si le plan d'action est faisable en fonction des ressources humaines disponibles.

■ Étape 8 – Attribuer les tâches à l'équipe

Ceci implique davantage que simplement dire qui fait quoi. L'attribution des tâches va de pair avec la responsabilité de l'accomplissement des jalons. En d'autres termes, il s'agit d'un moyen de définir la responsabilité de chaque membre de l'équipe (envers le gestionnaire du projet et des autres membres de l'équipe). C'est pourquoi l'attribution des tâches doit prendre en considération la capacité, les compétences et l'expérience de chaque membre de l'équipe. Lors de l'attribution des tâches aux membres de l'équipe, il est important de veiller à ce qu'ils comprennent ce qui leur est demandé. Dans le cas contraire, le niveau de détail avec lequel les tâches pertinentes sont spécifiées doit peut-être être augmenté.

■ Étape 9 – Estimer le temps requis pour les membres de l'équipe

Sur base de l'expérience, cette étape requiert une estimation réaliste du temps qui sera nécessaire pour chacune des tâches attribuées, ainsi qu'une vérification des chevauchements éventuels réalisables entre les tâches individuelles des membres de l'équipe. Ayant effectué cet exercice pour l'ensemble des activités du projet, il convient de faire une nouvelle révision du timing et des séquences de chaque tâche et donc de la charge de travail pour chaque membre individuel de l'équipe.



ANNEXE II

Comment définir les indicateurs (IOV) et sélectionner les sources (SOV)

■ Comment définir les IOV ?

1. Spécifier pour chaque résultat, chaque but du projet et les objectifs généraux :

- La quantité : **combien ?**
- La qualité : **quoi ?**
- Le groupe cible : **qui ?**
- Le temps / la période : **quand** débuter et pendant **combien** de temps ?
- Le lieu : **où ?**

Note : les indicateurs concernant les objectifs généraux tendent à être plus qualitatifs que ceux applicables au but du projet et aux résultats, qui ont des composants mesurables de manière plus quantitative.

2. Vérifier si les indicateurs décrivent les objectifs généraux, le but ou les résultats de manière précise. Dans le cas contraire, d'autres indicateurs seront ajoutés ou des nouveaux indicateurs identifiés.
3. Il convient de veiller à ce que les IOV liés au but du projet – le "centre de gravité" du projet – incorporent dans la pratique la notion de "bénéfices durables pour le groupe cible".

■ Comment sélectionner les SOV ?

1. Décider quelles sources de vérification sont nécessaires en vue d'obtenir des informations à propos des IOV.
2. Identifier quelles sources doivent être collectées, traitées et maintenues au sein du projet, ainsi que celles qui sont extérieures (sources existantes).
3. Vérifier les sources extérieures au projet afin de garantir que :
- Leur forme/présentation est adéquate ;
 - Elles sont suffisamment spécifiques ;
 - Elles sont fiables ;
 - Elles sont accessibles (où et quand ?) ;
 - Le coût de l'obtention des informations est raisonnable.



3. Remplacer les IOV pour lesquels aucune source adéquate ne peut être trouvée.

Note : utilisez autant que possible les ressources existantes, afin d'éviter de devoir déployer des coûts, du temps et des efforts supplémentaires.