

Montage et Gestion de projets

Master :« Evaluation des
Politiques Publiques »

A. BAGUARE ,FSJES- UMI Meknès
a.baguare@umi.ac.ma

Sommaire

- ❑ Concepts clés
- ❑ Notion de cycle de projet
- ❑ Architecture du programme

Concepts clés

- Un projet de développement est « un ensemble cohérent d'activités, délimitées dans le temps, visant un objectif précis d'amélioration durable de la situation d'un groupe cible, contribuant à un mieux-être général » .
- A project is a series of activities aimed at bringing about clearly specified objectives within a defined time-period and with a defined budget(*Project cycle management guidelines EC, 2004*)
- Un projet consiste à « mobiliser des ressources et/ou des moyens en vue de réaliser une action finalisée, sur un territoire donné, et/ou sur (ou avec) une population cible en un temps donné ».

Quelques exigences et facteurs de réussite d'un projet

A project should have :

- Clearly defined stakeholders, including target group and the final beneficiaries;
- Clearly defined coordination, management and financing arrangements;
- A monitoring and evaluation system;
- An appropriate level of financial and economic analysis, which indicates that the project's benefits will exceed its costs.

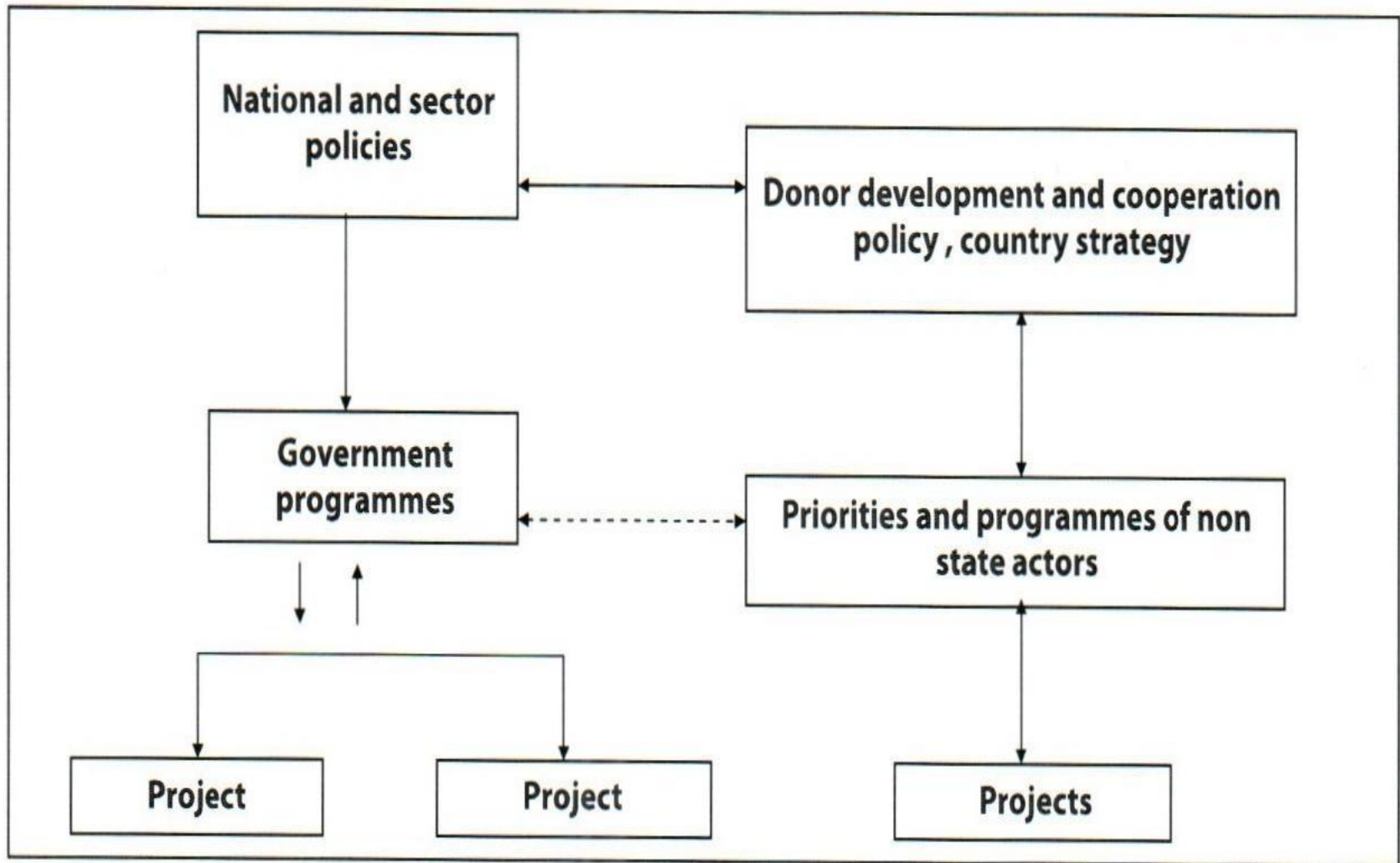
Project cycle management guidelines- European Commission March 2004

Concepts clés

Diversité de formes de projet

- Projet de développement
- Projet d'aménagement ou d'équipement
- Projet de création d'entreprises
- Projet territorial
- **Un programme de développement**
- Un programme est une « série de projets conduits de façon coordonnée afin d'obtenir un résultat global aux niveaux sectoriel, national ou même international, que ne permettrait pas un management indépendant de chacun d'eux » *IFAID Aquitaine 2010.*

The general relationship between policies, programmes and projects



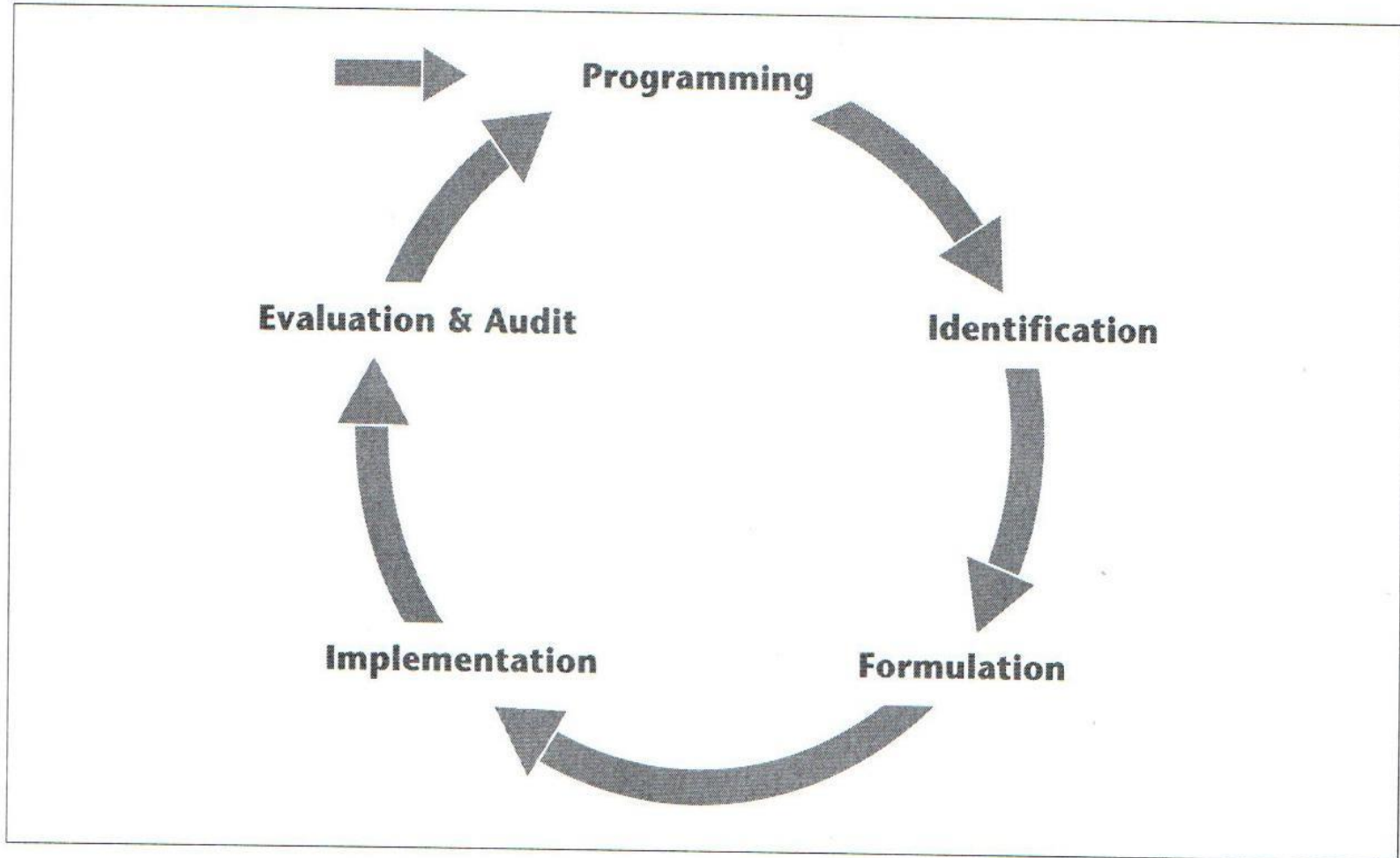
Notion de Politique Publique

<https://www.youtube.com/watch?v=9Y7cwcP2csQ>



Politiques publiques : Définition (Episode 2/8)

Etapes de cycle de gestion de projet



Programming

- ❑ Définir les orientations et principes généraux de la coopération entre un bailleur de fonds et un pays/organisation porteuse
- ❑ Définir les priorités et le cadre des projets (Document de Stratégie Pays)

Identification

- ❑ Elle doit permettre d'identifier les besoins formulés par les populations cibles et de dégager les grandes orientations pour y répondre

- ❑ Tasks:
 - Framework analysis
 - Stakeholders analysis
 - Problem analysis
 - Objectives analysis
 - Strategy analysis

Analyse du contexte

- Le contexte définit le cadre général dans lequel se situe le projet et analyse les problèmes que ce dernier doit contribuer à résoudre
- Lister et analyser l'ensemble des facteurs (environnementaux, politiques, économiques, socio-culturels, etc.) en relation avec le projet et préciser s'ils représentent une force ou une faiblesse
- Méthodologie:
 - Diagnostic participatif (observer et impliquer les acteurs)
 - Collecte d'informations
 - Missions d'identifications...

Analyse des parties prenantes

- Stakeholders can be defined as any individuals, groups of people, institutions or firms that may have interest in the success or failure of a project.
- Identifier les diverses parties prenantes et les classer selon plusieurs critères
- Examiner l'importance et l'influence de chaque acteur

Analyse des PP : influence et importance

	Influence élevée	Influence faible
Importance élevée	Etroitement impliqué tout au cours du cycle du projet	Efforts spéciaux pour satisfaire leurs besoins et obtenir leur participation
Importance Faible	Non concernés par le projet mais susceptibles de l'entraver; Maintenus informés et reconnaissance de leur point de vue	Non étroitement impliqués; Stratégie d'information visant le grand public

Analyse des problèmes

- Le problème représente la situation insatisfaisante à laquelle il serait souhaitable de remédier.
- Outil: arbre à problème (a problem tree)

- ANALYSE DES STRATÉGIES: Identifier les différentes stratégies permettant d'atteindre les objectifs.
Elle s'obtient à partir de l'arbre à solutions
Définir les objectifs globaux et spécifiques

Analyse des objectifs

- Elle consiste à décrire la situation future qui prévaudra lorsque les problèmes auront été résolus
- Outil: arbre à solutions (an objective tree)

La formulation

- ❑ Etablir le référentiel de base du projet (objectifs et résultats attendus, activités, moyens et budget, etc.)
- ❑ Montage du Cadre Logique : outil de gestion du cycle de projet
- un tableau synoptique du projet
- une démarche dans laquelle le tableau de CL s'inscrit



Calendrier des activités

- Outil méthodologique présentant les activités du projet et identifiant leur séquence logique ainsi que de leur interdépendance
- Il sert de base à la répartition des responsabilités de gestion

Budget

- C'est la matérialisation financière du projet
- Recensement de toutes les dépenses que le projet engendrera
- Classifier les dépenses par rubriques
- Réaliser un tableau budgétaire

Implementation

- ❑ Mener les activités, « produire » des résultats en utilisant correctement les moyens et en assurant des effets durables au projet dans le temps
- ❑ Gérer le projet: gérer le budget, les ressources humaines, les moyens matériels, l'information, les risques, communiquer, décider, suivre, reporting, etc.

M&E

- ❑ Mettre en place un système de suivi-évaluation pour piloter le projet;
- ❑ Mettre en place un système d'information;
- ❑ Développer des capacités d'évaluation;
- ❑ Se référer aux critères de pertinence, efficacité, efficience, durabilité, impact et à des questions évaluatives spécifiques au projet, en lien avec les critères
- ❑ L'évaluation en fin de projet permet d'identifier et de mesurer les résultats

Architecture du programme

○ 1^{er} volet: Cadrage : Approche Cadre Logique (Logical Framework approach)

○ 2^{ème} Volet: Exposés

- 1-Place et rôle de l'approche participative en GCP
- 2- Rôle de indicateurs en GCP
- 3-Monitoring & evaluation of the SDGs
- 4-Méthodes et outils d'évaluation de projets
- 5-Cross-cutting issues (gender, environment, gouvernance, etc.)
- 6-Les projets de développement durable

L'approche cadre logique

- La logique d'intervention
- Les risques et les hypothèses
- Les indicateurs et sources de vérification
- Les moyens et les coûts
- Les facteurs de durabilité
- Portée et limites de l'approche cadre logique



La logique d'intervention

WHAT IS THE LOGICAL FRAMEWORK?

- The LFA is “systematic and participatory approach for project planning, monitoring and evaluation. An analytical tool to transform ideas into plan for actions” (www.evaluationtoolbox.net.au)
- It involves several steps (stakeholders' analysis, problem analysis, objective setting and strategy selection) using different tools (problem tree, objective tree,..)
- LFA and LF Matrix

TYPICAL STRUCTURE OF LOG FRAME MATRIX (EC- PCMG)

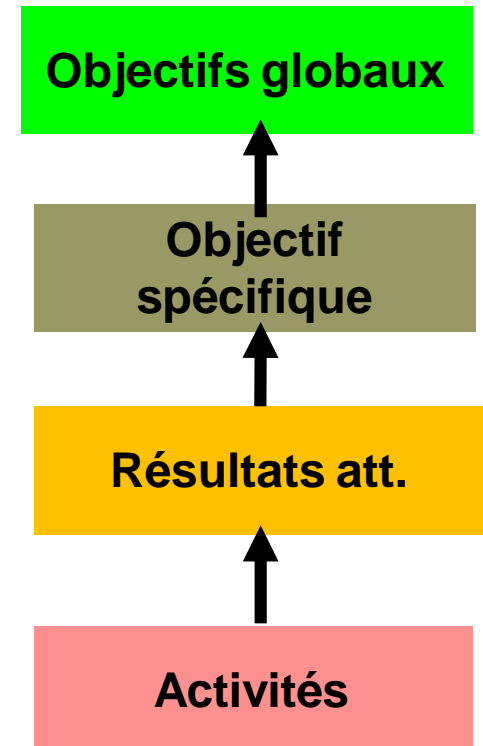
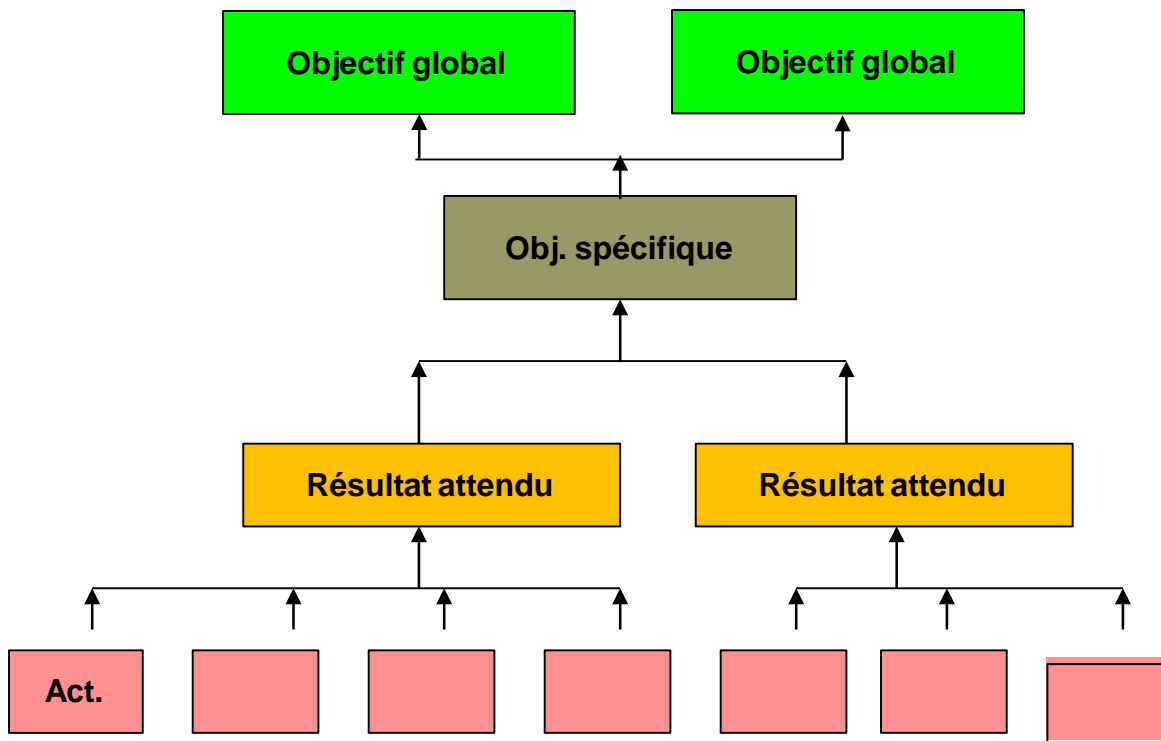
Project description	Indicators	Source of verification	Assumptions
Overall Objective_ The project 's contribution to policy or programme objectives (impact)	How the OO is to be measured including Quantity, Quality, Time?	How will the information be collected, when and by whom?	
Purpose. Direct benefits to the target group (s)	How the Purpose is to be measured including Quantity, Quality, Time?	As above	If the Purpose is achieved, what assumptions must hold true to achieve the OO?
Results. Tangible products or services delivered by the project	How the results are to be measured including Quantity, Quality, Time	As above	If Results are achieved, what assumptions must hold true to achieve the Purpose?
Activities. Tasks that have to be undertaken to deliver the desired results			If activities are completed, what assumptions must hold true to deliver the results?

LE CL EN TANT QUE TABLEAU

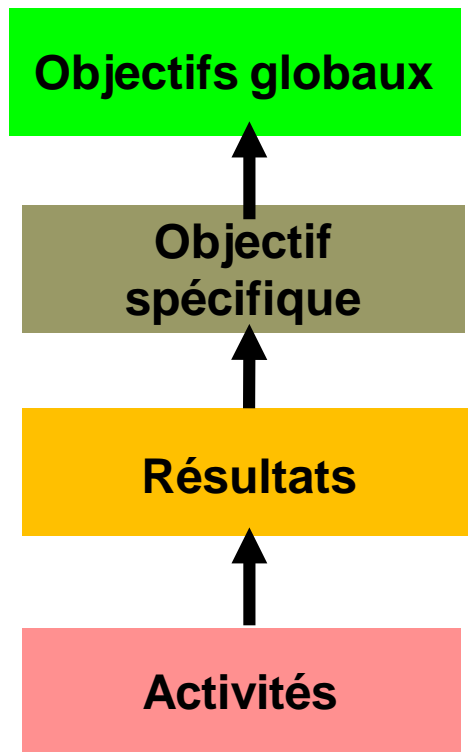
	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux				
Objectif spécifique				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	
				Conditions préalables

LOGIQUE D'INTERVENTION

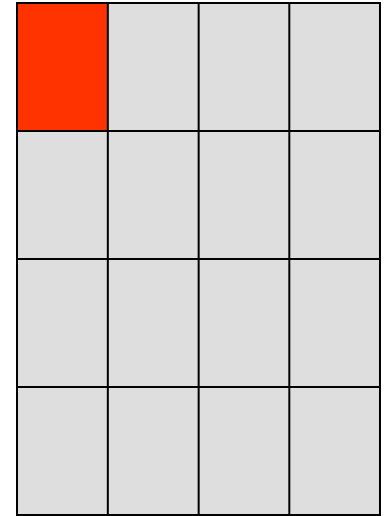
Liens de causalité entre ce qu'on fait et ce qu'on souhaite obtenir



LOGIQUE D'INTERVENTION

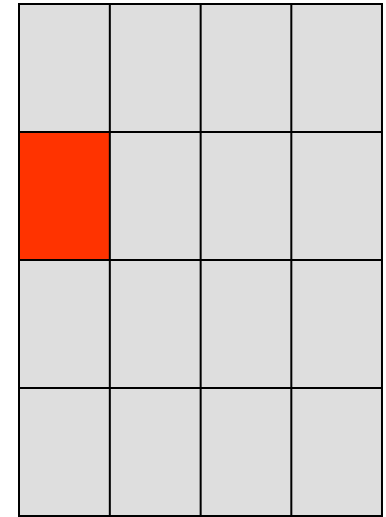


OG: OBJECTIFS GLOBAUX



- ❑ Les OG définissent la finalité à laquelle le projet contribue : pourquoi ou en vue de quoi fait-on le projet ?
- ❑ Le projet contribue à ses OG mais ne suffit pas à les atteindre
- ❑ It is to be expressed as « To contribute to... »

OBJECTIF SPÉCIFIQUE

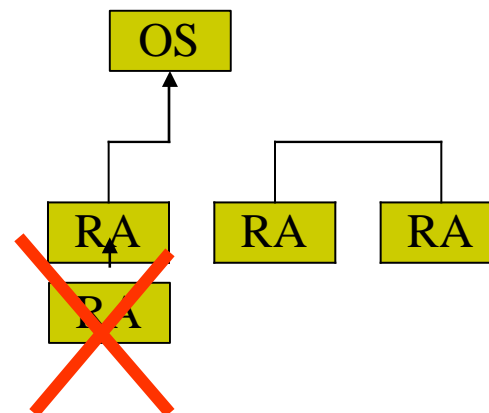
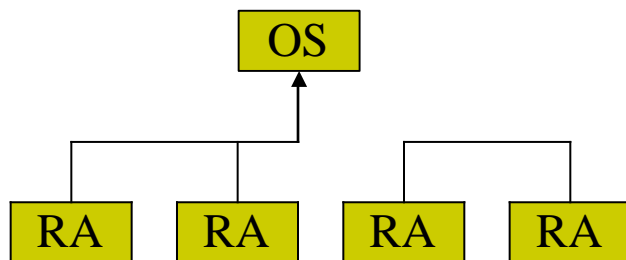


- ❑ L'OS est la situation améliorée que l'on cherche à atteindre en fin de projet
 - L'OS est unique, pour éviter les tiraillements entre objectifs entrant en compétition pour les ressources,
 - L'OS est propre (« spécifique ») au projet,
 - La définition précise de l'OS garantit une vision et une direction communes.
- ❑ L'objectif n'est pas ce qu'on veut faire.

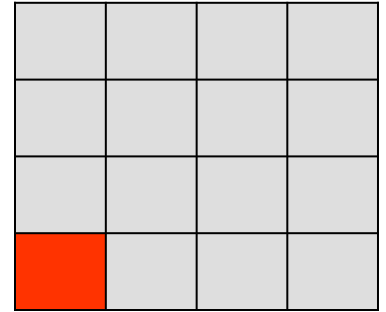
RÉSULTATS ATTENDUS

Ce sont des objectifs intermédiaires : produits des activités contribuant à l'OS

- Suffisants et nécessaires pour atteindre l'OS
- Complémentaires entre eux (« parallèles »)
- Results to be expressed in terms of a tangible result: delivered, produced, conducted, etc.



ACTIVITÉS



- Actions (tâches, travaux...) exécutées en cours de projet avec les moyens du projet.
- Organisées par résultat attendu.
- Suffisantes et nécessaires pour atteindre le résultat.
- Activities to be expressed in the present tense: prepare, construct,



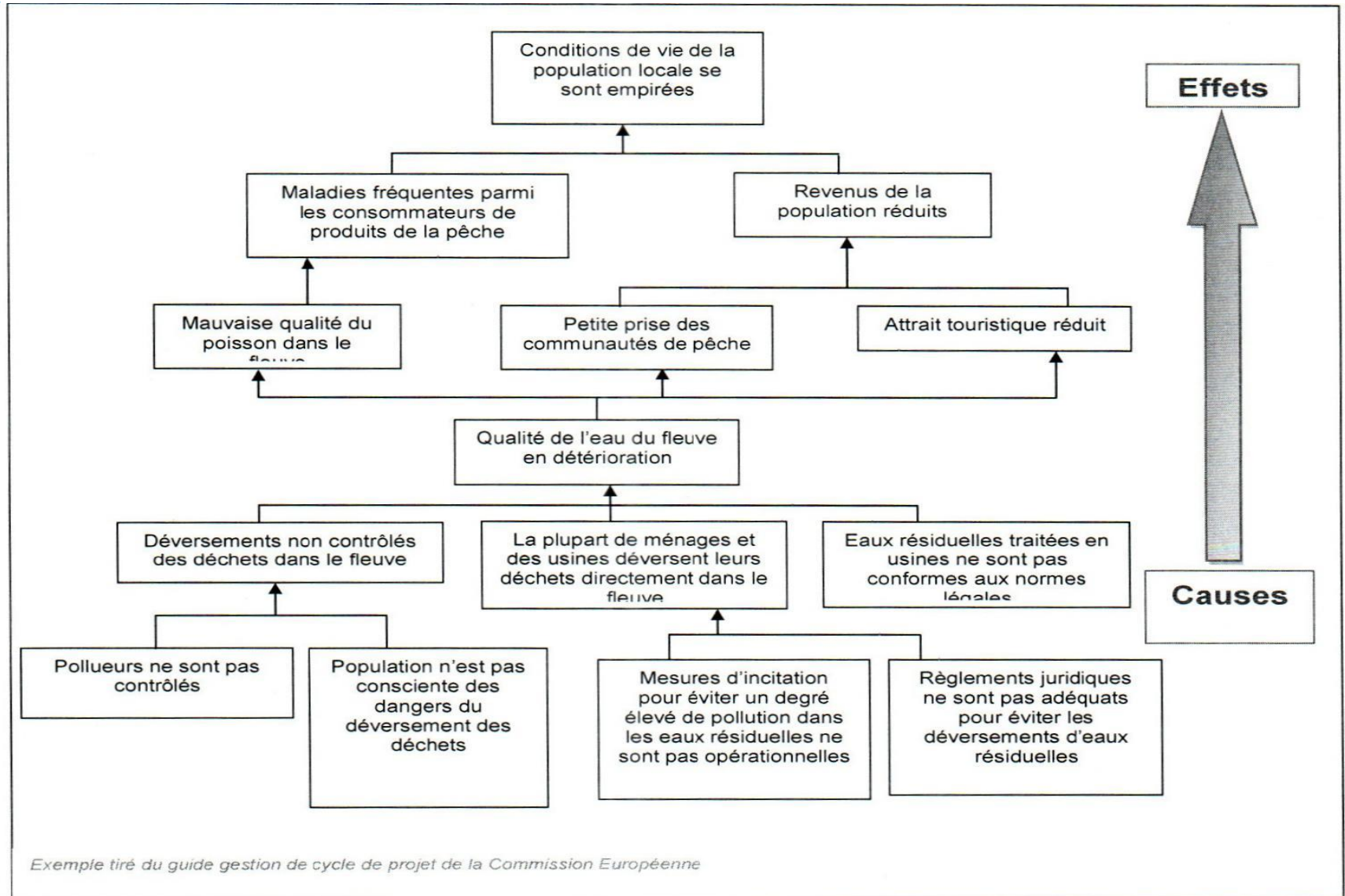
COMMENT CONSTRUIRE LA LI?

- Analyse des problèmes et arbre à problèmes
- Arbre à objectifs
- Sélection des objectifs et résultats attendus

L'ANALYSE DES PROBLEMES

- Problème = an existing negative (unsatisfactory) situation
- Eviter d'identifier comme problème l'absence d'une solution particulière (et donc l'absence de la solution que vous souhaitez apporter)

PROBLEM TREE

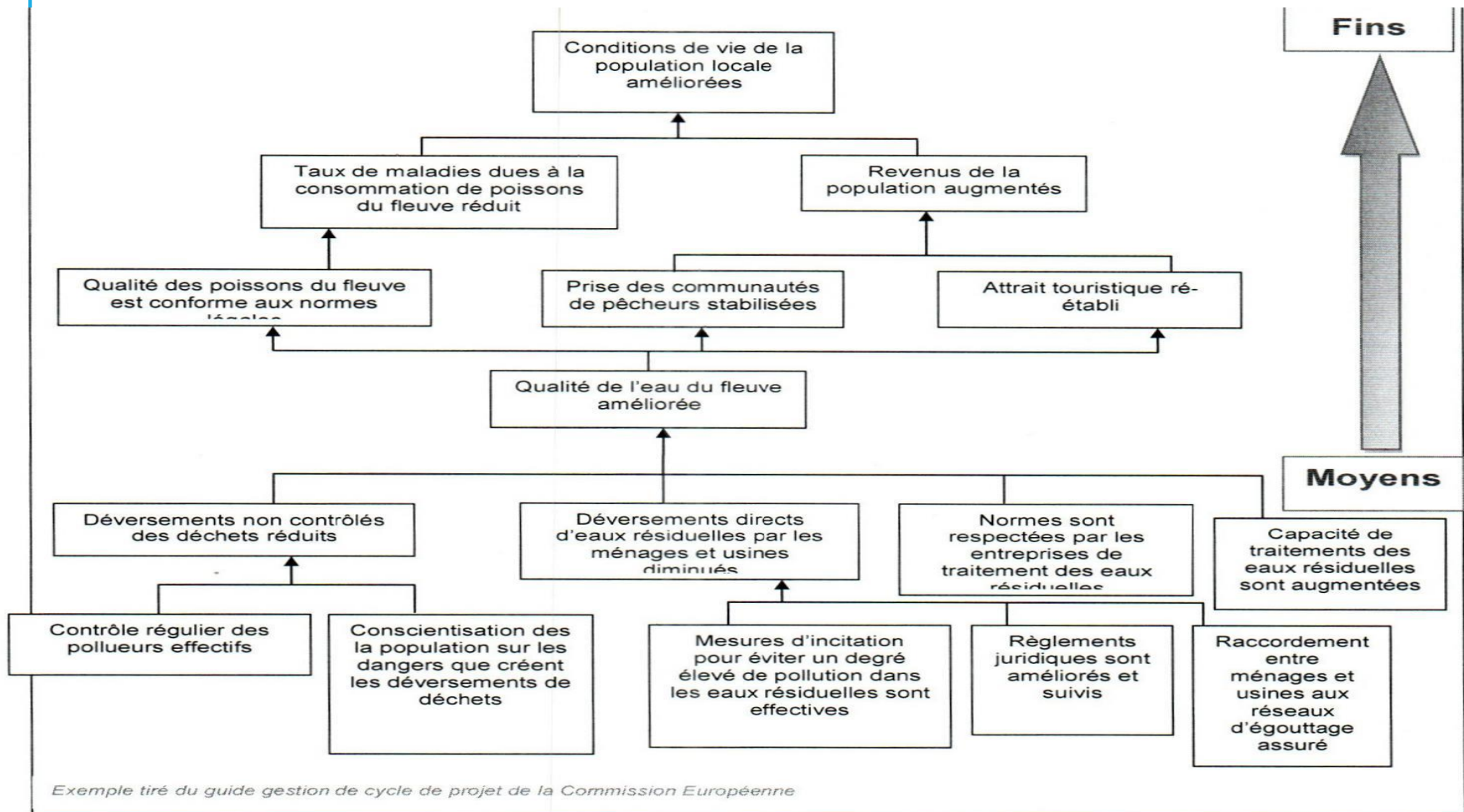


Exemple tiré du guide gestion de cycle de projet de la Commission Européenne

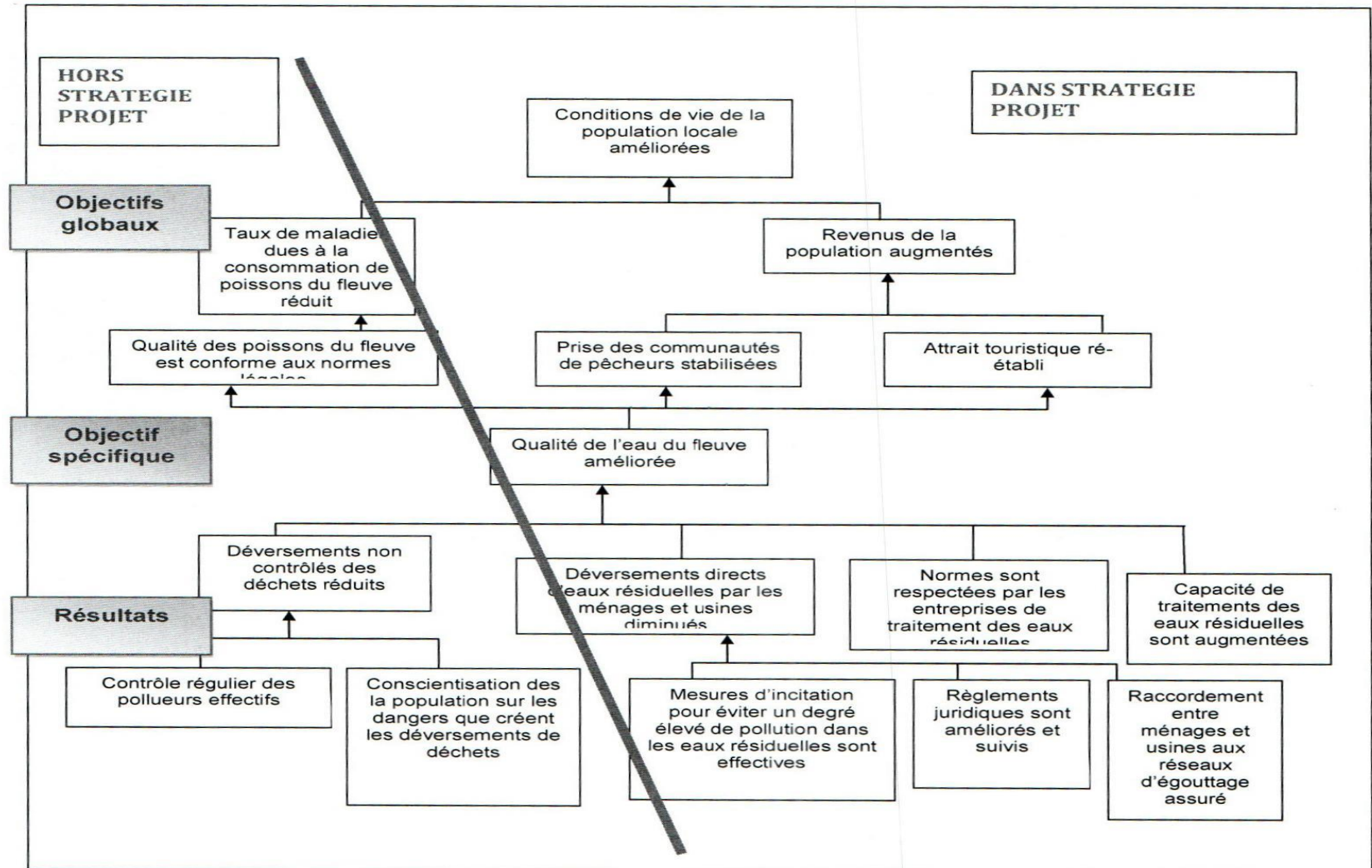
PRINCIPES POUR L'ANALYSE DES PROBLÈMES

- ❑ Sur base d'un « problème de départ » (déclencheur de la démarche), chercher de proche en proche les causes et conséquences problématiques
- ❑ Retenir tous les problèmes non négligeables, en brassant large, au-delà des clivages disciplinaires et institutionnels.
- ❑ Se défaire de toute idée préconçue sur les solutions: l'absence de la solution envisagée n'est pas un problème

OBJECTIVE TREE : RETOURNER L'ARBRE À PROBLÈMES....

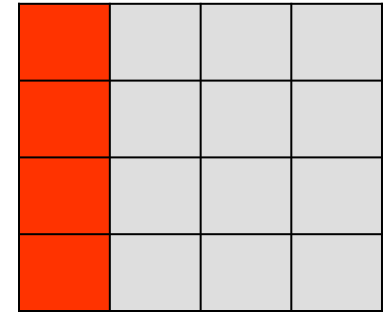


STRATEGY TREE: EXTRAIRE UNE STRUCTURE



Source: Idem

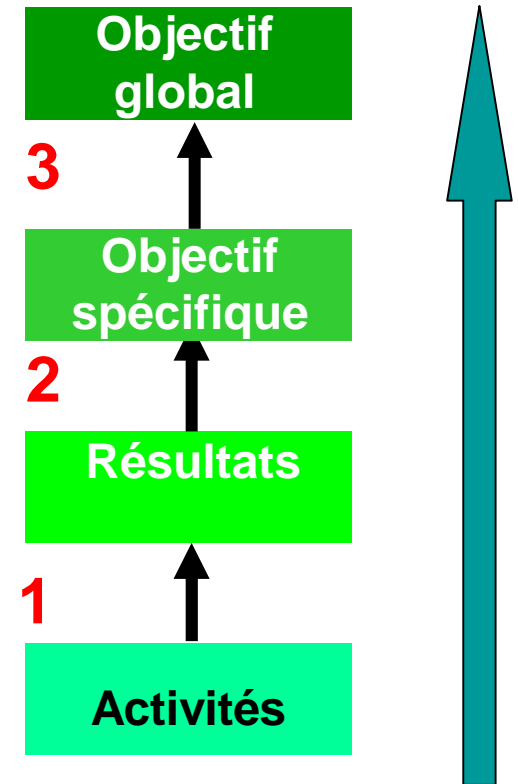
VÉRIFICATION ASCENDANTE DE LA LOGIQUE D'INTERVENTION



1 Si les activités visant le résultat x sont entreprises, alors le résultat x peut être obtenu ;

1 Si les résultats sont obtenus, alors l'objectif spécifique sera atteint ;

1 Si l'objectif spécifique est atteint, le projet contribuera aux objectifs globaux.



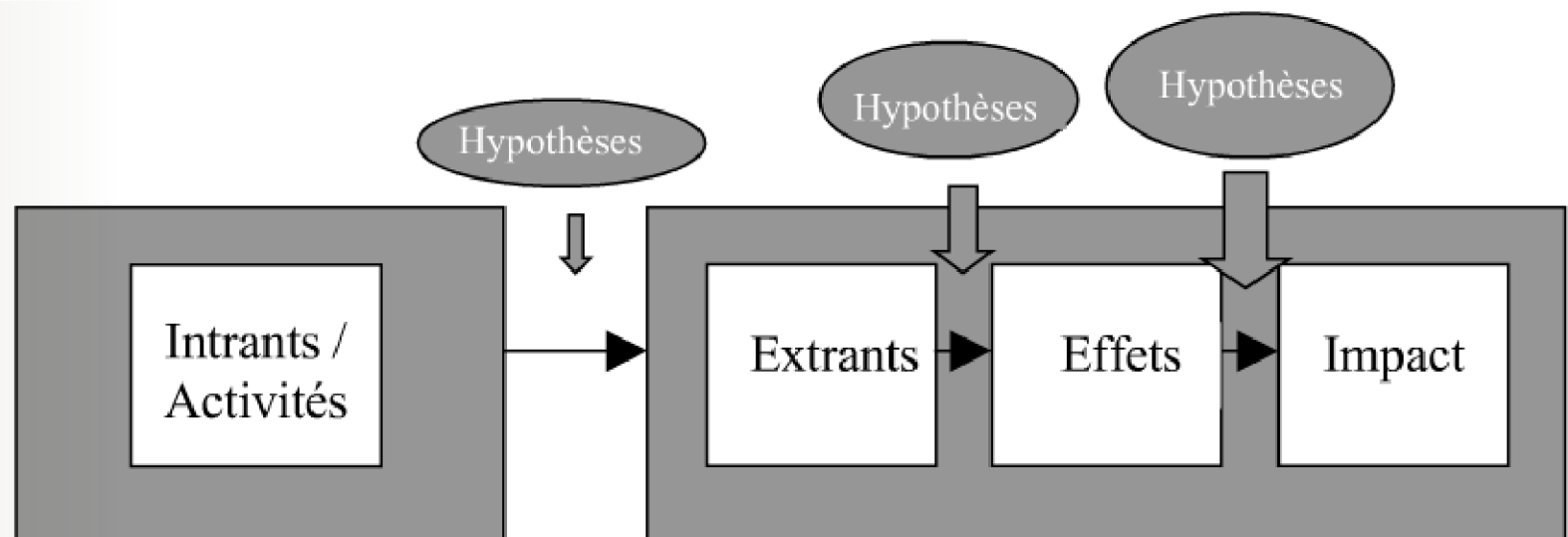


Les risques et hypothèses

LES RISQUES ET LES HYPOTHÈSES

- Assumptions (and risks) are external factors that have the potential to influence the success of a project, but lie outside the direct control of project managers (Guide to the LFA)
- Identification (questions à se poser):
 - Quels sont les facteurs externes qui peuvent influencer le démarrage des activités?
 - ... les activités et leurs résultats?
 -les résultats /l'objectif spécifique?
 -la contribution de l'objectif spécifique aux objectifs globaux?

LES HYPOTHÈSES DANS LA CHAÎNE DE RÉSULTATS

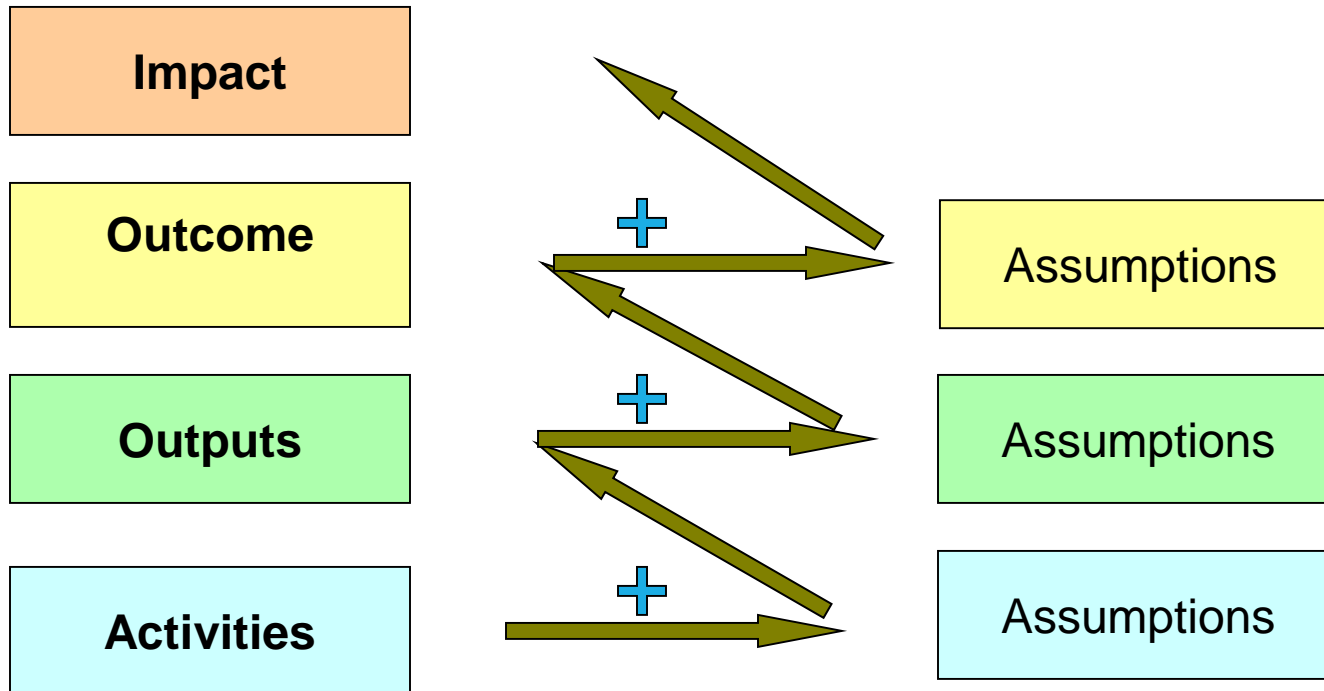


Rayonnement

ANALYSE DES RISQUES

	Faible probabilité	Probabilité moyenne	Probabilité forte
Effet très important			Choisir une autre stratégie ou renoncer
Effet modéré		Chercher des mesures d'atténuation	
Incidence faible	Accepter le risque		

NIVEAU DES HYPOTHÈSES



GESTION DES RISQUES

1. Identification des risques (divers niveaux)
1. Analyse/évaluation des risques (probabilité/gravité)
2. Identification de mesures préventives (avant apparition du risque):
3. Identification de mesures curatives (atténuation) (après apparition du risque)
4. Choix d'intégration ou pas de mesures préventives : évaluation des risques résiduels (si persistent).

GESTION DES RISQUES

Révision du projet :

L'intégration de mesures préventives, la gravité des risques, le coût ou la (im)possibilité de mettre en œuvre des mesures curatives entrainera une **révision du projet** :

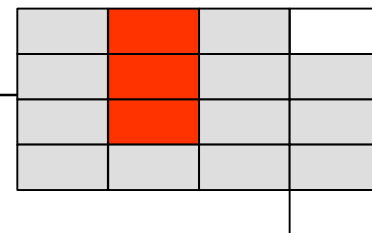
- **Modification des orientations stratégiques** (résultats/effet à moyen terme)
- **Diminution des ambitions** (valeurs des IOV)
- **Modifications des orientations opérationnelles** (activités)
- Décision de **ne pas réaliser le projet**.



Les indicateurs et sources de vérification

INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES (IOV)

- ❑ Pour chacun des résultats et pour les objectifs (globaux et spécifique) des indicateurs doivent être formulés et rendus opérationnels.
- ❑ Ils offrent une base de suivi et d'évaluation
- ❑ Un indicateur: expression concrète, mesurable ou vérifiable, de ce que sont les **résultats et les objectifs**.
- ❑ Un objectif ou résultat sera le plus souvent défini par **plusieurs indicateurs** complémentaires qui ensemble donneront une information fiable



□ Définition des indicateurs:

- Identifier l'indicateur proprement dit (variable)
- Préciser sa valeur cible (état, niveau à atteindre).

□ « objectivement vérifiable » signifie que des observateurs distincts et indépendants feront le même constat.

TYPES D'INDICATEURS

- ❑ **Quantitatifs** : nombre absolu (ex: nombre d'infirmières formées) ou relatif (ex: taux de vaccination),
- ❑ **Simples/composites** : taux de chômage/IDH
- ❑ **Qualitatifs** : caractéristique descriptive (ex: sentiment d'autonomie des femmes)
- ❑ **Présence/absence** : tout ou rien (ex: la solution technique à tel problème est trouvée; le pont est construit)
- ❑ **Indicateurs de moyens/indicateurs de résultats.**

LES IOV DOIVENT EN PRINCIPE ÊTRE « SMART »

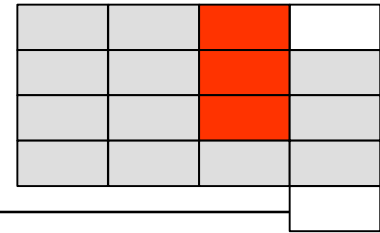
- ❑ **Spécifiques** (Specific to the objective it is supposed to measure)
- ❑ **Mesurables** (de manière objective)
- ❑ **Accessibles** . Available at an acceptable cost, based on obtainable data.
- ❑ **Réalistes** (quant au niveau cible annoncé)
- ❑ **Temporels** (Time-bound): so we know when we can expect the objective/target to be achieved)

LINK BETWEEN LOGFRAME AND INDICATOR TERMINOLOGY

Logframe objective terminology	Indicator terminology
Overall objective	Impact indicators
Purpose	Outcome (résultats) indicators
Result	Output (réalisations directes) indicators

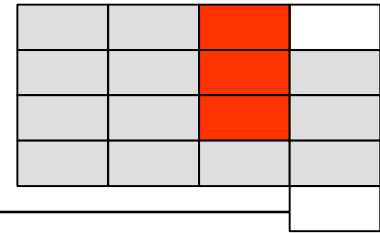
Source: PCMG, EC, 2004

LES SOURCES DE VÉRIFICATION



- ❑ Elles décrivent **d'où** et sous quelle **forme** provient l'information sur les IOV
- ❑ Les indiquer permet de vérifier que les IOV pourront être suivis et aidera leur suivi et évaluation
- ❑ Se fier aux **sources existantes** si elles sont disponibles, accessibles, fiables, suffisamment précises et peu coûteuses
- ❑ Sinon **créer de nouvelles sources** de données.

SOURCES DE VÉRIFICATION



Idéalement :

- ☐ Accessibles
- ☐ Peu coûteuses
- ☐ Fiables
- ☐ À jour
- ☐ Adaptées à l'échelle de perception voulue

Exemples: rapports de relevés de terrain (échantillonnage), enquêtes statistiques de l'administration, PV de réunion, certificats de réussite, diplômes

SUIVI ET EVALUATION

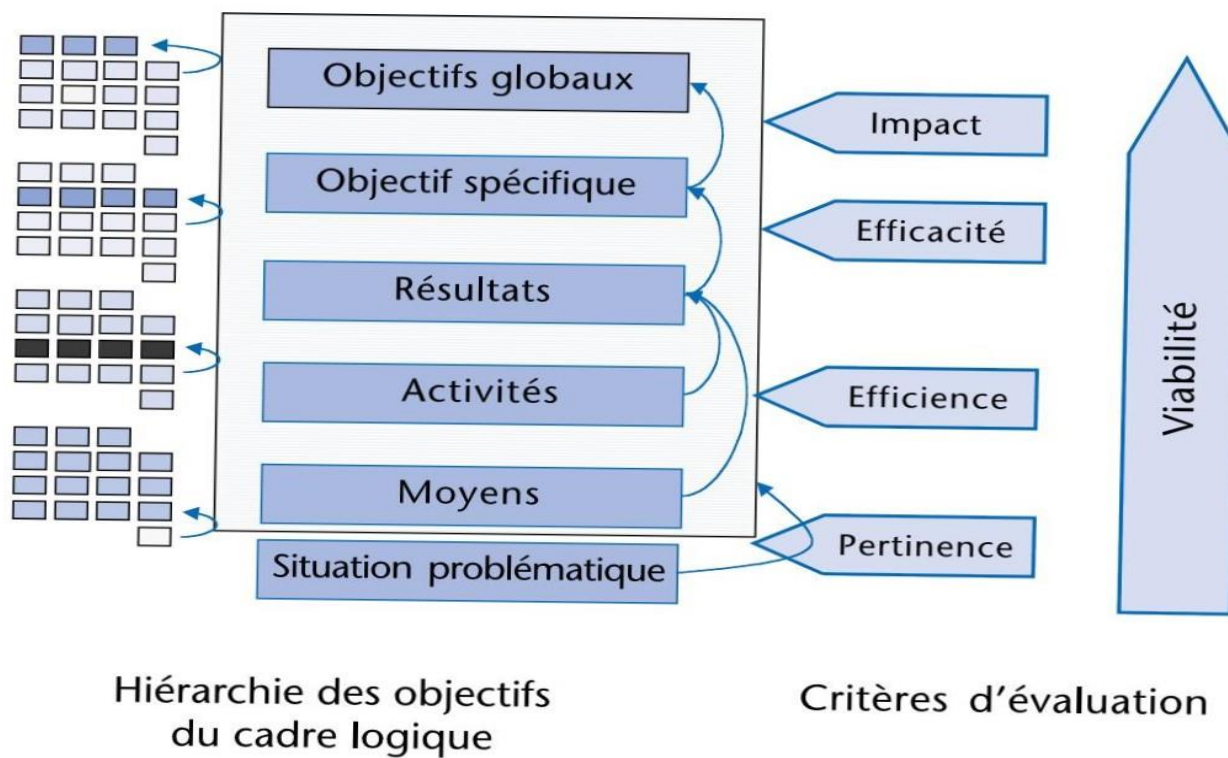
-Suivi: collecte et analyse régulière d'informations dans le but de faciliter en temps utile la prise de décisions, d'assurer la transparence et de servir de base à l'évaluation et à la capitalisation de l'expérience.

(Gestion du cycle de projet, 2010, p. 69)

-Evaluation: Appréciation systématique (et aussi objectif que possible) d'un projet, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.

Manuel de la gestion axée sur les résultats de l'OIF, p.74

EVALUATION CRITERIA AND LF LEVELS



Source: PCMG, 2004, p.93



Les moyens, le budget et l'opérationnalisation

DÉFINIR LES MOYENS ET LE BUDGET

Les activités étant définies, identifier ce qu'il faut pour les mettre en œuvre:

- les moyens: moyens matériels, humains et logistiques
- le budget nécessaire à l'acquisition des moyens

Les bailleurs de fonds fournissent aux porteurs de projets des trames de présentation budgétaire différentes.

Les principes de gestion financière sont différents

DIAGRAMME DE GANTT

Résultats et activités		Année 1				Année 2			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
R11	Un canevas méthodologique d'évaluation de l'événementiel est élaboré								
A1.1	Réaliser une revue documentaire								
A1.2	Réaliser un Benchmark des expériences à l'international								
A1.3	Réaliser des entretiens avec les organisateurs des différentes manifestations								
A1.4	Elaborer le Canevas méthodologique								
R1.2	Un test du canevas méthodologique est réalisé pour le cas d'une manifestation événementielle à Meknès								
A2.1	Identifier et « typologiser » les manifestations événementielles								
A2.2	Cibler une manifestation événementielle								
A2.3	Construire une base de données pour les besoins de l'étude -Recueillir les données existantes -Réaliser des enquêtes de terrain								
A2.4	Réaliser le test								
A2.5	Organiser un atelier multi acteurs pour restituer et valider l'étude								
A2.6	Organiser un atelier multiacteurs de concertation								
A2.7	Communiquer et publier les résultats de la recherche								



Durabilité et questions transversales

LA DURABILITÉ

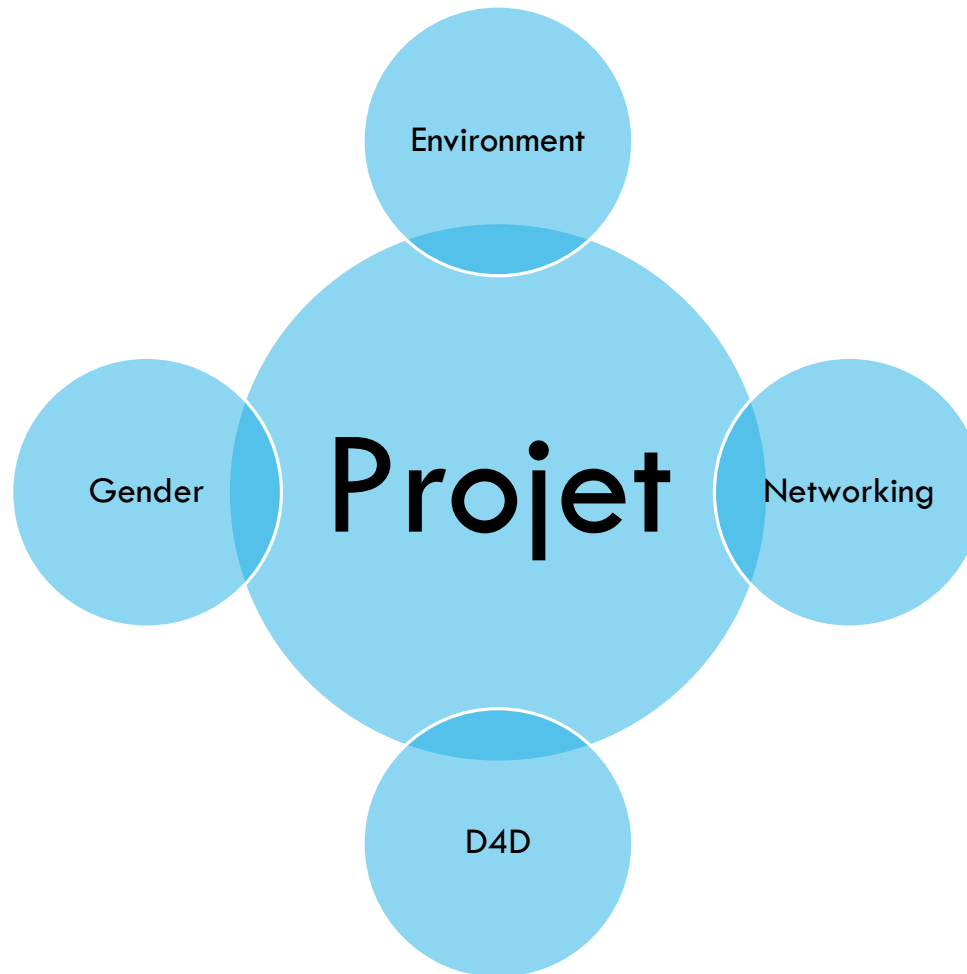
□ Définition:

- Mesure dans laquelle les améliorations apportées par le projet vont perdurer une fois la contribution financière externe terminée.

□ Quelques « facteurs de durabilité »

- Renforcement de capacités (individus, institutions, etc.)
- Viabilité économique et financière
- Appropriation du projet par les groupes cibles et les stakeholders ,

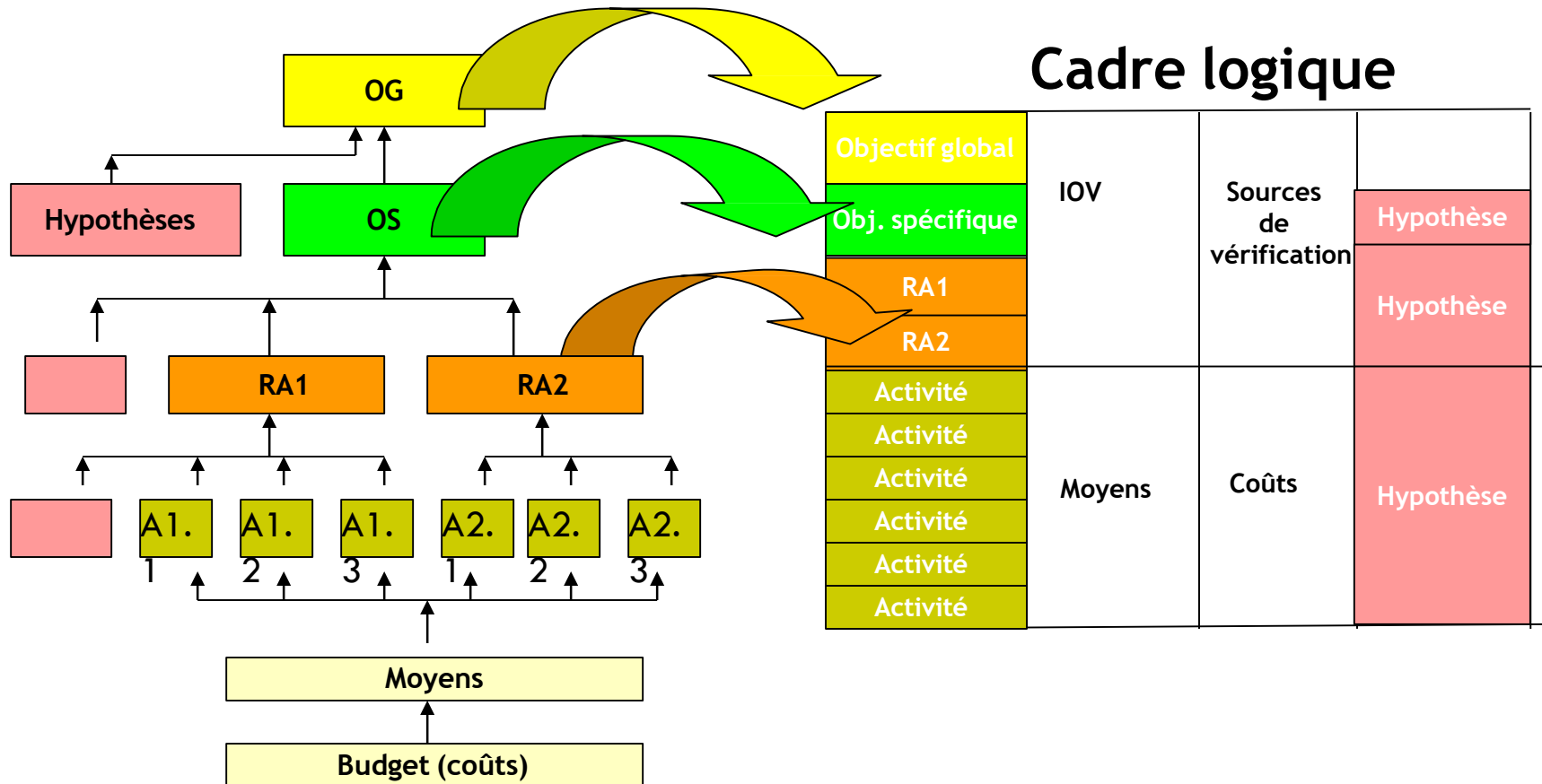
CROSS-CUTTING ISSUES





Portée et limites de l'approche CL

LE CADRE LOGIQUE : OUTIL DE STRUCTURATION DE RÉFLEXION



LIMITATIONS

- Risque de tensions entre:
 - Logique du bailleur: contrôle, reddition de compte
 - Logique des porteurs de projet: échapper à un contrôle trop pointilleux, se réserver une marge de liberté...
- Tendance générale à privilégier la forme sur le fond
- Éléments manquants: les externalités, la durabilité

❑ Rigidity in the project management;

❑ LFA is a general analytic tool. LFA is therefore only one of several tools to be used during project preparation, implementation and evaluation ;

❑ The full benefits of LFA can be achieved only through systematic training of all parties involved and methodological follow-up

Source: Guide to the LFA: a key tool to project cycle management,
p.11



Merci pour votre attention