MAITRISE EN GESTION DE PROJET AVEC MÉMOIRE

MGP 7046 MÉMOIRE DE RECHERCHE

AICHA AISSATA BAH

MESURE DE LA PERFORMANCE EN GESTION DE PROJET ET TABLEAU DE BORD DE SUIVI ET ÉVALUATION DE PROJET

Mémoire Présenté à
la Direction des études de cycle supérieurs
de l'Université du Québec à Hull
comme exigence partielle du
grade de Maîtrise ès sciences (M.sc)

Programme de Maîtrise en gestion de projet
Département des sciences administratives
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC Á HULL

HIVER 2002

HD
56
.25
B34
.2002

AD

Sincères remerciements à tous ceux qui m'ont aidée
et encouragée dans la réalisation de ce travail en particulier
Pierre Voyer, Alain Beaufils, Ignace Rusenga et
les membres de ma famille,

Aicha Bah.

Université du Québec
en Outaouais

- 6 JUIN 2003

Bibliothèque

TABLE DES MATIÈRES

Mesure de la performance en gestion de projet et Tableau de Bord de Suivi et Évaluation de projet

INTRODUCTION.....5

1. CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE

1.1 Contexte.....9
1.1.1 Mise en situation.....9
1.1.2 Indicateurs de performance et tableau de bord comme outil de support à la gestion..... 10
1.2 Problématique.....11
1.3 Objectifs de la recherche.....12
1.4 Questions de recherche.....13
1.5 Structure du projet de recherche (Cadre logique).....13

2. CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

2.1 Notions de projet et de gestion de projet.....17
2.1.1 Définition de projet.....17
2.1.2 Définition de la gestion de projet.....17
2.1.3 Définition de programme 18

2.2 Mesure de la performance de projet.....19
2.2.1 Définitions.....19
2.2.2 Indicateurs de performance.....21
2.2.2.1 Définitions.....21
2.2.2.2 Type des indicateurs de performance.....22

2.3 Notion de suivi et évaluation de projet.....27
2.3.1 Historique de l'évaluation.....27

2.3.2 Définitions.....27
2.3.2.1 Suivi et Evaluation de projet 27
2.3.2.2 Evaluation versus mesure de la performance.....28
2.3.3 Type d'évaluation et cycle de vie du projet.....29

2.4 Tableau de Bord de Gestion.....33
2.4.1 Définition et pertinence du tableau de bord.....33
2.4.2 Diverses utilisation du tableau de bord.....34
2.4.3 Méthodologie de construction du tableau de bord.....35

2.5 Synergie entre les concepts.....36

3. CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

3.1 Type de recherche.....38
3.2 Approche méthodologique.....39
3.2.1 Étape 1 : Revue de la littérature et méthodologie de cueillette d'information.....39
3.2.2 Étape 2 : Enquêtes sur le terrain et méthodologie de validation (indicateurs et TBSEP) et d'analyse des résultats 41
3.2.3 Étape 3 : Construction d'un tableau de bord pour un projet socio-éducatif en Guinée (étude de cas).....43
3.2.4 Étape 4 : Rédaction du rapport de recherche.....45

4. CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

4.1 Présentation de la banque des indicateurs en suivi et évaluation de projet.....46
4.2 Présentation du Prototype TBSEP.....50
4.3 Résultats de la validation terrain.....62
4.3.1 Présentation du questionnaire.....63
4.3.2 Présentation des gestionnaires de projets consultés.....63
4.3.3 Analyse des résultats.....63

5. CHAPITRE 5 : ÉTUDE DE CAS POUR LA CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BORD DE SUIVI ET EVALUATION D'UN PROJET SOCIO-EDUCATIF EN GUINÉE

5.1 Introduction.....67
5.2 Contexte et Présentation générale du projet 69
5.3 Démarche méthodologique.....72
5.4 Guide d'utilisation du prototype.....72
5.5 Guide de navigation.....74
5.6 Interprétation et utilisation des résultats..... .75
5.7 Conclusion 77
5.8 Etude de cas : Tableau de bord d'un projet socio-éducatif en Guinée.....78

CONCLUSION.....106

ANNEXE A : Questionnaire 108
- Partie 1.....108
- Partie 2.....117

ANNEXE B : Liste des Gestionnaires de Projet 118

ANNEXE C : Résultats de la Partie 1 du questionnaire.....119

ANNEXE D : Résultats de la Partie 2 du questionnaire 127

BIBLIOGRAPHIE.....128

INTRODUCTION

L'aide internationale consiste à contribuer au développement économique et au progrès social durable dans les pays en voie de développement. Nombreux sont les organismes oeuvrant dans le développement international qui ont pour mission d'aider les pays en voie de développement à briser le cercle vicieux de la pauvreté dans lequel ils sont enfermés. Parmi ces organisations, on retrouve les Banques Multilatérales, les Agences Gouvernementales, les Associations Internationales ou encore les Organisations Non Gouvernementales.

Nul n'ignore que depuis quelques années, les ressources se faisant de plus en plus rares, les organisations qui œuvrent dans le développement international doivent exploiter les ressources disponibles de façon plus judicieuse et plus efficace. En effet, elles disposent de moins d'argent pour s'attaquer à des tâches de plus en plus grandes. D'où la naissance d'une nouvelle forme de gestion de la performance également désignée aujourd'hui sous le nom de gestion axée sur les résultats, qui peut être définie comme une large stratégie de gestion impliquant des changements importants dans le fonctionnement des organismes, avec l'amélioration de la performance (atteinte de meilleurs résultats) comme orientation principale. Aujourd'hui, la gestion axée sur les résultats fait partie intégrante des pratiques et de la philosophie de gestion de la plupart des organismes de développement. Notons que de nos jours, la grande majorité de ces institutions en développement international gèrent leurs activités sous forme de projets, programmes ou politiques d'aide. La vogue sans précédent que connaît la gestion de projet s'explique essentiellement par le fait que les projets jouent un rôle considérable dans la vie des organisations, contribuant notamment à leur survie et à leurs développements dans les contextes managériaux actuels, de plus en plus complexes et exigeants. Systématiquement, ces institutions veillent à utiliser des pratiques qui optimisent et assurent une utilisation prudente des ressources humaines, matérielles et financières. Ces institutions communiqueront les résultats de leurs activités notamment à leurs gouvernements respectifs afin de rendre compte de leurs réalisations sur le plan du développement.

Les projets de plus en plus diversifiés, doivent satisfaire à des contraintes toujours plus sévères de temps, de coûts, de performance, d'expertise ou autres ressources. Les gestionnaires sont amenés à satisfaire aux exigences constantes d'une gestion plus rigoureuse et orientée sur la performance ; ils doivent systématiser et améliorer leur processus de gestion, en particulier le suivi des activités et l'évaluation des résultats. Or, toutes ces améliorations requièrent l'analyse et la synthèse de l'information issue de la mesure de la performance afin

de permettre aux gestionnaires de détecter efficacement et rapidement les anomalies liées aux activités et d'en ajuster le tir tout aussi vite.

Dans ce travail, nous nous sommes intéressés à la mesure de la performance en gestion de projet. Celle-ci revient en effet, à mesurer deux choses : l'avancement des activités **(mesure d'exécution)** et l'atteinte des résultats **(mesure des résultats)** du projet. Ces deux types de mesure de la performance de projet seront détaillés plus en profondeur dans la suite de ce travail. Traditionnellement, les organisations ont surtout mis l'accent sur le premier volet qui consiste à suivre l'exécution du projet. Aujourd'hui, la notion de gestion par résultats amène les organisations à davantage focaliser sur le second volet à savoir la mesure des résultats. Dans le domaine des projets de développement, un des aspects importants en mesure de la performance des projets est l'évaluation de la durabilité des résultats dans une perspective à long terme et de résultats d'impact. Les différents aspects de la notion de suivi et évaluation seront vus ultérieurement dans ce travail.

Un grand nombre d'organisations mettent sur pied des systèmes de mesure visant à alimenter le suivi et l'évaluation de leur performance. Ces mesures sont en générale produites à l'aide d'indicateurs évocateurs et pertinents, le terme indicateur étant utilisé pour qualifier toute information qui mesure de manière générale l'évolution et en particulier, la performance des activités. La mise en place de systèmes d'information adéquats permet la lecture des indicateurs. L'interprétation de ces indicateurs nécessite la mise en place d'outils adéquats pour assurer une meilleure gestion des activités et permettre une prise de décision plus éclairée de la part des gestionnaires. A cet effet, nous allons introduire dans ce travail la notion de Tableau de Bord de Gestion comme un outil qui permet de répondre à des préoccupations de gestion telles que le suivi et l'évaluation des activités.

La Banque Mondiale a récemment participé à la restitution d'un atelier sur l'évaluation et la mesure de la performance en janvier 1999 (*Workshop on Performance Management and Evaluation*, World Bank, 1999). Cet atelier a montré que les activités de suivi et l'évaluation des projets financés par la Banque n'avaient pas suffisamment mis l'accent sur les facteurs critiques amenant à un impact positif sur le développement Il ressort de ce rapport que les indicateurs de performance devraient être intégrés au sein du suivi et de l'évaluation des procédures utilisées par la Banque et ses emprunteurs. Les indicateurs de performance

mesurent les impacts, résultats, extrants et intrants dont on effectue le suivi lors de la phase d'exécution d'un projet afin d'en évaluer les progrès par rapport aux objectifs. Ils sont aussi utilisés ultérieurement pour évaluer le succès d'un projet. Les indicateurs présentent l'information de manière à clarifier les liens entre les impacts, résultats, extrants et intrants et aident tout le long du cycle de vie du projet, à identifier les problèmes susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs ainsi que les résultats attendus.

Dans cette étude, nous nous proposons dans un premier temps de mettre en place une banque d'indicateurs de performance standards en gestion de projet qui puisse servir de référence à un gestionnaire dans son travail de suivi et l'évaluation de projet. Dans un second temps, nous allons proposer au gestionnaire de projet, un outil de travail permettant de faciliter l'utilisation et l'interprétation des indicateurs mesurés. Cet outil, en l'occurrence le tableau de bord de suivi et évaluation (TBSEP) de projet, fera l'objet une dernière partie grâce à son application à un projet réel. Cette application permettra d'illustrer l'utilisation des indicateurs de performance en contexte de gestion de projet et de montrer le fonctionnement même d'un tableau de bord de suivi et évaluation de projet.

Ce travail comporte les 5 chapitres suivants :

- Le chapitre 1 présente le sujet de la recherche ainsi que la démarche logique de réalisation de celle-ci. Après avoir décrit le contexte du sujet, ce chapitre couvre essentiellement la problématique, les objectifs, les questions de recherche et la structure du projet incluant le cadre logique du projet de recherche. L'objectif de cette étape est de présenter au lecteur le sujet de réflexion qui justifie la réalisation de cette recherche et de définir les objectifs visés par la réalisation de ce travail.

- Le chapitre 2 fait une revue de la littérature sur le thème de la recherche. Il couvre les aspects de la gestion de projets (notamment les projets de développement), de la mesure de la performance en gestion de projet incluant les définitions sur les indicateurs de performance. Ce chapitre définit aussi les pratiques de suivi et évaluation en gestion de projet et enfin, il introduit la notion de tableau de bord comme outil de gestion pour le suivi et d'évaluation des projets. L'objectif de cette étape est d'une part de présenter au lecteur les différentes notions et définitions que

l'on retrouve dans le sujet de recherche abordé dans ce travail, et de montrer le lien qui peut être fait entre elles. D'autre part, cette étape va aider à la constitution d'une banque d'indicateurs de suivi et évaluation de projet laquelle répond à un des objectifs de cette recherche..

- Le chapitre 3 couvre l'aspect méthodologique de l'étude, l'objectif étant de présenter au lecteur la démarche méthodologique suivie pour la réalisation de ce travail. Il définit dans un premier temps le type de la recherche effectuée dans ce travail, à savoir la notion de recherche–action. Puis, le chapitre passe en revue et détaille la procédure et les étapes qui seront suivies pour la réalisation de cette recherche-action.

- Le chapitre 4 a pour objectif de présenter les résultats de cette étude à savoir la banque d'indicateurs de mise en œuvre issue de la revue littéraire, le prototype de tableau de bord de suivi et évaluation de projet construit, ainsi que le résultat des entrevues terrain réalisées à l'aide du questionnaire mis en œuvre à cet effet.

- Le chapitre 5 présente une étude de cas réalisée sur un projet réel. Le projet choisi est un projet de développement socio-éducatif financé par l'ACDI en Afrique de l'Ouest (Guinée). L'objectif de cette étude de cas est d'illustrer l'utilisation du tableau de bord de suivi et évaluation de projet proposé (TPSEP), et de montrer comment cet outil peut faciliter le travail d'un gestionnaire de projet.

CHAPITRE 1

PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE

1.1 Contexte

- **1.1.1 Mise en situation**
- **1.1.2 Indicateurs de performance et tableau de bord comme outil de support à la gestion**

1.2 Problématique

1.3 Objectifs de la recherche

1.4 Questions de recherche

1.5 Structure du projet de recherche (Cadre logique)

1.1 CONTEXTE

1.1.1 Mise en situation

La mesure de la performance en gestion de projet revient essentiellement à mesurer l'exécution des activités du projet et les résultats obtenus de celui-ci (*Results Based Management in the OECD Countries*, OECD 1999). Plus spécifiquement, mesurer la performance de projet consiste à recueillir un certain nombre d'information pour effectuer les activités de suivi et évaluation du projet de manière plus adéquate dans un esprit d'optimisation des ressources et de l'atteinte de résultats. Par conséquent, mesurer la performance consiste aussi en l'étude et l'élaboration de rapports de performance sur les projets particulièrement en ce qui a trait à l'atteinte des objectifs et buts pré-établis du projet et de l'organisation. Les rapports de performance visent essentiellement à présenter des résultats de données ou des taux de performances qui seront par la suite interprétés et expliqués lors des divers rapports d'évaluation de projets tels que les rapports à mi-parcours, ex-post ou d'impact.

Aujourd'hui, la plupart des organismes s'accordent à dire que les indicateurs de performance sont un moyen efficace de pour aider à effectuer un meilleur suivi et évaluation des activités et des résultats de projets. Les indicateurs constituent l'essentielle des données issues de la mesure de la performance. En effet, les indicateurs de performance mesurent les impacts, résultats, extrants et intrants dont on effectue le suivi lors de la phase d'exécution d'un projet afin d'en évaluer les progrès par rapport aux objectifs. Ils sont par la suite utilisés pour évaluer le succès du projet. Les indicateurs présentent l'information de manière à clarifier les liens entre les impacts, résultats, extrants et intrants et aident tout le long du cycle de vie du projet, à identifier les problèmes susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs du projet. Par exemple, les organismes internationaux tels que l'ACDI, la Banque Mondiale, l'AFD, l'USAID, ou encore le PNUD, se dotent tous et de plus en plus d'indicateurs, non seulement pour mieux cerner et mesurer les réalités humaines et sociales, économiques et géopolitiques des pays, mais aussi pour évaluer leurs projets et leurs interventions dans une perspective de résultats et de retombées des programmes d'aide.

1.1.2 Indicateurs de performance et tableau de bord comme outil de support à la gestion

De nos jours, l'utilisation des systèmes d'information comme support de gestion est indispensable pour le suivi et l'évaluation des activités d'un projet. En France, Jean-Yves Saulou a été un des initiateurs de la notion de tableau de bord de gestion (TBG). Il a édité un ouvrage en 1993 intitulé « Le pilotage du décideur ». Aux Etats-Unis, la première approche de construction d'un TBG a été proposée par Robert Kaplan en 1992 et publié dans un article du « Harvard Business Review », en 1996. Il s'agit d'une approche méthodologique produisant un outil dénommé le « Balanced Scorecards » dont la démarche consiste à pointer quatre aspects clés de la gestion à savoir financier, clientèle, processus de gestion interne et perspective d'apprentissage et d'évolution. Au Québec, c'est en 1993 qu'une première édition du livre « *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* », écrit par Pierre Voyer, Professeur à l'ENAP, a été publié, offrant une méthodologie de construction de tableaux de bord. Puis, une seconde édition de ce volume été publié en 1999 venant renforcer les concepts de la première version. Ce nouveau volume nous servira de référence dans ce travail tant dans la définition des concepts que dans le choix de la méthodologie de développement d'un tableau de bord.

Le TBG est un moyen de sélectionner, d'agencer et de présenter l'information issue des indicateurs de façon claire et synthétique. Il permet à ses utilisateurs de focaliser sur l'essentiel, de communiquer l'information et d'en partager l'interprétation ; ce qui a pour conséquence de permettre une meilleure prise de décision de la part des gestionnaires. Le contexte actuel et les problématiques que vivent les organisations justifient de plus en plus la réalisation de tableaux de bord, l'objectif de chaque organisation étant de faire plus, plus vite, mieux et avec moins de ressources. L'utilisation d'un tableau de bord constitue un feed-back permanent au gestionnaire de projet lui permettant d'avoir une vision d'ensemble et précise de ce qui se passe, ce qui permet ainsi de rapidement détecter toute anomalie dans les prévisions et enfin de pouvoir de manière avisée ajuster le tir quand c'est nécessaire par la prise de décisions éclairées. Évidemment, pour être utilisés les indicateurs n'ont pas besoin obligatoirement d'être présentés sous la forme de TBG, mais ce serait tellement plus simple pour le gestionnaire de projet d'avoir l'information importante à porté de main, sous la forme d'indicateurs révélateurs, d'avoir le maximum de valeur informative dans le but de lui permettre d'avoir rapidement accès à l'information pertinente pour mener son projet à terme.

1.2 PROBLEMATIQUE

Nous avons tenté de trouver dans la littérature, une banque d'indicateurs pertinents essentiellement pour la gestion des projets qui permettrait à un gestionnaire de projet quelconque toute discipline confondue, de pouvoir effectuer le suivi et l'évaluation de ses projets.

A part quelques exemples ad hoc, l'information s'est avérée rare, voir inexistante. Une entrevue auprès d'un expert en définition des Indicateurs et en TBG au Québec, M. Pierre Voyer, Professeur ENAP, a confirmé un manque dans le travail de rassemblement d'indicateurs pour le suivi et l'évaluation dans le domaine de la gestion des projets. Bien sûr, les organisations ont développé chacune de leur coté des indicateurs en fonction de leur domaine d'activités et de la vision et mission de leur organisation propre. Cependant, toute discipline confondue, les projets ont des similitudes qui gagneraient à être ressorties sous la forme d'indicateurs de performance « standards » pouvant être communément appliqués à la plupart des projets au sein des organisations. Cette éventuelle possibilité d'identifier et de ressortir des indicateurs standards en gestion de projet vient de la problématique liée au manque de littérature servant de référence adéquate et complète en indicateurs de performance à des fins de suivi et évaluation de projet. Ce qui constitue un handicap majeur pour la gestion des projets. En effet, pour un gestionnaire de projet, il est important de pouvoir suivre avec des outils adaptés les données traditionnelles de la gestion de projet telles que l'avancement des activités en tenant compte des délais, coûts et de la qualité. On retrouve aujourd'hui sur le marché des outils connus par les gestionnaires de projet permettant d'améliorer dans une certaine mesure la gestion du projet (MS-Projet). Ces logiciels permettent essentiellement au gestionnaire de projet d'effectuer un meilleur suivi de l'avancement des activités, du respect des échéances et de l'ordonnancement des activités du chemin critique, et du suivi des ressources financières, humaines et matérielles.

De plus, le gestionnaire de projet doit pouvoir analyser les résultats, mesurer et interpréter les écarts et déterminer des mesures correctives (ré-affectation des ressources, rapport de suivi et recommandation...). Bien que les outils actuels utilisés pour la gestion des projets soient des logiciels informatiques efficaces pour suivre l'exécution des projets, il n'en est pas moins que tout l'aspect lié à l'évaluation des résultats n'est pas suffisamment couvert par ces mêmes logiciels qui ne permettent pas l'utilisation, ni l'interprétation des indicateurs

consistant aujourd'hui l'essentiel des données issues de la mesure de la performance. Par conséquent, ces logiciels ne permettent pas de bien cerner tout l'aspect lié à évaluation même du projet qui consiste par exemple à mesurer l'impact de celui-ci, ou alors à quel point les objectifs du projet ont été atteints, aspects tous aussi important que celui du suivi courant des activités et constituant la base de la gestion par résultats. D'où l'importance de l'utilisation du TBG pour pallier le manque d'outil de mesure de la performance spécifique à la gestion de projet.

Il nous paraît donc pertinent dans un premier temps, de rechercher, identifier, synthétiser sous la forme d'une banque d'indicateurs, les indicateurs pertinents pour le suivi et l'évaluation des projets afin de palier au manque de littérature et de référence standard dans le domaine. Dans un second temps, il nous paraît essentiel de construire un outil permettant la présentation, l'utilisation et l'interprétation de ces indicateurs pour une meilleure gestion des projets. L'outil choisit, en l'occurrence le TBG sera un prototype de tableau de bord de suivi et évaluation de projet (TBSEP) et sera présenté comme instrument de mesure de la performance en gestion de projet. Et afin de mieux démontrer l'utilisation du TBSEP, nous allons ultérieurement le tester à projet pilote sous forme d'étude de cas.

1.3 OBJECTIFS

Dans ce travail nous nous intéresserons aux projets de type internationaux gérés par les organismes qui financent des projets de développement à travers le monde. Il s'agit des Institutions Internationales, les Agences de Développement ou encore les Organisations Non Gouvernementales.

Ce travail a pour objectifs de :

- Participer à l'amélioration des connaissances de la science et des organisations en matière de mesure de la performance des projets ;

- Améliorer la mesure de la performance des projets par la mise en œuvre d'une banque d'indicateurs standards pour le suivi et l'évaluation des activités et résultats de projets;

- Améliorer les activités de suivi et évaluation de projet et faciliter la prise de décision des gestionnaires de projet par l'utilisation d'un prototype de tableau de bord de suivi et d'évaluation de projet (TBSEP), comme outil de mesure de la performance et permettre une meilleure utilisation et interprétation des indicateurs.

1.4 QUESTIONS DE RECHERCHE

Ce qui nous amène à nous poser les questions suivantes :

- Quels sont les indicateurs de performance pertinents et standards que l'on retrouve en gestion de projets ?

- Comment un tableau de bord de suivi et évaluation de projet permet il l'utilisation et l'interprétation des indicateurs de performance et contribue t'il à faciliter la prise de décision des gestionnaires de projets ?

- En quoi les indicateurs de performance sont susceptibles d'améliorer le suivi et l'évaluation des projets ?

Telles sont les questions auxquelles nous tâcherons de répondre à la fin de ce travail de recherche.

1.5 STRUCTURE DU PROJET DE RECHERCHE

En résumé, on peut dire que le projet consistera à élaborer les étapes qui suivent :

1. Mise en œuvre d'une banque d'indicateurs de performance liée au domaine de la gestion de projet amenant à la construction d'un prototype de tableau de bord (TBSEP) pour le suivi et l'évaluation de projet ;

2. Évaluer la pertinence et la réceptivité des indicateurs dans le milieu professionnel, ainsi que leur adéquation avec la réalité terrain. De même, nous avons validé la pertinence du choix du tableau de bord comme outil de support en gestion de projet;

3. Démontrer sous la forme d'une application, l'utilisation du tableau de bord construit à un projet pilote.

Afin de mieux visualiser le projet dans son ensemble, nous allons présenter la structure de notre projet de recherche sous la forme du Cadre Logique, outil de base pour aider les gestionnaires de projet à mieux concevoir leurs projets et qui sera expliqué dans le chapitre suivant.

Niveaux descriptifs du Projet de Recherche	**Indicateurs objectivement vérifiables**	**Moyen de vérification**	**Conditions critiques de succès**
Finalité/ Objectif : ➢ Améliorer la mesure de la performance en gestion de projets ;	➢ Utilisation d'une méthode de gestion des projets permettant d'augmenter leurs chances de succès;	➢ Rapports d'évaluation des organismes de projet;	➢ Disponibilité de moyens logistiques et financiers pour la recherche et la validation d'information ;
But : ➢ Améliorer les activités de suivi et évaluation de projets ; ➢ Faciliter la prise de décision des gestionnaires ;	➢ Nombre de projets bien gérés, évalués et réussis ; ➢ Nombre de gestionnaires se servant des indicateurs standards dans la gestion courante de leurs projets ;	➢ Rapports d'évaluation des organismes de projet; ➢ Commentaires des gestionnaires de projet ;	➢ Qu'il y est collaboration des GP dans l'utilisation des indicateurs de performance dans la gestion de leurs projets ; ➢ Qu'il y est

Niveaux descriptifs du Projet de Recherche	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyen de vérification	Conditions critiques de succès
	➢ Nombre de gestionnaires adhérant à l'utilisation du TBSEP pour améliorer la gestion de leurs projets et faciliter leur prise de décision.		collaboration des GP dans l'utilisation du TBSEP pour faciliter leur prise de décision;
Extrants : Produire un Rapport de Mémoire comportant : ➢ Présentation des notions de mesure de la performance, d'indicateurs de performance, de suivi et évaluation de projets, et de tableaux de bord de gestion ; ➢ Une banque synthétique d'indicateurs de référence de mesure de la performance ; ➢ Un prototype de TB	➢ Description des concepts liés à la mesure de la performance, aux indicateurs de performance, au suivi et évaluation des projets, et aux tableaux de bord de gestion ; ➢ Grille et Rapport d'évaluation des indicateurs les plus pertinents utilisés par les organisations ;	➢ Validation et publication des résultats de la recherche; ➢ Rapport de la présente recherche;	➢ Existence et disponibilité de l'information ; ➢ Participation et disponibilités des gestionnaires de projet pour la validation de l'information ; ➢ Disponibilité d'une organisation pour la

Niveaux descriptifs du Projet de Recherche	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyen de vérification	Conditions critiques de succès
permettant le suivi des activités et l'évaluation des résultats en gestion de projet (TBSEP) ;	➢ Rapport de mise en œuvre du prototype TBSEP ;		construction et l'application du TBSEP ;
Intrants : ➢ Dossiers de projets ; ➢ Littérature de référence ; ➢ Questionnaire ; ➢ Matériel (papier, stylo, ordinateur) ;	➢ Nombre de dossiers de projets consultés ; ➢ Nombre et type de sites d'organisations-projets consultés ; ➢ Nombre de personnes contactées ;	➢ Rapport de la recherche ;	Existence et disponibilité de l'information ;

CHAPITRE 2

REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

2.1 Notions de projet et de gestion de projet
- **2.1.1 Définition de Projet**
- **2.1.2 Définition de la Gestion de Projet**
- **2.1.3 Définition de Programme**

2.2 Mesure de la performance de projet
- **2.2.1 Définitions**
- **2.2.2 Indicateurs de performance**
  - **2.2.2.1 Définitions**
  - **2.2.2.2 Type des indicateurs de performance**

2.3 Notion de suivi et évaluation de projet
- **2.3.1 Historique de l'évaluation**
- **2.3.2 Définitions**
- **2.3.3 Type d'évaluation et cycle de vie du projet**

2.4 Tableau de Bord de Gestion
- **2.4.1 Définition et pertinence du TBG**
- **2.4.2 Méthodologie de construction du tableau de bord**

2.5 Synergie entre les concepts

2.1 NOTION DE PROJET ET DE GESTION DE PROJETS

Depuis une vingtaine d'années, la gestion de projet vit un impressionnant foisonnement d'activités scientifiques et professionnelles. Des organismes tels que le Project Management Institute (PMI) et l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) favorisent le regroupement des théoriciens et des praticiens de la discipline, publient des dizaines d'ouvrages qui vont servir de référence dans le domaine de la gestion de projet.

2.1.1 Définitions de Projet

Dans la littérature classique, on retrouve plusieurs définitions de la notion de projet. L'AFNOR définit le projet comme « une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir » et ajoute, « un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données », *Le management de projet : concepts, 1991, AFNOR, Paris.* On retrouve aussi dans le dictionnaire plusieurs définitions du projet dont « Image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre : dessin, idée, intention, plan, résolution, vue » ou encore « Tout ce par quoi l'homme tend à modifier le monde ou lui même, dans un sens donné » *Le petit Robert, 1996.* Dans domaine du développement international, on retrouve les définitions suivantes de la notion de projet : l'ACDI définit un projet comme un ensemble d'activités interdépendantes mises en œuvre dans le but d'atteindre des objectifs précis dans un délai donné et dans les limites budgétaires fixées. *Gestion des évaluations de projets bilatéraux, ACDI, 1991.* Pour la Banque Mondiale, un projet est un ensemble discret d'investissement, de mesures stratégiques et d'actions institutionnelles visant à réaliser un objectif de développement déterminé dans un laps de temps prévu.

2.1.2 Définitions de la Gestion de Projet

Pour ce qui est de la gestion de projet, plusieurs experts reconnus dans le domaine ont donné leurs définitions de la gestion de projet. En effet, selon Adams & Martin (1987), la gestion de projet (GP) amène l'organisation à adapter sa structure et son fonctionnement pour accomplir une tache précise : affectation temporaire de ressources sur projet, adoption des mécanismes d'intégration pour mieux accomplir des activités hautement spécialisées et interdépendantes,

et utilisation de techniques poussées de planification, d'élaboration et de contrôle, pour respecter des contraintes sévères de coûts, délais et performance. Quant à Kerzner (1997), la GP consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources consenties en vue d'accomplir un objectif découlant de buts et d'objectifs plus vastes. A cet effet, la GP implique une structure temporaire, hautement organique, capable de réagir rapidement, facilitant l'intégration et les communications tant horizontales que verticales. Selon David Cleland (1998), la GP est l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles à travers la vie du projet en utilisant des techniques de gestion modernes pour compléter des objectifs prédéterminés d'envergure, de coûts, de qualité et de satisfaction des intervenants.

Dans ce travail, nous allons définir la gestion de projet comme l'art d'utiliser avec efficacité et efficience les ressources disponibles pour concevoir, développer et produire le bien ou le service qui répondra avec satisfaction à la problématique à résoudre, en respectant les contraintes établies de coûts, de délais et de performance. Notons aussi que les projets découlent d'un ensemble d'objectifs à atteindre qui sont reliés de façon plus large à une stratégie corporative (politique, mission, vision de l'organisation). En effet, les projets concrétisent, donnent vie et véhiculent les orientations, stratégies ou programmes que privilégient les organisations, en transformant les orientations stratégiques poursuivies en actions stratégiques accomplies.

2.1.3 Définitions de Programme

Afin de faciliter la compréhension du lecteur dans la suite du présent travail, nous allons définir la notion de programme pour expliquer le lien avec celle d'un projet. Initialement, la gestion de projet a tiré l'essence de ses règles et pratiques des secteurs du génie et de la construction. Le secteur de l'aide au développement international dont le cœur des activités est constitué de projets s'est joint aux adeptes de la gestion de projet durant les années soixante, tout en apportant sa propre perspective, ses techniques et ses outils. Les gouvernements mettent des politiques, des programmes et des projets en œuvre pour satisfaire aux besoins des individus et résoudre les problèmes de la collectivité ou de la société. Le Conseil du Trésor définit un programme comme un groupe d'activités ou de projets axé sur un objectif ou sur un ensemble d'objectifs en vue de produire, à l'aide de ressources matérielles, des besoins de clientèles internes ou externes, *Gouvernement du Québec, 1989.* Dans ce

travail, nous allons considérer qu'un programme représente un portefeuille de projets (tout comme un projet peut être une composante d'un programme) mis en œuvre dans le but d'atteindre des objectifs communs.

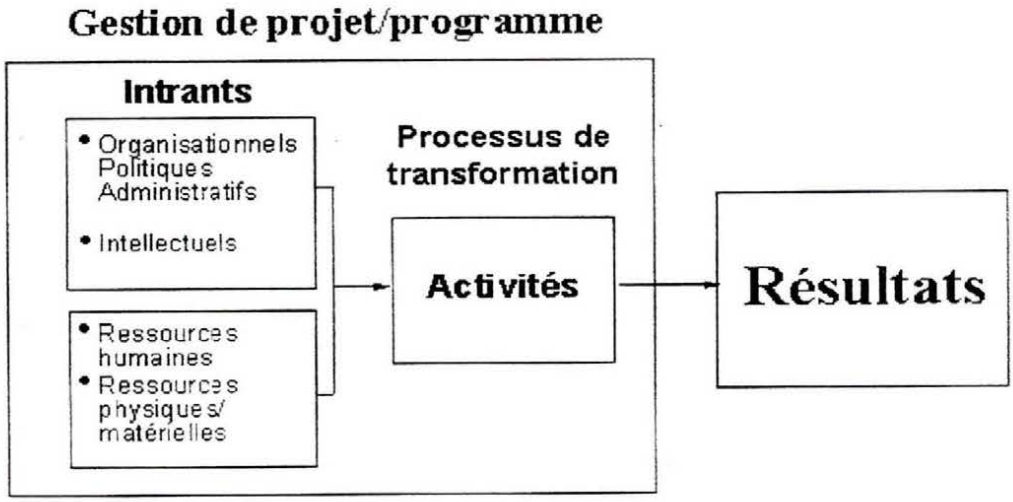
Devant la rareté des ressources, les organisations se sont vues contraintes d'adopter des nouvelles techniques de gestion afin d'améliorer les résultats et l'efficacité de leurs projets, programmes et politiques d'aide. La mesure de la performance et l'évaluation sont les composantes principales d'un tel succès. Les parties qui suivent vont respectivement définir les notions de mesure de la performance et d'évaluation en gestion de projet, et présenter le tableau de bord de gestion comme outil permettant d'optimiser le travail des gestionnaires dans ce sens.

2.2 MESURE DE LA PERFORMANCE DE PROJET

2.2.1 Définitions

a) Gestion axée sur les résultats

La gestion de la performance, également désignée aujourd'hui sous le nom de gestion axée sur les résultats(GAR). L'ACDI, un des principaux chefs de file dans ce domaine, définit la GAR comme un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement. *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes, 1999.* La gestion axée sur les résultats fait partie intégrante des pratiques et de la philosophie de gestion de la plupart des organismes de développement. Systématiquement, ces institutions veillent à utiliser des pratiques qui optimisent et assurent une utilisation prudente des ressources humaines et matérielles et financières. Ces institutions communiqueront les résultats de leurs activités à leurs gouvernements respectifs afin qu'ils soient informés de leurs réalisations sur le plan du développement. La figure suivante donne la logique interne de la gestion axée sur les résultats.



b) Mesure de la Performance

La mesure de la performance est plus étroitement concernée par la production ou l'approvisionnement d'information de performance, et est concentrée sur des aspects techniques de clarification des objectifs, de développement d'indicateurs, collecte et analyse des données sur les résultats. La mesure de performance implique le suivi périodique, l'étude et l'élaboration de rapports de performance sur les projets et programmes, particulièrement en matière de bien-fondé dans l'atteinte des objectifs et buts pré-établis. Une telle étude vise essentiellement à présenter des résultats de données ou des taux de performances. Les résultats de l'étude sont généralement utilisés à des fins d'outils de gestion et de rapports comptables.

En gestion de projet, la mesure de la performance revient à mesurer deux choses : l'avancement des activités et l'atteinte des résultats du projet. Ces deux types de mesure de la performance de projet peuvent être distingués comme suit :

(1) **Mesure d'exécution** qui consiste à s'assurer que les intrants (ressources financière, humaine et matérielle) et activités (taches et processus) du projet sont en concordance avec la conception des budgets, programmes de travail et échéances.

(2) **Mesure des résultats** qui consiste en l'atteinte des objectifs du projet : c'est à dire si les résultats actuels obtenus sont ceux planifiés ou visés. Les résultats sont mesurés à

trois niveaux : résultats immédiats (output), résultats intermédiaires (outcome) et résultats à long -termes ou d'Impact.

2.2.2 Indicateurs de performance

2.2.2.1 Définitions

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation » *Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 1999, Presses de l'Université du Québec.*

Dans la gestion quotidienne, les indicateurs représentent des mesures de quantité, qualité, montant, temps (délais et fréquence) ou toute combinaison comprise. Selon l'étendue possible, la performance des indicateurs doit permettre la mesure quantitative de l'impact au développement. Pour certains objectifs, il pourrait être nécessaire de développer des indicateurs qualitatifs pour mesurer le succès du projet. Les indicateurs quantitatifs sont des nombres ou ratios objectivement ou indépendamment vérifiables tels que le nombre de personnes soignées, le pourcentage d'enfants fréquentant l'école ou encore le ratio coûts/résultat du projet. Les indicateurs qualitatifs sont des descriptions ayant rapport à la qualité ou à la nature des aspects du projet telles les commentaires des bénéficiaires du projet quant à la satisfaction ou non des services fournis. Les indicateurs de performance mesurent les impacts, les effets, extrants et intrants dont on effectue le suivi lors de la phase d'exécution d'un projet afin d'en évaluer les progrès par rapport aux objectifs. Ils sont aussi utilisés par la suite, pour évaluer le succès d'un projet. Les indicateurs présentent l'information de manière à clarifier les liens entre les impacts, effets, extrants et intrants et aident tout le long du cycle de vie du projet, à identifier les problèmes susceptibles d'empêcher l'atteinte de ses objectifs. Dans la partie qui suit, nous allons définir les notions d'indicateurs d'intrant, extrant, effets et impact dont nous a fait référence ci-dessus après avoir introduit la notion de la Matrice du Cadre Logique (MCL).

2.2.2.2 Type des indicateurs de performance

a) Liens entre les indicateurs et la Matrice du Cadre Logique (MLC)

Comprendre comment faire dériver des indicateurs de performance des objectifs d'un projet et de ses composantes requière une compréhension des concepts de base du Cadre Logique. La matrice du cadre logique (MCL), inventé par l'USAID en fin des années 1960, est l'outil de base le plus utilisé par les organismes de développement pour conceptualiser les objectifs et les stratégies d'un projet. La MCL est basée sur un modèle de hiérarchie à cinq niveaux ayant des relations de cause à effet entre les niveaux qui sont en fait, les déterminants de la réussite du projet. Les niveaux inférieurs de la hiérarchie contribuent à l'accomplissement des niveaux supérieurs. Par conséquent, les ***intrants*** sont utilisés pour réaliser les ***activités*** du projet qui entraîne la réalisation des ***extrants***, à savoir biens et services permettant ainsi l'atteinte du ***but*** du projet contribuant ainsi à la réalisation des ***objectifs*** du projet.

Matrice du Cadre Logique :

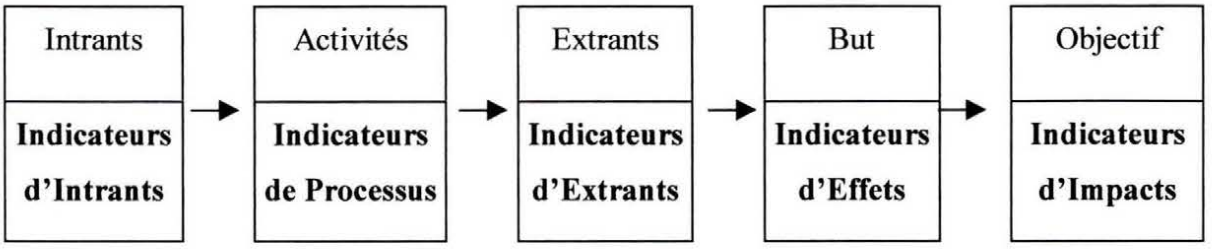
Résumé Narratif	**Indicateurs Objectivement Vérifiables**	**Moyens de Vérification**	**Facteurs critiques de succès**
Objectifs Projet (Impacts)			
Buts Projet (Outcomes)			
Extrants (Outputs)			
Intrants (Inputs)			

Si on considère le cycle de vie d'un projet, on distingue les grandes étapes suivantes à savoir la conception, la planification, l'exécution et l'achèvement, *Gestion des évaluations de projets bilatéraux, 1999, ACDI.*

Le Cadre Logique est un outil pour mieux concevoir, planifier et effectuer un suivi des activités et résultats du projet. Par activités, on entend toute tache devant être effectuée par une ou plusieurs ressources humaines du projet. L'ensemble de ces activités constitue la Structure de Fractionnement des Travaux (SFT) utilisée lors de la phase de planification. Bien que les activités fassent partie intégrante de la culture du Cadre Logique, nous avons constaté

qu'elles ne figurent pas de manière apparente dans la matrice. Si on considère l'hypothèse d'une optimisation de l'outil Cadre Logique, nous proposons de présenter un schéma plus explicite quant à la place des activités dans les divers niveaux hiérarchiques du Cadre Logique. Le schéma suivant présente la structure analytique du Cadre logique, montrant ses cinq niveaux hiérarchiques typiques utilisés et le type d'indicateur correspondant à chaque niveau.

Niveaux hiérarchiques du cadre logique et types d'indicateurs :



Considérant le lien entre tous ces niveaux, la relation de cause à effet existe entre tous ces éléments. Il faut noter que la réalisation de chaque niveau hiérarchique dépend aussi de la prise en compte de certains aspects de l'environnement extérieur du projet pouvant négativement influencer le succès de celui-ci.

Par ailleurs, nous pensons qu'une distinction claire des indicateurs de processus par rapport aux indicateurs d'extrants dans l'utilisation du Cadre Logique permet un meilleur suivi et évaluation du projet. En effet, de la même manière que la réalisation des activités d'un projet mène à l'obtention de résultats, l'évaluation des indicateurs de processus est liée à celle des indicateurs d'extrants, d'où la nécessité d'une distinction claire des deux types d'indicateurs.

De manière générale, la section suivante a pour objet de définir tous les types d'indicateurs apparaissant sur le schéma ci-dessus. Notons que cette recherche sur les types d'indicateurs a été effectuée auprès de diverses institutions que sont la Banque Mondiale, l'USAID, l'ACDI et le PNUD. Nous avons constaté que les définitions sur les indicateurs de performance se rejoignaient toutes plus ou moins. De plus, à l'aide d'une étude menée par l'OCDE/DAC, *Workshop on Performance Management and Evaluation, 1998*, nous avons pu recueillir et synthétiser des informations sur les divers types d'indicateurs que nous présentons dans la partie qui suit.

b) Description des indicateurs

Les indicateurs d'intrants mesurent la quantité et parfois la qualité des ressources humaines matérielles et financières attribuées au projet. Ces ressources sont celles utilisées dans le cadre des activités pour la production des extrants du projet. Les quantités sont très souvent exprimées en monnaie ou en montant de temps (Nombre de machines procurées, nombre de mois-personnes d'Assistance Technique offert, Niveau de contribution financière des partenaires du projet).

Les indicateurs de processus (activités) mesurent ce qui arrive pendant l'exécution du projet. Il s'agit des interventions concrètes ou tâches que le personnel du projet entreprend pour transformer les intrants en extrants. Souvent ils sont exprimés sous la forme d'un ensemble d'évènements issus d'une activité planifiée qui mesurerait le temps et/ou le prix requis pour les compléter. Par exemple, la date à laquelle l'immeuble sera complété, les coûts de la réalisation de livres etc... Le chemin critique représente tout itinéraire permettant d'aller du début à la fin du projet en mettant le temps le plus élevé possible, ce temps étant le cumul du temps opératoire des tâches rencontrées sur ce chemin. Les indicateurs de processus vont mesurer les tâches critiques ou non, définies en phase de planification lors de la structure de fractionnement des travaux.

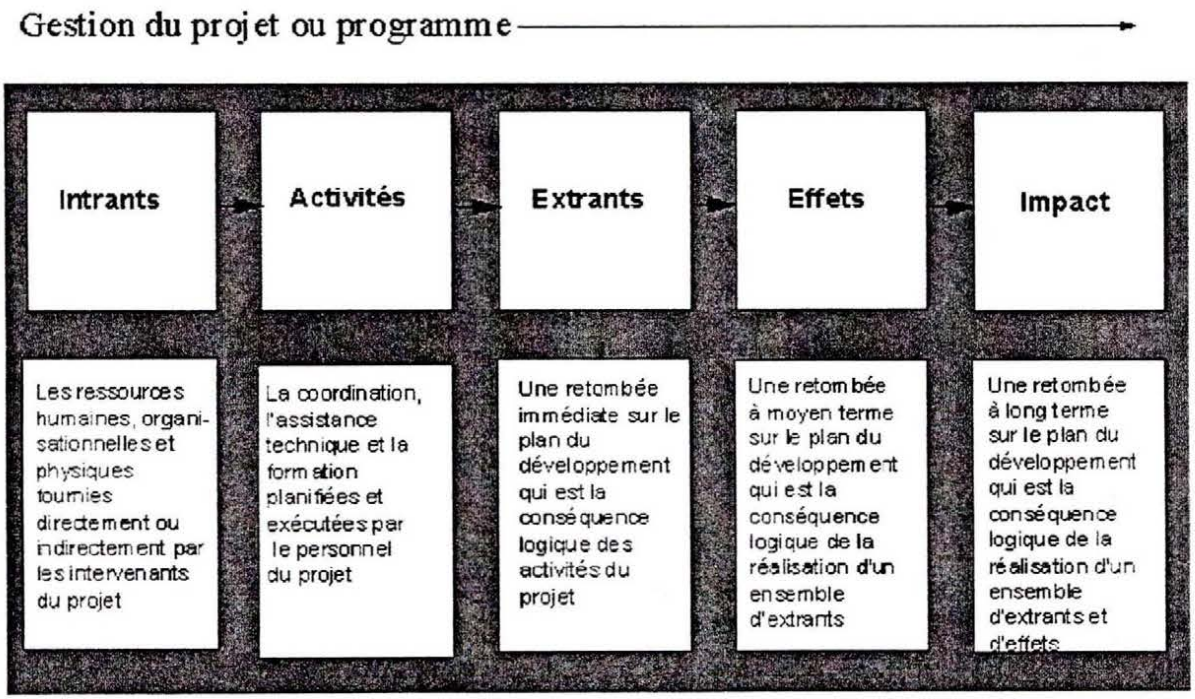
Les indicateurs d'extrants (output) évaluent les résultats les plus immédiats des activités du projet à savoir la quantité et parfois la qualité des biens produits ou des services rendus. Il s'agit des biens et services résultants du projet, et livrés à des organisations intermédiaires ou aux bénéficiaires mêmes du projet (clients). Par exemple, le nombre de salles de classe construites, le nombre de kilomètres d'autoroute complété ou encore le pourcentage d'autoroute complété remplissant les standards techniques (indicateur de qualité).

Les indicateurs d'effets (outcome) mesurent les effets de court à moyen termes, des résultats du projet sur des organisations intermédiaires ou sur les bénéficiaires du projet (clients). Il s'agit de résultats tels que le changement initial des habiletés, attitudes, pratiques et comportements des bénéficiaires. Par exemple le nombre de personnes formées ayant réussis le test de post-formation, le volume de trafic sur une route réhabilitée. Souvent la mesure des préférences ou de la satisfaction du client par la qualité des produits et services, est aussi considérée comme résultat. Par exemple, le pourcentage de clients satisfaits par rapport à des mesures prises pour l'amélioration de la sécurité routière.

Les indicateurs d'impact (et autres retombées) mesurent les incidences à long terme et l'étendue des changements dans la société, l'économie ou l'environnement dans lequel le projet évolue. Souvent, ce type d'indicateurs est recueilli à travers les statistiques nationales de secteur ou de sous secteur. Par exemple, le pourcentage de réduction de la population vivant sous le seuil de pauvreté, déclin du taux de mortalité des enfants, réduction du taux d'émission de pollution urbaine etc...Dans l'absence d'indicateurs plus définitifs d'impact, des indices de développement d'impact pourraient être utilisés pendant l'exécution du projet pour indiquer les progrès vers l'atteinte des objectifs. Dans plusieurs cas, les indicateurs d'effets (outcome) et les indicateurs de risque (dont nous voyons les spécifications ci-après), peuvent servir d'indicateurs « intermédiaires » convenables nommés indicateurs déterminants d'impact ultimes ou finaux.

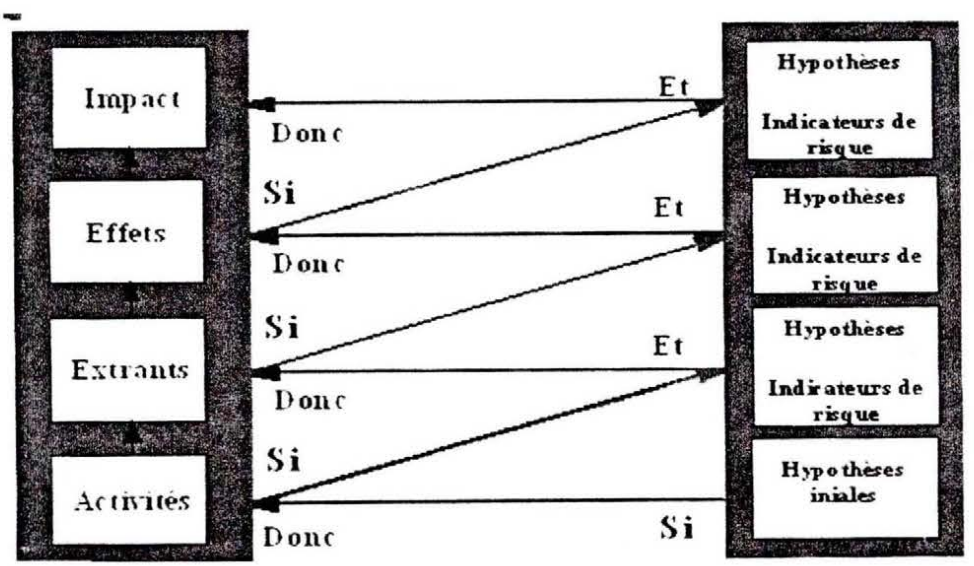
En gestion de projets, une distinction doit se faire entre les **indicateurs d'exécution** qui suivent l'avancement du projet au niveau opérationnel à savoir si les intrants et les processus se déroulent selon le plan de travail, les délais et en dedans du budget, et les **indicateurs de résultats** qui mesurent la performance en termes d'atteinte des objectifs de développement (résultats au niveau des extrants, résultats intermédiaires et impacts).

Le schéma de la page suivante présente la logique interne de la chaîne des retombées sur le plan du développement.



Le type d'indicateur est amené à changer durant le cycle de vie du projet, mettant premièrement l'emphase sur les indicateurs d'intrants et de processus, puis après sur les indicateurs d'extrants et de résultats intermédiaires plus tard dans le projet, et finalement sur les indicateurs ex-post. Selon une étude réalisée par l'OCDE, menée sur plusieurs institutions de développement dont l'USAID, l'ACDI, la Banque Mondiale et le PNUD, une attention particulière est mise sur la mesure des indicateurs de résultats et ce, en réponse à la gestion axée sur les résultats basée la mesure et l'évaluation des résultats, *Review of the DAC Principes for Evaluation of Development Assistance, 2000.*

Un autre type d'indicateurs ne faisant pas partie des indicateurs d'exécution, ni de résultats mais dont l'importance est cruciale, est appelé **Indicateur de risque**. Il est celui qui couvre les facteurs de risques d'ordre social, culturel, économique ou politique. Il fait référence aux « facteurs critiques de succès » dans la MCL. Ce type d'indicateurs est considéré comme étant en dehors du contrôle de la gestion de projet, mais pouvant influencer le succès ou l'échec du projet. Par exemple, le prix du courant, ou encore les salaires compétitifs du personnel de projet. Ces indicateurs sont aussi parfois considérés comme des indicateurs de contexte ou de situation. Le suivi de ce type de donnée peut se révéler important pour l'analyse des raisons pour lesquelles les prévisions ne se déroulent pas telles que prévues. Le schéma suivant montre la logique externe des indicateurs de risque par rapport à celle de l'ensemble de la gestion du projet ou programme.



2.3 NOTION DE SUIVI ET ÉVALUATION DE PROJET

2.3.1 Historique de l'évaluation

Historiquement, l'évaluation a connu quatre grandes phases qui correspondent aux différentes générations suivantes :

- Première génération : Mesure (fin 19iéme siècle). Elle consistait en l'analyse des résultats en fonction des objectifs de départ en utilisant de simples méthodes de mesure quantitatives.
- Deuxième génération : Description/Comparaison (1920 à 1950). Il s'agissait d'identifier les forces et faiblesses en fonction des objectifs de départ; de comparer des approches en utilisant des méthodes expérimentales ou de faire des comparaisons naturelles en fonction des groupe et des situations.
- Troisième génération : Jugement (1950 à 1980) : Effectuer multiples comparaison des extrants avec les objectifs et standards de départ; évaluation normative reposant sur des données de bases et des indicateurs.
- Quatrième génération : Transparence, comptabilité et performance (1980 – aujourd'hui). Recherche de la transparence, comptabilité et performance à travers l'analyse de toutes les données en utilisant une variété de méthodes, plusieurs méthodes de mesure et incorporant l'apprentissage, les perspectives et valeurs de tous les intervenants.

Suite à toutes les générations de l'évaluation vues ci-dessus, l'évaluation a essentiellement évolué de la notion d'audit, de rendre compte et de culpabilité à celle de compréhension et d'apprentissage.

2.3.2 Définitions

2.3.2.1 Suivi et Evaluation de projet

L'évaluation est la détermination des mérites ou de la valeur de quelque chose. S'appuyant largement, mais non exclusivement sur les méthodes de la recherche appliquée en sciences sociales, elle permet de mesurer le rendement et les résultats obtenus par rapport aux objectifs et aux intentions. En 1987, l'ADCI définit l'évaluation comme : « Tout processus permettant

de déterminer, avec objectivité et indépendance, la raison d'être, l'efficacité et les répercussions des activités de développement, sans oublier l'efficience des moyens utilisés pour atteindre les objectifs escomptés. »

L'évaluation est considérée comme un outil de gestion grâce auquel on peut recueillir des informations qui permettront aux responsables de prendre des décisions plus éclairées afin de pourvoir :

- Améliorer la gestion des projets, des programmes et des politiques d'aide ;
- Repérer les succès à des fins de suivi et d'utilisation;
- Étayer les résultats obtenus par l'organisme aux fins de satisfaire à l'obligation de rendre des comptes;
- Améliorer la gestion des opérations dans un contexte de compressions budgétaires;
- Accroître les connaissances des institutions en matière de développement;

En gestion de projet, le suivi et l'évaluation des activités du projet sont essentielles pour juger de la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats. Le suivi de projet est bien plus que la simple collecte de l'information sur le projet. C'est en effet, l'évaluation systématique et continue de l'exécution du projet tout au long de son cycle de vie, par la collecte et l'analyse de l'information ainsi que l'utilisation de cette information pour améliorer le travail au sein du projet. Suivi et évaluation sont des outils pour identifier les points forts et faibles et pour prendre de bonnes et opportunes décisions.

2.3.2.2 Mesure de la performance versus Evaluation de projet

Le rôle de l'évaluation par rapport à celui de la mesure de la performance reste ambigu dans la plupart des institutions. Bien que la pratique de l'évaluation soit bien connue avant l'introduction de la notion de mesure de la performance, la relation entre les deux tend à être explicitée. Si une étude consistant à mesurer de la performance vise essentiellement à présenter des résultats de données ou des taux de performances, l'évaluation quant à elle, est une étude systématique et analytique effectuée sur une base régulière ou au besoin, afin de répondre à des questions de gestion d'ordre spécifiques sur la performance. L'évaluation permet d'interpréter, d'expliquer, d'émettre des jugements sur les résultats issus de la mesure de la performance des projets et programmes (efficience, bien-fondé, impact, durabilité, pertinence, etc.). De plus, l'évaluation dessine et élabore des leçons futures pour la conception

des projets et/ou la formulation des stratégies et politiques de programme d'une institution. La fonction de l'évaluation ainsi que ses pratiques dans les différentes institutions ont traditionnellement continué de se faire selon les systèmes, politiques et procédures d'origine de mesure de la performance.

2.3.3 Type d'évaluation et cycle de vie du projet

Il existe plusieurs niveau d'évaluation : l'évaluation peut se faire au niveau projet, programme ou au niveau institution. Dans ce travail nous allons nous intéresser à niveau projet. Il existe aussi une multitude de types d'évaluation que l'on peut classer dans les deux catégories suivantes : évaluation sommative et évaluation formative. L'évaluation dite sommative est une évaluation effectuée à un stade avancé du projet ou en fin de projet afin d 'en déterminer les résultats et l 'utilité globale. L'évaluation dite formative, est une évaluation effectuée au début et tout au long du projet pour une gestion progressive et continue de celui-ci.

Le tableau suivant résume la plupart des évaluations existantes.

Identification	**Évaluation anté**	Évaluation thématique
Évaluation	Évaluation indépendante	Évaluation de profondeur
Évaluation mi-parcours	Évaluation en cours	Évaluation méta
Évaluation ex-post	Évaluation participative	Évaluation de contrôle
Auto évaluation	Évaluation intérimaire	Évaluation croisée
Évaluation incorporée	Évaluation rapide à faible coûts	Évaluation en série
Évaluation interne	**Évaluation formative**	Évaluation stratégique
Évaluation externe	**Évaluation sommative**	Évaluation de groupe
Évaluation de projet	Évaluation de gestion	Évaluation des extrants
Évaluation de programme	Évaluation multiple	Pré-Évaluation
Évaluation sectorielle	Évaluation démocratique	Évaluation d'impact
Évaluation de procédure	Évaluation générale	

Dans la partie qui suit, nous reviendrons sur les termes apparaissant en caractères gras afin d'en donner une définition plus détaillée.

Bien que l'évaluation de projet ait toujours été vue comme une analyse se faisant à la fin du projet (ex-post), aujourd'hui, l'évaluation est considérée comme une activité continue qui en plus de permettre l'apprentissage au niveau du projet, permet aussi la compréhension des faits au niveau des programmes, des politiques et des stratégies. Si on considère le cycle de vie du projet (Conception, Planification, Exécution, Achèvement), les gestionnaires peuvent procéder à une évaluation à toutes ces étapes. *Gestion des évaluations de projets bilatéraux, 1999, ACDI.*

Pendant l'étape de la planification et de la conception, la méthode du cadre logique (MCL : moyen dynamique de planifier et d'évaluer un projet ainsi que de définir la raison d'être de l'ensemble du projet) fournit le cadre nécessaire à l'évaluation. L'évaluation dite Ante est effectuée au début du projet pour valider l'étude et améliorer la conception projet. Avant d'entreprendre l'exécution du projet, il peut en effet s'avérer nécessaire de recueillir certaines données de base donnant un aperçu de la situation en vigueur à ce moment-là et qui pourront ensuite être comparées aux résultats obtenus une fois le projet terminé. Bien qu'il s'agisse là d'un excellent moyen d'évaluer l'impact et les répercussions d'un projet, on procède rarement ainsi. Par conséquent, il est virtuellement impossible de comparer les résultats obtenus à la situation qui régnait avant la mise en œuvre du projet.

Pendant l'exécution, on peut aussi entreprendre une évaluation, soit en cours d'exécution ou à la fin de l'étape (Évaluation mi-parcours ou évaluation de fin d'étape). Les réalisations de telles évaluations pourront conduire à la réalisation d'importants changements concernant la poursuite des activités du projet. L'évaluation de fin d'étape est entreprise à la fin d'une étape d'un projet comprenant plusieurs phases, afin de déterminer les progrès accomplis à ce jour et de permettre d'apporter les ajustements nécessaires de manière à ce que les phases ultérieures du projet puissent être mises en œuvre adéquatement.

Les deux évaluations permettent aux intéressés d'apporter les correctifs nécessaires, de manière à poursuivre dans la même voie ou, au contraire, de modifier l'orientation du projet, au besoin.

En terminant le projet, on peut décider de procéder à une évaluation de fin de projet (ou une évaluation ex-post) et une évaluation d'impact. L'évaluation ex-post est entreprise en fin de projet pour mesurer l'efficacité du projet.

Une évaluation de fin de projet concerne, en règle générale, uniquement les indicateurs d'efficacité, de même que certains éléments de la raison d'être d'un projet. Avant d'entreprendre une évaluation exhaustive de l'effet et l'impact d'un projet, il faudra normalement attendre un certain temps, une fois le projet terminé. L'évaluation d'impact sert à mesurer les retombées du projet et les résultats sur le plan du développement atteints à moyen et long terme, l'accent étant mis sur les effets et les impacts découlant des extrants produits. Elle évalue les conséquences planifiées et non planifiées d'un projet donné, en tout ou en partie, résultant des retombées de ce projet. Les conséquences peuvent parfois tarder à se manifester ; dans pareil cas, l'évaluation ne pourra donc avoir lieu que plusieurs semaines, voire plusieurs mois, après la fin du projet. On cherche à ce moment à évaluer l'impact du projet, au plan social et économique, de même que les retombées dans d'autres secteurs d'activités.

Le tableau de la page suivante résume les différents types d'évaluation de projet décrits ci-dessus et indique la portée de chacune d'entre elles basé sur une étude préparée par Universalia pour la Banque Mondiale : *« Planning for Monitoring & Evaluation », 1996, Universalia.*

ÉVALUATION ET CYCLE DE VIE DU PROJET		
Type d'Évaluation	**Cycle de vie Projet**	**Portée**
Formative: A Priori (Pendant)	Phase de préparation **Évaluation Ante**	✈ Amélioration de la conception du projet. ✈ Aide à acquérir une expérience des leçons apprises et des meilleures pratiques utilisées. ✈ Permet la collecte des données de base essentielles pour le suivi du projet. ✈ Définit des indicateurs de succès mesurables. ✈ Donne une base pour les futurs efforts de suivi et d'évaluation de la performance.
	Phase d'exécution **Évaluation mi-parcours** **Évaluation de fin de phase**	✈ Améliorer l'exécution du projet : Réorientation éventuelle de la conception du projet ✈ Améliorer la performance du projet ✈ Donne la possibilité d'identifier les problèmes au plus ✈ Aide à effectuer les corrections nécessaires à temps ✈ Protège l'investissement
Sommative: A Posteriori (Après)	Phase de Clôture **Évaluation Ex-Post** **Évaluation d'impact**	✈ Fournit les données sur le bien-fondé de la conception d'origine ✈ Permet l'établissement de rapports sur les résultats obtenus ✈ Compare les résultats obtenus aux données de base. ✈ Tirer des leçons et les meilleures pratiques pour une utilisation future ✈ Améliorer le programme de prêts de l'institution. ✈ Conception de projets

2.4 TABLEAU DE BORD DE GESTION

2.4.1 Définition et pertinence du tableau de bord

« Un tableau de bord de gestion est une façon de sélectionner les indicateurs essentiels, de les agencer et de les présenter de façon rapide et sommaire, sous forme de « coup d'œil », accompagné de reportage ventilé ou synoptique. Le tableau de bord de gestion sert d'interface intégrateur entre les systèmes de gestion et d'information et les gestionnaires ; il véhicule l'information significative se rapportant aux résultats, aux activités, aux ressources, aux clients et à l'environnement de l'organisation ». *Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion, Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, 1999.*

Les gestionnaires utilisent le tableau de bord de gestion (TBG) pour voir, comprendre, apprécier les situations, évaluer l'importance des variations et des écarts et en faire le suivi, localiser les problèmes, décider et agir. A l'aide d'un tableau de bord, les gestionnaires ont la possibilité d'avoir une vision claire et synthétique de ce qui se passe. Le tableau de bord permet à ses utilisateurs de focaliser sur l'essentiel, de communiquer l'information et d'en partager l'interprétation, ce qui a pour conséquence de permettre une meilleure prise de décision de la part des gestionnaires. Voici les préoccupations de gestion les plus couramment rencontrées et qui sont susceptibles d'être reflétées dans un tableau de bord :

- Surveillance des activités, des résultats et des ressources;
- Repérage et localisation des problèmes;
- Analyse des écarts (résultats prévus versus obtenus);
- Avoir une position comparée dans le temps et avec les autres;
- Atteinte des objectifs, respect des balises;
- Analyse et Options de solutions;
- Prévision, simulation et optimisation.

En effet, le TBG permet au gestionnaire de mieux :

- Cerner les faits, les mettre en perspectives ;
- Identifier les tendances et les exceptions ;
- Etre critique et réagir, décider rapidement ;

- Fournir un feed-back ciblé aux subordonnés ;
- Rendre compte à ses propres supérieurs.

2.4.2 Diverses utilisations du tableau de bord

De nombreuses expériences novatrices de réalisation de tableaux de bord sont en cours dans plusieurs secteurs de l'administration publique nord-américaine et européenne. Un nombre important d'organisations utilisent déjà des indicateurs regroupés en tableaux de bord pour effectuer le suivi de gestion et l'évaluation de programme : les gouvernements, les ministères et les organismes. Par exemple, le gouvernement canadien préconise aussi l'utilisation d'indicateurs dans le cadre de son imposant programme de révision de l'administration, « *Des résultats pour les canadiens et des canadiennes : Cadre de gestion pour le gouvernement du Canada, 2000* ». Les organismes de services publics, comme Hydro-Québec, et toutes les institutions bancaires produisent l'essentiel de leurs informations de gestion sous forme d'indicateurs. Aussi, les organismes internationaux (ACDI, Banque Mondiale, USAID, PNUD etc) se dotent eux aussi de plus en plus d'indicateurs, non seulement pour mieux cerner et mesurer les réalités humaines et sociales, économiques et géopolitiques des pays, mais aussi pour évaluer leurs projets et leurs interventions dans une perspective de résultats et de retombées des programmes d'aide.

En gestion de projet, l'essentiel de la gestion consiste à suivre l'exécution des activités et à évaluer les résultats.

En plus des indicateurs de performance, une autre composante majeure du TBG est l'utilisation de données de comparaison ou « benchmarks » comme repères. Sans standards de comparaison, il est difficile pour une organisation de mesurer la performance des ses projets. Par contre, avec des repères de mesure, il s'agit d'évaluer la performance du projet de manière continue et ce, en fonction des cibles à atteindre afin d'en améliorer la performance.

Le TBG doit couvrir les différents aspects de la gestion de projet à savoir :

i) Exécution des activités : Aspects Financier, Humain, Matériel, Informationnelle, Partenariale ;

ii) Évaluation des résultats à court, moyen et long termes : vérification de l'atteinte des objectifs.

2.4.2 Méthodologie de construction du TBG

La méthodologie que nous avons choisie dans le cadre de ce travail est celle développée par M. Pierre Voyer dans *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 1999, Presses de l'Université du Québec*. Plusieurs raisons justifient notre choix du TBG. Avant tout, nous avons jugé cette méthodologie très conviviale et pensons que le TBG est un outil qui facilite l'analyse des données et l'interprétation des résultats par le GP. De part sa capacité à donner des résultats clairs, fiables et facile d'interprétation, il permet de visualiser la situation et de donner une analyse approfondie des écarts par rapport aux balises tout en suggérant des moyens d'amélioration. Il favorise à cet effet, une meilleure prise de décision au GP. C'est dans cet esprit que nous avons pensé que son utilisation dans le contexte de la gestion de projet nous permettrait d'atteindre les objectifs de ce travail de recherche.

Les cinq étapes qui suivent font la description de la méthodologie choisie à suivre pour la construction et l'implantation d'un TBG au sein d'une organisation :

1. Organisation du projet TBG : réalisation des études d'opportunité et de faisabilité, et de proposer un plan de réalisation ;

2. Identification des préoccupations de gestion, des objectifs et des indicateurs : définir l'ensemble des préoccupations de gestion tant au niveau stratégique et opérationnel qu'au niveau des activités les plus simples. L'idée est de pouvoir identifier les éléments que l'on va devoir mesurer ;

3. Précision des paramètres et conception visuel des indicateurs et du TBG : Il s'agit de définir de façon détaillée les indicateurs et de préciser les valeurs mesurées ainsi que les paramètres ;

4. Informatisation du TBG : Finalisation du prototype afin de produire un système de tableau de bord complet ;

5. Mise en ouvre du TBG : La mise en œuvre du tableau de bord correspond à la phase d'expérimentation et d'implantation du système.

2.5 SYNERGIE ENTRE LES CONCEPTS

Nous avons respectivement vu dans les différentes sections de ce chapitre, les notions de projet et de gestion de projet, nous ensuite couvert celles de la mesure de la performance ainsi que le suivi et l'évaluation de projet et pour finir, nous avons introduit la notion de tableau de bord de gestion. Nous allons tenter de faire le lien entre ces divers concepts afin de montrer dans quelle mesure ces domaines peuvent se recouper. Le défit à relever dans de ce travail est justement de pouvoir intégrer tous ces domaines ensembles afin de pouvoir en ressortir une nouvelle pratique managériale permettant d'améliorer celles existantes dans le but d'augmenter les chances de succès des projets.

Si on revient à la notion de gestion de projet consistant à utiliser les ressources disponibles pour atteindre des objectifs précis (efficacité) en dedans de contraintes préétablies de temps, coûts et performance (efficience), on peut faire le lien avec la mesure de la performance qui repose justement sur la recherche constante d'amélioration de la gestion et de l'utilisation des ressources dans un but d'optimisation avec comme objectif, l'atteinte de meilleurs résultats.

De plus, les contraintes de plus en plus sévères de ressources ont amené les organisations à devoir recourir à de nouvelles pratiques de gestion permettant d'améliorer les activités de suivi et l'évaluation de projets. En effet, le suivi de performance implique la mesure périodique des progrès du projet par rapport aux objectifs à court et long termes, et donne un feedback des résultats aux décideurs pouvant ainsi utiliser l'information de manière à en améliorer la performance.

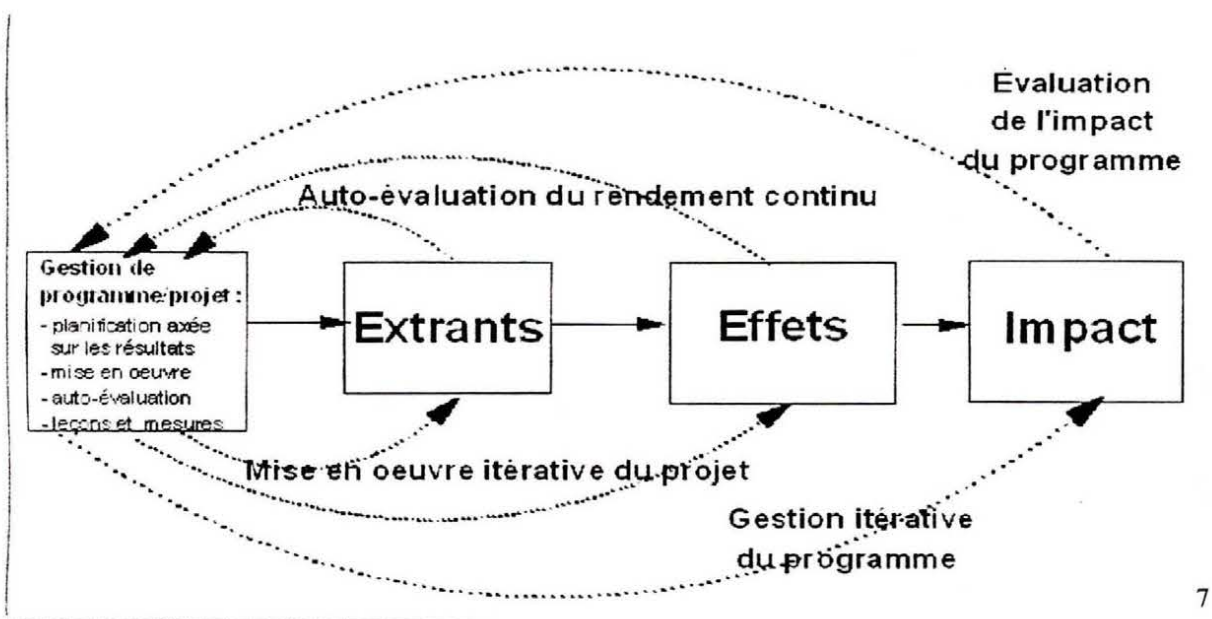
Dans un système de suivi de performance, les indicateurs servent d'outils pour mesurer le degré de changement. Les données de base représentent la valeur des indicateurs de performance en début de phase de planification, tandis que la notion de cibles représente la valeur espérée des indicateurs pendant et après l'exécution du projet. L'avantage des indicateurs provient de leur capacité de mesure et du fait qu'ils dérivent directement des objectifs du projet. Avec les indicateurs, les activités de suivi et l'évaluation sont objectives car non basées sur des jugements personnels ou des descriptions pures. Si conçus et utilisés

correctement, les indicateurs rencontrent les besoins spécifiques d'information et servent de repère à toutes les parties impliquées dans l'exécution du projet à savoir le personnel de terrain, l'équipe d'exécution, l'emprunteur et l'organisme. Les indicateurs font la liaison spéciale entre les intrants et activités du projet avec des mesures quantifiées de résultats attendus à court et long termes.

Au cours de l'exécution d'un projet, le Cadre Logique est un outil qui permet de s'assurer du bon déroulement des activités du projet à des moments précis dans le cycle de vie du projet. En effet, le Cadre Logique est un outil statique dont les données vont servir de repère au moment de la réalisation d'un rapport évaluation. Le fait que le Cadre Logique soit justement un outil statique ne permet pas d'avoir un feedback constant et rapide sur la situation du projet. Ceci constitue une défaillance de cet outil que nous nous proposons de combler par l'introduction du tableau de bord de gestion.

Le tableau de bord de gestion offre non seulement la possibilité d'une meilleure présentation et interprétation des indicateurs de performance et contrairement au Cadre Logique, il constitue un outil dynamique de support à la gestion tant au niveau suivi des activités qu'au niveau évaluation des résultats du projet. C'est dans ce sens que nous avons jugé pertinent de proposer dans ce travail un prototype de tableau bord pour le suivi et l'évaluation des projets (TBSEP) qui représente pour nous le fruit de l'intégration de tous ces concepts vus ci-dessus.

Le schéma ci-dessous présente l'utilisation de l'information sur le rendement pour la prise de décision concernant la gestion d'un projet ou programme. Le TBSEP préconisé se veut être un outil qui va faciliter le suivi et l'évaluation l'information durant ce processus.



CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

3.1 Type de recherche

3.2 Approche méthodologique

3.2.1 Étape 1 : Revue de la littérature et méthodologie de cueillette d'information

3.2.2 Étape 2 : Enquêtes sur le terrain et méthodologie de validation (indicateurs et TBSEP) et d'analyse des résultats

3.2.3 Étape 3 : Construction d'un tableau de bord pour un projet socio-éducatif en Guinée (étude de cas)

3.2.4 Étape 4 : Rédaction du rapport de recherche

1. TYPE DE LA RECHERCHE

Le type de la recherche utilisé dans ce travail est la Recherche-Action. Il semble exister autant de définitions de la recherche-action que d'auteurs sur la question, mais la plupart des définitions ont au moins un point en commun à savoir l'importance du lien qui unit les chercheurs et les acteurs. Elles nous rappellent aussi comment la recherche-action poursuit un double but qui est à la fois celui de modifier une situation donnée et celui d'enrichir la connaissance. Ci-dessous quelques définitions de la recherche-action :

(a) " La recherche-action est une démarche de recherche fondamentale dans les sciences de l'homme qui naît de la rencontre entre la volonté de changement et une intention de recherche » (Liu, 1997, p.30).

(b) Elle poursuit un objectif dual qui consiste à réussir un projet de changement délibéré et ce faisant contribuer à l'avancement des connaissances fondamentales dans les sciences de l'Homme. Elle s'appuie sur un travail conjoint entre toutes les personnes concernées. Elle se développe au sein d'un cadre éthique négocié et accepté par tous" (Liu, 1997, p.87).

(c) " La recherche-action est une modalité de recherche qui rend l'acteur chercheur et fait du chercheur un acteur, qui oriente la recherche vers des considérations d'action et qui ramène l'action vers des considérations de recherche" (Gaulthier) (Solidarité Canada Sahel, 1993, p.4).

(d) « La recherche-action est une approche de recherche à caractère social associée à une stratégie d'intervention évoluant dans un contexte dynamique » (Lavoie, Marquis et Laurin, 1996, p31).

(e) " La recherche-action est un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs, conjointement, investissent systématiquement une donnée et posent des questions en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être dans un cadre éthique mutuellement accepté "Collectif / colloque de l'UQAC, 1981) (Dionne, 1998, p.32).

(f) " La recherche-action est principalement une modalité d'intervention collective inspirée de techniques de prise de décisions qui associe acteurs et chercheurs dans des démarches communes d'action en vue d'améliorer une situation précise, évaluée à partir de connaissances systématiques de la situation initiale et appréciée à partir d'une formulation partagée d'objectifs de changement " (Dionne, 1998, p.56).

Dans le cadre de ce travail, nous allons tenter d'améliorer les pratiques managériales en matière de suivi et évaluation de projets en ayant dans un premier temps évalué les pratiques courantes en mesure de la performance, puis en proposant des pistes d'amélioration notamment par la recherche et l'identification d'indicateurs de performance clés dans le domaine de la gestion de projet et, par l'introduction d'un outil, le tableau de bord de gestion pour la présentation et l'interprétation de ces même indicateurs. Indicateurs et outil seront par la suite validés sur le terrain auprès d'un échantillon de gestionnaires de projets et une application du tableau de bord à un projet pilote sera réalisée à l'aide d'une étude de cas. La méthodologie utilisée dans ce travail est décrite plus en détail dans la section suivante.

2. APPROCHE METHODOLOGIQUE

L'approche méthodologique envisagée pour la réalisation de ce travail se déroulera essentiellement en trois grandes étapes : une revue littéraire, une enquête sur le terrain et une étude de cas. Nous allons détailler chacune de ces étapes dans les sections qui suivent.

Étape 1 : Revue de la littérature méthodologie de cueillette d'information

Le travail consiste en une recherche exploratoire ayant pour but de repérer les pratiques connues en mesure de la performance en gestion de projet et, proposer un outil permettant d'améliorer les activités de suivi et évaluation des projets. Afin de mieux définir cette première étape, nous allons considérer qu'elle comprend deux parties à savoir i) le recueil des informations en matières de mesure de la performance, et ii) la construction d'un prototype de tableau de bord « générique » en gestion de projet.

i) Dans un premier temps, le travail va consister à recueillir dans la littérature d'une part l'ensemble des préoccupations de gestion que l'on retrouve en suivi et évaluation de projets, et d'autre part, l'ensemble des indicateurs de

performance permettant de mesurer les différentes préoccupations des gestionnaires de projets. Tous les types d'indicateurs seront identifiés et explicités : intrants, extrants, processus, résultats, impact, quantitatifs, qualitatifs, risques etc... Ces indicateurs permettront la création d'une banque d'indicateurs standards en gestion de projets. Cette recherche s'effectuera sur la base des informations recueillies et synthétisées auprès d'un certain nombre d'organisations qui seront citées dans la section qui suit.

ii) Par la suite, les indicateurs issus de la banque d'indicateurs seront présentés à l'aide de l'outil méthodologique opté pour la réalisation de ce travail, le tableau de bord de gestion. Aussi, cette section consistera à construire un prototype de tableau de bord pour le suivi et l'évaluation de projets (TBSEP). Ce prototype va permettre de présenter en une même interface les indicateurs de performance identifiés et les préoccupations de gestion qui s'y rattachent afin de replacer les indicateurs dans leur contexte de mesure.

Pour recueillir ces informations, nous envisageons d'effectuer des recherches d'une part la littérature traditionnelle (livres, revues, articles etc..) que l'on retrouve sur le sujet et d'autre part, sur Internet : bibliothèques virtuelles et sites web pertinents. Afin de recueillir les informations sur les indicateurs de performance pour le S&E des projets de développement, nous utiliserons les institutions suivantes comme source d'information : Banque Mondiale, l'OCDE, l'AFD, l'ACDI, l'USAID, Banque Inter-Américaine et quelques organes des Nations Unies dont le PNUD et l'UNICEF. Ces institutions sont considérées par la communauté internationale comme des chefs de file en matière de gestion de projets de développement. Le recueil de toute cette information permettra l'analyse et la synthèse des indicateurs pertinents au domaine et permettra l'élaboration d'une banque d'indicateurs standards en gestion de projet. Ces indicateurs seront par la suite rattachés aux préoccupations de gestion correspondantes, le tout sera présenté sous la forme d'un prototype de tableau de bord pour le suivi et l'évaluation standard de projet.

Cette revue littéraire va donc permettre d'une part la mise en place d'une banque d'indicateurs standards de suivi et évaluation de projet, et d'autre part de construire un prototype de TBSEP à partir des indicateurs sélectionnés de la banque. Cette partie permettra la réalisation des objectifs de la recherche consistant à participer à l'amélioration des connaissances de la science et des organisations en matière de mesure de la performance des

projets, et améliorer les activités de gestion de projets en permettant aux gestionnaires de projets, l'utilisation d'une liste exhaustive et pertinente d'indicateurs standards de suivi et évaluation de projets.

Étape 2 : Enquêtes sur le terrain et méthodologie de validation (indicateurs et TBSEP) et d'analyse des résultats

Dans cette étape, il s'agit de vérifier sur le terrain les informations issues de la première étape à savoir les indicateurs recueillis et le prototype de tableau de bord dans son ensemble. Plus spécifiquement, cette seconde étape va consister à valider la pertinence des indicateurs recueillis et présentés dans le prototype de tableau de bord, et à mesurer la réceptivité des indicateurs sur le terrain. De même, nous allons valider la pertinence et le choix du tableau de bord comme outil permettant le suivi de ces indicateurs. Cette deuxième étape se fera dans les phases qui suivent : i) élaboration du questionnaire d'analyse, ii) choix de l'échantillon des gestionnaires de projets, et iii) analyse des résultats.

i) Élaboration d'un questionnaire d'analyse : il s'agit d'élaborer un questionnaire qui va servir d'outil méthodologique pour le recueil des données auprès des gestionnaires de projets sélectionnés. Le questionnaire consistera en une série de questions dont le but sera de valider l'utilité, la pertinence et l'applicabilité des indicateurs de performance identifiés lors de la revue littéraire et présentés dans le prototype du TBSEP. Le questionnaire comprendra aussi une section permettant la validation du choix de l'outil tableau de bord ainsi que la pertinence de celui-ci auprès des gestionnaires de projets. Le résultat attendu de ce questionnaire pour la partie indicateurs, est une note comprise entre 1 et 5 et respectivement correspondant à la cotation suivante : Très pertinent, Pertinent, Moyennement pertinent, Faible en pertinence et Pas pertinent. La deuxième partie du questionnaire part de l'hypothèse de travail que le tableau de bord constitue une valeur ajoutée aux outils actuels de suivi et aux rapports traditionnels. Nous allons donc mesurer la pertinence, la qualité, la convivialité et la faisabilité du TBG avec une série de une série de dix-sept questions auxquelles une note de 1 à 5 allant de l'appréciation la plus favorable à la moins favorable sera donnée. Les notes obtenues permettront de dégager une

note moyenne pour l'appréciation générale du TBSEP. Voir annexe A pour le questionnaire.

ii) Choix de l'échantillon des gestionnaires de projets : il s'agit d'identifier une dizaine de gestionnaires oeuvrant dans le domaine de la gestion des projets de développement international. Les gestionnaires choisis auront de l'expérience en matière de suivi et d'évaluation de projets et seront contactés par entrevues pour recueillir leurs commentaires quant aux indicateurs recueillis et au prototype de tableau de bord de suivi et évaluation de projet proposé. Le recueil des informations se fera à l'aide du questionnaire d'analyse cité ci-dessus et préparé à cet effet. Le but de cet exercice est de confronter les données obtenues à l'issue de la recherche documentaire avec ce qui se fait réellement sur le terrain et de recueillir des commentaires sur le tableau de bord comme outil de suivi et évaluation de projets. Les gestionnaires de projets seront invités à remplir le questionnaire d'analyse dont les résultats seront analysés par la suite.

iii) Analyse des résultats : ce travail tend à évaluer les pratiques en matière de mesure de la performance en gestion de projets et propose des pistes d'amélioration, l'objectif de la recherche étant d'améliorer les pratiques managériales en matières de suivi et évaluation de projets afin d'augmenter leurs chances de succès. Pour ce faire, nous proposons de valider deux choses : dans un premier temps, les indicateurs contenus dans notre prototype de tableau de bord et, dans un second temps, la forme de production des indicateurs, à savoir le tableau de bord même. Pour analyser les résultats du questionnaire qui comprendra donc des questions de forme et de fond, nous allons utiliser la méthode descriptive caractérisée par sa capacité à fournir une image précise d'un phénomène ou d'une situation particulière et ce, compte tenu de la taille limitée de l'échantillon (dix). Nous utiliserons donc, des tableaux pour l'analyse et la compilation des résultats du questionnaire.

Cette deuxième étape va permettre de renforcer la première dans la mise en œuvre de la banque d'indicateurs pertinents pour le suivi et l'évaluation des projets. Cette étape répondra aussi aux objectifs consistant à participer à l'amélioration des connaissances de

la science et des organisations en matière de mesure de la performance des projets, et à améliorer les activités de gestion de projets par la proposition de l'outil tableau de bord comme support au suivi et à l'évaluation des projets.

Étape 3 : Construction d'un tableau de bord pour un projet socio-éducatif en Guinée (étude de cas)

La dernière partie de ce travail va consister à montrer l'utilisation du tableau de bord à l'aide d'une étude de cas. L'objectif est de démontrer l'application de l'outil TBSEP comme système de support au suivi et à l'évaluation de projet avec l'aide d'un projet pilote choisi au sein d'une organisation. Le projet choisi est un projet de développement financé par l'ACDI, Agence Bilatérale Canadienne qui finance des projets de développement dans les pays du tiers monde. Il s'agit d'un projet socio-éducatif en Afrique de l'Ouest (Guinée).

Nous vous présentons ci-après la démarche suivie pour la réalisation d'un tableau de bord élaborée par Monsieur Pierre Voyer, l'auteur du livre « ***Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 1999*** ».

Cette démarche contient les cinq étapes suivantes :

1. L'organisation du projet de tableau de bord ;
2. L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs ;
3. Le design des indicateurs et du tableau de bord ;
4. L'informatisation et la réalisation du système de production du tableau de bord ;
5. La mise en œuvre du tableau de bord ;

Dans le cadre de cette recherche, nous ne couvrirons que les points 2 à 4. Le projet est présentement est terminé. L'étape 1 qui consiste à réaliser les études d'opportunité et de faisabilité, et de proposer un plan de réalisation a déjà été réalisée. Quant à l'étape 5 qui consiste à mettre en œuvre le tableau de bord au sein de la structure d'accueil, elle ne sera pas réalisée compte tenu du temps accordé à cette recherche. Par ailleurs, le but de la réalisation de l'étude de cas est de montrer un exemple d'utilisation des indicateurs de suivi et évaluation de projets, et d'illustrer la pertinence de l'utilisation d'un tableau de bord en gestion de projet. Cet objectif sera réalisé dès lors que nous réaliserons

l'informatisation du tableau de bord (étape 4). Nous allons donc décrire les étapes 2, 3 et 4 plus en détail dans la section ci-après.

Identification des préoccupations de gestion, des objectifs et des indicateurs

Cette étape consiste à définir l'ensemble des préoccupations de gestion tant au niveau stratégique et opérationnel qu'au niveau des activités les plus simples. L'idée est de pouvoir identifier les éléments que l'on va devoir mesurer.

- Description du secteur cible ;
- Identification des préoccupations de gestion ;
- Précision, si possible, de cibles mesurables, d'objectifs chiffrés correspondants aux préoccupations ;
- Identification ou adaptation des indicateurs voulus correspondants aux préoccupations de gestion et objectifs ;
- Inventaire des indicateurs disponibles ou rendus possibles par l'existence d'informations pertinentes ;
- Priorisation des indicateurs pertinents et possibles, choix des indicateurs à retirer.

Dans le cadre de l'étude de cas, seront utilisés les indicateurs recueillis issus de la banque d'indicateurs élaborée dans cette recherche et qui seront présentés dans le prototype de TBSEP.

Précision des paramètres et design visuel des indicateurs et du TBG

Il s'agit de définir de façon détaillée les indicateurs et de préciser les valeurs mesurées ainsi que les paramètres.

- Précision des fiches-indicateurs (définition, précision des paramètres des indicateurs, validation des indicateurs) ;
- Conception des « pages » : agencement des indicateurs, esquisse des pages synthèse et détaillées, et des faits saillants ;
- Structure logique de la navigation et possibilités de forage par niveaux d'information.

Pour la réalisation de cette étude de cas, nous allons sélectionner certains indicateurs de la banque d'indicateurs pour la réalisation des fiches indicateurs.

Informatisation du TBG

Finalisation du prototype afin de produire un système de tableau de bord complet.

- Réalisation technique : extraction, consolidation, traitement des données, alimentation du système en données ;

Cette étape va clôturer la réalisation de notre étude de cas. A l'issue de celle-ci, nous serons en mesure de répondre au dernier objectif de cette recherche qui consiste à montrer comment le travail des gestionnaires de projet pourrait être amélioré par la construction et l'utilisation d'un tableau bord de suivi et évaluation de projets.

Étape 4 : Rédaction du rapport de recherche

Synthèse des données et rédaction du rapport final.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

4.1 Présentation de la banque des indicateurs en suivi et évaluation de projet

4.2 Présentation du Prototype TBSEP

4.3 Résultats de la validation terrain

4.3.1 Présentation du questionnaire

4.3.2 Présentation des gestionnaires de projets consultés

4.3.3 Analyse des résultats

4.1 PRESENTATION DE LA BANQUE DES INDICATEURS EN SUIVI ET EVALUATION DE PROJET

Dans cette partie, nous vous présentons le résultat de notre recherche littéraire sur les indicateurs de suivi et évaluation de projet. Afin de donner une meilleure présentation des indicateurs identifiés, nous avons utilisé un tableau de deux colonnes représentant respectivement les différents aspects à suivre et à évaluer du projet (colonne 1) ainsi que la liste des indicateurs qui s'y rattache (colonne 2).

Tableau des indicateurs de suivi et évaluation de projet :

Activités	**Indicateurs**
Section exécution des activités	
1. Gestion Temporelle	Nombre et % d'activités achevées ou non débutées ; Nombre et % d'activités critiques réalisées ou restantes ; Nombre et % d'activités en retard ou en avance ; Nombre et % d'activités sur le point de débuter ou en cours de réalisation ; Nombre et % d'activités en glissement ; Durée restante ; % de calendrier passé ou restant ; Écart de planning ; Retard ou avance moyens en jours et en % par rapport à l'échéancier ; Taux de prise en compte des contraintes potentielles, cumulatives et disjonctives ; Taux de modification des activités (antécédences) ; Taux de dérogation (% des activités remplacées) ; Temps ajouté au chemin critique.
2. Gestion Financière	Montant ($ et %) du financement ventilé par fonds d'équivalence, prêts, co-financement, subventions, garanties... ; Couts fixes et totaux par activité ; Répartition des coûts par rapport aux priorités du projet ; Répartition des couts par rapport aux items budgétaires ; Répartition des couts entre les frais liés au projet et les frais d'administration incluant le profit ; *Taux d'utilisation des ressources financières ;* Nombre et % d'activités dépassant le budget ; Nombre et % de ressources dépassant le budget ; Coûts budgeté du travail prévu CBTP ; Coûts budgété du travail effectué CBTE ; Coûts réel du travail effectué CRTP ; Écart budgétaire ; Variation des coûts ; Ratio des dépenses cumulées sur le degré de réalisation des activités ; Ratio du

Activités	Indicateurs
	budget par activité sur la durée totale du projet ; Coût du temps supplémentaire, des pénalités de retard ; Nombre et % de comptes en souffrances ; Délais de paiement ; Coûts des délais de paiement ; Ratio des dépenses de fonctionnement sur la rémunération ; Volume (Nbre et %) des décaissements réalisés par rapport aux prévisions ; Délais moyen de la procédure de décaissement ; Degré de conformité des montants décaissés en fonction du calendrier prévisionnel des dépenses ; Nombre de rapports d'audits prévus, réalisés ; Fréquence de présentation des rapports d'audit.
3. Gestion des Ressources Humaines	Volume (Nbre et répartition en %) des effectifs impliquées dans le projet (par activité, ressource) ; *Taux d'utilisation des ressources humaines ;* Nombre de jours-personnes utilisés ; Nombre de ressources sur-utilisées ; Volume (nbre et %) de postes non comblés ; Délais moyen d'embauche ; Nombre de personnes formées ou pas encore formées ; Volume d'heures de formation ; Coûts moyens de formation ;Fréquence des réunions, rencontres...
4. Gestion des Ressources Matérielles	Nombre et type de biens matériels acquis ; Nombre et type d'assistance technique contracté ; Nombre et type de services de consultation contractés ; *Taux d'utilisation des ressources matérielles*
5. Gestion des Ressources Information-nelles	Nombre de personnes formées à l'utilisation des systèmes d'information ; Fréquence de l'émission des rapports ; Efficacité et efficience des systèmes d'information.
Section évaluation des résultats	
1. Atteinte des résultats	Volume et type de biens et services livrés ; Nombre de personnes contactées, formées, assistés ou rencontrées ; *Taux de satisfaction de la qualité totale du projet ;* Nombre de personnes qui bénéficient des résultats du projet ; Nombre de personnes adoptant les pratiques améliorées ; Volume des changements enregistrés en termes de connaissances, attitudes et habiletés ; Volume des changements enregistrés au niveau du standard de vie ; Opinions quant à l'utilité du projet ; Durabilité des services de supports consultatifs ; Volume de production, diffusion de mass média ; Amélioration des résultats en matière de genre ; Ratio des résultats actuels

Activités	Indicateurs
	versus prévus du projet sur le terrain ; Ratio des résultats actuels versus prévus du projet au sein de l'organisation ; Résultats non intentionnels.
2. Coûts-Efficacité des résultats (Rentabilité)	Montant des dépenses réelles par rapport à celles prévues ; Écart entre les dépenses actuelles et planifiées ; Ratio couts-efficacité ? ; Ratios de rentabilité ; Ratio de comparaison des intrants physiques (ressources) avec leurs coûts ; Ratio de comparaison des extrants avec leurs coûts ; Ratio comparaison des résultats obtenus avec leurs coûts.
3. Pertinence des résultats	Degré de cohérence avec les besoins et priorités des bénéficiaires, partenaires locaux, pays, région ciblés ; Degré de conformité des résultats (Taux de prise en compte) avec les politiques, priorités et programmes de l'organisation en matière de réduction de la pauvreté, de politiques de développement durable, et ce, incluant les objectifs transversaux tels que l'égalité en genre et l'environnement durable ; Degré de conformité des résultats avec la politique étrangère du pays donateur (institution bilatérale, agence de coopération etc..) ou de l'institution multilatérale (Banques de développement) ; Degré de concordance des résultats avec les efforts des organisations locales et des autres donateurs du projet ayant les mêmes besoins ou problèmes ; Degré de cohérence des efforts en matière d'approche participative.
4. Durabilité des résultats	Degré d'appropriation locale des activités du projet par les intervenants à tous les niveaux avec engagement pour méthodes et résultats utilisés pour leur atteinte ; Degré d'engagement des ressources pour le maintien des résultats, bénéfices, retombés du projet ; Montant des ressources financières pour maintenir les retombées du projet, le cas échéant ; Ratio des résultats pendant et après le cycle de vie du projet ; Degré de capacité institutionnelle pour maintenir les retombées du projet; Type de politique locale et d'environnement institutionnel favorable au maintien des résultats ; Environnement national et international favorable au maintien des résultats.
5. Partenariat	Volume du réseau propriétaire du projet (tous les intervenants) ; Degré (Taux) de participation active des partenaires locaux, bénéficiaires (incluant les femmes) tout le long du cycle de vie du projet ; Degré de compréhension des

Activités	Indicateurs
	objectifs et buts des intervenants du projet ; Degré de définition, compréhension et acceptation des rôles et responsabilités des intervenants du projet ; Niveau d'autorité et nombre et type d'outils dont disposent les intervenants dans la gestion du projet pour la prise de décision et l'action ; Nombre et type de partenaires nouveaux pour l'atteinte des résultats ; Volume des interventions basées sur une approche participative ; Degré de partage de l'information, des décisions... ; Nombre de réunions, rencontres communes ; Taux de participation des volontaires.
6. Adéquation / Cohérence dans la con-ception du projet	Degré d'adéquation des buts, objectifs, résultats et indicateurs de performance avec les standards de l'organisation en termes de gestion par résultats, d'approches participatives, et de compréhension du contexte local incluant le genre et environnement ; Nature, Nombre et type des ressources et services prévus dans la conception qui permettent effectivement de répondre aux conditions (incluant les risques), besoins et problèmes identifiés ; Degré de pertinence de l'analyse de risque effectuée lors de la conception et de la planification du projet permettant de développer des stratégies pour le suivi du projet durant son exécution ; Degré d'utilisation / application des leçons issues des expériences passées, de rapports ou compte-rendus écrits et disséminés ;
7. Utilisation adéquate des ressources	Degré d'utilisation des connaissances, compétences et qualités personnelles des principaux intervenants répondant aux besoins du projet ; Degré de concordance entre les besoins et connaissances des participants au projet ; Degré de concordance entre les expertises et les habiletés personnelles des participants au projet ; Degré d'adéquation dans la gestion du personnel du projet ; Degré de pertinence entre la gestion du personnel et celle des actifs physiques du projet ; Degré de concordance de la gestion des contrats avec les solides politiques et pratiques contractuelles ; Degré de capacité de l'organisation de produire des biens et services nécessaires à l'atteinte des résultats escomptés ; Degré de justesse et de fiabilité de l'information financière ; Degré de fiabilité des politiques et procédures de gestion financières, incluant la budgétisation, la comptabilité et les

Activités	Indicateurs
	pratiques et systèmes de reporting ; Stratégies et pratiques adaptées à la nature et à l'ampleur des risques pour les fonds et les actifs du projet.
8. Information et action pour la gestion des risques	Degré d'efficacité des réseaux et processus en place pour identifier et rapporter les tendances et évènements importants influant sur le projet ; Degré d'efficacité du système de suivi et de reporting pour la gestion des risques internes et externes ; Degré d'efficacité du système de suivi et de reporting pour la mesure du délai de réponse afin d'avoir une gestion appropriée des risques et opportunités ; Degré d'adéquation des stratégies et pratiques qui répondent à la nature et au niveau de risques interne et externe liés aux fonds et avoirs du projet.

4.2 PRESENTATION DU PROTOTYPE DE TABLEAU DE BORD DE SUIVI ET EVALUATION DE PROJET (TBSEP)

Nous allons maintenant vous présenter le Prototype de tableau de bord réalisé sur la base des indicateurs de suivi et évaluation de projet recueillis et présentés dans le tableau précédent. La structure de ce prototype a été réalisée sur la base de la méthodologie de Voyer, auteur de « *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* ». On retrouve dans ce tableau diverses sections et colonnes que nous allons décrire brièvement.

La colonne « Mission » s'applique aux indicateurs liés à la mission ou aux objectifs généraux de l'unité et pour lesquels on doit en général rendre compte aux supérieurs, à l'organisation dans son ensemble et à

l'extérieur : réponse à une mission globale ou sectorielle, respect du mandat, réalisations des buts, réussite des orientations, atteinte de l'objectif global etc…

La colonne « Activités » beaucoup plus détaillée, sert davantage à cerner les indicateurs se rapportant aux opérations (présentés sous forme de modules) de gestion du projet : la

gestion financière, temporelle, et des ressources humaines, ou encore la mesure de l'atteinte des résultats.

La colonne « Préoccupations » définit ce que l'on veut mesurer et qui fait l'objet de notre gestion : on énumère pour chaque module, tout ce que l'on veut connaître, suivre, assurer, atteindre, réaliser, améliorer, éviter, évaluer, etc...

La colonne « Cibles-balises » permet de préciser l'objectif à atteindre avec l'aide de données chiffrées, des cibles et des balises.

La colonne « Indicateurs » : énumère les indicateurs mesurables correspondant aux préoccupations de gestion et aux objectifs chiffrés.

De plus le tableau est compartimenté en plusieurs section pour une meilleure couverture des différentes facettes du suivi et évaluation de projet. Comme spécifié dans les chapitres précédents de ce travail, en gestion de projet, la mesure de la performance revient à mesurer deux choses : l'avancement des activités et l'atteinte des résultats du projet. Ces deux types de mesure de la performance de projet peuvent être distingués comme suit : Mesure d'exécution qui consiste à s'assurer que les intrants (ressources financière, humaine et matérielle) et activités (taches et processus) du projet sont en concordance avec la conception des budgets, programmes de travail et échéances. Mesure des résultats qui consiste en l'atteinte des objectifs du projet : c'est à dire si les résultats actuels obtenus sont ceux planifiés ou visés. Les résultats sont mesurés à trois niveaux : résultats immédiats (output), résultats intermédiaires (outcome) et résultats à long-termes ou d'Impact. Le prototype proposé tend à aider le gestionnaire de projet à effectuer le suivi et l'évaluation des informations issues de la mesure de la performance du projet. Ce prototype se veut être une sorte de guide pour l'utilisation pertinente des indicateurs et un outil adéquat pour faciliter leur interprétation dans l'optique d'une prise de décision plus éclairée de la part du gestionnaire de projet.

Prototype de Tableau de Bord de Suivi et Évaluation de Projet :

Mission/ Activités	**#no**	**Préoccupations**	**Cibles- balises**	**# no**	**Indicateurs globaux**
Améliorer la gestion des projets		Suivre l'exécution du projet.	Suivre l'exécution du projet en termes de temps, coûts et ressources.		Taux de réalisation des activités du projet.
					Taux d'utilisation des ressources financières
					Taux d'utilisation des ressources humaines
					Taux d'utilisation des ressources matérielles
		Évaluer les résultats du projet.	Évaluer les résultats du projet en termes d'adéquation, de rentabilité, de pertinence, de durabilité, de partenariat, de cohérence, et de mesures de gestion des risque.		Taux de satisfaction des résultats du projet.
Activités	**#no**	**Préoccupations**	**Cibles- balises**	**#no**	**Indicateurs**
I. Exécution des activités - Indicateurs d'intrants et de processus					
1. Gestion Temporelle		Suivi de l'avancement			Nombre et % d'activités achevées ou non débutées
					Nombre et % d'activités critiques réalisées ou restantes
					Nombre et % d'activités en retard ou en avance
					Nombre et % d'activités sur le point de débuter ou en cours de réalisation
					Nombre et % d'activités en glissement
					Durée restante
					% de calendrier passé ou restant
					Écart de planning
		Respect de l'échéancier			Retard ou avance moyens en jours et en % par rapport à l'échéancier
		Respect de			Taux de prise en compte

Mission/ Activités	#no	Préoccupations	Cibles- balises	# no	Indicateurs globaux
		l'ordonnancement des activités			des contraintes potentielles, cumulatives et disjonctives
					Taux de modification des activités (antécédences)
					Taux de dérogation (% des activités remplacées)
					Temps ajouté au chemin critique
2. Gestion Financière		Planification financière			Montant ($ et %) du financement ventilé par fonds d'équivalence, prêts, co-financement, subventions, garanties...
					Couts fixes et totaux par activité
					Répartition des coûts par rapport aux priorités du projet
					Répartition des couts par rapport aux items budgétaires
					Répartition des couts entre les frais liés au projet et les frais d'administration incluant le profit
		Suivi Budgétaire			*Taux d'utilisation des ressources financières*
					Nombre et % d'activités dépassant le budget
					Nombre et % de ressources dépassant le budget
					Coûts budgété du travail prévu CBTP
					Coûts budgété du travail effectué CBTE
					Coûts réel du travail effectué CRTP
					Écart budgétaire
					Variation des coûts

Mission/ Activités	#no	Préoccupations	Cibles- balises	# no	Indicateurs globaux
					Ratio des dépenses cumulées sur le degré de réalisation des activités
					Ratio du budget par activité sur la durée totale du projet
					Coût du temps supplémentaire, des pénalités de retard
		Suivi des Dépenses			Nombre et % de comptes en souffrances
					Délais de paiment
					Coûts des délais de paiement
					Ratio des dépenses de fonctionnement sur la rémunération
		Suivi des Décaissements			Volume (Nbre et %) des décaissements réalisés par rapport aux prévisions
					Délais moyen de la procédure de décaissement
					Degré de conformité des montants décaissés en fonction du calendrier prévisionnel des dépenses
		Suivi des Audits			Nombre de rapports d'audits prévus, réalisés
					Fréquence de présentation des rapports d'audit
3. Gestion des Ressources Humaines		Composition des effectifs			Volume (Nbre et répartition en %) des effectifs impliquées dans le projet (par activité, ressource)
		Affectation des ressources humaines			*Taux d'utilisation des ressources humaines*
					Nombre de jours-personnes utilisés
					Nombre de ressources sur-utilisées
		Embauche			Volume (nbre et %) de postes non comblés
					Délais moyen d'embauche

Mission/ Activités	#no	Préoccupations	Cibles- balises	# no	Indicateurs globaux
		Formation			Nombre de personnes formées ou pas encore formées
					Volume d'heures de formation
					Coûts moyens de formation
					Fréquence des réunions, rencontres...
4. Gestion des Ressources Matériel		Acquisition de biens et services			Nombre et type de biens matériels acquis
					Nombre et type d'assistance technique contracté
					Nombre et type de services de consultation contractés
					Taux d'utilisation des ressources matérielles
5. Gestion des Ressources Informationnelles		Suivi général			Nombre de systèmes d'information installés, équipés...
					Nombre de personnes formées à l'utilisation des systèmes d'information
					Fréquence de l'émission des rapports
					Efficacité et efficience des systèmes d'information
II. Evaluation des résultats - Indicateurs de résultats, effets, impacts et risques					
A. Facteurs de Développement					
1. Atteinte des résultats		Évaluation des résultats directs (extrants) du projet			Volume et type de biens et services livrés
					Nombre de personnes contactées, formées, assistés ou rencontrées
					Taux de satisfaction de la qualité totale du projet
		Évaluation des résultats à moyen termes (effets) du projet			Nombre de personnes qui bénéficient des résultats du projet

Mission/ Activités	#no	Préoccupations	Cibles- balises	# no	Indicateurs globaux
					Nombre de personnes adoptant les pratiques améliorées
					Volume des changements enregistrés en termes de connaissances, attitudes et habiletés
		Évaluation des résultats à long termes (impacts) du projet			Volume des changements enregistrés au niveau du standard de vie
					Opinions quant à l'utilité du projet
					Durabilité des services de supports consultatifs
					Volume de production, diffusion de mass média
					Amélioration des résultats en matière de genre
		Atteinte globale des résultats (directs, effets et impacts) du projet			Ratio des résultats actuels versus prévus du projet sur le terrain
					Ratio des résultats actuels versus prévus du projet au sein de l'organisation
					Résultats non intentionnels
2. Coûts- Efficacité des résultats (Rentabilité)		Améliorer les rapports coûts -efficacité des résultats	dépenses		Montant des dépenses réelles par rapport à celles prévues
					Écart entre les dépenses actuelles et planifiées
					Ratios coûts- efficacité
		Analyse coûts-bénéfices			Ratios de rentabilité
		Économie			Ratio de comparaison des intrants physiques (ressources) avec leurs coûts
		Efficience			Ratio de comparaison des extrants avec leurs coûts

Mission/ Activités	#no	Préoccupations	Cibles- balises	# no	Indicateurs globaux
		Analyse coûts versus bien fondé			Ratio comparaison des résultats obtenus avec leurs coûts
3. Pertinence des résultats		Améliorer les initiatives du projet de facon qu'elle soit plus pertinentes en termes de conditions, besoins et problèmes à résoudre			Degré de cohérence avec les besoins et priorités des bénéficiaires, partenaires locaux, pays, région ciblés
					Degré de conformité des résultats (Taux de prise en compte) avec les politiques, priorités et programmes de l'organisation en matière de réduction de la pauvreté, de politiques de développement durable, et ce, incluant les objectifs transversaux tels que l'égalité en genre et l'environnement durable.
					Degré de conformité des résultats avec la politique étrangère du pays donateur (institution bilatérale, agence de coopération etc..) ou de l'institution multilatérale (Banques de développement)
					Degré de concordance des résultats avec les efforts des organisations locales et des autres donateurs du projet ayant les mêmes besoins ou problèmes
					Degré de cohérence des efforts en matière d'approche participative

Mission/ Activités	#no	Préoccupations	Cibles- balises	# no	Indicateurs globaux
4. Durabilité des résultats		Améliorer le bénéfice des résultats après la fin du projet et le retrait de l'implication du donateur			Degré d'appropriation locale des activités du projet par les intervenants à tous les niveaux avec engagement pour méthodes et résultats utilisés pour leurs l'atteinte
					Degré d'engagement des ressources pour le maintien des résultats, bénéfices, retombés du projet
					Montant des ressources financières pour maintenir les retombées du projet, le cas échéant
					Ratio des résultats pendant et après le cycle de vie du projet
					Degré de capacité institutionnelle pour maintenir les retombées du projet
					Type de politique locale et d'environnement institutionnel favorable au maintien des résultats
					Environnement national et international favorable au maintien des résultats
B. Facteurs de Succès					
5. Partenariat		Connaissances de base			Volume du réseau propriétaire du projet (tous les intervenants)
		Partage des responsabilités et imputabilités des résultats			Degré (Taux) de participation active des partenaires locaux, bénéficiaires (incluant les femmes) tout le long du cycle de vie du projet
					Degré de compréhension des objectifs et buts des intervenants du projet

Mission/ Activités	#no	Préoccupations	Cibles- balises	# no	Indicateurs globaux
					Degré de définition, compréhension et acceptation des rôles et responsabilités des intervenants du projet
					Niveau d'autorité et nombre et type d'outils dont disposent les intervenants dans la gestion du projet pour la prise de décision et l'action
					Nombre et type de partenaires nouveaux pour l'atteinte des résultats
		Collaboration			Volume des interventions basées sur une approche participative
		Communication avec les parties prenantes			Degré de partage de l'information, des décisions...
					Nombre de réunions, rencontres communes
		Bénévolat			Taux de participation des volontaires
6. Adéquation / Cohérence dans la conception du projet		Cohérence / Pertinence de la conception compte tenu du contexte local : Vérifier si les risques avaient été identifiés, évalués et rapportés ainsi que des stratégies développées pour le suivi du projet; et comment les approches et idées créatrices et innovatrices ont été explorées pour l'atteinte des résultats			Degré d'adéquation des buts, objectifs, résultats et indicateurs de performance avec les standards de l'organisation en termes de gestion par résultats, d'approches participatives, et de compréhension du contexte local incluant le genre et environnement

Mission/ Activités	#no	Préoccupations	Cibles- balises	# no	Indicateurs globaux
					Nature, Nombre et type des ressources et services prévus dans la conception qui permettent effectivement de répondre aux conditions (incluant les risques), besoins et problèmes identifiés
					Degré de pertinence de l'analyse de risque effectuée lors de la conception et de la planification du projet permettant de développer des stratégies pour le suivi du projet durant son exécution
					Degré d'utilisation / application des leçons issues des expériences passées, de rapports ou compte- rendus écrits et disséminés
7. Utilisation adéquate des ressources		Utilisation adéquate des ressources humaines, financières, matérielles.			Degré d'utilisation des connaissances, compétences et qualités personnelles des principaux intervenants répondant aux besoins du projet
					Degré de concordance entre les besoins et connaissances des participants au projet
					Degré de concordance entre les expertises et les habiletés personnelles des participants au projet
					Degré d'adéquation dans la gestion du personnel du projet

Mission/ Activités	#no	Préoccupations	Cibles- balises	# no	Indicateurs globaux
					Degré de pertinence entre la gestion du personnel et celle des actifs physiques du projet
					Degré de concordance de la gestion des contrats avec les solides politiques et pratiques contractuelles
					Degré de capacité de l'organisation de produire des biens et services nécessaires à l'atteinte des résultats escomptés
		Vérifier la nature complète, valide et fiable de l'information financière et Améliorer l'adéquation dans la prudence et probité dans l'exercice de gestion.			Degré de justesse et de fiabilité de l'information financière
					Degré de fiabilité des politiques et procédures de gestion financières, incluant la budgétisation, la comptabilité et les pratiques et systèmes de reporting
					Stratégies et pratiques adaptées à la nature et à l'ampleur des risques pour les fonds et les actifs du projet
8. Information et action pour la gestion des risques		Mesures éclairées et opportunes pour une meilleure prise de décision et gestion des risques			Degré d'efficacité des réseaux et processus en place pour identifier et rapporter les tendances et évènements importants influant sur le projet
					Degré d'efficacité du système de suivi et de reporting pour la gestion

Mission/ Activités	#no	Préoccupations	Cibles- balises	# no	Indicateurs globaux
					des risques internes et externes
					Degré d'efficacité du système de suivi et de reporting pour la mesure du délais de réponse afin d'avoir une gestion appropriée des risques et opportunités
					Degré d'adéquation des stratégies et pratiques qui répondent à la nature et au niveau de risques interne et externe liés aux fonds et avoirs du projet

4.3 RESULTATS DE LA VALIDATION TERRAIN

Maintenant que nous avons obtenu une liste synthétique des indicateurs de suivi et évaluation de projet et proposé un prototype de tableau de bord correspondant, nous avons jugé pertinent de valider deux choses : dans un premier temps, les indicateurs de performance identifiés, et dans un second temps, la forme de production choisie de ces indicateurs, à savoir le tableau de bord même.

Le but de cette enquête terrain est de vérifier auprès d'une dizaine de gestionnaires de projet, l'utilité, la pertinence et l'applicabilité des indicateurs de performance présentés dans le prototype du TBSEP et d'évaluer auprès d'eux la réceptivité et la pertinence même du tableau de bord comme outil de suivi et évaluation de projet.

Pour ce faire, nous allons dans cette section vous présenter le questionnaire ayant permis la validation de ces indicateurs et du choix de l'outil tableau de bord, le profil des gestionnaires de projets contactés pour répondre au questionnaire, et les résultats obtenus de ces entrevues terrain.

4.3.1 Présentation de la structure du Questionnaire

Le questionnaire comprend deux parties. La première partie basée sur des données quantitatives, permet au gestionnaire de projet d'évaluer la pertinence des indicateurs présentés dans le TBSEP et ce, grâce à une échelle de 1 à 5 allant du plus pertinent au moins pertinent. Les notes obtenues pour chaque indicateurs permettront de dégager une note moyenne pour l'ensemble des indicateurs identifiés de la banque.

La seconde partie du questionnaire composée de données qualitatives, permet de recueillir l'appréciation des gestionnaires de projet sur la pertinence en général de l'outil tableau de bord. Une série de dix-sept questions permettra au GP de donner une appréciation du TBSEP sous la forme d'une note de 1 à 5 allant de l'appréciation la plus favorable à la moins favorable. Les notes obtenues permettront de dégager une note moyenne pour l'appréciation générale du TBSEP. Voir le questionnaire à l'annexe A.

4.3.2 Présentation des Gestionnaires de projet contactés

Les GP qui ont été ciblés sont des experts qui oeuvrent dans la gestion des projets de développement international. L'échantillon d'experts comprend dix gestionnaires recueillis auprès de Ministères, Bailleurs de fonds et Consultants internationaux. Les gestionnaires choisis ont de l'expérience en matière de suivi et d'évaluation de projets et ont été contactés par entrevues pour recueillir leurs commentaires quant au indicateurs et au prototype de tableau de bord de suivi et évaluation de projet proposé. Voir en annexe la liste des gestionnaires contactés pour la réalisation de ce travail.

4.3.3 Analyse des Résultats

Pour analyser les résultats du questionnaire qui comprendra donc des questions de forme et de fond, nous allons utiliser la méthode descriptive caractérisée par sa capacité à fournir une image précise d'un phénomène ou d'une situation particulière et ce, compte tenu de la taille limitée de l'échantillon (dix). Nous utiliserons donc, des tableaux pour l'analyse et la compilation des résultats du questionnaire.

Sur la base des dix gestionnaires de projet rencontrés, nous avons obtenus les résultats qui suivent.

Partie 1 : Grille de résultat du questionnaire sur les indicateurs

Les Gestionnaires de projet ont été impressionnés par le volume des indicateurs présentés. Il s'est dégagé une note globale de « Pertinent » en ce qui concerne l'appréciation des indicateurs. Cette note est satisfaisante pour cette recherche dans la mesure où elle indique que les gestionnaires de projet trouvent les indicateurs sélectionnés pertinents et considèrent que la liste est un bon guide pour les aider à suivre et évaluer des projets de développement.

Le tableau des résultats est présenté à annexe C. Les résultats de cette partie 1 du questionnaire nous permet de répondre aux premiers objectifs de ce travail de recherche qui consistent à :

- Participer à l'amélioration des connaissances de la science et des organisations en matière de mesure de la performance des projets ;
- Améliorer la mesure de la performance des projets par la mise en œuvre d'une banque d'indicateurs standards pour le suivi et l'évaluation des activités et résultats de projets;

Partie 2 : Recueil des commentaires sur le TBSEP

La note obtenue issue de la compilation des résultats de cette partie est 1 ; ce qui correspond à l'appréciation la plus favorable quant à la pertinence générale du tableau de bord et à l'appréciation de cet outil comme une aide à la prise de décision pour le gestionnaire de projet.

La plupart des gestionnaires de projet ont été surpris par la simplicité et la clarté de présentation de l'information. Cette forme de présentation des indicateurs a été appréciée et est apparue plus pertinente et appropriée pour ne pas perdre de vue les objectifs à atteindre.

La structure du tableau de bord permet de ressortir l'aspect général du projet en spécifiant toutes les composantes à mesurer. Le tableau de Préoccupation-Indicateurs (TPI) présente la mission ainsi que l'ensemble des objectifs à atteindre du projet. Il présente aussi les différents aspects du projet que l'on veut suivre et évaluer tout en y rattachant les préoccupations précises du gestionnaire, les cibles-balises à atteindre et enfin, les indicateurs permettant d'évaluer ultérieurement la situation.

L'ensemble du tableau de bord a été jugé bien formulé, clair et compréhensible. Les fiches-indicateurs ont été appréciées de par leur nature détaillée, facilitant ainsi la bonne description et la compréhension générale des indicateurs utilisés. Les Pages-Ventilées ont aussi été appréciées par la forme évocatrice des informations (tableaux, graphiques) et par le niveaux de détail qui y est présenté. Ce qui offre ainsi une vision plus large des évènements, facilitant ainsi l'analyse et l'interprétation des résultats.

Les gestionnaires de projet ont été sensibles à l'aspect validité (caractère véridique) et fiabilité (probabilité de fonctionnement sans défaillance) des informations en soulevant toutefois quelques remarques concernant l'alimentation des données du tableau de bord directement lié aux bases de données de la structure d'accueil du projet qui se doivent d'être fiables à 100% .

Les gestionnaires de projet considèrent le tableau de bord comme un outil facile à utiliser, mais ils considèrent qu'une expertise dans le domaine est nécessaire pour assurer la bonne faisabilité d'un tel outil compte tenu de l'importance de l'information mesurée et utilisée pour la prise de décision.

Les Gestionnaire de projet ont apprécié la structure du tableau de bord en précisant que la Page-Synthèse permet d'être constamment informé de l'état de la situation du projet, en montrant les résultats atteints à tout instant versus ceux attendus, en indiquant les écarts rencontrés et en attirant l'attention du Gestionnaire de projet de tout incident par la présence de pictogrammes révélateurs.

La Page-Synthèse constitue un élément clé dans la présentation de rapports pour rendre compte d'une situation qui permettra ultérieurement de cibler ou de déclencher un processus de contrôle et d'évaluation complémentaire si c'est nécessaire.

Les Gestionnaire de projet sont unanimes sur le fait que si la Page-Synthèse donne une vision synthétique et globale de la situation du projet, le tableau de Suivi-Décisionnel quant à lui, permet au Gestionnaire de projet de le guider dans l'interprétation des résultats. Cet aspect du tableau de bord a été très apprécié par les Gestionnaires de projet dans la mesure ou le tableau de Suivi-Décisionnel a été reconnu comme « facilitateur » de la prise de décision.

Ceci dit la faculté de navigation au sein du tableau de bord et ainsi que la possibilité de forage au sein de celui-ci, ont été unanimement apprécié. Le tableau des résultats est présenté à annexe D.

Cette conclusion nous permet de répondre au dernier objectif de ce travail de recherche qui consiste à :

- Améliorer les activités de suivi et évaluation de projet et faciliter la prise de décision des gestionnaires de projet par l'utilisation d'un prototype de tableau de bord de suivi et d'évaluation de projet (TBSEP), comme outil de mesure de la performance et permettre une meilleure utilisation et interprétation des indicateurs.

CHAPITRE 5

ÉTUDE DE CAS POUR LA CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BORD DE SUIVI ET EVALUATION D'UN PROJET SOCIO-EDUCATIF EN GUINÉE

5.1 Introduction

5.2 Contexte et Présentation générale du projet

5.3 Démarche méthodologique

5.4 Guide d'utilisation du prototype

5.5 Guide de navigation

5.6 Interprétation et utilisation des résultats

5.7 Conclusion

5.1 INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous allons montrer l'utilisation du tableau de bord de suivi et évaluation de projet comme outil de gestion de projet à l'aide d'une étude de cas. Le projet choisi est un projet socio-éducatif en genre et développement financé par l'ACDI. Le choix de ce secteur d'activité repose sur l'actuelle pertinence de l'aspect genre dans les politiques, programmes et priorités d'investissement des bailleurs de fonds, notamment l'ACDI, réputé être un chef de file pour ce qui est de la promotion de l'égalité entre les sexes à l'échelle internationale.

L'égalité entre femmes et hommes, garçons et filles, fait partie intégrante de l'ensemble des initiatives de l'ACDI dont les priorités de développement couvrent les secteurs sociaux que sont la santé et la nutrition, l'éducation de base, la lutte contre le VIH-sida, et la protection des enfants.

Sur le plan de l'éducation de base, on constate que dans les contrées les plus pauvres du monde en développement, les taux d'inscription des garçons à l'école primaire représentent le double de ceux des filles et pourtant les investissements dans l'éducation des filles ont, de tout temps, produit des effets extrêmement importants sur le développement. Combler l'écart entre les sexes constituera l'un des principaux thèmes de la programmation en éducation de base de l'ACDI. L'Agence mettra au point des stratégies visant à abolir les obstacles à l'inscription et au maintien en classe des filles, et à dispenser une éducation de qualité dans un environnement sûr, exempt de partis pris sexistes et doté d'installations appropriées tant pour les garçons que pour les filles. La prise de mesures en faveur de l'éducation des filles, telles des améliorations à la formation des enseignants à l'administration, au programme d'études et au matériel pédagogique, ainsi qu'une sensibilisation plus efficace de la population profitent aussi aux garçons.

C'est dans ce cadre que l'ACDI finance un projet régional en Afrique de l'Ouest intitulé « Droits et Citoyenneté des Femmes en Afrique Francophone (DCF) ». Le DCF mis en ouvre par le Centre Canadien de Coopération International (CECI), a pour finalité de contribuer à accroître le respect des droits des femmes et leur participation à la vie démocratique. Il vise à améliorer l'efficacité des actions, structures et mécanismes régionaux et nationaux qui ont pour objet : i) **de protéger, promouvoir et défendre les**

droits des femmes et des filles au sein de la famille ; ii) de lutter contre les violences faites aux femmes et aux filles ; iii) de promouvoir l'exercice de la citoyenneté des femmes et leur participation au pouvoir.

La mise en œuvre du projet DCF repose sur la réalisation d'un certain nombre d'activités (projets et formations) élaborés par des coalitions nationales et régionales, regroupant un certain nombre d'organisations engagées sur les enjeux ciblés par le DCF.

C'est dans le cadre de la réalisation d'activités répondant au premier des objectifs du projet DCF, que la coalition « Le Syndicat Libre des Enseignants et Chercheurs de Guinée (SLECG) » a mis en œuvre un projet intitulé « **Sensibilisation à partir du milieu scolaire des populations de la Moyenne Guinée sur les préjugés socioculturels néfastes aux femmes et aux filles** » qui fait dans ce travail, l'objet de notre étude de cas pour l'élaboration du tableau de bord. Le tableau de bord élaboré reflète les préoccupations courantes d'un gestionnaire de projet en matière de suivi et évaluation à savoir :

- Surveiller les activités, les résultats et les ressources;
- Repérer et localiser les problèmes;
- Analyser les écarts (résultats prévus versus obtenus);
- Avoir une position comparée dans le temps et avec les autres éléments;
- Atteindre les objectifs, respecter les balises;
- Analyser les données et proposer des options de solutions;
- Faire des prévisions, simulation et optimisation.

Avant de procéder à la description du projet, nous allons commencer par présenter brièvement l'organisme qui pilote le projet envisagé pour cette étude de cas (SLECG), et ensuite, situer et décrire brièvement le pays ainsi que la région concernée par la réalisation du projet. Nous examinerons par la suite la méthodologie utilisée pour l'élaboration du TBSEP, et seront présentées ensuite les différentes composantes de celui-ci. Dans le souci de faciliter la navigation entre les éléments informatisés du prototype, nous présenterons également un guide succinct de navigation. Pour finir, nous conclurons sur la pertinence de l'utilisation des indicateurs et du tableau de bord de suivi et évaluation de projet (TBSEP).

5.2 CONTEXTE ET PRESENTATION GENERALE DU PROJET

Le Syndicat Libre des Enseignants et Chercheurs de Guinée (SLECG), créé en 1988 est un organisme guinéen dont la mission est de contribuer à l'enracinement d'une culture civique, démocratique et de paix en Guinée, pays d'accueil du projet situé en Afrique de l'Ouest. La Guinée compte quatre grandes régions naturelles : la Guinée Maritime, la Moyenne Guinée, la Haute Guinée et la Guinée Forestière. Le constat de marginalisation et de discrimination faite aux femmes et aux filles a toujours retenu l'attention des responsables du SLECG. Le présent projet qui est une phase pilote, vise essentiellement à sensibiliser les populations de la Moyenne Guinée sur les stéréotypes discriminatoires et les préjugés socioculturels néfastes aux filles et aux femmes. Plus spécifiquement, le projet consiste à favoriser l'égalité entre les filles et les garçons à l'école et entre les hommes et les femmes au sein de la famille en contribuant à réduire les inégalités et les discriminations faites aux femmes et aux filles.

Les objectifs recherchés par le projet sont les suivants :

- Identifier des stéréotypes discriminatoires entre filles et garçons et proposer des moyens de lutte pour leur élimination ;
- Faire en sorte que du matériel didactique et de support de sensibilisation soient disponibles ;
- Améliorer la liberté d'expression des filles touchées au même titre que les garçons, tant à l'école et qu'en famille ;
- Augmentation de l'engouement pour l'école chez les filles et faire en sorte que les parents soient favorables à leur scolarisation ;
- Outiller élèves et maîtres d'école pour la sensibilisation des populations de leurs localités.

Toute la gestion du projet s'est déroulée manuellement, sans utilisation d'application informatique pour le suivi du projet. La description des taches (faisant office de SFT) a été effectuée de manière très succincte : sans attribution de durée ni de ressources. Cependant, un rapport financier permet le suivi des coûts et décaissement du projet. Un rapport narratif final fait objet de rapport d'évaluation ex-post et l'évaluation d'impact du projet n'a pas encore été réalisée.

L'examen du rapport final a permis de recueillir des informations quant aux activités prévues et réalisées du projet ainsi que les résultats atteints à la fin de celui-ci. Ces informations sont présentées ci-dessous :

Les activités prévues pour l'atteinte des objectifs ci-dessus sont :

- Identification des écoles intervenant dans le projet ;
- Enquête – terrain pour établir une situation de référence autour de la compréhension qu'ont les élèves et les maîtres sur les stéréotypes et préjugés socioculturels néfastes aux femmes et aux filles ;
- Identification des stéréotypes discriminatoires et des préjugés néfastes contenus dans certains manuels scolaires ;
- Conception et formulation à partir d'une bande dessinée « La citoyenneté » et du résultat de l'enquête des messages de sensibilisation ;
- Prise de contact avec les médias et montage d'émissions spéciales pour la sensibilisation ;
- Préparation de support de sensibilisation (cassettes audio et vidéo, affiches, etc.) ;
- Multiplication des supports de sensibilisation ;
- Création de troupes théâtrales dans les écoles ciblées ;
- Choix et implication d'une troupe professionnelle dans la sensibilisation auprès des adultes ;
- Organisation de séances de sensibilisation dans la zone test ;
- Systématisation des leçons apprises et extension de la sensibilisation ;
- Suivi-Evaluation ;
- Préparation des rapports narratifs et financiers ;
- Préparation et présentation du rapport final.

Les activités réalisées pour l'atteinte de ces objectifs sont :

- Contact avec les autorités et cadres de la communauté ;
- Elaboration des questionnaires d'enquêtes ;
- Multiplication des questionnaires ;
- Identification des écoles expérimentales ;

- Administration des questionnaires ;
- Identification des stéréotypes discriminatoire ;
- Conception et formulation des messages de sensibilisation ;
- Dépouillement, traitement et analyse du questionnaire d'enquêtes ;
- Préparation des supports de sensibilisation ;
- Multiplication des supports de sensibilisation ;
- Montage d'émissions spéciales avec les médias ;
- Suivi d'encadrement ;
- Identification d'une troupe professionnelle ;
- Organisation des séances de sensibilisation ;

Les résultats atteints sont les suivants :

- 8 écoles ont été impliquées dans la mise en ouvre du projet. 280 élèves des écoles dont 61 filles ont participé au projet ;
- Les autorités administratives et scolaires se sont toutes impliquées et ont été très intéressées par le projet ;
- Les communautés ont manifesté un engouement et un intérêt pour le projet ;
- Les élèves et les maîtres ont été outillé pour le changement de comportements sexistes stéréotypés ;
- Les outils de sensibilisation ont été produits et distribués aux élèves et aux maîtres ;
- La sensibilisation par le biais du théâtre scolaire a permis de constater chez les populations une motivation et un engouement pour l'égalité de sexe, où les sages ont reconnu que la représentation théâtrale des élèves est conforme aux prescriptions du Coran et que nul n'a le droit d'offenser la femme ;
- Les maîtres ont eu une connaissance du projet DCF et de ses enjeux.

Le tableau de bord construit offre une manière plus simple de gérer le projet en pointant de façon plus précise les objectifs à atteindre en suivant le déroulement des activités et en évaluant les résultats obtenus de manière plus structurée. Les sections suivantes présentent cette structure.

5.3 DEMARCHE METHODOLOGIQUE

La structure du TBSEP présentée dans le chapitre précédent s'applique en fonction de ce que l'on veut mesurer et elle suit l'évolution du cycle de vie du projet. La première partie du TBSEP permet de suivre les activités, tandis que la seconde permet l'évaluation des résultats. Nous avons préféré choisir un projet terminé afin de mieux pouvoir illustrer les indicateurs d'effets et d'impact d'un projet. A partir des informations issues du rapport final, nous avons extrait préoccupations et indicateurs relatifs au projet pour la construction du Tableau de bord. Cet exercice pourra servir de base dans le cadre d'une prochaine l'évaluation d'impact du projet.

La démarche suivie pour la réalisation de ce TBSEP est essentiellement basée sur celle proposée par l'auteur du livre « *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 1999* », Monsieur Pierre Voyer. Nous rappelons que cette démarche contient les cinq étapes suivantes :

1. L'organisation du projet de tableau de bord ;
2. L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs ;
3. Le design des indicateurs et du tableau de bord ;
4. L'informatisation et la réalisation du système de production du tableau de bord ;
5. La mise en œuvre du tableau de bord ;

La démarche que nous retiendrons dans le cadre de ce présent travail se limitera aux étapes 2 à 4. Le projet d'une durée de un an a terminé sa phase d'exécution en fin avril 2001. Nous considérons que l'étape 1 qui consiste à effectuer les différentes études de faisabilité et le plan de réalisation du projet a déjà été réalisée. L'étape 5 qui consiste à implanter le tableau de bord au sein de l'organisation ne fait pas partie des objectifs de cette recherche compte tenu de son délai limité.

5.4 GUIDE D'UTILISATION DU PROTOTYPE

Le TBG élaboré est constitué des composantes suivantes :

- Tableau de Préoccupations-Indicateurs ;
- Fiches Indicateurs ;

- Pages Ventilées ;
- Page Synthèse ;
- Tableau de suivi décisionnel ;

Le Tableau Préoccupations-Indicateurs compte 13 préoccupations reflétant le résumé des préoccupations du SLECG. Ces 13 préoccupations correspondent à la mission, à l'exécution des activités et à l'évaluation des résultats du projet. Les autres données du tableau sont 18 indicateurs et des balises reflétant les objectifs précis à atteindre par le projet. Le choix des indicateurs a été guidé sur la base de la banque d'indicateurs présentée dans le chapitre précédent dont le but est justement de servir de référence dans le recueil et la sélection des indicateurs nécessaires au suivi et à l'évaluation d'un projet de développement.

Parmi les indicateurs, sept ont été choisi pour l'élaboration des Fiches-indicateurs de manière à illustrer différents types d'indicateurs de suivi et d'évaluation tout en préservant une cohérence dans la compréhension générale du projet et du TBG construit. Les Fiches-indicateurs décrivent de manière précise la nature de l'indicateur et la façon de l'interpréter. Ensuite, des pages explicatives (Pages Ventilées) pour chacune des sept fiches-indicateurs ont été réalisées afin de fournir une description précise des données et des résultats de manière illustrée par différents graphiques et pictogrammes.

Sur la base des informations obtenues dans les pages ventilées, une page synthétisant les informations les plus pertinentes sur l'ensemble des indicateurs et des résultats obtenus, a été créé afin d'offrir une parfaite vue d'ensemble de la situation du projet. Cette page est appelée « Page Synthèse » dans le tableau de bord.

Afin de permettre au décideur d'entreprendre une meilleure prise de décision, l'élaboration d'un tableau de suivi décisionnel a été réalisée. Ce tableau est un sommaire du tableau de bord. On y retrouve essentiellement les mêmes informations que dans la page synthèse mais la particularité du tableau de suivi décisionnel se trouve dans le fait que le décideur y retrouve l'interprétation possible des résultats du tableau de bord ainsi que les éventuelles actions à mettre en œuvre afin de palier aux résultats obtenus.

5.5 GUIDE DE NAVIGATION

Le tableau de bord a été construit à partir du logiciel EXCEL. Une particularité du tableau de bord est de pouvoir « voyager » d'une page à une autre en double cliquant sur des valeurs ou des pictogrammes. Cette particularité vient du fait que le tableau de bord contient des liens entre les différentes informations de manière à avoir une capacité de mise à jour automatique des données ainsi que celle de « forage », voulant dire aller à la source pour le détail de l'information. Il existe des liens entre les données et entre les pages du tableau de bord. Pour naviguer entre les pages, des liens spécifiant la destination sont situés en haut sur le coté droit de la page. Pour les autres liens, il suffit de double-cliquer sur les valeurs ou pictogrammes. Pour ce qui est des graphiques, il est prévu un pictogramme à coté de celui-ci pour être référé à l'information source. Les pages ventilées sont celles qui contiennent les informations les plus détaillées, par conséquent le fait de passer d'une page ventilée à la page synthèse ou à la fiche indicateur est le système de mise à jour automatique. L'inverse qui consiste donc à quitter une page qui contient une information synthétique pour aller dans le détail (pages ventilées), est un forage.

Certaines pages ont été aussi crées dans le but d'harmoniser la navigation, il s'agit des pages Accueil, Listes pages ventilées et Liste indicateurs. Si on récapitule toutes les composantes du tableau de bord élaboré, on obtient les rubriques suivantes ainsi que les pictogrammes qui leur correspondent :

Rubriques	**Pictogrammes**
Tableau de Préoccupations-Indicateurs	🗀
Fiches Indicateurs	🗁
Pages Ventilées	🗐
Page Synthèse	⌘
Tableau de suivi décisionnel	
Page Accueil	🕮
Listes pages ventilées	🗐
Liste indicateurs	🗁

5.6 INTERPRETATION ET UTILISATION DES RESULTATS

INDICATEUR 1 : Taux moyen de réduction des pratiques discriminatoires

La sensibilisation a été effectuée, le taux de réduction des pratiques discriminatoires a été évalué avant et après la sensibilisation. Filles et garçons ont changé leur comportement afin de réduire leurs activités stéréotypées. L'objectif de 20% est atteint chez les filles : il n'y a pas lieu d'entamer une action. L'objectif de 25% n'est pas atteint chez les garçons : il n'y a lieu de poursuivre la sensibilisation afin de réduire davantage les préjugés chez les garçons et les amener à effectuer les mêmes activités que les filles. Une réunion avec le CECI pour discuter des résultats de la sensibilisation est fixée dans un mois. La proposition d'une sensibilisation additionnelle est à prévoir pour cette réunion.

INDICATEUR 2 : Volume des effectifs scolaires du projet

L'écart entre les effectifs garçons et filles dans les écoles est important. Il est intéressant de noter le volume de filles dans les écoles avant et après sensibilisation dans le but d'en mesurer l'écart. Le % de filles observé après sensibilisation, bien qu'en hausse n'atteint pas l'objectif fixé. Un effort certain a été noté mais il faut avoir en tête que les préjugés sont encrés dans cette société et que les changements se noteront petits à petits. Il serait
judicieux de préparer une évaluation d'impact du projet qui permettra de déterminer entre autre, l'atteinte à plus long terme des résultats ainsi que leur durabilité. Penser à élargir le champ d'action du projet. Faire une proposition au CECI et prévoir une mission d'évaluation pour la fin 2002.

INDICATEUR 3 : Nature, répartition par sexe et évolution des stéréotypes pratiqués

Certains stéréotypes favorisent les filles, d'autres les garçons. Après la sensibilisation, l'indicateur montre que l'écart entre filles et garçons se resserre en ce qui concerne la pratique des activités : la tendance est à la baisse pour les filles et à la hausse pour les garçons. Une baisse chez les filles montre que certaines d'entre elles se sont mises à pratiquer des activités qu'elles ne faisaient pas et/ou à ne plus systématiquement effectuer certaines taches qui leur étaient réservées. Une hausse de cet indicateur chez les garçons montre que les garçons se sont mis à effectuer des activités qu'ils ne faisaient guère auparavant. La référence étant la

mesure de ce même indicateur avant la sensibilisation, le résultat est jugé satisfaisant bien qu'il y ait encore un effort à faire de la part des garçons. Une prochaine évaluation permettra de mieux apprécier le changement de comportement à plus long terme. Prévoire une mission d'évaluation pour la fin 2002.

INDICATEUR 6 : Taux de réalisation du programme d'activités

Toutes les activités critiques du projet ont été réalisées. Le taux de réalisation obtenu est très satisfaisant. Certaines activités prévues pour les deux premiers trimestres ont glissé sur les trimestres suivants. Prévoir dans une semaine une séance de travail afin d'inclure dans les termes de référence de la prochaine mission d'évaluation le suivi de l'impact du projet sur la scolarisation de la fille. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les outils de sensibilisation ont pu atteindre la population en ce qui concerne les comportements stéréotypés observés dans la communauté.

INDICATEUR 8 : Nombre de personnes sensibilisées

Bien que le projet ait atteint avec satisfaction un large éventail de personnes sensibilisées, tout le monde n'a pas pu être touché : certaines personnes conviées ont été appelées à d'autres obligations et quelques rares personnes n'ont pas porté d'intérêt particulier à la sensibilisation. Élargir le champ d'expérimentation du projet par l'application de la sensibilisation à une plus large communauté. Élaborer une nouvelle proposition d'extension du projet à soumettre au bailleur de fond. Préparation de la proposition pour la réunion avec le CECI dans un mois.

INDICATEUR 13 : Écart budgétaire

Révision à la hausse du contrat de d'impression et de reproduction des BD et affiches pour la sensibilisation. Réorganisation du plan de financement afin de rentrer dans l'enveloppe budgétaire. Marge de manœuvre de 2500$ prévue. Marge de manœuvre soldée.

INDICATEUR 16 : Degré de pertinence du projet par rapport au DCF

Bonne compréhension du SLECG des objectifs et priorités du DCF. Identifier d'autres activités (projets) qui vont permettre la mise en oeuvre du DCF. Atelier de travail prévu le trimestre prochain.

5.7 CONCLUSION

L'élaboration de ce tableau de bord a permis de montrer au gestionnaire de ce projet au SLECG comment de manière plus structurée, les activités du projet auraient pu être d'une part suivies, et d'autre part, ce tableau de bord sert aujourd'hui de base de travail pour les évaluations prochaines du projet notamment l'évaluation d'impact du celui-ci.

TABLEAU DE BORD DE SUIVI ET ÉVALUATION

SLECG - PROJET DE SENSIBILISATION SOCIO-EDUCATIF

PAGE D'ACCUEIL

TABLEAU PRÉOCUPATIONS -INDICATEURS	
PAGE SYNTHÈSE : TABLEAU DE BORD	
PAGES VENTILLÉES (LISTE)	
TABLEAU DE SUIVI DÉCISIONNEL	
LISTE DES FICHES INDICATEURS	

Navigation par liens hypertextes

Janvier 2002, Aicha Bah
Université du Québec à Hull
Pierre Voyer

Sensibilisation à partir du milieu scolaire des préjugés socioculturels néfastes aux filles

TABLEAU PRÉOCUPATIONS -INDICATEURS

Mission	#no	Préoccupations	Cibles-balises-objectifs	#no	Indicateurs globaux
Combler l'écart socio-éducatif entre filles et garcons dans la région de la Moyenne Guinée.	1	Réduire les pratiques discriminatoires et préjugés socioculturels néfastes aux filles	Objectif de réduction de 25% chez les garcons et 20% chez les filles.	**Ind 1**	Taux moyen de réduction des pratiques disciminatoires
Activités	**#no**	**Préoccupations**	**Cibles-balises-objectifs**	**#no**	**Indicateurs**
Exécution du projet	2	Ressouces humaines : composition des effectifs	Augmentation d' au moins 50% de l'effectif fille dans les écoles à la rentrée scolaire suivante.	**Ind 2**	Volume des effectifs scolaires du projet
	3	Suivi de l'identification des stéréotypes	Identifier le maximum de stéréotypes	**Ind 3**	Volume des stéréotypes
				Ind 4	Pourcentage de répartition des pratiques stéréotypées par sexe
	4	Suivi de l'exécution des activités de sensibilisation	Proposer le maximum d'outils de sensibilisation suceptibles d'avoir un impact positif sur la population	Ind 5	Nombre et type d'outils de sensibilisation proposés
	5	Suivi du programme total des activités du projet	Au moins 85%	**Ind 6**	Taux de réalisation du programme d'activité
	6	Planification financière		Ind 7	Montant des dépenses allouées par activité
Evaluation du projet	7	Atteinte des résultats	Toucher le maximum de personnes dans la communauté : les maitres, les élèves, les parents, notables.	**Ind 8**	Nombre de personnes sensibilisées
				Ind 9	Nombre et type de personnes favorables à la scolarisation des filles après sensibilisation
			80% des garcons et filles en age d'entrer à l'école sont scolarisés	Ind 10	Taux de scolarité des filles et garcons
				Ind 11	Degré d'amélioration en matière de genre
	8	Rentabilité	Ecart = 0$	Ind 12	Montant des dépenses réelles / prévues
				Ind 13	Ecart budgétaire
	9	Durabilité	Satisfaisant	Ind 14	Degré d'appropriation locale des activités du projet
	10	Partenariat		Ind 15	Volume du réseau propriétaire
	11	Adéquation et cohérence	Satisfaisant	**Ind 16**	Degré de pertinence du projet par rapport au DCF
	12	Utilisation optimale des RH	Satisfaisant	Ind 17	Degré d'utilisation des compétences (autorités) répondant aux besoins du projet
	13	Information et action pour la gestion des risques	Satisfaisant	Ind 18	Degré d'efficacité du système de suivi et de reporting

ECG - PROJET DE SENSIBILISATION SOCIO-EDUCATIF

Page d'Accueil
Tableau Décisionnel

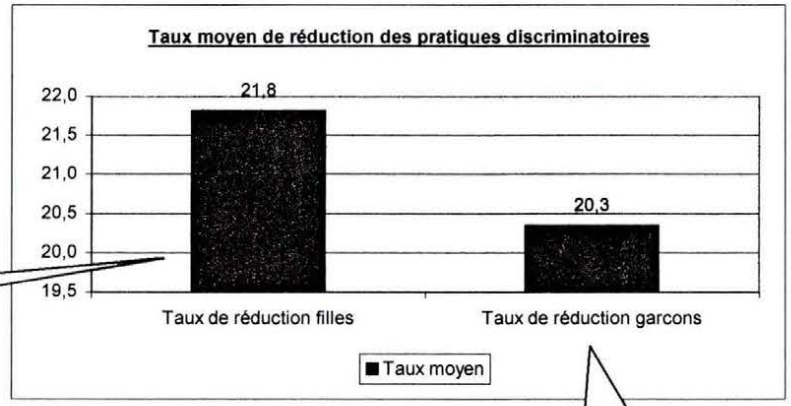
PAGE SYNTHÈSE : TABLEAU DE BORD ⌘

1. Taux de reduction des pratiques discriminatoires

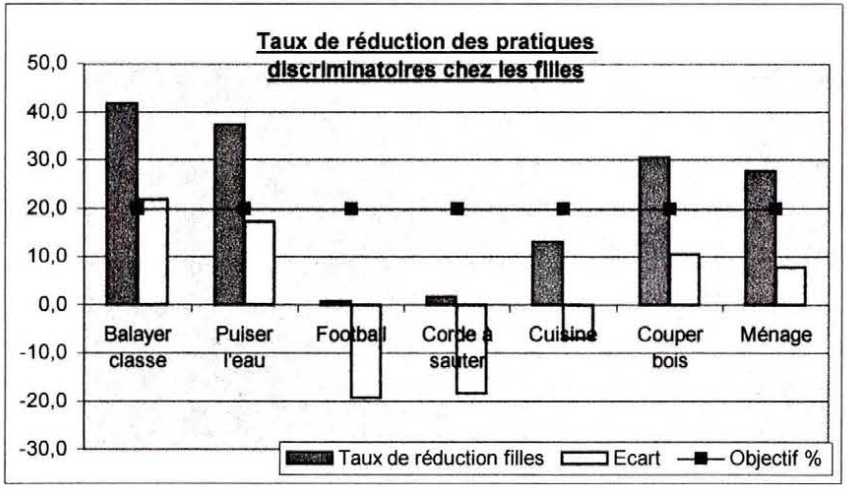
Taux moyen Filles	21,8	☺
Objectif	20,0	
Ecart	1,8	

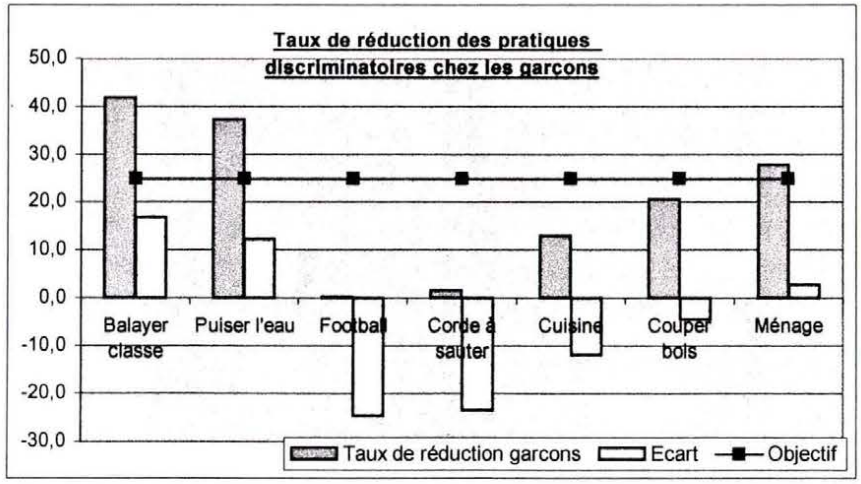
Taux moyen Garcons	20,3	☹
Objectif	25,0	
Ecart	-4,7	

L'objectif de 20% est atteint chez les filles : il n'y a pas lieu d'entammer une action



L'objectif de 25% n'est pas atteint chez les garcons : il n'y a lieu de poursuivre la sensibilisation afin de réduire davantage les préjugés chez les garcons et les amener à effectuer les memes activités que les filles

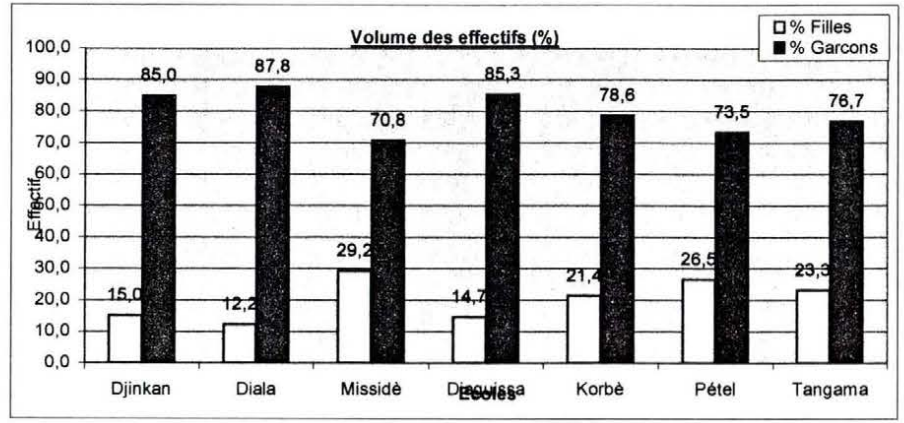


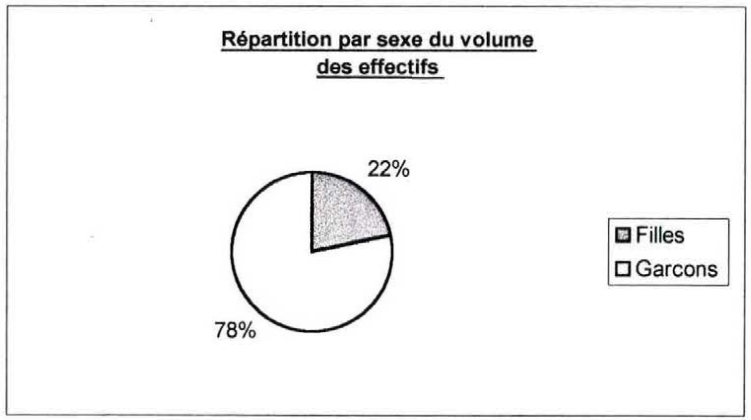


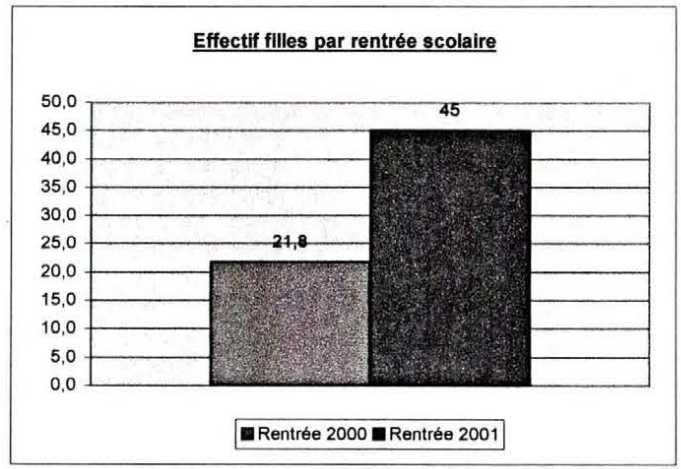
2. Volume des effectifs scolaires du projet

Effectif total	280	
% Filles avant sensibilisation (rentrée 2000)	21,8	
% Filles après sensibilisation (rentrée 2001)	45,0	↗
Objectif	50,0	
Ecart	-5	☹

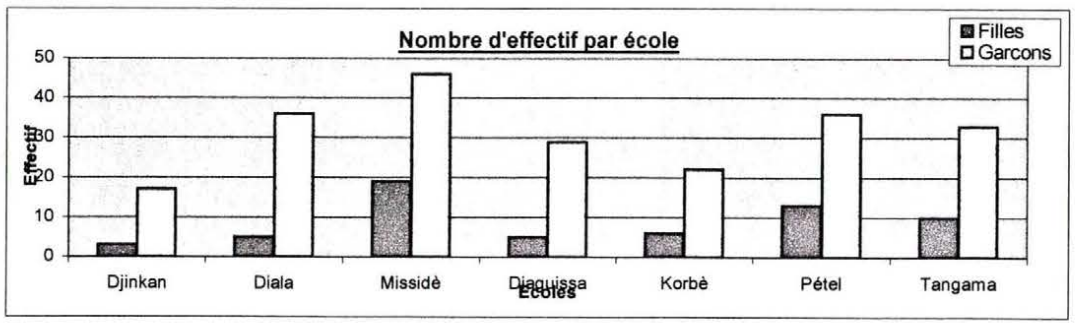
Le % de filles observé après sensibilisation, bien que en hausse n'atteint pas l'objectif fixé. Un effort certain a été noté mais il faut avoir en tete que les préjugés sont encrés dans cette société et que les changements se noteront petits à petits







On voit la nette amélioration de la fréquentation scolaire chez les filles.



3. Volume des stéréotypes

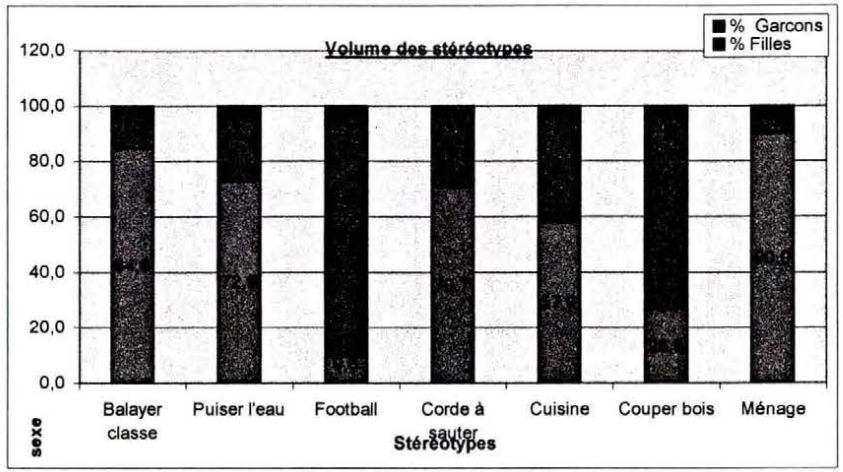
Type

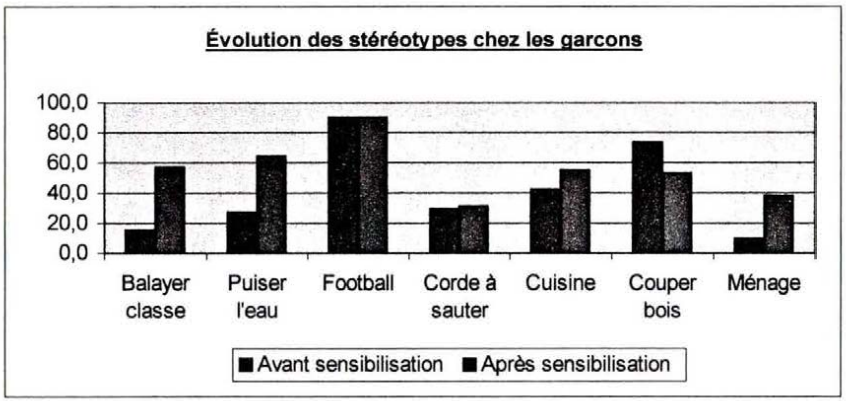
Balayer classe
Puiser l'eau
Football
Corde à sauter
Cuisine
Couper bois
Ménage

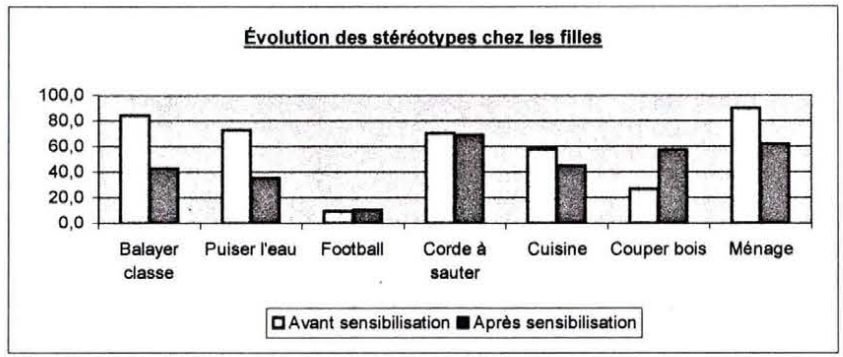
Le résultat est jugé satisfaisant bien qu'il y ait encore un effort à faire de la part des garcons. Une prochaine évaluation permettra de mieux apprécier le changement de comportement à plus long terme.

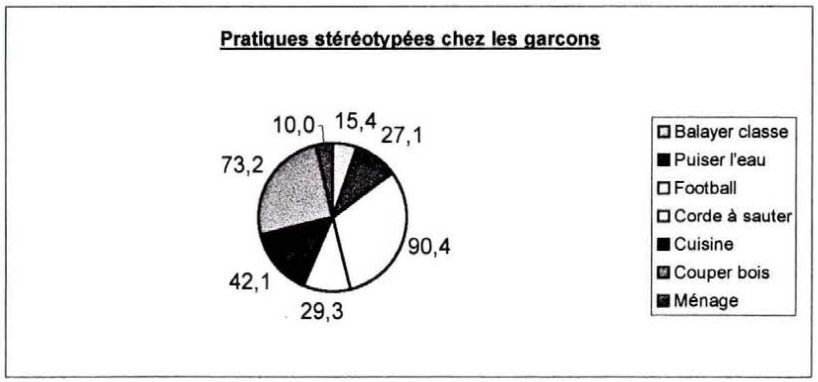
Taux de répartition moyen des stéréotypes (%) :

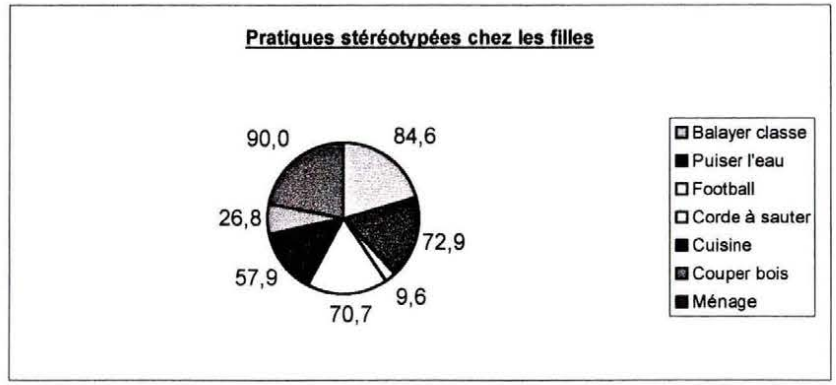
Avant sensibilisation (filles)	58,9
Après sensibilisation (filles)	46,0 ↘
Écart	-12,9
Avant sensibilisation (garcons)	41,0
Après sensibilisation (garcons)	55,4 ↗
Écart	14,4







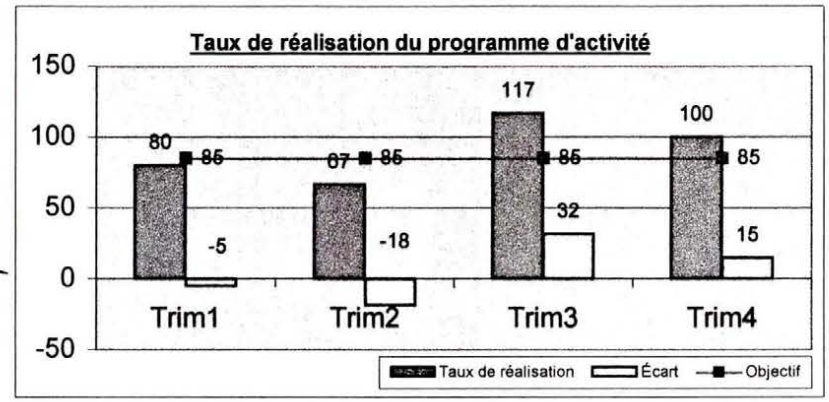


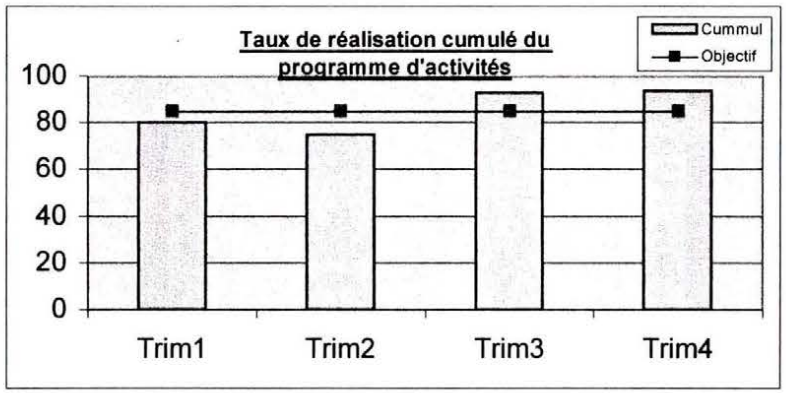


4. Taux de réalisation du programme d'activités

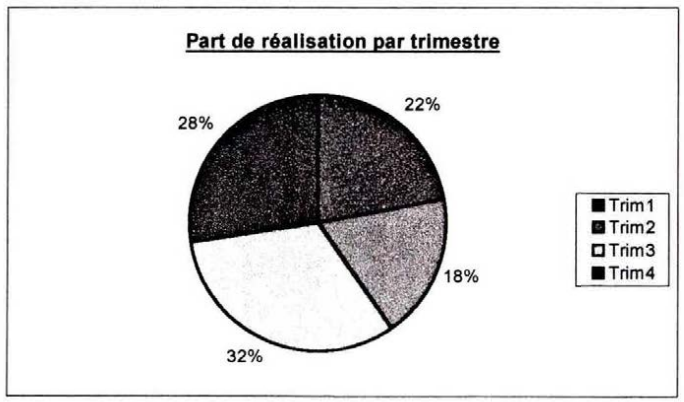
Taux de réalisation	93,8	↗
Objectif	85,0	
Écart	8,8	☺

Toutes les activités critiques du projet ont été réalisées. Le taux de réalisation obtenu est très satisfaisant.





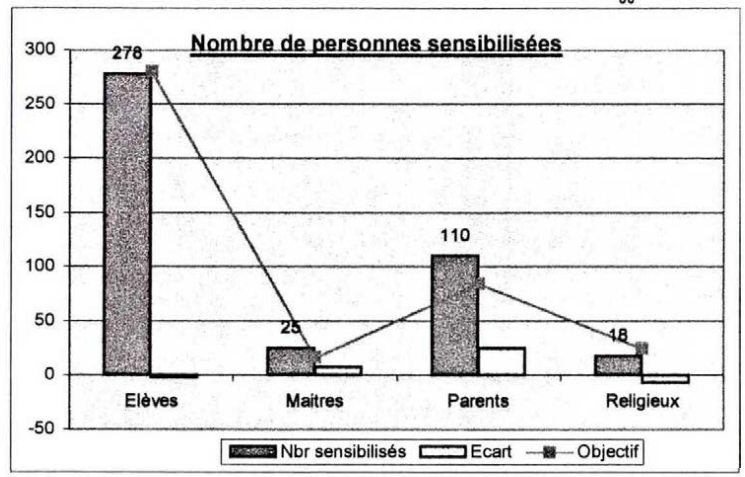
Les outils de sensibilisation qui ont été prévu dans ce projet sont l'élaboration d'une bande dessinée et des affiches publicitaires, l'organisation d'une troupe théatrale et la mise en ouvre de sketchs. La bande dessinée ainsi que les affiches ont accusé du retard dans leur impression et reproduction

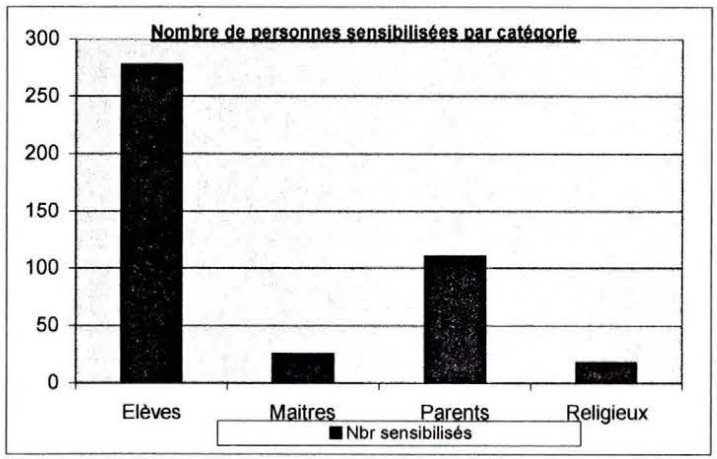


5. Nombre de personnes sensibilisées

Nombre de personnes sensibilisées	431	
Objectif	407	
Écart	24	☺

Bien que le projet ait atteint avec satisfaction un large éventail de personnes sensibilisées, tout le monde n'a pas pu etre touché



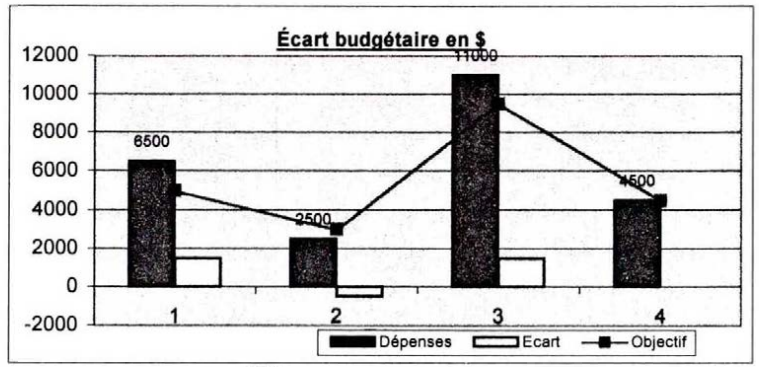


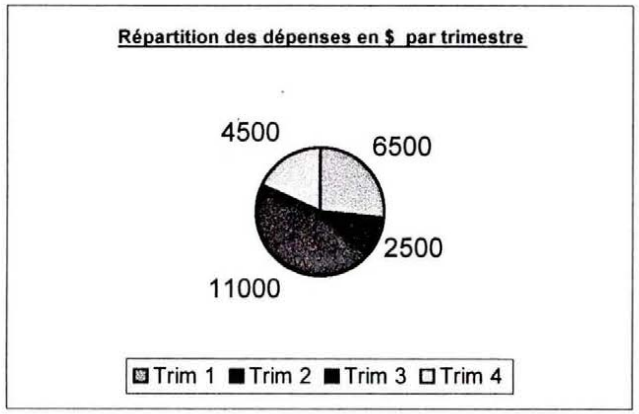
Élargir le champ d'expérimentation du projet par l'application de la sensibilisation à une plus large communauté.

6. Écart Budgétaire ($)

Buget	22000
Dépenses	24500
Écart Budgétaire	2500 ☹

Révision à la hausse du contrat de d'impression et de reproduction des BD et affiches pour la sensibilisation



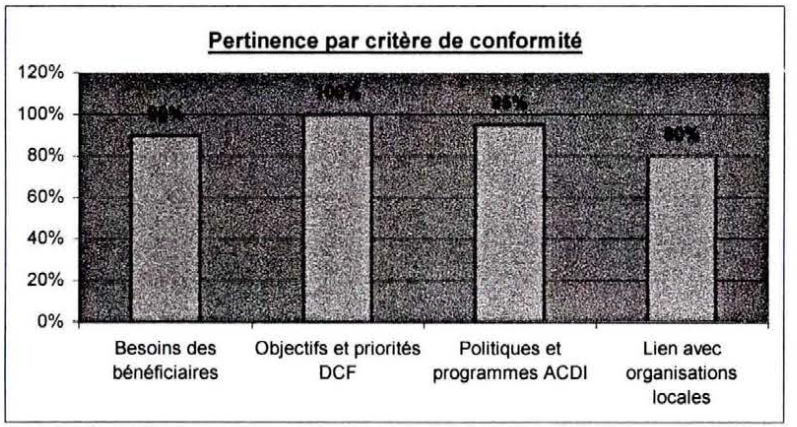


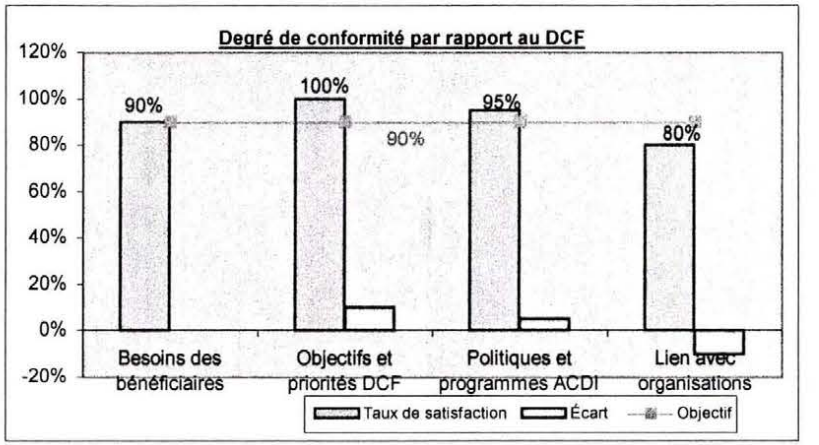
Réorganisation du plan de financement afin de rentrer dans l'enveloppe budgétaire. Marge de manœuvre de 2500$ prévue.

7. Degré de pertinence du projet par rapport au DCF

Degré de pertinence	91%	
Objectif	90%	
Écart	1%	☺

Bonne compréhension du SLECG des objectifs et priorités du DCF.





Penser à identifier d'autres activités (projets) qui vont permettre la mise en oeuvre du DCF

SLECG - PROJET DE SENSIBILISATION SOCIO-EDUCATIF

Page d'Accueil
Page Synthèse

TABLEAU DE SUIVI DÉCISIONNEL

	Indicateurs	Valeurs mesurées	Référence	Écart	Pictogramme	Causes-Facteurs	Actions correctrices	
							Types d'action	Où en est-on rendu?
	Mission							
1	Taux moyen de réduction des pratiques discriminatoires							
	Filles %	21,8	20,0	1,8	☺	Une distinction de sexe est observée dans les pratiques courantes exercées par les élèves. Les filles étant les plus concernées par les pratiques discriminatoires, on attend une plus grande réduction de cet indicateur chez les garcons. Le fait que les filles et surtout les garcons soient plus conscients de cette discrimination après la sensibilisation fait augmenter la valeur de l'indicateur.	La sensibilisation a été effectuée, le taux de réduction des pratiques discriminatoires a été évalué avant et après la sensibilisation. Filles et garcons ont changé leur comportement afin de réduire leurs activités stéréotypées. L'objectif de 20% est atteint chez les filles : il n'y a pas lieu d'entammer	Une réunion avec le CECI pour disuter des résultats de la sensibilisation est fixée dans un mois.
	Garcons %	20,3	25,0	-4,7	☹		L'objectif de 25% n'est pas atteint chez les garcons : il n'y a lieu de poursuivre la sensibilisation afin de réduire davantage les préjugés chez les garcons et les amener à effectuer les memes activités que les filles.	
	Éxécution du projet							
2	*% Filles après sensibilisation*	45,0	50,0	-5,0	☹	L'écart entre les effectifs garcons et filles dans les écoles est important. Il est intéressant de noter le volume de filles dans les écoles avant et après sensibilisation dans le but d'en mesurer l'écart. Le % de filles observé après sensibilisation, bien que en hausse n'atteint pas l'objectif fixé. Un effort certain a été noté mais il faut avoir en tete que les préjugés sont encrés dans cette société et que les changements se noteront petits à petits.	Insister auprès de la communauté afin que les filles soient plus scolarisées. Comme ce résultat a été obtenu au terme de la sensibilisation, il serait judicieux de préparer une évaluation d'impact du projet qui permettra de déterminer notamment l'atteinte à plus long terme des résultats ainsi que leur leur durabilité. Aussi penser à élargir le champs d'expérimentation du projet. Proposer un projet d'extension au CECI.	On prévoit une mission d'évaluation pour la fin 2002. Réunion avec le CECI dans 2 mois.
3	*Taux de répartition moyen des stéréotypes (%) après sensibilisation (filles)*	46,0	58,9	-12,9	↘	Certains stéréotypes favorisent les filles, d'autres les garcons. Après la sensibilisation, l'indicateur montre que l'écart entre filles et garcons se ressère en ce qui concerne la pratique des activités : la tendance est à la baisse pour les filles et à la hausse pour les garcons. Une baisse chez les filles montre que certaines d'entre elles se sont mise à pratiquer des activités qu'elles ne faisaient pas et/ou à ne plus systématiquement effectuer certaines taches qui leur étaient réservées. Une hausse de cet indicateur chez les garcons montre que les garcons se sont mis à effectuer des activités qu'ils se faisaient guèrent auparavant. Ce résultat tend à atteindre un meilleur équilibre	La référence étant la mesure de ce meme indicateur avant la sensibilisation, le résultat est jugé satisfaisant bien qu'il y ait encore un effort à faire de la part des garcons. Une prochaine évaluation permettra de mieux apprécier le changement de comportement à plus long terme.	On prévoit une mission d'évaluation pour la fin 2002.
	Taux de répartition moyen des stéréotypes (%) après sensibilisation (garcons)	55,4	41,0	14,4	↗			

4		93,8	85,0	8,8	☺	Toutes les activités critiques du projet ont été réalisées.Le taux de réalisation obtenu est très satisfaisant. Certaines activités prévues pour les deux premiers trimestres ont glissé sur les trimestres suivants. Les outils de sensibilisation qui ont été prévu dans ce projet sont l'élaboration d'une bande dessinée et des affiches publicitaires, l'organisation d'une troupe théatrale et la mise en ouvre de sketchs. La bande dessinée ainsi que les affiches ont accusé du retard dans leur impression et reproduction.	Prévoir une scéance de travail afin d'inclure dans les termes de référence de la prochaine mission d'évaluation le suivi de l'impact du projet sur la scolarisation de la fille. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les outils de sensibilisation ont pu atteindre la population en ce qui concerne les comportements stéréotypés observés dans la communauté.	Scéance de travail prévue dans une semaine.
	Évaluation du projet							
5		431,0	407,0	24,0	☺	Bien que le projet ait atteint avec satisfaction un large éventail de personnes sensibilisées, tout le monde n'a pas pu etre touché : certaines personnes conviées ont été appelées à d'autres obligations et quelques rares personnes n'ont pas porté d'intéret particilier à la sensibilisation.	Élargir le champ d'expérimentation du projet par l'application de la sensibilisation à une plus large communauté. Élaborer une nouvelle proposition d'extension du projet à soumettre au bailleur de fonds.	Préparation de la proposition pour la réunion avec le CECI dans un mois.
6		24500,0	22000,0	2500,0	☹	Révision à la hausse du contrat de d'impression et de reproduction des BD et affiches pour la sensibilisation.	Réorganisation du plan de financement afin de rentrer dans l'enveloppe budgétaire. Marge de manœuvre de 2500$ prévue.	Marge de manœuvre soldée.
7		91%	90%	1%	☺	Bonne compréhension du SLECG des objectifs et priorités du DCF.	Penser à identifier d'autres activités (projets) qui vont permettre la mise en oeuvre du DCF.	Atelier de travail prévu le trimestre prochain.

SLECG - PROJET DE SENSIBILISATION SOCIO-EDUCATIF Page d'Acceuil

LISTE DES FICHES INDICATEURS

	Mission	
Ind.1	Taux moyen de réduction des pratiques discriminatoires	
	Exécution du Projet	
Ind.2	Volume des effectifs scolaires du projet	
Ind.3	Volume des stéréotypes	
Ind.4	Taux de réalisation du programme d'activités	
	Évaluation du Projet	
Ind.5	Nombre de personnes sensibilisées	
Ind.6	Écart bugétaire	
Ind.7	Degré de pertinence du projet par rapport au DCF	

FICHE-INDICATEUR 1

Page d'Accueil
Tableau Préoc- Ind.
Liste Pg Ventillées

Zone 1

TAUX MOYEN DE RÉDUCTION DES PRATIQUES DISCRIMINATO

Utilisateur: SLECG, gestionnaire direct du projet et, le CECI, maitre d'œuvre du projet et l'ACDI en tant que bailleur de fonds.

Définition : Cet indicateur donne le taux moyen de réduction des pratiques discriminatoires observées au sein de la communauté étudiée.
Calcul : Moyenne (Taux de réduction des pratiques)

Référence à la préoccupation/objectif
Réduire les pratiques discriminatoires et préjugés socioculturels néfastes aux filles.

Périodicité:
Annuelle (rentrée scolaire)
Fréquence de production:
Annuel

Ventilation et éléments:
Par stéréotype, sexe.

Provenance des données : Base de données SLECG

Autres unités, organisations (ou étalonnage): NA

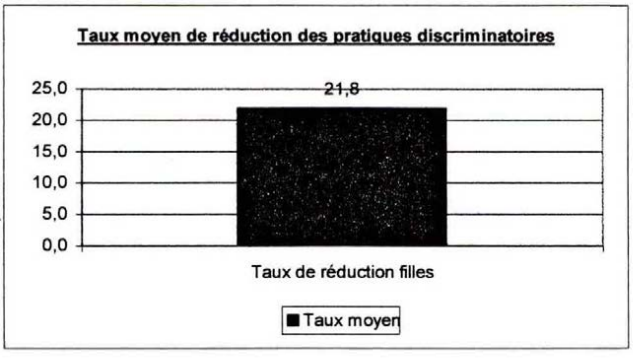
Zone 2

Tendance ou comparaison dans le temps :
Comparer le taux de réduction avant et après sensibilisation.

Répartition par ventilation:
Comparer le taux de réduction des filles à celui des garcons.

Calcul complémentaire:
Taux de réduction des pratiques = valeur absolue (taux après sensibilisation - taux avant sensibilisation). Ecart avec l'objectif.
Autres indicateurs à mettre en relation:
Volume des effectifs (Ind 2)

Cibles-balises-objectifs chiffrés
Objectif de réduction de 25% chez les garcons et 20% chez les filles.
Données antérieurs : Taux moyen avant sensibilisation filles = 58,9% Taux moyen avant sensibilisation garcons = 41%
Taux moyen après sensibilisation filles = 46% Taux moyen après sensibilisation garcons = 55,4%



Zone 3

Description:
Forme de présentation:
Histogramme.
Pictogrammes:
Atteinte de l'objectif : ☺ 😐 ☹
Panorama : Répartition par sexe.

Zone 4

Interprétation de l'indicateur:
Le taux moyen de réduction des pratiques discriminatoires permet de juger si la communauté ciblée a bien compris le message de sensibilisation qui a été transmis. Cet indicateur reflète l'effort des filles et des garcons à se départir de leur préjugés par une partipation plus égale à différentes activitées jugées stéréotypées

Utilisation de l'indicateur, décisions, réactions possibles :
Le projet s'est fixé comme objectif d'atteindre une réduction de 20% dans les pratiques discrinatoires observées chez les filles et de 25% chez les garcons. Plus l'indicateur est élevé, plus la sensibilisation aura atteint son but et plus le projet est un succès. Si l'indicateur baisse de manière significative, prévoir à nouveau des outils de sensibilisations qui dénoncent la discrimination afin de rehausser l'indicateur jusqu'à un niveau acceptable à savoir celui de l'objectif fixé.

FICHE-INDICATEUR 2

Page d'Accueil
Tableau Préoc- Ind.
Liste Pg Ventillées

Zone 1

VOLUME DES EFFECTIFS

Définition :
Cet indicateur comptabilise le nombre et le pourcentage d'effectif scolaires (élèves) concernés par le projet.

Calcul : Somme du nombre d'effectifs.

Utilisateur: SLECG, gestionnaire direct du projet et, le CECI, maitre d'œuvre du projet et l'ACDI en tant que bailleur de fonds.

Référence à la préoccupation/objectif :
Ressouces humaines, composition des effectifs.

Périodicité:
Annuelle (rentrée scolaire)
Fréquence de production:
Annuel

Ventilation et éléments:
Par sexe,écoles.

Provenance des données : Base de données SLECG

Zone 2

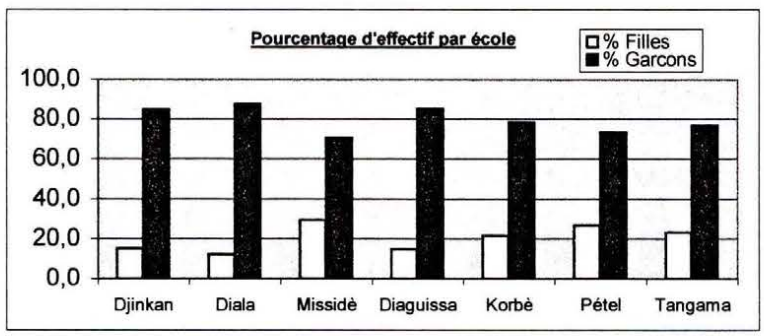
Autres unités, organisations (ou étalonnage): NA

Tendance ou comparaison dans le temps :
Comparer le volume de l'effectif filles avant et après la sensibilisation (Rentrée scolaire 2000 et 2001). Voir la tendance.

Calcul complémentaire:
Volume des effectifs en nbre et %. Écart avec objectif.
Autres indicateurs à mettre en relation:
Taux de réduction des pratiques discriminatoires (Ind.1).

Répartition par ventilation:
Comparer le volume effectifs entre garcons et filles, entre écoles.

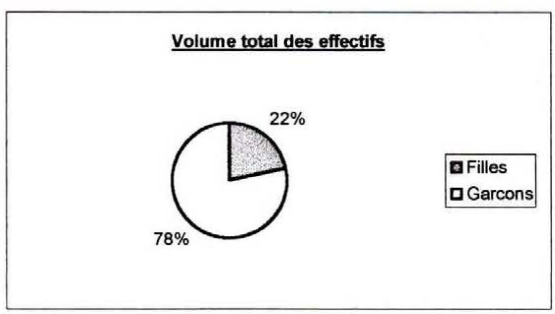
Cibles-balises-objectifs chiffrés
Augmentation d' au moins 50% de l'effectif fille dans les écoles à la rentrée scolaire suivante.
Données antérieurs : Rentrée scolaire 2000 : filles : 21.8%
Garcons = 78,2%



Zone 3

Description:
Forme de présentation:
Histogrammes, Tarte.
Pictogrammes: Tendance ↗ ↘ →
et Atteinte de l'objectif : ☺ 😐 ☹

Panorama : Répartition par sexe, école.



Zone 4

Interprétation de l'indicateur:
La connaissance du volume des effectifs permet de mieux cerner l'étendue de l'expérimentation en identifiant les écoles et les élèves cibles du projet. Cet indicateur va permettre de connaitre et de comparer les effectifs filles et garcons dans les écoles et de voir dans quelle mesure la sensibilisation a un impact sur la comunauté de manière à influencer positivement la scolarité des filles.

Utilisation de l'indicateur, décisions, réactions possibles :
Dans le soucis d'augmenter le taux de fréquentation des filles à l'école, le suivi de cet indicateur est important. Si le volume d'effectif augmente et plus particulièrement celui des filles, alors c'est que soit les filles ont plus d'engouement pour l'école ou alors que la comunauté devient plus favorable à la scolarisation des enfants en général et plus particulièrement à celle des filles. Ce qui tenderait à rééquilibrer la différence d'effectif entre filles et garcons dans les écoles. Si l'indicateur baisse, il faut à nouveau sensibiliser la communauté à scolariser les garcons et particulièrement les filles en age d'etre scolarisés et réduire les pratiques discriminatoires envers les filles.

FICHE-INDICATEUR 3

Page d'Accueil
Tableau Préoc- Ind.
Liste Pg Ventillées

Zone 1

VOLUME DES STÉRÉOTYPES

Définition :
Cet indicateur liste les pratiques stéréotypées observées entre garcons et filles. Il donne aussi la répartition (%) de ces stéréotypes discriminatoires pratiqués ainsi que leur évolution après sensibilisation.
Calcul : Liste des stéréotypes. Taux de répartition = (Nombre de filles ou garcons *100) / Effectif total. Comportement stéréotypés des effectifs = effectif après sensibilisation - effectif avant sensibilisation.

Ventilation et éléments:
Par type de stéréotype, sexe.

Utilisateur: SLECG, gestionnaire direct du projet et, le CECI, maitre d'œuvre du projet et l'ACDI en tant que bailleur de fonds.

Référence à la préoccupation/objectif
Suivi de l'identification des stéréotypes.

Périodicité: Annuelle (rentrée scolaire)
Fréquence de production: Annuel

Provenance des données : Base de données SLECG

Zone 2

Répartition par ventilation: stéréotype, sexe.

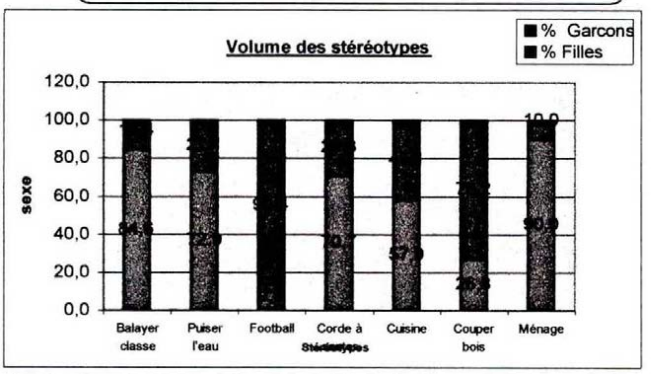
Autres unités, organisations (ou étalonnage): NA

Tendance ou comparaison dans le temps :
Comportement stéréotypés des effectifs avant et après la sensibilisation . Voir la tendance.

Calcul complémentaire: Taux de répartition des stéréotypes par sexe = (Nombre de filles ou garcons *100) / Effectif total
Autres indicateurs à mettre en relation:
Données liées à ceux de Ind.1

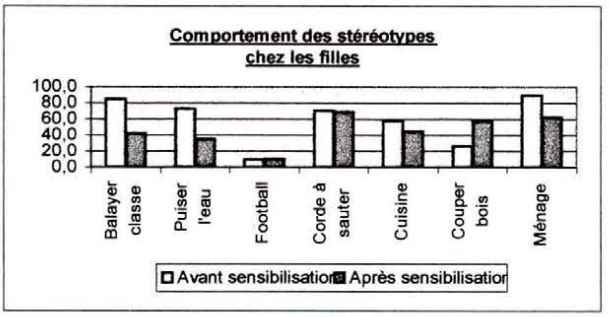
Tendance ou comparaison :
Suivi du comportement des pratiques stéréotypées après la sensibilisation chez filles comme garcons. Répartition des pratiques stéréotypes entre garcons et filles.

Cibles-balises-objectifs chiffrés : se referer à ind.1
Données antérieurs : se referer à ind.1



Zone 3

Description:
Forme de présentation:
Histogramme, Tarte
Pictogrammes: Tendance ↗ ↘ →
Panorama : Répartition par stéréotypes, sexe.



Zone 4

Interprétation de l'indicateur:
Cet indicateur liste les pratiques stéréotypées identifées lors de l'expérimentation. Le taux de répartition des stéréotypes permet de connaitre le volume de filles et de garcons touchés par ces pratiques. Il ressort aussi de cet indicateur, le suivi du comportement évolutif (ou non) de ces pratiques après la sensibilisation.

Utilisation de l'indicateur, décisions, réactions possibles :
Pour chaque stéréotype identifié, l'indicateur détermine le % de filles versus de garcons qui le pratique. Quelque soit le sexe désavantagé, l'objectif est d'équilibrer les pratiques entre deux sexes.
S'il s'agit d'un stéréotype à l'encontre des filles (ex : balayer la classe), il faut expliquer par sensibilisation aux garcons qu'une telle activité peut tout aussi bien etre effectuée par les garcons. Vice versa, s'il s'agit d'un stéréotype à l'encontre des garcons (ex : jouer au football), il faut expliquer par sensibilisation aux filles qu'une telle activité peut tout aussi bien etre effectuée par les filles.
Si après la sensibilisation, il y a ré-équilibrage des sexes (voir tendance) dans les pratiques, à hauteur de l'objectif visé, alors le projet a réussi, sinon il faudra renforcer la sensibilisation auprès de la communauté ciblée.

FICHE-INDICATEUR 6

Page d'Acceuil
Tableau Préoc-Ind.
Lsite Pg Ventillées

Zone 1

TAUX DE RÉALISATION DU PROGRAMME D'ACTIVITÉ

Définition :
Cet indicateur mesure le pourcentage de réalisation des activités du projet.

Calcul :
Nombre d'activités réalisées / Nombre d'activités prévues *100

Utilisateur: Utilisateur: SLECG, gestionnaire direct du projet et, le CECI, maitre d'œuvre du projet et l'ACDI en tant que bailleur de fonds.

Zone 1

Référence à la préoccupation/objectif
Suivi du programme total des activités du projet

Périodicité:
Annuel
Fréquence de production:
Trimestre

Ventilation et éléments:
Taux d'activités par trimestre.

Provenance des données : Base de données SLECG

Zone 2

Tendance ou comparaison dans le temps :
Comparaison du nombre d'activités prévues (plannification initiale) et réalisées. Suivre le cumul par trimestre.

Autres unités, organisations (ou étalonnage): NA

Répartition par ventilation : Trimestriel.

Cibles-balises-objectifs chiffrés
Réaliser 85 % des prévisions issues de la plannification initiale.

Objectifs antérieurs : aucun.

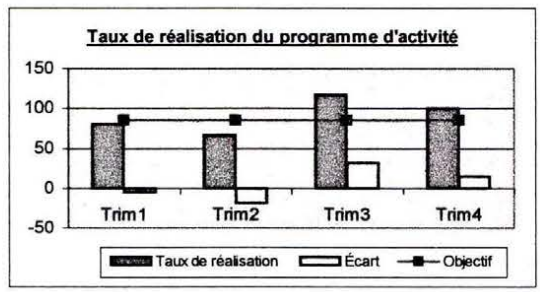
Calcul complémentaire:
Cummul en %. Écart avec objectif.

Autres indicateurs à mettre en relation:
Volumes des activités; Écart budgétaire.

Zone 3

Description:
Forme de présentation:
Tableaux, Histogrammes, Tartes.
Pictogrammes: ☺ 😐 ☹ ↗ ↘ →
Pour la tendance et l' écart par rapport à l'objectif.

Panorama : Vue par trimestre pour montrer le cumul et la répartition par période de l'année.



Zone 4

Interprétation de l'indicateur:
Cet indicateur d'effectuer un suivi budgétaire suivant l'avancement du programme d'activités.

Utilisation de l'indicateur, décisions, réactions possibles :
Si le taux est < 85 %, alors il faut en déterminer la raison et agir en conséquence afin de palier à la non atteinte des objectifs.
Si le taux est > 85 %, cela veut dire que le projet a atteint son objectif en ayant accompli ses activitées critiques.

FICHE-INDICATEUR 8

Page d'Accueil
Tableau Préoc- Ind.
Liste Pg Ventillées

Zone 1

NOMBRE DE PERSONNES SENSIBILISÉES

Définition :
Cet indicateur comptabilise le nombre de personnes qui ont été sensibilisées sur les pratiques discriminatoires décelées.

Calcul : Somme des personnes sensibilisées.

Ventilation et éléments:
Par catégorie de personnes : maitres, élèves, parents, chefs religieux.

Utilisateur: SLECG, gestionnaire direct du projet et, le CECI, maitre d'œuvre du projet et l'ACDI en tant que bailleur de fonds.

Référence à la préoccupation/objectif
Atteindre des résultats escomptés par la sensibilisation d'un maximum de personnes.

Périodicité:
Annual
Fréquence de production:
Annuel

Provenance des données : Base de données SLECG

Zone 2

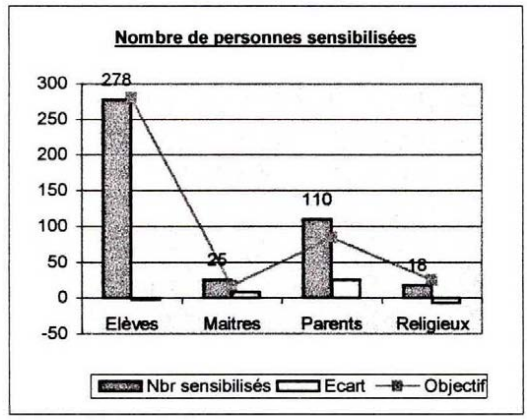
Autres unités, organisations (ou étalonnage): NA

Tendance ou comparaison dans le temps : Sans object : première sensibilisation dans cette communauté.

Répartition par ventilation : Sans object.

Calcul complémentaire :
Ecart avec l'objectif.
Autres indicateurs à mettre en relation : NA

Cibles-balises-objectifs chiffrés
Elèves = 280, Maitres = 17, Parents = 85, Religieux = 25.
Données antérieurs : Sans object.



Zone 3

Description:
Forme de présentation: Histogrammes.
Pictogrammes: Atteinte de l'objectif : ☺😐☹
Panorama : Répartition par catégorie de personnes sensibilisées.

Zone 4

Interprétation de l'indicateur:
Cet indicateur fourni l'information sur les extrants du projet permettant ainsi de juger de l'atteinte des résultats directs et à court terme de celui-ci.

Utilisation de l'indicateur, décisions, réactions possibles :
L'indicateur donne le nombre de personnes sensibilisées. Plus il est volumineux, plus large est la sensibilisation et meilleur sera l'atteinte des objectifs du projet. Le suivi par catégorie de cet indicateur est révélateur du type de personnes qui ont été approchées pour l'expérimentation. En fonction de l'objectif visé dans chaque catégorie, si l'indicateur en est inférieur, il y a un risque d'échec du projet, dans quel cas, il faut à nouveau sensibiliser les personnes en insistant sur la catégorie touchée.

FICHE-INDICATEUR 13

Page d'Accueil
Tableau Préoc -Ind.
Liste Pg Ventillées

Zone 1

ÉCART BUDGÉTAIRE

Définition :
Cet indicateur mesure les montants en dollars dépensés par rapport au budget prévu.
Calcul :
Écarts entre les montants prévus et les montants dépensés.

Ventilation et éléments:
Par trimestre.

Utilisateur: SLECG, gestionnaire direct du projet et, le CECI, maitre d'œuvre du projet et l'ACDI en tant que bailleur de fonds.

Référence à la préoccupation/objectif
Gestion financière

Périodicité:
Annuel
Fréquence de production:
Trimestriel.

Provenance des données : Base de données SLECG.

Zone 2

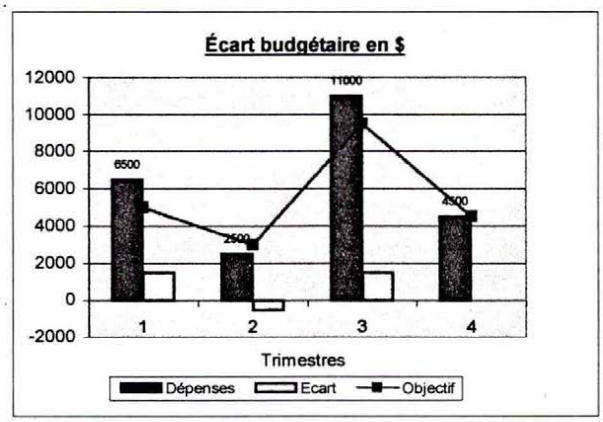
Tendance ou comparaison dans le temps :
NA.

Répartition par ventilation:
Comprer par trimestre.

Cibles-balises-objectifs chiffrés
Ne pas dépasser un écart de 0 $ entre le budget de fonctionnement prévu et les dépenses réalisées.
Objectifs antérieurs :

Autres unités, organisations (ou étalonnage):
NA

Calcul complémentaire: NA
Autres indicateurs à mettre en relation:
Taux d'avancement du programme d'activités.



Zone 3

Description:
Forme de présentation:
Un histogramme combiné.
Pictogrammes:
Pour l'atteinte de l'objectif :
☺ 😐 ☹

Zone 4

Interprétation de l'indicateur:
Cet indicateur permet de montrer le montant des dépenses réalisées par rapport aux prévisions budgétaires.

Utilisation de l'indicateur, décisions, réactions possibles :
Si l'écart est important, il est nécessaire d'en identifier les causes et le comparer par rapport a l'état d'avancement des activitées.

FICHE-INDICATEUR 16

Page d'Accueil
Tableau Préoc -Ind.
Liste Pg Ventillées

Zone 1

DEGRÉ DE PERTINENCE DU PROJET PAR RAPPORT AU DCF

Utilisateur: SLECG, gestionnaire direct du projet et, le CECI, maitre d'œuvre du projet et l'ACDI en tant que bailleur de fonds.

Définition :
Cet indicateur donne le degré de pertinence du projet par rapport au projet Droits et Citoyenneté des Femmes auquel il est rattaché.
Calcul : Somme (Taux de satisfaction) / Nbre critères de conformités.

Référence à la préoccupation/objectif
Adéquation et cohérence du projet.

Périodicité:
Annuel
Fréquence de production:
Annuel.

Ventilation et éléments:
Par critère de conformité.

Provenance des données : Base de données SLECG : résultat analyse de conformité avec le DFC sur la base de 4 critères.

Zone 2

Tendance ou comparaison dans le temps :
NA.

Autres unités, organisations (ou étalonnage):
NA

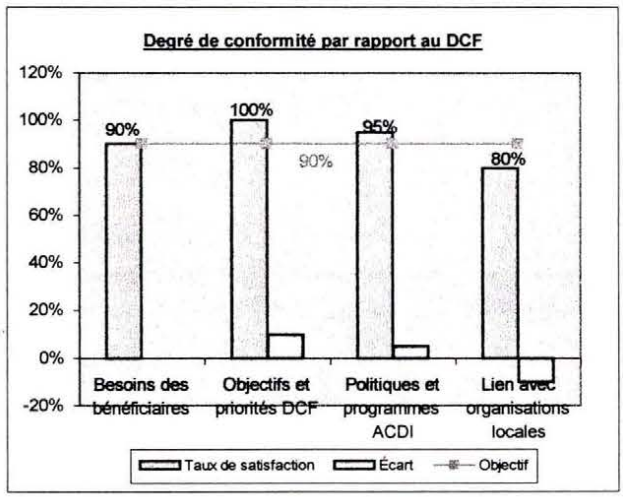
Répartition par ventilation: NA

Calcul complémentaire: Ecart avec objectif.

Autres indicateurs à mettre en relation: NA

Cibles-balises-objectifs chiffrés : Degré de conformité par rapport au DCF : objectif 90%.

Objectifs antérieurs: NA.



Zone 3

Description:
Forme de présentation:
Histogramme combiné.
Pictogrammes:
Pour l'atteinte de l'objectif :
☺ 😐 ☹

Zone 4

Interprétation de l'indicateur:
Cet indicateur permet de juger de la pertinence de ce projet par rapport au DCF dont il relève. Quatre critères de conformité ont été identifiés dont la moyenne permet d'obtenir une note en % représentant le dégré de pertinence du projet par rapport au DCF. Cet indicateur est une évaluation de l'adéquation ainsi que la cohérence du projet avec les objectifs du DCF.

Utilisation de l'indicateur, décisions, réactions possibles :
Si l'indicateur est supérieur ou égal à l'objectif, le projet jugé pertinent et conforme avec le DCF. Si l'indicateur est inférieur à l'objectif, cela veut dire que le projet n'est pas conforme avec les priorités du DCF, dans quel cas, il faut revoir la conception du projet et dégager des activitées qui répondent de manière plus satisfaisante à la mission que s'est donnée le projet.

PAGES VENTILLÉES (LISTE)

	Mission	
Ind.1	Taux moyen de réduction des pratiques discriminatoires	
	Exécution du Projet	
Ind.2	Volume des effectifs scolaires	
Ind.3	Volumes des stéréotypes	
Ind.4	Taux de réalisation du programme d'activités	
	Évaluation du Projet	
Ind.5	Nombre de personnes sensibilisées	
Ind.6	Écart bugétaire	
Ind.7	Degré de pertinence du projet par rapport au DCF	

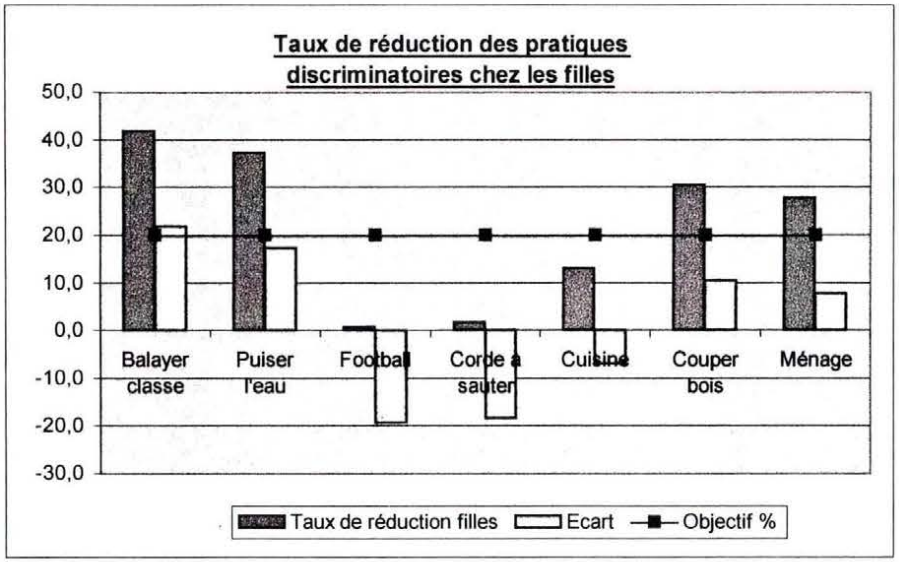
Ind. 1

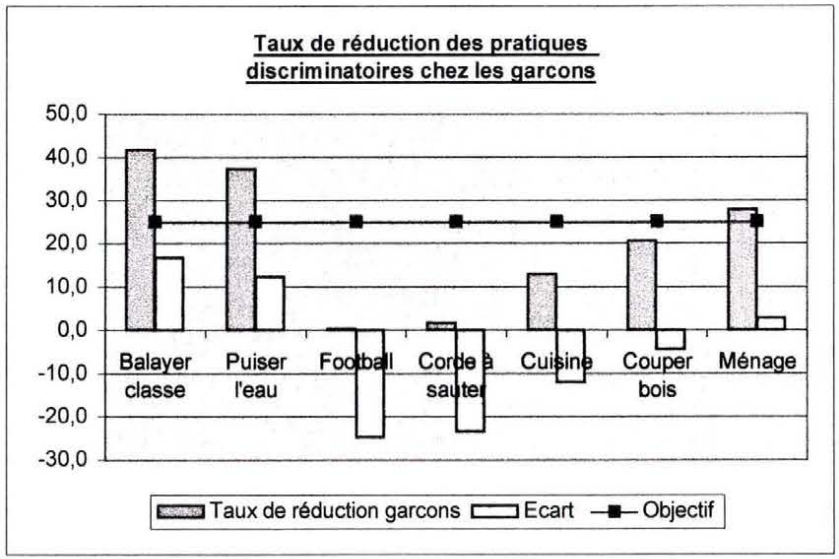
Page d'Accueil
Page Synthèse
Indicateur 1

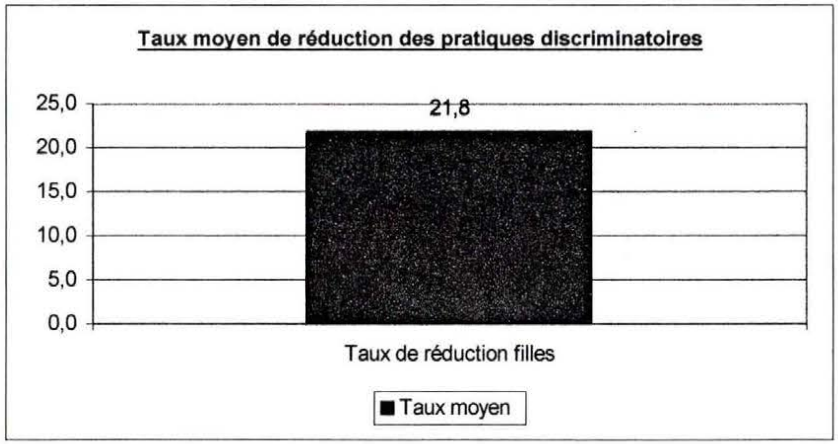
PAGE VENTILLÉE - Indicateur 1 : Taux de réduction des pratiques discriminatoires

	% Filles		*en valeur absolue*		Ecart/ Objectif	
Pratiques stéréotypées	**Avant sensibilisation**	**Après sensibilisation**	**Taux de réduction filles**	**Objectif %**	**Ecart**	**Picto**
Balayer classe	84,6	42,8	41,8	20,0	21,8	☺
Puiser l'eau	72,9	35,6	37,3	20,0	17,3	☺
Football	9,6	10,3	0,7	20,0	-19,3	☹
Corde à sauter	*70,7*	*69,1*	1,6	20,0	-18,4	☹
Cuisine	*57,9*	*44,9*	13,0	20,0	-7,0	☹
Couper bois	26,8	57,3	30,5	20,0	10,5	☺
Ménage	*90,0*	*62,2*	27,8	20,0	7,8	☺
Taux moyen	**58,9**	**46,0**	**21,8**	**20,0**	**1,8**	☺

	Garcons		*en valeur absolue*			
Pratiques stéréotypées	**Avant sensibilisation**	**Après sensibilisation**	**Taux de réduction garcons**	**Objectif**	**Ecart**	**Picto**
Balayer classe	15,4	57,2	41,8	25,0	16,8	☺
Puiser l'eau	27,1	64,4	37,3	25,0	12,3	☺
Football	*90,0*	*89,7*	0,3	25,0	-24,7	☹
Corde à sauter	29,3	30,9	1,6	25,0	-23,4	☹
Cuisine	42,1	55,1	13,0	25,0	-12,0	☹
Couper bois	*73,2*	*52,6*	20,6	25,0	-4,4	☹
Ménage	10,0	37,8	27,8	25,0	2,8	☺
Taux moyen	**41,0**	**55,4**	**20,3**	**25,0**	**-4,7**	☹


Taux de réduction des pratiques discriminatoires chez les filles
50,0
40,0
30,0
20,0
10,0
0,0
-10,0
-20,0
-30,0
Balayer classe
Puiser l'eau
Football
Corde à sauter
Cuisine
Couper bois
Ménage
Taux de réduction filles
Ecart
Objectif %


Taux de réduction des pratiques discriminatoires chez les garcons
50,0
40,0
30,0
20,0
10,0
0,0
-10,0
-20,0
-30,0
Balayer classe
Puiser l'eau
Football
Corde à sauter
Cuisine
Couper bois
Ménage
Taux de réduction garcons
Ecart
Objectif


Taux moyen de réduction des pratiques discriminatoires
25,0
20,0
15,0
10,0
5,0
0,0
21,8
Taux de réduction filles
Taux moyen

PAGE VENTILLÉE - Indicateur 2 : Volume des effectifs

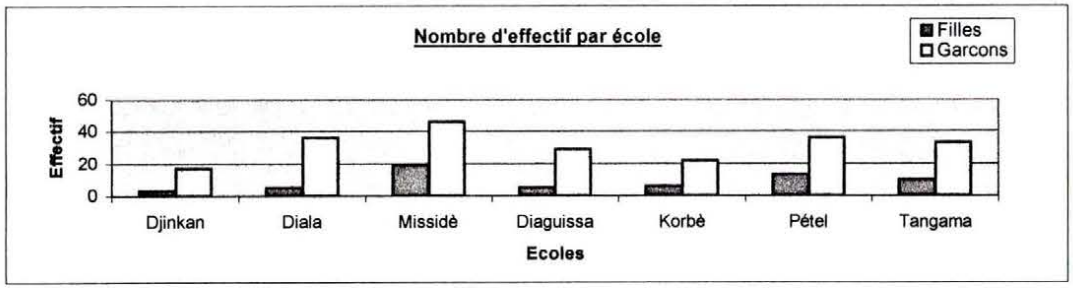
Volume	Filles	Garcons	Ecart
Nombre	61	219	158
Pourcentage	21,8	78,2	56,4

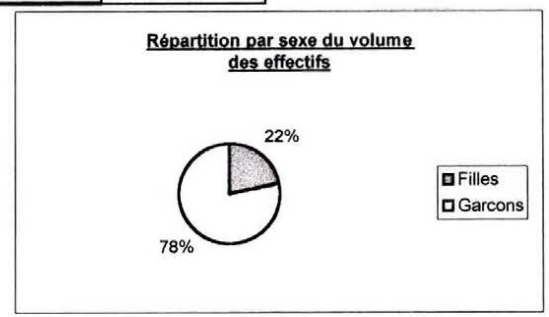
Effectif Filles	Rentrée 2000	Rentrée 2001	Tendance	Objectif	Ecart	Picto
Volume %	21,8	45	↗	50	-5	⊗

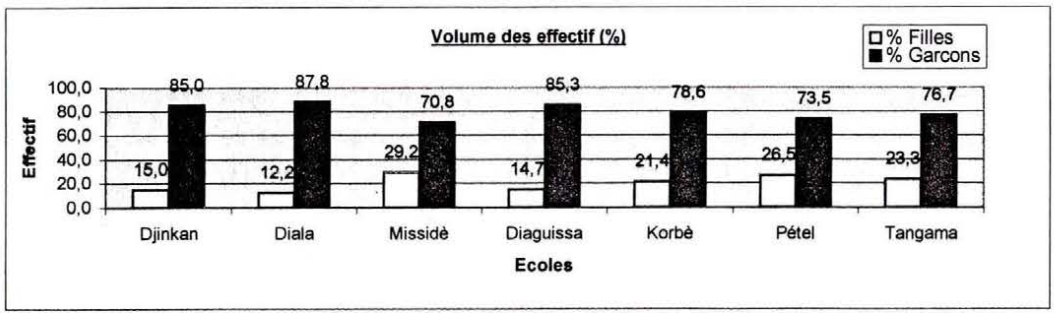
	Filles	Garcons	Ecart entre sexe
Rentrée 2000	61,0	219	158,0
Rentrée 2001	126,0	251	125,0
Ecart après sensibilisation	**65,0**	**32**	

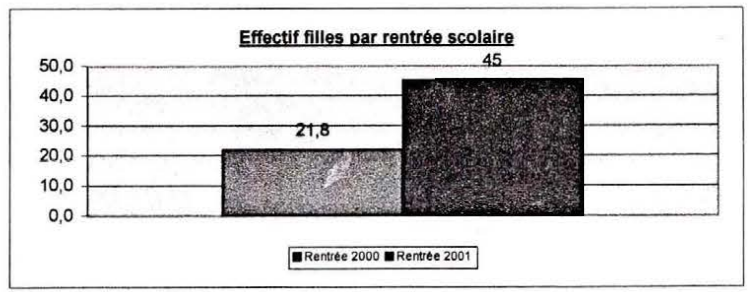
Objectif

Ecoles	Filles	Garcons	Total effectif	% Filles	% Garcons
Djinkan	3	17	20	15,0	85,0
Diala	5	36	41	12,2	87,8
Missidè	19	46	65	29,2	70,8
Diaguissa	5	29	34	14,7	85,3
Korbè	6	22	28	21,4	78,6
Pétel	13	36	49	26,5	73,5
Tangama	10	33	43	23,3	76,7
Total	**61**	**219**	**280**	**21,8**	**78,2**





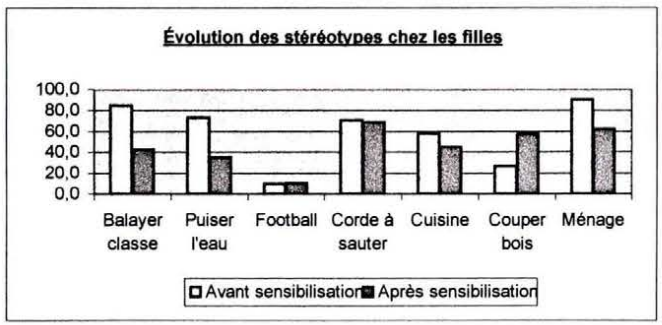


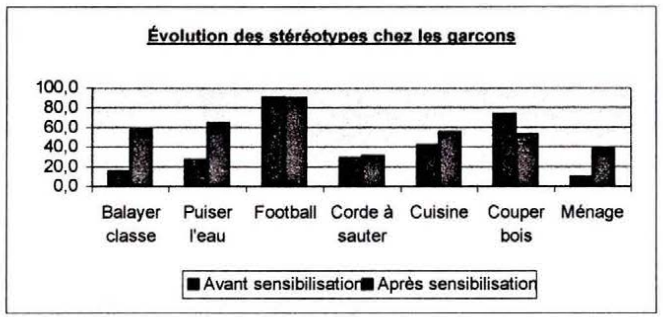


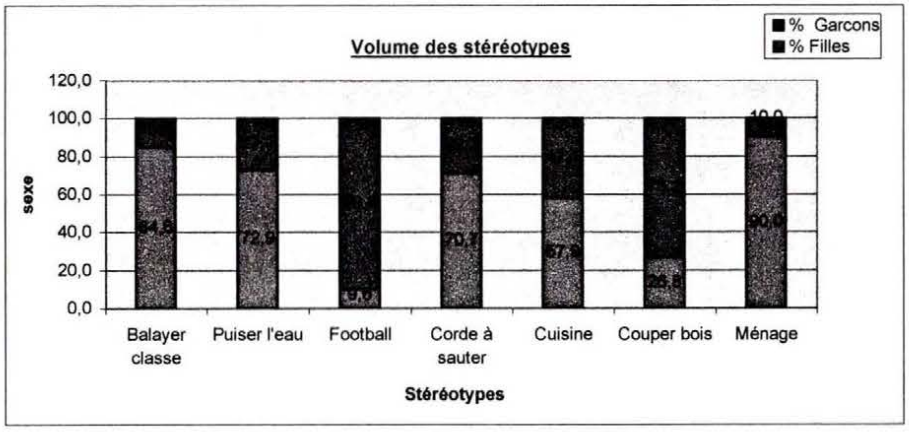
PAGE VENTILLÉE - Indicateur 3 : Volume des stéréotypes

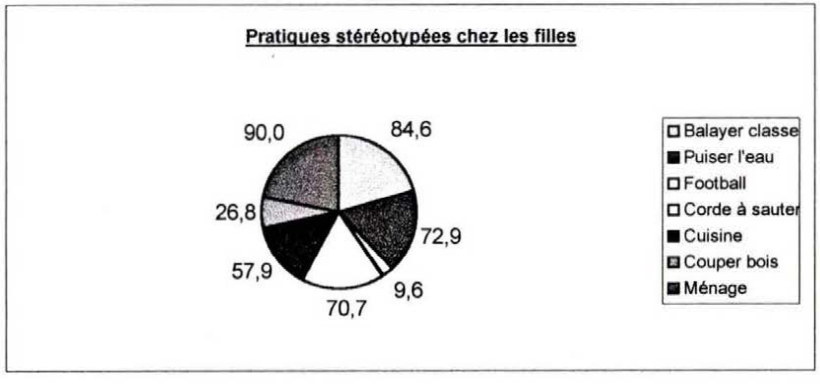
No	Pratiques stéréotypés	Filles	Garcons	Total effectif	Taux de répartition	
					% Filles	% Garcons
1	Balayer classe	237	43	280	84,6	15,4
2	Puiser l'eau	204	76	280	72,9	27,1
3	Football	27	253	280	9,6	90,4
4	Corde à sauter	198	82	280	70,7	29,3
5	Cuisine	162	118	280	57,9	42,1
6	Couper bois	75	205	280	26,8	73,2
7	Ménage	252	28	280	90,0	10,0
Total	**7**				**58,9**	**41,1**

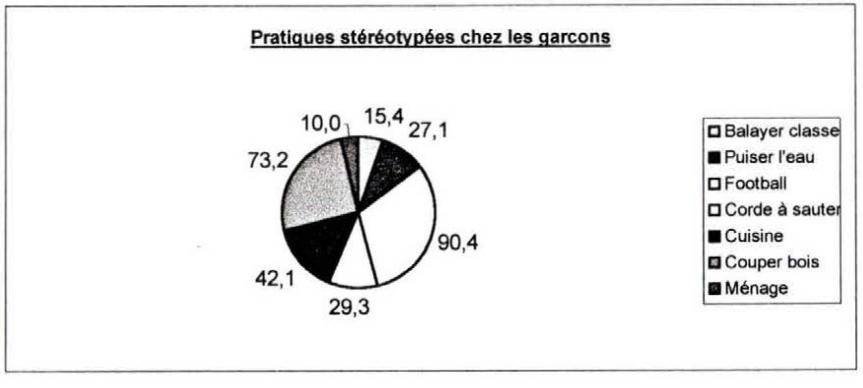
	Filles			Garcons		
Pratiques stéréotypées	**Avant sensibilisation**	**Après sensibilisation**	**Tendance**	**Avant sensibilisation**	**Après sensibilisation**	**Tendance**
Balayer classe	84,6	42,8	↘	15,4	57,2	↗
Puiser l'eau	72,9	35,6	↘	27,1	64,4	↗
Football	9,6	10,3	↗	90,0	89,7	↘
Corde à sauter	70,7	69,1	↘	29,3	30,9	↗
Cuisine	57,9	44,9	↘	42,1	55,1	↗
Couper bois	26,8	57,3	↗	73,2	52,6	↘
Ménage	90,0	62,2	↘	10,0	37,8	↗
Taux moyen	**58,9**	**46,0**	↘	**41,0**	**55,4**	↗
Ecart	-12,9			14,4		






Volume des stéréotypes
% Garcons
% Filles
120,0
100,0
80,0
60,0
40,0
20,0
0,0
sexe
Balayer classe
Puiser l'eau
Football
Corde à sauter
Cuisine
Couper bois
Ménage
Stéréotypes

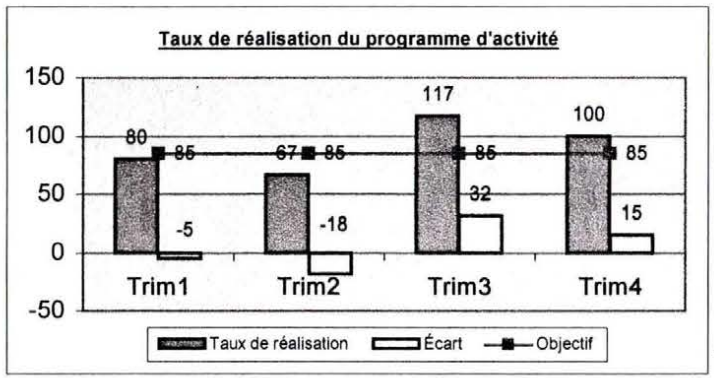

Pratiques stéréotypées chez les filles
90,0
84,6
26,8
72,9
57,9
9,6
70,7
Balayer classe
Puiser l'eau
Football
Corde à sauter
Cuisine
Couper bois
Ménage

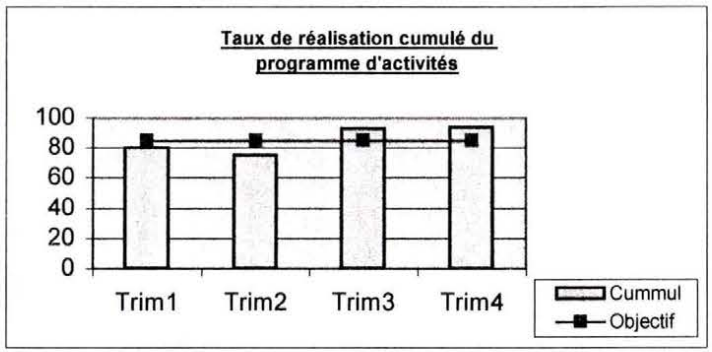

Pratiques stéréotypées chez les garcons
10,0
15,4
27,1
73,2
90,4
42,1
29,3
Balayer classe
Puiser l'eau
Football
Corde à sauter
Cuisine
Couper bois
Ménage

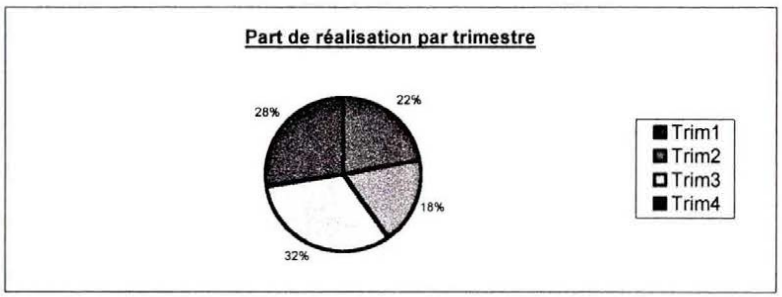
Indicateur 6

PAGE VENTILLÉE - Indicateur 6 : Taux de réalisation du programme d'activités

Période	Activités Prévues	Activités Réalisées	Taux de réalisation	Cummul	Objectif	Écart	Tendance	Picto
Trim1	5	4	80	80	85	-5	↘	☹
Trim2	3	2	67	75	85	-18	↘	☹
Trim3	6	7	117	93	85	32	↗	☺
Trim4	2	2	100	94	85	15	↗	☺
Total	**16,0**	**15,0**	**93,8**	**93,8**	**85,0**	8,8	↗	☺

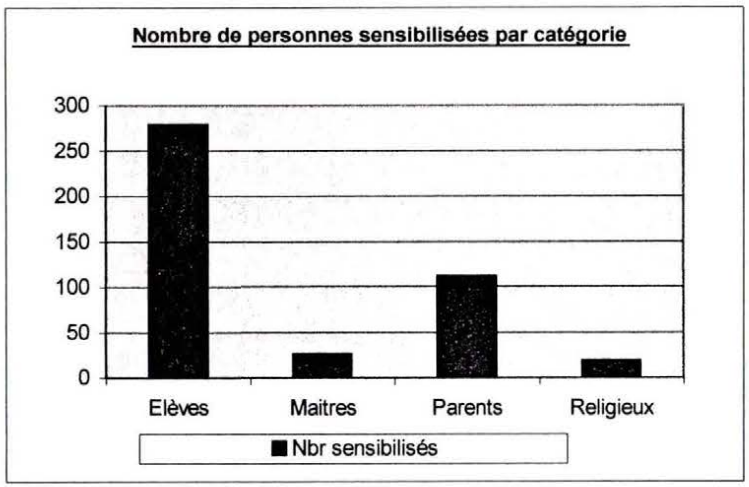


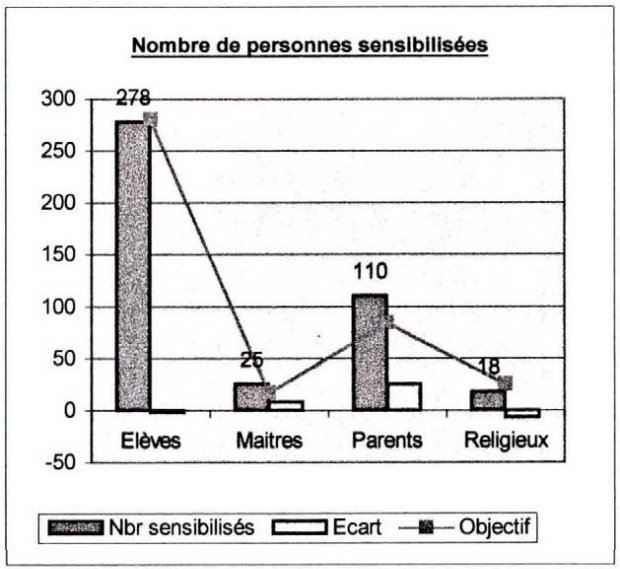




PAGE VENTILLÉE - Indicateur 8 : Nombre de personnes sensibilisées

Catégorie	Nbr sensibilisés	Objectif	Ecart	Picto
Elèves	278	280	-2	☹
Maitres	25	17	8	☺
Parents	110	85	25	☺
Religieux	18	25	-7	☹
Total	431	407	24	☺



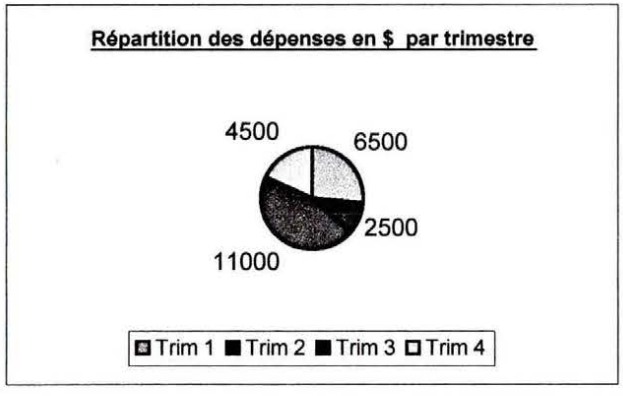


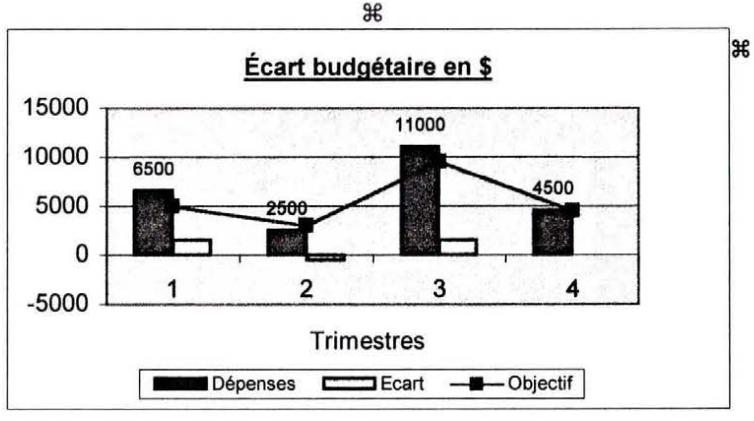
Ind. 6

Page d'Accueil
Page Synthèse
Indicateur 13

PAGE VENTILLÉE - Indicateur 13 : Écart Budgétaire

Période	Dépenses	Objectif	Ecart	Picto
Trim 1	6500	5000	1500	☹
Trim 2	2500	3000	-500	☺
Trim 3	11000	9500	1500	☹
Trim 4	4500	4500	0	😐
Total	**24500**	**22000**	**2500**	☹



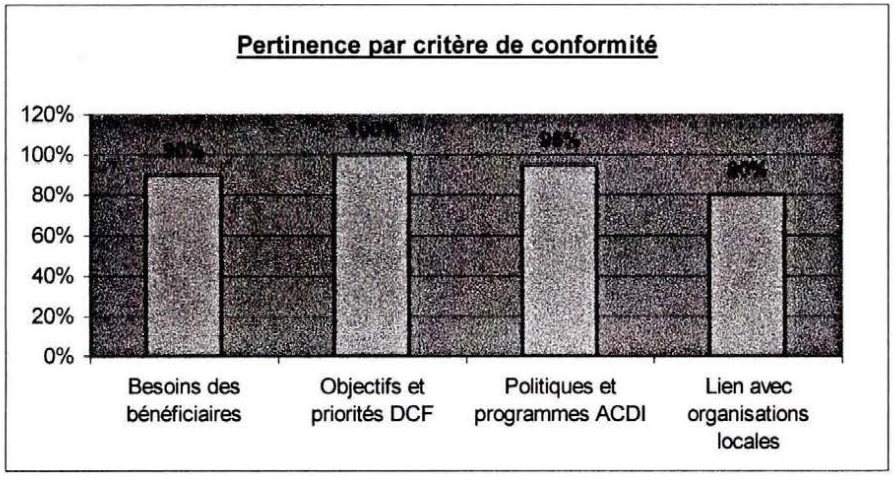


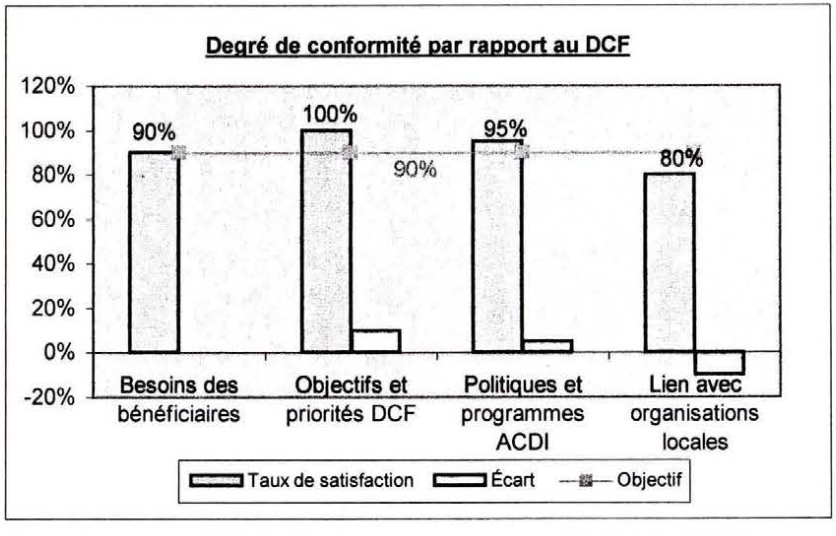
Ind. 7

Page d'Accueil
Page Synthèse
Indicateur 16

PAGE VENTILLÉE - Indicateur 16 : Degré de pertinence du projet par rapport au DCF

Critères de conformité	Taux de satisfaction	Objectif	Écart	Picto
Besoins des bénéficiaires	90%	90%	0%	
Objectifs et priorités DCF	100%	90%	10%	☺
Politiques et programmes ACDI	95%	90%	5%	☺
Lien avec organisations locales	80%	90%	-10%	☹
Moyenne (Degré de pertinence)	**91%**	90%	1%	☺





CONCLUSION

La gestion axée sur les résultats fait partie intégrante des pratiques et de la philosophie de gestion de la plupart des organismes de développement. La grande majorité de ces institutions en développement international gèrent leurs activités sous forme de projets, programmes ou politiques d'aide et, veillent systématiquement à utiliser des pratiques qui optimisent et assurent une utilisation prudente des ressources humaines, matérielles et financières.

Dans ce travail, nous nous sommes penchés sur la problématique liée à la mesure de performance en gestion de projet. Nous avons respectivement vu dans les différents chapitres de ce travail, les notions de projet et de gestion de projet, nous ensuite couvert celles de la mesure de la performance ainsi que le suivi et l'évaluation de projet et pour finir, nous avons introduit la notion de tableau de bord de gestion. Le défit à relever dans de ce travail était de pouvoir intégrer tous ces domaines ensembles afin de pouvoir en ressortir une nouvelle pratique managériale permettant d'améliorer celles existantes dans le but d'augmenter les chances de succès des projets.

Pour ce faire, nous avons vu dans ce travail que la mise en place d'un système de suivi et évaluation de projet permet de dégager des indicateurs de performance dont l'interprétation peut être mise en valeur par l'utilisation d'un tableau d'un bord de suivi et évaluation de projet. A l'issue de cette recherche, il en ressort que les objectifs ont été atteints : une banque d'indicateurs de suivi et évaluation de projet a été créé, un prototype de tableau de bord de suivi et évaluation a été élaboré et à l'aide de l'étude de cas, un tableau de bord de suivi et évaluation de projet a été construit. Les enquêtes terrain ont permis donner une appréciation générale positive de la banque d'indicateurs et du tableau de bord de suivi et évaluation de projet proposé.

Ce travail a montré que le tableau de bord de gestion offre non seulement la possibilité d'une meilleure présentation et interprétation des indicateurs de performance et contrairement au Cadre Logique, il constitue un outil dynamique de support à la gestion tant au niveau suivi des activités qu'au niveau évaluation des résultats du projet. C'est dans ce sens que nous avons choisi le tableau de bord dans ce travail et élaboré le tableau bord pour le suivi et l'évaluation des projets (TBSEP) comme le fruit de l'intégration de tous ces concepts vus ci-dessus. Ce travail ne prétend pas représenter une solution unique et finale dans ce domaine

mais se veut simplement être un guide de référence pour une meilleure gestion des projets de développement.

ANNEXES

ANNEXE A : Questionnaire

ANNEXE B : Liste des Gestionnaires de Projet

ANNEXE C : Résultats de la Partie 1 du questionnaire

ANNEXE D : Résultats de la Partie 2 du questionnaire

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE

Partie 1 : Évaluation de la pertinence des indicateurs

Si on considère les indicateurs de suivi et évaluation de projet de développement qui suivent, les considérez-vous dans le cadre de votre travail, comme étant :

1. Très pertinent ;
2. Pertinent ;
3. Moyennement pertinent ;
4. Faible en pertinence ;
5. Pas pertinent.

Mission/Activités	**Préoccupations**	**Cibles-balises-objectifs**	**Indicateurs globaux**	**Note**
Améliorer la gestion des projets	Suivre l'exécution du projet.	Suivre l'exécution du projet en termes de temps, coûts et ressources.	Taux de réalisation des activités du projet.	
			Taux d'utilisation des ressources financières	
			Taux d'utilisation des ressources humaines	
			Taux d'utilisation des ressources matérielles	
	Évaluer les résultats du projet.	Évaluer les résultats du projet en termes d'adéquation, de rentabilité, de pertinence, de durabilité, de partenariat, de cohérence, et de mesures de gestion des risques.	Taux de satisfaction des résultats du projet.	
Activités	**Préoccupations**	**Cibles- balises- objectifs**	**Indicateurs**	
1. Gestion Temporelle	Suivi de l'avancement		Nombre et % d'activités achevées ou non débutées	
			Nombre et % d'activités critiques réalisées ou restantes	
			Nombre et % d'activités en retard ou en avance	

Mission/Activités	Préoccupations	Cibles-balises-objectifs	Indicateurs globaux	Note
			Nombre et % d'activités sur le point de débuter ou en cours de réalisation	
			Nombre et % d'activités en glissement	
			Durée restante	
			% de calendrier passé ou restant	
			Écart de planning	
	Respect de l'échéancier		Retard ou avance moyens en jours et en % par rapport à l'échéancier	
	Respect de l'ordonnancement des activités		Taux de prise en compte des contraintes potentielles, cumulatives et disjonctives	
			Taux de modification des activités (antécédences)	
			Taux de dérogation (% des activités remplacées)	
			Temps ajouté au chemin critique	
2. Gestion Financière	Planification financière		Montant ($ et %) du financement ventilé par fonds d'équivalence, prêts, co-financement, subventions, garanties...	
			Couts fixes et totaux par activité	
			Répartition des coûts par rapport aux priorités du projet	
			Répartition des couts par rapport aux items budgétaires	
			Répartition des couts entre les frais liés au projet et les frais d'administration incluant le profit	
	Suivi Budgétaire		Taux d'utilisation des ressources financières	
			Nombre et % d'activités dépassant le budget	
			Nombre et % de ressources dépassant le budget	
			Coûts budgétisés du travail prévu CBTP	
			Coûts budgétisés du travail effectué CBTE	
			Coûts réel du travail effectué CRTP	
			Écart budgétaire	
			Variation des coûts	

Mission/Activités	Préoccupations	Cibles-balises-objectifs	Indicateurs globaux	Note
			Ratio des dépenses cumulées sur le degré de réalisation des activités	
			Ratio du budget par activité sur la durée totale du projet	
			Coût du temps supplémentaire, des pénalités de retard	
	Suivi des Dépenses		Nombre et % de comptes en souffrances	
			Délais de paiement	
			Coûts des délais de paiement	
			Ratio des dépenses de fonctionnement sur la rémunération	
	Suivi des Décaissements		Volume (Nbre et %) des décaissements réalisés par rapport aux prévisions	
			Délais moyen de la procédure de décaissement	
			Degré de conformité des montants décaissés en fonction du calendrier prévisionnel des dépenses	
	Suivi des Audits		Nombre de rapports d'audits prévus, réalisés	
			Fréquence de présentation des rapports d'audit	
3. Gestion des Ressources Humaines	Composition des effectifs		Volume (Nbre et répartition en %) des effectifs impliquées dans le projet (par activité, ressource)	
	Affectation des ressources humaines		Taux d'utilisation des ressources humaines	
			Nombre de jours-personnes utilisés	
			Nombre de ressources sur-utilisées	
	Embauche		Volume (nbre et %) de postes non comblés	
			Délais moyen d'embauche	
	Formation		Nombre de personnes formées ou pas encore formées	
			Volume d'heures de formation	
			Coûts moyens de formation	
			Fréquence des réunions, rencontres...	
4. Gestion des Ressources Matériel	Acquisition de biens et services		Nombre et type de biens matériels acquis	

Mission/Activités	Préoccupations	Cibles-balises-objectifs	Indicateurs globaux	Note
			Nombre et type d'assistance technique contracté	
			Nombre et type de services de consultation contractés	
			Taux d'utilisation des ressources matérielles	
5. Gestion des Ressources Informationnelles	Suivi général		Nombre de systèmes d'information installés, équipés...	
			Nombre de personnes formées à l'utilisation des systèmes d'information	
			Fréquence de l'émission des rapports	
			Efficacité et efficience des systèmes d'information	
A. Facteurs de Développement				
1. Atteinte des résultats	Évaluation des résultats directs (extrants) du projet		Volume et type de biens et services livrés	
			Nombre de personnes contactées, formées, assistés ou rencontrées	
			Taux de satisfaction de la qualité totale du projet	
	Évaluation des résultats à moyen termes (effets) du projet		Nombre de personnes qui bénéficient des résultats du projet	
			Nombre de personnes adoptant les pratiques améliorées	
			Volume des changements enregistrés en termes de connaissances, attitudes et habiletés	
	Évaluation des résultats à long termes (impacts) du projet		Volume des changements enregistrés au niveau du standard de vie	
			Opinions quant à l'utilité du projet	
			Durabilité des services de supports consultatifs	
			Volume de production, diffusion de mass média	
			Amélioration des résultats en matière de genre	

Mission/Activités	Préoccupations	Cibles-balises-objectifs	Indicateurs globaux	Note
	Atteinte globale des résultats (directs, effets et impacts) du projet		Ratio des résultats actuels versus prévus du projet sur le terrain	
			Ratio des résultats actuels versus prévus du projet au sein de l'organisation	
			Résultats non intentionnels	
2. Coûts-Efficacité des résultats (Rentabilité)	Améliorer les rapports couts-efficacité des résultats	dépenses	Montant des dépenses réelles par rapport à celles prévues	
			Écart entre les dépenses actuelles et planifiées	
			Ratio couts-efficacité	
	Analyse couts-bénéfices		Ratios de rentabilité	
	Économie		Ratio de comparaison des intrants physiques (ressources) avec leurs coûts	
	Efficience		Ratio de comparaison des extrants avec leurs coûts	
	Analyse couts versus bien fondé		Ratio comparaison des résultats obtenus avec leurs coûts	
3. Pertinence des résultats	Améliorer les initiatives du projet de facon qu'elle soit plus pertinentes en termes de conditions, besoins et problèmes à résoudre		Degré de cohérence avec les besoins et priorités des bénéficiaires, partenaires locaux, pays, région ciblés	
			Degré de conformité des résultats (Taux de prise en compte) avec les politiques, priorités et programmes de l'organisation en matière de réduction de la pauvreté, de politiques de développement durable, et ce, incluant les objectifs transversaux tels que l'égalité en genre et l'environnement durable.	
			Degré de conformité des résultats avec la politique étrangère du pays donateur (institution bilatérale, agence de coopération etc..) ou de l'institution multilatérale (Banques de développement)	

Mission/Activités	Préoccupations	Cibles-balises-objectifs	Indicateurs globaux	Note
			Degré de concordance des résultats avec les efforts des organisations locales et des autres donateurs du projet ayant les mêmes besoins ou problèmes	
			Degré de cohérence des efforts en matière d'approche participative	
4. Durabilité des résultats	Améliorer le bénéfice des résultats après la fin du projet et le retrait de l'implication du donateur		Degré d'appropriation locale des activités du projet par les intervenants à tous les niveaux avec engagement pour méthodes et résultats utilisés pour leurs l'atteinte	
			Degré d'engagement des ressources pour le maintien des résultats, bénéfices, retombés du projet	
			Montant des ressources financières pour maintenir les retombées du projet, le cas échéant	
			Ratio des résultats pendant et après le cycle de vie du projet	
			Degré de capacité institutionnelle pour maintenir les retombées du projet	
			Type de politique locale et d'environnement institutionnel favorable au maintien des résultats	
			Environnement national et international favorable au maintien des résultats	
B. Facteurs de Succès				
5. Partenariat	Connaissances de base		Volume du réseau propriétaire du projet (tous les intervenants)	
	Partage des responsabilités et imputabilités des résultats		Degré (Taux) de participation active des partenaires locaux, bénéficiaires (incluant les femmes) tout le long du cycle de vie du projet	
			Degré de compréhension des objectifs et buts des intervenants du projet	
			Degré de définition, compréhension et acceptation des rôles et responsabilités des intervenants du projet	

Mission/Activités	Préoccupations	Cibles-balises-objectifs	Indicateurs globaux	Note
			Niveau d'autorité et nombre et type d'outils dont disposent les intervenants dans la gestion du projet pour la prise de décision et l'action	
			Nombre et type de partenaires nouveaux pour l'atteinte des résultats	
	Collaboration		Volume des interventions basées sur une approche participative	
	Communication avec les parties prenantes		Degré de partage de l'information, des décisions...	
			Nombre de réunions, rencontres communes	
	Bénévolat		Taux de participation des volontaires	
6. Adéquation / Cohérence dans la conception du projet	Cohérence / Pertinence de la conception compte tenu du contexte local : Vérifier si les risques avaient été identifiés, évalués et rapportés ainsi que des stratégies développées pour le suivi du projet; et comment les approches et idées créatrices et innovatrices ont été explorées pour l'atteinte des résultats		Degré d'adéquation des buts, objectifs, résultats et indicateurs de performance avec les standards de l'organisation en termes de gestion par résultats, d'approches participatives, et de compréhension du contexte local incluant le genre et environnement	
			Nature, Nombre et type des ressources et services prévus dans la conception qui permettent effectivement de répondre aux conditions (incluant les risques), besoins et problèmes identifiés	
			Degré de pertinence de l'analyse de risque effectuée lors de la conception et de la planification du projet permettant de développer des stratégies pour le suivi du projet durant son exécution	

Mission/Activités	Préoccupations	Cibles-balises-objectifs	Indicateurs globaux	Note
			Degré d'utilisation / application des leçons issues des expériences passées, de rapports ou compte-rendus écrits et disséminés	
7. Utilisation adéquate des ressources	Utilisation adéquate des ressources humaines, financières, matérielles.		Degré d'utilisation des connaissances, compétences et qualités personnelles des principaux intervenants répondant aux besoins du projet	
			Degré de concordance entre les besoins et connaissances des participants au projet	
			Degré de concordance entre les expertises et les habiletés personnelles des participants au projet	
			Degré d'adéquation dans la gestion du personnel du projet	
			Degré de pertinence entre la gestion du personnel et celle des actifs physiques du projet	
			Degré de concordance de la gestion des contrats avec les solides politiques et pratiques contractuelles	
			Degré de capacité de l'organisation de produire des biens et services nécessaires à l'atteinte des résultats escomptés	
	Vérifier la nature complète, valide et fiable de l'information financière et Améliorer l'adéquation dans la prudence et probité dans l'exercice de gestion.		Degré de justesse et de fiabilité de l'information financière	
			Degré de fiabilité des politiques et procédures de gestion financières, incluant la budgétisation, la comptabilité et les pratiques et systèmes de reporting	
			Stratégies et pratiques adaptées à la nature et à l'ampleur des risques pour les fonds et les actifs du projet	

Mission/Activités	Préoccupations	Cibles-balises-objectifs	Indicateurs globaux	Note
8. Information et action pour la gestion des risques	Mesures éclairées et opportunes pour une meilleure prise de décision et gestion des risques		Degré d'efficacité des réseaux et processus en place pour identifier et rapporter les tendances et évènements importants influant sur le projet	
			Degré d'efficacité du système de suivi et de reporting pour la gestion des risques internes et externes	
			Degré d'efficacité du système de suivi et de reporting pour la mesure du délai de réponse afin d'avoir une gestion appropriée des risques et opportunités	
			Degré d'adéquation des stratégies et pratiques qui répondent à la nature et au niveau de risques interne et externe liés aux fonds et avoirs du projet	

Partie 2 : Évaluation de la pertinence de l'outil « Tableau de bord »

Si on considère le TBSEP comme une valeur ajoutée par rapport aux outils habituels de suivi en gestion de projet et aux rapports traditionnels édités, considérez vous le TBSEP comme étant :

1. beaucoup plus ;
2. un peu plus ;
3. autant ;
4. un peu moins ;
5. beaucoup moins ;

que les caractéristiques suivantes :

1. Pertinent, significatif, correspondant aux objectifs ?
2. De qualité, bien formulé, bien défini, simple, clair, compréhensible ?
3. Convivial, bien présenté, forme évocatrice ?
4. Valide, fidèle à la réalité mesurée, sensible à la variation ?
5. Facilite l'analyse des données et l'interprétation des résultats ?
6. Fiable, homogène et difficile à biaiser ?
7. Faisable (facile à produire) ?
8. Facilite la prise de décision ?

Le TBSEP vous permet-il de :

9. D'être informé ?
10. De réfléchir ?
11. De rendre compte ?
12. Suivre l'évolution de la situation, cibler ou déclencher un processus de contrôle et d'évaluation complémentaire ?
13. Donner des résultats clairs permettant une analyse approfondie ?
14. Présenter des indicateurs permettent de suivre/évaluer/décider ?
15. Mettre en évidence les facteurs qui expliquent les écarts par rapport aux balises et suggère des moyens d'amélioration ?
16. D'orienter l'action ?
17. De décider ?

ANNEXE B

LISTE DES GESTIONNAIRES DE PROJET

- Diallo Kadiatou Lamarana, Consultante en genre et développement, Nations Unies
- Barry Bakary, Gestionnaire de projets sociaux, Agence Francaise de Développement
- Diallo Wora, Gestionnaire de projets éducatifs, SLECG
- Souaré Ousmane, Gestionnaire de projets éducatifs, SLECG
- Diallo Kadi, Gestionnaire de projets éducatifs, SLECG
- Naye Dieng, Gestionnaire de projets éducatifs, SLECG
- Coumbassa Hawaou, Gestionnaire de projets éducatifs, Ministère de l'Education
- Diallo Thierno, Consultant en projets santé, Nations Unies
- Baldé Aguibou, Gestionnaire de projets transports ruraux, Ministère des Transports
- Touré Mamoudou, Gestionnaire de projets transports ruraux, Direction Nationale du Génie Rural

ANNEXE C

RESULTATS PARTIE 1

INDICATEURS	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	GP7	GP8	GP9	GP10	Note Moyenne
Taux de réalisation des activités du projet.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Taux d'utilisation des ressources financières	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Taux d'utilisation des ressources humaines	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Taux d'utilisation des ressources matérielles	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Taux de satisfaction des résultats du projet.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nombre et % d'activités achevées ou non débutées	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nombre et % d'activités critiques réalisées ou restantes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nombre et % d'activités en retard ou en avance	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nombre et % d'activités sur le point de débuter ou en cours de réalisation	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nombre et % d'activités en glissement	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1,2
Durée restante	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
% de calendrier passé ou restant	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1,2
Écart de planning	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Retard ou avance moyens en jours et en % par rapport à l'échéancier	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1,4
Taux de prise en compte des contraintes potentielles, cumulatives et disjonctives	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2,3
Taux de modification des activités (antécédences)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Taux de dérogation (% des activités remplacées)	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2,4
Temps ajouté au chemin critique	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Montant ($ et %) du financement ventilé par fonds d'équivalence, prêts, co-financement, subventions, garanties...	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Couts fixes et totaux par activité	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Répartition des coûts par rapport aux priorités du projet	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1,7
Répartition des couts par rapport aux items budgétaires	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1,3
Répartition des couts entre les frais liés au projet et les frais d'administration incluant le profit	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2,3
Taux d'utilisation des ressources financières	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nombre et % d'activités dépassant le budget	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nombre et % de ressources dépassant le budget	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1,3
Coûts budgétisés du travail prévu CBTP	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Coûts budgétisés du travail effectué CBTE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Coûts réel du travail effectué CRTP	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Écart budgétaire	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Variation des coûts	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ratio des dépenses cumulées sur le degré de réalisation des activités	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ratio du budget par activité sur la durée totale du projet	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Coût du temps supplémentaire, des pénalités de retard	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1,7
Nombre et % de comptes en souffrances	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Délais de paiement	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2,6
Coûts des délais de paiement	1	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2,5
Ratio des dépenses de fonctionnement sur la rémunération	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2,5
Volume (Nbre et %) des décaissements réalisés par rapport aux prévisions	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Délais moyen de la procédure de décaissement	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Degré de conformité des montants décaissés en fonction du calendrier prévisionnel des dépenses	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nombre de rapports d'audits prévus, réalisés	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2,3

Fréquence de présentation des rapports d'audit	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2
Volume (Nbre et répartition en %) des effectifs impliquées dans le projet (par activité, ressource)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Taux d'utilisation des ressources humaines	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nombre de jours-personnes utilisés	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2,3
Nombre de ressources sur-utilisées	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2,2
Volume (nbre et %) de postes non comblés	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2,3
Délais moyen d'embauche	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Nombre de personnes formées ou pas encore formées	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Volume d'heures de formation	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1,7
Coûts moyens de formation	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Fréquence des réunions, rencontres...	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Nombre et type de biens matériels acquis	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1,8
Nombre et type d'assistance technique contracté	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Nombre et type de services de consultation contractés	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Taux d'utilisation des ressources matérielles	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Nombre de systèmes d'information installés, équipés...	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Nombre de personnes formées à l'utilisation des systèmes d'information	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Fréquence de l'émission des rapports	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Efficacité et efficience des systèmes d'information	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Volume et type de biens et services livrés	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nombre de personnes contactées, formées, assistés ou rencontrées	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Taux de satisfaction de la qualité totale du projet	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nombre de personnes qui bénéficient des résultats du projet	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Nombre de personnes adoptant les pratiques améliorées	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Volume des changements enregistrés en termes de connaissances, attitudes et habiletés	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Volume des changements enregistrés au niveau du standard de vie	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Opinions quant à l'utilité du projet	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2
Durabilité des services de supports consultatifs	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Volume de production, diffusion de mass média	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Amélioration des résultats en matière de genre	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ratio des résultats actuels versus prévus du projet sur le terrain	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ratio des résultats actuels versus prévus du projet au sein de l'organisation	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Résultats non intentionnels	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1,8
Montant des dépenses réelles par rapport à celles prévues	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Écart entre les dépenses actuelles et planifiées	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ratio couts-efficacité	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ratios de rentabilité	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ratio de comparaison des intrants physiques (ressources) avec leurs coûts	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2,5
Ratio de comparaison des extrants avec leurs coûts	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3
Ratio comparaison des résultats obtenus avec leurs coûts	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Degré de cohérence avec les besoins et priorités des bénéficiaires, partenaires locaux, pays, région ciblés	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Degré de conformité des résultats (Taux de prise en compte) avec les politiques, priorités et programmes de l'organisation en matière de réduction de la pauvreté, de politiques de développement durable, et ce, incluant les objectifs transversaux tels que l'égalité en genre et l'environnement durable.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Degré de conformité des résultats avec la politique étrangère du pays donateur (institution bilatérale, agence de coopération etc..) ou de l'institution multilatérale (Banques de développement)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Degré de concordance des résultats avec les efforts des organisations locales et des autres donateurs du projet ayant les mêmes besoins ou problèmes	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1,5
Degré de cohérence des efforts en matière d'approche participative	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Degré d'appropriation locale des activités du projet par les intervenants à tous les niveaux avec engagement pour méthodes et résultats utilisés pour leurs l'atteinte	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Degré d'engagement des ressources pour le maintien des résultats, bénéfices, retombés du projet	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Montant des ressources financières pour maintenir les retombées du projet, le cas échéant	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2,5
Ratio des résultats pendant et après le cycle de vie du projet	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3,3
Degré de capacité institutionnelle pour maintenir les retombées du projet	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Type de politique locale et d'environnement institutionnel favorable au maintien des résultats	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Environnement national et international favorable au maintien des résultats	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1,5

Volume du réseau propriétaire du projet (tous les intervenants)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Degré (Taux) de participation active des partenaires locaux, bénéficiaires (incluant les femmes) tout le long du cycle de vie du projet	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Degré de compréhension des objectifs et buts des intervenants du projet	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Degré de définition, compréhension et acceptation des rôles et responsabilités des intervenants du projet	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Niveau d'autorité et nombre et type d'outils dont disposent les intervenants dans la gestion du projet pour la prise de décision et l'action	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1,4
Nombre et type de partenaires nouveaux pour l'atteinte des résultats	2	2	2	3	2	2	4	4	2	2	2,5
Volume des interventions basées sur une approche participative	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1,5
Degré de partage de l'information, des décisions...	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Nombre de réunions, rencontres communes	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1,6
Taux de participation des volontaires	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	2,8
Degré d'adéquation des buts, objectifs, résultats et indicateurs de performance avec les standards de l'organisation en termes de gestion par résultats, d'approches participatives, et de compréhension du contexte local incluant le genre et environnement	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nature, Nombre et type des ressources et services prévus dans la conception qui permettent effectivement de répondre aux conditions (incluant les risques), besoins et problèmes identifiés	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Degré de pertinence de l'analyse de risque effectuée lors de la conception et de la planification du projet permettant de développer des stratégies pour le suivi du projet durant son exécution	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Degré d'utilisation / application des leçons issues des expériences passées, de rapports ou compte-rendus écrits et disséminés	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Degré d'utilisation des connaissances, compétences et qualités personnelles des principaux intervenants répondant aux besoins du projet	2	3	3	2	2	2	1	1	1	2	1,9
Degré de concordance entre les besoins et connaissances des participants au projet	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1,7
Degré de concordance entre les expertises et les habiletés personnelles des participants au projet	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2,5
Degré d'adéquation dans la gestion du personnel du projet	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Degré de pertinence entre la gestion du personnel et celle des actifs physiques du projet	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Degré de concordance de la gestion des contrats avec les solides politiques et pratiques contractuelles	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Degré de capacité de l'organisation de produire des biens et services nécessaires à l'atteinte des résultats escomptés	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Degré de justesse et de fiabilité de l'information financière	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Degré de fiabilité des politiques et procédures de gestion financières, incluant la budgétisation, la comptabilité et les pratiques et systèmes de reporting	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Stratégies et pratiques adaptées à la nature et à l'ampleur des risques pour les fonds et les actifs du projet	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1,5

Degré d'efficacité des réseaux et processus en place pour identifier et rapporter les tendances et évènements importants influant sur le projet	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2,1
Degré d'efficacité du système de suivi et de reporting pour la gestion des risques internes et externes	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1,6
Degré d'efficacité du système de suivi et de reporting pour la mesure du délai de réponse afin d'avoir une gestion appropriée des risques et opportunités	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1,7
Degré d'adéquation des stratégies et pratiques qui répondent à la nature et au niveau de risques interne et externe liés aux fonds et avoirs du projet	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
TOTAL	**1**	**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**

ANNEXE D

RESULTATS PARTIE 2

CRITERES	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	GP7	GP8	GP9	GP10	Note Moyenne
Pertinent, significatif, correspondant aux objectifs	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
De qualité, bien formulé, bien défini, simple, clair, compréhensible	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Convivial, bien présenté, forme évocatrice	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1,1
Valide, fidèle à la réalité mesurée, sensible à la variation	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1,1
Permet de faciliter l'analyse des données et l'interprétation des résultats	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1,1
Fiable, homogène et difficile à biaiser	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Faisable (facile à produire)	2	3	1	1	2	2	1	3	3	1	1,9
Facilite la prise de décision	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1,2
Permet d'être informé	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1,2
Permet de réfléchir	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1,2
Permet de rendre compte	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Permet de suivre l'évolution de la situation, cibler ou déclencher un processus de contrôle et d'évaluation complémentaire	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Permet de donner des résultats clairs permettant une analyse approfondie	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Permet de présenter des indicateurs permettent de suivre/évaluer/décider	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Permet de mettre en évidence les facteurs qui expliquent les écarts par rapport aux balises et suggère des moyens d'amélioration	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Permet d'orienter l'action	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Permet de décider	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1,2
TOTAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- Derick W. Brinkerhoff, Janet C. Tuhill, *La gestion efficaces des projets de développement : un guide à l'exécution et l'évaluation,* Kumarian Press, 1991.

- Organisation mondiale pour la coopération et le développement économique, *Results Bases Management in the OECD Countries*, OECD 1999.

- Poate, Derek, *Measuring & Managing Results : Lessons for Development Cooperation*, Office of Evaluation and Strategic Planning, UNDP, 1997

- DAC Working Party on Aid Evaluation, *Workshop on Performance Management and Evaluation*, Janvier 1999.

- World Bank, EVO Ressource Module, *Planning for Monitoring and Evaluation*, Universalia, 1996.

- Inter-American Development Bank, *Country Assistance Evaluation in the Multilatéral Development Banks : Approches, Instruments and Best Practices*, Evaluation Office 1998.

- Inter-American Development Bank, *Evaluation : A Management Tool for Improving Project Performance*, Evaluation Office, March 1997, Washington D.C

- Genest Bernard-André et Nguyen Tho Hau, *Principes et techniques de la gestion de projets*, Les éditions sigma delta, Laval 1990.

- O'Shaughnessy Wilson, La faisabilité de projet, Les éditions SMG, 1992.

- Pierre Voyer, *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2nd édition, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1999.

- Pierre Voyer, *Tableau de bord, outil de suivi de gestion et de programmes, notes complémentaires*, 2000.

- Pierre Voyer, *Guide d'exploration et d'auto-apprentissage-CISST*, 2000.

- Syndicat Libre des Enseignants et Chercheurs de Guinée, *Projet de sensibilisation à partir du milieu scolaire des populations de la Moyenne Guinée sur les préjugés socioculturels néfastes aux femmes et aux filles : Rapport narratif et financier*, 2001.

- Syndicat Libre des Enseignants et Chercheurs de Guinée, *Projet de sensibilisation à partir du milieu scolaire des populations de la Moyenne Guinée sur les préjugés socioculturels néfastes aux femmes et aux filles : Rapport d'enquête*, 2000.

- Syndicat Libre des Enseignants et Chercheurs de Guinée, *Projet de sensibilisation à partir du milieu scolaire des populations de la Moyenne Guinée sur les préjugés socioculturels néfastes aux femmes et aux filles : Rapport Final*, 2001.

- Lowery Gwen, *Managing Projects with Microsoft Project, Version 3.0 for Windows and the Macinthosh*, Van Nostrand Reinold, 1992.

- Moreau Jean-Alain et Amghar Alain, *Microsoft Project pour Windows : visite guidée, Sybex*, 1990.

- Agence Canadienne de Développement, *Gestion des évaluations de projets bilatéraux*, 1991 et 1999.

- Banque Mondiale, *Planning for Monitoring and Evaluation*, Universalia, 1996.

- Agence Canadienne de Développement, *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes*, 1999.

- OCDE / DAC, *Workshop on Performance Management and Evaluation*, 1998.

- OCDE / DAC, *Review of the DAC Principes for Evaluation of Development Assistance*, 2000.

- Gouvernement du Canada, *Des résultats pour les canadiens et des canadiennes : Cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, 2000.

- Bureau du Contrôleur Général du Canada, *Méthodes d'évaluation des programmes : Mesure et attribution des résultats des programmes,* Ottawa : Conseil du Trésor du Canada, 1991.

- OCDE Comité d'aide au Développement, *Principes pour l'évaluation de l'aide au développement*, Paris, 1991.

- ACDI, *Bulletin Évaluation ACDI*, Publication trimestrielle de la Direction de l'évaluation.

- USAID, *Program Design and Evaluation Methodology Reports*, Washington.

- Tho Hau Nguyen et Bernard-André Genest, *Principes et techniques de la gestion de projets*, les éditions Sigma Delta, 1995.

- Wilson O'Shaughnessy, *La faisabilité de projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité,* les éditions AMG, 1992.

- Gordon Mace et Francois Pétry, *Guide d'élaboration d'un projet de recherche, les presses de l'Université Laval*, 2000.