

26/05/2025

# GESTION DE PROJET

# PLAN DE COURS ..... 3

## CHAPITRE I:

### INTRODUCTION AU SYSTEME DE GESTION DE PROJET ..... 4

|   |    |
|---|----|
| I – PROJET ET GESTION DE PROJET .....                                   | 5  |
| II – LE PROJET ET LE PROGRAMME .....                                    | 5  |
| III – GESTION DE PROJET ET SYSTEME DE GESTION DE PROJET .....           | 6  |
| 3.1 – LES TACHES .....  | 7  |
| 3.2 – LE PROCESSUS .....  | 7  |
| 3.3 – LES ACTEURS .....   | 7  |
| 3.4 – FORMES ORGANISATIONNELLES .....                                   | 7  |
| IV – LE CYCLE DE VIE DU PROJET/CYCLE ANALYTIQUE GENERAL DU PROJET ..... | 7  |
| 4.1 – L'IDENTIFICATION .....  | 8  |
| 4.2 – LA PREPARATION .....  | 8  |
| 4.3 – EVALUATION EX-ANTE .....  | 8  |
| 4.4 - LA NEGOCIATION  |    |
| 4.5 – EXECUTION .....   | 9  |
| 4.6 – EVALUATION TERMINALE ET RETROSPECTIVE .....                       | 10 |

## CHAPITRE II:

### ELEMENTS D'ANALYSE D'UN PROJET ..... 11

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| I – INTRODUCTION .....                         | 12                          |
| 1.1 - DEFINITION .....                         | 12                          |
| 1.2 – TYPOLOGIE DES PROJETS .....              | 12                          |
| II – ETAPES OU CYCLES DE VIE DES PROJETS ..... | 13                          |
| III – ANALYSE ET EVALUATION DES PROJETS .....  | 13                          |
| 3.1 – ETUDE DE MARCHE .....                    | Erreur ! Signet non défini. |
| 3.2 – ETUDES TECHNIQUES .....                  | Erreur ! Signet non défini. |
| 3.3 – ETUDES COMPLEMENTAIRES .....             | 16                          |

## CHAPITRE III:

### ORGANISATION ET GESTION D'UN PROJET ..... 19

|   |    |
|---|----|
| I – GENERALITE .....  | 20 |
| II – ETAPES DE LA GESTION DE PROJET .....                     | 22 |
| III – ETUDE DE QUELQUES OUTILS ET TECHNIQUES DE GESTION ..... | 24 |
| 3.1 – L'ARBRE DES OBJECTIFS .....                             | 24 |
| 3.2 – LE CADRE LOGIQUE .....                                  | 27 |

## CHAPITRE IV:

### PLANIFICATION OPERATIONNELLE ..... 29

|  |    |
|--|----|
| I – DEFINITION .....   | 30 |
| II – OUTILS DE PLANIFICATION OPERATIONNELLE .....            | 30 |
| III – ETAPES A SUIVRE DANS LA CONSTRUCTION D'UN RESEAU ..... | 32 |

## CHAPITRE V:

### BUDGET ET EVALUATION DES RESULTATS ..... 35

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| I - BUDGET .....                  | 36 |
| 1.1 – TYPES DE BUDGET .....       | 36 |
| 1.2 – COMPOSANTES DU BUDGET ..... | 38 |

|   |    |
|---|----|
| 1.4 – METHODES D’ESTIMATION .....   | 40 |
| II – SUIVI – EVALUATION.....  | 41 |
| 2.1 - CONCEPTS .....  | 41 |
| 2.2 – LES CARACTERISTIQUES DE L’EVALUATION PAR RAPPORT AU SUIVI<br>ET AU CONTROLE ..... | 41 |
| 2.3 – MISE EN PLACE D’UN SYSTEME DE SUIVI : ETAPES : .....                              | 42 |
| 2.4 – COMMENT PLANIFIER ET GERER L’EVALUATION ? .....                                   | 43 |
| BIBILOGRAPHIE .....   | 45 |

# PLAN DE COURS

Chapitre I: Introduction au système de gestion des projets

Chapitre II : Eléments d'analyse d'un projet

Chapitre III : Organisation et gestion d'un projet

Chapitre IV : Planification opérationnelle d'un projet

Chapitre V : Budget et évaluation des résultats

## OBJECTIFS

L'objectif général, est de faire acquérir aux participants les compétences nécessaires pour conduire un projet à terme dans un environnement donné.

A la fin du cours, les participants devront être capables de :

- ◆ développer une démarche d'analyse d'un projet en fonction des objectifs à atteindre,
- ◆ maîtriser les concepts relatifs à la gestion de projet,
- ◆ développer les concepts de planification opérationnelle,
- ◆ comprendre les fonctions et rôles que le gestionnaire de projet doit jouer pour animer, motiver et mobiliser son équipe.

## METHODE PEDAGOGIQUES

Elles seront axées sur les méthodes dites actives avec une forte implication des participants à travers les discussions sur des exercices pratiques et étude de cas.

# **CHAPITRE I:**

# **INTRODUCTION AU SYSTEME DE GESTION DE PROJET**

## ***I – PROJET ET GESTION DE PROJET***

L’Idée qui sous-tend la gestion de projet est très ancienne ; et les historiens nous enseignent que certaines corporations rattachées à la construction s’organisèrent très tôt pour la construction des pyramides et des temples égyptiens, ou des édifices de la Rome antique.

Depuis ces dernières décennies, le secteur privé (sociétés multinationales), ainsi que certaines organisations publiques et multilatérales (NASA, BANQUE MONDIALE) s’attachent à mettre au point des techniques et méthodes de gestion pour la conduite de programmes industriels, aero-spatiaux, commerciaux et plus récemment, pour la mise en œuvre de projet de développement.

Pour mieux comprendre ce que l’on entend par la gestion de projet, examinons quelques définitions du mot projet :

- ◆ « un projet est un ensemble d’éléments intégrés dans le but d’atteindre un objectif, selon un plan défini à l’avance ». EDDY BAPTISTE.
- ◆ « Un projet est un processus ayant pour but de réaliser un produit spécifique, une œuvre concrète. Le projet suit un cycle de vie de durée limitée qui est constituée de phases et d’étapes typiques, cependant, ses composantes varient selon le stade du cycle ». HUBERT WALLOT.
- ◆ « C’est une activité déterminée avec un point de départ et un point final précis, visant à atteindre un objectif particulier ». P. GITTINGER.
- ◆ « Un projet est un ensemble complet d’activités et d’opérations qui consomment des ressources limitées et dont on attend des revenus ou autres avantages monétaires ou non monétaires ». S. MICHAÏLOF.

A travers ces définitions, on relève trois éléments déterminants dans la vie d’un projet :

- ◆ L’objectif à atteindre (économique et/ou social)
- ◆ Le temps nécessaire pour atteindre cet objectif
- ◆ Les ressources limitées à mettre en œuvre (physiques, humaines, financières)

Ces éléments constituent, à y regarder de près, des contraintes qui ne sont pas considérées comme telles dans les structures bureaucratiques traditionnelles.

A cet effet, les spécialistes en organisation ont préconisé des formes plus adaptées à la spécificité des projets en termes d’autonomie, d’efficacité et de rapidité dans la prise de décision.

PIERRE BAUDOUIN définit la Gestion par projet comme un mode de gestion particulier intégrant différents aspects liés à la structure, aux systèmes, à la culture et au comportement.

## ***II – LE PROJET ET LE PROGRAMME***

**Un projet** est une action planifiée comprenant des activités coordonnées et interdépendantes, conçues pour atteindre certains objectifs spécifiques dans une période limitée et avec un budget déterminé. Un projet fait généralement partie

d'une action plus large – un programme de développement – auquel il n'apportera qu'une contribution.

**Un programme** est un cadre cohérent d'actions visant à atteindre certains objectifs globaux comprenant des ensembles d'activités – groupées sous différents composants – et orientées vers la réalisation d'objectifs spécifiques. Par conséquent, un programme consiste à intervenir sur une plus grande échelle qu'un projet. Il peut donc inclure plusieurs projets dont les objectifs spécifiques sont liés à la réalisation d'objectifs communs supérieurs.

Le concept **de programme** est utilisé différemment selon les organisations : le PNUD se réfère à des programme nationaux ou internationaux, c'est-à-dire à un ensemble de projets avec des objectifs communs de développement dont la responsabilité de la compétence technique est confiée à plusieurs institutions des Nations Unies. Pour l'OIT, le concept de **programme** a traditionnellement été utilisé dans le sens d'un ensemble cohérent d'activités du budget ordinaire, ayant des objectifs communs correspondant aux domaines techniques relevant de la compétence d'un département technique.

Un programme ou un projet bien conçu requiert un document de projet clairement formulé, mettant en lumière les liaisons logiques entre les apports requis, les activités planifiées, les produits attendus et les objectifs de développement. Ces derniers spécifient les changements à apporter pour contribuer à résoudre les problèmes posés et à satisfaire les besoins définis.

### III – GESTION DE PROJET ET SYSTEME DE GESTION DE PROJET

- ◆ «On désigne par **gestion de projet** des méthodes et des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contraintes de temps en engageant les ressources rares limitées ». DECLERC OLSEN.
- ◆ «La **gestion de projet** désigne des acteurs interconnectés dans un système organisationnel et qui exécutent des tâches organisées par un processus dont le contenu dépend du contenu du projet à accomplir». CHRISTIAN NAVARRE.

Cependant, selon la nature des projets, les méthodes et systèmes de gestion diffèrent ; par contre, les techniques sur lesquelles s'appuient les méthodes sont indépendantes de la nature des projets.

La conduite des activités spécifiques aux projets implique un système de gestion particulier dont la définition sera fonction d'un nombre de paramètres liés aux différentes phases et étapes du projet. Ce système, bâti selon un modèle qui repose sur toutes les combinaisons possibles des Tâches (T), des Acteurs (A), du processus (P) et des formes organisationnelles (O), devient le référentiel au sein duquel se développeront toutes les activités du projet.

### **3.1 – LES TACHES**

La décomposition en phases et étapes successives du cycle d'un projet se trouve sous différentes formes qui n'ont pas toujours la même importance selon la nature des projets.

Que faire ? Conception

Faut-il le faire ? Analyse et décision

Comment le faire ? Exécution

### **3.2 – LE PROCESSUS**

Une fois les tâches définies, elles seront exécutées dans un ordre déterminé, en respectant les règles d'antériorité entre certaines tâches et la possibilité de les réaliser simultanément. Ce processus fait appel à certaines techniques (PERT, CPM, ABC) que nous verrons au chapitre Planification opérationnelle.

### **3.3 – LES ACTEURS**

La réalisation d'un projet résulte de l'action et de l'interaction de personnages focaux (bénéficiaires, professionnels, chef de projet, entreprise...) qui assument des responsabilités bien précises durant les différentes phases du projet.

### **3.4 – FORMES ORGANISATIONNELLES**

On distingue en matière de ***Gestion de projet*** trois formes d'arrangements organisationnels dont il faut évaluer les possibilités d'adoption selon la nature des projets.

- ◆ Les structures fonctionnelles
- ◆ Les structures par projet
- ◆ Les structures matricielles

## ***IV – LE CYCLE DE VIE DU PROJET/ CYCLE ANALYTIQUE GENERAL DU PROJET***

Les organismes de financement du développement utilisent comme outils d'analyse, pour soutenir leurs actions, six étapes principales dans la vie d'un projet. Ce sont : l'identification du projet, sa préparation, son évaluation ex-ante, la négociation du prêt, la supervision de l'exécution, les évaluations terminales et rétrospectives. Chacune de ces étapes donne lieu à des activités spécifiques et à des décisions importantes dans la vie du projet.

## 4.1 – L'IDENTIFICATION

Cette première étape du cycle de vie du projet consiste, en principe, à choisir parmi les projets ou programmes consignés dans un plan de développement celui qui présente un caractère prioritaire. Telle opération de choix est basée sur des analyses macro économiques et sectorielles effectuées par les services de planification des pays, ainsi que les organismes de financement. A cet égard, on peut noter que les pays africains ne possèdent pas les mêmes compétences requises pour produire des plans de développement rationnels. Des divergences peuvent donc intervenir entre les pays et les institutions de financement sur le choix des projets. Si un projet retient l'attention du financier et qu'il semble techniquement et institutionnellement réalisable, on accède à la deuxième phase du cycle de vie du projet.

## 4.2 – LA PREPARATION

Dans le cycle de vie du projet, la préparation est l'étape qui consiste en un ensemble d'analyses permettant de justifier la viabilité technique, économique ou sociale du projet d'une part, et de montrer qu'étant donné les circonstances, le projet constitue la meilleure solution au problème que l'on cherche à résoudre d'autre part. Comme on le perçoit, menée correctement, la préparation limite les risques de difficultés au cours de la phase de mise en œuvre. Elle permet d'anticiper les problèmes éventuels et de concevoir les solutions à y apporter.

Dans un projet de développement notamment, la préparation doit englober l'ensemble des éléments techniques, institutionnels, économiques et financiers nécessaires à la réalisation des objectifs.

Il importe également d'étudier et de comparer les différentes solutions possibles qui s'offrent sur le plan technique principalement pour atteindre les objectifs. Il faut, dans la mesure du possible, retenir des technologies en rapport avec les ressources disponibles et le niveau de développement du pays concerné.

## 4.3 – EVALUATION EX-ANTE

**L'évaluation ex-ante** consiste à réexaminer à fond tous les aspects du projet. Cette tâche est souvent dévolue aux institutions de financement dans le cadre des

projets financés par celles-ci. L'évaluation couvre les aspects technique, institutionnel, économique, financier, social ainsi que l'aspect sur l'environnement.

**L'évaluation technique** permet de s'assurer que le projet a été correctement conçu et qu'il respecte les normes en vigueur dans le domaine. La disponibilité des matières premières, de personnel qualifié, le dimensionnement des installations et leur emplacement, le choix de la technologie à utiliser, le délai d'exécution sont réexaminés avec une attention soutenue.

**L'évaluation institutionnelle** permet d'identifier la capacité de l'agence d'exécution à mettre en œuvre le projet de manière efficace. Il faut également évaluer le contexte institutionnel dans lequel le projet va évoluer, et quelles sont les mesures à prendre pour combler les lacunes éventuelles.

**L'aspect financier** remplit plusieurs fonctions. L'une d'elles consistera à s'assurer que l'enveloppe financière prévue aux fins du projet sera suffisante pour couvrir toutes les dépenses. Aussi il convient d'identifier les répercussions éventuelles sur les finances publiques du projet de développement.

**L'évaluation économique** porte sur l'impact du projet sur le secteur de l'économie en termes de production, de revenus, de consommation, de finances publiques, de balance des paiements etc....Au cours de l'évaluation, on procède au contrôle des estimations ayant servi de base aux analyses de coûts - avantages ou coût efficacité de différentes options qui se présentent pour la réalisation du projet compte tenu des objectifs de développement du pays. Les analyses de sensibilité et de risques permettent de connaître les paramètres importants pour la réussite du projet.

Les difficultés possibles à l'exécution du projet liées au contexte socioculturel doivent être analysées. Les activités ayant des incidences sur l'environnement font l'objet d'une évaluation. Celle-ci doit faire ressortir clairement les avantages visibles et les effets néfastes du projet sur l'environnement dans lequel il s'insère. Des mesures pour atténuer les effets négatifs sont proposées à l'issue de l'évaluation.

#### **4. 4 -LA NEGOCIATION**

#### **4.5 – EXECUTION**

**L'exécution** est l'étape du projet où ce qui a été conçu entre en phase de réalisation. C'est véritablement l'aspect qui mobilise l'équipe de gestion du projet et c'est également celui sur lequel le gestionnaire du projet doit concentrer ses efforts. Cette étape principale de la vie du projet incombe donc au gestionnaire du projet, c'est-à-dire à l'organe d'exécution. Les responsables de l'exécution bénéficient toutefois de toute l'assistance requise notamment pour : l'organisation à adopter, la formation du personnel, le recrutement des cadres expatriés, le contrôle et la surveillance des activités. Cependant, cette phase éminemment importante ne

requiert pas moins l'attention de l'organisme de financement. Celui-ci intervient pour superviser le déroulement des opérations qui la constituent.

## **4.6 – EVALUATION TERMINALE ET RETROSPECTIVE**

A la fin d'une période jugée suffisamment longue pour apprécier les résultats du projet, on procède à des évaluations. La première, l'évaluation terminale a lieu après la fin de l'exécution : 6 à 12 mois. La deuxième, qui s'appelle « évaluation rétrospective » intervient quelques années après, soit 3 à 5 ans. Ces deux formes d'évaluation permettent de déterminer dans quelle mesure les objectifs globaux ont été obtenus en termes d'impact, d'effets et de produits. La mesure de certains indicateurs préalablement identifiés lors de la formulation permet de se situer par rapport à l'atteinte des objectifs. Le détermination des écarts et l'analyse de ceux-ci sont un moyen pour mieux formuler les projets semblables futurs.

# **CHAPITRE II:**

# **ELEMENTS D'ANALYSE D'UN PROJET**

## ***I – INTRODUCTION***

L'organisation fonctionnelle d'une entreprise est expliquée par le souci de la division du travail et la spécialisation.

Pourquoi donc un projet ?

Une des justifications réside dans l'apparition de quelques contraintes (ou inconvénients) dans la forme classique de l'organigramme d'une organisation ou d'une institution. Ces contraintes ont pour noms (cloisonnement, bureaucratie lourde, manque de véritable synergie etc.) ; si bien que lorsqu'une entreprise, par exemple, a une activité d'envergure à réaliser dans un temps bien précis, elle fait face à une inertie à cause du cloisonnement, d'où le concept de ***l'adhocratie*** qui est une forme temporaire d'organisation pour régler un problème au même titre que la formule « **projet** ».

### **1.1 - DEFINITION**

Un projet est un ensemble ***d'opérations*** (ou activités) fortement irréversibles, non répétitives et de ***ressources*** qu'il faut combiner d'une façon optimale pour atteindre un objectif (financier, social ou économique) permettant de résoudre/satisfaire les ***besoins*** d'une population dans un ***temps*** déterminé.

### **1.2 – TYPOLOGIE DES PROJETS**

Il y a plusieurs types de projets :

#### **1.2.1 – Suivant la finalité**

Un projet est constitué d'éléments volontaristes qui précèdent sa création en vue de trouver une solution à un problème donné.

- **Les projets productifs** : projet de production de biens et services dont l'output est mis sur le marché ; exemple
  - Les projets de substitution d'importation ou industries de substitution
  - Les projets de modernisation : l'output se substitue à une production traditionnelle ou moins évoluée.
  - Les projets d'exportation : l'output est destiné à l'exportation.
- **Les projets non directement productifs**
  - Projets sociaux : éducation, santé

- Projets d'infrastructures : habitat
- Projets d'appui à la santé.

#### 1.2.2 – Suivant le critère : « articulation des projets »

- Projets compatibles :
  - Dépendants : les deux projets doivent être réalisés simultanément (mines, chemins de fer par exemple souvent appelés projets intégrés).
  - Indépendants : deux projets réalisés simultanément, soit séparément : portefeuille de projet (volet élevage, volet agricole)
- Projets incompatibles : deux projets sont dits incompatibles lorsque la réalisation de l'un exclut la réalisation de l'autre.

#### 1.2.3 – Suivant le critère « initiative »

- Projet public : Etat
- Projet privés : Individus, entreprises nationales ou internationales
- Projets communautaires : ONG, association, etc.

#### 1.2.4 – Suivant le critère « secteur »

- Education
- Santé
- Elevage
- Etc.

#### 1.2.5 – Suivant le critère « taille »

- Macro projets : Niveau gouvernemental
- Micro projets : Suscités par la base

## ***II – ETAPES OU CYCLES DE VIE DES PROJETS***

Au nombre de six :

- ✓ 1 – Identification
- ✓ 2 – Préparation
- ✓ 3 – Evaluation ex ante
- ✓ 4 – Négociation / Décision
- ✓ 5 – Exécution
- ✓ 6 – Evaluation ex-post  
(cf. Chapitre I)

## ***III – ANALYSE DES PROJETS***

## **1- ASPECTS GENERAUX**

Dans le cycle du projet, la préparation ou étude de faisabilité est la phase qui se situe entre l'identification du projet et son évaluation. Elle consiste en un ensemble d'analyses permettant de justifier la viabilité commerciale, technique et financière du projet d'une part et de montrer que compte tenu des circonstances le projet constitue la meilleure solution au problème que l'on cherche à résoudre d'autre part. Menée correctement, la préparation limite les risques de difficultés au cours de la mise en œuvre du projet puisqu'elle permet d'anticiper les problèmes éventuels et de concevoir les solutions à y apporter.

La préparation d'un projet comporte un ensemble d'études :

- Etude de marché
- Etude technique
- Etude économique
- Etude sociale
- Etude environnementale
- Etude financière
- Etc.

Elle passe notamment par les différentes phases :

- L'identification du projet
- La préfabilité
- Et la factibilité

Ces phases sont caractérisées par le degré croissant d'élaboration des études qui les composent.

Pour chacune de ces études, on donnera à titre indicatif dans ce chapitre les principales questions qui devront être traitées.

### **1-a Etude de marché**

Etape fondamentale au niveau de la préparation d'un projet (productif), l'étude de marché se propose d'appréhender à l'aide de méthodes et d'instruments précis, le milieu dans lequel se meut ou va se mouvoir l'unité de reproduction considérée en vue d'optimiser la réalisation de ses objectifs.

#### **a.1 – Analyse de la demande passée et présente**

La production d'un bien ou service par un projet suppose la connaissance au préalable d'un certain nombre de caractéristiques quant à son évolution passée. L'analyse intégrera donc dans la phase de collecte les aspects qualitatifs et quantitatifs.

#### **a.2 – Estimation de la demande future.**

En dehors des enquêtes de terrain, il existe une panoplie de méthodes statistiques (projection de tendance, coefficient techniques de la comptabilité nationale : TES, méthodes économétriques...) permettant d'avoir une estimation relativement correcte de la demande future.

## 1-b études techniques

### b.1 – Processus de production

La détermination du processus (process) de production constitue la première étape de toute étude technique. Pour ce faire, doivent être notamment pris en considération :

- La taille des équipements à acquérir
- Le niveau de technicité requis
- Le degré de dépendance par rapport à la disponibilité locale des équipements
- Les possibilités d'extension de l'unité

### b.2 – Besoins en inputs et autres moyens

Ils concernent essentiellement :

- Les besoins quantitatifs pour les types de facteurs de production pour chaque année
- La disponibilité des utilités (eau, électricité, carburants...)
- Les moyens de communication
- Les besoins en main d'œuvre.

### b.3 – Localisation

La localisation, lorsqu'elle n'est pas déterminée par la nature même du projet (exploitation minière par exemple) doit faire l'objet d'une étude qui tient compte principalement :

- De la localisation des matières premières
- De la disponibilité en main d'œuvre
- De la disponibilité en terrains
- De la disponibilité en eau, électricité
- Des conditions de transport des personnes et des biens
- Des lieux de consommation

### b.4 – Calendrier des réalisations

Il tient compte des résultats des différentes études techniques et doit décrire :

- La phase d'équipement
- La phase de démarrage et de montée en production
- La période de croisière

### b.5 – Variantes

La réalité de la préparation d'un projet n'est pas ainsi linéaire que pourrait le laisser penser la précédente présentation des études techniques. Il s'agit en réalité d'un processus itératif où les différentes alternatives et leurs incidences sont considérées.

#### b.6 – Evaluation des coûts

Cette étape servira de support aux analyses financières et économiques ultérieures ; elle portera sur les coûts d'investissements et sur les coûts d'exploitation.

### 1- C études complémentaires

#### c.1 Etudes sociales

##### c.1.1. Objet

- Etudier la compatibilité du projet avec les traditions, les valeurs et l'organisation de la population d'accueil.
- Proposer les stratégies à adopter pour implanter avec succès le projet, c'est-à-dire sans grands risques de rejet.

##### c.1.2 – Principaux éléments à prendre en compte.

Il s'agit :

- Des caractéristiques démographiques et socioculturelles
- De l'organisation de la production
- De l'intégration du projet dans le milieu d'accueil
- De la stratégie pour entraîner l'adhésion des populations.

#### c.2 – Aspects institutionnels et organisationnels

L'administration d'un projet peut conditionner sa réussite ou son échec. Une programmation efficace des tâches et une bonne définition et délimitation des fonctions minorent les risques de gaspillage des ressources imputables aux lenteurs et autres goulots d'étranglement constatés dans le fonctionnement des différents services administratifs, techniques ou financiers du projet.

## **2- CONTENU DU DOCUMENT**

#### a- Définitions

Un document de projet est une présentation des différentes rubriques nécessaires à la compréhension et à l'exécution d'un projet.

Il y a 3 raisons principales pour justifier la nécessité de rédiger un tel document :

- Les décideurs ou bailleurs de fonds ont besoin d'appuyer leur prise de décision sur un document de référence qui présente succinctement toutes les caractéristiques essentielles d'un projet de même que sa justification.
- Les intervenants d'un projet ont aussi besoin d'un document de référence pour s'assurer que leurs actions quotidiennes ne devient pas des objectifs poursuivis.
- Les évaluateurs auront une base à partir de laquelle ils pourront apprécier les réalisations du projet.

#### b- Contenu

Un document de projet doit contenir les rubriques suivantes :

- Table des matières : énumération des rubriques traitées dans le document avec la pagination
- Contexte du projet : présentation succincte des principales caractéristiques de l'environnement et de la situation justifiant le changement à apporter par le projet
- Justification du projet : énoncé des raisons pour lesquelles le projet doit être mis en œuvre et des résultats quantitatifs attendus
- Objectifs du projet : présentation de l'objectif général et de l'objectif spécifique du projet
- Principales activités du projet : présentation des grandes catégories d'activités qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs (par exemple : sélection, formation etc.)
- Durée du projet : précision de la durée du projet
- Modalités d'exécution : présentation des principaux intervenants impliqués dans l'organisation du projet et de leur rôle
- Modalités du suivi-évaluation : présentation sommaire des principales caractéristiques du suivi-évaluation du projet
- Estimations budgétaires : présentation de l'ensemble du budget du projet en fonction des catégories usuelles utilisées par le ministère
- Annexes : tableau de synthèse du projet, tableau résumant les activités et leur échéancier de réalisation, tableau résumant le budget pour l'ensemble du projet

## EXEMPLE DE MINI CAS : IDENTIFICATION D'IDEES DE PROJET

En vue d'identifier des idées de projet pour développer la région du Sud du pays, les principales contraintes suivantes ont été recensées :

- faible rendement de l'élevage traditionnel
- faible couverture sanitaire du cheptel
- difficultés pour maîtriser l'eau en saison des pluies
- manque d'intrants agricoles
- zone enclavée
- insuffisance du cheptel reproducteur
- les paysans ne maîtrisent pas les techniques culturales performantes
- manque d'eau en saison sèche
- insuffisance de la production bovine et ovine dans la zone
- approvisionnement difficile en denrées alimentaires
- couverture insuffisante des besoins alimentaires
- insuffisance des effectifs animaux
- insuffisance de la production de cultures vivrières
- insuffisance des surfaces emblavées
- faible rendement des cultures.

Question :

A partir de ces données on vous demande de construire l'arbre des problèmes et de dégager des idées de projet.

# **CHAPITRE III:**

# **ORGANISATION ET GESTION D'UN PROJET**

## ***I – GENERALITE***

### ➤ Qu'est ce que la gestion ?

Gérer c'est mener, de façon dynamique, dans un environnement donné dont il faut maîtriser la complexité, des activités en vue d'atteindre un ou plusieurs objectifs. Cette conduite d'activités est possible grâce aux ressources mises à la disposition du gestionnaire que ce dernier canalise grâce aux choix pour atteindre les objectifs définis.

### ➤ Avec quoi on gère ?

- ✓ 1 – Les outils c'est-à-dire une série de méthodes à savoir
  - La connaissance (savoir)
  - Les aptitudes (savoir faire)
- ✓ 2 – Les pratiques qui sont liées au comportement du gestionnaire :
  - Savoir être
  - Personnalité et environnement

Quant aux moyens (humains, matériels etc.) et le temps, ils constituent des contraintes même si dans la plupart des projets ils ne sont pas considérés comme tels. Cependant, il faudra les gérer (les contraintes) avec les outils adaptés à la nature et à la spécificité des projets.

Selon les étapes du cycle de projet, au nombre de six, on peut les regrouper en trois grandes phases :

- Identification
- Préparation
- Evaluation ex ante
- Négociation – décision
- Exécution
- Evaluation ex-post

**1ere phase** : Préparation ou conception, planification ou élaboration

**2eme phase** : Réalisation

**3eme phase** : Evaluation

### ➤ Quel est le cadre conceptuel des projets?

Selon KAST & ROSENWEIG, un projet peut être vu sous deux angles :

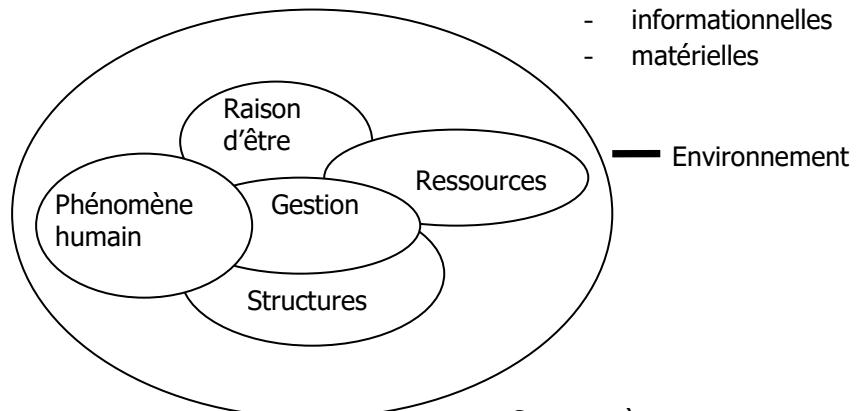
- Selon un modèle descriptif.
- Selon un modèle fonctionnel

### 1 – Selon un modèle descriptif

Un projet est composé de sous-systèmes, le tout baignant dans un grand système appelé environnement.

#### Sous-système Raison d'être:

- mission
- objectifs



#### Sous-système phénomènes humains:

- conflits
- motivation
- comportement

#### Sous-système ressources:

- humaines
- financières
- informationnelles
- matérielles

#### Sous-système structure:

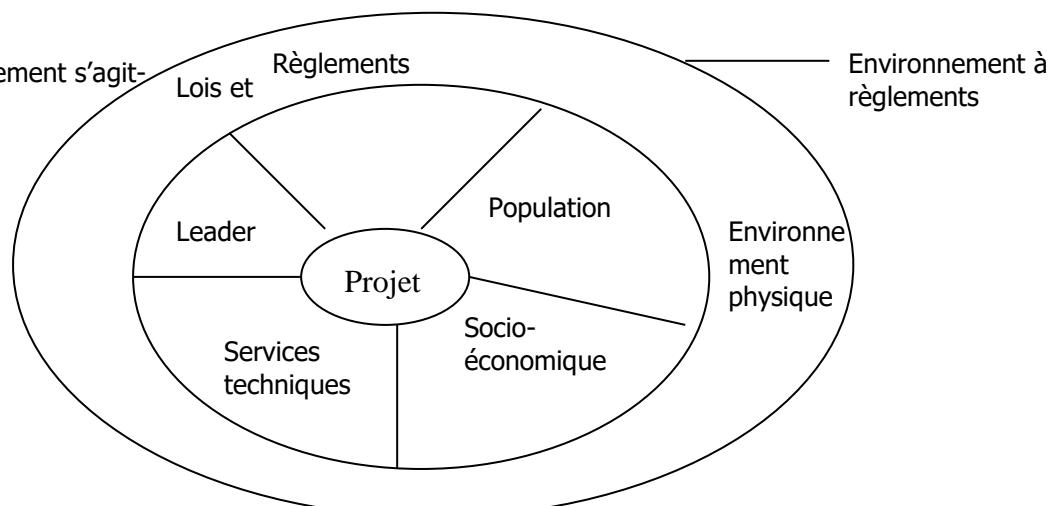
- organisation

#### Sous-système gestion:

- Système ciment des sous-systèmes

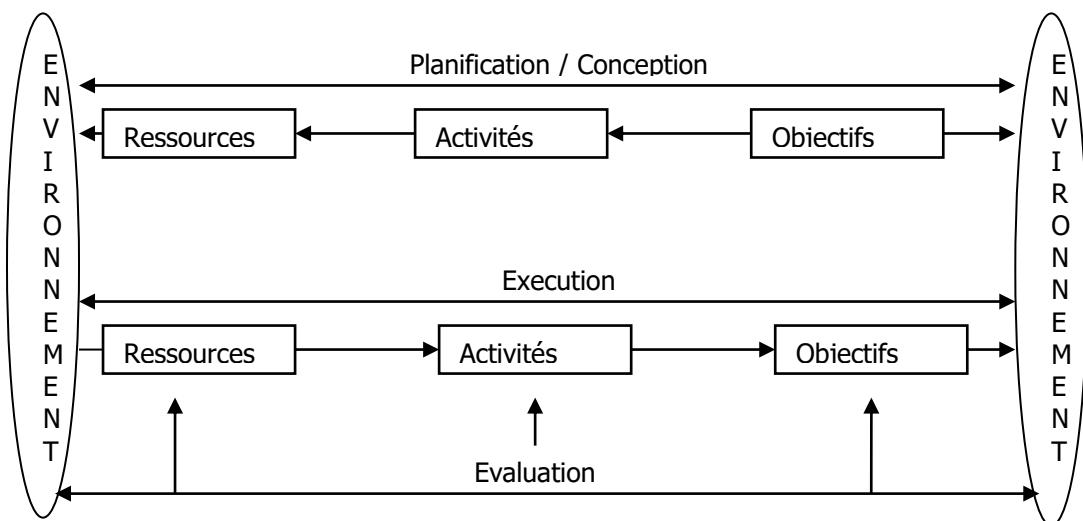
#### Environnement

De quel environnement s'agit-il?



## 2 – Le modèle fonctionnel

Ce modèle décrit le projet selon 3 grandes phases :



### Fournisseurs ou bailleurs

- population
- Etat
- Collectivités locales
- Bailleurs de fonds

### Clients ou bénéficiaires

- population
- Etat
- Collectivités locales

## ***II – ETAPES DE LA GESTION DE PROJET***

A partir du moment où un projet est mis en branle par une organisation, diverses questions se posent. Jusqu'à quel point le projet doit-il avoir une vie et une structure différentes des autres unités administratives de l'organisation ? Jusqu'à quel point désire-t-on qu'il reste facile à démembrer et, en conséquence, hésite-t-on à lui consentir les ressources et mécanismes aptes à lui assurer un minimum de cohérence ?

On ne peut espérer raisonnablement que le projet soit une réussite si l'entreprise n'admet pas qu'il représente un mode de gestion particulier et, par le fait même qu'il possède des caractéristiques propres.

Le projet doit posséder l'autonomie nécessaire pour mobiliser efficacement les ressources qui y investissent talent, énergie et temps. Ceci peut se faire en nommant un chef de projet compétent, en lui adjointant des ressources dégagées complètement de leurs tâches courantes ou encore en mettant en place des budgets distincts et des lignes hiérarchiques spécifiques. Des regroupements physiques

peuvent même être établis illustrant bien la nécessité de constituer une réelle équipe où les phénomènes de loyauté, d'appartenance, de motivation et de dynamique de groupe peuvent exister.

Par contre, la frontière du projet doit également être perméable, c'est-à-dire apte à recevoir les demandes, informations et communication des différentes unités administratives concernées. Cette dernière caractéristique permet au projet de s'alimenter et de s'adapter aux situations qui l'entourent tout en mettant l'accent sur les exigences que comporte la gestion des interfaces.. Ainsi le projet doit constituer une entité distincte jouissant d'une autonomie d'action et de gestion et pouvant assurer un échange constant d'information et de ressources avec le reste de l'entreprise.

Les projets doivent donc être vus comme des ensembles dynamiques dont les caractéristiques principales sont la gestion des interfaces d'une part et la coordination des énergies et des efforts de chacun d'autre part, à l'intérieur de contraintes de temps et de coûts, dans le but de résoudre un problème ou de profiter d'une opportunité.

Avant toute exécution de projet, quatre principales questions méritent d'être posées à savoir :

- ✓ 1 – quel est l'objectif à atteindre
- ✓ 2 – quels sont les acteurs impliqués ?
- ✓ 3 – quand doit-il être terminé ?
- ✓ 4 – quelles sont les ressources disponibles ?

Les réponses apportées à ces interrogations apparaîtront dans la résolution des huit principales étapes appelées étapes de la gestion de l'exécution :

Le processus d'exécution peut se caractériser en termes d'une série de huit étapes inter reliées qui comprennent une séquence logique des activités de planification et de gestion. En suivant ces étapes, les exécutants de projet peuvent éviter un grand nombre de difficultés associées à la mise en exécution des projets.

Les étapes, telles qu'elles sont présentées ici, sont génériques, dans leur application spécifique, cependant leurs détails peuvent varier mais la séquence générale des étapes garde sa validité pour chaque situation de projet.

| ETAPES DE GESTION  | OUTILS ET TECHNIQUES  |
|--|---|
| 1 – Constituer l'équipe d'exécution  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le travail en équipe</li> </ul>  |
| 2 – Clarifier les objectifs, extrants, etc. du projet                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'arbre d'objectif</li> <li>○ Le cadre logique</li> <li>○ Les indicateurs de progrès.</li> </ul> |
| 3 – Identifier et classer les activités, établir les procédures de routine.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La ventilation des activités (organigramme, matrice des responsabilités)</li> </ul>              |
| 4 – Préparer un échéancier   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le réseau de performance (méthode du PERT, ABC...)</li> <li>○ Graphique de GANTT</li> </ul>      |
| 5 – Affecter les responsabilités   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le graphique de responsabilité</li> </ul>  |
| 6 – Développer le système d'information du projet et établir les mécanismes de rétroaction | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les indicateurs de progrès</li> <li>○ L'interview</li> <li>○ Le questionnaire</li> </ul>         |

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le système de contrôle (rapport, tableau de bord, manuel de procédure)</li> </ul>  |
| 7 – Anticiper les problèmes probables et développer des alternatives.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le cadre logique</li> <li>○ Le réseau de performance</li> <li>○ Le graphique de GANTT</li> <li>○ La reconnaissance de l'environnement</li> </ul> |
| 8 – Utiliser les outils d'adaptation aux changements, répéter les étapes. | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le système de contrôle</li> <li>○ La reconnaissance de l'environnement</li> </ul>  |

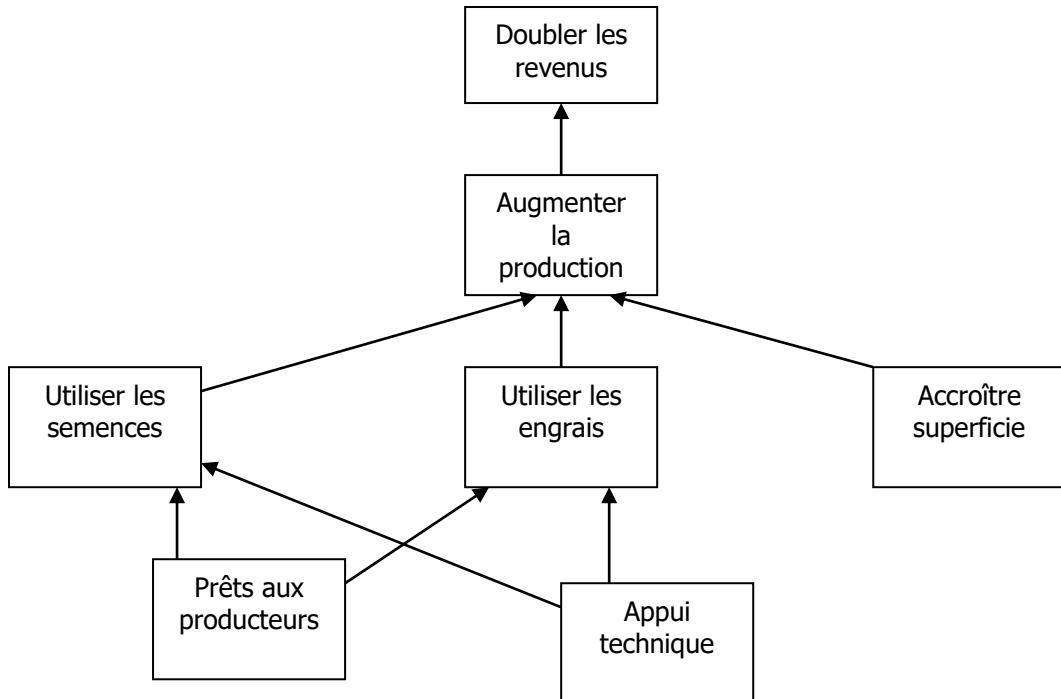
### ***III – ETUDE DE QUELQUES OUTILS ET TECHNIQUES DE GESTION***

#### **3.1 – L'ARBRE DES OBJECTIFS**

L'arbre des objectifs constitue un diagramme prenant la forme d'un graphe ou d'un arbre inversé dont les branches représentent les liens causes - effets ou fins – moyens entre les différents objectifs d'un projet déterminé ; les objectifs aux niveaux les plus bas de la hiérarchie permettent d'atteindre les objectifs supérieurs. L'outil qu'il est Présuppose l'existence des liens logiques de causalité entre les objectifs groupés à l'intérieur du projet.

Exemple :

|           |                         |   |               |
|-----------|-------------------------|---|---------------|
| Plan      | Objectifs politiques    | <b>Objectif</b> : doubler les revenus des agriculteurs<br><b>Stratégie</b> : augmentation de la production de 50%     | FIN<br>MOYENS |
| Programme | Objectifs stratégiques  | <b>Objectif</b> : augmenter la production de 50%<br><b>Stratégie</b> : utiliser les semences sélectionnées et engrais | FIN<br>MOYENS |
|           | Objectifs opérationnels | <b>Objectif</b> : utiliser les semences et engrais<br><b>Stratégie</b> : - prêts aux producteurs - appui technique    | FIN<br>MOYENS |



- **Les objectifs politiques** : au niveau supérieur ou national cela correspond à l'impact du projet sur la collectivité, c'est-à-dire le changement dans le niveau de vie ou l'augmentation de la capacité de développement d'une communauté.
- **Les objectifs stratégiques** : niveau moyen ou sectoriel, cela correspondant aux effets du projet sur un secteur ou sous secteur donné.
- **Les objectifs opérationnels** : niveau d'exécution du projet, ils concernent les résultats physiques obtenus grâce aux activités et ressources mises en œuvre.

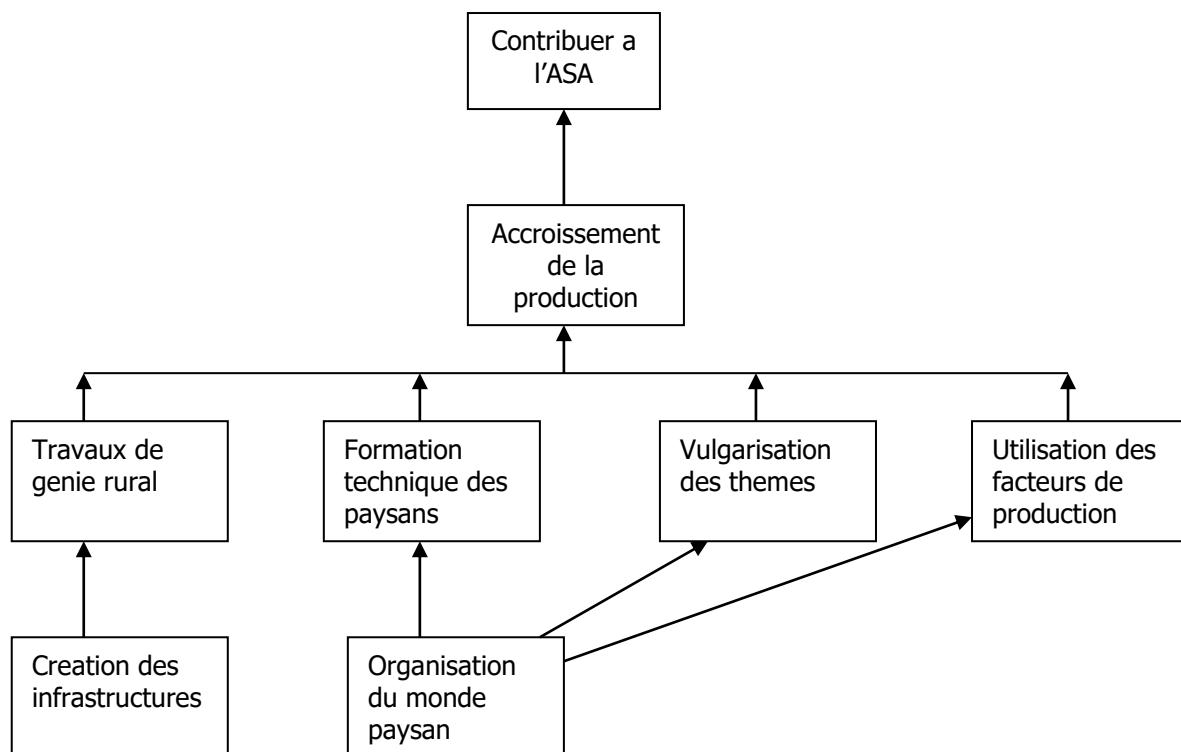
Comment établir (construire) l'arbre des objectifs ?

- ✓ 1 – établir la liste des objectifs sans hiérarchie
- ✓ 2 – identifier les liens logiques entre ces objectifs (relations fins – moyens)
- ✓ 3 – Hiérarchiser ces objectifs sur la base des liens logiques en procédant comme suit :
  - Identifier l'objectif primordial et le placer au sommet de l'arbre. (objectif auquel tous les autres sont rattachés)
  - En partant de ce sommet, établir les liens logiques qui existent entre les différents objectifs
- ✓ 4 – Vérifier la cohérence de l'arbre des objectifs en équipe

## EXEMPLE : CAS

Pour contribuer a l'autosuffisance alimentaire (ASA) dans une région, il faut au préalable réaliser d'autres objectifs tels que :

- l'accroissement de la production
- la création d'infrastructures, pistes et puits
- les travaux de génie rural
- l'organisation du milieu paysan
- la vulgarisation des thèmes
- l'utilisation des facteurs de production
- la formation technique des paysans
- etc.



### 3.2 – LE CADRE LOGIQUE

Le cadre logique est une matrice à 4 lignes, 4 colonnes comme ci-dessous représenté :

| R.N.<br>(résumé narratif)  | I.O.V<br>(Indicateurs objets vérifiables)  | M.V.<br>(moyens de vérification)                            | C.C.<br>(conditions critiques) |
|--|--|---|--------------------------------|
| <u>Objectif global</u>   |  |   |                                |
| <u>Objectif projet</u><br>Augmenter la production de céréale a Koudougou | La production passe de 100 à 130 000 T entre 97 et l'an 2000                         | Rapport de campagne de la subdivision agricole de koudougou | Pluviométrie>= 400 000 T/ an   |
| <u>Résultats</u><br>R1 Superficie enclavée<br>R2<br>R3<br>R4<br>.<br>.   | - La superficie passe de 20 000 à 300 000 ha a partir de mai'97<br>- Rendement moyen | - Visite de terrains<br>- Enquêtes sur les rendements       |                                |
| <u>Activités</u><br>A11<br>A12<br>A21<br>. .                             | - Aménager   | - Rapport de formation<br>- Vérification                    |                                |

- **Objectif global** : c'est ce vers quoi sont orientés les efforts déployés au titre du projet et ceux de projet complémentaires ou de même nature.
- **Objectif du projet** : ou objectif spécifique : c'est ce vers quoi toutes les activités sont orientées. C'est le problème que le projet est censé résoudre s'il est réalisé avec succès.
- **Les résultats** : ce sont les réalisations concrètes en termes de biens et services que l'on peut attendre du projet grâce aux activités mises en œuvre. Tous les résultats sont nécessaires et suffisants pour atteindre l'objectif du projet.
- **Les activités** : ce sont les opérations à réaliser ou à entreprendre pour obtenir des résultats ; toutes les activités doivent être nécessaires et suffisantes pour réaliser des résultats.
- **Les I.O.V** (indicateurs objectivement vérifiables) : ce sont des mécanismes grâce auxquels on peut avoir des données - quantitatives et qualitatives sur la réalisation des différents objectifs – l'indicateur permet de clarifier l'objectif en termes de quantité, qualité, temps et lieu.
  - Caractéristiques d'un bon indicateur ?
  - objectivement vérifiable c'est-à-dire quantifiable ou observable
  - pertinent c'est-à-dire approprié (ayant un rapport avec l'objectif)
  - indépendant : chaque niveau d'objectif doit avoir son indicateur

- explicite : c'est-à-dire pour chaque niveau, il doit renseigner en termes de quantité, qualité, temps, lieu
- doit vérifier ce qui est important et non ce qui est facile à mesurer

- Les moyens de vérification

Ils indiquent les sources ainsi que les supports ou moyens utilisés pour obtenir des données nécessaires pour vérifier l'indicateur

- Les conditions critiques

Elles décrivent les conditions, évènements ou éléments sur lesquels l'équipe du projet n'a aucune emprise et qui soient nécessaires pour assurer la réussite du projet. Elles ne doivent pas inclure des facteurs dépendants du gestionnaire tels que : le personnel vient à l'heure ou les calamités : inondations, épidémies, sécheresse. Elles sont évaluées en fonctions de leur problème de réalisation.

# **CHAPITRE IV:**

# **PLANIFICATION OPERATIONNELLE**

## ***I – DEFINITION***

Définition 1 : la planification est un processus continu par lequel le manager détermine et évalue avant l'action les décisions à prendre en vue de réaliser les objectifs (Bertin Nadeau)

Définition 2 : la planification consiste à sélectionner des informations et à faire des hypothèses sur l'avenir afin de définir les activités nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation (Terry et Franklin).

Comment planifier ?

Le processus de planification est un processus « va et vient » d'information c'est-à-dire du haut vers le bas et du bas vers le haut.

Définition 3 : la planification opérationnelle :

Trois considérations permettent d'apprécier l'importance de la planification opérationnelle d'un projet

- ✓ 1 – un projet est constitué d'un ensemble d'activités qu'il faut réaliser dans un temps précis ; il est nécessaire d'avoir une représentation synthétique de l'ensemble des activités à mener.
- ✓ 2 – les activités d'un projet doivent être exécutées dans un ordre logique et séquentiel c'est-à-dire en d'autres termes que les activités à court terme doivent contribuer à la réalisation des activités à moyen terme.
- ✓ 3 – lorsque nous examinons les activités d'un projet, nous constatons que ces activités n'ont pas le même impact sur la durée du projet. En effet, pour certaines activités dites critiques, tout écart dans leur exécution se répercute sur la durée normale du projet ; pour d'autres dites secondaires, un écart dans leur exécution n'a pas d'incidence sur la durée du projet.

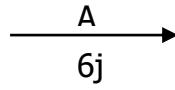
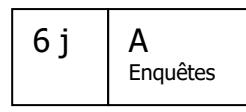
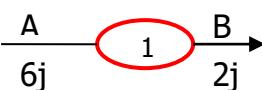
## ***II – OUTILS DE PLANIFICATION OPERATIONNELLE***

A ce jour, nous dénombrons deux principaux outils à savoir les méthodes PERT et ABC.

La méthode PERT (programme d'évaluation en revue technique) a été initiée par la NASA en 1958 dans le cadre du projet POLARIS

Quant à la méthode ABC (Analysis Bart Chart : représentation graphique d'un réseau de projet), elle a été développée par Jhon Mulvaney en 1968.

Règles et conventions

|                         | PERT  | ABC  |
|-------------------------|---|--|
| Activités               |  |  |
| Liaison entre activités |  |  |

La tache **B** ne peut pas être entamée tant que la tache **A** n'est pas terminée.

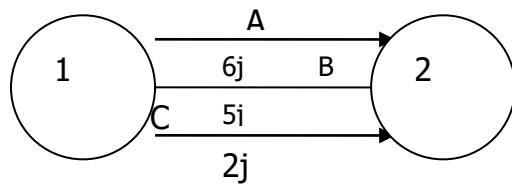
(Etapes, événements, noeuds)

Une activité a deux principales caractéristiques

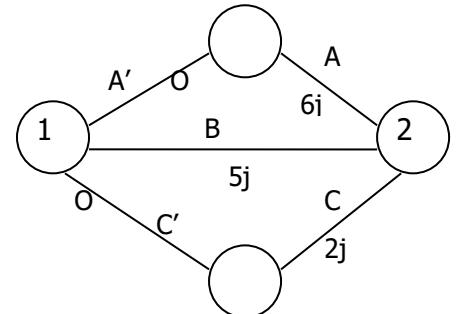
- l'activité a une durée
- l'activité consomme des ressources

Exemples:

Soit:

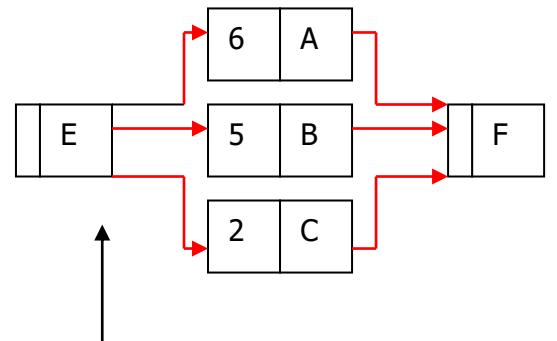
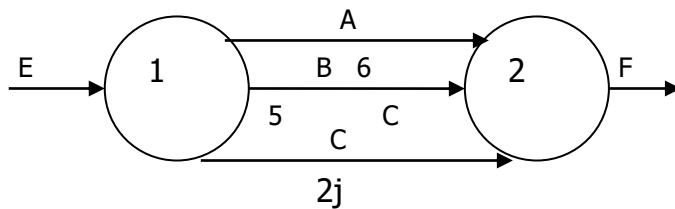


Le réseau PERT nous donnera la représentation suivante:



A' et C' étant des tâches fictives

Soit:

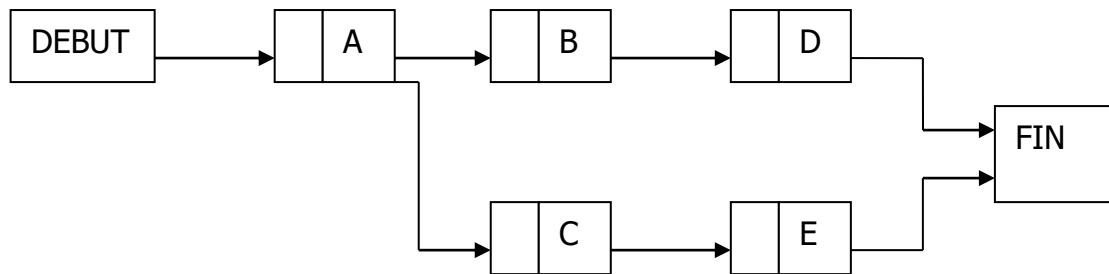
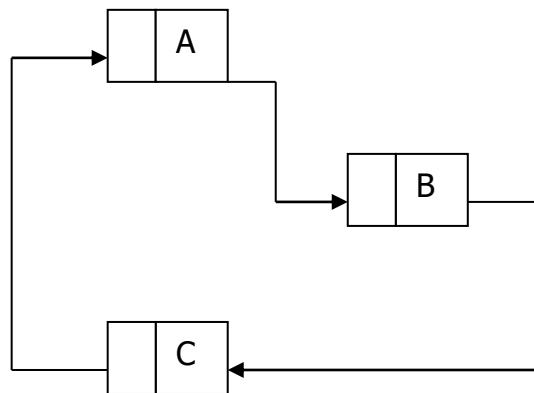


Le réseau ABC nous donnera la représentation suivante :

L'un des avantages de la méthode ABC est qu'elle enlève (supprime) les tâches fictives. Cependant, les méthodes ABC et PERT permettent à la fois de déterminer la durée globale du projet.

Règles :

- Un réseau doit toujours commencer par une case « début » et se terminer par une case « fin »
- Dans le réseau, il ne doit pas exister de boucle : notion de transitivité.



- Les tâches C et E sont en parallèles avec B et D
- A, B, D sont en série.

### ***III – ETAPES A SUIVRE DANS LA CONSTRUCTION D’UN RESEAU***

- ✓ 1 – Constitution d’un dictionnaire des tâches d’un réseau avec analyse des antériorités
- ✓ 2 – Définition du niveau des tâches
- ✓ 3 – Construction du réseau
- ✓ 4 – Estimation de la durée des tâches
- ✓ 5 – Détermination du chemin critique et la durée du projet.

(Voir exemple d’application)

## EXERCICE SUR LA PLANIFICATION OPERATIONNELLE

### A – DUREE NORMALE ET CHEMIN CRITIQUE

Les travaux de confection d'un réseau d'irrigation nécessitent la réalisation des activités suivantes :

- 1 – Enquêtes préparatoires (A)
- 2 – Réparation du barrage (B)
- 3 – Travaux de terrassement (C)
- 4 – Construction des adducteurs d'eau (D)
- 5 – Elaboration du plan de drainage (E)
- 6 – Construction des canaux de drainage (F)
- 7 – Construction des routes de surface (G)

Pour chaque activité, on a donné dans le tableau ci-dessous trois estimations de temps, à savoir, le temps optimiste (a), le temps pessimiste (b) et le temps le plus probable (m).

| ACTIVITES (Symboles) | a  | m  | b  |
|----------------------|----|----|----|
| A                    | 1  | 2  | 3  |
| B                    | 8  | 10 | 12 |
| C                    | 8  | 12 | 16 |
| D                    | 3  | 5  | 7  |
| E                    | 8  | 9  | 10 |
| F                    | 10 | 12 | 14 |
| G                    | 2  | 3  | 4  |

De l'avis des spécialistes :

- 1) Les enquêtes préparatoires doivent être terminées avant la réparation du barrage, les travaux de terrassement et l'élaboration du plan de drainage.
- 2) Les travaux de terrassement doivent être achevés avant que ne commence la construction des adducteurs d'eau.
- 3) La construction des routes de surface ne peut débuter avant l'achèvement des travaux de terrassement.
- 4) Le plan de drainage doit être élaboré avant la construction des canaux de drainage.

### QUESTIONS

A l'aide des renseignements suivants, on vous demande de construire le réseau de l'ensemble des travaux selon la méthode ABC ainsi que le graphique de GANT.

**ANNEXE**  
**ETAPES DE LA PREPARATION D'UN PROJET**

| CRITERE              | IDEE DE PROJET  | ETUDE DE PREFAISABILITE   | ETUDE DE FAISABILITE   |
|----------------------|---|---|--|
| BUT                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Délimiter les contours de l'étude</li> <li>- Définir les études préalables</li> <li>- Conclure à l'abandon ou à la poursuite de l'étude</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir une esquisse du projet</li> <li>- Préciser la conception générale</li> <li>- Abandon ou inscription au programme sectoriel</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Justifier les choix techniques, financiers et économique</li> <li>- Abandon ou demande d'études complémentaires</li> <li>- Recherche de financement</li> </ul>  |
| NATURE DES ACTIVITES | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recensement des idées de projet</li> <li>- Triage et sélection</li> <li>- Elaboration de termes de références pour une étude approfondie</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Localisation et dimensionnement</li> <li>- Analyse de variantes</li> <li>- Vérification de la cohérence technico-économique</li> <li>- Estimation des paramètres clés</li> <li>- Evaluation des moyens</li> <li>- Estimations des coûts</li> <li>- Rentabilité sommaire</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse approfondie d'une variante portant sur les :</li> <li>▪ Caractéristiques techniques</li> <li>▪ Moyens et organisation</li> <li>▪ Problèmes humains</li> <li>▪ Coûts</li> <li>▪ Résultats économiques et financiers</li> </ul> |
| INSTRUMENT D'ANALYSE | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de problèmes</li> <li>- Etude d'opportunités</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude commerciale, technique, organisationnelle</li> <li>- Analyse financière sommaire</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude commerciale, technique, organisationnelle et institutionnelle</li> <li>- Analyse financière détaillée</li> </ul>  |
| PRINCIPAUX ACTEURS   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadres, expert d'entreprises privées et publiques locales ou étrangères</li> <li>- Cadres de ministères techniques</li> <li>- Cadres de collectivités locales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Economistes, techniciens, cadres de ministères, de cabinets d'expertise locaux et internationaux</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Economiste ministères charges de l'étude</li> <li>- Bureaux de consultants extérieurs et locaux</li> </ul>  |
| DOCUMENTS            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche d'intention</li> <li>- Termes de référence pour étude de préfaisabilités</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pre-dossier</li> <li>- Document de préfaisabilité</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dossier de factibilité avec sous dossier</li> <li>▪ Technique</li> <li>▪ Commercial</li> <li>▪ Juridique</li> <li>▪ Financier</li> <li>▪ Economique</li> </ul>  |

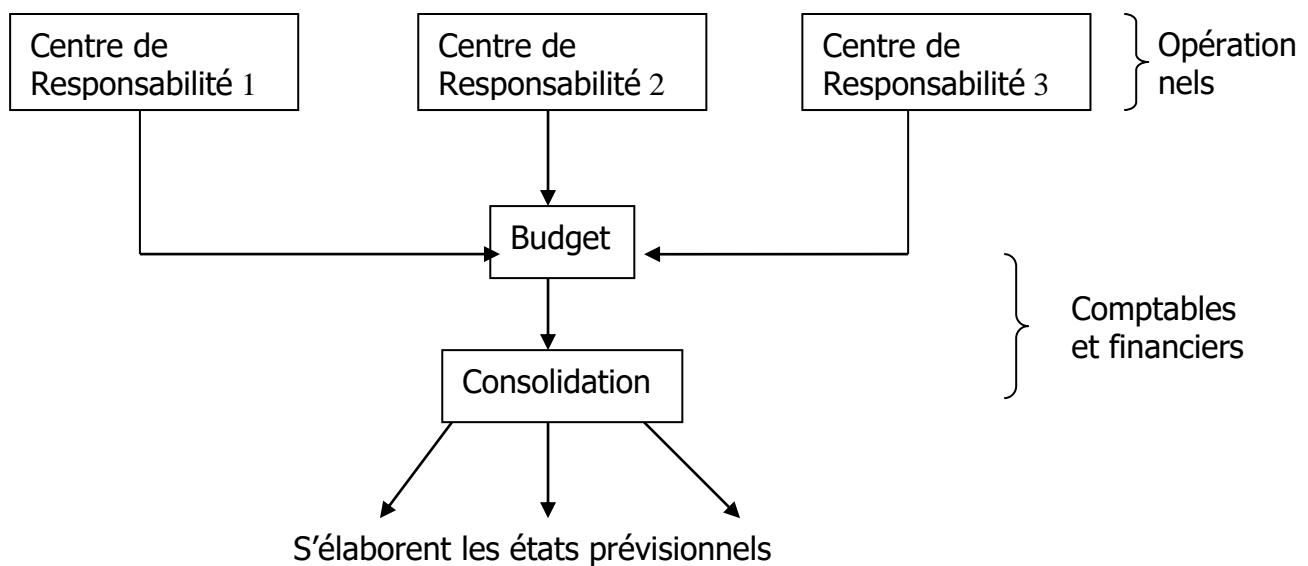
# **CHAPITRE V: BUDGET ET EVALUATION DES RESULTATS**

## I - BUDGET

Le budget est, à la fois, un instrument de planification, de motivation, de coordination et de contrôle.

Le budget est un instrument de **planification** car étant la traduction chiffrée des activités à mener selon un plan défini. Lorsqu'il existe un plan à long terme, il s'articule avec les différents budgets annuels. Le point de départ de chaque centre de responsabilité est le plan.

Le budget est aussi un instrument de **motivation et de décentralisation** car décentraliser et planifier exigent que les cadres soient motivés vis-à-vis des objectifs assignés.



Le budget est un instrument de **coordination verticale** (vérifier la cohérence des objectifs) et de **coordination horizontale** (moyen mis en œuvre).

Il est enfin un instrument de **suivi et de contrôle**.

### 1.1 – TYPES DE BUDGET

On retrouve généralement le budget d'investissement et le budget de fonctionnement.

**Budget d'investissement** : c'est le budget d'immobilisation

**Budget de fonctionnement** : c'est le budget d'exploitation.

Ces deux types de budget (dans le cas d'un projet) doivent prévoir les ressources ou revenus nécessaires

### Exemple de format de budget

| 140 | RUBRIQUES  | TOTAL         | FINANCEMENT |           |
|-----|--|---------------|-------------|-----------|
|     |  |               | ETAT        | BAD       |
|     | <b>I – Fonctionnement</b><br>- Salaires<br>- Indemnités<br>- Fournitures | 60<br>7<br>30 | 60          | 7<br>30   |
|     | Sous Total fonctionnement  | 97            | 60          | 37        |
|     | <b>II- Investissement</b><br>- Bureau<br>- Véhicules                     | 200<br>50     | 20          | 180<br>50 |
|     | Sous Total investissement  | 250           | 20          | 230       |
|     | Total I + II   | 347           | 80          | 267       |

Il existe un 3ème type de budget : **le budget de trésorerie**.

Il permet de pallier les insuffisances du budget classique qui ne traduit qu'un équilibre structurel. Le budget de Trésorerie regroupe les prévisions relatives aux mouvements de trésorerie durant l'année budgétaire. Enfin, il permet d'éviter les ruptures d'approvisionnement, l'incapacité d'exécuter des dépenses opérationnelles, l'insolvabilité face aux fournisseurs et la dépendance vis-à-vis des banques.

Exemple : on se fait un plan de décaissement trimestriel avec des hypothèses suivantes :

### Décaissement

| RUBRIQUES      | T1  | T2  | T3 | T4 |
|----------------|-----|-----|----|----|
| Investissement |     |     |    |    |
| - Bureau       | 120 | 80  |    |    |
| - Véhicules    | 26  |     | 26 |    |
| - mobilisation |     |     | 6  |    |
| Fonctionnement | 27  | 27  | 27 | 26 |
| TOTAL          | 172 | 107 | 58 | 26 |

### Encaissement

| RUBRIQUES        | T1 | T2 | T3 | T4 |
|------------------|----|----|----|----|
| <b>Etat</b>      |    |    |    |    |
| - Investissement | 20 |    |    |    |
| - Fonctionnement | 15 | 15 | 15 | 15 |
| <b>Bad</b>       |    |    |    |    |

|                |            |            |           |           |
|----------------|------------|------------|-----------|-----------|
| Investissement |            |            |           |           |
| - Bureau       | 90         | 90         | 25        |           |
| - véhicule     | 25         |            | 6         |           |
| Fonctionnement | 12         | 12         | 12        | 11        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>162</b> | <b>117</b> | <b>58</b> | <b>26</b> |

La synthèse de ces deux tableaux donnera comme budget de trésorerie le tableau suivant :

### **Trésorerie**

| RUBRIQUES             | T1         | T2         | T3        | T4        |
|-----------------------|------------|------------|-----------|-----------|
| Solde début           | 0          |            |           |           |
| Encaissement          | 162        |            |           |           |
| Disponible            | 162        |            |           |           |
| Décaissement          | <b>172</b> | <b>107</b> | <b>58</b> | <b>26</b> |
| Excédent (ou déficit) | (10)       |            |           |           |
| <i>Banque</i>         | <b>10</b>  |            |           |           |
| Solde fin de période  | 0          |            |           |           |

Lorsque le décaissement est supérieur à l'encaissement (comme c'est le cas ici) que faire ?

Solutions :

- ✓ 1 – On peut décaler certaines dépenses
- ✓ 2 – On peut demander un crédit fournisseur pour les véhicules
- ✓ 3 – On peut négocier avec les bailleurs une avance avec un plan d'exécution.
- ✓ 4 – On peut recourir à un découvert auprès d'une banque.

## **1.2 – COMPOSANTES DU BUDGET**

### 1.2.1- Le budget de revenus.

Il est composé de :

- Subventions de l'Etat ou des collectivités locales
- Vente de produits et services
- Dons
- Emprunts
- Etc.

### 1.2.2 – Les dépenses

- D'immobilisation
  - ◆ Achat d'équipements, terrains
  - ◆ Constructions
  - ◆ Etc.
- D'exploitation

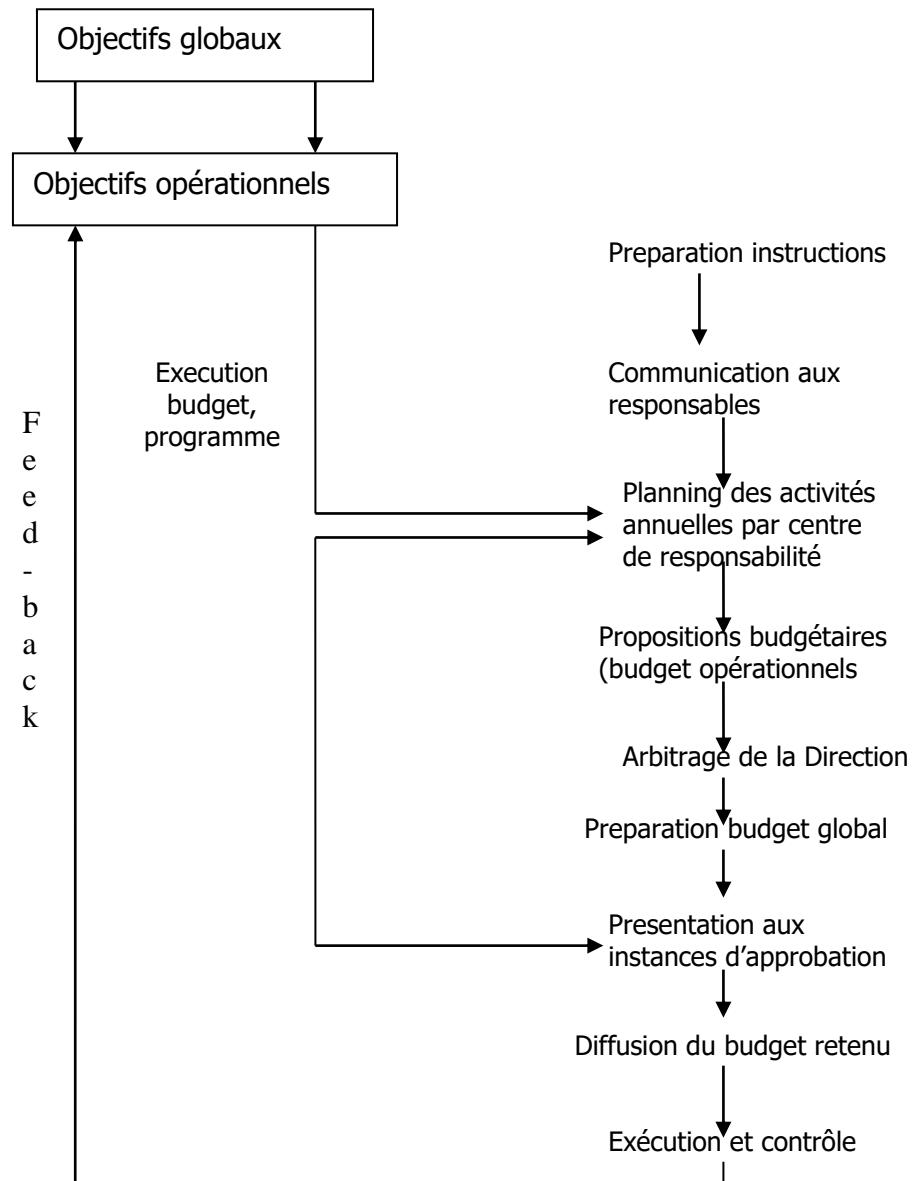
- ◆ Salaires et indemnités
- ◆ Produits fongibles (carburants, médicaments, produits divers)
- ◆ Intérêts sur emprunts
- ◆ Etc.

### 1.2.3 – Principes d’élaboration d’un budget

Chaque agent à quelque niveau que ce soit peut participer à l’élaboration du budget. Mais le caractère collectif ne veut pas dire que les décisions vont se prendre de manières démocratiques.

- Le chef ou Directeur du projet a un rôle d’informateur, de coordonnateur et d’allocataire de ressources. Il est aussi responsable de la présentation de budget aux instances d’approbation.
- Les services financiers et comptables : ils impriment à la gestion budgétaire un souci de rigueur dans les procédures et de logique (c'est-à-dire ressources = emplois)

#### **Principes d’élaboration**



## 1.4 – METHODES D'ESTIMATION

- Estimation des coûts
  - Quelles sont les catégories de coûts.
    - ◆ Les ressources humaines :  
Taux horaires ou per diem par catégories de travailleurs assignés au projet.
    - ◆ Les autres frais directs :  
Matériels, matières premières, transport, documentation
    - ◆ Les frais généraux :  
Charges de structure ou facteurs multiplicateurs des frais directs.
    - ◆ Les prévisions pour contingences :  
Augmentations pour compenser le risque et l'incertitude.

## **II – SUIVI – EVALUATION**

### **2.1 - CONCEPTS**

En termes globaux, l'évaluation consiste à examiner le passé pour mieux prédire et maîtriser l'avenir. Plus précisément, l'évaluation est un processus qui permet de prédire les résultats des activités qui pourraient être éventuellement entreprises. Selon cette conception, l'évaluation est un mécanisme de rétroaction sur les décisions, ce qui la place à l'intérieur du processus de gestion. Comme dans l'exécution du projet, l'évaluation dans le contexte d'une gestion continue, devient une activité intégrée et non extérieure au processus.

Pour réaliser une exécution de projet uniforme et basée sur des résultats et non pas sur la conjecture, on doit pouvoir préparer des éléments d'évaluation qui correspondent aux besoins de prise de décision. De même que le suivi de projet, l'évaluation permet au gestionnaire de compléter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs prévus.

L'évaluation n'est pas la seule activité de collecte, analyse et présentation d'information aux fins de rétroaction dans le cadre de la gestion d'un projet. Il y a aussi le contrôle et le suivi. La distinction fondamentale entre l'évaluation et ces deux éléments réside dans l'envergure des aspects du projet qui sont mis en question. Le suivi et le contrôle acceptent la formulation et le plan d'opération du projet tels qu'ils sont, et mettent en cause les réalisations vis-à-vis des prévisions. La validité du choix de ces prévisions n'est pas mise en doute.

Par contre, l'évaluation ne présuppose pas que la planification originelle du projet soit la meilleure. Elle met la formulation et la planification en cause, en cherchant à déterminer ce qui s'est passé dans la vie du projet et pourquoi. Ceci se réalise à l'aide d'un test des hypothèses de base du projet, y compris une identification et une explication des liens cause – effet non planifiés aussi bien que planifiés.

### **2.2 – LES CARACTERISTIQUES DE L'EVALUATION PAR RAPPORT AU SUIVI ET AU CONTROLE**

| EVALUATION   | SUIVI / CONTROLE  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Met en cause la planification</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>○ Accepte la planification</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Vise à déterminer :<ul style="list-style-type: none"><li>- les liens cause - effet</li><li>- les imprévus et non planifiés</li><li>- les politiques correctes</li><li>- l'atteinte début et objectif</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>○ Vise à mesurer :<ul style="list-style-type: none"><li>- l'efficience</li><li>- la fidélité aux démarches</li><li>- les écarts prévus – réalisés</li><li>- l'atteinte des extrants</li></ul></li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Fournit un « feedback »<ul style="list-style-type: none"><li>- périodique, pour jalons importants</li><li>- à partir des résultats finals</li></ul></li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>○ Fournit un « feedback » :<ul style="list-style-type: none"><li>- continu</li><li>- à partir des activités et résultats</li></ul></li></ul>  |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- à partir d'un cadre temporel long terme</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>intérimaires</li> <li>- à partir d'un cadre court - terme</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soutient des décisions sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- une réplanification majeure du projet</li> <li>- la réussite du projet</li> <li>- la validité des hypothèses de développement du projet</li> <li>- les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soutient des décisions sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la gestion régulière du projet</li> <li>- les ajustements au plan d'opération</li> <li>- la conformité aux procédures légales</li> <li>- la programmation des intrants.</li> </ul> </li> </ul> |

Le suivi (ou surveillance ou monitoring) et le contrôle font partie intégrante de la phase d'exécution d'un programme en ce sens qu'ils fournissent la rétro-information. Ils permettent d'identifier les problèmes immédiats, les déviations et de leur trouver des solutions. Le suivi et le contrôle portent non seulement sur le processus (activités de la mise en œuvre) mais aussi sur les résultats intermédiaires.

## 2.3 – MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI : ETAPES :

- ✓ 1 – Définir la structure de gestion  
Pour qui ? Utilisateurs du système et le responsable du système.
  - ✓ 2 – Clarifier les objectifs du projet  
Voir le cadre logique pour clarifier les buts, les résultats, les indicateurs.
  - ✓ 3 – Sélectionner les différentes rubriques / domaines
    - suivi des activités (utiliser GANTT)
    - suivi des résultats
    - suivi des ressources humaines, financières
    - suivi des impacts du projet
    - suivi des facteurs externes
  - ✓ 4 – Formuler les questions  
Que veut-on savoir ? Choisir les questions les plus pertinentes
  
  - ✓ 5 – Déterminer les indicateurs
    - Faire une liste exhaustive en répondant a la question suivante : quels sont les éléments quantifiables qu'on peut identifier pour les points les plus pertinents.
  - ✓ 6 – Définir les flux d'informations
    - Faire une liste de toutes les données qui devront être collectées en définissant le lien de collecte, les méthodes de collecte
  - ✓ 7 – Définir les responsabilités :
    - qui collecte
    - traitement
    - diffusion
  - ✓ 8 – Définir les moyens
    - équipements nécessaires
    - personnel

- coût
- ✓ 9 – Mise en place et fonctionnement
  - tester d'abord le dispositif, identifier les goulots d'étranglement des problèmes,
  - réviser et adapter le système
- ✓ 10 – Elaboration des rapports de suivi
 

Le rapport permet de répondre à deux préoccupations :

  - l'état d'avancement peut-il être qualifié de satisfaisant ou non ?
  - en l'état actuel, permet-il de conclure qu'il est en train de solutionner le problème ? Sommes-nous dans la bonne trajectoire ?

Le rapport renfermera donc les éléments suivants :

  - activités prévues et réalisées
  - activités non prévues et réalisées (raison de la réalisation)
  - principaux problèmes et difficultés rencontrées ainsi que les décisions pour faire face.
  - situation budgétaire (faire un état par rapport aux prévisions)

## 2.4 – COMMENT PLANIFIER ET GERER L'EVALUATION ?

L'évaluation, ainsi que la planification et l'exécution du projet, est un processus qui doit être planifié et géré. La meilleure façon de procéder est de concevoir l'évaluation comme un projet en soi nécessitant l'application des techniques de gestion de projet pour réussir. En tant que projet, l'évaluation dispose d'un cadre logique. Une élaboration générique d'un cadre pour l'évaluation comprendrait un but qui vise à la reformulation du projet évalué afin de diminuer l'incertitude de réussite, et des extrants qui sont des informations traitées et rapportées dans des formats appropriés.

### Exemple : Un cadre logique pour l'évaluation

| Niveau   | Description Sommaire  | Instructions pour l'Evaluateur                    |
|----------|---|---|
| Objectif | Les projets de développement sont de plus en plus efficaces en l'atteinte de leurs objectifs.   | Enumérer les objectifs de l'enquête d'évaluation. |
| But      | Les décisions à prendre pour l'amélioration du projet (soit à l'étape de planification, exécution, ou évaluation) sont basées sur des informations objectives et suffisantes. | Préciser et cataloguer les décisions à prendre    |
| Extrants | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les lacunes en informations sont remplies par les réponses aux questions à rechercher</li> </ul>                                     | Préciser les questions de l'enquête.              |

|          |  |  |
|----------|--|--|
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les informations fournies par l'étude répondent aux besoins en validité, fiabilité, précisions et vraisemblance.</li> <li>○ Les réponses aux questions de l'enquête sont présentées sous formes utiles et compréhensibles.</li> </ul> | <p>Définir et négocier les attentes des décideurs et évaluateurs.</p> <p>Elaborer le format de présentation</p>  |
| Intrants | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Question de l'enquête.</li> <li>○ Une approche technique, budget personnel, emploi du temps, etc.</li> <li>○ Une planification mise en exécution</li> </ul>   | <p>Cataloguer les questions</p> <p>Déterminer les ressources nécessaires et documenter des termes de référence pour l'enquête.</p> <p>Préparer un plan d'action et suivre l'exécution de l'enquête, documenter l'expérience.</p> |

Adapté de US Agency for International Development, Manager's Guide to Data Collection (Washington, D.C. Office of Evaluation, November 1979), P.12.

La préparation d'un plan d'évaluation, dont le cadre logique de l'enquête d'évaluation est une représentation sommaire, se divise en neuf étapes :

- ✓ 1- Identifier les décisions à prendre :  
L'avenir du projet s'articulant autour de quatre choix possibles :
  - Continuer le projet comme il est
  - Continuer en y apportant des modifications
  - Annuler le projet
  - Reproduire le projet dans d'autres milieux
- ✓ 2 – Déterminer quand l'évaluation sera la plus utile
- ✓ 3 – Identifier les questions clés sur lesquelles l'évaluateur doit enquêter.
- ✓ 4 – Sélectionner les indicateurs et les présuppositions à analyse
- ✓ 5 – Déterminer les données requises  
Le principe de base est que l'évaluateur ne devrait ramasser que le minimum des données nécessaires pour la mesure des indicateurs et présuppositions. Tout choix de collecte devrait se faire à la lumière de trois critères :
  - L'importance des données pour la méthodologie d'analyse envisagée
  - Leur utilité pour la prise de décision actuelle et à venir
  - Le coût de leur obtention par rapport à leur importance et utilité escomptée.
- ✓ 6 – Déterminer les méthodes de collecte des données.  
Les méthodes de collecte doivent s'orienter vers le réalisable et le moins coûteux, tout en respectant les normes minimales.

✓ 7 – Préparer un plan d'analyse

Il s'agit ici de préparer un cadre qui traite :

- De la transformation des données en informations
- Des liens de ces informations des questions à résoudre par l'évaluation et,
- D'un format de présentation et de rapport des informations et conclusions / recommandations.

✓ 8 – Redéfinir les spécifications en données.

Cette étape découle de l'étape, précédente et peut s'accomplir conjointement. Son but est d'assurer que toute modification, soit ajout ou soustraction, apportée à l'évaluation en préparant le plan d'analyse est reflétée dans les instruments de collecte de données choisis antérieurement.

✓ 9 – Revoir le plan du projet à évaluer à la lumière de l'exercice de planification de l'évaluation.

A la suite de la planification, il est possible d'apporter des précisions et des éclaircissements à la conception du projet, y compris son cadre logique. Quelque fois, cette étape n'est finalisée qu'après la soumission du rapport d'évaluation, qui peut contenir certaines recommandations sur l'élaboration du concept du projet.

## BIBLIOGRAPHIE

1 – Baptiste Eddy, Direction d'Entreprises de Construction.  
Modulo, Montréal, 1985

2 – Beaudoin Pierre. La Gestion par Projets, Aspects Stratégiques.  
ARC, Montréal, 1984

3 – Bergeron P.G. La Gestion Dynamique. Gaetan Morin, Québec, 1986

4 - Federal Electric Corp. La Méthode PERT. EME. Paris, 1964.

5 – Federal Electric Corps. Le PERT/COST. Dunod, Paris, 1964.

6 – Le Boterf G. et Lessard P. L'Ingénierie des Projets de Développement, Edition d'Arc, Montréal, 1987

7 – Mintzberg Henry. Le manager Au Quotidien. EO, Paris 1984.

8 – Derrick W. Brinkerhoff et Janet C. Tuthill. La Gestion Efficace des Projets de Développement. Kumarian Press.

9 – Hill R. « Managing Interpersonal Conflict in Project Team »  
Sloan Management Review. Winter, 1977.

10 – Reeser C. "Some Potentiel Human Problems of the Project Form of Organization". Academy of Management Journal. December, 1968, pp 459-467

11 – La Conception, le Suivi et L'Evaluation des Programmes et Projets de Coopération Technique: Manuel de Formation BIT