



Formation :

Développement à la Base

Entrepreneuriat

Module 3, 2^{ème} Partie :

**DEVELOPPEMENT DE COMPETENCES
EN MATIERE DE FONCTIONS DE
GESTION DE PROJET : Suivi, Evaluation, Supervision,
Contrôle et Inspection de Projet**

Juin 2019

INTRODUCTION

La gestion de projet est inhérente à la notion même de projet. Les exigences de plus en plus grandissantes des Bailleurs et des divers Partenaires en matière de projet, font de ce domaine un système très normalisé. Pour cela, gérer un projet de nos jours, devient un art, un savoir-faire émaillé de technicité et d'application répondant à un souci de redevabilité. Pour faire concret, c'est dire qu'un bon gestionnaire de projet doit écarter l'amateurisme et limiter l'improvisation et passer par « l'école de projet » en se faisant former.

La maîtrise des fonctions de gestion de projet qui sont le suivi, l'évaluation, la supervision, le contrôle et l'inspection, devient incontournable et indispensable pour tout projet, et par ricochet, pour tout gestionnaire de projet, afin de rendre son travail recevable et crédible.

Voulant s'inscrire dans une logique de continuité avec les formations en montage de projet et la formation sociale en général, le présent document de formation intitulé : « *Formation : Développement de compétences en matière de fonctions de gestion de projet : suivi-évaluation-supervision-contrôle-inspection* », conçu par l'Ecole de Formation Sociale – Promotion et Développement Humain (EFS-PDH) avec l'appui de l'équipe technique du Centre Social PDH, vient à point nommé. Son objectif premier, est d'abord d'aider les Travailleurs sociaux, les Sociologues, Anthropologues, Psychologues, les Economistes, ... et tous les passionnés de projet, à posséder une bonne base en matière de suivi-évaluation-supervision-contrôle-inspection, et à développer des compétences et aptitudes professionnelles en qualité de gestionnaires de projet. Ce document vise également à constituer un outil pratique de référence en matière de gestion de projet et à aider éventuellement les professionnels de projets pour des besoins de formations.

Equipe de Conception :

DZAKAS S. Y. Antoine, *Consultant-Président Fondateur de PDH*
MOTCHON A. K. Ulrich, *Sociologue, Volontaire local à PDH*
DEGNIDE D. Love, *Anthropologue, Volontaire local à PDH*

BUT DE LA FORMATION

Renforcer les compétences des participants en matière de fonctions de gestion de projet

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

A la fin de la formation, le participant sera capable de :

1. Expliquer le concept du projet
2. Distinguer les fonctions de gestion de projet
3. Expliquer les fonctions de gestion de projet
4. Planifier le suivi – évaluation, supervision, contrôle et inspection de projet
5. Réaliser le suivi – évaluation, supervision, contrôle et inspection de projet
6. Diriger le suivi – évaluation, supervision, contrôle et inspection de projet

1^{ère} Partie : Rappel

Gestion de Projet : Généralités

Objectif général :

A la fin de cette partie, le participant sera capable de connaître les notions fondamentales en gestion de projet

Objectifs spécifiques :

A la fin de cette partie, le participant sera capable de :

1. Définir le concept de projet
2. Reconnaître les caractéristiques d'un projet
3. Distinguer les types de projet
4. Décrire le cycle de vie d'un projet
5. Connaître les principes clés de la gestion de projet
6. Définir le concept de gestion de projet
7. Distinguer les phases de gestion de projet
8. Connaître les outils de gestion de projet
9. Savoir établir un système de gestion de l'information dans la mise en œuvre d'un projet
10. Distinguer les différents types de réunion de projet
11. Elaborer les termes de référence des activités d'un projet
12. Identifier les facteurs de qualité d'un projet
13. Gérer le changement dans la gestion d'un projet
14. Identifier et gérer les types de conflit inhérents à la conduite de projet
15. Citer quelques logiciels de gestion de projet

I- Notion de projet

1. Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet est un objectif à réaliser par des acteurs dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis nécessitant l'utilisation d'une démarche et d'outils appropriés.

C'est aussi « un processus unique qui consiste en un **ensemble d'activités coordonnées** et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un **objectif** conforme à des exigences spécifiques, incluant des **contraintes** de délais, de coûts et de ressources. ». *Définition de l'Organisation Mondiale de Normalisation selon la norme ISO 10006 (version 2003)*

2. Un projet : Pour quoi faire ?

Un projet répond à la volonté de satisfaire un besoin spécifique en tenant compte des trois contraintes suivantes : *délais, coût, qualité*.

3. Caractéristiques de projet

Le projet vise un résultat **final concret**, c'est-à-dire un bien livrable qui peut être **tangible** (bâtiment scolaire dans un village, centre hospitalier, un pont, ...) ou **nettement moins tangible** (nouvelle politique de promotion de l'excellence en milieu scolaire, programme de prise en charge de personnes vivant avec le VIH/SIDA, lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants, ...).

Quel que soit le caractère d'un projet, il est possible de conceptualiser sa réalisation dans un univers à trois dimensions :

- *la dimension technique* : où l'on se préoccupe de la qualité du bien livrable du projet;
- *la dimension temps* : où l'on se préoccupe du temps requis pour réaliser le projet;
- *la dimension coût* : où l'on se préoccupe de l'effort à consentir pour réaliser le projet, l'unité monétaire servant de *dénominateur commun* pour mesurer cet effort.

4. Types de projets

Il existe deux types de projets :

- **Les projets sociaux** dont la réalisation répond aux besoins sociaux de la communauté (Marché, latrine publique, lutte contre les épidémies, école publique, formation sanitaire, forage, puits, barrage public etc.)
- **Les projets économiques** dont la réalisation génère des bénéfices aux initiateurs (Ouverture de magasin de distribution d'intrants agricoles, vente de matériels informatiques, école privée etc.)

5. Cycle de projet

Le cycle de projet ou cycle de vie du projet désigne les phases successives au travers desquelles le projet évolue depuis sa programmation jusqu'à son évaluation finale. Il arrive souvent qu'une phase du "cycle du projet" chevauche la suivante et la durée des phases peut varier considérablement.

Un projet se décompose en six phases qui sont le cycle de vie du projet :

- **Programmation** : le projet s'inscrit dans une Politique globale ou Stratégie nationale définie par les Etats et servant de cadre d'orientation.
- **Identification** : les problèmes, les besoins et intérêts des parties prenantes sont analysés. Les idées de projets sont générées et d'autres opérations sont identifiées et examinées en vue d'être éventuellement approfondies.
- **Instruction** : Tous les aspects importants de l'idée de projet sont examinés, en tenant compte des orientations du Document de Stratégie Pays, des facteurs de qualité clés et des points de vue des principales parties prenantes.

- **Financement** : mise à disposition des capitaux nécessaires à la mise en œuvre du projet.
- **Mise en œuvre** : utilisation des ressources pour atteindre les objectifs spécifiques du projet.
- **Evaluation** : appréciation systématique et objective du projet en cours ou achevé.

6. Principes clés de la gestion de cycle de projet (GCP)

Dans la pratique, la durée et l'importance de chaque phase varient d'un projet à un autre. Toutefois, la démarche méthodologique reste la même pour tous les projets.

Les principes essentiels de la GCP sont les suivants :

- i. Appliquer l'*approche du cadre logique* pour analyser les problèmes, et obtenir une solution valable – p. ex. dans la conception du projet.
- ii. Produire scrupuleusement *le ou les document(s) clé(s) de bonnes qualités* afférent (s) à chaque phase, pour assurer une prise de décision structurée et éclairée.
- iii. Assurer, dans la mesure du possible, la *consultation et l'implication des parties prenantes clés*.
- iv. Formuler et centrer l'objectif spécifique de manière claire sur les *bénéfices durables pour le/les groupe(s) cible(s) prévu(s)*.
- v. Tenir compte des *aspects clés de qualité* dans la conception dès le début.

7. Format de base des documents de projet

7.1. Canevas pour la rédaction de projet

Titre plus couverture
<ul style="list-style-type: none"> • Titre du document • Nom du projet • Période

- Adresse complète de l'organisation
- Responsable du projet
- Date de la rédaction
- Coût

Résumé : courte description du projet sur une ou deux pages

1- Introduction

- Processus de l'élaboration du document
- Reconnaissance par les instances de décision

2- Justification du projet

- Analyse du contexte : géographique, socio-économique, démographique, institutionnel, politique.
- Conception du projet, de la démarche.
- Répartition des volets d'activités.

3- Cadre institutionnel et compétences de l'organisation

- Structure et ressources humaines locales ou régionales, responsable de l'organisation
- Appui par d'autres institutions et projets
- Relations privilégiées avec d'autres organisations et institutions, partenariat
- Compétences et espèces spécifiques de l'organisation dans le secteur

4- Appréciation des résultats des phases antérieures d'un projet (nécessaire pour tous les projets à partir de la 2^e phase)

- Résultats (chiffrés)
- Bénéficiaires (catégorie/nombre) directs et indirects
- Effets secondaires

5- Objectifs

- Objectif global
- Objectifs spécifiques

6- Activités

- Structuration par volets d'activités
- Description des activités principales du projet

7- Résultats

- Résultats escomptés des activités (chiffrés)
- Se limiter aux résultats directs

8- Bénéficiaires

- Directs

<ul style="list-style-type: none"> • Indirects
<p>9- Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre et catégorie du personnel ou d'acteurs travaillant dans le cadre du projet • Pour tous les projets à partir de la 2^e phase : présentation comparative avec la phase antérieure
<p>10- Ressources matérielles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infrastructures, équipements etc. • Pour tous les projets à partir de la 2^e phase : présentation comparative
<p>11- Ressources financières</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budget de dépense • Plan de financement • Présentation sommaire analytique (utilisant les mêmes classes de compte) Par volet et global Annuel et global • Plan de trésorerie
<p>12- Risques du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obstacles et contraintes qui risquent d'entraver les objectifs visés
<p>13- Annexes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carte géographique de la zone • Organigramme commenté de l'organisation • Tableaux chiffrés (ressources, matériels, budgets détaillés, résultats escomptés)

Remarque : Il s'agit ici d'un canevas classique. En effet, les canevas de projet varient selon les Partenaires ou Bailleurs.

7.2. Exemple : Canevas de la Commission Européenne- CE- (2001)

1. Résumé

2. Contexte : objectifs politiques cadres de la CE et du gouvernement partenaire, et lien avec le programme ou stratégie pays établi par la CE, engagement du gouvernement partenaire vis-à-vis des objectifs politiques cadres de la CE tels que le respect des droits de l'homme.

3. Analyse sectorielle et analyse des problèmes, y compris l'analyse des parties prenantes

4. Description du projet / programme, objectifs, et stratégie pour les atteindre :

- ⇒ Prise en compte des leçons du passé, et lien avec les activités mises en œuvre par les autres bailleurs de fonds
- ⇒ Description de l'intervention (objectifs, et stratégie pour les atteindre, y compris l'objectif spécifique, les résultats et les activités, et les indicateurs principaux)

5. Hypothèse, risques et flexibilité

6. Modalités de mise en œuvre

- ⇒ Moyens physiques et non physiques
- ⇒ Procédures organisationnelles et de mise en œuvre
- ⇒ Calendrier de mise en œuvre
- ⇒ Estimation des coûts et plan de financement
- ⇒ Conditions spéciales et mesures d'accompagnement du gouvernement/ des partenaires
- ⇒ Suivi et évaluation

7. Facteurs de qualité

- ⇒ Participation et appropriation par les bénéficiaires
- ⇒ Politique (s) de soutien
- ⇒ Technologie appropriée
- ⇒ Aspects socioculturels
- ⇒ Égalité hommes/femmes
- ⇒ Protection de l'environnement
- ⇒ Capacités institutionnelles de gestion
- ⇒ Viabilité économique et financière

Annexe Cadre logique (projet de cadre logique ou cadre complet, en fonction de la phase dans laquelle on se trouve)

II- Notion de gestion de projet

1. Définition et objectif de la gestion de projet

La « gestion de projet » ou « conduite de projet » est l'art de diriger et de coordonner des ressources humaines et matérielles tout au long de la vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes pour atteindre des objectifs prédéfinis d'envergure, de coût, de temps, de qualité et de satisfaction des participants.

L'objectif d'une gestion de projet consiste donc à assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci d'efficacité et de rentabilité.

2. Phases de gestion de projet

Phase de Planification :

Elle consiste à planifier la réalisation du projet et se décline en 4 étapes :

- La planification globale des activités
 - Le détail des coûts et délais
 - L'engagement des hommes-clés
 - La définition des responsabilités
- (Quoi, où, quand, comment, avec qui, quels moyens ?)

Phase de Réalisation :

Elle consiste à mettre en œuvre la planification préalablement effectuée ; il s'agit de la phase générant le plus de coûts. Elle prend en compte :

- La mise en place de l'organisation
- L'exécution proprement dite du travail
- Le pilotage coûts-délais-spécifications
- La résolution de problèmes

Phase de Terminaison :

Elle permet de préparer les futures planifications et nécessite donc un archivage de l'expérience en vue de l'amélioration du déroulement des projets futurs. La phase de terminaison consiste à :

- Analyser les écarts entre les activités planifiées et les activités réalisées
 - Faire mémoire des opérations passées
 - Evaluer le projet
- Réaffecter au besoin les ressources : humaines, matérielles, financières.

3. Outils de gestion de projet

La gestion de projet requière en amont une organisation minutieuse du projet en tâches spécifiques et une définition claire des différentes ressources à mobiliser. A cet effet, les outils suivants sont généralement utilisés pour organiser et permettre de bien gérer le projet et de communiquer les résultats en assurant évidemment leur traçabilité.

3.1. Fonction de planning

- Le chronogramme

Un chronogramme, c'est un calendrier de déroulement des activités du projet ou un calendrier d'implémentation du projet. C'est un outil qui permet d'avoir une vue d'ensemble sur les activités du projet telles qu'elles sont planifiées dans le temps.

Diagramme de Gantt

Le diagramme de Gantt est un outil permettant de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Le temps estimé pour une tâche se modélise par une barre horizontale dont l'extrémité gauche est positionnée sur la date prévue de démarrage et l'extrémité droite sur la date prévue de fin de réalisation. Les tâches peuvent s'enchaîner séquentiellement ou bien être exécutées en parallèle.

Exemple d'un Diagramme de Gantt simple

Nom de tâche	T1 2009			T2 2009			T3 2009		
	déc. 08	janv. 09	févr. 09	mars 09	avr. 09	mai 09	juin 09	juil. 09	août
Préparation		■	■						
Recherche			■	■					
Conception				■					
Développement					■	■			
Suivi							■		

3.2. Gestion documentaire

Une bonne gestion documentaire est nécessaire à la bonne conduite d'un projet. Les outils de gestion de projet offrent un système de gestion de documents qui permet de répertorier, de rassembler ou de classer tous les fichiers physiques ou numériques constituant la documentation du projet.

Parmi les outils de gestion documentaire, nous pouvons citer :

- Les répertoires
- Les registres
- Les classeurs,
- Les archives, ...

3.3. Gestion de l'information

La communication est un facteur clé dans la gestion de projet. Que ce soit au niveau interne ou externe, les différents acteurs se doivent d'établir un système de communication adapté et efficace en vue de transmettre les informations nécessaires au bon déroulement du projet.

Les notes, les notifications par e-mail, les courriers, les rapports ... sont entre autres des outils de gestion de l'information.

3.4. Gestion des tâches

Le cœur du système d'un outil de gestion de projet est orienté sur la gestion des tâches.

Pour chaque tâche d'un projet, les informations suivantes sont présentes :

- Date de création
- Auteur/Responsable
- Titre
- Avancement
- Objectif
- Pièces jointes...

Grâce à tous les détails présents, on peut faire un suivi adéquat de chaque tâche et assurer le bon déroulement du projet. Dans la majorité des projets, certaines tâches ne peuvent débuter tant qu'une autre tâche n'est pas accomplie. Ceci peut s'avérer difficile à gérer lorsque le projet est complexe et contient beaucoup de tâches. Les outils de gestion de tâches permettent de répondre à ces problèmes.

3.5. Gestion des coûts

Les outils de gestion de projet permettent également d'affecter, pour chaque tâche, des personnes et des ressources.

Il est également possible de définir les coûts horaires des intervenants et les dépenses externes à effectuer pour chaque tâche afin d'estimer le budget prévisionnel d'un projet. Dans la phase de réalisation du projet, chaque intervenant peut indiquer le temps réellement affecté à chaque tâche et les dépenses réalisées. Il est ainsi possible de mesurer les écarts entre le prévisionnel et le budget réel.

III- Notions complémentaires en gestion de projet

1. Système de gestion de l'information

Le système de gestion de l'information est un ensemble d'outils de collecte, d'analyse, de production et de diffusion de l'information. Dans la mise en œuvre d'un projet, les rapports sont fondamentalement les principaux outils qui génèrent les informations.

⇒ Les rapports

Ceux-ci ont pour rôle d'assurer la circulation des informations tant sur les performances que sur les effets / impacts induits par le projet. Dans ce cadre, une harmonisation de la structuration des rapports d'une composante à une autre ainsi qu'au niveau des prestataires de service permet d'avoir une idée plus cohérente qui facilite le suivi de l'évolution des effets / impacts escomptés et la synthèse.

Pour les différentes parties prenantes, les rapports doivent chaque fois répondre clairement aux questions suivantes relatives à la performance :

- Activités : qu'est-ce qui a été réellement fait ?
- Produits / prestations : qu'avons-nous fourni grâce aux activités ?
- Impacts / changements intervenus : qu'ont apporté l'utilisation des produits ?
- Difficultés / problèmes / erreurs commises : qu'est-ce qui a contrarié le bon déroulement des activités ? Quelles sont les erreurs préjudiciables à sa bonne marche ?
- Approche de solutions : comment avons-nous procédé pour surmonter les difficultés, résoudre les problèmes, corriger les erreurs ... ?
- Leçons tirées : quels enseignements ont-ils été tirés du projet?

Lesquels peuvent-ils contribuer à en améliorer la mise en œuvre ou à renforcer les connaissances / capacités dans des domaines précis ?

Ex. d'un tableau de Planification de rapports

Rapport	Objet	Périodicité	Auteur	Réциpiendaire
Rapport sur l'état d'avancement des travaux	Expliquer le degré d'avancement des travaux	Selon la durée du projet ou sur demande	Gérant du projet Responsable de l'activité	Le client Le gérant du projet
Rapport sur le contrôle des coûts	Vérifier le pourcentage de dépassement des coûts	Selon la durée du projet ou sur demande	Responsable financier Responsable de l'activité	Le gérant du projet
Rapport de contrôle de la qualité	Vérifier l'atteinte des objectifs de qualité, assurer la qualité	Selon le plan établi	Responsable de l'activité	Le gérant
Rapports d'activité	Selon le besoin	Selon le besoin	Responsable de l'activité	Le gérant du projet
Rapport d'achèvement du projet	Faire état du déroulement du projet	A la fin du projet	Le gérant du projet	Le gérant du projet

2. Conduite de réunion

Les réunions sont des moyens par excellence de partage d'informations entre les différents éléments d'une organisation, d'un groupe, d'une entreprise en vue de prendre des décisions collectives. En matière de gestion de projet il est nécessaire que les intervenants aient des occasions de se rencontrer en tant qu'équipe dans des réunions.

Au sein des réunions projet, on distingue :

- **La réunion de lancement de projet:** permet d'initier la formation de l'équipe, d'informer chacun de qui fait quoi, quand et pourquoi, et de rechercher un consensus de départ entre les contributeurs (dure généralement une heure à une heure et demie).
- **Les réunions d'avancement de projet:** l'occasion d'effectuer des arbitrages pour déterminer certaines orientations conditionnant des tâches à venir.
- **Les réunions de points en suspens:** visent à identifier les problèmes techniques rencontrés par les membres de l'équipe projet afin de permettre aux contributeurs de s'organiser pour résoudre les problèmes.
- **La réunion de fin de projet:** son but est d'informer chacun des résultats du projet et de valoriser les réussites de l'équipe.

3. Termes de références

Les termes de référence sont un document dans lequel l'organisme initiateur d'un projet précise l'objectif, le programme et les conditions de réalisation d'une activité (composantes et durée de l'activité, profil des experts, etc.).

Différentes rubriques des Termes de référence :

Rubriques	Explications
1. Titre	Il s'agit de l'intitulé de l'activité (mission/étude...)
2. Contexte/justification	Situer le contexte, exposer et justifier clairement le problème
3. Objectifs	Exposer de façon claire et concise ce que l'activité est censée produire
4. Questions à traiter	Décrire précisément le travail qui est demandé en termes de tâches à mener
5. Méthodologie	Exposer comment l'étude/la mission... sera effectuée, y compris les principales méthodes à employer pour collecter, analyser, enregistrer et rédiger l'information
6. Expertise et profil requis	Spécifier les compétences professionnelles demandées à l'individu et/ou l'équipe qui va être chargé(e) de la mission
7. Durée	Préciser la date et le lieu de démarrage et de fin de la mission, l'activité...
8. Plan de travail et Calendrier	Exposer le plan de travail et du calendrier prévus, sur la base d'une analyse des questions à étudier, de la méthode proposée et des impératifs à respecter concernant les rapports
9. Obligations concernant la présentation du rapport	Exposer clairement les obligations en matière de rapport avec par exemple des détails tels que: <ul style="list-style-type: none"> - (i) la table des matières du rapport demandé; - (ii) la longueur prévue du rapport; - (iii) la langue à employer; - (iv) le format de police à employer; - (v) les logiciels informatiques à employer; - (vi) la/les date(s) de soumission des projets de

Rubriques	Explications
	rapport et exemplaires définitifs; - (vii) à qui le(s) rapport(s) doit/doivent être soumis; - (viii) le nombre de copies à remettre, sur support papier ou sous forme de fichier électronique
10. Atelier de validation du rapport (s'il s'agit d'une consultation)	Préciser qu'à la fin de la mission un atelier sera organisé en présence du consultant et des personnes ressources en vue de l'amendement et de la validation du rapport
11. Honoraires	Indiquer le montant de la consultation et les échéances de paiement.
12. Annexes	Joindre quelques documents utiles pour l'activité, la mission...

4. Facteurs de qualité d'un projet

L'expérience montre que la viabilité à long terme des bénéfices du projet dépend des facteurs énumérés ci-dessous :

1. **Appropriation par les bénéficiaires**- la mesure dans laquelle les groupes cibles et bénéficiaires du projet (femmes et hommes) participent à sa conception et sont impliqués.
2. **Politique de soutien**- la qualité de la politique sectorielle en vigueur, et la mesure dans laquelle le gouvernement partenaire a prouvé son soutien pour la continuation des services du projet au-delà de la période du financement par le /les bailleurs de fonds.
3. **Technologies appropriées**- il s'agit de s'assurer que les technologies utilisées par le projet peuvent continuer de fonctionner à long terme (p. ex. la disponibilité des pièces de rechange, réglementations suffisantes en matière de sécurité, les capacités locales des femmes et des hommes en termes de fonctionnement et d'entretien).
4. **Aspects sociaux culturels**- il s'agit de savoir : comment le projet prendra en compte les normes et attitudes socioculturelles locales ; et quelles sont les mesures mises en place pour que les groupes bénéficiaires puissent accéder de manière appropriée aux services et bénéfices découlant du projet pendant et après la mise en œuvre.

5. ***Egalité homme / femmes***- il s'agit de savoir : comment le projet tiendra compte des besoins et des intérêts spécifiques des femmes et des hommes ; si le projet permettra aux femmes et aux hommes d'accéder de manière durable et équitable aux services et infrastructures mises en place par le projet ; et si il contribuera à atténuer les inégalités liées au genre à long terme.
6. ***Protection de l'environnement***- la mesure dans laquelle le projet préserve ou nuit à l'environnement, et dès lors, favorise ou entrave la réalisation des bénéfices à long terme.
7. ***Capacité institutionnelle et de gestion***- la capacité et l'engagement des organismes chargés de la mise en œuvre à mettre en œuvre le projet, et à continuer à fournir les services au-delà de la période du financement par le /les bailleurs de fonds.

5. Gestion du changement

Tout projet est susceptible d'influences diverses. Des changements ou modifications sont donc prévisibles dès le départ. S'il est impossible de connaître à l'avance les changements éventuels à survenir, il est tout de même possible de prévoir dans la phase de planification opérationnelle du projet, les modalités de ces changements.

Pour ce faire, il est bien avisé de prévoir les différentes implications de ces changements ainsi que les procédures et formulaires utiles.

Plusieurs tâches peuvent ainsi être effectuées, notamment :

- Elaboration d'un avis de changement ;
- Description des changements souhaités ;
- Analyse des impacts et effets des changements souhaités ;
- Décisions relatives aux changements souhaités ;
- Replanification en fonction des nouvelles spécifications ;
- Etc.

6. Gestion des conflits

Bien fonctionner en équipe-projet ne signifie pas établir de « bonnes relations » dans le sens où l'on évacue les problèmes pour préserver le climat de l'équipe. Bien au contraire...

Un des enjeux majeurs est de créer un climat de collaboration pour développer des interactions avec les autres intervenants afin de faire émerger les conflits, le plus en amont possible, et de négocier les solutions optimales pour le projet.

Nous pouvons dire que **le conflit est inhérent** à la logique de projet.

6.1. Types de conflits

Pour l'essentiel, dans les projets, on a à faire face à deux types de conflits :

- **Les conflits de priorité** entre le projet et les métiers pour l'allocation de son temps d'expertise. Face aux ressources limitées dont dispose l'entreprise, des conflits peuvent surgir de la concurrence entre projet et service métier ou entre projets.
- **Les conflits de rationalité.** Chaque spécialiste a une perception différente du projet en fonction des normes de son métier. Ce qui est techniquement « bien » pour un métier n'est pas forcément techniquement « bon » pour le projet.

7. Quelques logiciels de gestion de projet

De nombreux **logiciels de gestion de projet** existent sur le marché, permettant de planifier et d'optimiser la gestion d'un projet.

On peut citer en autres :

PMW (Project Management Workbench), GPM (Galaxys Project Management), MSP (Microsoft Project) ou son alternative Open Source Gantt Project, **Open Workbench** et bien d'autres...

Un site proposant une analyse succincte et les liens des différents logiciels de gestion de projet : <http://www.gestiondeprojet.com> rubrique « logiciels »

2^e Partie :

Les fonctions de gestion de projet

Objectif général :

A la fin de cette partie, le participant sera capable de renforcer ses compétences en matière de fonctions de gestion de projet

Objectifs spécifiques :

A la fin de cette partie, le participant sera capable de :

1. Distinguer les fonctions de gestion de projet
2. Expliquer les fonctions de gestion de projet
3. Planifier le suivi – évaluation, supervision, contrôle et inspection de projet
4. Réaliser le suivi – évaluation, supervision, contrôle et inspection de projet
5. Diriger le suivi – évaluation, supervision, contrôle et inspection de projet

Chapitre 1 :

Suivi et évaluation de projet

Objectif général :

A la fin de ce chapitre, le participant sera capable de planifier et de réaliser le suivi et l'évaluation de projet

Objectifs spécifiques :

A la fin de ce chapitre, le participant sera capable de :

1. Définir le suivi de projet
2. Décrire le mécanisme de suivi de projet
3. Distinguer les types de suivi
4. Connaître les bonnes pratiques en matière de suivi de projet
5. Définir l'évaluation
6. Décrire le mécanisme de l'évaluation
7. Spécifier les critères et normes d'évaluation
8. Distinguer les types d'évaluation
9. Mener des études de références initiales et finales
10. Connaître les bonnes questions à se poser en matière d'évaluation de projet
11. Distinguer les six étapes clés du suivi et de l'évaluation
12. Etablir un bon cadre du suivi-évaluation
13. Mettre au point des instruments de suivi et d'évaluation
14. Suivre et évaluer un projet au moyen de l'outil cadre logique
15. Connaître les normes et l'éthique dans le cadre du suivi-évaluation

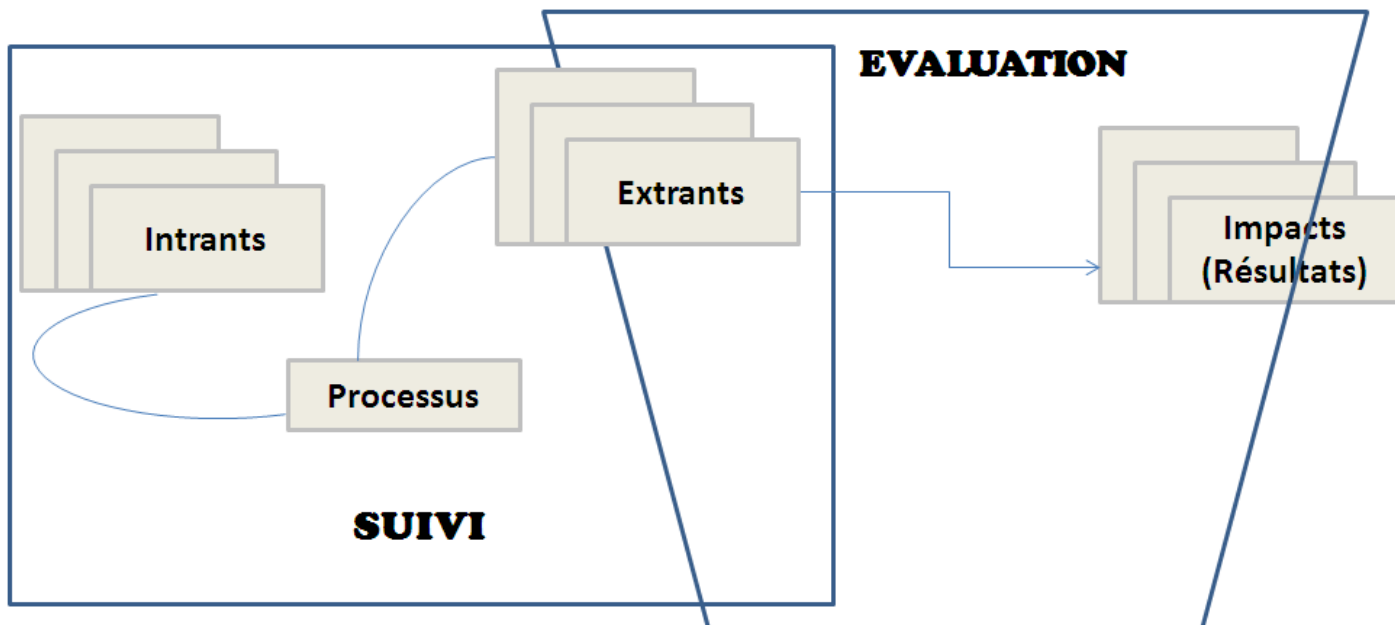
Pourquoi le suivi et l'évaluation sont-ils importants ?

Un système de suivi et d'évaluation qui fonctionne bien est une composante essentielle de la bonne gestion et de la redevabilité d'un projet. Un suivi et une évaluation réalisés en temps opportun et fiables fournissent des informations utiles pour :

1. **Soutenir la mise en œuvre du projet** avec des rapports fiables, fondés sur des preuves, qui informent les gestionnaires et les décideurs en vue de guider et d'améliorer la performance du projet.
2. **Contribuer à l'apprentissage organisationnel et au partage des connaissances** en menant une réflexion sur les données d'expérience et les enseignements tirés, et procédant à des échanges, de façon à tirer pleinement parti de ce qui est fait et de comment cela est fait.
3. **Soutenir les principes de redevabilité et de respect des règles** en montrant si le projet a été réalisé comme convenu et selon les normes établies.
4. **Offrir aux parties prenantes**, en particulier les bénéficiaires, **la possibilité de donner leur avis et leur perception** sur le travail, démontrant ainsi l'ouverture des acteurs à la critique, et leur volonté d'apprendre des expériences d'autrui et de s'adapter à l'évolution des besoins.
5. **Promouvoir et célébrer le travail effectué** en mettant en évidence les réalisations et les succès, ce qui influe sur le moral et contribue à la mobilisation des ressources.

Cadre conceptuel du suivi-évaluation

Intrants → Processus → Extrants → Résultats intermédiaires → Impacts



- | | |
|---|---|
| 1- Suivi de l'état d'avancement : | Déterminer l'accomplissement des activités |
| 2- Appréciation de l'état d'avancement : | Interpréter les accomplissements |
| 3- Suivi de la performance du projet : | Examiner le changement des indicateurs |
| 4- Appréciation de la performance du projet : | Interpréter les indicateurs de performance |
| 5- Evaluation de la performance du projet : | Analyser les résultats sans autre intervenant |
| 6- Evaluation de l'impact : | Prendre en compte les autres intervenants |

I- Suivi de projet

1. Suivi : définition

Le suivi est une fonction **permanente** qui vise essentiellement à fournir aux services de gestion d'un projet en cours, des indications sur les progrès réalisés ou sur leur absence, dans la réalisation des objets du projet.

Le suivi consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier leur conformité avec les normes établies. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet.

2. Description du mécanisme de suivi

Trois éléments composent le mécanisme de suivi : *le plan de travail, la visite de terrain et les réunions avec les partenaires*. Dans la pratique, les questions auxquelles il faut répondre sont essentiellement « à quoi, qui, quand, comment et avec qui ? ».

A quoi sert le suivi ?

Le suivi sert à vérifier si les réalisations correspondent aux prévisions. Il permet par exemple de surveiller le respect du calendrier des activités et du budget.

Qui fait le suivi ?

Le suivi est effectué par les structures de base lorsque les activités se déroulent sur le terrain. Mais il doit toujours être coordonné par le niveau central.

Quand fait-on le suivi ?

Le suivi se réalise au fur et à mesure que les activités s'exécutent sur le terrain ; il est donc **permanent**. Il peut être quotidien, hebdomadaire, mensuel, trimestriel, semestriel, annuel etc.

Comment faire le suivi ?

Le suivi se fait sur la base des supports :

- Plan d'action,
- Carnet ou cahier d'approvisionnement de matériels,
- Fiche et rapport de supervision,
- Fiche d'observation,
- Rapport d'activité,
- Registres, ...

3. Types de suivi

Nous distinguons plusieurs types de suivi :

- **Le suivi du processus (des activités)** évalue l'utilisation des apports, des ressources et l'avancement des activités. Il sert à analyser « comment » les activités sont exécutées – leur efficacité en termes de respect des délais et d'utilisation des ressources. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et sert de point de départ à l'évaluation de l'impact. **Par exemple**, dans le cadre d'un projet de prise en charge des personnes vivant avec le VIH/SIDA, il s'agira de déterminer si les ARV sont distribués conformément au calendrier établi.
- **Le suivi de la conformité** vérifie la conformité du projet avec les règlements définis par les donateurs et les résultats attendus, les modalités des subventions et des contrats, les lois et règlements publics locaux et les valeurs morales. **Par exemple**, dans le cadre des programmes d'hébergement, il s'agit de déterminer si les logements sont conformes aux normes nationales et internationales en matière de construction.
- **Le suivi financier** garantit les comptes par apport et par activité dans des catégories prédéfinies de dépenses. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et du processus. **Par exemple**, dans le cadre d'un projet relatif aux moyens de subsistance soutenant la création d'une série de micro-entreprises, il s'agira de faire le suivi de

l'argent versé et remboursé, et de garantir que la mise en œuvre est conforme au budget et au calendrier.

- **Le suivi du contexte (de la situation)** surveille l'environnement du projet, notamment les hypothèses et les facteurs qui peuvent nuire à la réalisation du projet, mais aussi les imprévus. Il englobe le suivi de la situation locale ainsi que le contexte plus large – politique, institutionnel, réglementaire et de financement – dans lequel est mené le projet. **Par exemple**, si un projet est mis en œuvre dans une région exposée aux conflits, il s'agira de suivre l'évolution des affrontements éventuels, qui pourraient non seulement nuire à la réalisation du projet mais aussi mettre en danger le personnel et les volontaires.
- **Le suivi des résultats** est axé sur les effets et l'impact du projet. Il s'agit d'une forme d'évaluation visant à déterminer si le projet est en voie d'atteindre les résultats planifiés (produits, réalisations et impact) et s'il a des effets non recherchés (positifs ou négatifs). **Par exemple**, dans le cadre d'un projet de soutien psycho-social, il faudra déterminer si les activités permettent de réaliser les produits qui contribuent à renforcer la résilience de la communauté et sa capacité de se relever après une catastrophe.
- **Le suivi des bénéficiaires** est axé sur la perception qu'ont les bénéficiaires du projet. Il permet de mesurer la satisfaction et de recenser les réclamations des bénéficiaires, notamment en ce qui concerne leur participation, la façon dont ils sont traités, l'accès aux ressources et les changements apportés. Parfois appelé « *suivi par contact des bénéficiaires* », il comprend souvent un mécanisme de prise en compte des remontées d'information des parties prenantes. Il devrait tenir compte des différents groupes de population et de la perception qu'ont les bénéficiaires indirects (p. ex., les membres de la communauté ne recevant pas directement un bien ou un service) du projet. **Par exemple**, dans le cadre d'un « programme travail contre rémunération » destiné à venir en aide à une communauté après une catastrophe, il s'agira de recueillir l'avis des membres de la

communauté sur le choix des participants au programme, leur rémunération et les effets positifs du programme pour la communauté (p. ex., sont-ils équitables ?)

- **Le suivi organisationnel** est axé sur la viabilité, le développement institutionnel et le renforcement des capacités dans le cadre du projet et au niveau des partenaires. Il est souvent mené conjointement avec les mécanismes de suivi de l'organisation d'exécution. **Par exemple**, le siège d'une Société nationale peut procéder à un suivi organisationnel pour évaluer le degré de communication et de collaboration entre les branches et les sections locales dans la mise en œuvre du projet.

4. Bonnes pratiques en matière de suivi

Les données de suivi devraient être bien ciblées et couvrir des publics et des utilisations spécifiques – (seulement ce qui est nécessaire et suffisant).

- Le suivi devrait être systématique, fondé sur des indicateurs et des hypothèses prédéterminés.
- Le suivi devrait aussi rechercher les changements imprévus dans le projet et son contexte, y compris toutes les modifications dans les hypothèses/risques du projet ; cette information devrait être utilisée pour ajuster les plans de mise en œuvre.
- Le suivi devrait être mené en temps opportun, afin que l'information puisse être utilisée facilement pour guider la mise en œuvre du projet.
- Dans la mesure du possible, le suivi devrait être participatif, c'est-à-dire qu'il convient d'y associer les parties prenantes clés – ce qui non seulement réduit les coûts mais aussi favorise la compréhension et l'appropriation.
- L'information découlant du suivi n'est pas seulement utile pour la gestion du projet ; elle doit aussi être partagée, si possible avec les bénéficiaires, les donateurs et toutes autres parties prenantes concernées.

II- Evaluation de projet

1. Evaluation : définition

L'évaluation est un exercice de **durée limitée** qui consiste à apprécier systématiquement et objectivement la pertinence, la performance et le succès du projet ou programme en cours ou achevé. En d'autres termes, l'évaluation consiste à voir si les activités prévues ont été menées, apprécier la pertinence et l'impact de ces activités en rapport avec les objectifs fixés et identifier les contraintes ayant pesé sur le bon déroulement des activités.

Selon l'OCDE/CAD (*Organisation de coopération et de développement économique/Comité d'aide au développement*), l'évaluation est « une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds ».

2. Description du mécanisme de l'évaluation

A quoi sert l'évaluation ?

L'évaluation sert à apprécier les résultats obtenus sur la base des documents de projet et à prendre des décisions concernant la poursuite des activités. En effet, elle permet également de :

- Mesurer et suivre la prise de conscience, la reconnaissance, la compréhension, le rappel et la pratique par le public.
- Analyser les résultats en fonction des objectifs fixés.
- Apporter les révisions/réorientations nécessaires à la poursuite du projet.

Qui peut faire l'évaluation ?

L'évaluation peut être conduite soit, par la cellule d'exécution du projet... dans ce cas on parle d'auto évaluation ou d'évaluation interne, soit par des personnes extérieures, des consultants qui portent un regard neutre et objectif sur les résultats obtenus, on parle alors d'évaluation externe.

Quand peut-on faire l'évaluation ?

L'évaluation peut se faire :

- Au début d'un programme pour apprécier la situation de départ,
- A mi-parcours pour corriger des erreurs éventuelles,
- A la fin d'un projet, c'est l'évaluation finale.

Comment faire l'évaluation ?

Tout comme pour le suivi, l'évaluation se fait à partir des supports.

- Fiche de contrôle (observation)
- Registre de consultation
- Plan d'action
- Guide d'entretien ou de discussions
- Questionnaires d'enquête, ...

3. Cadre d'évaluation : critères et normes d'évaluation

Les critères d'évaluation déterminent ce qui est évalué :

- **Normes et politiques de l'organisation** : l'action de l'organisation devrait être conforme aux politiques et aux lignes directrices qu'elle a adoptées.
- **Pertinence et adéquation** : la mesure dans laquelle une intervention est adaptée au contexte et aux besoins locaux et vient compléter les interventions d'autres acteurs.

- **Efficienc** : la mesure dans laquelle les résultats ont été atteints de la façon la moins coûteuse et dans les délais impartis.
- **Efficacit** : la mesure dans laquelle une intervention a atteint, ou est susceptible d'atteindre, les résultats immédiats escomptés.
- **Couvertur** : la mesure dans laquelle des groupes de population sont inclus ou exclus d'une intervention, et l'impact différencié de l'intervention sur ces groupes.
- **Impact** : les effets positifs ou négatifs, prévus ou fortuits, directs ou indirects qu'entraîne une intervention.
- **Cohérence** : la mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les politiques pertinentes (p.ex., en matière d'aide humanitaire, de sécurité, de commerce, de défense militaire et de développement) et tient compte des considérations d'ordre humanitaire et des questions liées au respect des droits de l'homme.
- **Durabilité et interconnectivité** : la probabilité de voir les effets d'une intervention persister après que l'aide des donateurs aura pris fin.

Les normes d'évaluation régissent *la façon* dont l'organisation mène ses évaluations :

- **Utilité** : les évaluations doivent être utiles et utilisées.
- **Faisabilité** : les évaluations doivent être réalistes, gérées avec tact et diplomatie, et efficaces par rapport aux coûts.
- **Éthique et légalité** : les évaluations doivent être réalisées dans le respect de l'éthique et des lois, en veillant tout particulièrement au bien-être des personnes qui y participent ou qui en subissent les effets.
- **Impartialité et indépendance** : les évaluations devraient être impartiales et donner une appréciation détaillée et objective qui tient compte du point de vue de toutes les parties prenantes. L'indépendance s'applique aux évaluations externes, pour lesquelles les évaluateurs ne sont pas parties prenantes de l'intervention évaluée et n'y ont pas d'intérêts particuliers.
- **Transparence** : les évaluations devraient être menées de façon ouverte et transparente.

- **Précision** : les évaluations devraient être techniquement exactes et fournir suffisamment d'informations sur les méthodes de collecte, d'analyse et d'interprétation des données pour en démontrer la validité ou le bien-fondé.
- **Participation** : les parties prenantes devraient être consultées et véritablement associées au processus d'évaluation si cela est possible et justifié.
- **Collaboration** : la collaboration entre les principaux partenaires opérationnels dans le processus d'évaluation contribue à renforcer la légitimité et l'utilité de l'évaluation.

4. Types d'évaluation

Il existe fondamentalement trois types d'évaluation :

4.1. L'évaluation du Processus

Elle mesure l'efficacité de la mise en œuvre du programme et de sa gestion. Elle répond aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qui s'est passé pendant la mise en œuvre ?
- Comment s'est déroulée chaque étape ?
- Les activités ont-elles été conformes au plan et à la stratégie ?

A partir de ces informations, les décideurs peuvent améliorer l'efficacité du programme, réduire les incertitudes et les inconnus et prendre des décisions basées sur les faits. Dans l'évaluation du processus, les données sont évaluées au niveau territorial, souvent pour expliquer les résultats des évaluations de résultats ou d'impact.

4.2. L'évaluation de l'impact.

L'évaluation de l'impact montre si un programme a atteint ses objectifs, fait changer les connaissances, les attitudes ou les comportements des publics cibles, ou a exercé une influence sur les décideurs. Les programmes qui n'ont pas été évalués gaspillent de ressources (temps, argent...) parce qu'ils n'exercent guère d'impact sur l'évaluation future.

4.3. L'évaluation des résultats

L'évaluation des résultats explique les accomplissements du programme et les changements dans la situation du projet à long terme.

Il est à préciser que les évaluations de l'impact et des résultats permettent aux responsables de programmes de planifier pour assurer la continuité, c'est-à-dire :

- Continuer, réajuster ou intensifier les efforts s'ils n'ont pas atteint leurs objectifs
- Formuler de nouveaux objectifs
- Démontrer le succès du programme, la crédibilité de l'approche et la compétence de l'équipe de mise en œuvre
- Redessiner les activités futures, les stratégies, les matériels et les messages.

Remarquons que selon le moment, les personnes et les techniques ou méthodes, on peut distinguer d'autres types d'évaluation comme le montre le tableau ci-après.

<i>Selon le moment de l'évaluation</i>	<i>Selon les personnes qui mènent l'évaluation</i>	<i>Selon les techniques ou méthodes d'évaluation</i>
<p>L'évaluation formative est menée durant la mise en œuvre d'un projet pour améliorer les performances et vérifier la conformité.</p> <p>L'évaluation récapitulative est réalisée au terme de la mise en œuvre pour mesurer l'efficacité et l'impact du projet.</p> <p>L'évaluation à mi-parcours est une évaluation formative conduite au milieu de la phase de mise en œuvre. Tout projet dont la durée dépasse 24 mois doit faire l'objet d'une analyse, d'une évaluation ou d'un examen à mi-parcours. En général, il n'est pas nécessaire de faire appel à un évaluateur indépendant ou externe pour ce</p>	<p>L'évaluation interne ou autoévaluation est réalisée par les responsables de la mise en œuvre d'un projet. Elle peut être moins onéreuse qu'une évaluation externe et contribuer à renforcer les capacités et l'implication du personnel. Toutefois, elle peut parfois manquer de crédibilité aux yeux de certaines parties prenantes, telles que les donateurs, car elle est considérée comme plus subjective. Elle est plus axée sur les enseignements à tirer que sur la redevabilité.</p> <p>L'évaluation externe ou indépendante est effectuée par des évaluateurs qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre et apportent ainsi un certain degré d'objectivité et, bien</p>	<p>Une évaluation en temps réel est une évaluation menée pendant la mise en œuvre du projet pour fournir des informations immédiates sur les moyens d'améliorer la mise en œuvre en cours. Elle est plus axée sur les enseignements à tirer en temps réel que sur l'impact ou la redevabilité.</p> <p>Une méta-évaluation est utilisée pour évaluer le système d'évaluation. Elle est principalement utilisée pour : dresser l'inventaire des évaluations pour orienter le choix des activités d'évaluation ; faire une synthèse des résultats de l'évaluation ; vérifier la conformité avec les politiques relatives à l'évaluation et les</p>

<i>Selon le moment de l'évaluation</i>	<i>Selon les personnes qui mènent l'évaluation</i>	<i>Selon les techniques ou méthodes d'évaluation</i>
<p>type d'évaluation, à moins que des besoins spécifiques ne l'exigent.</p> <p>L'évaluation finale est une évaluation récapitulative (et souvent externe) menée au terme de la mise en œuvre pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs prévus du projet ont été atteints. Tout projet devrait faire l'objet d'une évaluation finale, interne ou externe.</p> <p>L'évaluation ex-post est effectuée quelque temps après la mise en œuvre pour évaluer l'impact et la durabilité à long terme du projet.</p>	<p>souvent, un savoir-faire technique. Elle est axée sur la redevabilité.</p> <p>L'évaluation participative est menée avec les bénéficiaires et d'autres acteurs clés, et peut favoriser leur autonomisation en renforçant leurs capacités, leur implication et leur soutien.</p> <p>L'évaluation conjointe est le fruit d'une collaboration entre plusieurs partenaires d'exécution. Elle permet de bâtir un consensus à différents niveaux, de gagner en crédibilité et d'assurer un soutien concerté.</p>	<p>meilleures pratiques ; voir si les évaluations sont bien diffusées et utilisées pour favoriser l'apprentissage institutionnel et le changement, entre autres.</p> <p>Une évaluation thématique est axée sur un thème spécifique, tel que la problématique hommes-femmes ou l'environnement, et porte généralement sur différents projets ou l'ensemble de l'organisation.</p> <p>Une évaluation par secteur/ par groupe sectoriel porte sur un ensemble d'activités, de projets ou de programmes connexes, généralement menés dans des lieux différents et mis en œuvre par plusieurs organisations (par exemple, les Sociétés nationales, les Nations Unies et des ONG).</p> <p>Une évaluation d'impact est axée sur l'effet plutôt que sur la gestion et l'exécution d'un projet. De ce fait, elle est généralement réalisée après l'achèvement du projet dans le cadre d'une évaluation finale ou d'une évaluation ex-post. Toutefois, l'impact peut être mesuré pendant la mise en œuvre dans le cas des projets à plus long terme et lorsque cela est faisable.</p>

5. Etudes de références initiales et finales

Une étude de référence initiale (parfois simplement appelée « *étude de référence* ») est une analyse décrivant la situation initiale (indicateurs appropriés) avant le lancement d'un projet, à partir de laquelle les progrès peuvent être mesurés ou des comparaisons établies.

Une étude de référence finale est menée au terme du projet (elle est généralement réalisée dans le cadre de l'évaluation finale du projet) pour faire des comparaisons avec la situation initiale et mesurer le changement. Nous examinons les études de référence initiale et finale en même temps, car si une étude de référence initiale est menée, elle est généralement suivie par une autre étude similaire au cours du projet (p. ex., une étude de référence finale) aux fins de comparer des données pour déterminer l'impact.

Les études de référence initiale et finale ne sont en soi pas des évaluations, mais constituent une partie importante de la mesure du changement. Elles contribuent en général à l'évaluation des projets (p. ex., évaluation finale ou de l'impact), mais peuvent aussi faciliter le suivi des changements dans les projets à long terme. Les données de référence d'une étude initiale sont utilisées à des fins de comparaison au cours du projet et/ou à son achèvement (étude de référence finale) afin de déterminer dans quelle mesure les objectifs du projet ont été atteints. Ces études sont utiles pour mesurer l'impact, ce qui peut parfois être difficile.

6. Questions types pour une évaluation

Pour améliorer la conception et la performance d'un projet en cours d'exécution, l'évaluation devrait permettre de répondre aux questions ci-après :

- Quels sont les points forts et les points faibles du projet ? Quels types de problèmes de mise en œuvre sont apparus et comment y est-il répondu ?
- Quel progrès a été accompli vers la réalisation des produits et effets directs souhaités ? Les activités planifiées suffisent-elles (en quantité et en qualité) pour atteindre les résultats ?

- Les indicateurs choisis sont-ils assez pertinents et spécifiques pour mesurer les résultats ? Est-il nécessaire de les remanier ? A-t-il été faisable de collecter des données sur les indicateurs choisis ? Les indicateurs ont-ils servi pour le suivi ?
- Pourquoi certains partenaires de mise en œuvre n'exécutent-ils pas les activités aussi bien que d'autres ?
- Qu'arrive-t-il que l'on n'attendait pas ?
- Comment se passe l'interaction entre personnel et clients ? Comment les partenaires de mise en œuvre et les groupes cibles perçoivent-ils le programme ? Qu'y aiment-ils ? Que n'y aiment-ils pas ? Que veulent-ils changer ?
- Comment les fonds sont-ils actuellement utilisés par rapport aux attentes initiales ? Sur quels points peut-on améliorer l'efficacité ?
- Comment l'environnement externe affecte-t-il les activités internes du projet ? Les hypothèses de départ sont-elles encore valides ? Le projet inclut-il des stratégies visant à réduire l'impact des risques identifiés ?
- Quelles nouvelles idées en train de se dégager peuvent être mises à l'épreuve ?

III- Suivi-évaluation de projet

1. Les six étapes clés du suivi et de l'évaluation

Les étapes du suivi et de l'évaluation sont **interconnectées**, et devraient être considérées comme les éléments d'un système de renforcement mutuel du suivi et de l'évaluation. Ces étapes ne sont donc pas nécessairement séparées, mais plutôt interdépendantes, et il est fréquent qu'elles soient engagées simultanément.

Pour asseoir un bon système de suivi-évaluation de projet, six étapes de convenance sont à prendre en compte :

1.1. ETAPE 1 - Déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation

Le but et la portée du système de suivi et d'évaluation sont définis par la réponse à la question : « Pourquoi avons-nous besoin du suivi et de l'évaluation et à quel point doivent-ils être complets ? ». Ils sont un point de référence car ils guident les décisions clés relatives, par exemple, aux besoins en matière d'information, aux approches méthodologiques, au renforcement des capacités, et à l'allocation des ressources.

Concrètement, cette étape consiste à:

- *examiner la conception opérationnelle du projet au moyen de l'outil cadre logique.*
- *définir les besoins et les attentes des parties prenantes clés en matière d'information*
- *recenser les exigences en matière de suivi et d'évaluation*
- *définir la portée des principales manifestations et activités de suivi et d'évaluation.*

1.2. ETAPE 2 - Planifier la collecte et la gestion des données.

Après avoir défini les besoins du projet en matière d'information, une collecte fiable et une bonne gestion des données doivent être mises en place afin que celles-ci puissent être efficacement analysées et utilisées comme informations.

Cette étape consiste donc à:

- *Elaborer un plan de suivi et d'évaluation*
- *Déterminer s'il existe des données secondaires*
- *Etablir un équilibre entre les données quantitatives et les données qualitatives*
- *Triangler les sources et les méthodes de collecte de données*
- *Définir les critères d'échantillonnage*
- *Elaborer les enquêtes*
- *Elaborer les méthodes/outils spécifiques de collecte de données*
- *Etablir un mécanisme de prise en compte des réclamations et remontées d'information des parties prenantes.*
- *Établir un mécanisme d'évaluation du personnel/des volontaires du projet*
- *Planifier la gestion des données*

- *Utiliser un Tableau de suivi des indicateurs (TSI)*
- *Tenir un registre des risques (tableau).*

1.3. ETAPE 3 - Planifier l'analyse des données.

L'analyse des données est le processus par lequel les données collectées (brutes) sont transformées en informations utilisables. C'est une étape essentielle du processus de planification du suivi et de l'évaluation car elle conditionne l'information rapportée et la manière dont elle sera utilisée.

La préparation de l'analyse des données consiste à définir :

- *le but de l'analyse ;*
- *la fréquence de l'analyse ;*
- *les personnes responsables de l'analyse ;*
- *le processus d'analyse.*

Les étapes clés de cette analyse sont :

- *la préparation des données ;*
- *l'analyse des données (constatations et conclusions) ;*
- *la validation des données ;*
- *la présentation des données ;*
- *la prise de recommandations et mesures.*

1.4. ETAPE 4 - Planifier le compte rendu et l'utilisation des informations.

La présente étape consiste à déterminer comment les données seront communiquées en tant qu'éléments d'information et à en faire bon usage. Les comptes rendus ou rapports sont la partie la plus visible du système de suivi et d'évaluation, car les données collectées et analysées y sont présentées sous forme d'informations à l'usage des parties prenantes clés. Il faut donc :

Anticiper et planifier le compte rendu en :

- *définissant les besoins en information du public cible*
- *déterminant la fréquence et le format des rapports*
- *désignant les personnes responsables de l'élaboration des rapports*

Planifier l'utilisation des informations au travers de:

- *la diffusion de l'information*
- *la prise de décision et la planification*

1.5. ETAPE 5 - Planifier les ressources humaines nécessaires et le renforcement des capacités.

Pour être efficace, un système de suivi et d'évaluation doit être doté d'un personnel compétent.

Il est donc important :

- *d'évaluer les capacités des personnes participant au suivi et à l'évaluation*
- *de déterminer le niveau de participation locale*
- *de définir les besoins en compétences extérieures*
- *de définir les rôles et les responsabilités*
- *de planifier la gestion des activités de suivi et d'évaluation menées par l'équipe responsable du projet*
- *de déterminer les besoins et les possibilités en matière de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation*

1.6. ETAPE 6 - Établir le budget

La planification systématique du budget du suivi et de l'évaluation au début du processus de conception du projet s'avère capitale afin qu'un financement adéquat soit alloué aux activités de suivi et d'évaluation. Pour ce faire, il faut donc :

- *Intégrer les coûts du suivi et de l'évaluation dans le budget du projet*
- *Examiner les contributions et les exigences budgétaires des donateurs*
- *Prévoir une provision pour imprévus*

2. Mise au point des instruments de suivi et de l'évaluation

2.1. Le choix des indicateurs

Un indicateur est une variable qui mesure les progrès réalisés ou non par la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme. Les indicateurs à utiliser dans le cadre de suivi-évaluation sont retenus pendant la phase d'élaboration du projet. Afin de les déterminer, des questions suivantes peuvent être posées :

Quels sont les objectifs du projet ?

Quels sont les groupes cibles, les besoins et les attentes ?

Quels sont les changements attendus du fait de la mise en œuvre du projet ?

Dans quelle mesure et avec quel degré d'efficacité le projet atteint-il ses objectifs ?

Quels sont les critères à retenir pour juger du succès du projet ?

L'ensemble de ces indicateurs se catégorise en deux types : quantitatif et qualitatif.

- ***Indicateur quantitatif***

L'indicateur quantitatif répond à la question Combien ?

Exemple : Nombre d'animateurs d'ONG appuyés par le programme Fonds Mondial formés en prise en charge psychologique des PVVIH au cours de l'année 2008

- ***Indicateur qualitatif***

L'indicateur qualitatif, quant à lui répond à la question Comment ?

Exemple : Les ONG appuyées par le programme Fonds Mondial offrent des services de meilleure qualité en matière de prise en charge psychologique des PVVIH.

- **Caractéristiques d'un bon indicateur**

Un bon indicateur doit être :

Spécifique, mesurer ce qu'il est supposé mesurer.

Mesurable,

Disponible, à moindre coût

Pertinent, vis-à-vis de l'objectif donné et le couvrir

Temporel, c'est-à-dire avoir une échéance.

D'aucuns diront : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste dans le Temps (SMART).

Objectifs	Indicateurs	Résultats attendus
Imprimer en 5000 exemplaires le dépliant « Santé Sexuelle de la Reproduction et la drépanocytose. »	Nombre d'exemplaires du dépliant « Santé Sexuelle de la Reproduction et la drépanocytose. » imprimé.	5000 exemplaires du dépliant « Santé Sexuelle de la Reproduction et la drépanocytose. » sont imprimés

2.2. L'élaboration d'un plan de suivi des activités

La présentation d'un plan de suivi varie selon les écoles, mais comprend généralement l'activité, les moyens de vérification, la période d'exécution, les outils de suivi et le(s) responsable(s).

Exemple d'un plan de suivi

Activités	Moyens de vérification	Période	Outil de suivi	Responsable
Imprimer en 5000 exemplaires le dépliant « Santé Sexuelle de la Reproduction et la drépanocytose. »	- Bon de commande - Bordereau de livraison	Octobre 2016	- Plan d'action - Cahier de suivi	Responsable sensibilisation

2.3. L'élaboration d'un tableau de bord pour le suivi des activités

Le tableau de bord de suivi des activités est conçu pour veiller à l'état d'avancement de l'exécution des activités. Il répond aux fonctions essentielles de suivi à savoir : qui fait quoi ? Quand ? Et où en est-on ? Il comprend dix colonnes dont la première (C1) le code de l'activité retenu dans le plan d'action, C2 le libellé de l'activité, C3 le responsable physique ou institutionnel, C4 et C5 dates de démarrage respectivement planifiées et réelles, C6 et C7 statuts respectivement actuels de mise en œuvre et du respect de délai, C8 et C9 dates d'achèvement respectivement planifiées et réelles, et C10 colonne réservée aux observations.

Les modalités du statut actuel :

- Planifiée
- En cours
- Terminée
- Abandonnée
- Suspendue

Quant au respect de délai, on a :

- A temps
- En avance
- En retard

Ainsi, une activité planifiée pour démarrer en Octobre 2016 et finir en Décembre 2016 a pour statut le 31 Octobre 2016 « Planifiée en retard » si elle n'a pas démarré avant le 1^{er} Novembre 2016.

Matrice de bord pour le suivi des activités

		Responsable	Date démarrage		Statut		Date Achèvement		Observation
Code	Activités		Planifiée	Effective	Actuel	Délai	Planifiée	Effective	

2.4. La retro-information

Dans le cadre du suivi et de l'évaluation, la retro-information est à la fois un produit et un processus.

En tant que produit, la retro-information se réfère à l'information générée par le suivi et l'évaluation et transmises aux parties auxquelles elle sera utile. Elle comprend : les constatations, les recommandations ainsi que les leçons à retenir.

En tant que processus, la retro-information englobe l'organisation des informations pertinentes sous une forme appropriée, la diffusion de ces informations servira comme base pour la prise de décision et l'amélioration des connaissances. L'information disponible est partagée.

2.5. Les Rapports

Les rapports de suivi et d'évaluation constituent une partie de la mémoire institutionnelle d'un projet. Ce sont des sources précieuses d'information sur lesquelles peuvent se fonder la prise de décision et d'apprentissage au niveau des acteurs.

⇒ Les rapports de suivi

Les rapports de suivi doivent être établis pour toutes les activités du projet (visite de terrain, réunion...). Ils doivent comprendre une appréciation de la pertinence et de la performance du

projet. Ils doivent identifier les signes précoces de problèmes potentiels ou de succès. Sur la base de cette analyse, les rapports de suivi doivent comporter des recommandations pratiques quant aux moyens de résoudre les problèmes ou de tirer le meilleur parti d'avantages initiaux.

L'ossature comprend généralement :

- L'introduction
- Les points saillants
- Le narratif qui présente l'analyse des réalisations, les contraintes ainsi que les approches de solutions ou recommandations
- La conclusion
- Les annexes

⇒ **Rapports d'évaluation**

Les rapports d'évaluation doivent mettre l'accent sur les questions relatives à la pertinence, à la performance et au succès considérés comme points fondamentaux tout au long des phases de formulation, de mise en œuvre et d'après un projet. Ils comprennent généralement les éléments suivants :

- Introduction
- Résumé exécutif
- Constatations
- Conclusion
- Recommandations
- Leçons à retenir

3. Présentation du Cadre logique comme outil de suivi et d'évaluation de projet.

3.1. Qu'est-ce qu'un Cadre logique ?

Le cadre logique est un outil de présentation dynamique d'un projet, très utilisé dans le milieu de la coopération internationale.

C'est une approche/méthode et un instrument de gestion qui :

- Facilite la conception, l'exécution ou l'évaluation d'une intervention
- Définit clairement les objectifs d'un projet, d'un programme ou d'une politique
- Identifie les éléments stratégiques et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'intervention

L'approche du cadre logique est mise en œuvre en deux phases :

- **Phase analytique** pendant laquelle la situation existante est analysée, afin de développer une vision de la situation future désirée et de sélectionner les stratégies à mettre en œuvre pour l'atteindre
- **Phase de planification** au cours de laquelle l'idée du projet sera développée en détail opérationnel

3.2. Construction d'un cadre logique

Pourquoi...	le projet est-il entrepris ?	⇒ Objectif global
Quels ...	effets attendus du projet	⇒ Objectifs spécifiques
Quels...	résultats le projet se propose t-il d'atteindre ?	⇒ Résultats attendus
Comment...	le projet compte t-il atteindre ces résultats ?	⇒ Activités/Actions
Quels...	sont les facteurs externes revêtant de l'importance pour la réalisation de l'objectif ?	⇒ Suppositions /Hypothèses (conditions et risques)
Comment...	mesurer le degré de réalisation des objectifs ?	⇒ Indicateurs objectivement vérifiables
Où...	trouver les données requises pour mesurer le degré de réalisation des objectifs et des résultats attendus ?	⇒ Sources de vérification
Combien...	coutera le projet ?	⇒ Coût, budget estimatif

3.3. Utilité du cadre logique axé sur les résultats

Le Cadre logique axé sur les résultats permet de :

- définir les indicateurs pour chaque maillon de la chaîne
- Identifier les risques qui pourraient entraver l'atteinte des objectifs et l'obtention des résultats
- Associer les partenaires à la définition des objectifs, la spécification des résultats et la conception des activités
- Fournir une base objective pour l'examen, le suivi et l'évaluation des résultats.

Le Cadre logique en tableau

	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques	Responsable
Objectif général				
Objectifs spécifiques				
Résultats attendus				
Activités				

4. Normes et éthique dans le cadre du suivi-évaluation

Le suivi et l'évaluation comprennent la collecte, l'analyse et la communication d'informations sur des personnes. Par conséquent, **il est essentiel qu'ils soient menés dans le respect de l'éthique et des lois, en accordant une attention toute particulière aux intérêts des personnes concernées.**

Les normes internationales et les bonnes pratiques aident à protéger les parties prenantes, et permettent de veiller à la redevabilité et à la crédibilité du suivi et de l'évaluation. Une liste des normes et des pratiques clés à respecter à cet égard est donnée ci-après :

- **Le suivi et l'évaluation devraient respecter les principes et normes de l'organisme initiateur du projet**, dont les plus importants sont généralement les Principes fondamentaux, le Code de conduite, et d'autres politiques et procédures clés.
- **Le suivi et l'évaluation devraient respecter les coutumes, la culture et la dignité des personnes concernées**, conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies, notamment les différences liées à la religion, au sexe, à un handicap, à l'âge, à l'orientation sexuelle et à l'appartenance ethnique. Il est important de tenir compte des sensibilités culturelles quand on collecte des données sur des sujets délicats (p. ex., violence domestique ou utilisation des contraceptifs), auprès de groupes vulnérables ou marginalisés (p. ex., personnes déplacées à l'intérieur de leur pays ou minorités) et suite à un traumatisme psychologique (p. ex., catastrophe naturelle ou situation de conflit).
- **Le suivi et l'évaluation devraient respecter le principe de « ne pas faire de tort »**. Les responsables de la collecte de données et les personnes chargées de la diffusion des rapports de suivi et d'évaluation devraient être conscients que certaines informations peuvent mettre en danger ou embarrasser les répondants. « Dans ce contexte, les évaluateurs devraient s'efforcer de maximiser les avantages pour les répondants et de réduire les préjudices inutiles que ceux-ci pourraient subir » (Association américaine d'évaluation, (AAE), 2004). Les personnes qui participent à la collecte de données ont la responsabilité juridique et éthique de signaler toute activité criminelle ou tout acte illicite présumé susceptible de nuire à autrui (p. ex., les cas d'abus sexuels présumés).
- **Lorsque cela est possible et approprié, le suivi et l'évaluation devraient être participatifs**. La consultation et la participation des parties prenantes dans le cadre du suivi et de l'évaluation rehaussent la légitimité et l'utilité des informations recueillies, favorisent la coopération globale et renforcent le soutien et l'adhésion au processus.

- **Le système de suivi et d'évaluation devrait donner aux parties prenantes la possibilité de formuler des observations et d'exprimer leur mécontentement concernant les activités de l'organisation.** Il englobe les mécanismes d'examen et de traitement des plaintes.
- **Prêter attention au genre et aux groupes vulnérables.** Les activités de collecte de données, d'analyse et de compte rendu devraient être menées en cherchant à garantir une représentation équilibrée de tous les groupes potentiellement vulnérables ou marginalisés, ce qui implique d'apporter une attention particulière aux différences et aux inégalités sociales liées au genre, à la race, à l'âge, à l'orientation sexuelle, à l'aptitude physique ou intellectuelle, à la religion ou à la situation socio-économique.

5. Exemple de plan de suivi-évaluation

	Indicateur	Définition (Définition de l'indicateur, de la méthode de calcul)	Valeur de référence	Cible (Target)	Moyens de vérification	Fréquence (Période des collectes des données)	Responsable	Budget
Objectif global :								
Objectif spécifique 1 :								
Résultat 1.1.								
Résultat 1.2								
Objectif spécifique 2 :								
Résultat 2.1.								
Résultat 2.2.								

Chapitre 2 :

Supervision de Projet

Objectif général :

A la fin de ce chapitre, le participant sera capable de planifier et de réaliser une supervision de projet

Objectifs spécifiques :

A la fin de ce chapitre, le participant sera capable de :

1. Définir le concept de supervision
2. Distinguer les styles de supervision
3. Connaître le rôle de la supervision
4. Distinguer la supervision traditionnelle de l'approche facilitante de la supervision : supervision formative
5. Appliquer les techniques de supervision
6. Connaître le rôle et la qualité d'un instrument de supervision
7. Maîtriser les éléments d'un instrument de supervision
8. Concevoir des fiches de descriptions de poste et des documents de protocoles de service
9. Planifier une visite de supervision
10. Réaliser une supervision externe
11. Réaliser le suivi après une visite de supervision externe
12. Réaliser une supervision interne
13. Montrer la relation entre supervision interne et supervision externe
14. Montrer le lien entre supervision et procédures nationales
15. Montrer la relation entre supervision et qualités des services
16. Identifier et gérer les contraintes de la supervision
17. Connaître les rôles, les fonctions, les tâches et le profil du superviseur
18. Donner un feed-back et/ou recevoir un feed-back

I- Définition du concept de supervision

La supervision est un processus qui vise à s'assurer que le personnel accomplit ses activités de façon satisfaisante et à le rendre plus performant dans la réalisation de son travail. La supervision est une assistance et une action de guidage du personnel dans l'accomplissement de ses tâches.

II- Les styles de supervision

La réussite de la supervision va dépendre dans une large mesure du style que le superviseur utilise pour conduire la visite. Il existe beaucoup de styles que le superviseur peut utiliser. Les styles de supervision ne sont pas différents des styles de direction ou de leadership qui sont :

- *Le style anarchique* : fait confiance à ses employés et à l'extrême les laisse faire ce qu'ils veulent.
 - *Le style autocratique* : se contente de donner des ordres et veille à l'exécution des actions en imposant la discipline.
 - *Le style paternaliste* : privilégie les relations interpersonnelles et crée un bon climat de travail.
 - *Le style démocratique* : recherche le consensus, veut un équilibre entre les besoins des utilisateurs, ceux du personnel et ceux du programme.
 - *Le style participatif* : amène les employés à se responsabiliser et à s'appropriier le travail et les résultats.
 - *Le style situationnel* : combine plusieurs des styles précédents.
-
- **La supervision autocratique** permet de maintenir l'autorité et de faire réaliser le travail pour atteindre les résultats. Mais elle a tendance à humilier les gens et à les rendre irresponsables. Elle risque de tarir leur initiative. Elle augmente la pression sur

le personnel et accroît sa tension psychologique entraînant stress et frustrations de plus en plus difficiles à supporter par le supervisé. Si la supervision autocratique s'applique injustement, et c'est souvent le cas, elle donne un sentiment d'insécurité.

- **La supervision démocratique** aide à grandir. Les gens aiment qu'on les consulte. La supervision démocratique permet d'obtenir l'engagement et la motivation du supervisé dû à sa participation aux décisions. Il n'empêche que les instructions ne doivent pas devenir un sujet de discussion. Dans la supervision démocratique le consensus peut être difficile à obtenir, les prises de décisions peuvent être lentes et parfois on peut noter des blocages en cas de décisions urgentes.
- **La supervision anarchique** entraîne moins de conflits potentiels avec les supervisés. Le superviseur ne travaille pas beaucoup, il laisse faire. Avec une supervision anarchique, la réalisation des activités est lente et même désordonnée. Le superviseur perd son autorité et les objectifs sont peu ou pas atteints. Si l'équipe est motivée, les réalisations sont plus efficaces et rapides.
- **La supervision participative** aide à redevenir responsable de son travail, de la résolution des problèmes de qualité et à prendre des initiatives.
- **La supervision situationnelle** considère qu'aucun style n'est meilleur à l'autre. Le style participatif est le plus susceptible de donner des résultats satisfaisants, mais le superviseur sera le plus efficace en adoptant un style traditionnel : il sera tour à tour démocratique, autocratique, paternaliste ou participatif. Parfois même, un certain laisser-faire pourra être recommandé dans la mesure où l'on fait confiance aux supervisés.

Le superviseur doit choisir son style en fonction de deux facteurs essentiels : *facteurs liés au travail et facteurs liés au personnel.*

- *Les facteurs liés au travail* portent sur la complexité et la difficulté du travail, la nécessité de prendre des décisions rapides et d'obtenir des résultats cohérents et la nécessité de faire un travail créatif.

- *Les facteurs liés au personnel* sont en rapport avec la compétence et l'expérience du personnel, la confiance qu'on peut avoir au personnel, la volonté manifestée à prendre des responsabilités et des décisions. Ces facteurs font appel aux styles d'exécutants. Les styles d'exécutants selon Label sont le *style besogneux, indépendant, soumis, docile, insurgé, coopératif, partenaire*. Lorsque le superviseur connaît un peu le style du supervisé, il lui est plus facile d'adopter à son tour un style convenable...

III- Rôle de la supervision

La finalité de la supervision est d'améliorer la performance du programme et des structures de fonctionnement. Pour que cela se fasse efficacement, le superviseur doit développer une approche interactive avec les responsables et le personnel en vue de :

- Répondre aux besoins du personnel pour offrir des services de qualité (besoins de formations, besoins d'informations, et conditions de travail adéquates.)
- Garantir les droits et besoins des clients (Accès, Informations, Choix, Sécurité, Confidentialité, Intimité, Dignité, Liberté d'opinion et Continuité).

La supervision pour améliorer la performance doit coupler une *supervision interne* à une *supervision externe*. La supervision interne est réalisée en équipe par le personnel travaillant dans la même structure sur la base d'une auto-évaluation. La supervision externe est celle qui fait appel à un ou des superviseurs ne travaillant pas dans la structure. Ces superviseurs peuvent être les responsables hiérarchiques du site ayant une expertise dans les domaines supervisés et qui connaissent bien le système de prestation de services.

IV- Supervision traditionnelle

Les systèmes de supervision traditionnelle ou classique n'arrivent pas toujours à donner au personnel et aux clients la capacité de participer à la résolution des problèmes.

La supervision traditionnelle :

- Est la plupart du temps improvisée ; elle se fait sans aucune planification et souvent sans objectifs précis.
- Se fait sur un ton critique ; elle recherche ce que l'agent fait de mal pour le sanctionner.
- N'est pas suivie.
- Est peu fréquente, elle se fait rarement et hâtivement.
- Est hiérarchique et centralisée.

Dans la supervision traditionnelle, le superviseur joue le rôle de policier, de contrôleur ou d'inspecteur. De plus la communication est dans un seul sens. Le supervisé n'a pas droit à la parole, il fait ce qu'on lui demande. Il ne reçoit aucun feed-back positif sur son travail. Le supervisé a peur de la supervision. Il est découragé et démoralisé lorsque le moment de la supervision approche. L'agent préfère parfois s'absenter de son poste lorsque le superviseur arrive.

La supervision traditionnelle accorde plus d'importance aux individus qu'aux processus. Elle ne tient pas compte des facteurs qui peuvent influencer la capacité d'une personne à bien faire son travail. Elle se base sur la performance individuelle et non sur la performance globale de la structure.

V- Approche facilitante de la supervision

L'approche facilitante de la supervision met l'accent sur le coaching, la résolution conjointe des problèmes et la communication à double sens.

- **Le coaching** ou encore **monitoring** est l'encadrement du supervisé par le superviseur. La supervision offre en effet au superviseur l'occasion de fournir au personnel un modèle clair de performance dans les domaines qui sont l'objet de la supervision. Le superviseur doit maîtriser de façon parfaite les compétences pour lesquelles il veut améliorer la performance des structures, de manière à encadrer efficacement lors de la

supervision. Il utilisera les techniques d'ouverture à l'apprentissage pour permettre au personnel de s'améliorer par le feed-back.

- **La résolution conjointe des problèmes réels ou potentiels** est en fin de compte la finalité de la supervision. La non implication des supervisés à l'identification des problèmes et à la recherche des solutions fait que les problèmes ne sont jamais presque résolus. Une des mesures rationnelles est d'associer les intéressés dans l'identification et la résolution des problèmes, car parfois, ce sont ces derniers qui ont la clé des solutions durables.
- **La communication à double sens** enrichit le message, favorise la compréhension, la perception et améliore le climat de coopération entre le superviseur et le supervisé.

L'approche facilitante de la supervision se caractérise également par les éléments suivants :

- Elle est participative et décentralisée. Elle met à contribution le personnel et se fait le plus proche possible de la structure.
- Elle est dirigée sur la structure et l'équipe et non sur un individu ou sur un groupe d'individus.
- Elle est dynamique et encourage l'auto évaluation
- Elle est formative et permet de corriger sur le site les lacunes décelées.

Dans *l'approche facilitante* de la supervision, le superviseur joue le rôle de facilitateur, formateur, collègue, liaison et de consultant. Le supervisé sollicite la supervision, se sent encouragé dans son travail et participe à l'auto-évaluation.

VI- Techniques de supervision

La supervision est un processus qui nécessite l'utilisation de certaines techniques. Les principales techniques utilisées lors de la supervision sont :

- **Observation** : regarder et sentir. L'observation porte sur les activités, le matériel et les infrastructures. Elle veut s'assurer de l'exécution correcte des tâches et identifier les déficiences. Elle voit l'organisation structurelle et fonctionnelle des activités, l'état de fonctionnement du matériel, sa complétude et son entretien, l'état de propreté des locaux...
- **Entretien** : parler avec le personnel ou avec les utilisateurs des services. L'entretien porte sur le déroulement des activités, l'utilisation des ressources, l'interaction avec les utilisateurs et la communauté, leur opinion sur les services offerts.
- **Analyse documentaire** : consulter, étudier les documents, les supports de données. L'analyse documentaire porte sur les registres quotidiens d'activités, les fiches de rapports, les dossiers des clients, les rapports et les autres supports de données. Elle voit l'utilisation des documents, leur tenue et conservation.
- **Auto-évaluation** : faire une autocritique constructive de son propre travail dans la structure. L'auto évaluation se fait le mieux en équipe, constitue la base de supervision interne et peut faire intervenir les trois autres techniques citées plus haut.

Toutes ces techniques permettent d'identifier les problèmes à résoudre. Pour mener efficacement la supervision il est nécessaire de les combiner.

VII- Instruments de la supervision

Les instruments de supervision sont en général des listes de vérification qui permettent d'apprécier les gestes critiques dans l'accomplissement d'une tâche.

1. Rôles et qualités d'un instrument de supervision

Les instruments de supervision ont pour rôle d'aider :

- à mesurer la performance du personnel dans l'accomplissement d'une tâche ou à mesurer l'adéquation des conditions de travail du personnel.

- à rendre objectives les observations faites par le superviseur et harmoniser les points de vue entre plusieurs observateurs (superviseurs).
- à mieux comparer les changements survenus dans la performance du personnel et apprécier les niveaux d'amélioration.
- à encadrer, former sur le site le personnel pour donner un feed-back opportun et précis.

L'instrument de supervision est un élément capital dans une visite de supervision car il est l'outil qui permet de faire une documentation objective et suivie de la performance de l'organisation.

L'instrument de supervision doit avoir les qualités d'un instrument de mesures à savoir :

- *être fiable* : donne la même valeur dans les mêmes conditions quels que soient le lieu et l'utilisateur.
- *être valide* : mesure effectivement ce qu'il est censé mesurer.
- *Etre précis* : donne des valeurs proches de la valeur vraie.
- *Etre simple* : aisé à comprendre et d'usage facile.

2. Eléments d'un instrument de supervision

L'instrument de supervision comporte un certain nombre d'éléments dont les deux plus importants sont :

2.1. Les indicateurs

Ce sont les éléments à observer ou à vérifier. Il s'agit la plupart du temps du comportement ou des gestes du personnel dans l'exécution d'une tâche. Ces indicateurs doivent être listés dans l'ordre et la séquence chronologiques appropriés. Il peut aussi s'agir des conditions de travail de l'organisation. Il faut noter que les documents de base pour élaborer les indicateurs sont la description de poste et les procédures de service.

2.2. La grille d'appréciation des indicateurs ou échelle de notation

La grille de notation permet de donner un ordre de valeur ou un niveau d'exécution de la tâche observée. Elle permet également de confirmer ou d'infirmer l'existence ou la non existence, la disponibilité ou la non disponibilité, l'adéquation ou la non adéquation des conditions de travail. Elle est variable et peut être en :

- OUI/NON ; Disponible/Non disponible ; Existant/Non existant...
- Echelle de 0 à N (0 étant le niveau inférieur et N le niveau supérieur acceptable pour le comportement observé).
- Nul, Faible, Elevé, Très élevé, Bien, Très bien...

Quelle que soit la catégorie de grille d'appréciation adoptée on doit s'assurer que les critères de notation correspondent aux indicateurs que l'on apprécie. De plus, on doit s'assurer que tout le monde comprend la grille.

2.3. Autres éléments de l'instrument de supervision

- *L'identification du site et des supervisés.* Il est important que l'instrument comporte les données de reconnaissance du site (Région, Ville ou District, quartier...) et le nom des supervisés. Ces informations sont nécessaires pour un suivi adéquat.
- *Les observations.* Il est utile de prévoir sur l'instrument une place pour permettre au superviseur d'inscrire les observations générales qu'il fait et qui ne sont pas listées dans les indicateurs. Ces observations peuvent également servir à expliciter les notes ou les appréciations données. Elles sont d'autre part très utiles pour le feed-back à donner au personnel et pour la réunion de plan de résolution des problèmes. Ces observations peuvent également servir pour le débriefing des autorités responsables de l'organisation.
- *Les commentaires et les recommandations.* L'instrument de supervision doit comporter une place pour mettre les commentaires généraux du superviseur et du supervisé à la fin des observations et vérification. Ces commentaires peuvent être des résumés des observations précédentes. Le superviseur peut inscrire déjà aussi certaines

recommandations suite aux vérifications et discussion avec le personnel mais ces recommandations ne doivent pas remplacer le plan de résolution des problèmes à élaborer avec le personnel à la fin de la supervision.

- *L'identification du superviseur.* L'instrument de supervision doit comporter une place pour permettre au superviseur de mettre son nom, sa signature et la date de la supervision.

VIII- Éléments d'une description de poste et des protocoles de service

La description de poste est le document qui indique les tâches et les responsabilités du personnel. Le document de protocoles de service quant à lui trace en détail de façon chronologique séquence après séquence et geste après geste les instructions pour exécuter une tâche.

La description de poste comporte les éléments suivants :

- Titre du poste : le titre standard du personnel qui doit assurer le travail.
- La date : la date à laquelle la description de poste a été faite ou révisée
- Le grade : Niveau hiérarchique dans le service
- Le département : le département ou la division dont relève son poste
- Le superviseur ; le titre du superviseur du poste
- Le résumé du poste : le résumé des principales fonctions que le travail implique.
- Les responsabilités : la description détaillée de toutes les activités dont l'agent est responsable
- Les qualifications : la description des aptitudes et qualifications requises pour le poste.
- Les attitudes et qualités personnelles : la description des attitudes et qualités personnelles qui sont importantes pour réussir à ce poste.

- L'évolution du poste : la description des possibilités de formation, de perfectionnement, d'avancement et de promotion du titulaire de poste.

IX- Planification d'une visite de supervision

Une visite de supervision se doit d'être planifiée. Une supervision non planifiée n'est qu'une visite de promenade source de gaspillage de ressources, d'où l'importance de la planification. Le superviseur doit donc s'assurer de la disponibilité de tous les documents de référence, des instruments de supervision ainsi que de tout le matériel indispensable à sa tâche ; il fixera les priorités, établira le calendrier de visite et en informera l'organisation, le personnel et les responsables.

1. La préparation technique

Elle consiste en une série d'activités à entreprendre dont les principales sont la formulation des objectifs de supervision, la détermination des activités à mener, la révision de l'instrument de supervision antérieure, l'élaboration du calendrier, l'examen de la documentation d'appui.

1.1. Formuler les objectifs de supervision

Un objectif est un résultat attendu après exécution d'une activité ou d'une tâche bien déterminée. Les objectifs de supervision doivent répondre à certaines qualités dont la pertinence, la mesurabilité, la faisabilité et la précision sur le lieu et le temps.

Exemple d'objectifs de supervision

Objectif général : Contribuer à l'amélioration de la performance des agents du Centre Social PDH dans l'accompagnement psycho-social des cas sociaux au cours du troisième trimestre de 2016.

Objectifs spécifiques :

- Initier le personnel du Centre Social PDH à répertorier les cas sociaux selon leur nature.
- Renforcer l'aptitude du personnel dans la tenue des dossiers de chaque cas.

1.2. Déterminer les activités à mener

Les activités doivent être déterminées et listées à partir des objectifs de supervision. Ceci permet au superviseur de préparer la documentation et le matériel nécessaire pour la visite.

Quelques exemples d'activités à mener lors de la visite de supervision :

- Tenir une réunion d'information et de planification avec le personnel
- Observer le déroulement des activités
- Observer le matériel utilisé
- Interroger les bénéficiaires
- Relever des données statistiques
- Discuter avec le personnel
- Aider le personnel à faire l'auto-évaluation
- Tenir une réunion d'élaboration du plan de résolution des problèmes.

1.3. Revoir l'instrument de supervision, les indicateurs de performance et les rapports de supervision antérieure.

- Analyser les rapports de supervision antérieure pour identifier les problèmes qui devraient être résolus et les actions à entreprendre pour la résolution de ces problèmes

- Consulter les rapports des autres institutions ou programmes intervenant dans le domaine du projet ou dans les sites d'interventions s'ils sont disponibles.
- Analyser les rapports sur les complications observées ou répertoriées chez les clients.

1.4. Elaborer le calendrier de supervision

Ce calendrier précise l'objet de la supervision, les dates, les horaires, les lieux, le nombre de superviseurs et les personnels impliqués dans la supervision.

1.5. Examiner la documentation d'appui

- Disposer du document sur le système ou la stratégie de supervision adoptée dans le pays
- Disposer des documents sur les orientations, les objectifs, les activités du projet ou de l'institution et les revoir.
- Rassembler les documents sur les procédures nationales concernant le projet.
- Rassembler la nouvelle documentation qui intéresserait la supervision actuelle, notamment l'instrument de supervision, les nouvelles méthodes de travail préconisées par la hiérarchie, les nouvelles directives des prestations des services.

1.6. Autres éléments à prendre en compte dans la préparation de la supervision

- Le site
- La distance et l'état des routes
- Le climat
- Les ressources disponibles
- La nature des problèmes à résoudre
- La disponibilité des supervisés
- Le programme d'activités de la structure et de la communauté
- La durée de la supervision et le nombre de superviseurs

2. La préparation administrative

- Elle porte sur le contact avec les sites à visiter, le rassemblement des documents de voyage et la vérification de la logistique.
- Dans cette phase, le superviseur par contact téléphonique ou par écrit informe le site et leurs responsables. Il s'assure de la disponibilité du personnel du site, des dossiers, des clients et du matériel.
- Le superviseur doit prendre des dispositions pour permettre l'observation...
- Le superviseur doit prévoir suffisamment de temps, des effets personnels et de l'argent pour la survie.
- Il doit s'assurer du moyen de déplacement (sécurité) et de l'hébergement
- D'autres documents à rassembler sont :
 - L'ordre de mission et pièces du véhicule
 - Pièces d'identité.

X- Supervision externe

1. Réunion préliminaire avec le personnel du site

La première activité du superviseur ou de l'équipe de supervision est de tenir une réunion préliminaire avec le personnel du site. Cette réunion doit être brève et ne doit pas empêcher ou perturber le démarrage des activités du jour.

Au cours de cette réunion, le superviseur explique pourquoi il est présent, ce qu'il va faire pendant la visite et le matériel de travail dont il dispose. Il discute des implications de sa visite et établit ensemble avec le responsable de l'organisation et le personnel un plan de travail au cours de la journée avec une répartition des tâches qui ne perturbe pas le travail quotidien. Il revoit avec le personnel le dernier rapport de supervision, les problèmes identifiés et les recommandations. Il discute avec le personnel des progrès accomplis et analyse avec eux les contraintes et difficultés rencontrées dans la résolution des problèmes, de même que les nouveaux problèmes qui sont identifiés par une supervision interne.

En principe à l'issue de cette réunion préliminaire, le superviseur a l'accord et l'engagement du personnel et des responsables pour la supervision et il a aussi une liste de problèmes identifiés et à résoudre.

2. Observation des pratiques et des interactions

Le nœud de la supervision est l'observation et l'appréciation des pratiques, interventions, et des interactions entre les utilisateurs et les prestataires de services et même les interactions entre prestataires.

Les domaines à observer sont : l'accueil et la communication, la compétence technique du personnel, ...

Pendant cette étape, le superviseur doit utiliser les styles de supervision les mieux adaptés. Rappelons les principaux styles de supervision : le style anarchique, le style autocratique, le style paternaliste, le style démocratique, le style participatif, le style situationnel.

Au cours de l'observation des pratiques, les superviseurs doivent user de toutes leurs capacités d'interaction efficaces pour communiquer avec le personnel de l'organisation sans les frustrer ni les bloquer. Le superviseur doit utiliser les règles d'écoute active et de feedback. Pour être efficace, le feedback doit être :

- Pertinent et orienter vers l'action
- Spécifique et objectif
- Motivant et constructif
- Fait en temps opportun

Pour être objective, l'observation des pratiques et interventions doit se faire à l'aide des instruments de supervision adaptés. Voici ci-après les règles générales d'utilisation des instruments de supervision.

- La fiche de supervision doit permettre d'identifier et de choisir les tâches à superviser. Si on n'est pas à la première visite, les fiches utilisées lors de la visite précédente doivent aider à indiquer les tâches à observer au cours de cette visite.

- Le superviseur ne doit pas s'accrocher ligne par ligne à la fiche de supervision pendant qu'il observe une pratique. Cela indispose souvent le prestataire et peut empêcher le superviseur de communiquer efficacement. Le superviseur mettra la fiche de supervision de côté lorsqu'il observe l'exécution d'une tâche. Cela suppose qu'il connaît très bien et maîtrise parfaitement lui-même la procédure pratiquée. Au cours de l'observation, le superviseur prendra soin toutefois de jeter de temps en temps un coup d'œil sur l'instrument et de noter ses commentaires et observations sur un cahier ou sur la fiche. Le remplissage systématique de l'instrument ne se fera qu'à la fin de la procédure.
- Le superviseur doit par contre utiliser systématiquement la fiche lorsqu'il contrôle un équipement ou des stocks pour éviter les omissions.
- La fiche de supervision doit servir pour le feedback final. Le superviseur relira ou fera lire les parties de la fiche qui se rapportent aux commentaires. Il doit discuter aussi bien des points positifs que de ceux qui nécessitent une amélioration.

3. Examen des dossiers des clients et des données statistiques

Il n'est pas rare d'entendre certaines personnes demander s'il est nécessaire pour le superviseur de vérifier les dossiers des clients et les données statistiques du site au cours de la supervision. La complétude des dossiers des clients et autres supports de données de même que la fiabilité des données statistiques collectées sont des éléments importants de mesure de la performance de l'organisation. Il est par conséquent indispensable pour le superviseur de s'assurer que ces éléments sont bien tenus et mis à jour. Un examen périodique des dossiers des clients permet de trouver des problèmes et d'y remédier avant qu'ils ne deviennent des habitudes.

Les dossiers comportent plusieurs types d'informations que le prestataire est tenu de noter. L'exactitude de toutes ces informations est nécessaire pour plusieurs raisons. Elle permet aux uns et aux autres de :

- Prendre des décisions concernant le suivi du client
- Connaitre la population cliente et de prendre des décisions programmatiques
- Conseiller adéquatement le client
- Evaluer la compétence technique du prestataire
- Evaluer la qualité des services offerts au sein de l'organisation

Les données statistiques montrent de façon chiffrée le visage du travail qui s'effectue dans l'organisation. Elles permettent de dire si l'organisation progresse vers l'atteinte des objectifs et de prendre des mesures de réorientation si nécessaire. Les données statistiques sont la preuve que les agents travaillent, elles constituent un élément de base pour le suivi et l'évaluation. Le superviseur doit par conséquent veiller à ce que ces données statistiques soient correctement collectées. Il doit donc examiner périodiquement les supports de données.

L'examen des dossiers et supports de données doit se faire en s'aidant d'une liste de vérification qui en principe peut être intégrée dans l'instrument de supervision. L'examen des dossiers et supports porte sur la qualité du remplissage des différents éléments des dossiers et supports : clarté, pertinence, complétude, et exactitude. L'examen porte également sur le classement et l'archivage des dossiers et supports de données.

4. Observation des conditions de travail

La performance de l'organisation est largement déterminée par les conditions de travail en vigueur. Plus les conditions de travail sont satisfaisantes, plus les agents sont susceptibles de donner de meilleurs résultats. Souvent on exige des prestataires d'offrir des services de qualité sans les mettre effectivement dans un environnement favorable de travail. Le superviseur doit vérifier l'adéquation des conditions de travail par rapport aux normes, par rapport aux fonctions et tâches du prestataire, et par rapport au confort et à l'acceptation par les clients.

Le superviseur doit observer le cadre de travail ; l'environnement physique ; le matériel et l'équipement; l'organisation spatiale et temporelle des activités ; les consommables ; les

stocks de support de données ; ... L'observation des conditions de travail doit également porter sur l'analyse des systèmes d'approvisionnement ; de suivi et supervision, de référence et de contre référence. Le superviseur doit s'aider d'une liste de vérification ou de contrôle ou d'une fiche d'inventaire qui peut être intégrée à l'instrument de supervision.

5. Entretien avec les clients et autres utilisateurs du service

Un élément important dans l'amélioration de la qualité des services est le point de vue du client ou du bénéficiaire. Au cours de la supervision, le superviseur doit pouvoir interroger un ou deux bénéficiaires pour avoir leurs opinions sur les services qu'ils reçoivent dans l'organisation et les améliorations qu'ils aimeraient qu'on y apporte. Il pourrait s'aider pour cela d'un guide d'interview des clients et utilisateurs de services.

6. Aider le personnel à faire l'auto évaluation

Lorsque le personnel participe lui-même à l'identification des problèmes de sa structure, il est plus disposé à entreprendre des actions pour trouver des solutions adéquates et durables. Le superviseur doit donc au cours de la supervision aider le personnel à faire son auto-évaluation. Il doit discuter avec le personnel et les amener à répondre à des questions comme les suivantes : dans quels domaines l'organisation a-t-elle de bons résultats ? Dans quels domaines l'organisation a des résultats moins satisfaisants ou relativement mauvais ? Qui parmi les agents peut être félicité pour son bon travail ? Qu'a-t-il fait qui peut servir de bon exemple ? Qu'est-ce qui peut être fait en ce qui concerne les lacunes et insuffisances du site ?

Les questions d'auto évaluation peuvent être plus précises et spécifiques concernant les divers domaines d'intervention du projet. Le superviseur peut élaborer ces questions sous forme d'un questionnaire qui sera un guide d'auto évaluation qu'il mettra à la disposition du personnel de l'organisation.

7. Elaboration du plan de résolution des problèmes

Après les observations, les discussions et entretiens, le superviseur rencontre encore une fois le personnel pour :

- faire le point sur les problèmes relevés par l'auto évaluation et par l'observation et confirmer les constats faits
- définir les priorités et discuter des questions pour lesquelles il faut prendre des mesures immédiates
- discuter des ressources disponibles pour la résolution des problèmes
- établir un plan de résolution des problèmes avec les responsables et discuter des échéances,
- discuter des mesures de suivi que le superviseur interne doit prendre.

8. Etablissement du plan de suivi

Dans le cadre de l'élaboration du plan de suivi de la supervision, le personnel doit discuter avec le superviseur interne de l'organisation du site en vue de déterminer les responsables et les dates limites d'exécution du plan d'action et d'établir un plan de suivi de la résolution des problèmes.

La fin de la visite de supervision comporte un certain nombre d'éléments qui sont :

- exprimer la gratitude au personnel pour son ardeur à travailler pour l'amélioration de la qualité de services (QS)
- fixer si possible la date probable de la prochaine visite de supervision.

Remplissage du cahier ou registre de supervision par le superviseur. Il y note les principales observations sur les objectifs, les points forts et les points à améliorer ainsi que les recommandations et les actions à entreprendre pour la résolution des problèmes. Le ou les superviseurs signent le cahier après l'avoir fait lire au responsable de l'organisation ou au superviseur interne.

Il est important de savoir que le superviseur doit garder une attitude positive tout au long de la réunion et de l'achever sur une note optimiste pour que le personnel n'ait pas l'impression qu'il n'y a que des problèmes dans son organisation.

XI- Suivi après une visite de supervision

Exprimer sa gratitude au personnel, fixer la date de la prochaine visite de supervision et quitter l'organisation ne mettent pas fin à la supervision. Le superviseur ne doit pas émettre un grand « ouf » de soulagement, ranger ses paperasses et attendre la prochaine visite. Au contraire, il va mener les activités de suivi de la supervision. Sans suivi, on ne peut pas se rendre compte des acquis et des effets de la supervision sur la qualité des services.

1. Rédaction du rapport de supervision

Le rapport de supervision est un des éléments qui rend compte et témoigne de la tenue effective de la visite. Ce rapport de supervision qui est fait immédiatement après la visite complète des notes de supervision laissées dans le cahier de supervision qui reste dans l'organisation.

Le superviseur suivra le canevas de rapport de supervision adopté par le système. Le rapport devra nécessairement comporter le plan de résolution des problèmes établi avec le personnel et aussi le plan de suivi des recommandations proposé par le superviseur. Une fois le rapport achevé et mis au point, le superviseur doit veiller à ce que ce rapport soit transmis aux différents niveaux de l'institution : l'organisation, la cellule de coordination ou le niveau hiérarchique immédiat, la région et l'agence sponsor de la supervision. Ce rapport peut être également mis à la disposition d'autres intervenants dans la zone ou dans l'organisation lorsque cela est jugé nécessaire.

2. Compte rendu aux responsables et superviseurs hiérarchiques

En plus du rapport rédigé, il est important que le superviseur puisse faire un débriefing de sa visite dans l'organisation aux responsables et superviseurs hiérarchiques de l'organisation, aux responsables du programme qui soutient la supervision et/ou les activités du site, aux autres partenaires et intervenants dans la zone ou dans l'organisation lorsque cela est possible. Ce compte rendu permet à tous les intervenants de mieux exploiter les informations recueillies lors de la supervision.

Il est indispensable que la cellule de coordination soit bien informée du déroulement et des conclusions de la visite de supervision. Cela lui permettra de mieux mobiliser et allouer les ressources pour la résolution des problèmes et aussi de faire un suivi efficace de la supervision.

3. Suivi de la résolution des problèmes

Une autre activité importante après la visite de supervision est d'assurer le suivi de la résolution des problèmes. Il s'agira pour le superviseur de vérifier l'exécution des activités prévues pour la résolution des problèmes ; voir si ces activités sont faites dans le temps, si elles permettent de résoudre effectivement les problèmes, s'il y a des contraintes et difficultés.

Le suivi de la résolution des problèmes peut demander de la part du superviseur une autre visite dans l'organisation avant la prochaine vraie supervision. Ce suivi demande souvent de mobiliser les ressources à tous les niveaux pour la résolution des problèmes. Il permet d'assurer le suivi des recommandations et des actions à entreprendre à tous les niveaux.

Il n'est pas indispensable que ce soit le superviseur externe qui fasse le suivi de la résolution des problèmes. Cette tâche peut être dévolue au superviseur interne de l'organisation, au supérieur hiérarchique, à un autre superviseur externe plus proche ou à la cellule de coordination. Ceci explique l'importance du plan de suivi des actions à entreprendre qui doit comporter le nom de la personne chargée du suivi et quand elle doit le faire. Le plan de suivi doit être établi en accord avec les autres superviseurs qui doivent y participer.

Dans tous les cas le superviseur doit veiller à ce que la personne chargée du suivi n'oublie pas de mener son action. Il peut utiliser le téléphone ou autre moyen de communication pour rappeler à l'agent, de faire le suivi ou même pour rappeler à l'organisation les différentes échéances.

4. Réunion de synthèse des superviseurs

Il est utile d'organiser une réunion de synthèse pour les superviseurs après une tournée dans les organisations. Cette rencontre peut être faite entre superviseurs d'une même région, d'un

même district ou entre superviseurs nationaux. La réunion de synthèse des superviseurs est importante pour :

- Partager les informations sur les organisations, échanger les expériences entre superviseurs, discuter des difficultés rencontrées lors de la visite de supervision.
- Rechercher et mobiliser les ressources disponibles pour la résolution des problèmes identifiés.
- Prendre les mesures correctives pour la résolution effective des problèmes.
- Etablir des calendriers pour le suivi des actions à entreprendre et pour les prochaines visites de supervision.

XII- Supervision interne

La supervision externe telle que décrite plus haut, est souvent insuffisante à cause des contraintes budgétaires et parfois géographiques. Les ressources nécessaires pour les déplacements, hébergements et subsistances de ceux qui supervisent une zone géographique sont souvent insuffisantes ou indisponibles, ce qui rend la supervision impossible ou inefficace. Dans plusieurs programmes, pour effectuer les visites requises, les superviseurs utilisent des moyens onéreux (transport, collation...) souvent difficiles à soutenir à long terme. Les superviseurs qui doivent couvrir un grand nombre d'organisation dans une zone géographique étendue ne pourront peut-être faire qu'une supervision superficielle.

Des visites réalisées dans de telles circonstances sont souvent brèves et de pure formalité réduisant ainsi la qualité de la supervision fournie. Aussi le superviseur n'aura probablement pas l'occasion de parler au personnel à divers niveaux, d'étudier des problèmes particuliers et de former sur le site avant de reprendre la route pour l'étape suivante.

Afin d'éviter toutes ces contraintes et le gaspillage des ressources débloquées, il est important et impérieux de trouver d'autres formes de supervision qui tout en répondant aux qualités d'une supervision efficace permettraient de réduire les coûts de la supervision. La supervision interne permet de répondre à ces besoins.

1. Rôle et importance de la supervision interne

La supervision interne peut se définir comme étant une supervision préparée, conduite et évaluée dans un site par un responsable ou une autre personne travaillant dans le même site. Elle peut être basée sur l'auto évaluation de l'équipe travaillant dans l'organisation.

1.1. Rôles de la supervision interne

La supervision interne permet de :

- Améliorer la qualité de la supervision
- Responsabiliser le personnel
- Résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent

1.2. Importance d'une supervision interne

La supervision interne tire son importance du fait qu'elle permet de :

- Augmenter le nombre d'organisations couvertes par la supervision
- Réduire les coûts de la supervision
- Maximiser la régularité de la supervision
- Eviter le gaspillage des ressources

2. Caractéristiques de la supervision interne

- *Processus continu* : la supervision interne est un processus qui doit permettre à l'équipe de l'organisation de suivre régulièrement les progrès qu'elle fait pour atteindre ses objectifs et d'indiquer le type de soutien qu'elle souhaite obtenir des échelons supérieurs.
- *Travail en équipe* : la supervision interne a son fondement sur le travail en équipe. Elle est efficace lorsque les membres peuvent travailler ensemble à analyser les lacunes, identifier et mettre en œuvre des solutions.
- *Communication bilatérale permanente* : la communication à double sens est aussi un élément important de la supervision interne. Cette communication a la particularité

d'être permanente parce que le superviseur et le supervisé sont toujours ensemble. Cela améliore le climat de collaboration dans l'organisation.

- *Rapidité de résolution des problèmes* : la force de la supervision interne est qu'elle permet de s'occuper de la résolution des problèmes au fur et à mesure qu'ils se créent ou qu'on les découvre. Les problèmes sont ainsi plus faciles à résoudre que la gestion des problèmes chroniques.
- *Outils et techniques de la supervision interne* : l'approche interne de la supervision utilise pratiquement les mêmes outils que la supervision externe pour diagnostiquer les faiblesses dans l'organisation des services, les lacunes dans les prestations et les autres besoins. Le superviseur interne utilisera une fiche de supervision qui comportera un guide d'observation de la performance du personnel et un guide d'analyse des conditions de travail.

Il utilisera ces outils sur une base d'auto évaluation avec le reste des membres de l'équipe pour faire une autocritique constructive de leur travail. D'autres guides d'auto évaluation peuvent être élaborés par domaines.

- *Durée et périodicité de la supervision interne*. La durée de la supervision est variable en fonction des besoins et des disponibilités des membres de l'équipe. Elle doit être régulière et au moins mensuelle.
- *Profil du superviseur interne*. Il est le même que celui de tout superviseur avec les qualités morales et techniques requises

3. Organisation d'une supervision interne

Pour réussir l'amélioration de la qualité de service au niveau local, la supervision interne doit être bien organisée en tenant compte des phases de planification, d'exécution et de suivi.

3.1. La planification de la supervision

La supervision personnelle avec laquelle on est souvent en contact (même organisation) nécessite une programmation et préparation formelles bien qu'il soit plus facile de contrôler régulièrement le volume et la qualité de performance des membres de l'équipe à superviser.

La préparation de la supervision interne est identique à celle de la supervision externe. Néanmoins le superviseur interne doit mettre un accent particulier sur la revue des rapports de supervision antérieure, la revue des documents de procédures des services.

Les objectifs de supervision doivent être fixés avec les autres membres de l'équipe lors des réunions de services. Il est important de prendre des dispositions pour permettre l'observation des cas sans pour autant perturber les activités de l'organisation.

3.2. La conduite de la supervision

La conduite de la supervision interne est identique à celle de la supervision externe. Cependant, la technique qu'il faut privilégier est **l'auto évaluation des performances**. Au cours de la réunion de fin de supervision, il faut :

- Faire le point des problèmes relevés par l'auto évaluation et par l'observation participante du superviseur interne.
- Définir les priorités par rapport aux problèmes.
- Etablir un plan de résolution des problèmes, discuter des ressources nécessaires pour la résolution des problèmes.
- Déterminer les responsabilités et les dates limites d'exécution du plan d'action.
- Etablir un calendrier pour les réunions de suivi.

3.3. Après la supervision interne

- Rédiger le rapport de supervision
- Evaluer la supervision interne
- Faire des réunions périodiques de suivi
- Faire le suivi des recommandations

XIII- Relation entre supervision interne et supervision externe

La supervision interne et la supervision externe doivent se compléter pour permettre une amélioration effective de la qualité des services et une appropriation sûre de tout processus qui vise l'amélioration de la performance au niveau du site. Dans le contexte actuel de ressources insuffisantes et limitées, la mise en place de systèmes qui favorise la supervision interne permet de minimiser les coûts liés à la supervision et au suivi des organisations.

Le superviseur externe doit aider à la mise en place de la supervision interne en facilitant l'organisation de l'équipe ; en stimulant les membres de l'équipe à avoir confiance dans la supervision interne et en mettant en place les outils de la supervision interne. Lorsque la supervision interne devient effective dans un site, la supervision externe est allégée et se base sur les résultats de la première. Entre deux supervisions externes, il doit y avoir au moins une supervision interne.

Points communs entre la supervision externe et la supervision interne

Avant la supervision	Pendant la supervision	Après la supervision
<ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour de l'outil - Détermination des objectifs, fixations des calendriers - Information des agents à superviser - Laisser à la disposition des agents à superviser les outils 	<ul style="list-style-type: none"> - Conduire la supervision par des techniques appropriées (observation participante, vérification des supports, contrôle des stocks) - Donner des feed-back immédiats au cours de la supervision - Faire des démonstrations pour améliorer certaines compétences - Faire la réunion de fin de supervision avec l'équipe, relever les problèmes, 	<ul style="list-style-type: none"> - Rédiger le rapport de supervision - Faire le suivi du plan de résolution - Faire l'évaluation de la supervision

	déterminer les priorités - Faire le plan de résolution des problèmes	
--	---	--

Points différents de la supervision interne et de la supervision externe

- La supervision externe demande une mobilisation des ressources financières pour les courriers, les déplacements et la collation des superviseurs. Elle demande aussi de mobiliser les ressources à temps pour prendre contact et informer les prestataires et leurs chefs hiérarchiques.
- La supervision externe a des contraintes géographiques que la supervision interne n'a pas. Dans le cadre de la supervision interne, même le suivi des plans de résolution des problèmes se fait sur place.
- La supervision interne peut être programmée sur plusieurs jours, alors que l'externe est limitée par un calendrier soigneusement conçu. La formation au sein de l'organisation est plus aisée dans la supervision interne que dans la supervision externe.

XIV- Supervision et procédures nationales

Les documents de procédure tracent les grandes orientations et les règles générales pour offrir des services. Ils précisent les niveaux minima acceptables de performance et les attentes pour services offerts. Ils fournissent les instructions détaillées, étape par étape pour exécuter les tâches.

L'ensemble de ces documents détermine la base sur laquelle se créent un système de supervision et particulièrement le développement des outils de supervision. De plus ces documents sont pour le superviseur des manuels de référence lors de la visite de supervision.

Une chose est de développer des documents de Politique, Normes et Protocoles et une autre chose est de disséminer ces normes et protocoles de services et de s'assurer que les services sont offerts en respectant ces protocoles. La supervision peut être une stratégie efficace pour :

- Disséminer d'une part les normes et protocoles
- Assurer une utilisation correcte et un respect quotidien des protocoles de services.

Un système de supervision efficace est un outil essentiel pour permettre de faire le suivi pour vérifier que les procédures sont utilisées pour améliorer la qualité des services. Le cadre de la supervision crée un environnement propice pour l'application des protocoles. L'impact des protocoles sur l'accès et sur la qualité des services pourra être mesuré par un système de supervision et de suivi efficace.

XV- Supervision et qualité des services

La supervision est un outil d'amélioration de la qualité des services à tous les niveaux. Lorsque dans un programme, le système de supervision est défaillant ou faible ; la qualité des services en souffre et reste à un niveau non satisfaisant.

Le renforcement du système de supervision permet de relever le niveau de qualité et de promouvoir l'amélioration continue de la qualité des services.

Le pilier central de toute approche réussie d'amélioration continue de la qualité est la supervision. La supervision permet de diagnostiquer les problèmes de qualité dans l'organisation et de les résoudre.

Les superviseurs « facilitateurs » jouent un rôle important dans l'amélioration de la qualité. Leur feed-back continu à la hiérarchie sur les réussites, les échecs du site aident la hiérarchie à planifier les changements et les opportunités d'amélioration. D'un autre côté, le soutien qu'ils apportent aux structures et au personnel qu'ils supervisent aide à atteindre les objectifs de performance de l'institution.

Pour faciliter et maintenir l'amélioration de la qualité, la supervision doit permettre au personnel du site de participer à l'identification et à la résolution des problèmes de qualité du site. Le superviseur doit remettre entre les mains du personnel les outils de supervision pour lui permettre d'identifier et de résoudre ses problèmes.

XVI- Contraintes de la supervision

- Non disponibilité de personnes compétentes dans tous les domaines
- Ressources limitées pour mener les supervisions, faire le suivi et pour résoudre les problèmes identifiés
- Entraves administratives (décentralisation non effective des services sanitaires, centralisation excessive, manque de coordination, tendances à la corruption...)
- Conflits de priorités liées parfois à un manque de vision claire (problèmes de planification au niveau du Ministère)

XVII- Rôles, fonctions, tâches, profil du superviseur

1. Rôles du superviseur

Un superviseur doit assurer deux rôles principaux :

- Répondre aux besoins des prestataires de services pour leur permettre d'offrir des services de qualité afin de satisfaire les besoins et les droits des clients.
- Aider l'équipe du site à gérer le processus d'amélioration continue de la qualité des services.

2. Fonctions du superviseur

Les deux rôles précédents déterminent trois principales fonctions pour le superviseur :

- Satisfaire aux besoins du personnel en matière de supervision et de gestion de qualité.
- Satisfaire aux besoins du personnel en matière d'information, de formation et de développement.
- Satisfaire aux besoins du personnel en matière de fournitures, de matériel et d'infrastructures convenables.

3. Tâches du superviseur

Les fonctions ci-dessus déterminent les tâches du superviseur.

Fonction 1 : *Satisfaire aux besoins du personnel en matière de supervision et de gestion de la qualité :*

Tâches :

- Aider le personnel de la structure à appliquer le plan de résolution des problèmes
- Aider à créer une atmosphère de travail en équipe dans l'organisation
- Aider à assurer le suivi et l'évaluation des activités
- Aider le site à s'organiser en équipe d'amélioration de la qualité
- Aider le site à offrir des services de qualité
- Aider le site à mettre en place un mécanisme de supervision interne

Fonction 2 : *Satisfaire aux besoins du personnel en matière d'information, de formation et de développement*

Tâches :

- Aider à suivre l'application des normes d'assurance de la qualité
- Aider le personnel à appliquer les normes et protocoles de services
- Informer le site des politiques et normes de services

- Aider à gérer les ressources humaines
- Aider à évaluer les besoins en formation de la structure
- Aider à réaliser une formation sur le tas
- Aider à planifier et à réaliser les activités de formation.

Fonction 3 : *Satisfaire aux besoins du personnel en matière de fournitures, de matériel et d'infrastructures convenables.*

Tâches :

- Former à l'utilisation et à la gestion du matériel et des fournitures
- Aider le personnel de la structure à vérifier la disponibilité du matériel et des fournitures
- Aider à appliquer le système de gestion logistique
- Aider la structure à appliquer le système de recouvrement de coûts
- Travailler avec le personnel pour améliorer les aspects physiques des locaux où il travaille
- Aider à vérifier l'intégration physique et fonctionnelle du site.

4. Profil du superviseur

Les rôles, fonctions et tâches ci-dessus décrits confèrent au superviseur un profil. Le profil du superviseur comprend d'une manière générale des qualités morales et des qualités techniques ou compétences.

- Les qualités morales du superviseur peuvent se résumer en :
 - Qualité du leader, aptitude à s'inspirer d'autres personnes ; à établir la confiance, à promouvoir le travail en équipe.
 - Disponibilité, flexibilité et humilité.
 - Désir de donner aux autres la capacité de se développer
 - Ouverture à de nouvelles idées et imaginatif.
 - Empathie, Equité, Honnêteté, Crédibilité, Impartialité.

- Les qualités techniques ou compétences requises aux superviseurs sont :
 - L'aptitude à travailler en équipe
 - L'aptitude à communiquer de façon efficace (écoute active et feed-back efficace)
 - Bonnes perceptions des problèmes et aptitudes à la résolution des problèmes
 - Aptitude à assurer la formation et à transmettre l'information à d'autres personnes
 - Aptitudes à planifier, conduire et faire le suivi de la supervision.
 - Connaissances et compétences en prestations de services
 - Connaissances et compétences en gestion des données (SIG), en gestion logistique (SIGL), en gestion des programmes, en coordination du personnel.

DONNER UN « FEEDBACK »

Le feedback est un don (c'est-à-dire qu'il consiste à donner)

Le feedback a pour but d'aider les gens à...

- Réaliser ce qu'ils font et comment ils le font et à
- Acquérir et à développer savoir, savoir-faire et savoir-être

Le feedback devrait viser les points suivants :

1. Ce qui a été fait ou dit

et non pas ce que nous pensons que cela signifie

ex : « Il faudrait davantage regarder l'audience » plutôt que « On a l'impression que tu fuis l'audience »

2. Ce qui peut être observé

et non pas l'opinion que nous nous faisons de cette personne

ex : « Tu regardes souvent par la fenêtre » plutôt que « Je te trouve distrait »

3. Décrire

et non pas formuler des jugements

ex : « Ton écriture est un peu petite » plutôt que « Tu pourrais soigner ton écriture, c'est illisible »

4. Parler de façon précise

et non pas en généralisant

ex : « sur ton affiche, tu devrais clarifier le point relatif à la CDE », plutôt que « Ta présentation est trop vague »

5. Faire part de vos sentiments personnels et de vos idées

et non pas donner des conseils

ex : « Je n'ai pas compris ce point » plutôt que « Tu devrais mieux expliquer »

6. Offrir des commentaires à concurrence de ce que l'interlocuteur peut utiliser à bon escient

et non tout ce que vous souhaitez rapporter

ex : « Quelquefois il était difficile de t'entendre, il serait donc bon que tu parles un peu plus fort », plutôt que « Ton accent est vraiment désagréable »

7. Parler d'un comportement que l'interlocuteur peut modifier

même exemple que précédemment

8. Commencer par les comportements positifs qui ont besoin d'approbation et d'encouragement

« L'exercice de cartes que tu as créé m'a plu et a provoqué des discussions intéressantes »

9. S'exprimer à la première personne du singulier : JE...

Principes directeurs pour donner et recevoir un feedback

« Le feedback est un DON »

Donner un feedback

1. Donnez un feedback dans un esprit d'apprentissage et de développement personnel.
2. Le feedback est plus utile lorsqu'il est spécifique et qu'il utilise des exemples (par exemple : « Ta volonté de donner du temps à David pour poser une question m'a aidé à clarifier un point difficile pour moi aussi, et a démontré que tu étais tourné vers les participants. »)
3. Ne faites pas de suppositions sur ce que les personnes pensaient ou sur ce qu'elles visaient.
4. Commentez ce qui est le plus important – ne finassez pas sur des points superficiels.
5. Centrez-vous sur des choses que la personne peut changer (exemple : « Quelquefois, il était difficile de t'entendre. Il serait donc bon que tu parles un peu plus fort » au lieu de « Ton accent est vraiment désagréable »).
6. Commentez les choses que les personnes ont bien faites, autant que les domaines à améliorer (exemple : « L'exercice de cartes que tu as créé était vraiment plaisant et a provoqué des discussions intéressantes »).
7. N'accablez pas la personne – soyez sensible à son ressenti et à sa capacité de gérer un grand nombre de feedbacks.
8. Avant de donner tout feedback, pensez à sa valeur du point de vue de celui qui va le recevoir. S'il n'y en a pas, ne le donnez pas !

Recevoir un feedback

1. Ecoutez attentivement ce qui est dit.
2. Essayez de ne pas être sur la défensive.
3. Pensez à la façon dont vous pourrez utiliser ce feedback dans votre propre apprentissage et votre développement personnel.

Chapitre 3 :

Contrôle et inspection de projet

Objectif général :

A la fin de ce chapitre, le participant sera capable de planifier et de réaliser le contrôle et l'inspection de projet

Objectifs spécifiques :

A la fin de ce chapitre, le participant sera capable de :

1. Définir le contrôle de projet
2. Distinguer les types de contrôle de projet
3. Définir l'inspection de projet
4. Ressortir les différences et similitudes entre la supervision, le contrôle, l'inspection, l'évaluation et le suivi de projet

I- Notion de contrôle

Le contrôle n'est pas une activité spontanée ou aléatoire. Il doit être prévu à des périodes qui conviennent le mieux pour le déroulement du projet et qui sont susceptibles de minimiser les conséquences de certains correctifs ou de certaines modifications qui pourraient s'imposer.

Il doit aussi être planifié : modalités d'intervention, critères d'évaluation, demandes de changement, résolution de conflits possibles...etc.

Quatre types de contrôle peuvent être effectués :

- Contrôle de l'état d'avancement des travaux ;
- Contrôle des coûts ;
- Contrôle de la qualité ;
- Contrôle des activités.

1. Contrôle de l'état d'avancement des travaux

Le processus de contrôle de l'état d'avancement des travaux sera effectué toutes les semaines pour les projets de courte durée (moins de 3 mois) et toutes les deux semaines pour les projets de plus longue durée. Pour les projets à durée exceptionnelle (1 an et plus), les rapports pourront être fournis tous les mois. Il ne s'agit là que d'exemples de durée, mais chaque projet peut avoir ses propres standards dans ce domaine.

En prévision de la production de tels rapports, les tâches suivantes devront être effectuées :

- Vérifier que les tâches devant être terminées le sont, et cela selon les spécifications ;
- Evaluer l'état d'avancement des tâches non terminées et prévoir le temps requis, au moment du rapport pour les achever ;
- Effectuer un suivi et une mise à jour de l'échéancier du projet ;
- Suggérer et/ou prendre les actions correctrices qui s'imposent.

Exemple :

Rapport sur l'état d'avancement des travaux					
Auteur :			Date :		
Activité	% réalisé	Date de fin selon planification	Date de fin prévue	Effet sur l'échéancier (écart)	Action à prendre
1					
2					
3					

2. Contrôle des coûts

Le processus de contrôle des coûts sera effectué toutes les semaines pour les projets de courte durée (moins de 3 mois) et toutes les deux semaines pour les projets de plus longue durée. Pour les projets à durée exceptionnelle (1 an et plus), les rapports pourront être fournis tous les mois (les durées ne sont qu'à titre indicatif).

Lors de ces rapports, les tâches suivantes sont effectuées :

- Vérifier le coût réel des tâches terminées ;
- Evaluer le coût des tâches en cours de réalisation et prévoir le coût additionnel pour leur achèvement au moment du rapport ;
- Effectuer un suivi et une mise à jour du calendrier des décaissements du projet ;
- Prendre les actions correctrices.

Exemple :

Rapport sur le contrôle des coûts						
Auteur :				Date :		
Activité	% réalisé	Coût selon planification	Coût réel du travail réalisé	Ecart	Coût d'achèvement du travail	Coût total révisé
1						
2						
3						

Le contrôle des coûts du projet consiste à mesurer et à communiquer le plus rapidement possible les écarts des coûts actuels et potentiels par rapport aux objectifs fixés initialement. Le but de ce contrôle est de veiller au respect du budget.

Il implique donc l'analyse des écarts. Il faut mesurer et analyser les déviations entre les résultats obtenus et les résultats budgétisés. Cette analyse doit se faire parallèlement sur les coûts et sur le calendrier. On doit en effet tenir compte des dépenses engagées mais aussi de la valeur gagnée (ou acquise).

L'analyse des écarts permet de faciliter l'identification des facteurs, des personnes et des circonstances qui en sont responsables. Elle facilite aussi l'évaluation des responsables et la mise en place de mesures correctives. De façon rétroactive, elle permet aussi aux dirigeants ou aux gestionnaires de dire dans quelle mesure ils ont bien ou mal géré le projet en fonction de ce qui avait été projeté.

Les analyses portent traditionnellement sur les écarts suivants :

Ecart sur les coûts = coûts budgétisés des travaux exécutés – coûts réels des travaux exécutés

Ecart sur l'échéancier = coûts budgétisés des travaux exécutés – coûts budgétisés des travaux planifiés.

En conséquence,

- L'écart sur coûts mesure la différence entre le coût réel (CRTE) et le coût budgétisé des travaux exécutés (CBTE) ;
- L'écart sur échéancier mesure la différence entre le coût budgétisé des travaux exécutés (CBTE) et le coût budgétisé des travaux planifiés (CBTP) ;
- La valeur gagnée cumulative est la somme des coûts budgétisés des lots de travail exécutés et des coûts budgétisés des lots de travail en cours.

Il est également calculé les indices de performance des coûts et des échéances.

Indice de performance des coûts (IPC) = $CBTE / CRTE$

Indice de performance des échéances (IPE) = $CBTE / CRTP$

Un indice de performance inférieur à 1 représente une performance faible par rapport à ce qui a été planifié. Si au contraire, l'indice est supérieur à 1, alors les objectifs sont dépassés.

Le contrôle des coûts du projet est, par nécessité, un processus prévisionnel. Le gestionnaire du projet devrait être davantage concerné par l'évolution et la tendance des coûts à priori que par la rationalisation à posteriori des coûts engagés.

Enfin, il est important de noter que le contrôle des coûts est un processus difficile puisque il est pratiquement impossible d'intégrer parfaitement la structure de fractionnement des tâches à la structure de fractionnement de l'organisation et à celle des coûts. A cause de ce manque de synchronisme, les coûts ne sont pas mesurés, enregistrés et accumulés là où ils sont engagés, c'est-à-dire là où les tâches sont exécutées. Dans les règles, la précision au niveau des échéances s'obtient au détriment de la précision au niveau des coûts et vice-versa.

Exemple :

Analyse de la valeur du travail réalisé								
Projet :			Date :			Auteur :		
Tâche	Coût planifié total	% de travail planifié	CBTP	% de travail réel	CBTE	CRTE	IPC	IPE
1								
2								
3								

3. Contrôle de la qualité

Nombreux sont les gestionnaires de projet qui se plaignent de contraintes qui sont sources de pressions, de délais, de retard, de perte de temps productif, etc. On a l'impression que ces gestionnaires sont prisonniers du système et qu'ils acceptent d'en subir les conséquences.

L'assurance de la performance consiste à identifier les causes possibles de non performance et à faire en sorte que ces causes soient corrigées ou tout au moins que leurs effets soient atténués. C'est à ce niveau que l'on retrouve une grande partie des indicateurs de performance. Ils permettent, en effet, de s'assurer de l'atteinte des objectifs du projet à court, moyen et long terme.

Planification de la qualité

- Définition de la politique de qualité ;
- Normes et règlements ;
- Choix d'outils et de techniques (analyse coûts/bénéfice, analyse de la valeur) ;
- Etablissement d'un plan de gestion de la qualité (quoi vérifier, à quelle fréquence, selon quels indicateurs, etc.) ;
- Etablissement d'objectifs à atteindre (indicateurs) et de moyens de mesure, etc.

Contrôle de la qualité

- Collecte des données selon le plan de gestion de la qualité ;
- Analyse des résultats (diagrammes de contrôle) ;
- Détermination de mesures correctrices à prendre et mettre en œuvre.

Assurance qualité

- Rétro-inspection ;
- Suivi des indicateurs de performance ;
- Imputabilité de tout le personnel.

Exemple :

Rapport de contrôle de qualité	
Auteur :	Date :
Objet du contrôle :	Description des non conformités :
Remarques :	
Mesures correctives recommandées :	

4. Contrôle d'activité

Ces contrôles sont effectués à la suite de chacune des activités comme la sous-traitance, les achats, etc... Ils visent à vérifier la qualité des travaux et des matériaux, le respect des délais et enfin le respect des coûts.

Exemple :

Rapport de contrôle d'activité							
Projet :				Date du contrôle :			
Auteur :							
Description :							
Recommandations :							
Signatures :							
	Auteur					Réципиendaire	
Date :							

II- Notion d'inspection

L'inspection est une fonction qui a pour objectif d'assurer le respect des normes en matière de gestion de projet et qui est généralement exercée par le chef hiérarchique.

Confère Tableau : Différences et similitudes entre supervision, contrôle, inspection, évaluation et suivi (Page 88)

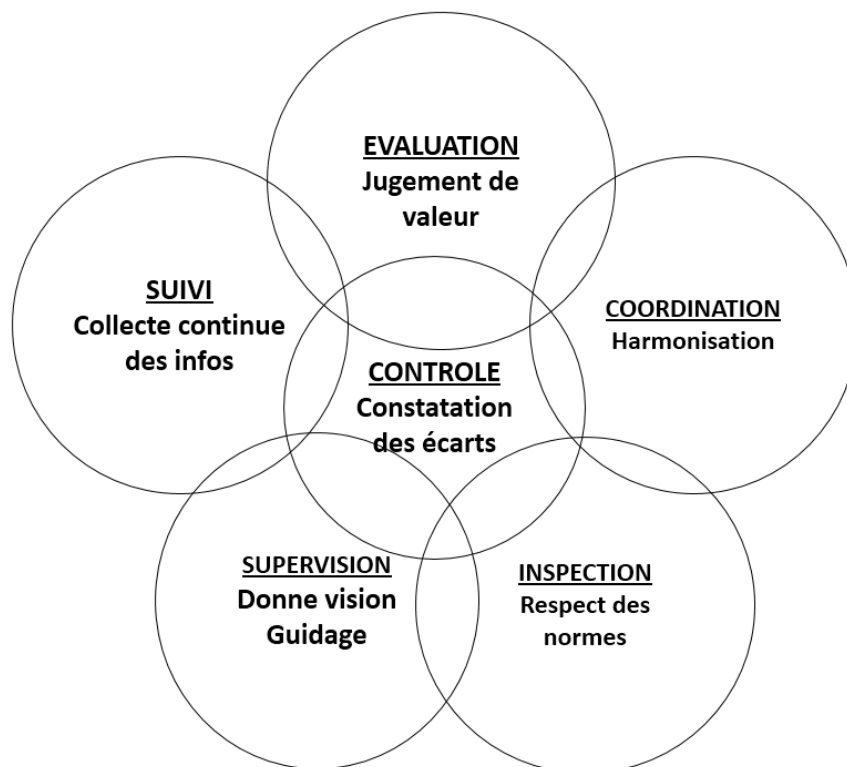
III- Différences et similitudes entre supervision, contrôle, inspection, évaluation et suivi

ELEMENTS	SUPERVISION	CONTROLE	INSPECTION	EVALUATION	SUIVI
1- Sujet	Délégant	Mandataire	Chef hiérarchique	Mandataire	Exécutant
2- Objet	Délégataire	Exécutant (individu, ressources, faits)	Exécutant	Programmes & services (objectifs)	Activité
3- Objectif	Accroître la performance	Vérifier l'exécution	S'assurer du respect des normes	Vérifier le niveau d'atteinte des objectifs	Collecter les données sur une situation donnée
4- Méthode	Comparaison	Comparaison	Comparaison	Comparaison	Comparaison
5- Techniques	Observation des tâches nécessaires	Observation	Observation	Observation	Observation
6- Moment	Régulier et programmé en fonction des activités du délégataire et annoncé	Programmé et/ou ponctuel	Programmé et/ou ponctuel	Programme et/ou ponctuel	Continu
7- Rétro-information	Le destinataire est l'objet	Le destinataire est la hiérarchie	Le destinataire est la hiérarchie	Le destinataire est le mandataire	Le destinataire est l'utilisateur

8- Réaction de l'objet	Attente d'un rapport	Peur de la sanction	Peur de la sanction	Réaction mixte (peur d'une sanction ou attente d'apport positif)	Neutralité
-------------------------------	----------------------	---------------------	---------------------	--	------------

En effet, comme le montre le Diagramme ci-après, le contrôle se trouve au centre de toutes ces fonctions. En effet ; chacune d'elles commence par la constatation des écarts et oriente celle-ci vers :

- L'harmonisation en ce qui concerne la fonction de coordination
- Le respect des normes en ce qui est de l'inspection
- La bonne vision et l'amélioration des performances et le guidage concernant la supervision
- La collecte continue des informations pour ce qui est du suivi
- Le jugement de valeur en ce qui concerne l'évaluation



PRATIQUE

Suivi, Evaluation, Supervision, Contrôle et Inspection de Projet

1. Identifier et Rassembler les documents du Projet
2. Lire minutieusement les documents du Projet
3. Comprendre les documents du Projet
4. Connaître les objectifs, les activités, les résultats et impacts du Projet
5. Elaborer les objectifs (du Suivi, Evaluation, Supervision, Contrôle et Inspection)
6. Concevoir, réviser ou mettre à jour ou actualiser les outils (du Suivi, Evaluation, Supervision, Contrôle et Inspection)
7. Former, renforcer les capacités des Agent (du Suivi, Evaluation, Supervision, Contrôle et Inspection)
8. Etablir le calendrier (du Suivi, Evaluation, Supervision, Contrôle et Inspection)
9. Informer au moins une semaine avant, les sites de la tenue (du Suivi, Evaluation, Supervision, Contrôle et Inspection)
10. Prendre les dispositions administratives
11. Réaliser l'activité (Suivi, Evaluation, Supervision, Contrôle et Inspection)
12. Evaluer l'activité (Suivi, Evaluation, Supervision, Contrôle et Inspection)
13. Rédiger le rapport (du Suivi, Evaluation, Supervision, Contrôle et Inspection)
14. Donner / Recevoir le feedback ; faire le débriefing
15. Rendre le rapport à qui de droit

A NE PAS OUBLIER

MODALITES DU STATUT			RESPECT DU DELAI				
Planifiée (activité)			A temps				
En cours			En avance				
Terminée			En retard				
Abandonnée							
Suspendue							
ACTIVITES	NOMBRE			TAUX DE REALISATION	STATUT	DE LAI	OBSERVATIONS
	Prévu	Réalisé	Ecart				

$$E = R - P ; \text{Taux de réalisation} = R \times 100 / P$$

DONNER LE FEEDBACK

1. Saluer le / la / les Prestataire (s)
2. Remercier le / la / les Prestataire (s) pour la prestation
3. Féliciter le / la / les Prestataire (s) pour la prestation
4. Rappeler, décrire ce qui a été dit, fait, observé de façon claire et précise
5. Remercier et féliciter de nouveau pour ce qui a été bien fait et à conserver
6. Citer ce que le / la / les Prestataire (s) doivent augmenter avec des propositions précises, concrètes, claires, spécifiques
7. Citer ce que le / la / les Prestataire (s) doivent diminuer avec des propositions précises, concrètes et claires, spécifiques
8. Remercier pour l'écoute attentive et patiente
9. Féliciter pour la prestation
10. S'excuser pour le temps pris
11. Demander si le / la / les Prestataire (s) veulent partager leurs ressentis, préoccupations,
12. Féliciter, encourager le / la Prestataire qui demande la parole
13. Donner la parole
14. Ecouter, remercier
15. Répondre si nécessaire
16. Remercier et demander à se retirer

Références bibliographiques

- 1- KOUAKOU RASOARILALA JOSTHER, Planification, Exécution et Contrôle de Projet, Département d'Etudes Economiques et Financières (BNETD),
- 2- BODIGLIO PHILIPPE, Gestion de Projet, Institut Polytechnique de Grenoble, 2012.
- 3- FEDERATION INTERNATIONALE DES SOCIETES DE LA CROIX ROUGE ET DU CROISSANT ROUGE, Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes. Genève, 2011.
- 4- CENTRE D'ETUDES DE LA FAMILLE AFRICAINE, Compétences en suivi/évaluation et supervision des activités de prise en charge des personnes vivant avec le VIH/SIDA. Manuel de référence, 2004.
- 5- AID DELIVERY METHODS SUPPORT TEAM, Introduction à la Gestion du Cycle du Projet & Cadre logique, 11 juin 2009
- 6- CORAF/WECARD, Manuel de Suivi-Evaluation, Septembre 2009.
- 7- COMMISSION EUROPEENNE, Manuel de Gestion de Cycle de Projet, Mars 2001.
- 8- CM-Gestion_de_projet_1, [http://www.nolot.eu/Download/Cours/Gest-projet/Gestion%20Projet%20cours%20S1-S2\(introduction\).pdf](http://www.nolot.eu/Download/Cours/Gest-projet/Gestion%20Projet%20cours%20S1-S2(introduction).pdf)
- 9- BUREAU INTERNATIONAL DES DROITS DES ENFANTS (Canada), Matérialiser l'approche participative de formation des adultes

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	2
1 ^{ère} Partie : Rappel Gestion de Projet : Généralités	4
I- Notion de projet.....	5
1. Qu'est-ce qu'un projet ?	5
2. Un projet : Pour quoi faire ?	5
3. Caractéristiques de projet.....	5
4. Types de projets.....	6
5. Cycle de projet	6
6. Principes clés de la gestion de cycle de projet (GCP).....	7
7. Format de base des documents de projet.....	7
7.1. Canevas pour la rédaction de projet.....	7
7.2. Exemple : Canevas de la Commission Européenne- CE- (2001).....	10
II- Notion de gestion de projet.....	11
1. Définition et objectif de la gestion de projet.....	11
2. Phases de gestion de projet.....	11
3. Outils de gestion de projet.....	12
3.1. Fonction de planning.....	12
3.2. Gestion documentaire	13
3.3. Gestion de l'information	13
3.4. Gestion des tâches.....	14
3.5. Gestion des coûts.....	14
III- Notions complémentaires en gestion de projet	15
1. Système de gestion de l'information	15
2. Conduite de réunion	16
3. Termes de références	17
4. Facteurs de qualité d'un projet.....	18
5. Gestion du changement.....	19
6. Gestion des conflits.....	20
6.1. Types de conflits	20
7. Quelques logiciels de gestion de projet.....	20
2 ^e Partie : Les fonctions de gestion de projet.....	21
Chapitre 1 : Suivi et évaluation de projet.....	22
Pourquoi le suivi et l'évaluation sont-ils importants ?	23
Cadre conceptuel du suivi-évaluation.....	24

I-	Suivi de projet	25
1.	Suivi : définition	25
2.	Description du mécanisme de suivi	25
3.	Types de suivi	26
4.	Bonnes pratiques en matière de suivi.....	28
II-	Evaluation de projet.....	29
1.	Evaluation : définition	29
2.	Description du mécanisme de l'évaluation.....	29
3.	Cadre d'évaluation : critères et normes d'évaluation	30
4.	Types d'évaluation	32
4.1.	L'évaluation du Processus.....	32
4.2.	L'évaluation de l'impact.....	32
4.3.	L'évaluation des résultats	33
5.	Etudes de références initiales et finales	35
6.	Questions types pour une évaluation.....	35
III-	Suivi-évaluation de projet.....	36
1.	Les six étapes clés du suivi et de l'évaluation	36
1.1.	ETAPE 1 - Déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation	36
1.2.	ETAPE 2 - Planifier la collecte et la gestion des données.....	37
1.3.	ETAPE 3 - Planifier l'analyse des données.....	38
1.4.	ETAPE 4 - Planifier le compte rendu et l'utilisation des informations.....	38
1.5.	ETAPE 5 - Planifier les ressources humaines nécessaires et le renforcement des capacités.	39
1.6.	ETAPE 6 - Établir le budget.....	40
2.	Mise au point des instruments de suivi et de l'évaluation	40
2.1.	Le choix des indicateurs	40
2.2.	L'élaboration d'un plan de suivi des activités	41
2.3.	L'élaboration d'un tableau de bord pour le suivi des activités.....	42
2.4.	La retro-information	43
2.5.	Les Rapports.....	43
3.	Présentation du Cadre logique comme outil de suivi et d'évaluation de projet.....	45
3.1.	Qu'est-ce qu'un Cadre logique ?.....	45
3.2.	Construction d'un cadre logique.....	45
3.3.	Utilité du cadre logique axé sur les résultats.....	46
4.	Normes et éthique dans le cadre du suivi-évaluation	46
5.	Exemple de plan de suivi-évaluation	48
Chapitre 2 :	Supervision de Projet	49

I-	Définition du concept de supervision	50
II-	Les styles de supervision	50
III-	Rôle de la supervision	52
IV-	Supervision traditionnelle.....	52
V-	Approche facilitante de la supervision.....	53
VI-	Techniques de supervision.....	54
VII-	Instruments de la supervision.....	55
1.	Rôles et qualités d'un instrument de supervision	55
2.	Éléments d'un instrument de supervision	56
2.1.	Les indicateurs	56
2.2.	La grille d'appréciation des indicateurs ou échelle de notation	56
2.3.	Autres éléments de l'instrument de supervision	57
VIII-	Éléments d'une description de poste et des protocoles de service	58
IX-	Planification d'une visite de supervision.....	59
1.	La préparation technique.....	59
1.1.	Formuler les objectifs de supervision	59
1.2.	Déterminer les activités à mener.....	60
1.3.	Revoir l'instrument de supervision, les indicateurs de performance et les rapports de supervision antérieure.	60
1.4.	Elaborer le calendrier de supervision	61
1.5.	Examiner la documentation d'appui.....	61
2.	La préparation administrative.....	62
X-	Supervision externe	62
1.	Réunion préliminaire avec le personnel du site.....	62
2.	Observation des pratiques et des interactions.....	63
3.	Examen des dossiers des clients et des données statistiques	64
4.	Observation des conditions de travail	65
5.	Entretien avec les clients et autres utilisateurs du service.....	66
6.	Aider le personnel à faire l'auto évaluation.....	66
7.	Elaboration du plan de résolution des problèmes.....	66
8.	Etablissement du plan de suivi.....	67
XI-	Suivi après une visite de supervision	68
1.	Rédaction du rapport de supervision.....	68
2.	Compte rendu aux responsables et superviseurs hiérarchiques.....	68
3.	Suivi de la résolution des problèmes	69
4.	Réunion de synthèse des superviseurs.....	69
XII-	Supervision interne	70

1.	Rôle et importance de la supervision interne.....	71
1.1.	Rôles de la supervision interne	71
1.2.	Importance d'une supervision interne.....	71
2.	Caractéristiques de la supervision interne.....	71
3.	Organisation d'une supervision interne.....	72
3.1.	La planification de la supervision	72
3.2.	La conduite de la supervision.....	73
3.3.	Après la supervision interne	73
XIII-	Relation entre supervision interne et supervision externe	74
XIV-	Supervision et procédures nationales.....	75
XV-	Supervision et qualité des services	76
XVI-	Contraintes de la supervision.....	77
XVII-	Rôles, fonctions, tâches, profil du superviseur	77
1.	Rôles du superviseur	77
2.	Fonctions du superviseur	78
3.	Tâches du superviseur	78
4.	Profil du superviseur	79
	DONNER UN « FEEDBACK »	81
	Chapitre 3 : Contrôle et inspection de projet	83
I-	Notion de contrôle.....	84
1.	Contrôle de l'état d'avancement des travaux.....	84
2.	Contrôle des coûts	85
3.	Contrôle de la qualité.....	87
4.	Contrôle d'activité.....	88
II-	Notion d'inspection.....	89
III-	Différences et similitudes entre supervision, contrôle, inspection, évaluation et suivi.....	90
	Références bibliographiques	92