

114 Nelson
20926
2586

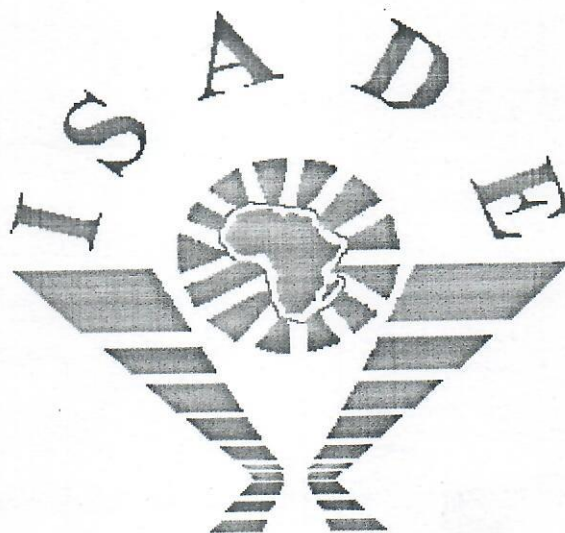
**INSTITUT SUPERIEUR AFRICAIN
POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE**



Formation sur

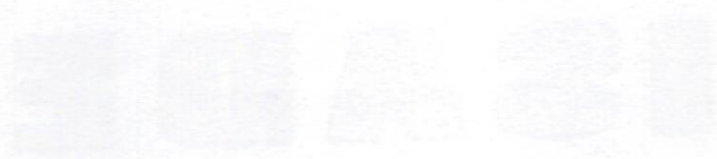
**ELABORATION ET MISE EN PLACE D'UN
SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DE PROJET**

Dakar, du 03 au 12 Juin 2013



ISADE sa : Point E, Rue A Angle 1 – Après le Must
☎ 3827 -- 📠 (221) 33 824 08 08 -- 📠 (221) 33 978 36 84
e-mail : isade@orange.sn - <http://www.isade.org>

1982





Annuaire

INSTITUTION ET TRAVAIL EN AGRICULTURE
SYSTEME DE SUITE-VALUATION DE PROJET

1982-1983



1982-1983



Introduction au suivi- évaluation



Les objectifs de la formation



- Les personnes formées connaissent bien les notions de base, les concepts, les méthodes, et les outils des systèmes de suivi-évaluation (S&E)
- Les participants proposent des pratiques S&E bien adaptées à leurs besoins

Quatre valeurs à partager

- Confidentialité: Ce qui va se passer et se dire ici restera entre nous
- Ouverture: Chacun peut exprimer ses opinions sans contrainte, avec un esprit critique, mais tolérant
- Participation active: Chacun sera à la fois acteur et bénéficiaire de nos jours de travail communs
- Réalisme: Gardons les pieds sur terre!

Définitions

- **Suivi**: Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, ...
- ... pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement (intervention) en cours ...
- ... des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs (résultats) atteints et l'utilisation des fonds alloués.

Définitions (2)

- **Evaluation:** Appréciation systématique et objective d'une intervention, 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'atteinte des objectifs, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité (viabilité).
- Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans les processus de décision.

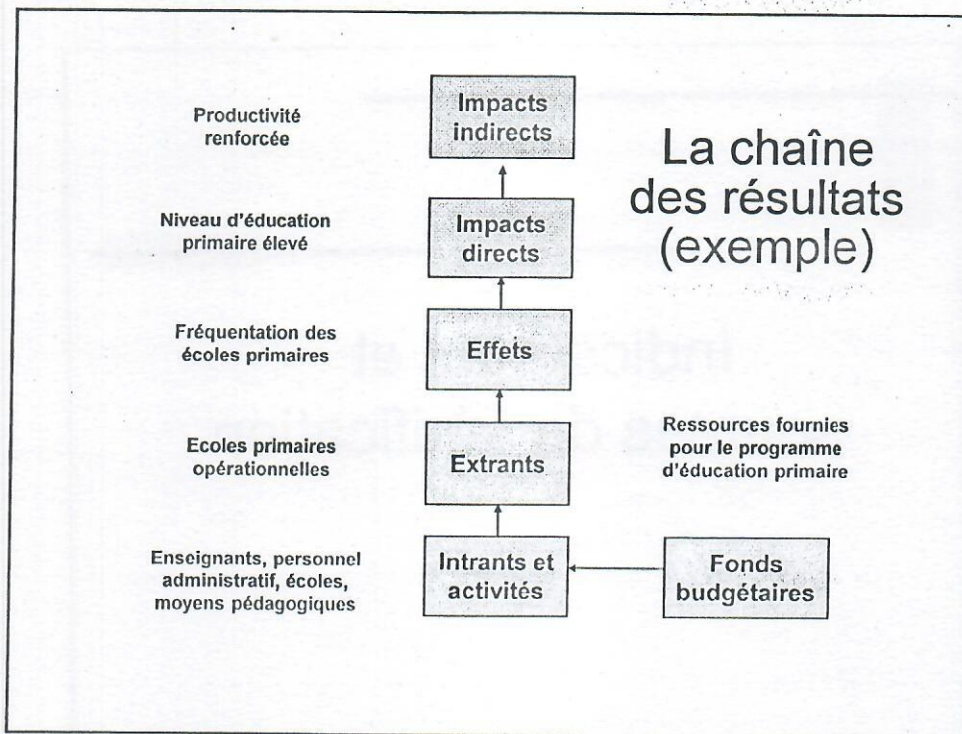
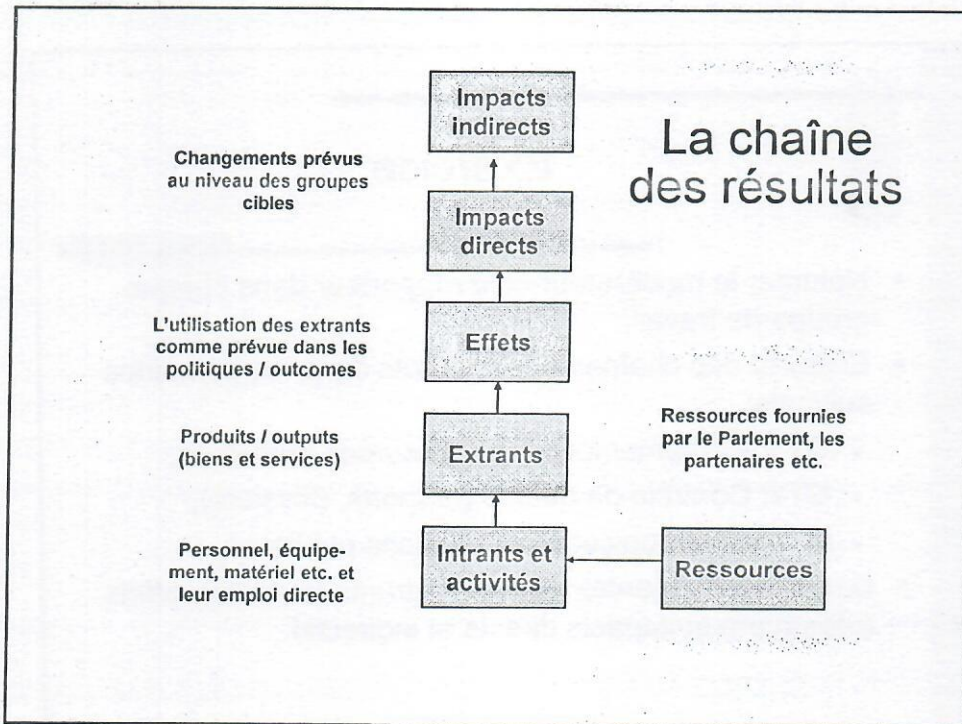
Suivi	Evaluation
Continu / fréquent, sur la base de données collectées de manière régulière, bien accessibles, généralement internes	Généralement épisodique, non fréquente, souvent externe
Basé sur l'hypothèse que l'intervention à suivre (y compris ses activités, objectifs, indicateurs etc.) est bien fondée	Peut mettre en question les objectifs et/ou la raison d'être d'une intervention
Une description du progrès à travers un nombre limité de cibles et/ou d'indicateurs	Pour identifier des impacts et d'autres effets attendus ou non attendus, positifs ou négatifs
Le plus souvent quantitatif (au lieu de qualitatif)	Pose des questions du type "comment" ou "pourquoi"
Ne met pas en évidence les liens de cause à effet	Veut servir d'orientation pour les futures directions stratégiques
Focus sur l'efficience et l'efficacité	Focus sur la pertinence, les impacts et la viabilité (durabilité, pérennisation des effets)

Définitions (4)

- **Indicateur:** Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer les progrès, d'exprimer les changements liés à une intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

Définitions (5)

- **Chaîne des résultats** (chaîne de causalité, des effets etc.): Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement (intervention) à l'atteinte des objectifs.
- La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources (intrants), se poursuit par les activités et leurs extrants (produits, outputs).
- Elle conduit aux effets (réalisations) et aux impacts, et aboutit à une rétroaction.



Exercice

- Nommer le modérateur et le rapporteur dans chaque groupe de travail,
- Elaborer des chaînes des résultats dans les domaines suivants:
 - GT1: Renforcement des ressources humaines,
 - GT2: Contrôle de qualité (rapports, dossiers),
 - GT3: Communication et relations publiques,
- Distinguer bien entre intrants, extrants (outputs), effets (utilisation) et impacts directs et indirects!

Indicateurs et sources de vérification

Un indicateur, c'est quoi?

Il y a des définitions diverses:

- Une variable employée afin de mesurer le progrès vers un objectif spécifique,
- Un signe qui montre le degré de changement issu d'une intervention,
- Des variables ou des facteurs quantitatifs ou qualitatifs qui fournissent un moyen simple et crédible pour mesurer une réalisation ou représenter les changements issus d'une intervention.

Les types d'indicateurs

- Intrant, activité, extrant, effet, impact,
- Quantitatifs et qualitatifs,
- Contexte (risque),
- Clés et/ou prioritaires,
- Substitutif (proxy),
- Pondérés ou non pondérés (voir indices),
- Agrégés et désagrégés.

Exemple No. 3

Quand? Quoi?

A partir du 1/1/2010 les marchés publics BCI passés par entente directe au Sénégal ne dépassent pas 20% de l'ensemble en terme de nombre et de volume financier.

Comment? Combien? Qui? (responsable) Où?

Sources de vérification

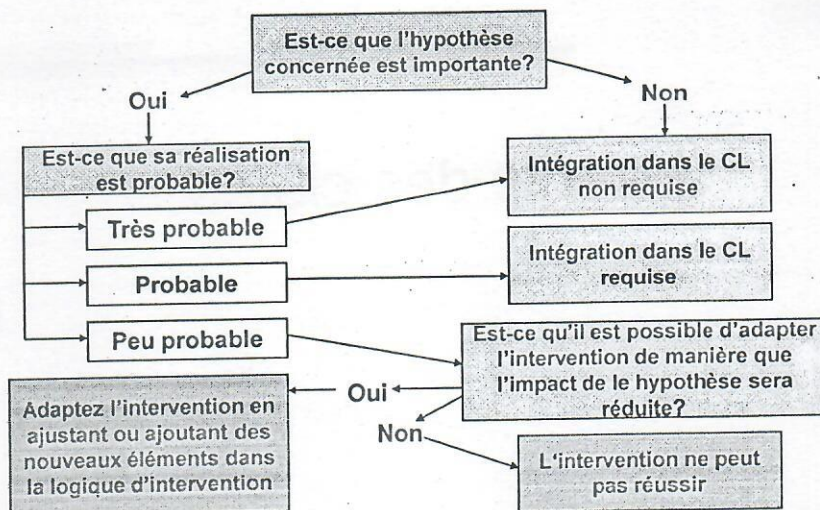
Les sources de vérification sont des moyens d'information complémentaires permettant de déterminer et de juger le progrès réalisé vers les résultats et les objectifs planifiés, rendus opérationnels sous la forme d'indicateur.

L'analyse des risques (3)

Risques externes: par exemple...

- Instabilité politique,
- Pesanteurs culturelles,
- Conflits sociaux,
- Effets environnementaux,
- Crises économiques.

Analyse des risques (4)



Exercice 3: Modèle

- 1) Indicateur d'effet : « »
- 2) Indicateur d'extrant : « »

Analyse des indicateurs :

No.	Quoi ?	Com- bien ?	Com- ment ?	Qui ?	Quand ?	Où ?
1						
2						

Le rôle des cibles

Exemples

- Rapports annuels
- Rapports d'enquêtes
- Enquêtes de satisfaction auprès les usagers des services publics,
- Entretiens avec un échantillon d'enquêteurs et de personnes enquêtées,
- Comptes-rendus des réunions.

Exercice

- Nommer les modérateurs et les rapporteurs (en rotation),
 - Sur la base de vos chaînes de résultats, formuler:
 - Un bon indicateur au niveau des extrants et
 - Un bon indicateur au niveau des effets,
 - Ceci en respectant les 6 questions / dimensions,
 - Présenter les résultats en plénière.
- => Voir modèle (page suivante)

Le cadre institutionnel (3)

Matrice des parties prenantes – Eléments (options):

- Parties prenantes,
- Mission(s) et capacités,
- Intérêts par rapport à l'intervention,
- Contributions potentielles à l'intervention,
- Facteurs qui empêchent les contributions,
- Eventuelles mesures d'atténuation et/ou de renforcement,
- Autres informations pertinentes.

Exemple

Matrice des parties prenantes

Parties prenantes	Critères	Rôle prévu dans le système S&E	Capacités actuelles en S&E	Intérêts par rapport au système S&E	Craintes par rapport au système S&E
	ARMP				
DCMP					
Structures contractantes					

Le cadre institutionnel

- Chaque système de S&E a besoin d'un cadre institutionnel adéquat pour être efficient et efficace.
- Il faut de la clarté à tous les niveaux par rapport aux rôles et aux attentes des uns et des autres.
- Les principaux acteurs concernés et leur principales caractéristiques sont pris en compte dans l'analyse des parties prenantes.

Le cadre institutionnel (2)

Les principaux outils analytiques:

- Analyse type SWOT / FFOM,
- Matrice des parties prenantes,
- Diagramme Venn (ou cartographie des relations, des acteurs),
- Enquête qualitative.

Le cadre institutionnel (5)

Enquête qualitative – quelques questions exemplaires:

- Les principales parties prenantes ont-elles été impliquées dans la conception de l'intervention?
- Les objectifs (résultats attendus) sont-ils clairement compris par les parties prenantes?
- Le calendrier et/ou l'ensemble des activités sont-ils réalisables compte tenu des capacités des parties prenantes?
- Si applicable, dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle été adaptée afin de la rendre plus pertinent?
- Dans quelle mesure le projet est-il intégré dans des structures institutionnelles susceptibles de lui survivre?

L'utilisation des données (rapports)

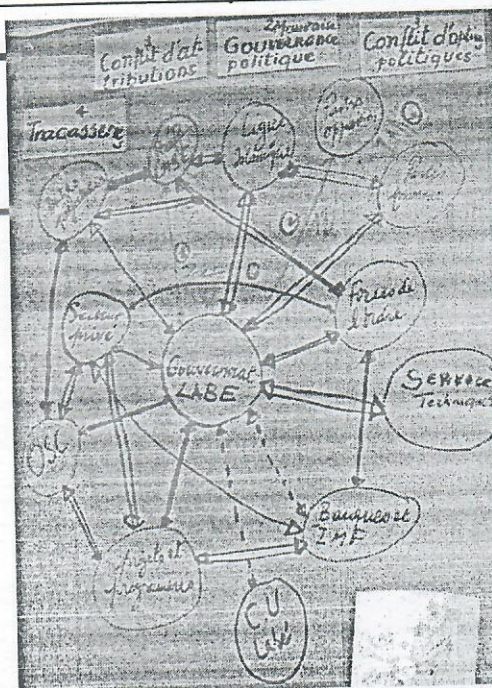
Le cadre institutionnel (4)

Diagramme Venn:

- Une représentation d'un ou plusieurs ensembles par des symboles et des lignes simples,
- Application exemplaire: l'analyse des acteurs:
 - Les symboles représentent les parties prenantes,
 - Les lignes décrivent la nature de leurs relations (transfert d'informations, contrôle, suivi etc.),
 - D'autres éléments sont à ajouter selon les besoins,
- L'approche peut être appliquée de manière participative.

Exemple

Diagramme Venn



L'utilisation des données (4)

Comment mesurer la performance du système S&E?

- No. de rapports imprimés et diffusés dans les délais,
- No. de bulletins mensuels diffusés,
- No. de visiteurs au site web par mois,
- No. de fiches de rétroaction (feedback) soumises,
- No. de participants aux ateliers de sensibilisation,
- % des participants aux ateliers satisfaisants,
- % des personnes interrogées qui peuvent citer correctement les éléments clés d'un rapport.

L'utilisation des données (5)

Eléments d'une fiche de réponse (feedback):

- Identifiant du document de référence,
- Appréciation qualitative et/ou chiffrée selon des critères:
 - Clarté,
 - Pertinence,
 - Précision,
 - Adéquation des recommandations,
 - D'autres ...
- Appréciation globale,
- Commentaires et suggestions.

L'utilisation des données

- Le suivi ne se limite pas à la collecte et l'analyse de données.
- Le suivi doit être bien intégré dans les processus décisionnels.
- Si les résultats du suivi (données, analyses etc.) ne sont pas utilisés pour la prise de décision, le suivi n'est qu'un gaspillage de ressources.
- Les résultats du suivi (et de l'évaluation) sont à présenter aux décideurs et aux autres intéressés sous une forme qui facilite la communication y compris la rétroaction (feedback).

L'utilisation des données (3)

Les types de rapports S&E:

- Rapport interne de suivi (avec un accent sur les inputs et les activités),
- Rapport interne ou externe de suivi du progrès (avec un accent sur les extrants et les effets),
- Rapport d'évaluation interne (revue d'une stratégie, du statut des cibles, des impacts probables etc.),
- Rapport d'évaluation externe (avec un accent sur la pertinence, les impacts atteints et la viabilité),
- Rapports d'évaluation ex ante, à mi-parcours et ex post,
- Rapport synthétique (pour les médias etc.),
- Rapports techniques (souvent méthodologiques).

Les thèmes transversaux

Les thèmes transversaux

L'aspect genre dans le système S&E:

- Distinguer entre les hommes et les femmes à tous les niveaux de la chaîne des résultats, p.ex.
 - % hommes / femmes (personnel des bureaux régionaux) ayant participé au programme de formation interne,
 - % hommes / femmes (personnel ...) ayant participé aux voyages d'étude à l'étranger,
 - % hommes / femmes (personnel ...) ayant constaté une amélioration de leurs conditions de travail,
 - % hommes / femmes (usagers) satisfaits par rapport à la qualité des services déconcentrés fournis,
- Pour présentation et conclusions dans les rapports de suivi et d'évaluation.

L'utilisation des données (6)

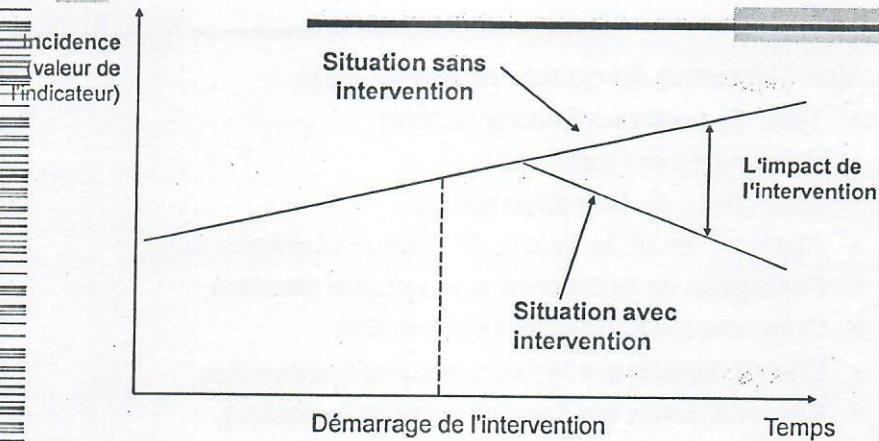
Éléments d'une fiche contradictoire:

- Identifiant du document de référence,
- Tableau de trois colonnes:
 - Recommandations,
 - Réponses (immédiates),
 - Suite (12 mois plus tard),
- Objectif: Faciliter la validation et le suivi des recommandations issues d'une revue (rapport de suivi, évaluation, audit, autre)

"FICHE CONTRADICTOIRE" Evaluation Stratégie pays Bénin

Recommandations	Réponse des services de la Commission	Suivi (après une année)
<p>1. Recommandations concernant la stratégie 9ème FED :</p> <p>1.1. L'implication plus importante de la Délégation dans l'appui aux réformes structurelles permettant de créer les conditions d'une croissance durable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir des indicateurs de performance sur la mise en œuvre des réformes structurelles dans le cadre de l'appui budgétaire. • Etablir une liaison entre les réformes à mener et le programme d'appui au secteur privé en cours d'identification 	<p>Dans le cadre de l'aide budgétaire au Bénin, la Commission s'est limitée aux trois secteurs pour lesquels il y a le plus grand consensus (à la fois au sein des services et dans le Parlement européen), à savoir la gestion financière publique, l'enseignement et la santé, laissant l'appui aux réformes structurelles au FMI et à la Banque mondiale.</p> <p>La matrice PRSC de la Banque Mondiale reprend largement des indicateurs liés aux réformes structurelles qui font l'objet d'un suivi conjoint permanent dans le cadre du dialogue politique.</p> <p>Accord en soulignant que pour les indicateurs de réformes structurelles, il faut se concentrer sur les finances publiques, qui ont un effet transversal sur tous les secteurs.</p> <p>Accord en soulignant que le programme d'appui au secteur privé aura pour objectif d'améliorer l'environnement des affaires au travers d'un appui aux associations professionnelles, ce qui permettra de renforcer la pression sur le gouvernement dans le sens des réformes structurelles (privatisations, gestion du port, régimes fiscaux et douaniers, gouvernance, etc).</p> <p>Accord. Des mesures ont été prises pour que le dialogue politique, inscrit au protocole de l'appui budgétaire, se tienne effectivement.</p>	<p>Comme indiqué, les indicateurs finances publiques ont été suivis dans le cadre de l'ABG. Par ailleurs, le gouvernement a, suite à un travail très suivi de la part de la délégation préparé et adopté un document de réforme des finances publiques qui fut l'objet d'un appui institutionnel complémentaire à l'ABG et qui permet de suivre la mise en place des réformes.</p> <p>Sur la réforme du secteur coton, la Délégation a formulé un appui budgétaire sectoriel visant à appuyer le gouvernement dans ses fonctions de régulateur de la filière libéralisée. A travers cet appui, la Commission est devenue un partenaire du dialogue sur cette réforme.</p> <p>A travers les facilités eau et énergie, la Commission devient un acteur du dialogue dans ces deux secteurs.</p> <p>Appui au secteur privé actuellement mis en œuvre comme prévu en appui aux associations professionnelles, visant notamment à les renforcer dans leur capacité de lobbying / plaidoyer auprès des autorités sur les réformes à mettre en œuvre.</p> <p>Le dialogue entamé avec le gouvernement issu des urnes en mars 2006 a démarré de façon dynamique, franc et ouvert. Un Document de Croissance et de Réduction de la Pauvreté a été élaboré par le gouvernement et commenté par les partenaires au développement conjointement.</p>

La notion de l'impact



La notion de l'impact (2)

Les approches possibles:

- Comparaisons avant / après intervention,
- Comparaisons avec / sans intervention,
- Scénario en absence d'intervention (situation ou analyse contrefactuelle),
- Opinion raisonnable (panel d'experts).

=> *Quelles approches possibles pour l'évaluation des effets et/ou impacts des formations fournies par la GTZ?*

Les thèmes transversaux (2)

D'autres thèmes transversaux pertinents:

- Les réformes budgétaires et financières y compris la modernisation générale de l'administration publique,
- La coordination du développement des capacités S&E dans la fonction publique,
- La promotion du secteur privé et de la société civile,
- La lutte contre le VIH/SIDA,
- La sécurité et la paix (approche « Do no harm »),
- Le respect des droits de l'homme,
- La mise en œuvre de la Déclaration de Paris (2005).

L'évaluation des effets et des impacts



Modules de formation MEF / GTZ

**Introduction au suivi-
évaluation des réformes pour
la réduction de la pauvreté**

Formateur: Jim Bennett



Les objectifs de la formation

- Les personnes formées connaissent bien les notions de base, les concepts; les méthodes, les outils et des systèmes de suivi-évaluation (S&E)
- Les participants proposent des pratiques S&E bien adaptées à leurs besoins

Les effets / impacts

Voir l'ébauche du questionnaire modèle:

- Type de personne formée (acteur),
- Positionnement institutionnel,
- Séminaires de formation suivis,
- Appréciation de la qualité de chaque séminaire suivi,
- Perception de l'incidence sur la propre situation,
- Comment le changement s'est réalisé,
- Effets / impacts sur les activités professionnelles,
- Effets / impacts sur l'environnement (contexte),
- Conclusions et recommandations.

Un dernier mot

Merci et au revoir!

Visualisation: Cartes métaplan

Principes de base:

- Respectez les couleurs des cartes (afin de faciliter le triage ultérieur)
- Entrez une seule unité d'information sur une carte donnée
- Écrivez lisiblement
- Entrez au maximum 4 lignes de texte

Quatre valeurs à partager

- Confidentialité: Ce qui va se passer et se dire ici restera entre nous
- Ouverture: Chacun peut exprimer ses opinions sans contrainte, avec un esprit critique, mais tolérant
- Participation active: Chacun sera à la fois acteur et bénéficiaire de nos jours de travail communs
- Réalisme: Gardons les pieds sur terre!

Les 7 modules de formation

1. Contexte et approche générale,
 2. Indicateurs et sources de vérification,
 3. Le rôle des cibles,
 4. L'analyse des risques,
 5. Le cadre institutionnel,
 6. L'utilisation des données,
 7. Les thèmes transversaux.
- => *Avec des modules « bis » selon les besoins.*

Approche méthodologique

- Nombre de participants: 24 environ,
- 50% en séances plénières,
- 50% en groupes de travail (GT) d'environ huit personnes chacun,
- Modérateurs et rapporteurs élus (en rotation) dans chaque GT,
- 50% informations générales,
- 50% informations adaptées aux besoins spécifiques des participants.

Contexte (2)

La Cellule de Suivi du Programme de Lutte contre la Pauvreté (CSPLP) au MEF:

- Mission: la mise en œuvre, l'accompagnement, la réalisation et le suivi de la SRP au Sénégal.
- Un coordinateur et six groupes de travail:
 - Suivi quantitatif,
 - Suivi qualitatif,
 - Articulation des politiques sectorielles,
 - Suivi de la mobilisation et l'absorption des ressources,
 - Information et communication,
 - Gestion administrative et financière.

Contexte (3)

Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD):

- Schéma Directeur de la Statistique (SDS) 2008-2013 (juin 2007) établissant...
 - Le Conseil National de la Statistique (CNS),
 - Le Comité Technique des Programmes Statistiques (CTPS) composé de 6 sous-comités sectoriels et thématiques,
- Arrêté MEF/ANSD du 28/07/2009 établissant:
 - 26 sous-comités sectoriels et
 - 6 groupes thématiques.

=> Voir copie

Module 1

Contexte et approches générales

Contexte

Historique:

- 2000: Stratégie provisoire (I-DSRP) présentée au FMI et à l'IDA (BM) en juin,
- 2002: Elaboration du DSRP1 (2003-2005) ,
- 2005: Elaboration du DSRP2 (2006-2010) = Stratégie pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (SCR), adoptée en juillet 2006,
- 2007: Groupe consultatif à Paris (octobre),
- Actuellement: Projet de feuille de route pour l'adoption du DSRP3 (2011-2015) fin 2010.

Approches générales

DSRP dans d'autres pays:

- 1ère génération: Accent sur les secteurs sociaux, mais faible pérennisation.
- 2ème génération: Souvent avec priorité pour la croissance économique, mais faible réduction de la pauvreté.
- 3ème génération: Tendance en faveur de la bonne gouvernance.

=> *Globalement presque 70 SRP au total dont 25 de la deuxième génération*

Approches générales (2)

Les principales forces des SRP:

- Participation renforcée des acteurs non étatiques,
- Souvent: les premières expériences de dialogue Etat – ONG.
- Souvent: la mise en réseau des acteurs non étatiques.

Contexte (4)

D'autres acteurs concernés par le système S&E:

- Les autres structures du MEF (DGs, IGF),
- Les autres ministères et agences,
- Les collectivités locales et les services publics déconcentrés,
- Les ONG et le secteur privé,
- Les partenaires techniques et financiers,
- Les médias,

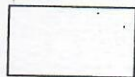



=> *Sont ils suffisamment impliqués?*

Contexte (5)

Perspectives (voir projet de Feuille de route):

- Revue annuelle conjointe 2010,
- Un bilan du DSRP2:
 - Synthèse des revues annuelles,
 - Etudes et enquêtes (diagnostic, accès aux services sociaux, impacts, perceptions ...),
- L'élaboration du DSRP3:
 - Orientations stratégiques,
 - Matrice des mesures,
 - Plan d'Actions Prioritaires.

Exercice 1 (modèle)

	...qui favorisentqui empêchent ...
Facteurs internes ...		
Facteurs externes ...		

... le suivi-évaluation du DSRP au Sénégal

Le diagnostic institutionnel (1)

Quatre dimensions:

- Le contexte (réglementaire, juridique etc.),
- Les réseaux et secteurs,
- Les organisations et
- Les individus.

Approches générales (3)

Les principales faiblesses des SRP:

- Faible accès des acteurs non étatiques aux informations requises,
- Faible participation des populations rurales et des groupes marginalisés.
- Faible institutionnalisation de la participation,
- Faible participation au suivi-évaluation,
- Faible implication des Parlements.

Exercice 1

- Nommer le modérateur et le rapporteur de la séance
- En utilisant les cartes métaplan, identifier ...
 - Les facteurs internes qui favorisent ...
 - Les facteurs internes qui empêchent ...
 - Les facteurs externes qui favorisent ...
 - Les facteurs externes qui empêchent ...
- ... une bonne gestion du processus de suivi-évaluation du DSRP2 dans votre domaine de spécialisation,
- ... compte tenu des expériences du Sénégal.

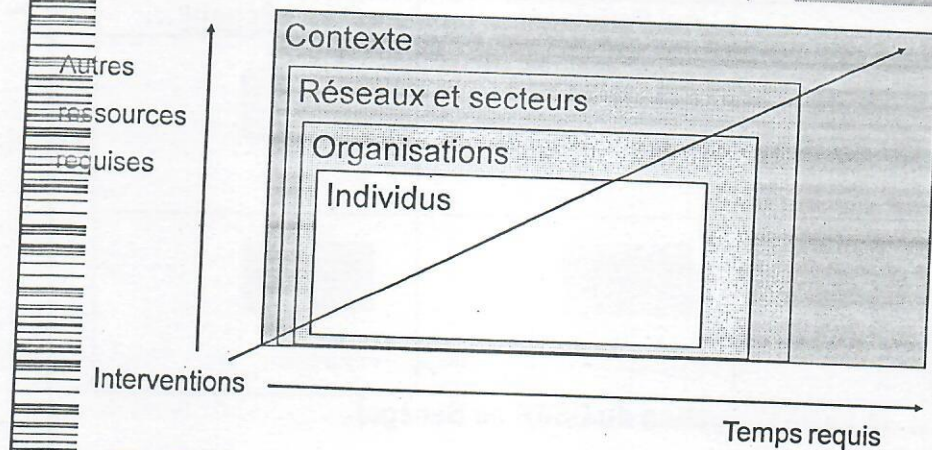
=> *Voir modèle (page suivante)*

Définitions (2)

- **Evaluation:** Appréciation systématique et objective d'une intervention, en cours ou terminée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.
- Le but est de déterminer la pertinence et l'atteinte des objectifs, l'efficacité, l'impact et la durabilité (viabilité).
- Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans les processus de décision.

Suivi	Evaluation
Continu / fréquent, sur la base de données collectées de manière régulière, bien accessibles, généralement internes	Généralement épisodique, non fréquente, souvent externe
Basé sur l'hypothèse que l'intervention à suivre (y compris ses activités, objectifs, indicateurs etc.) est bien fondée	Peut mettre en question les objectifs et/ou la raison d'être d'une intervention
Une description du progrès à travers un nombre limité de cibles et/ou d'indicateurs	Pour identifier des impacts et d'autres effets attendus ou non attendus, positifs ou négatifs
Le plus souvent quantitatif (au lieu de qualitatif)	Pose des questions du type "comment" ou "pourquoi"
Ne met pas en évidence les liens de cause à effet	Veut servir d'orientation pour les futures directions stratégiques
Focus sur l'efficacité et l'efficacé	Focus sur la pertinence, les impacts et la viabilité (durabilité, pérennisation des effets)

Le diagnostic institutionnel (2)



MEF / GTZ 2009

Formation en suivi-évaluation

19

Définitions

- **Suivi:** Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, ...
- ... pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement (intervention) en cours ...
- ... des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs (résultats) atteints et l'utilisation des fonds alloués.

MEF / GTZ 2009

Formation en suivi-évaluation

20

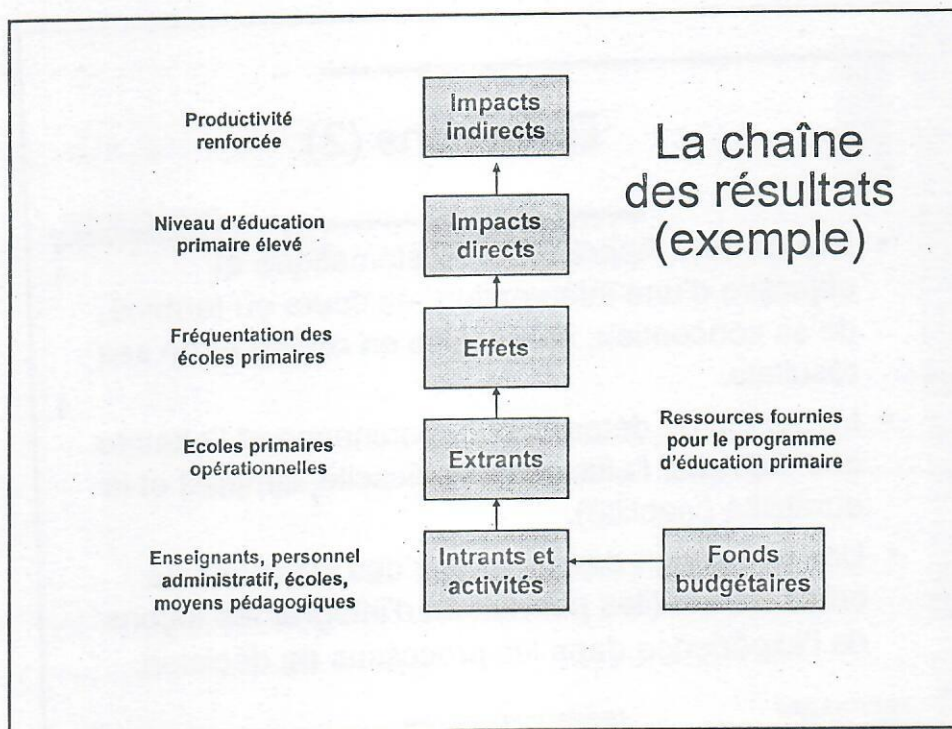
La chaîne des résultats (3)

Les liens de cause à effet:

- ◆ Généralement, les liens de cause à effet entre deux niveaux de la chaîne des résultats sont nombreux,
- ◆ Aux niveaux supérieurs de la chaîne des résultats et dans le plus long terme, les liens de cause à effet sont de plus en plus difficiles à vérifier,
- ◆ Il faut parfois aussi tenir compte des effets indirects et/ou négatifs inattendus,
- ◆ Les liens de cause à effet ne sont pas pleinement sous le contrôle de l'entité concernée, surtout si ces liens sont très variés et complexes.

Résultats non attribuables

- Le suivi doit se référer à des indicateurs à tous les niveaux de la chaîne des résultats.
- Les inputs et extrants peuvent être facilement observés et suivis, mais ce n'est pas toujours de même pour les effets et les impacts.
- Les variations des résultats obtenus peuvent être attribuées à des différents facteurs internes et externes parfois interdépendants.



La chaîne des résultats (2)

La dimension politique:

- ♦ A travers les ministères, les agences étatiques etc., le Gouvernement définit les effets (réalisations) qu'il cherche à assurer dans un domaine spécifique,
- ♦ Sur la base de ces effets (réalisations), le Gouvernement cherche à assurer des impacts directs et indirects sur un certain aspect de la société,
- ♦ Le Parlement met à la disposition du Gouvernement le financement requis pour assurer les réalisations proposées,
- ♦ Les ministères et agences proposent les extrants (biens et services) et les inputs (personnel, matériel etc.) requis,
- ♦ Les indicateurs servent au suivi et à l'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et d'autres aspects afférents.

Exemple No. 2

Quand? Combien? Qui?
Où? — A partir du 1/1/2010 tous les fonctionnaires
de la DGID participent effectivement au
système d'évaluation des performances des
ressources humaines.
Quoi? Comment?

Exemple No. 3

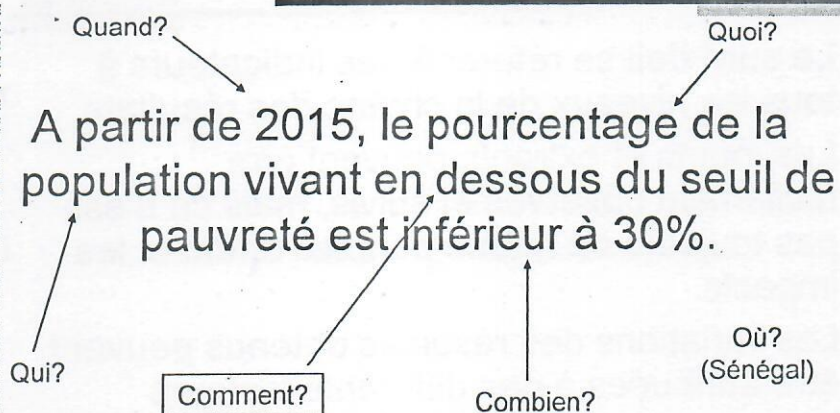
Quand? Quoi?
Où? — A partir du 1/1/2010 les marchés publics BCI
passés par entente directe au Sénégal
ne dépassent pas 20% de l'ensemble en
terme de nombre et de volume financier.
Comment? Combien? Qui?
(responsable)

Un bon indicateur (3) ...

Répond aux six dimensions / questions:

- L'objet (quoi?)
- La quantité (combien?)
- La qualité (comment?)
- Le groupe cible (qui?)
- La période (quand?)
- La localisation (où?)

Exemple No. 1



Les méta-données (3)

Camara 2008 (suite):

- Données de base (primaires),
- Méthodologie de calcul,
- Mode de diffusion,
- Difficultés rencontrées,
- Mesures apportées depuis 2002,
- Perspectives d'améliorations,
- Opportunités,
- Commentaires,
- Contact (responsable), date du dernier contact.

Les méta-données (4)

Archivage National des Données du Sénégal (ANADS):

- <http://ns.ansd.sn/nada/>
- Pour chaque enquête ou recensement:
 - Une présentation,
 - Des rapports et documents techniques,
 - Les conditions et procédures d'accès aux micros données,
 - Le formulaire de demande de données.

Les méta-données

- Le préfixe grec « méta » indiquant l'auto-référence,
- Le mot signifie donc proprement « donnée de/à propos de donnée »)
- Elle est une donnée servant à définir ou décrire une autre donnée quel que soit son support (papier ou électronique).

Les méta-données (2)

P.ex. Camara 2008 (Guinée):

- Référence (DSRP, OMD etc.),
- Objectif (à mesurer),
- Typologie (effet, impact etc.),
- Périodicité,
- Désagrégation (nationale, régionale...),
- Domaine (TIC, gouvernance etc.),
- Service producteur,
- Contexte (justification),
- Sources,

Module 3

Le rôle des cibles

Définition des cibles

- Les indicateurs opérationnels et objectivement vérifiables décrivent des cibles précises.
- La définition de cibles précises facilite:
 - Une bonne planification stratégique,
 - Une bonne budgétisation des programmes et des activités afférentes,
 - Un bon suivi-évaluation axé sur les résultats,
 - Une bonne budgétisation des activités de suivi-évaluation.

Les méta-données (5)

ANADS: 5 ouvrages sont disponibles,

- Enquête agricole annuelle 2006-2007,
- Enquête de Suivi de la Pauvreté 2005,
- Inventaire des services sociaux de base au niveau des villages - Mai 2000,
- Enquête sur les Priorités 1991,
- Recensement général de la population 1976.

Les méta-données (6)

Archivage National des Données du Sénégal (ANADS)

AGENCE NATIONALE DE LA STATISTIQUE ET DE LA DEMOGRAPHIE
"Des Statistiques pertinentes au service du développement durable"

Site en construction

ACCUEIL

MISSIONS

ACTIVITES

CATALOGUE DE
DONNEES

POLITIQUE DE

DIFFUSION ET

PROCEDURES D'ACCES

PARTENAIRES

CONTACT

SITE WEB DE L'ANSD

CATALOGUE DE DONNEES

Trier par: Titre Année Investigateur primaire

Visualiser tout

Recherche

in

Description de l'étude

ET

in

Description des variables

Go

Trouvé(e)s 8 enquête(s) sur 8

Afficher la page 1 de 2

Enquête agricole annuelle au Sénégal 2006-2007

Investigateur Direction de l'Analyse de la Prévision et des Statistiques (DAPS),
primaire: Ministère de l'Agriculture et de la Sécurité Alimentaire

N° de référence: IHSN 686-DAPS-Q5-2007

Agence OPI de l'étude Conditions d'accès

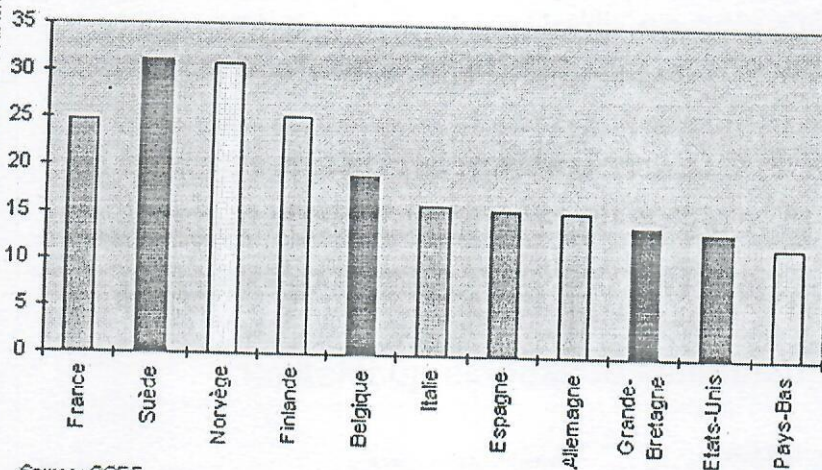
Définition des cibles (4)

Techniques utiles:

- Modération et animation (pour ateliers de travaux etc.) et approches participatives avec comme objectif le renforcement de l'appropriation locale (ownership),
- Distinction entre cibles fixes (p.ex. 50%) et cibles variables mais limitées (p.ex. entre 40% et 60%),
- Distinction entre données agrégées (p.ex. nationales) et désagrégées (p.ex. pour 14 régions, 45 départements, 92 arrondissements),
- Distinction entre les horizons temporeux (court, moyen et long terme),
- Benchmarking (étalonnage), simulations macro/micro.

Définition des cibles (5)

Part de l'emploi public au sein de l'emploi total en 1998 (en %)



Définition des cibles (2)

Les points de repère:

- Intrant, extrant, effet ou impact attendu,
- L'indicateur (la variable concernée),
- La situation de référence (baseline),
- La prévision (situation ou comportement souhaitable ciblé pour l'avenir) et
- La réalisation effective (issue du suivi)

Définition des cibles (3)

Les situations de référence (baseline), p.ex. dans la note technique de ANSD / CPCCI (juin 2009):

- Taux de croissance réel en 2004 (5,9%),
- Production céréalière en 2004 (1.084.530 t),
- Pourcentage de femmes dans les instances de décision au niveau politique en 2008 (18%),
- Ratio de reboisement et régénération sur le déboisement en 2004 (0,6%),
- Nombre de personnes sorties des habitats spontanés et relogés en 2005 (180.000 personnes).

Module 4

L'analyse des risques

L'approche « cadre logique »

La structure générale en 4 colonnes:

- Logique d'intervention (chaîne des résultats, ou les facteurs internes de l'intervention),
- Les indicateurs objectivement vérifiables,
- Les sources de vérification,
- Les hypothèses (évolution positive attendue des facteurs externes).

+ ressources requises + calendrier indicatif

Définition des cibles (6)

Budgétisation et le lien budgétaire:

- Se mettre d'accord sur une cible, c'est plus facile que l'estimation des coûts de sa réalisation.
- Les coûts dépendent des facteurs requis (inputs), des prix et de divers facteurs inconnus (risques).
- Le choix d'une cible devrait être bien reflété dans le budget indicatif, tout en tenant compte des risques.
- Le choix d'une cible aura des impacts sur les besoins en S&E, qui ont de leur part des implications budgétaires!

Définition des cibles (7)

Réflexion en plénière: Comment décrire les situations de référence (baseline) dans les domaines ...

- Renforcement des ressources humaines,
- Contrôle de qualité (rapports, dossiers),
- Communication et relations publiques, ...

... tout en distinguant entre aspects quantitatifs et aspects qualitatifs?

L'approche « cadre logique » (4)

Logique d'intervention (GAR)	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Impacts			
Effets			
Extrants			
Activités	Ressources	Calendrier indicatif	

L'approche « cadre logique » (5)

Logique d'intervention (GAR)	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Impacts ↔ Indicateurs d'impacts	↔ SdV		
Effets ↔ Indicateurs d'effets	↔ SdV		
Extrants ↔ Indicateurs d'extrants	↔ SdV		
Activités	Ressources	Calendrier indicatif	

L'approche « cadre logique » (2)

Logique d'intervention	
Approche classique	Approche GAR
Objectif global	Impacts (résultats finaux)
Objectif spécifique	Effets (résultats intermédiaires)
Résultats	Extrants (résultats immédiats)
Activités	Activités
Moyens	Ressources

L'approche « cadre logique » (3)

Logique d'intervention (classique)	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global			
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités	Moyens	Calendrier indicatif	

L'analyse des risques (2)

Risques internes: par exemple...

- Beaucoup d'intervenants,
- Niveau d'engagement requis des intervenants,
- Techniques complexes,
- Techniques innovatrices,
- Échéancier trop court,
- Fluctuations personnelles.

L'analyse des risques (3)

Risques externes: par exemple...

- Instabilité politique,
- Pesanteurs culturelles,
- Conflits sociaux,
- Effets environnementaux,
- Crises économiques.

L'approche « cadre logique » (6)

Logique d'intervention (GAR)	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses (Facteurs externes)
Impacts	Indicateurs d'impacts	SdV	Hypothèses relatives à la viabilité
Effets	Indicateurs d'effets	SdV	Hypothèses
Extrants	Indicateurs d'extrants	SdV	Hypothèses
Activités	Ressources	Calendrier indicatif	Hypothèses

MEF / GTZ 2009

Formation en suivi-évaluation

67

L'analyse des risques

- Appréciation des facteurs (appelés **hypothèses** dans le cadre logique) qui contribuent ou pourraient contribuer à l'atteinte des objectifs (résultats) d'une intervention donnée.
- Examen détaillé des conséquences non voulues et négatives qu'une intervention pourrait avoir sur les groupes cibles et/ou leur environnement.
- L'analyse permet également de quantifier la probabilité de l'apparition des risques définis et leur impact prévisible.

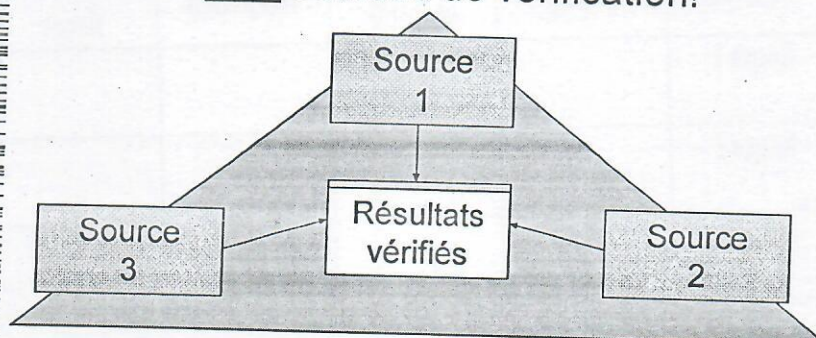
MEF / GTZ 2009

Formation en suivi-évaluation

68

D'autres considérations

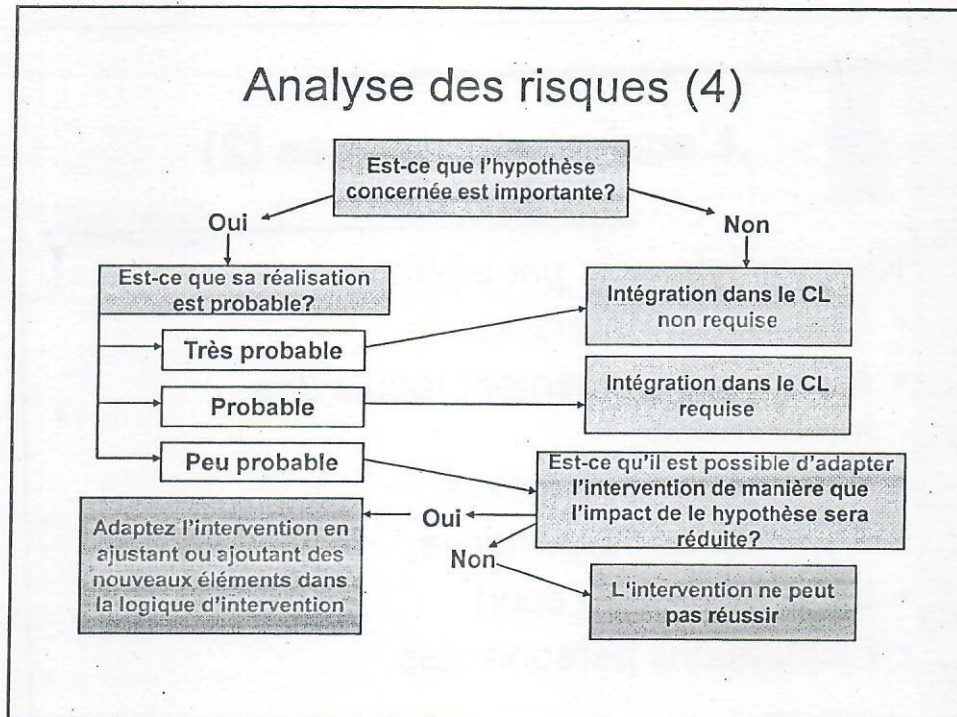
Triangulation: Le principe d'utiliser au moins trois sources de vérification!



Exercice 4

- Nommer les modérateurs et les rapporteurs (en rotation),
 - Se basant sur vos chaînes de résultats, identifier 1-3 risques qui peuvent empêcher la transformation des extrants en effets,
 - Formuler une hypothèse (voire évolution positive) relative à chaque risque (influence négative),
 - Analyser l'hypothèse selon la démarche décrite,
 - Pour chaque hypothèse retenue, formuler un indicateur et une source de vérification,
 - Proposer des mesures de réduction du risque.
- => Voir modèle, page suivante

Analyse des risques (4)

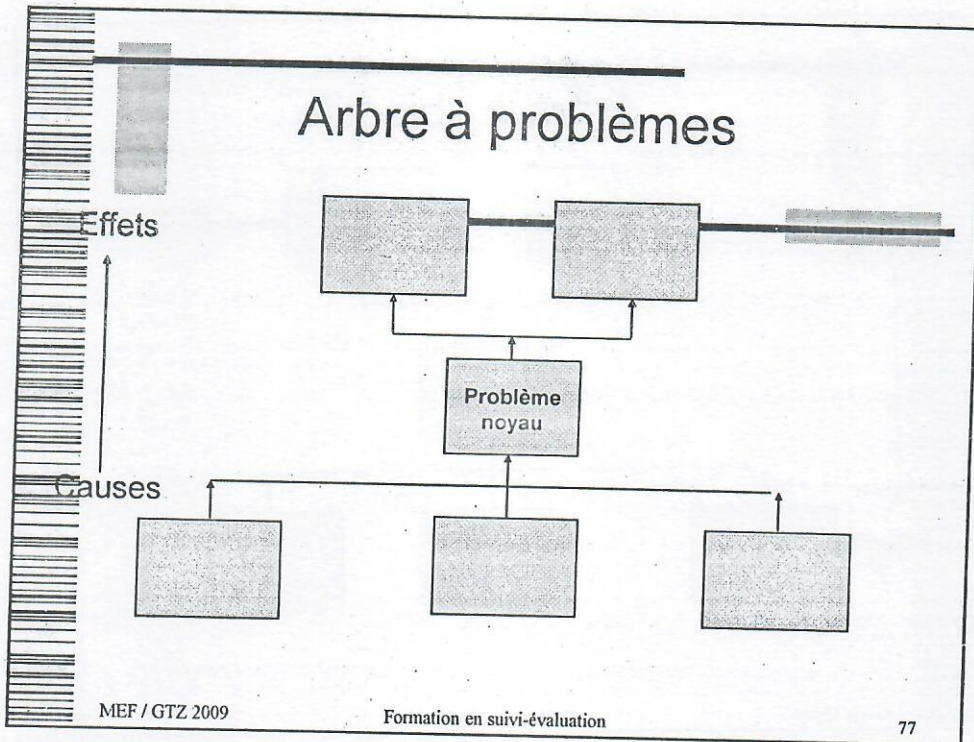


L'analyse des risques (5)

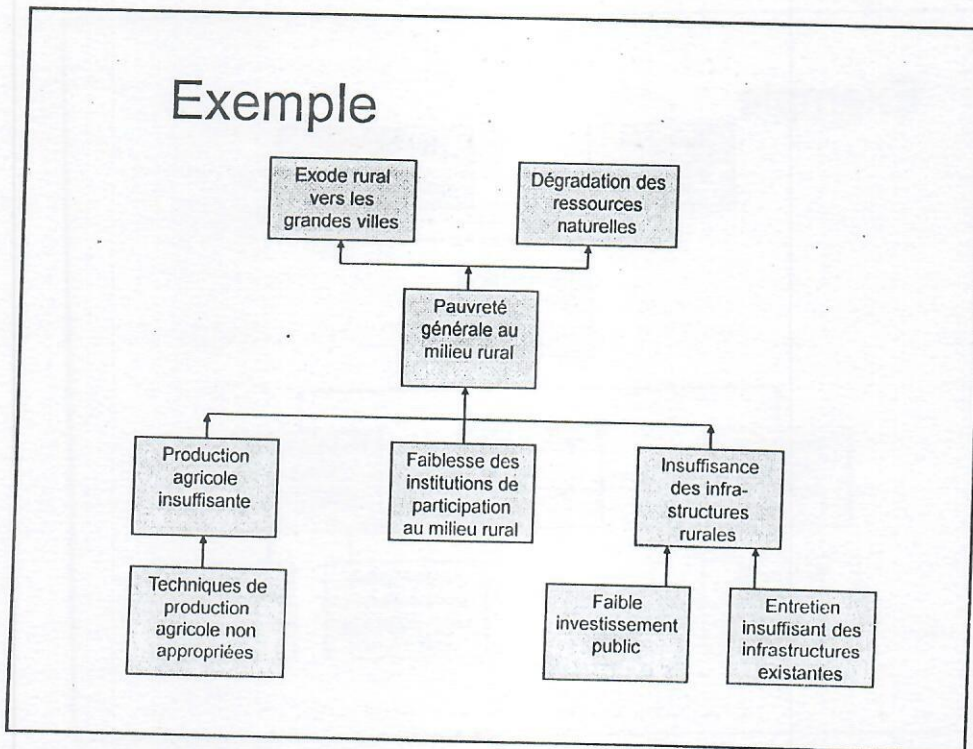
Le suivi des hypothèses (ou risques):

Hypothèses	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
... au niveau des impacts	Indicateurs de contexte	SdV
... au niveau des effets	Indicateurs de contexte	SdV
... au niveau des extrants	Indicateurs de contexte	SdV
... au niveau des activités	Indicateurs de contexte	SdV

Arbre à problèmes



Exemple



Exercice 4 (modèle)

Risque important	Hypothèse afférente	Indicateur objectivement vérifiable	Source de vérification	Mesure de réduction de risque
Risque 1				
Risque 2				
Risque 3				

Module 4 bis

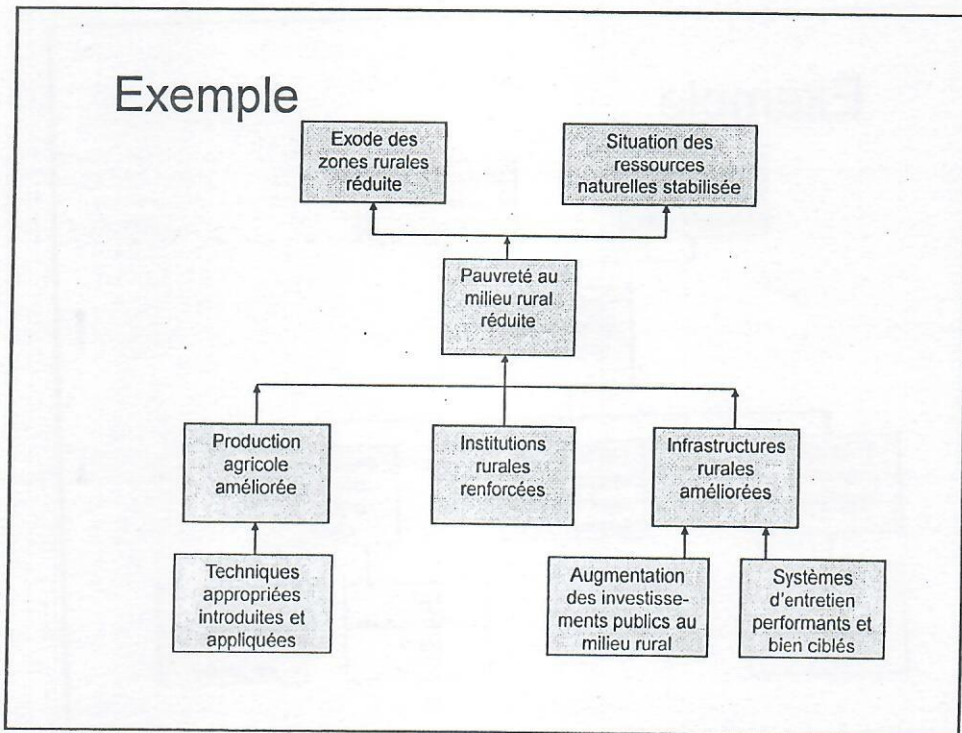
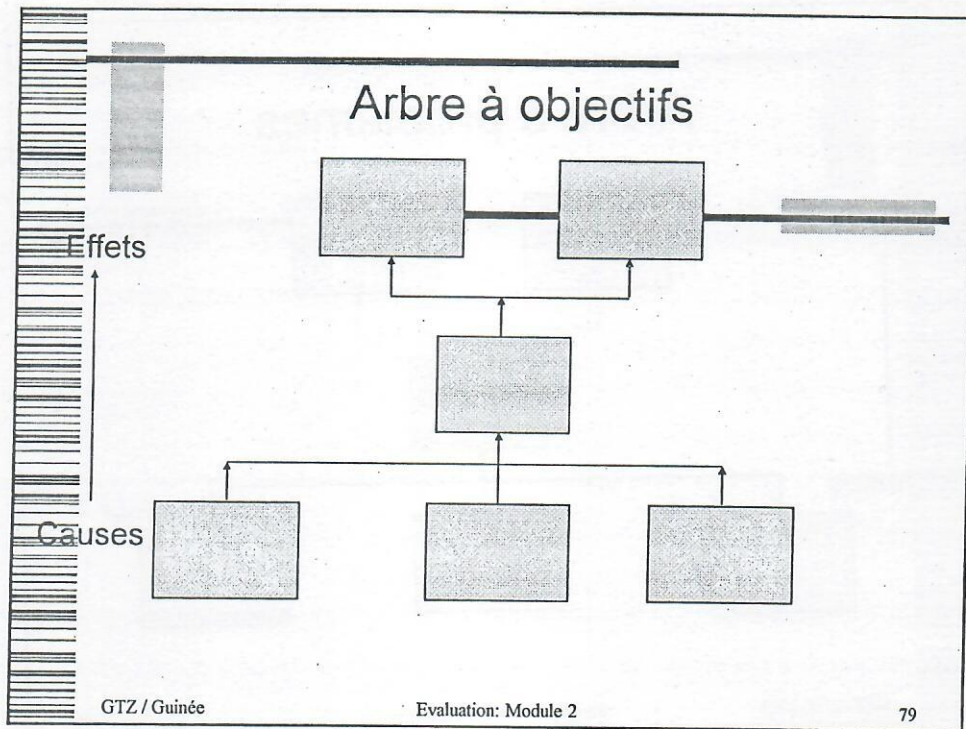
Autres outils

Module 5

Le cadre institutionnel

Le cadre institutionnel

- Chaque système de S&E a besoin d'un cadre institutionnel adéquat pour être efficient et efficace.
- Il faut de la clarté à tous les niveaux par rapport aux rôles et aux attentes des uns et des autres.
- Les principaux acteurs concernés et leur principales caractéristiques sont pris en compte dans l'analyse des parties prenantes.



Exemple

Matrice des parties prenantes

Parties prenantes	Critères	Rôle prévu dans le système S&E	Capacités actuelles en S&E	Intérêts par rapport au système S&E	Craintes par rapport au système S&E
	ARMP				
DCMP					
Structures contractantes					

MEF / GTZ 2009

Formation en suivi-évaluation

85

Le cadre institutionnel (4)

Diagramme Venn:

- Une représentation d'un ou plusieurs ensembles par des symboles et des lignes simples,
- Application exemplaire: l'analyse des acteurs:
 - Les symboles représentent les parties prenantes,
 - Les lignes décrivent la nature de leurs relations (transfert d'informations, contrôle, suivi etc.),
 - D'autres éléments sont à ajouter selon les besoins,
- L'approche peut être appliquée de manière participative.

MEF / GTZ 2009

Formation en suivi-évaluation

86

Le cadre institutionnel (2)

Les principaux outils analytiques:

- Analyse type SWOT / FFOM,
- Matrice des parties prenantes,
- Diagramme Venn (ou cartographie des relations, des acteurs),
- Enquête qualitative.

Le cadre institutionnel (3)

Matrice des parties prenantes – Eléments (options):

- Parties prenantes,
- Mission(s) et capacités,
- Intérêts par rapport à l'intervention,
- Contributions potentielles à l'intervention,
- Facteurs qui empêchent les contributions,
- Eventuelles mesures d'atténuation et/ou de renforcement,
- Autres informations pertinentes.

Module 6

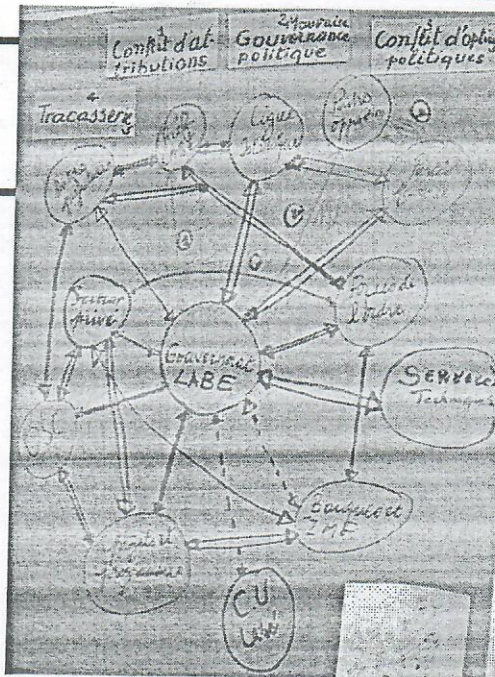
L'utilisation des données (rapports)

L'utilisation des données

- Le suivi ne se limite pas à la collecte et l'analyse de données.
- Le suivi doit être bien intégré dans les processus décisionnels.
- Si les résultats du suivi (données, analyses etc.) ne sont pas utilisés pour la prise de décision, le suivi n'est qu'un gaspillage de ressources.
- Les résultats du suivi (et de l'évaluation) sont à présenter aux décideurs et aux autres intéressés sous une forme qui facilite la communication y compris la rétroaction (feedback).

Exemple

Diagramme Venn



MEF / GTZ 2009

Formation en suivi-évaluation

87

Le cadre institutionnel (5)

Enquête qualitative – quelques questions exemplaires:

- Les principales parties prenantes ont-elles été impliquées dans la conception de l'intervention?
- Les objectifs (résultats attendus) sont-ils clairement compris par les parties prenantes?
- Le calendrier et/ou l'ensemble des activités sont-ils réalisables compte tenu des capacités des parties prenantes?
- Si applicable, dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle été adaptée afin de la rendre plus pertinente?
- Dans quelle mesure le projet est-il intégré dans des structures institutionnelles susceptibles de lui survivre?

MEF / GTZ 2009

Formation en suivi-évaluation

88

L'utilisation des données (5)

Eléments d'une fiche de réponse (feedback):

- Identifiant du document de référence,
- Appréciation qualitative et/ou chiffrée selon des critères:
 - Clarté,
 - Pertinence,
 - Précision,
 - Adéquation des recommandations,
 - D'autres ...
- Appréciation globale,
- Commentaires et suggestions.

L'utilisation des données (6)

Eléments d'une fiche contradictoire:

- Identifiant du document de référence,
- Tableau de trois colonnes:
 - Recommandations,
 - Réponses (immédiates),
 - Suite (12 mois plus tard),
- Objectif: Faciliter la validation et le suivi des recommandations issues d'une revue (rapport de suivi, évaluation, audit, autre)

"FICHE CONTRADICTOIRE"
Evaluation Stratégie pays Bénin.

Recommandations	Réponse des services de la Commission	Suivi (après une année)
<p>1. Recommandations concernant la stratégie 2ème FED :</p> <p><u>1.1. L'implication plus importante de la Délégation dans l'appui aux réformes structurelles permettant de créer les conditions d'une croissance durable.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir des indicateurs de performance sur la mise en œuvre des réformes structurelles dans le cadre de l'appui budgétaire. • Etablir une liaison entre les réformes à mener et le programme d'appui au secteur privé en cours d'identification 	<p>Dans le cadre de l'aide budgétaire au Bénin, la Commission s'est limitée aux trois secteurs pour lesquels il y a le plus grand consensus (à la fois au sein des services et dans le Parlement européen), à savoir la gestion financière publique, l'enseignement et la santé, laissant l'appui aux réformes structurelles au FMI et à la Banque mondiale.</p> <p>La matrice PRSC de la Banque Mondiale reprend largement des indicateurs liés aux réformes structurelles qui font l'objet d'un suivi conjoint permanent dans le cadre du dialogue politique.</p> <p>Accord en soulignant que pour les indicateurs de réformes structurelles, il faut se concentrer sur les finances publiques, qui ont un effet transversal sur tous les secteurs.</p> <p>Accord en soulignant que le programme d'appui au secteur privé aura pour objectif d'améliorer l'environnement des affaires au travers d'un appui aux associations professionnelles, ce qui permettra de renforcer la pression sur le gouvernement dans le sens des réformes structurelles (privatisations, gestion du port, régimes fiscal et douanier, gouvernance, etc).</p> <p>Accord. Des mesures ont été prises pour que le dialogue politique, inscrit au protocole de l'appui budgétaire, se tienne effectivement.</p>	<p>Comme indiqué, les indicateurs finances publiques ont été suivis dans le cadre de l'ABG. Par ailleurs, le gouvernement a, suite à un travail très suivi de la part de la délégation ; préparé et adopté un document de réforme des finances publiques qui fait l'objet d'un appui institutionnel complémentaire à l'ABG et qui permet de suivre la mise en place des réformes.</p> <p>Sur la réforme du secteur coton, la Délégation a formulé un appui budgétaire sectoriel visant à appuyer le gouvernement dans ses fonctions de régulateur de la filière libéralisée. A travers cet appui, la Commission est devenue un partenaire du dialogue sur cette réforme.</p> <p>A travers les facilités eau et énergie, la Commission devient un acteur du dialogue dans ces deux secteurs.</p> <p>Appui au secteur privé actuellement mis en œuvre comme prévu en appui aux associations professionnelles, visant notamment à les renforcer dans leur capacité de lobbying / plaider auprès des autorités sur les réformes à mettre en œuvre.</p> <p>Le dialogue entamé avec le gouvernement issu des urnes en mars 2006 a démarré de façon dynamique, franc et ouvert. Un Document de Croissance et de Réduction de la Pauvreté a été élaboré par le gouvernement et commenté par les partenaires au développement conjointement.</p>

Module 7

Les thèmes transversaux

Les thèmes transversaux

L'aspect genre dans le système S&E:

- Distinguer entre les hommes et les femmes à tous les niveaux de la chaîne des résultats, p.ex.
 - % hommes / femmes (personnel des bureaux régionaux) ayant participé au programme de formation interne,
 - % hommes / femmes (personnel ...) ayant participé aux voyages d'étude à l'étranger,
 - % hommes / femmes (personnel ...) ayant constaté une amélioration de leurs conditions de travail,
 - % hommes / femmes (usagers) satisfaits par rapport à la qualité des services déconcentrés fournis,
- Pour présentation et conclusions dans les rapports de suivi et d'évaluation.

Les thèmes transversaux (2)

D'autres thèmes transversaux pertinents:

- Les réformes budgétaires et financières y compris la modernisation générale de l'administration publique,
- La coordination du développement des capacités S&E dans la fonction publique,
- La promotion du secteur privé et de la société civile,
- La lutte contre le VIH/SIDA,
- La sécurité et la paix (approche « Do no harm »),
- Le respect des droits de l'homme,
- La mise en œuvre de la Déclaration de Paris (2005).

L'utilisation des données (3)

Les types de rapports S&E:

- Rapport interne de suivi (avec un accent sur les inputs et les activités),
- Rapport interne ou externe de suivi du progrès (avec un accent sur les extrants et les effets),
- Rapport d'évaluation interne (revue d'une stratégie, du statut des cibles, des impacts probables etc.),
- Rapport d'évaluation externe (avec un accent sur la pertinence, les impacts atteints et la viabilité),
- Rapports d'évaluation ex ante, à mi-parcours et ex post,
- Rapport synthétique (pour les médias etc.),
- Rapports techniques (souvent méthodologiques).

L'utilisation des données (4)

Comment mesurer la performance du système S&E?

- No. de rapports imprimés et diffusés dans les délais,
- No. de bulletins mensuels diffusés,
- No. de visiteurs au site web par mois,
- No. de fiches de rétroaction (feedback) soumises,
- No. de participants aux ateliers de sensibilisation,
- % des participants aux ateliers satisfaisants,
- % des personnes interrogées qui peuvent citer correctement les éléments clés d'un rapport.

La notion de l'impact (2)

Les approches possibles:

- Comparaisons avant / après intervention,
- Comparaisons avec / sans intervention,
- Scénario en absence d'intervention (situation ou analyse contrefactuelle),
- Opinion raisonnable (panel d'experts).

=> *Quelles approches possibles pour l'évaluation des effets et/ou impacts des formations fournies par la GTZ?*

Les effets / impacts de la formation

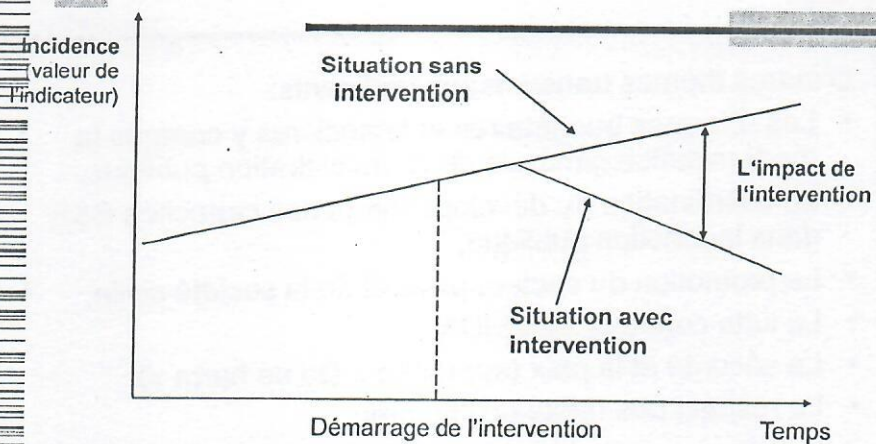
Voir l'ébauche du questionnaire modèle:

- Type de personne formée (acteur),
- Positionnement institutionnel,
- Séminaires de formation suivis,
- Appréciation de la qualité de chaque séminaire suivi,
- Perception de l'incidence sur la propre situation,
- Comment le changement s'est réalisé,
- Effets / impacts sur les activités professionnelles,
- Effets / impacts sur l'environnement (contexte),
- Conclusions et recommandations.

Module 7 bis

L'évaluation des effets et des impacts de la formation

La notion de l'impact



Éléments pour la conception d'un système de suivi-évaluation

Par
El Hassen Ould Zein
CMAP

Définitions

- ◆ « **Le suivi** est l'évaluation en permanence de l'exécution d'un projet au regard des échéances convenues, ainsi que de l'utilisation par les bénéficiaires du projet, des ressources, de l'infrastructure et des services mis à leur disposition » (BM)
- ◆ **L'Évaluation** c'est la mesure de l'impact, de la performance et de l'efficacité d'un projet par rapport à ses objectifs initiaux.

Evaluation finale de cette formation

Aspects pour revue:

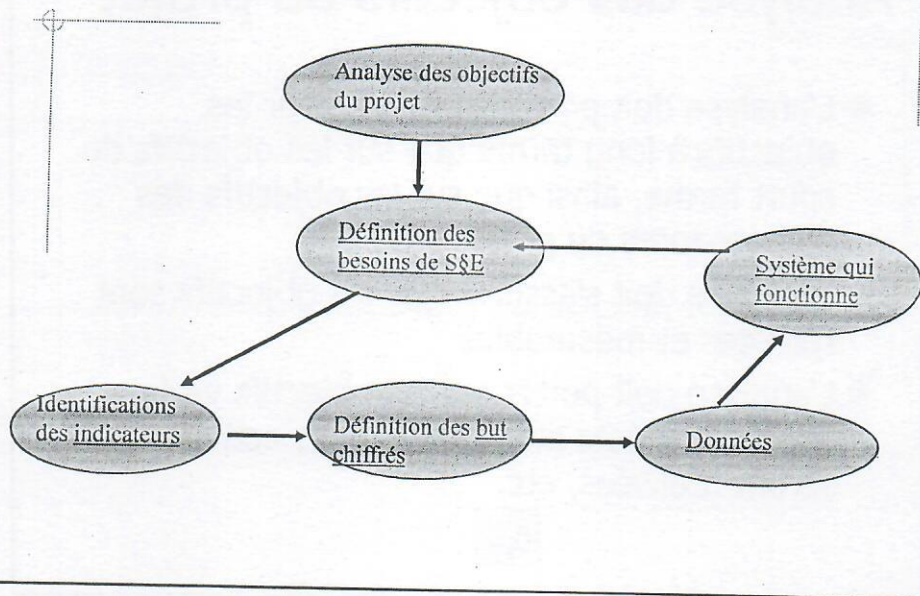
- Les connaissances acquises,
- La qualité de la formation fournie,
- Les besoins en formation qui restent.

=> *Veillez remplir les questionnaires
s.v.p. (15 minutes)*

Un dernier mot

Merci et au revoir!

Éléments du S&E



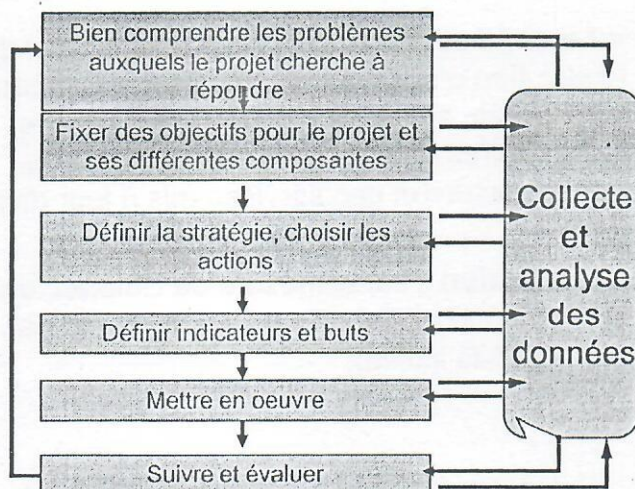
Analyse des objectifs du projet

- ◆ Le système de suivi est d'abord basé sur les objectifs du projet
- ◆ Plus les objectifs sont clairs et plus le S&E sera efficace
- ◆ L'analyse des objectifs du projet permet de voir si toutes les parties engagées ont la même vision des objectifs et des cibles à atteindre


Suivi versus Évaluation

- ◆ Le suivi et l'évaluation sont différents, mais complémentaires :
 - Le suivi est continu, alors que l'évaluation est ponctuelle
 - Le suivi porte sur les échéances du projet, alors que l'évaluation se réfère aux objectifs de celui-ci
 - Le suivi fournit les informations sur l'exécution du projet, alors que l'évaluation permet de mesurer l'impact final du projet
 - Suivi = court terme, alors qu'évaluation = long terme

Rôle du suivi-évaluation



Définition des besoins de S&E

- ◆ La définition de ces besoins permettra de fixer les objectifs du système de S&E
- ◆ Ces objectifs peuvent être :
 - Évaluer les progrès réalisés
 - Dégager l'impact du projet
 - Mesurer l'efficacité de l'utilisation des ressources
 - Retenir les leçons de certaines approches
 - Revoir la conception de certaines activités
 - Mobiliser les communautés 
 - Vérifier les attentes des parties engagées quant aux objectifs du projet...

Les indicateurs

- ◆ Un indicateur est une variable qui permet de mesurer l'évolution vers les buts fixés
- ◆ Plusieurs catégories d'indicateurs
 - Indicateurs intermédiaires ou de processus versus indicateurs finaux ou d'impact
 - Quantitatifs ou qualitatifs
 - Endogènes ou exogènes

Analyse des objectifs du projet

- ◆ L'analyse doit porter aussi bien sur les objectifs à long terme que sur les objectifs de court terme, ainsi que sur les objectifs des composantes du projet
- ◆ L'analyse doit s'assurer que les objectifs sont réalistes et mesurables
- ◆ L'analyse doit porter sur les objectifs visés, sur les résultats attendus, sur les activités qui seront réalisées, etc.



Définition des besoins de S&E

- ◆ De la définition de ces besoins dépendra le système qui sera mis en place
- ◆ Ces besoins dépendent de :
 - la nature du projet
 - De sa taille
 - De son but
 - Des attentes des acteurs

Type d'indicateurs



Intrants



Produits



Résultats



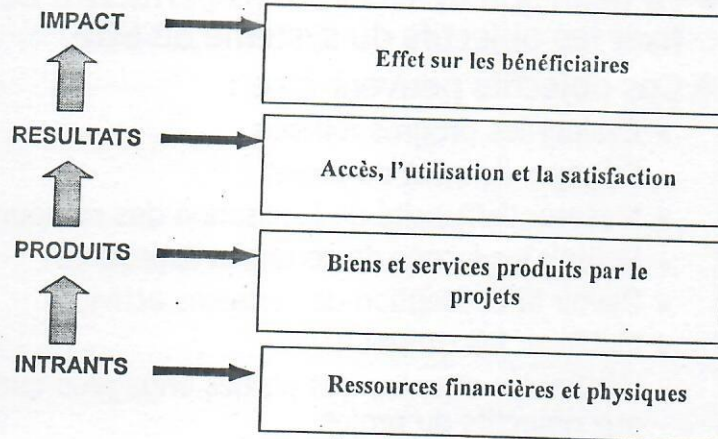
Impact



Qualité d'un bon indicateur

1. **Direct**, c'est à dire il mesure sans ambiguïté les progrès
2. **Lien direct** avec les interventions
3. **Pertinents**, c'est dire il mesure les facteurs qui reflète les objectifs
4. **Variant** entre les groupes, les zones
5. **Variant** au fil du temps
6. **Sensibles** aux interventions, il change proportionnellement au changement des éléments mesurés

Type d'indicateurs



Type d'indicateurs

Quantitatif	Qualitatif
Dépenses pour les agents agricoles	Qualité de la formation des agents
Nombre d'agents sur place	Motivations des agents, capacité à transmettre savoir
Amélioration des techniques de production	Satisfaction des agriculteurs couverts
Nutrition et qualité des terres	Changement dans la perception de l'indépendance alimentaire future

Comment définir les buts chiffrés

◆ Buts Réalistes!

- Techniquement
- Financièrement

Techniquement réalistes

Étalonnage:

- Historique (e.g. 10 dernières années)
- Régional (e.g. moyennes régionales)
- Buts Internationaux

Qualité d'un bon indicateur

7. Pas manipulables ou sujets à des dérapages (causes extérieures)
8. Faciles à mesurer et à comprendre
9. Fiables
10. Cohérents avec le cycle de prise de décision
11. Désagrégés au niveau pertinent



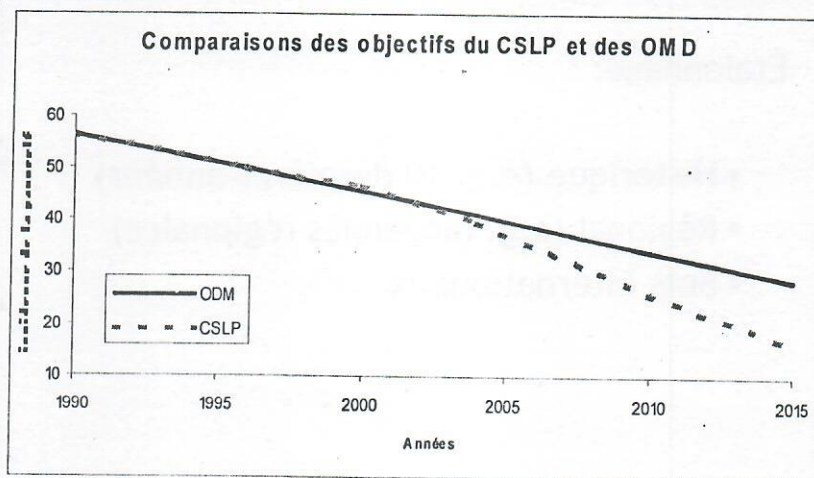
Comment définir les buts chiffrés

- ◆ Les buts ou cibles sont les niveaux quantifiables des indicateurs
- ◆ Les cibles doivent être fixées composante par composante
- ◆ Il faut tenir compte de la valeur actuelle de l'indicateur pour fixer la cible
- ◆ Il faut avoir en tête que les progrès sont plus difficiles quand la situation s'améliore

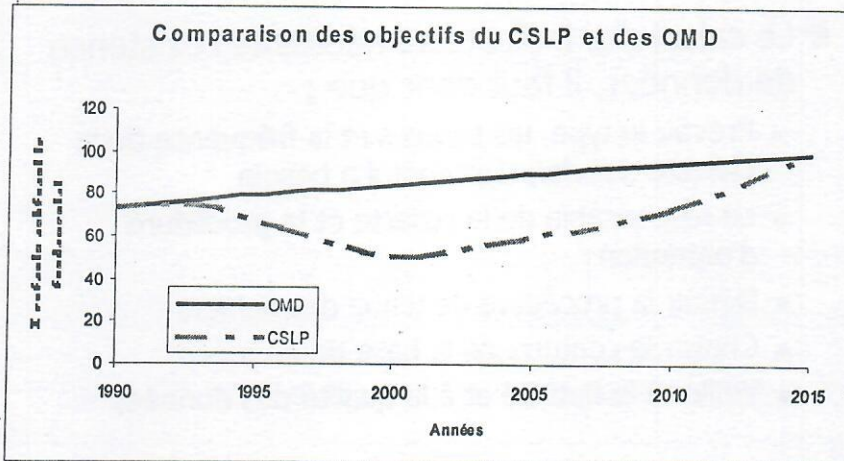
Techniquement réalistes

- Simulations:
 - Macro: Modèles d'équilibre partiel, général
 - Micro: basée sur l'élasticité de réponse de l'indicateurs aux changements.

Techniquement réalistes



Techniquement réalistes



Financièrement réalistes

- Contraintes immédiates:
 - ◆ Coûts
 - ◆ Ressources humaines
 - ◆ Infrastructure
- Pérennité
 - ◆ Entretien
 - ◆ Fonctionnement
 - ◆ Administration
- Cohérence avec l'enveloppe globale et les priorités du projet



Les données

- ◆ Le calcul des indicateurs nécessite l'existence de données, il faut donc que :
 - Prévoir le type, les sources et la fréquence de la collecte des données dont il a besoin
 - Le responsable de la collecte et la procédure d'obtention
 - Définir la procédure de tenue des fichiers
 - Choisir le contenu de la base de données
 - Veiller à la fiabilité et à la qualité des données

Les sources de données

- ◆ **Sources internes:**
 - ✓ Services financiers du projet
 - ✓ les unités régionales
- ◆ **Sources externes :**
 - ✓ Administration
 - ✓ Autres projets
 - ✓ Office des statistiques
 - ✓ Observatoires, ONGs, etc.
- ◆ **Enquêtes quantitatives ou qualitatives:**



Composantes d'un système de suivi-évaluation

- Acteurs (utilisateurs, producteurs)
- Ressources financières, matérielles, humaines
- Calendrier d'activités
- Rôles et responsabilités
- Cadre législatif/juridique
- COORDINATION! canaux de transmission de l'information et rapports formels entre acteurs (obligations et droits).

Un système fonctionnel

- ◆ Système capable de chercher et d'utiliser les informations pour une meilleure prise de décision

Components of a system of self-evaluation

- Assessment of the system's performance
- Assessment of the system's structure
- Assessment of the system's processes
- Assessment of the system's resources
- Assessment of the system's environment
- Assessment of the system's stakeholders
- Assessment of the system's risks
- Assessment of the system's opportunities
- Assessment of the system's strengths
- Assessment of the system's weaknesses

The system's structure

- Assessment of the system's architecture
- Assessment of the system's components
- Assessment of the system's interfaces
- Assessment of the system's data flow
- Assessment of the system's control flow
- Assessment of the system's information flow
- Assessment of the system's communication flow
- Assessment of the system's resource flow
- Assessment of the system's risk flow
- Assessment of the system's opportunity flow

Source : Office de Contrôle Interne. (Internal Oversight Service - IOS)

ACTIVITÉ (Activity)

Définition : Composante d'un programme constituée de diverses tâches mesurables, tangibles et récurrentes qui ont en commun la poursuite d'un objectif à l'intérieur d'un champ d'action spécialisé.

Mots clés associés et caractéristiques : Tâches, Occupation, Spécialisation.

L'activité exprime ce que l'on fait pour produire un changement. Les activités d'un programme sont complémentaires dans la recherche des résultats requis pour satisfaire les besoins. L'activité est caractérisée par le champ de spécialisation auquel elle se réfère. Sa durée est liée à l'atteinte des résultats dans ce champ.

Exemples : Formation, séminaires, conférences, ateliers de discussion, animation, de groupe, rédaction de documents, diffusion d'informations; conception de matériels; etc.

A-PROPOS (Relevance)

Définition : Caractéristiques d'un programme qui rendent sa réalisation opportune et appropriée par rapport à un temps, un contexte et un environnement donnés.

Mots clés associés et caractéristiques : Opportunité.

Exemples : Un programme d'installation d'un réseau d'émetteurs de radio FM visant à favoriser le développement national n'a d'à-propos que s'il est accompagné de l'instauration d'une politique d'acquisition et de mise en marché de postes de radio au profit de la population.

BENEFICIAIRES (Beneficiaries)

Définition : Groupe de personnes qui bénéficie des biens ou des services mis à leur disposition par des organisations publiques

Mots clés associés et caractéristiques : Population cible, usagers.

Exemples : La population d'un pays à qui on apprend à lire et à écrire est une *clientèle bénéficiaire* des services d'enseignement.

BESOIN (need)

Définition : Expression d'un manque ou d'exigences par rapport à un niveau de satisfaction de référence.

Mots clés associés et caractéristiques : Manque, Exigence.

Exemples : Un analphabète qui désire fonctionner dans une société lettrée où le fait de savoir lire et écrire constitue le fondement des communications peut considérer qu'il a besoin d'apprendre à lire et à écrire.

COHERENCE (coherence)

Définition : Caractéristiques des éléments composant un programme qui font que ceux-ci s'agrègent en un tout et forment un vecteur commun dans la poursuite des objectifs

Mots clés associés et caractéristiques : logique, connexion, cohésion, agrégation, unité.

Exemples : Un objectif visant à transmettre les rudiments de l'écriture à une population donnée impose, logiquement, de mettre à l'œuvre des enseignants formés à l'enseignement de l'écriture, qui dirigeront des activités d'enseignement conçues sur la base de l'utilisation de méthodes et d'outils appropriés à l'enseignement de l'écriture.

CRÉDIBILITÉ (Credibility)

Définition : Caractéristique des informations collectées qui font qu'on peut les croire.

Mots clés associés et caractéristiques : crédit.

Exemples : Il faut croire de façon différente les opinions respectives du concepteur, de l'enseignant et de l'étudiant sur la valeur d'un cours de formation; la crédibilité accordée à l'opinion de chacun est différente.

CRITÈRE (Criteria)

Définition

Ensemble de caractéristiques servant de base à un jugement de valeur.

Mots clés associés et caractéristiques : Jugement, Choix, Décision, Discernement

Un critère peut servir à la construction d'un indicateur.

Exemples

Un critère de réussite technique d'une conférence peut être que l'agenda se déroule comme prévu.

Un critère d'efficacité peut être que la conférence soit une occasion pour la signature d'accords souhaités.

DURABILITE (SUSTAINABILITY)

Définition

Degré de persistance des résultats obtenus.

Mots clés associés et caractéristiques : maintien, permanence, continuité.

Exemples

Une personne à qui l'on a appris à lire et à écrire ne conservera ses aptitudes que si elle dispose de matériels et de conditions qui lui permettent de continuer à lire et à écrire.

EFFICACITÉ (Efficacy, effectiveness)

Définition

Degré d'atteinte des objectifs poursuivis. L'efficacité s'exprime sous forme de rapport entre les résultats recherchés et les résultats obtenus. Elle s'exprime toujours en pourcentage puisque la valeur est obtenue en mettant en rapport deux objets de même nature.

Mots clés associés et caractéristiques : Indicateur: résultat obtenu / objectif visé . Le mot efficacité est aussi utilisé dans le sens du mot anglais "effectiveness" et se réfère alors au degré d'atteinte d'un objectif, tout en considérant des variables d'efficacité et d'impact. On dit souvent "efficacité globale", auquel cas le sens donné à efficacité voisine celui de performance. Elle ne s'exprime pas en pourcentage.

Exemples : résultat: 700 analphabètes lisent au bout d'un an. L'objectif: avoir appris à lire à 1000 analphabètes en l'espace d'un an. L'efficacité constatée est donc de 70 %.

EFFICIENCE (Efficiency)

Définition : Expression générale du rapport entre la quantité des biens et services produits et la quantité des ressources utilisées pour les produire..

Mots clés associés et caractéristiques : L'indicateur: biens et services, / ressources utilisées . L'efficacité ne s'exprime pas en pourcentage.

Exemples : Il coûte en moyenne 10,000 \$ en ressources diverses pendant une année à un enseignant, incluant son salaire, pour amener un analphabète à lire à un niveau X.

On associe souvent "productivité" et efficacité, puisqu'elle exprime un rapport entre la *quantité produite* et les *facteurs de production*. Toutefois la productivité se mesure toujours en termes de variation de ce rapport en se basant sur l'observation de la réalité à deux moments différents ou dans deux situations différentes. Dans ce cas, l'analyse coût-efficacité permet de déterminer les valeurs à comparer.

Si l'addition de l'informatique permet à l'enseignant d'amener un analphabète à lire à un niveau X en moins de 6 mois, à un coût annuel de 10,000 \$, le taux de productivité de cette opération a doublé. (v. exemple précédent).

On associe aussi "rentabilité" et efficacité, car la rentabilité exprime un rapport entre la *valeur des facteurs de production* utilisés et la *valeur des biens et des services produits*. Dans ce cas, l'analyse coût-efficacité permet de déterminer les valeurs à comparer.

Si l'addition d'un enseignant permet d'amener quatre analphabètes à lire à un niveau X en moins de 6 mois, en maintenant un coût unitaire annuel de 10,000 \$, c'est plus rentable que l'addition de l'informatique. (v. exemple précédent).

On associe souvent "rendement" et efficacité, mais à tort, car le rendement exprime un rapport hypothétique en comparant un niveau de production réel et un niveau de production théorique de référence. Il s'exprime en pourcentage.

Un enseignant qui prend 15 mois pour amener un analphabète à lire à un niveau X, alors que la norme observée est de 12 mois, a un rendement de 75 %.

ÉVALUATION (Evaluation)

Définition : Ensemble d'activités permettant de juger de la valeur des résultats obtenus et de leurs répercussions en vue de décider du maintien intégral d'un programme, de sa modification ou de son abandon.

Mots clés associés et caractéristiques : (fonction du gestionnaire), Appréciation.

On parle d'**évaluation interne** lorsque l'évaluation vise un programme entièrement interne à l'organisation (ex.: le développement de l'informatique). Par ailleurs, l'expression est souvent utilisée pour désigner une évaluation commandée et réalisée par des personnes appartenant à l'organisme qui applique le programme; toutefois, une évaluation interne peut être réalisée avec le concours d'évaluateurs externes.

L'**auto-évaluation** est une évaluation interne que le gestionnaire fait lui-même du programme qu'il gère. À la différence, l'**évaluation externe** vise un programme dont la réalisation implique des intervenants externes à l'organisation, dont des "stakeholders" (ex.: l'alphabétisation). L'expression est souvent utilisée pour désigner une évaluation commandée par les organes directeurs et faite par des évaluateurs détachés de l'organisation; cependant, une évaluation externe peut aussi très bien être faite par des évaluateurs rattachés à l'organisation.

Exemples : Résultats généraux attendus: des conclusions sur la valeur des résultats et de l'impact; des recommandations quant aux orientations à prendre.

ÉVALUATION DE PROGRAMME (Programme evaluation)

Ensemble des activités permettant de juger de la valeur des résultats obtenus et de leurs répercussions, en vue de prendre une décision, en mesurant et en appréciant l'**efficacité** avec laquelle les objectifs d'un programme sont poursuivis, ainsi que l'**impact** du programme, sa pertinence et l'efficacité des moyens d'exécution.

L'évaluation d'un programme peut être faite de façon **concomitante** ("mid-term"), c'est-à-dire pendant le déroulement du programme; elle a généralement pour but principal de corriger la trajectoire du programme. Il s'agit habituellement d'une évaluation dite **formative** du fait qu'elle a principalement pour but d'améliorer le programme. Les résultats d'évaluation sont habituellement destinés aux personnes qui appliquent le programme.

Elle peut être une évaluation qui coïncide avec la fin de l'application d'un programme; on la qualifie alors d'évaluation terminale. Il s'agit alors, la plupart du temps, d'une évaluation dite sommative du fait qu'elle a pour effet de conclure sur la valeur du programme dans le but de tirer des leçons pour l'avenir. Les résultats d'évaluation sont surtout destinés aux organes directeurs.

Elle peut être une évaluation *ex-post*, c'est-à-dire qu'elle n'est réalisée qu'après la fin de l'application d'un programme; elle a alors pour but de conclure sur la valeur globale des résultats du programme et de leurs impacts. Pour ce faire, il convient souvent d'attendre longtemps après la fin de l'application du programme. Une évaluation *ex-post* est toujours sommative.

FIABILITE (Reliability)

Définition : Caractéristique d'une méthode de collecte d'informations qui assure de pouvoir collecter les informations d'une manière objective et avec la même objectivité, quelles que soient les circonstances.

Mots clés associés et caractéristiques : confiance, constance . Par extrapolation, si la méthode de collecte est fiable, on dit que les informations collectées sont fiables.

Exemples : De même que le thermomètre qui indique toujours que l'eau gèle à 0°C au niveau de la mer, un questionnaire visant à déterminer le niveau de connaissance qu'une personne a de l'écriture d'une langue est fiable s'il donne toujours des résultats très semblables lorsqu'il est appliqué à des personnes placées en situations identiques.

FONDEMENTS d'un programme

Définition : Ensemble des énoncés justifiant l'existence d'un programme, formé principalement des *besoins* identifiés et des *principes* en vertu desquels il est décidé de les satisfaire.

Mots clés associés et caractéristiques

Les fondements d'un programme englobent la hiérarchie suivante : besoins => finalités => principes d'action => résolutions

Cette hiérarchie donne lieu à l'énoncé d'objectifs, à la conception d'activités et à l'octroi de ressources; le tout constituant un programme.

Exemples : Programme de lutte contre l'analphabétisme.

Besoin: apprentissage de la lecture et de l'écriture ;
Finalité: autonomie des personnes dans la société ;
Principe: l'accès des personnes à la connaissance est une voie pour accroître leur autonomie personnelle ;
Résolution: décision de la Conférence générale eu égard à l'analphabétisme
INDICATEUR (Indicator).

Définition : Rapport entre deux valeurs dont l'une est une *variable* et l'autre est une *constante* (valeur de référence).

Mots clés associés et caractéristiques : Rapport , variable, constante

Le rapport offert par l'indicateur doit être **significatif** et caractériser la nature d'un changement. Il n'est pas une simple donnée statistique exprimant numériquement les faits. En évaluation, un indicateur doit permettre de porter un jugement par rapport à des préoccupations liées à la pertinence, l'impact, l'efficacité, ou l'efficience.

Exemples : Un indicateur d'efficacité d'une activité comme une conférence d'experts peut être:

Le nombre d'accords de collaboration officiellement convenus par rapport à un nombre hypothétique d'accords initialement projetés.

IMPACT (Impact)

Effets ou répercussions, sur un environnement ou une population, causés par le fait de poursuivre un objectif et par les résultats obtenus.

Mots clés associés et caractéristiques : Effet, conséquences , répercussions . Les actions et les conditions que la poursuite d'un objectif entraîne et les résultats produits changent une situation donnée de façon tant prévue qu'imprévue.

Exemples : Effet, prévu: Les personnes alphabétisées trouvent un emploi plus facilement. Répercussion: Les activités d'alphabétisation des populations sensibilisent d'autres personnes à recourir à ces activités.

IMPORTANCE (Importance)

Définition : Attribut qui exprime la valeur accordée à une personne, une chose, un action, etc.

Mots clés associés et caractéristiques : Les critères d'importance sont très utiles pour définir des indicateurs. L'importance se distingue de la *priorité* par le fait que son expression est indépendante de la notion de temps. Ainsi, une action peut être importante mais sa réalisation peut attendre.

Exemples : L'achat d'un ordinateur peut être jugé important, parce qu'il permettrait d'accroître l'efficacité de la gestion d'un projet d'alphabétisation.

Les facteurs suivants aident à établir des critères d'importance:

Un **enjeu**, c'est-à-dire ce qu'on peut perdre ou gagner en décidant d'agir ou de ne pas agir dans une situation donnée. On a un enjeu. Un enjeu de l'enseignement des langues étrangères dans les pays en développement: la participation active de ces derniers à une économie mondiale globale et à ses bénéfices.

Une **tendance**, c'est-à-dire l'orientation dans laquelle se dirige un groupe de personnes dans un milieu ou dans un environnement global. On observe une tendance. L'utilisation accrue des techniques informatiques en éducation.

Une **contrainte**, c'est-à-dire une force qui nous oblige à agir dans un sens précis ou à ne pas agir. On subit une contrainte. La résistance opposée à l'accès des femmes à des métiers traditionnellement non féminins.

MANDAT D'ÉVALUATION (Mandate, Terms of Reference)

Définition

Écrit par lequel un organe directeur ou un gestionnaire transmet sa demande d'évaluation de programme à un mandataire approprié.

Mots clés associés et caractéristiques : Le mandat doit préciser l'objet de la demande, les priorités d'évaluation, les objectifs poursuivis, les questions auxquelles on veut des réponses, la méthodologie, les échéances, les limites et les contraintes liées à l'évaluation.

Même dans le cas d'une auto-évaluation, le gestionnaire a intérêt à se définir un mandat.

MOYENS (Means)

Définition : Méthodes, procédures, combinaison de ressources, façon d'utiliser les ressources, outils qui permettent de réaliser des activités et de poursuivre un objectif.

Mots clés associés et caractéristiques : On associe souvent les moyens uniquement aux ressources financières; cela constitue une réduction conceptuelle qui explique le fait que l'on tente de traduire les moyens utilisés en coûts. Cette pratique ne permet pas toujours une interprétation correcte de la réalité.

Exemples : La combinaison d'enseignants et de l'ordinateur peut accroître l'efficacité et l'impact des cours de formation.

NORME (norm, standard)

Définition : Ensemble de caractéristiques faisant consensus entre plusieurs personnes et qui constituent, pour celles-ci, un guide de référence ou une règle pour leurs actions, leurs comportements et leurs jugements.

Mots clés associés et caractéristiques : Consensus, référence, guide. On utilise aussi "standard".

Exemples : Qu'un individu sache lire et écrire pour pouvoir fonctionner de façon autonome dans la société constitue une norme de référence qui permet de définir des objectifs d'alphabétisation.

Un temps de travail de 40 heures par semaine constitue une norme de référence dans l'organisation du travail.

OBJECTIF (Objective)

Définition : Expression tangible et réaliste d'un résultat souhaité (quoi?), délimité dans le temps (quand?) et dans l'espace (où?), comportant des indices qualitatifs et quantitatifs, mesurable, et qui à un moment déterminé devrait avoir été réalisé par des personnes qualifiées (qui?) pour satisfaire un besoin déterminé (pourquoi?).

Mots clés associés et caractéristiques : Un objectif doit permettre de saisir:

- ce qui sera fait (*quoi*) ?
- *pourquoi* cela sera fait ?
- *qui* le fera (unité ou personne) ?
- *quand* la réalisation se fera ?
- *où* (lieu) s'effectuera cette action ?

Les objectifs généraux ne précisent pas toujours tous ces aspects; mais plus un objectif est proche du niveau opérationnel, plus il doit les préciser.

Exemples : Mettre à la disposition de tous les gestionnaires de programme de l'UNESCO par l'intermédiaire de l'Unité centrale d'évaluation un manuel d'évaluation, dès le début de l'exercice biennal, qui leur permettra d'organiser de façon indépendante et autonome le processus d'évaluation des activités dont ils sont responsables.

Mettre à la disposition de tous les gestionnaires de programme de l'UNESCO, par l'intermédiaire de l'Unité centrale d'évaluation, un manuel d'évaluation, dès le début de l'exercice biennal, qui leur permettra d'organiser de façon indépendante et autonome le processus d'évaluation des activités dont ils sont responsables.

PERFORMANCE (Performance)

Définition : Rapport entre l'*accomplissement réel* correspondant aux résultats obtenus avec l'utilisation de ressources d'un niveau donné en qualité et en quantité et les *attentes optimales* correspondant aux résultats projetés avec l'utilisation de ressources d'un niveau de référence, en qualité et en quantité.

Mots clés associés et caractéristiques : Le niveau de référence peut être :

- 1) un niveau de ressources standard ou étalon ;
- 2) un niveau de ressources comparatif non standard ou fixé comme objectif indépendant de toute comparaison ;
- 3) un niveau de ressources utilisées antérieurement pour un résultat obtenu.

La mesure de la performance, tout comme celle de l'efficacité, est toujours exprimée en pourcentage. Cependant, il s'agit d'une mesure qui est très relative et difficile à établir. Indicateur: ressources utilisées X accomplissements / ressources de référence X attentes optimales.

Exemples : Niveaux de référence :

- 1) Un enseignant possédant un degré universitaire amène en moyenne 15 analphabètes à lire et à écrire à un niveau X par année.
- 2) Un enseignant ne possédant pas de degré universitaire mais ayant une vaste expérience qui amènerait 10 analphabètes à lire et à écrire à un niveau Y en un an.
- 3) Un enseignant ne possédant pas de degré universitaire et ayant une bonne expérience a amené 9 analphabètes à lire et à écrire à un niveau Y en 1992.

PERSPECTIVE d'observation (Perspective, Viewpoint)

Définition : Point de vue d'une personne qui observe. Manière d'observer.

Mots clés associés et caractéristiques : Angle de vision, point d'observation. La perspective d'observation est cruciale dans la planification d'une démarche d'évaluation, car elle détermine toute la méthodologie, la validité des données collectées, la rigueur de l'analyse et la crédibilité des conclusions apportées.

Exemples : Pour questionner les résultats obtenus eux-mêmes, les personnes ou groupes suivants peuvent avoir différentes perspectives d'observation: le gestionnaire du programme, l'Unité centrale d'évaluation, un consultant externe indépendant, la Commission nationale, etc.

PERTINENCE (Pertinence)

Définition : Degré de correspondance soit entre des objectifs poursuivis et des besoins à satisfaire, soit entre des résultats obtenus et des besoins à satisfaire.

Mots clés associés et caractéristiques : Raison d'être, Bien-fondé . Elle ne s'exprime pas en pourcentage.

Exemples : Si le besoin d'une population est de devenir autonome, il est pertinent de lui apprendre à lire et à écrire.

POLITIQUE (Policy)

Définition : Énoncé de principes d'intervention, orientations privilégiées, critères de choix des priorités d'action, principes de partage des rôles et des responsabilités, pouvoirs de décision, grandes lignes d'organisation.

Exemples

PRINCIPE (Principle)

Définition

Énoncé d'une proposition première constituant un fondement ou une cause initiale et permettant de normaliser l'action, le comportement et le jugement.

Mots clés associés et caractéristiques : Un principe est généralement péremptoire, c'est-à-dire qu'il s'impose de lui-même et peut difficilement être contesté.

Exemples : L'égalité entre les personnes est un principe qui conduit à ne pas les différencier à cause du sexe, de la religion, de la langue, etc., dans la prestation des services d'enseignement.

PRIORITÉ (Priority)

Définition : Attribut qui permet de situer dans le temps la réalisation d'une action par rapport à d'autres actions.

Mots clés associés et caractéristiques : ordre dans le temps

Une priorité est souvent *importante* parce que des caractéristiques font qu'on juge que la réalisation d'une chose ne peut plus attendre. Une chose importante n'est pas nécessairement prioritaire (v. importance). De même, une priorité n'est pas toujours urgente, car une *urgence* caractérise une situation dans laquelle il faut agir sans délai!

Exemples : Une étude du marché de l'emploi est prioritaire par rapport au développement d'un curriculum d'enseignement technique et professionnel.

La nutrition est prioritaire (doit venir en premier) si on souhaite garder en vie la personne à qui il est important d'apprendre à lire et à écrire.

PRODUIT (Output)

Définition : Biens et services qui *résultent* directement des actions inhérentes aux activités d'un programme.

Mots clés associés et caractéristiques : Production, Prestation

Le produit ("*output*" ou ce qui émane de l'action) est souvent considéré comme un résultat en lui-même; toutefois le résultat plus significatif est l'utilisation que l'on fait du produit pour satisfaire un besoin ("*outcome*" ou ce qui en découle). v. Résultat.

Exemples : Un livre technique sur l'enseignement constitue un *objet* mis à la disposition d'enseignants. Des spécialistes peuvent rendre le *service* de montrer aux enseignants comment l'utiliser. L'*utilisation* du livre en classe constitue par ailleurs un résultat et l'apprentissage de la lecture par les étudiants en est un autre.

PROGRAMME (Programme)

Définition : Groupe d'activités ou de projets axé sur un objectif ou sur un ensemble d'objectifs en vue de produire, à l'aide de ressources humaines, matérielles et financières organisées de façon cohérente, des biens ou des services, et d'effectuer un changement dans l'environnement pour combler certains besoins.

Mots clés associés et caractéristiques : ensemble cohérent, permanence relative.

Exemples : Programme d'alphabétisation :

Un ensemble structuré d'objectifs de formation et de contenus notionnels d'apprentissage de la lecture et de l'écriture, mettant à contribution des ressources humaines spécialisées dans un cadre physique et temporel précis d'enseignement.

PROJET (Project)

Définition : Composante d'un programme, constituée des opérations liées à une production spécifique à l'intérieur d'une activité, qui contribue en partie à satisfaire un besoin.

Mots clés associés et caractéristiques : Le projet ne dure, en principe, qu'un temps très limité et il prend fin avec la livraison du produit (biens et services) qu'il doit rendre. Le projet est caractérisé par ses objectifs très "opérationnels".

Exemples : La construction d'une école. La refonte d'un ensemble de manuels scolaires. La formation d'un groupe d'enseignants et d'enseignantes sur une nouvelle approche pédagogique.

PROSPECTIVE (Prospective)

Définition : Réflexion sur l'évolution future de la société en tenant compte des tendances actuelles et des divers facteurs susceptibles de l'influencer.

Exemples : Les travaux de la Commission internationale sur le développement de l'éducation, en 1972, étaient basés sur une démarche de prospective.

RATIO (Ratio)

Définition : Opération mathématique mettant en rapport des données quantitatives.

Mots clés associés et caractéristiques : Rapport quantitatif

Le ratio n'est pas un indicateur en soi. Pour utiliser le ratio dans un indicateur, il faut le comparer à un ratio de référence. Ex.: 20 analphabètes formés normalement en six mois pourrait être un ratio de référence à utiliser comme dénominateur dans l'exemple à droite.

Exemples : 15 analphabètes formés en 6 mois.

RESSOURCES (Resources)

Définition : Personnes, matériels et moyens financiers utilisés pour produire des biens et des services. En certaines circonstances, le temps est également considéré comme une ressource.

Mots clés associés et caractéristiques : moyens.

Exemples : Enseignants et enseignantes. Un ordinateur. 50 000 \$, 6 mois

Résultats (Results)

Définition : L'utilisation de produits (biens et services) issus de la poursuite d'un objectif pour satisfaire un besoin.

Mots clés associés et caractéristiques : L'expression d'un résultat attendu ou obtenu doit préciser : - les *produits* (biens ou services) rendus disponibles suite à l'action achevée ; la *date* de la disponibilité des produits ; les *caractéristiques* (qualité, quantité, critères, etc.) des produits rendus disponibles ; l'*utilisation* qui est faite des produits.

Exemples : 15 analphabètes ayant appris à lire et à écrire à un niveau X, en 6 mois, qui leur permettra d'être autonome dans la recherche d'emploi.

SUIVI OPERATIONNEL (Monitoring) (v. contrôle)

Définition : Processus qui consiste à observer, surveiller et analyser périodiquement, régulièrement ou continuellement le déroulement d'une activité dans le but de s'assurer qu'elle permet d'obtenir les résultats escomptés, dans les conditions prescrites, et d'apporter les correctifs nécessaires en cours d'opération.

Mots clés associés et caractéristiques : Le suivi opérationnel est un sous-ensemble de la fonction de contrôle. Il peut apporter des informations utiles pour la planification de démarches d'évaluation.

Exemples : La production du rapport semestriel à l'intention du Directeur général

VALIDITE (VALIDITY)

Définition : Caractéristique des informations collectées qui reflètent fidèlement la réalité.

Mots clés associés et caractéristiques : fidélité, réalité. Par extrapolation, si les informations obtenues sont valides; on dit que la méthode de collecte utilisée pour les obtenir est valide. Une méthode de collecte doit aussi être *fiable* pour produire des informations *valides*. C'est ainsi que fiabilité et validité sont des caractéristiques relativement inséparables.

Exemples : L'âge moyen d'un groupe de personnes que révèlent les réponses à un questionnaire appliqué à un échantillon de ce groupe est valide s'il se rapproche étroitement de l'âge moyen que révélerait le recensement complet du groupe.

VÉRIFICATION (Verification, Auditing)

Définition : Fonction administrative indépendante de la gestion qui vise à s'assurer de la conformité de la gestion aux règlements et aux procédures et qui porte un jugement de valeur sur la qualité de la gestion.

Mots clés associés et caractéristiques : inspection, audit. La **vérification interne** est assumée par des fonctionnaires attachés aux secrétariat de la Direction générale de l'Organisation et qui rendent compte directement à celle-ci. La **vérification externe** est assumée par des personnes détachées et indépendantes de l'Organisation et qui rendent compte aux organes directeurs de l'Organisation et, quelquefois, à une organisation mère (Ex. : UN).

Exemples : Inspection exerçant la fonction de vérificateur interne et, à ce titre, examine la gestion des secteurs, des divisions et des bureaux. Le vérificateur externe vérifie les comptes de l'Organisation.

Aujourd'hui, on distingue plusieurs types de vérifications (audits) :

- Vérification à objectifs étendu, vérification intégrée (compréhensive audit) ;
- Vérification d'attestation financière (audit financier, financial audit) ;
- Vérification de l'optimisation des ressources ;
- Vérification de la gestion des ressources humaines (audit social) ;
- Etc.

Contenu détaillé du cours-1

1. Place et utilité du suivi-évaluation
2. Définition d'un projet
3. Cycle du projet et méthode du cadre logique
 - 3.1 But de la méthode et facteurs de qualité
 - 3.2 Les phases du cycle du projet
 - 3.3 Les étapes d'analyse
 - 3.4 L'étape de planification (élaboration du cadre logique)
 - 3.5 Limites de la méthode

Contenu détaillé du cours-2

4. Suivi et évaluation
 - 4.1 Suivi/monitoring : définition
 - 4.2 Évaluation : définition
 - 4.3 Liens entre le suivi et l'évaluation
 - 4.4 Évaluation et cycle du projet
 - 4.5 Types d'évaluation
 - 4.6 Dispositif d'évaluation
 - 4.7 Les étapes standard d'une évaluation
 - 4.8 Critères d'évaluation
 - 4.9 Utilisation de l'évaluation
 - 4.10 Termes de référence d'une évaluation

Suivi évaluation de projets

ISADE

**Institut Supérieur Africain pour le
Développement de l'Entreprise**

Objectifs de la formation

- ✓ Comprendre les outils de suivi-évaluation
- ✓ Améliorer l'application du suivi-évaluation

CONFIDENTIAL

The following information is confidential and should be kept confidential.

It is the policy of the Department to maintain the confidentiality of all information received from sources, unless the source has indicated otherwise.

Information should be disseminated only to those personnel who have a valid need to know.

CONFIDENTIAL

It is the policy of the Department to maintain the confidentiality of all information received from sources, unless the source has indicated otherwise.

Information should be disseminated only to those personnel who have a valid need to know.

It is the policy of the Department to maintain the confidentiality of all information received from sources, unless the source has indicated otherwise.

Information should be disseminated only to those personnel who have a valid need to know.

It is the policy of the Department to maintain the confidentiality of all information received from sources, unless the source has indicated otherwise.

Information should be disseminated only to those personnel who have a valid need to know.

It is the policy of the Department to maintain the confidentiality of all information received from sources, unless the source has indicated otherwise.

Information should be disseminated only to those personnel who have a valid need to know.

Contenu détaillé du cours-3

5. Mise en place d'un système de suivi et d'évaluation

5.1 Quand le mettre en place?

5.2 Six étapes principales

- définir l'objectif et le champ d'investigation
- identifier l'information et les indicateurs nécessaires
- Planifier la collecte et l'organisation des informations
- Planifier le processus de réflexion et de moments critiques
- Établir la qualité de la communication et des documents
- Définir les conditions et besoins nécessaires au fonctionnement du système de S&E

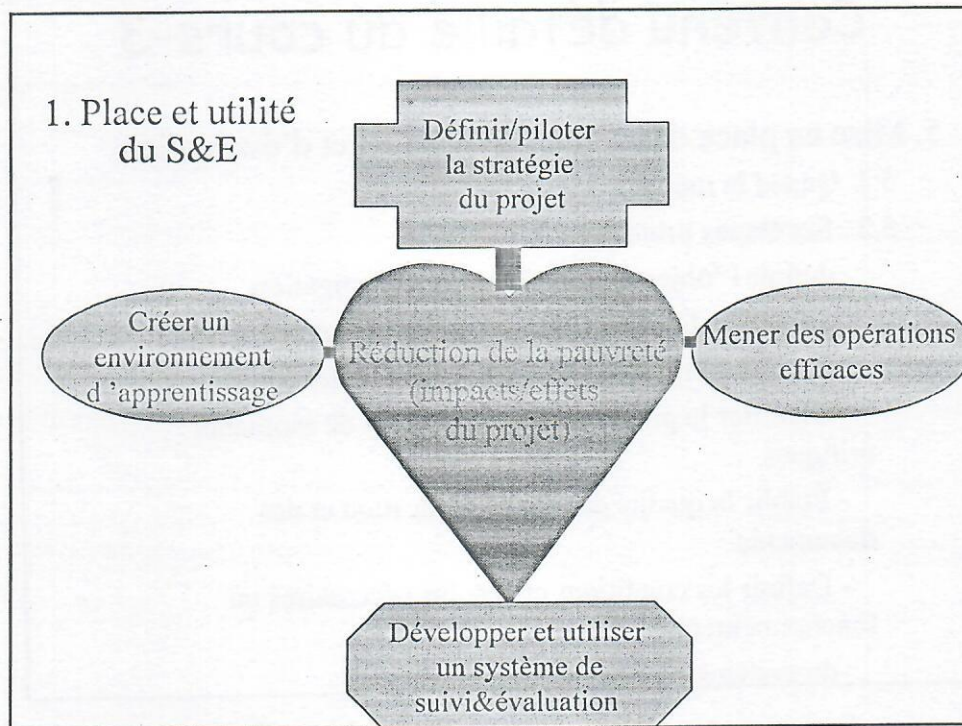
1. Place et utilité du suivi&évaluation

Stratégie du projet : comprendre les objectifs et affecter les ressources; guider les relations entre parties prenantes pour maximiser l'impact du projet

Environnement d'apprentissage : réfléchir de façon critique sur les réalisations, résultats; tirer les leçons des erreurs , proposer des améliorations

Mener des opérations efficaces : planifier,organiser, contrôler les inputs (intrants) du projet (équipes, relations contractuelles, ressources financières, programmes d'activités, diffusion des informations).

Développer et utiliser un système de suivi&évaluation : définir, collecter, analyser l'information en vue d'améliorer les opérations et les orientations stratégiques du projet



1. Place et utilité du suivi & évaluation

Le suivi & évaluation sert essentiellement à mieux :

- ✓ gérer le projet
- ✓ informer les parties prenantes du projet
- ✓ contrôler la réalisation des activités
- ✓ ajuster la logique de l'intervention à l'évolution du contexte

2. Définition d'un projet

Définition succincte

Une série d'activités visant à atteindre un objectif spécifique grâce à des:

- ✓ moyens mis en œuvre pour entreprendre des
- ✓ activités qui débouchent sur des
- ✓ résultats qui visent à réaliser l'objectif spécifique dans un délai donné

2. Définition d'un projet

Définition détaillée

- ensemble d'actions, d'interventions et de réalisations (infrastructures, équipements, services fonctionnels avec le personnel requis, etc.,)
- situé dans l'espace et défini dans le temps ;
- suivant un calendrier et un programme établis d'avance,
- faisant très souvent (pas toujours) intervenir des opérateurs multiples et autonomes

2. Définition d'un projet

Définition détaillée

- qui, dans une situation problématique (de besoins) donnée, vise un objectif global, voulu par les bénéficiaires et/ou les participants, d'amélioration des institutions, infrastructures et/ou des conditions de vie des populations concernées,
- au travers de l'obtention de résultats explicites;
- mené dans le cadre d'une institution responsable du projet adéquatement organisée, chargée de diriger ou de coordonner l'ensemble des activités nécessaires (actions et interventions),

2. Définition d'un projet

Définition détaillée

- moyennant un ensemble de moyens humains et autres ;
- dont le coût total est estimé,
- avec une répartition de ce coût total en un plan de financement explicitant les apports de tous les opérateurs et bailleurs de fonds ;
- dont les avantages, qu'ils soient mesurables en termes monétaires ou non, sont jugés supérieurs aux coûts consentis.

3. Cycle du projet et méthode du cadre logique

3.1 But de la méthode et facteurs de qualité

✓ But de la méthode

distinguer de manière précise les objectifs et les moyens
pour les atteindre

définir de manière claire et réaliste l'objectif spécifique
(avec des bénéfices durables pour le(s) groupe(s) cible(s))

identifier les risques et les hypothèses

3. Cycle du projet et méthode du cadre logique

3.1 But de la méthode et facteurs de qualité

✓ Facteurs de qualité

cadre rationnel de politiques (politiques sectorielles)

technologies appropriées

respect des valeurs socioculturelles

capacités de gestion des institutions sollicitées

viabilité financière et économique du projet et au-delà

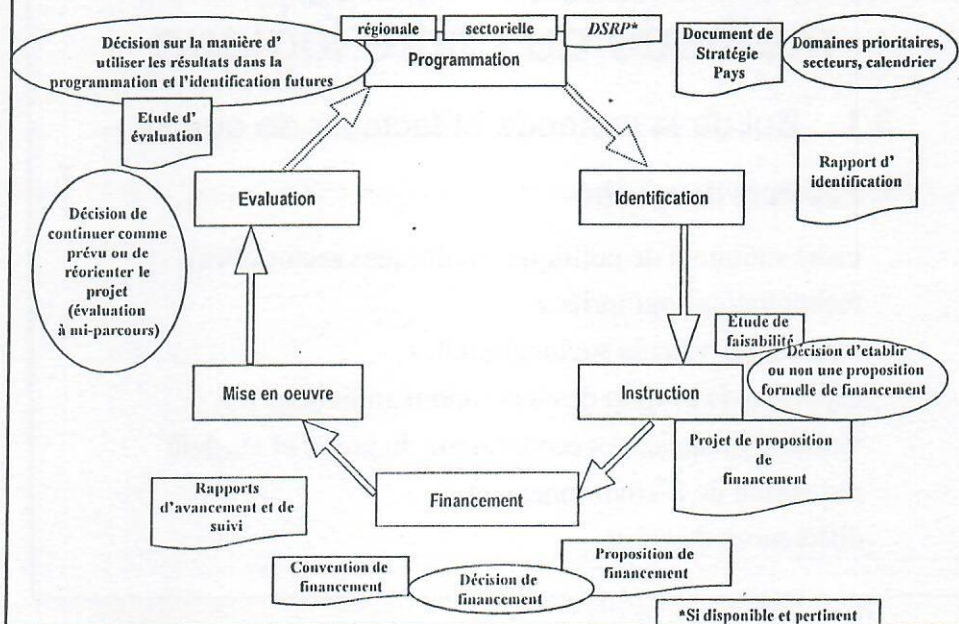
protection de l'environnement

différences de genre

3.2 Les phases du cycle du projet

- ✓ programmation
- ✓ identification
- ✓ instruction
- ✓ financement
- ✓ mise en œuvre
- ✓ évaluation

3.2 Les phases du cycle du projet



3.3 Les étapes d'analyse

- ✓ parties prenantes
- ✓ problèmes
- ✓ objectifs
- ✓ stratégies

3.3 Les étapes d'analyse

✓ parties prenantes (agents)

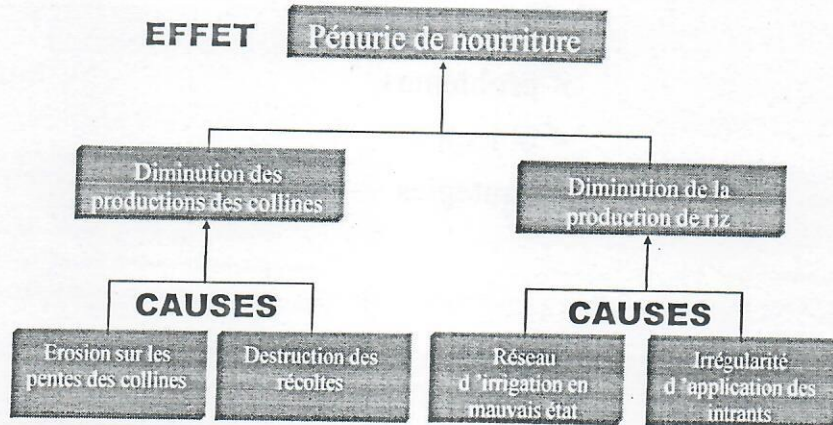
Tout individu, groupes de personnes, institution ou société susceptible d'avoir un lien avec un projet / programme donné

Les parties prenantes sont susceptibles d'influencer ou d'être affectées par le projet ou programme, et ce de manière directe ou indirecte, positive ou négative

Ils développent leur propre stratégie convergente, divergente, contradictoire

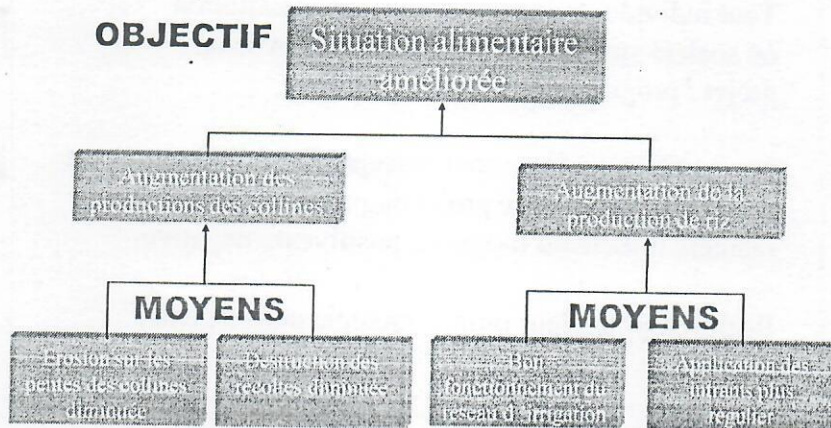
3.3 Les étapes d'analyse

✓ L'arbre à problèmes

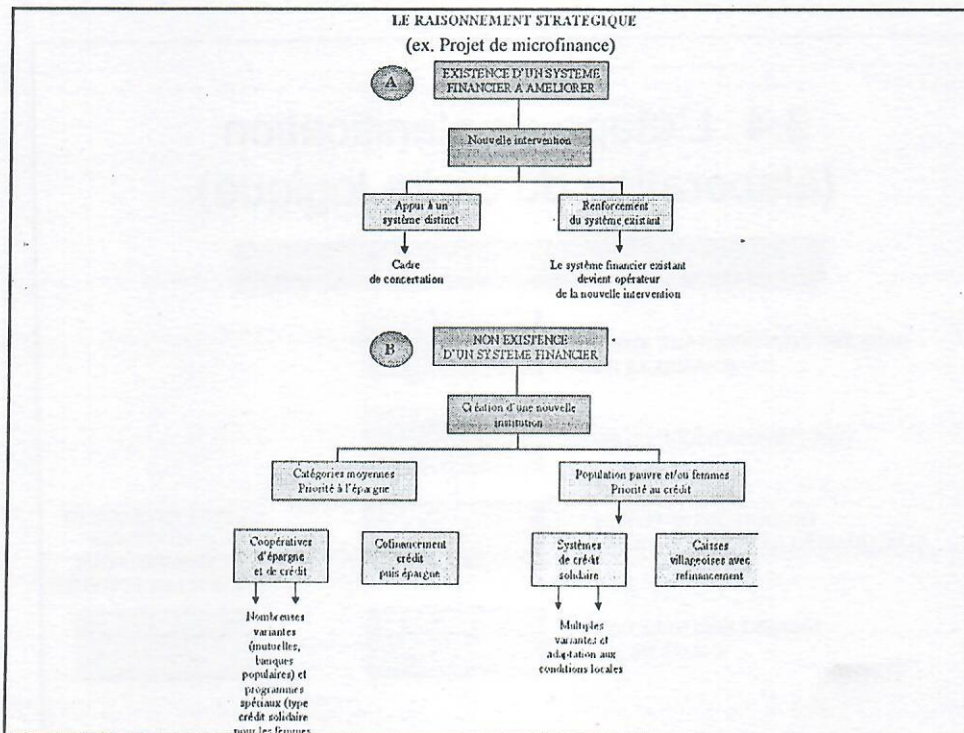
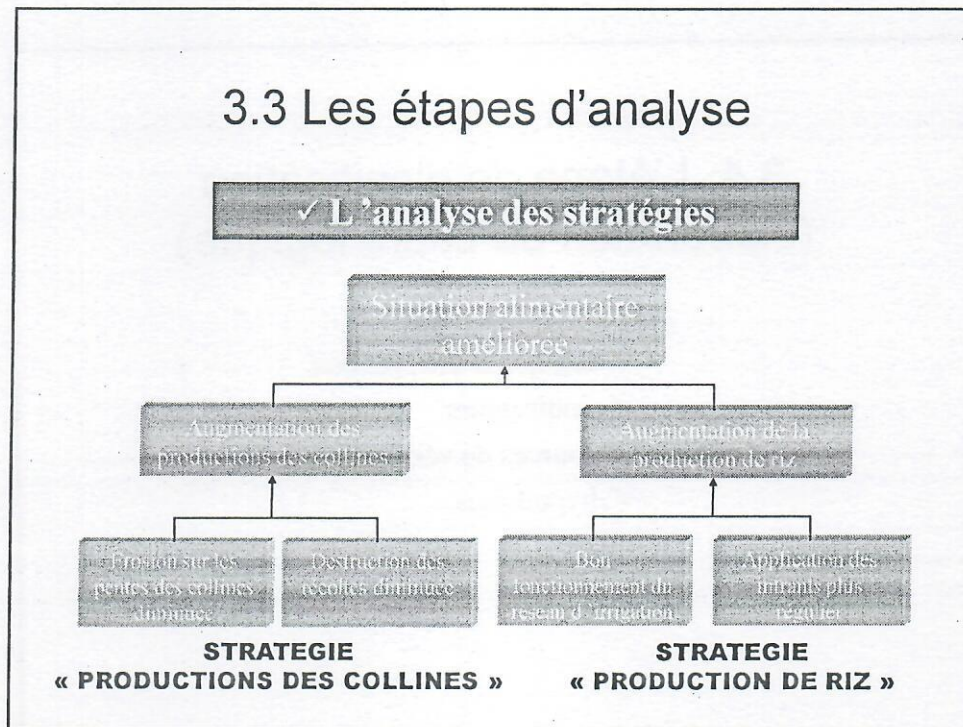


3.3 Les étapes d'analyse

✓ L'arbre des solutions



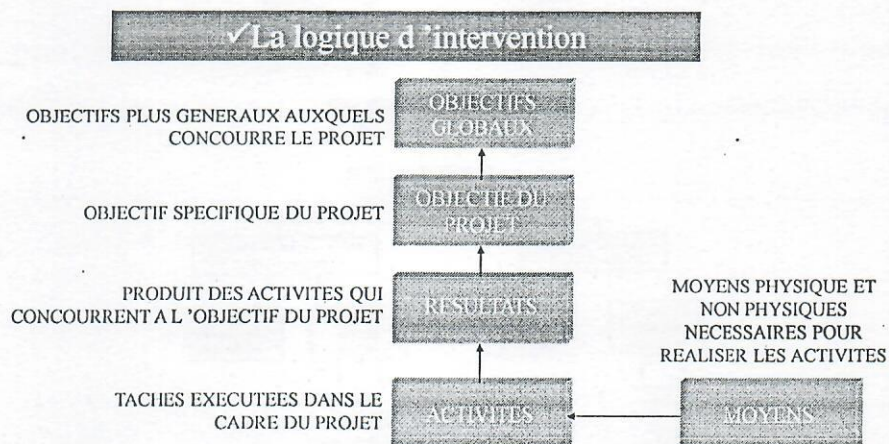
3.3 Les étapes d'analyse



3.4 L'étape de planification (élaboration du cadre logique)

- ✓ logique d'intervention
- ✓ indicateurs
- ✓ sources de vérification
- ✓ hypothèses

3.4 L'étape de planification (élaboration du cadre logique)



3.4 L'étape de planification (élaboration du cadre logique)

✓ Les indicateurs objectivement vérifiables

Indicateurs mesurables qui montrent si les objectifs ont été atteints aux trois plus haut niveaux du cadre logique. Les IOV servent de point de départ à la mise en place d'un système de suivi approuvé

- ▣ Quantité.....Combien ?
- ▣ Qualité.....Quoi ?
- ▣ Groupe cible.....Qui ?
- ▣ Le temps/période..... Date début/quelle durée ?
- ▣ L'endroit..... Où ?

3.4 L'étape de planification (élaboration du cadre logique)

✓ Les sources de vérification

Indiquent l'origine (lieu) et la forme sous laquelle sont disponibles les informations sur la réalisation des IOV

- Internes au projet (rapports,...)
- Externes au projet (statistiques, études...)

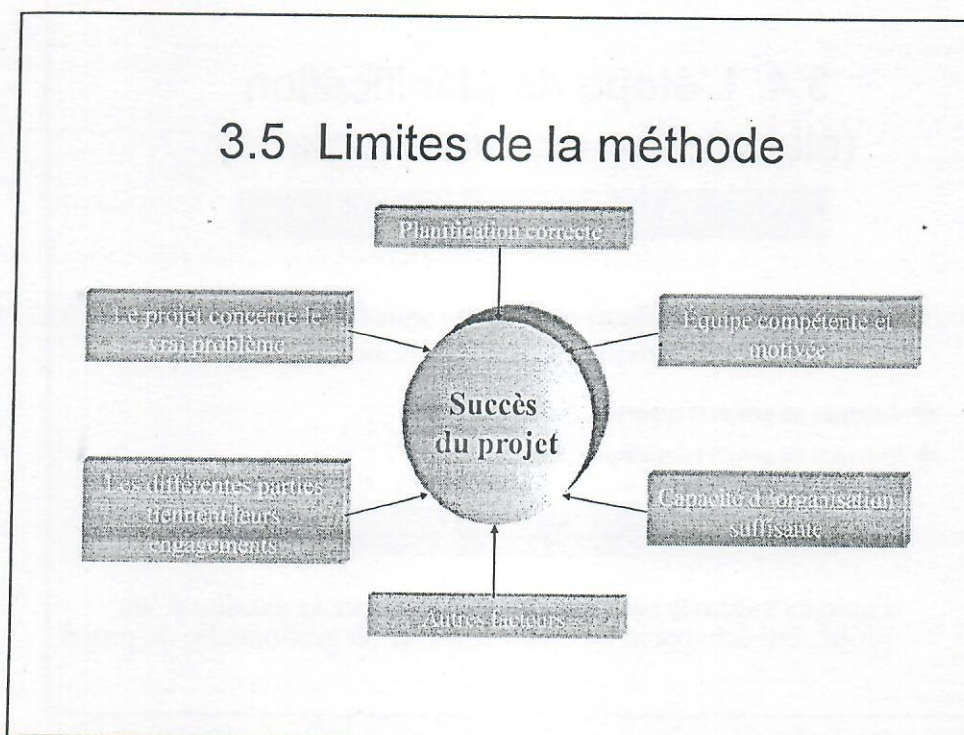
✓ Les hypothèses

Facteurs externes susceptibles d'influencer la réussite d'un projet, qui échappent au contrôle direct du gestionnaire de projet

3.4 L'étape de planification (élaboration du cadre logique)

Format du cadre logique				
	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global				
Objectif spécifique				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	
				Conditions préalables

3.5 Limites de la méthode



4. Suivi et évaluation

4.1 Suivi / monitoring : définition

Examen exhaustif et régulier des ressources, des réalisations et des résultats de l'intervention

Il repose sur un système d'information cohérent comprenant comptes-rendus d'activités, bilans, indicateurs...

4. Suivi et évaluation

4.1 Suivi / monitoring : définition

Les informations du système de suivi proviennent essentiellement des opérateurs et sont utilisés en premier lieu pour piloter l'intervention

Le suivi a une vocation de rétroaction et d'apprentissage

4. Suivi et évaluation

4.2 Évaluation : définition

Jugement sur la valeur d'une intervention par référence à des critères et des normes explicites. Ce jugement apporte des propositions d'amélioration. Il s'agit d'un conseil à la décision et non pas d'un pouvoir de décision

4. Suivi et évaluation

4.3 Liens entre le suivi et l'évaluation

L'évaluation survient à des fréquences plus espacées et pose des questions plus fondamentales quant à l'atteinte des résultats / objectifs et à la stratégie du projet)

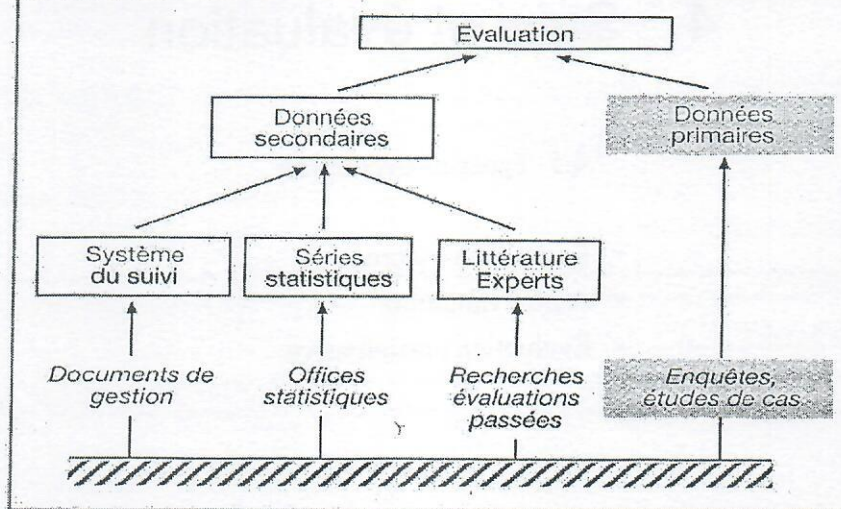
Le suivi contribue à établir un processus continu d'auto-évaluation.

En pratique, pas de distinction nette (les deux processus se chevauchent et s'inscrivent dans une démarche participative d'apprentissage)

4. Suivi et évaluation

4.3 Liens entre le suivi et l'évaluation

Sources d'information de l'évaluation



4. Suivi et évaluation

4.4 Évaluation et cycle du projet

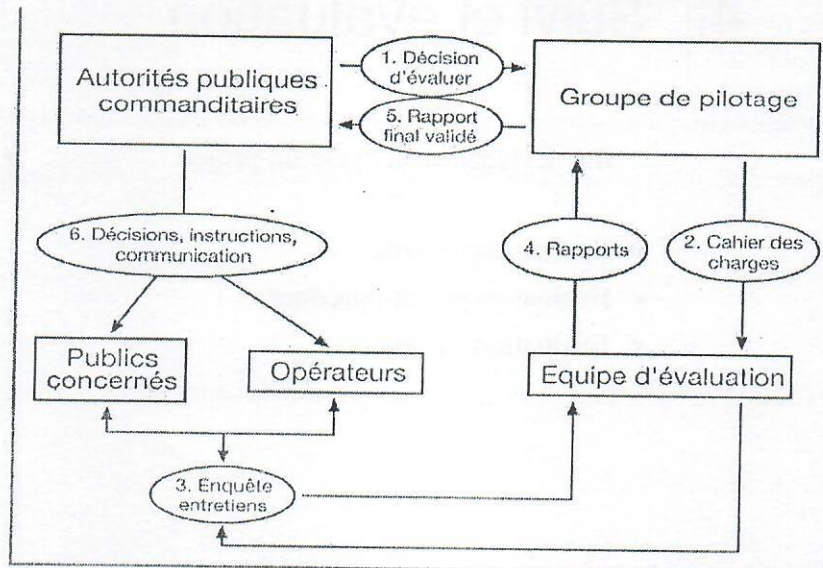
- ✓ Évaluation ex-ante
- ✓ Évaluation de mi-parcours
- ✓ Évaluation ex-post

4. Suivi et évaluation

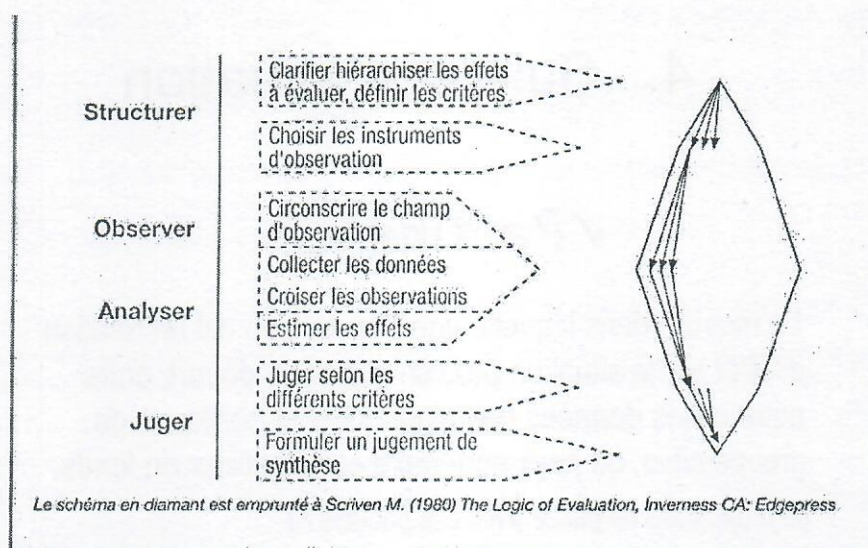
4.5 Types d'évaluation

- ✓ Évaluation externe
- ✓ Auto-évaluation
- ✓ Évaluation participative

4.6 Dispositif d'évaluation (six étapes)



4.7 Les étapes standard d'une évaluation



4. Suivi et évaluation

4.8 Critères d'évaluation (de cohérence)

- ✓ Pertinence
- ✓ Efficacité
- ✓ Efficience
- ✓ Effets
- ✓ Viabilité

4. Suivi et évaluation

✓ Pertinence

La mesure dans laquelle une intervention est en relation d'effet sur la situation problématique de départ, entre autre celles données par les priorités et politiques du groupe cible, du pays partenaire et du bailleur de fonds.
(le projet est-il en phase avec ces priorités?)

4. Suivi et évaluation

✓ Efficacité

Mesure dans laquelle les résultats ont contribué à la réalisation de l'objectif spécifique du projet.

(l'objectif spécifique, résultats et activités ont-ils été réalisés?; Si oui ou non, pourquoi?; la logique de l'intervention est-elle correcte? Si oui ou non, pourquoi?)

4. Suivi et évaluation

✓ Efficience

Mesure dans laquelle les moyens et les activités ont été convertis en résultats **coûts / avantages, coûts / efficacité**

(Les imputs/intrants du projets - ressources et durée- ont-ils été utilisés au mieux pour atteindre les résultats? Si oui ou non, pourquoi?;

Comment pourrait-on faire autrement pour améliorer la mise en œuvre afin de maximiser l'impact à un coût acceptable?)

4. Suivi et évaluation

✓ Impact/Effets

Effets du projet sur son environnement et sa contribution aux objectifs sectoriels plus larges, résumés dans les objectifs globaux du projet et sur la réalisation des objectifs politiques cadres.

Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à ses objectifs de long terme (réduction de la pauvreté...)?

Si oui ou non, pourquoi? Quelles conséquences (positives ou négatives)

inattendues le projet produit-il?;

✓ Impact/Effets

Situation avec et sans projet

- ✓ La comparaison *ne doit pas se faire* entre la situation "avant projet" et la situation "après projet »
- ✓ car la situation sans projet connaît une évolution dans le temps (c'est l'évolution la plus probable si le projet n'était pas réalisé)

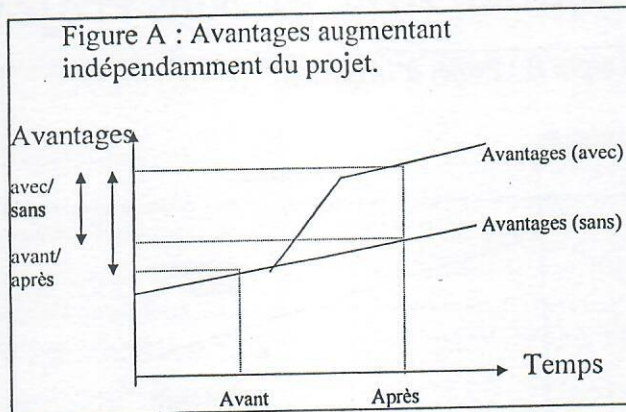
✓ Impact/Effets

Situation avec et sans projet

L'analyse d'impact doit être effectuée sur base de la situation *additionnelle* qui correspond à la différence entre la situation "sans projet" et la situation "avec projet". Cette différence correspond à l'apport réel du projet/programme

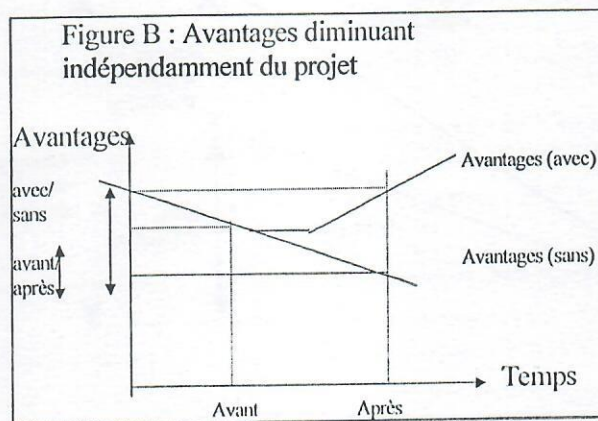
✓ Impact/Effets

Situation Avec et Sans Projet



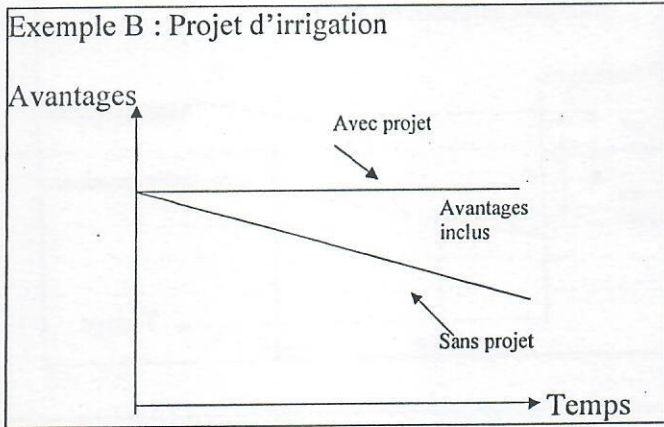
✓ Impact/Effets

Situation Avec et Sans Projet



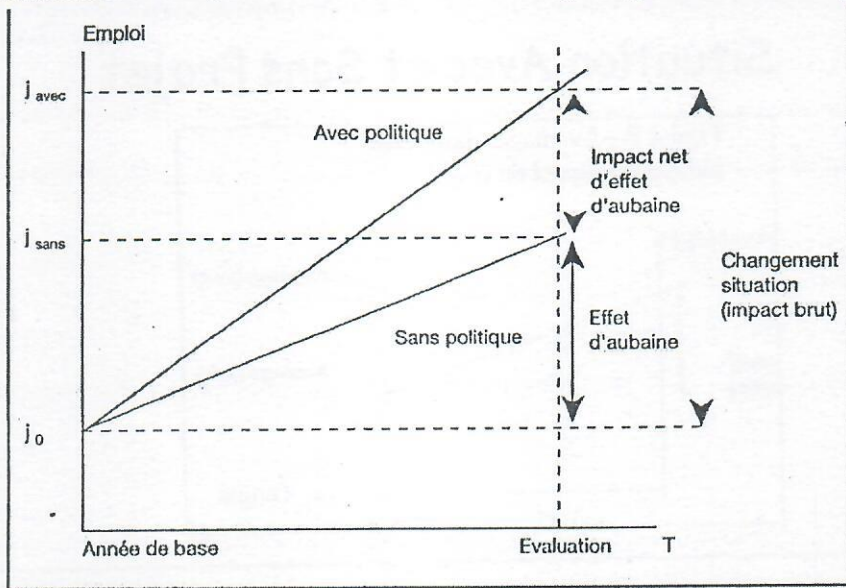
✓ Impact/Effets

Situation Avec et Sans Projet



Situation Avec et Sans Projet

Estimation des impacts nets d'effet d'aubaine (politique d'aide à l'emploi)



4. Suivi et évaluation

✓ Viabilité

Il s'agit de la viabilité NON PAS du projet, mais bien de celle de ses résultats et des objectifs spécifiques

Ceux-ci se poursuivront-ils après le projet? Si oui ou non, pourquoi?

4. Suivi et évaluation

✓ Viabilité

Elle implique la viabilité institutionnelle, organisationnelle et financière de l'institution qui fait le projet, pendant et après son financement et la viabilité économique du projet pour la collectivité.

4. Suivi et évaluation

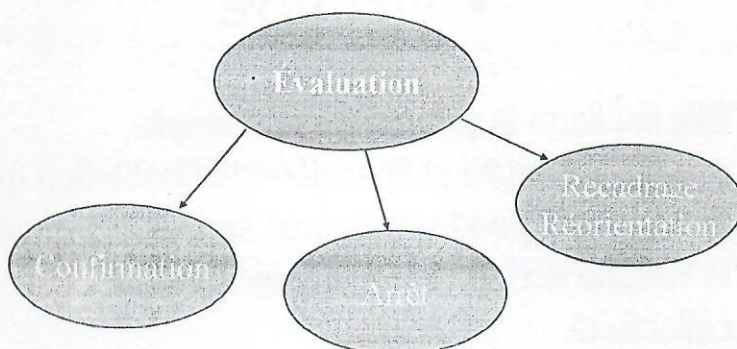
Critères d'évaluation et cadre logique

	Logique de l'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de Vérification	Hypothèses
Objectifs globaux	Pertinence			
Objectif Spécifique	Impact			
Résultats	Efficacité		Efficience	
Activités		Moyens	Coûts	
		Solvabilité		Conditions préalables

V
I
A
B
I
L
I
T
E

4. Suivi et évaluation

4.9 Utilisation de l'évaluation



4. Suivi et évaluation

4.10 Termes de référence d'une évaluation

Ils comportent les rubriques suivantes (voir détails en annexe):

4. Suivi et évaluation

4.10 Termes de référence d'une évaluation

Ils comportent les rubriques suivantes (voir détails en annexe):

4.10 Termes de référence d'une évaluation
Ils comportent les rubriques suivantes (voir détails en annexe):

4. Suivi et évaluation

4.10 Termes de référence d'une évaluation
Ils comportent les rubriques suivantes (voir détails en annexe):

4. Suivi et évaluation

5. Mise en place d'un système de S&E

5.2 Six étapes principales:

1. Définir l'objectif et le champ d'investigation
2. Identifier l'information et les indicateurs nécessaires
3. Planifier la collecte et l'organisation des informations
4. Planifier le processus de réflexion et d'évènements critiques
5. Établir la qualité de la communication et des documents
6. Définir les conditions et besoins nécessaires au fonctionnement du système

5. Mise en place d'un système de S&E

Etape 1

1. Définir l'objectif et le champ d'investigation
 - ◆ avec les parties prenantes
 - ◆ détermine le degré de complexité du système (en relation avec le budget potentiellement disponible)
 - ◆ aide à établir les étapes suivantes

5. Mise en place d'un système de S&E

Etape 2

2. Identifier l'information et les indicateurs nécessaires

- ◆ passer des objectifs / résultats aux indicateurs en posant des questions de « performance ».
- ◆ une réponse à une question de performance peut se traduire directement par un indicateur mais souvent nécessite d'autres informations qualitatives/quantitatives

5. Mise en place d'un système de S&E

2. Identifier l'information et les indicateurs nécessaires

- ◆ Exemples de questions de performance

Définition des indicateurs par niveaux d'objectifs

Niveau d'objectif	Type d'indicateur	Définition	Acteurs-clés
	Ressource	Moyen mis à disposition par les financeurs et utilisé par les opérateurs pour leurs activités	Financeurs et opérateurs
Objectif opérationnel	Réalisation	Produit de l'activité des opérateurs	Opérateurs
Objectif spécifique immédiat	Résultat	Effet immédiat pour les destinataires directs	Destinataires directs
Objectif spécifique durable	Impact spécifique	Effet durable pour les destinataires directs	Destinataires directs
Objectif stratégique. Finalité	Impact global	Effet global pour l'ensemble de la population concernée (destinataires directs et indirects)	Destinataires directs et indirects

Exemples d'indicateurs clés pour agréger et comparer les effets d'interventions

Niveau	Indicateur clé
Ressources	Taux de consommation budgétaire (% des crédits alloués) % de projets (en termes financiers) concernant les zones rurales les plus défavorisées
Réalisations	Taux de sélection (% de projets acceptés en termes financiers) Nombre d'individus recevant une aide directe ou des services dans le cadre du programme (dont femmes/hommes) Nombre d'unités économiques (exploitations, etc.) recevant des services ou une aide directe dans le cadre du programme (grand, moyen, petit, individuel) Nombre de nouvelles unités économiques (hébergement et attractions touristiques, nouvelle exploitations, etc.) recevant des services ou une aide directe dans le cadre du programme Couverture (% de destinataire, par exemple de jeunes agriculteurs, par rapport au nombre total de destinataires potentiels)
Résultats	% de destinataires situés dans les zones les plus défavorisées Effet de levier (dépenses par des destinataires accompagnant l'aide financière reçue)
Impacts	% de nouvelles activités aidées (exploitations diversifiées, campings, exploitations reprises par de jeunes agriculteurs, etc.) encore actives après 24/36 mois Valeur ajoutée brute générée (après 12 mois, en euro/an/employé) Emploi net créé ou maintenu (en ETP dont ceux occupés par des femmes) après 12 mois Attrait résidentiel (% d'habitants souhaitant rester dans le secteur)

5. Mise en place d'un système de S&E

Etape 3

3. Planifier la collecte et l'organisation des informations

- ◆ décrire en détail (qui les utilisera?, quelles méthodes de collecte/synthèse? avec qui?, quel type d'information délivrer?, fréquence, à qui, où?)
- ◆ vérifier la faisabilité technique et financière des besoins en information
- ◆ établir des formats types pour la collecte des données et leur synthèse

5. Mise en place d'un système de S&E

Etape 4

4. Planifier le processus de réflexion et de moments critiques

- ◆ décrire quelles méthodes/approches seront utilisées, avec quels groupes-cibles et dans quels buts
- ◆ identifier qui est responsable pour chaque tâches « réflexives »
- ◆ établir un calendrier intégrant les événements clés et les moments d'établissement des rapports/ prises de décisions

5. Mise en place d'un système de S&E

Etape 5

5. Etablir la qualité de la communication et des documents

- ◆ liste des réunions/audiences, époque, informations nécessaires, types et format des rapports
- ◆ définir que faire avec l'information? (envois simples; discussions / analyses...)
- ◆ déterminer le calendrier de production de l'information (qui fait quoi et quand?)

5. Mise en place d'un système de S&E

Etape 6

6. Définir les conditions et besoins nécessaires au fonctionnement du système de S&E

- ◆ définir précisément : le personnel de l'équipe de S&E; leurs responsabilités et relations; les incitants nécessaires; le système de gestion de l'information à établir, un budget détaillé

5. Mise en place d'un système de S&E

Exemple d'éléments à considérer dans
l'établissement d'un budget de S&E

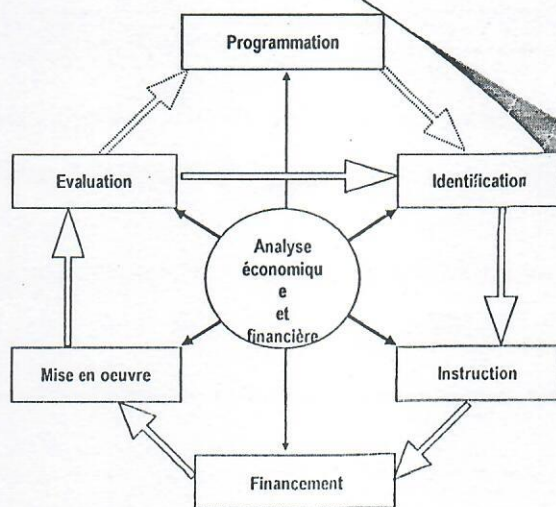
Questions clés pour déterminer les conditions et besoins
nécessaires au fonctionnement du système de S&E

Conditions et besoins	Questions clés
	les men
	de l'équipe ées ?
	parmi
	ction

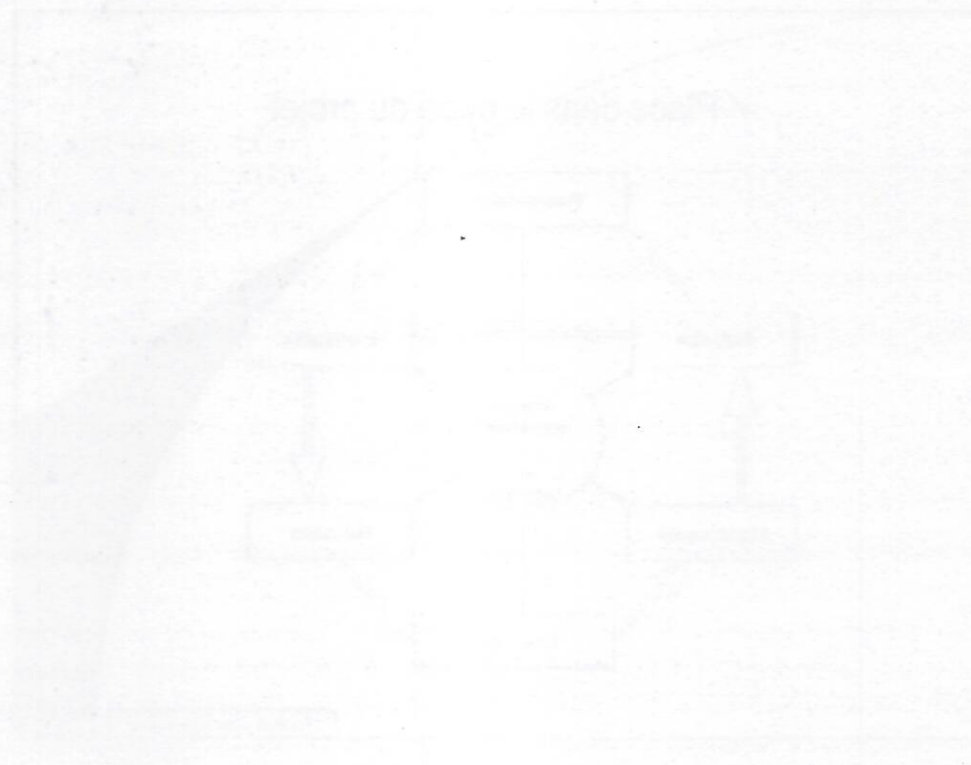
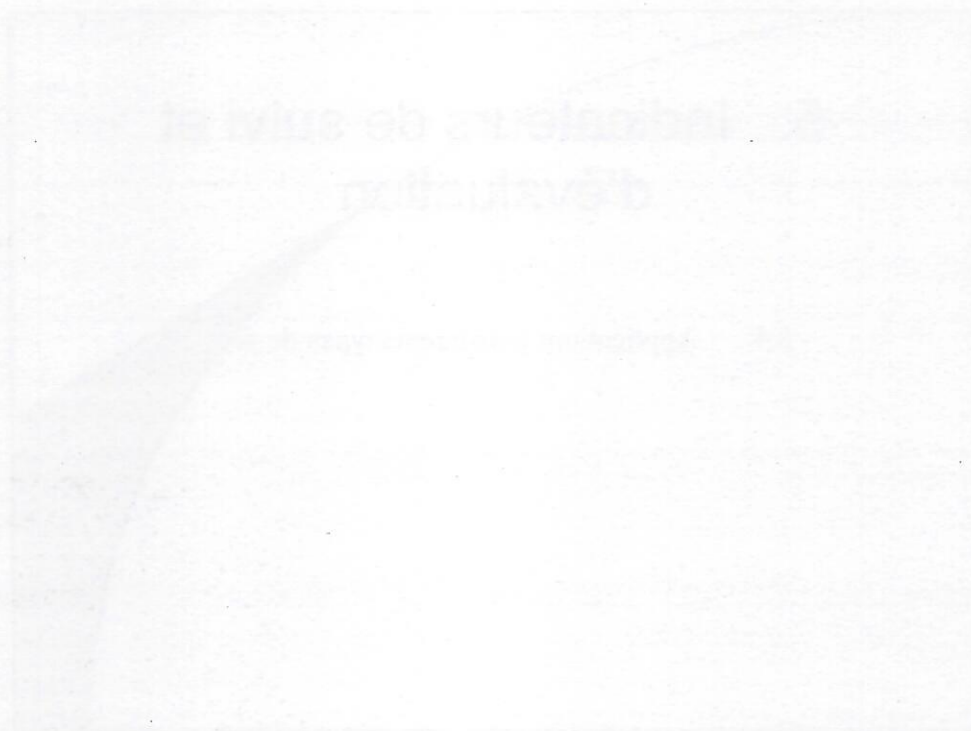
5. Indicateurs de suivi et d'évaluation

5.4 Applications à différents types de projets

✓ Place dans le cycle du projet



*Si disponible et pertinent



Première partie : Prise en main

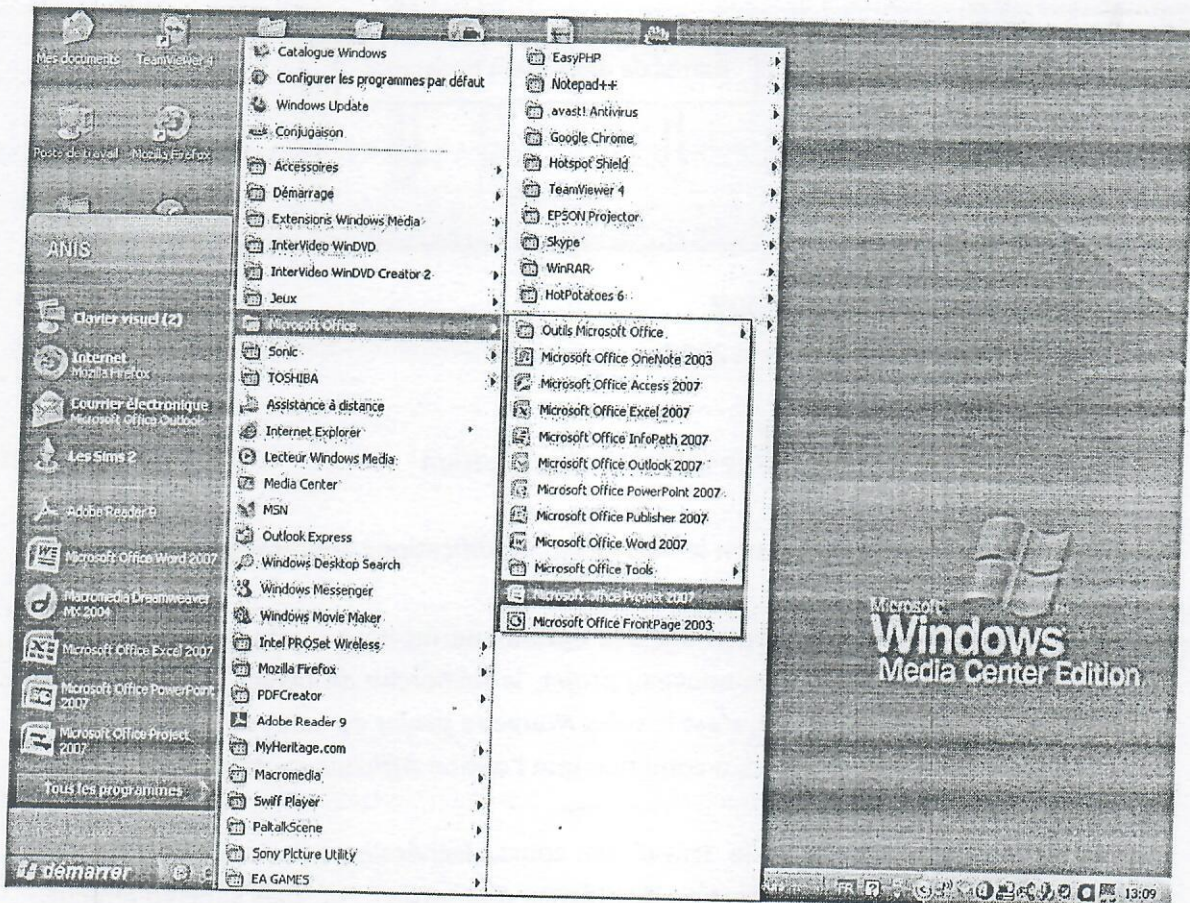
Interface, Menus, Zones d'activités, Aide, Modes d'affichage

Lancer/quitter Microsoft Project 2007

▪ Lancer Microsoft Project 2007

A partir de la barre des tâches de Windows, cliquez sur le bouton *démarrer*.

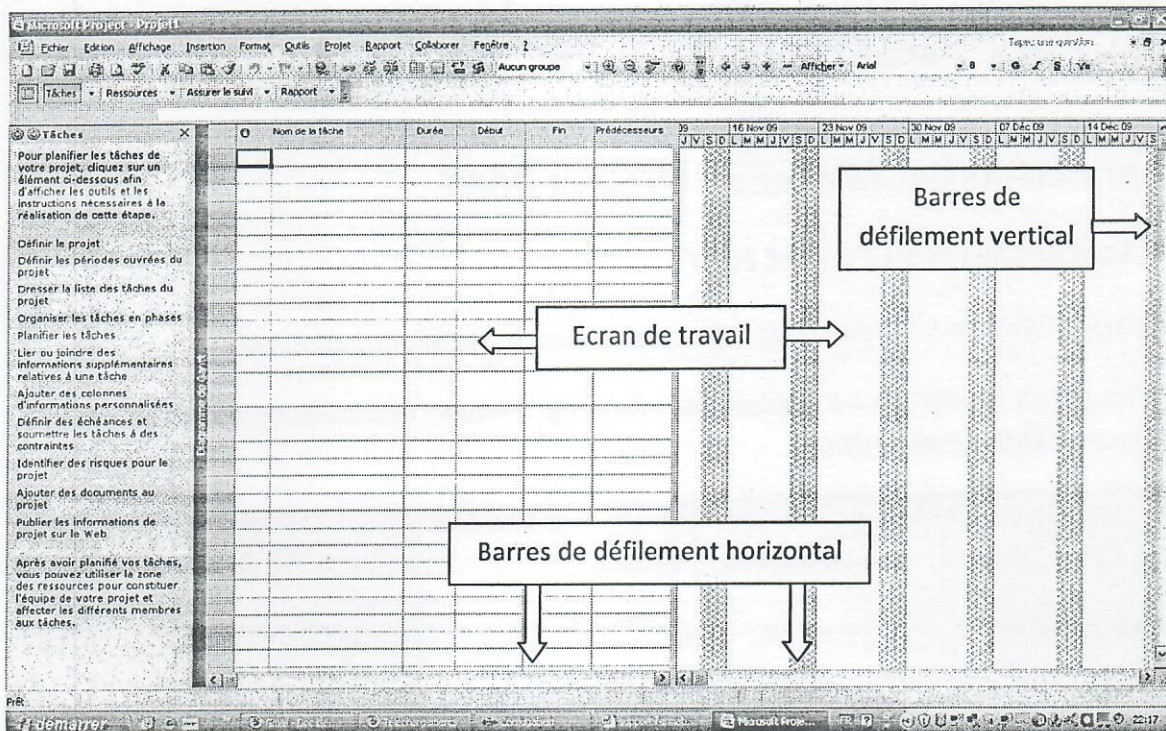
Faites glisser le pointeur sur l'option *Tous les programmes - Microsoft Office* puis cliquer sur *Microsoft Office Project 2007*.



L'écran de travail s'affiche.

Par défaut, au premier démarrage de Microsoft Project, le volet Office apparaît à gauche de l'écran.

Si lors du lancement de Microsoft Project 2007, vous souhaitez que le dernier fichier utilisé soit ouvert, faites *Outils – Options – onglet Général* et cochez l'option *Ouvrir le dernier fichier utilisé au démarrage*.



■ **Quitter Microsoft Project 2007**

- Pour quitter Microsoft project 2007 :

- **Fichier – Quitter**

- ou Cliquez sur le bouton  de la fenêtre d'application

- ou faite ALT F4

- Choisissez d'enregistrer ou non les dernières modifications apportées au(x) fichier(s) en cours.


■ Le **Volet Office** est une zone contenant des options permettant d'effectuer différentes tâches telles que la création d'un nouveau projet, la recherche de fichier, l'ouverture de fichier d'aide Project...Par défaut, c'est le volet **Nouveau projet** du volet office qui s'active à l'ouverture de Microsoft Project, à condition que l'option **Afficher au démarrage**, située en bas du volet, soit cochée.

■ L'écran de travail varie selon le travail en cours. Généralement, le démarrage de Microsoft Project active la visualisation des tâches d'un projet ; et, plus spécifiquement, dans un affichage nommé **Diagramme de Gantt**. La partie gauche est une **Table**, la **Table 'Entrée'** dont la première colonne s'intitule Nom de la tâche (cette table contient quatre autres colonnes accessibles par la barre de défilement horizontal). Sa partie droite constitue le **Planning**, planning dans lequel est englobée la date du jour de votre ordinateur.


■ **Utiliser la barre Affichage**



Pour afficher ou masquer la barre Affichage, ouvrez le menu **Affichage** puis cliquez sur l'option **Barre Affichage**.

■ Gérer le volet Office

- Pour afficher le volet Office, utilisez la commande **Affichage – Volet Office**.
Par défaut, le volet est ancré à gauche de la fenêtre de l'application et une coche apparaît à gauche de l'option **Volet Office** du menu **Affichage – Barre Affichage**.
- Pour modifier le contenu du volet Office, cliquez sur le bouton  visible dans la barre de titre du volet puis cliquez sur le nom du volet souhaité.

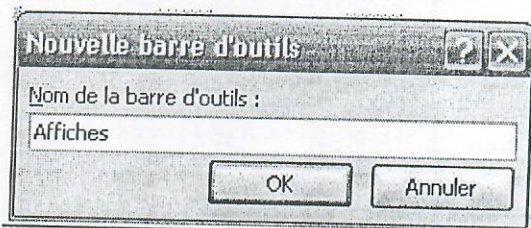
■ Annuler la dernière manipulation

- Pour annuler la dernière manipulation :
 - **Edition - Annuler**
 - ou cliquez sur le bouton 
 - ou **Ctrl Z**

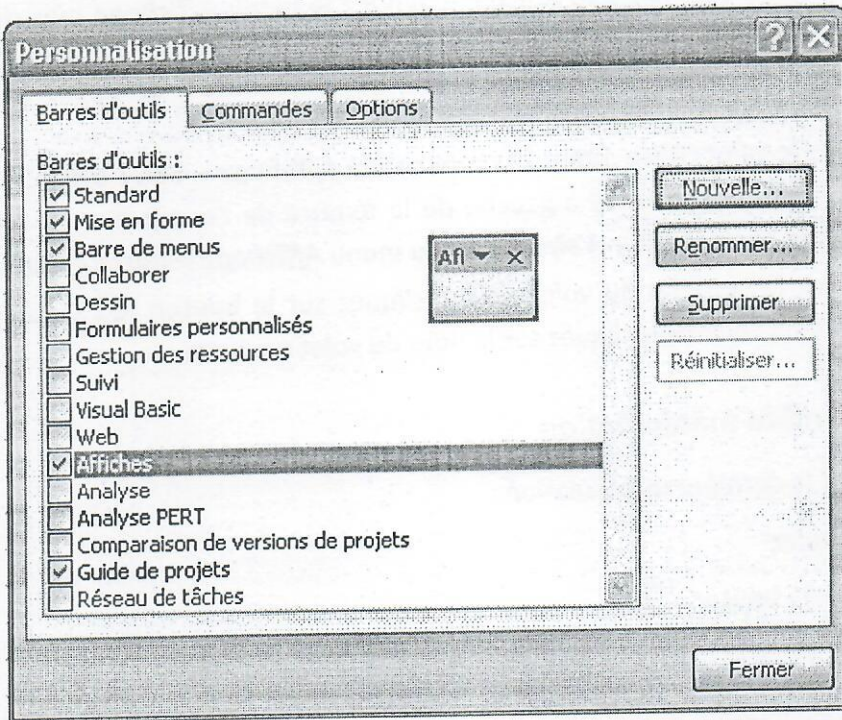
Suite à une annulation, l'option Annuler se transforme en Répéter et l'outil  en . L'un et l'autre servent à annuler l'annulation.

■ Intervenir sur les barres d'outils

- **Affichage – Barres d'outils**
Cette liste recense toutes les barres pouvant être affichées et donne accès à l'option **Personnaliser**.
- **Afficher/masquer une barre**
Les barres précédées d'une coche sont les barres visualisées.
Cliquez sur le nom de la barre à afficher ou à masquer.
- **Créer une barre**
 - Dans la liste des barres, cliquez sur **Personnaliser**.
 - Cliquez sur le bouton **Nouvelle**.
 - Saisissez le **Nom de la barre d'outils**.

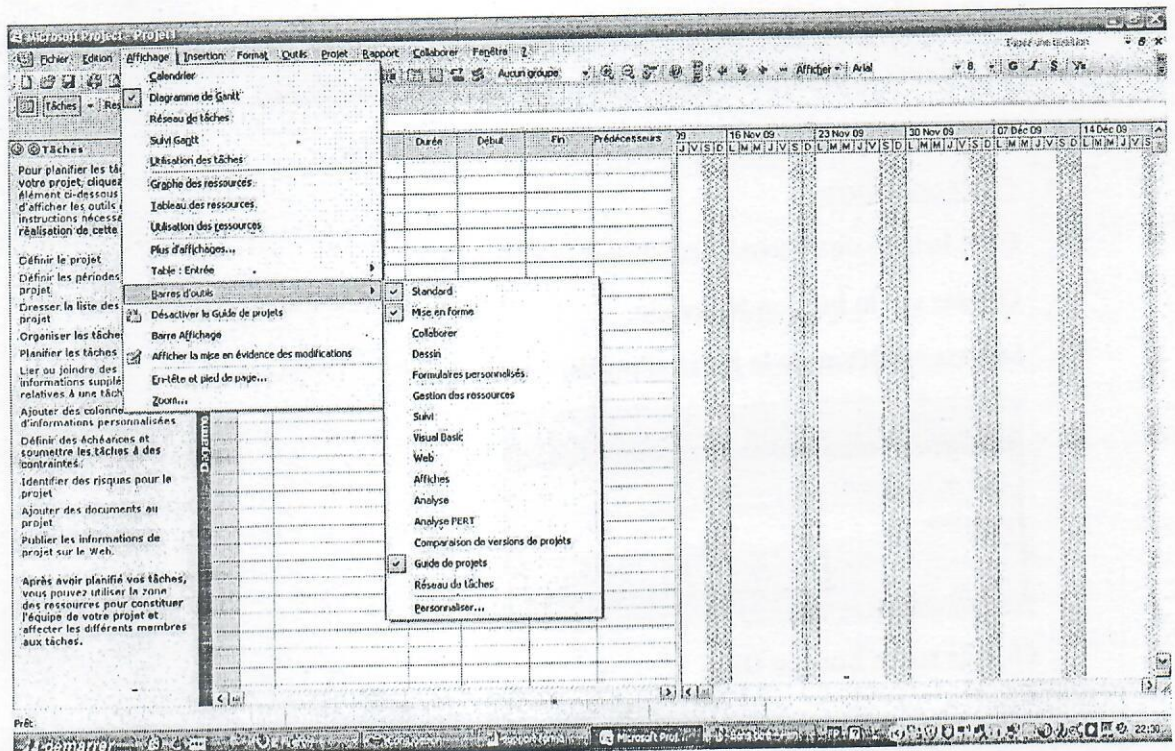


- Cliquez sur le bouton **OK**.



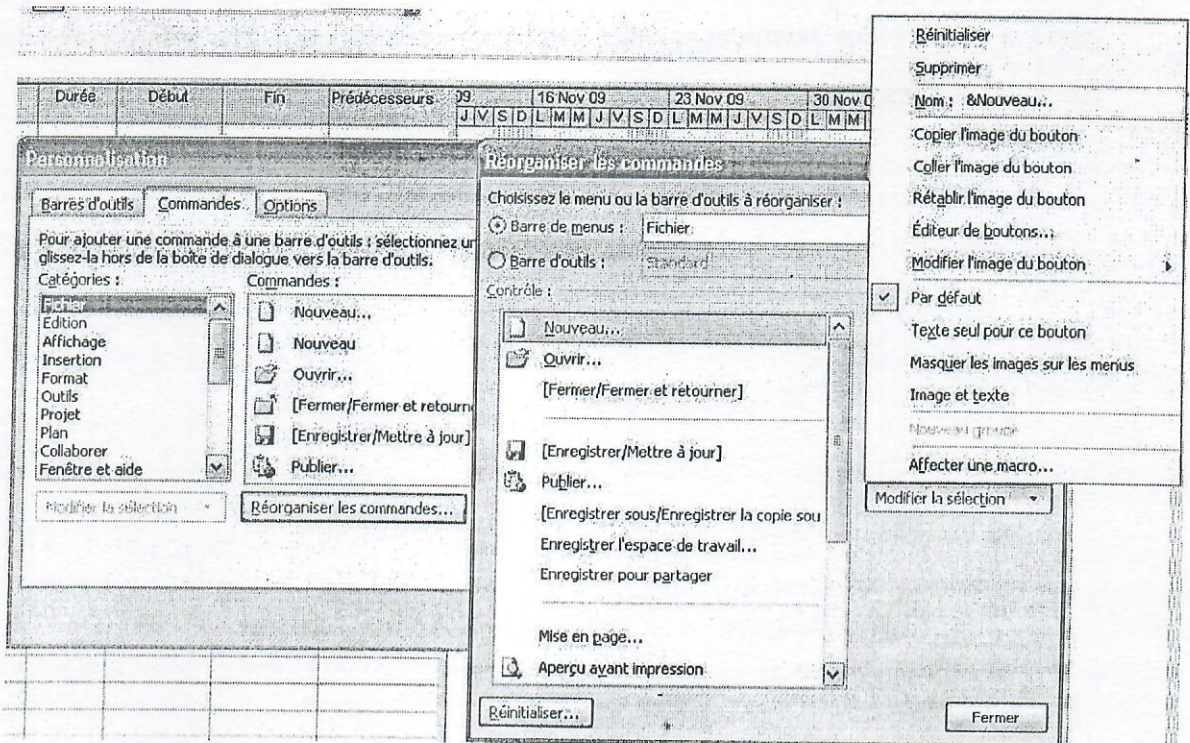
La barre apparaît à l'écran sous une forme flottante et la boîte de dialogue Personnalisation s'affiche de nouveau.

- Ajoutez les outils nécessaires dans la nouvelle barre.



- o Ajouter/supprimer des outils
 - Au besoin, cliquez sur le bouton **Personnaliser**.
 - Pour ajouter un outil :
 - Cliquez sur l'onglet **Commandes**
 - Cliquez sur l'une des Catégories afin d'afficher dans le volet droit les Commandes correspondantes,
 - Cliquez dans le cadre **Commandes**, sur l'outil que vous souhaitez insérer dans la nouvelle barre,
 - Consultez, si nécessaire, sa **Description** à l'aide du bouton correspondant,
 - Faites-le glisser vers la barre destinataire.

- o Modifier les paramètres d'un outil
 - **Affichage – Barre d'outils**
 - Cliquez sur l'option **Personnaliser**.
 - Activez l'onglet **Commandes**.
 - Cliquez sur l'outil de votre choix, directement dans sa barre d'outils, puis cliquez sur le bouton **Modifier la sélection**.
 - Choisissez l'option de votre choix (l'option **Editeur de boutons** vous permet, par exemple, de redessiner l'icône de l'outil).
 - Pour supprimer un outil, faites-le glisser en dehors de sa barre.
 - Terminez en cliquant sur le bouton **Fermer**.



■ Utiliser l'aide de Microsoft Project

Cliquez sur le menu *Aide* du menu principal *Microsoft Office Project Aide* (ou sur la touche **F1** du clavier).

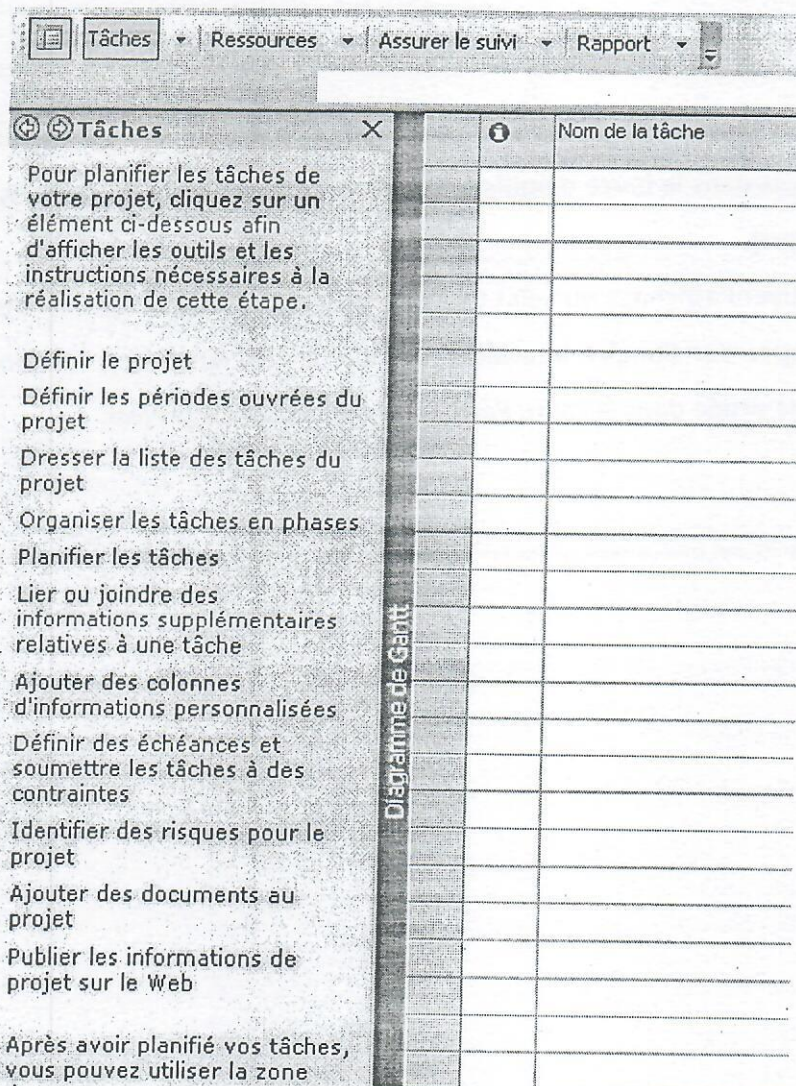
Dans la fenêtre d'accueil, en cliquant sur le lien correspondant, vous pouvez choisir :

- De consulter les Nouveautés de l'application Microsoft Office Project,
- De consulter les phases de la gestion de projet grâce à une carte de projet,
- D'apprendre le logiciel grâce au Didacticiel,
- De consulter tout ce qui fait référence au logiciel à travers les fonctionnalités de Ms Project, les ressources complémentaires...

■ Découvrir le Guide de Microsoft Office Project 2007

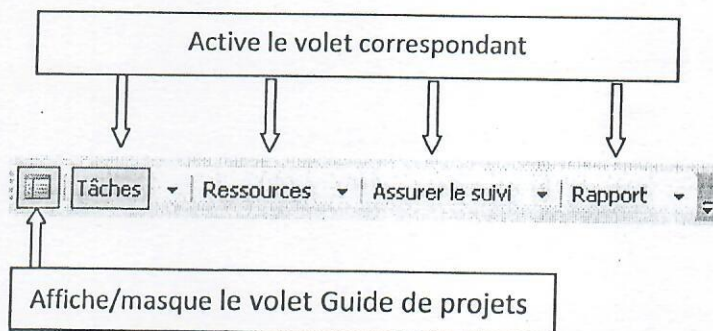
Une autre forme d'aide vous est proposée par Ms Project. Il s'agit du *Guide de projets*.


Celui-ci est présenté sous la forme d'un volet latéral et de sa barre d'outils. Ce volet latéral peut vous guider pas-à-pas lors de la création et du suivi d'un projet. Pour cela, les procédures sont décomposées en quatre grandes parties : les *Tâches*, les *Ressources*, *Assurer le suivi*, et *Rapport*. Chacune de ces parties, présentée dans son propre volet, vous guide à travers des instructions, des Assistants, des astuces, des informations et des rubriques d'aides connexes.



Dans notre exemple, le volet **Guide de projets** présente la partie **Tâches**.

- Pour afficher ou masquer les outils du Guide de projets, utilisez la commande **Affichage – Barres d'outils – Guide de projets**.




- Pour modifier le contenu du volet Guide de projets, vous pouvez cliquer sur les flèches  situées à gauche de sa barre de titre. Vous pouvez également cliquer sur l'outil de votre choix dans la barre d'outils Guide de projets (*Tâches, Ressources, Assurer le suivi, Rapport*).
- Pour activer ou désactiver l'affichage du volet Guide de projets, utilisez la commande Outils – Options. Cliquez sur l'onglet Interface, puis cochez ou décochez l'option *Afficher le Guide Projet* située dans le cadre *Paramètres du Guide de projets*.

Deuxième partie : Planification d'un projet

Créer un projet ; définir les dates extrêmes et les jours ouvrés ; planifier les tâches ; associer des informations et des contraintes aux tâches.

Créer un nouveau projet

- *Fichier – Nouveau* ou  ou *Ctrl N*
- Si vous avez choisi la méthode menu (*Fichier – Nouveau*), cliquez dans le volet Office

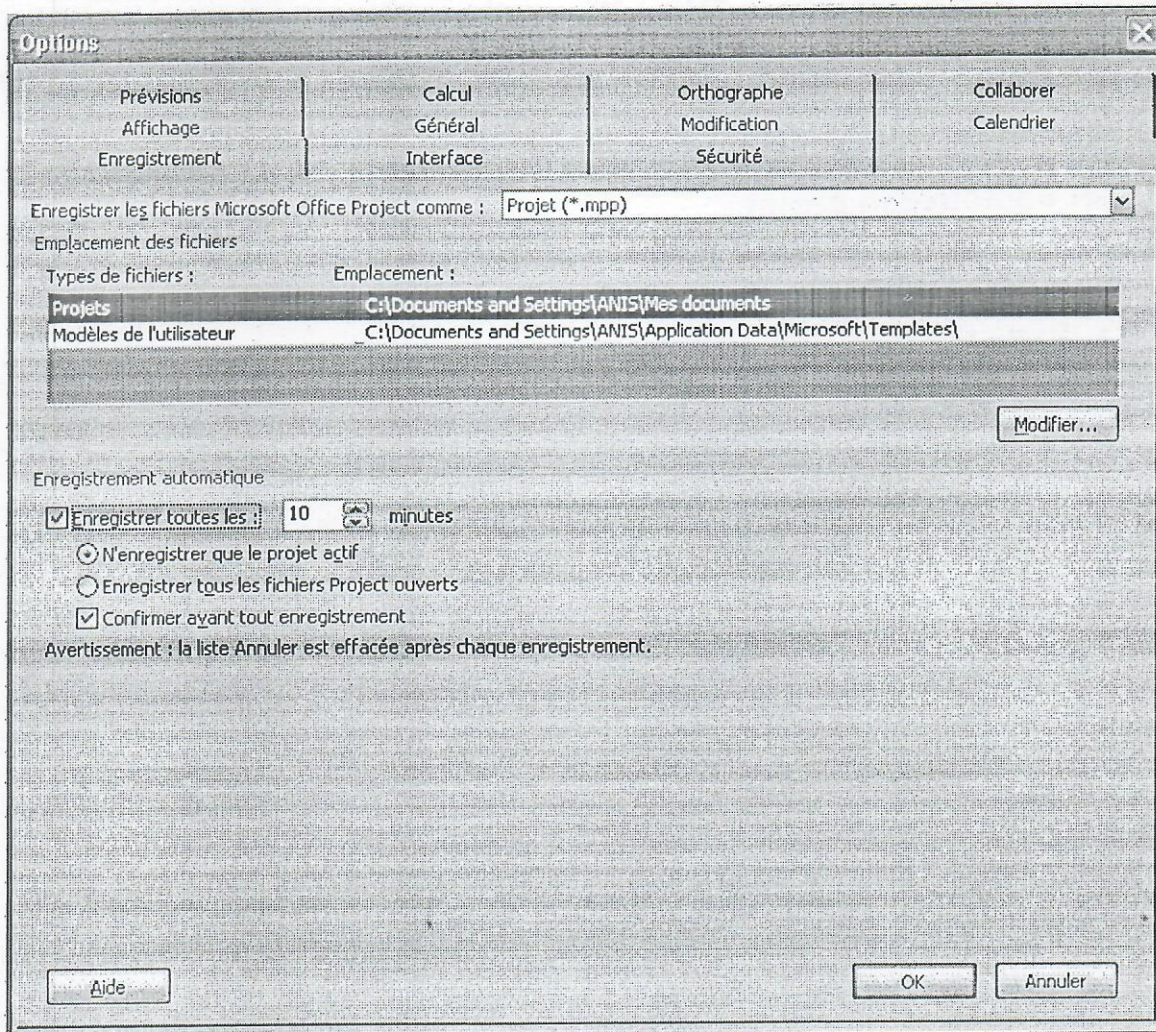
Nouveau projet :

- *Nouveau projet* : pour créer un projet selon vos propres critères.
- *Choisir un projet* : pour utiliser un projet existant comme modèle.
- *Modèles...* : pour utiliser un des modèles de projet proposés par Ms Project.

Pour créer votre projet pas-à-pas, vous pouvez bien sûr utiliser le Guide de projets.

Définir les préférences d'enregistrement de fichier

- *Outils – Options – Onglet Enregistrement*
- Choisissez le type de fichier de projet à utiliser par défaut lors de son enregistrement grâce à la liste déroulante *Enregistrer les fichiers Microsoft Project comme* (par défaut le type de fichier est *Projet (*.mpp)*).
- Grâce au bouton *Modifier* du cadre *Emplacement des fichiers*, vous pouvez définir les emplacements d'ouverture et d'enregistrement qui seront utilisés par défaut lorsque vous utilisez la commande *Ouvrir* ou *Enregistrer sous* du menu *Fichier*.
- Pour effectuer un *Enregistrement automatique* du ou des projets ouverts, cochez l'option *Enregistrer toutes les*, puis précisez la régularité en nombre de *minutes*.
Activez l'option *N'enregistrer que le projet actif* ou *Enregistrer tous les fichiers Project ouverts* selon le cas. Et enfin, cochez l'option *Confirmer avant tout enregistrement* afin que Microsoft Office Project 2007 vous consulte avant que l'enregistrement automatique n'ait lieu.



- Cliquez sur le bouton OK.

Commencer un projet

- **Fichier – Propriétés**
- Au besoin, activez l'onglet **Résumé**.
Ms Project propose comme **Titre** le nom du fichier.
- Cliquez dans la zone **Commentaires** et saisissez vos observations.

The screenshot shows the 'Propriétés de Projet1' dialog box. The 'Général' tab is selected. The 'Titre' field contains 'Proj1'. The 'Auteur' field contains 'ANIS'. Other fields are empty. At the bottom, there is a checkbox for 'Enregistrer l'image de l'aperçu' which is unchecked, and 'OK' and 'Annuler' buttons.

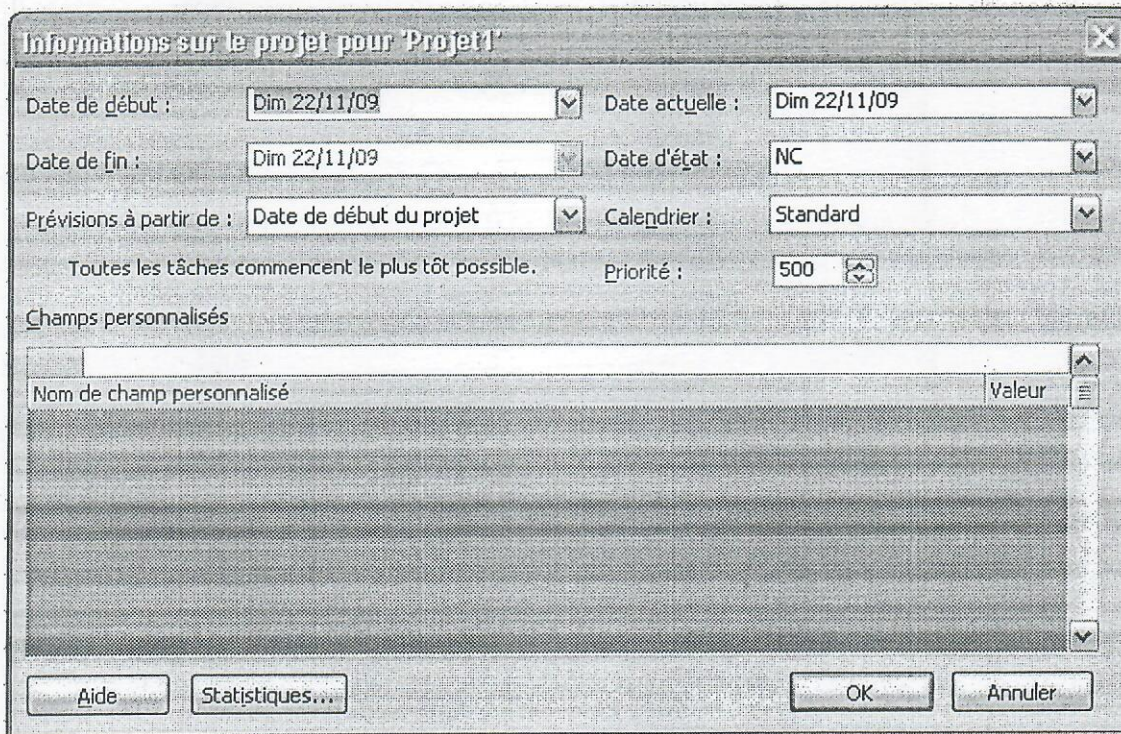
- Cliquez sur le bouton OK.

Renseigner la date de début du projet

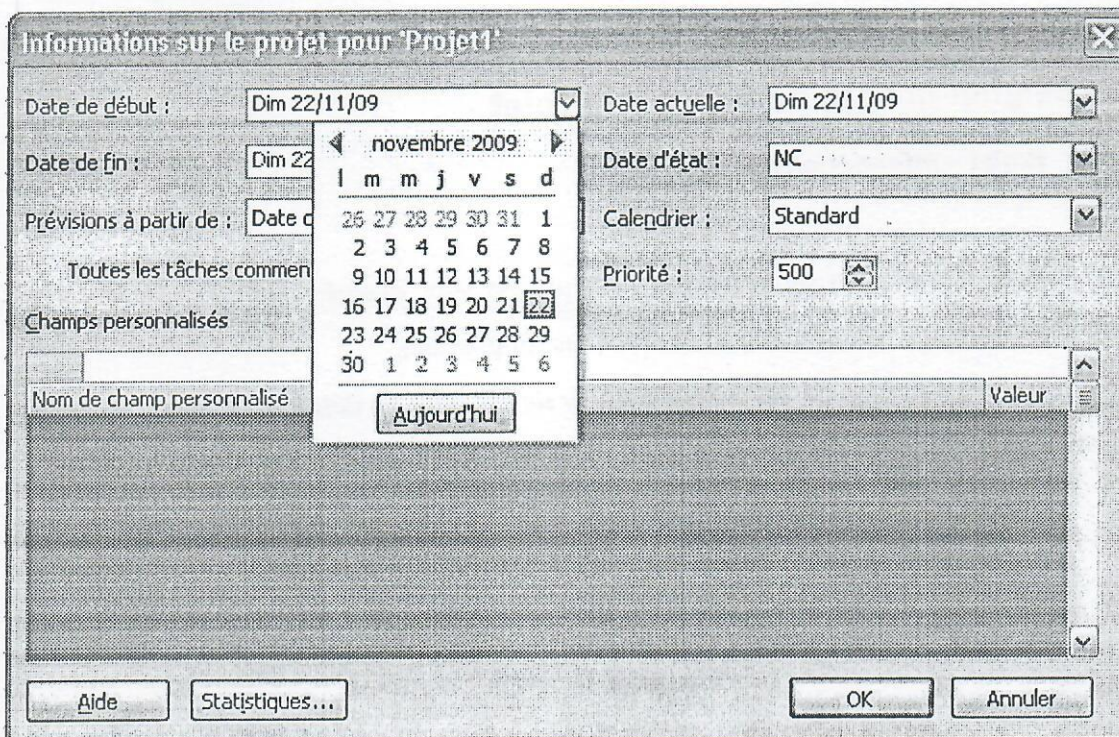
- *Projet – Informations sur le projet*

Sauf intervention de votre part, les projets sont évalués par rapport à la date de début et les tâches commencent le plus tôt possible.

- Vérifiez que l'option *Prévisions à partir de* est *Date de début du projet*.
- Cliquez sur la flèche associée au champ *Date de début* pour ouvrir le calendrier.



- Utilisez les boutons des flèches pour visualiser le mois souhaité.
- Cliquez sur la date souhaitée pour la sélectionner.



- Cliquez sur le bouton OK.

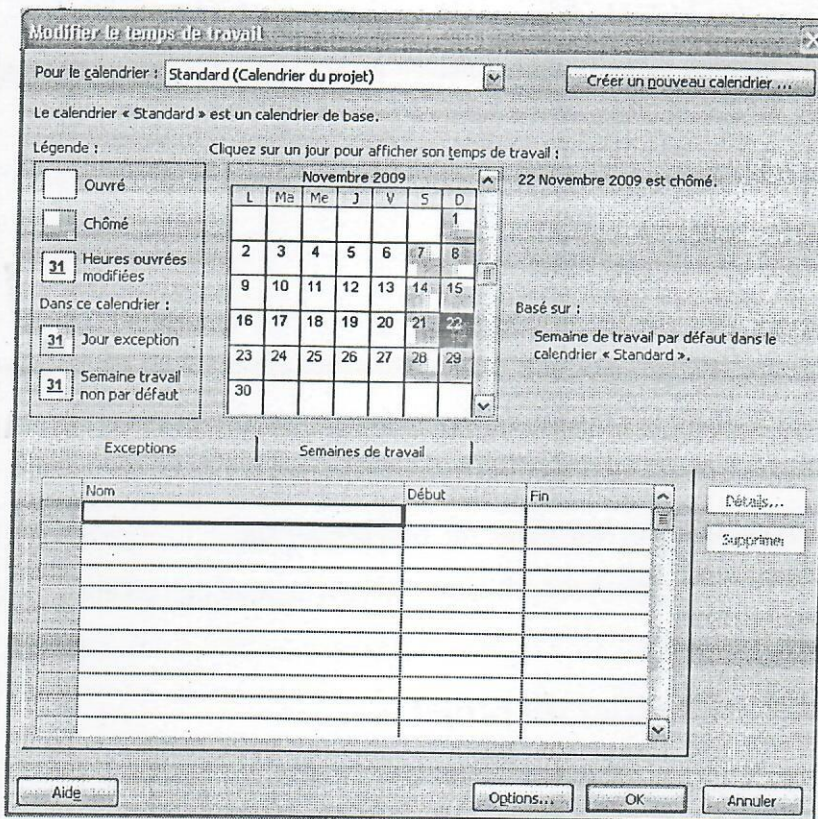
- ✦ La date de fin est, bien évidemment, calculée en fonction des liaisons établies entre les tâches, des dates de contraintes.

Planifier par la date de fin

- *Projet – Informations sur le projet*
- Ouvrez la liste *Prévisions à partir de* et choisissez l'option *Date de fin du projet*.
Microsoft Project signale que, dans ce cas, toutes les tâches commencent le plus tard possible. La zone *Date de début* n'est plus accessible.
- Remplacez, ci besoin est, la *Date de fin*, puis cliquez **OK**.
Toutes les tâches sont devenues critiques. Ceci est logique puisqu'elles commencent le plus tard possible.

Personnaliser le calendrier du projet

- *Découvrir ses éléments de base*
 - Les jours ouvrés définis par défaut par Microsoft Office Project 2007 dans le calendrier Standard vont du lundi au vendredi.
 - Les heures ouvrées sont les suivants :
8:00 – 12:00 et 13:00 – 17:00 ; soit un total de 40 heures par semaine.
 - Il n'y a ni congés, ni jour fériés de définis.
 - Chaque calendrier débute au 1^{er} janvier 1984 et se termine au 31 décembre 2049.
- *Accéder au calendrier du projet*
 - *Outils – Modifier le temps de travail*
 - Vérifiez que ce seront des modifications *Pour calendrier : Standard (Calendrier du projet)*

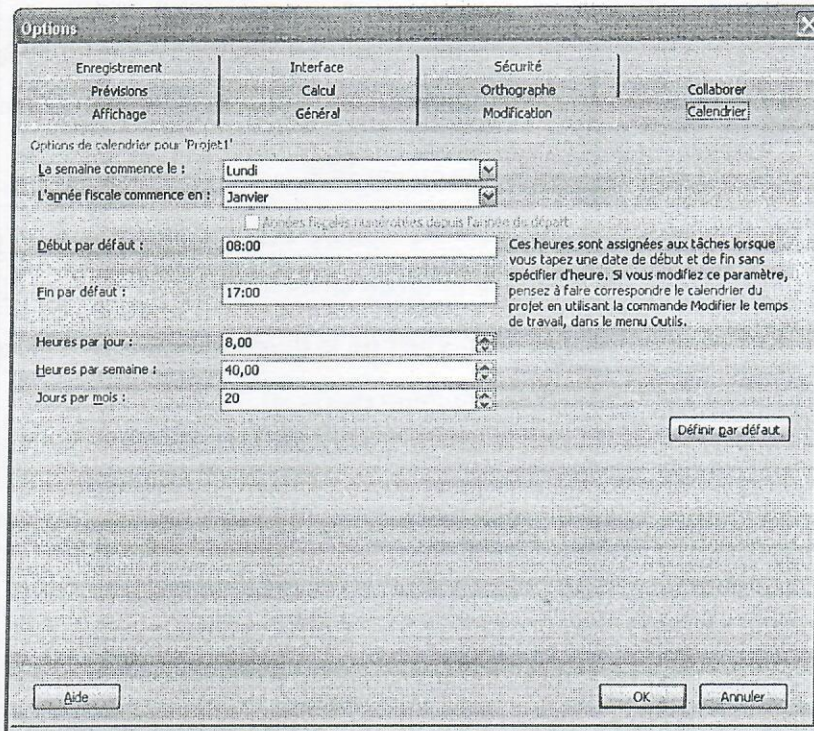


Le mois affiché sous forme calendaire est le mois en cours. Les jours chômés apparaissent grisés.

Utilisez la barre de défilement vertical pour atteindre d'autres mois et d'autres années.

▪ Modifier les options générales du calendrier

- o **Outils – Options.**
- o Activez l'onglet **Calendrier.**
- o Mettez à jour les renseignements de votre choix.



Le choix relatif à **L'année fiscale** est intéressant pour les formats des échelles de temps.

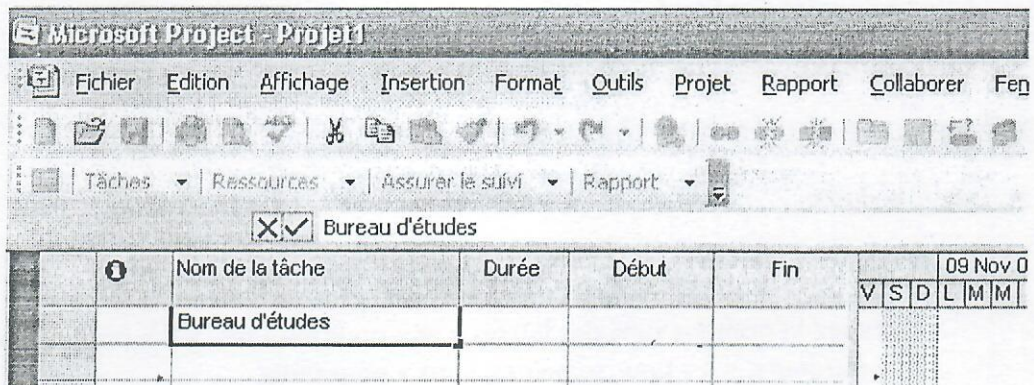
- o Cliquez sur le bouton **OK**.

Il est préférable de modifier les options générales du calendrier avant de créer la liste des tâches (notamment pour leur durée).


Saisir les noms des tâches d'un projet

- o Activez la première cellule de la colonne **Nom de la tâche** de la **Table Entrée** du **Diagramme de Gantt**.
- o Saisissez le **Nom de la tâche**.

Dès la saisie des premiers caractères, les barres d'outils s'estompent ; le texte s'affiche dans la cellule et sur la barre de saisie ; les boutons apparaissent sur cette dernière.



Si la barre de saisie n'est pas affichée, faites **Outils – Options – onglet Affichage** et cochez l'option **Barre de saisie**.

- o Validez la saisie par la touche **Entrée** ou par .

La cellule de saisie suivante est instantanément activée ; les barres d'outils redeviennent accessibles ; la durée de la tâche validée passe à 1 jour suivi d'un point d'interrogation pour indiquer qu'il s'agit de la durée affectée par défaut par Project, et une barre s'affiche dans **le planning de Gantt**.

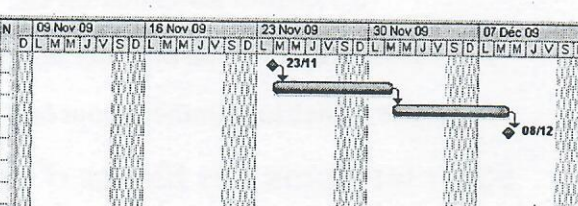
Si, suite à l'utilisation de la touche **Entre** la cellule du dessous n'est pas activée, faites **Outil – Options – onglet Modification** et **activez l'option Déplacer la sélection après Entrée**.

Définir les jalons d'un projet

- Créer un jalon

- o Les jalons sont des tâches particulières puisqu'elles ont une durée nulle, il suffit donc de saisir zéro comme durée.

	09 Nov 09	16 Nov 09	23 Nov 09	30 Nov 09	07 Déc 09
	D L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D
1	Début du projet				
2	Tache 1				
3	Tache 2				
4	Fin projet				



Sauf intervention dans le **Planning de Gantt**, les jalons sont symbolisés par des losanges suivis de la date de la tâche.

- Transformer une tâche en jalon

Certaines tâches, souvent d'une faible durée, doivent être considérées comme étant des jalons.

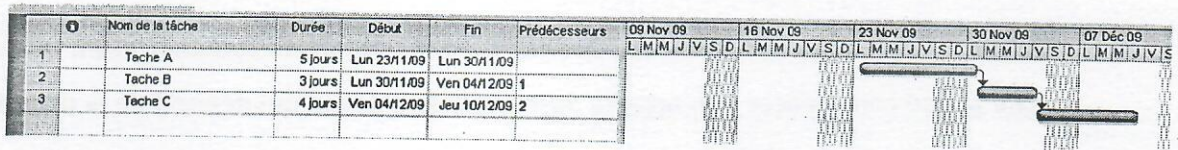
- Réalisez un double clic dans la tâche concernée.
- Activez l'**onglet Confirmé**.
- Cachez l'option **Masquer la tâche en tant que jalon**.

Attribuer une durée aux tâches

- Saisir la durée

- o Activez la cellule de la durée.
- o Si la durée est déjà dans l'unité proposée, tapez seulement le nombre. Sinon, tapez le nombre suivi des lettres « m » pour minutes, « h » pour heures, « j » pour jours, « s » pour semaines, « ms » pour mois.

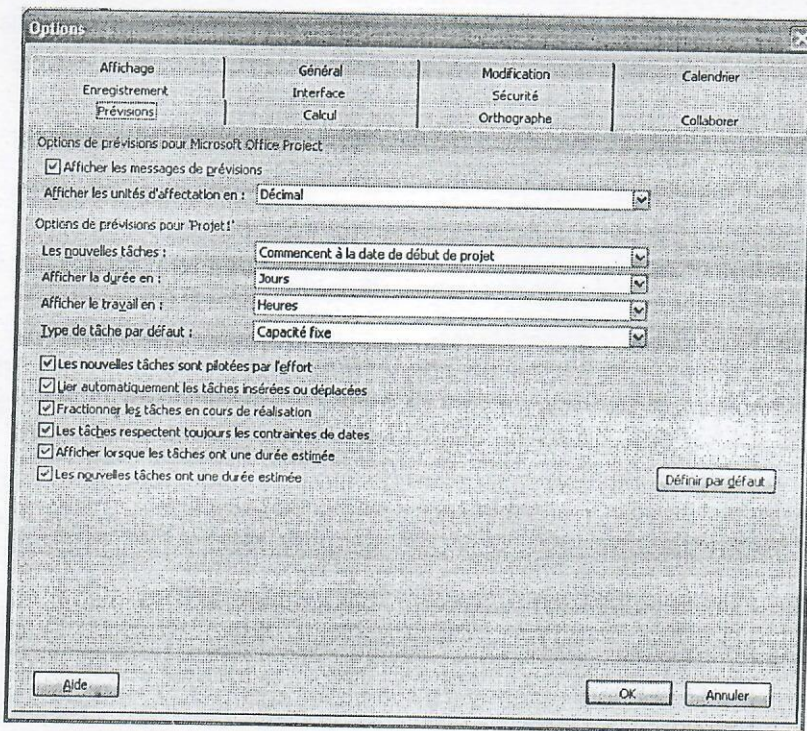
- o Validez.



La barre de la tâche du Planning du Gantt se dimensionne en fonction de la durée saisie.

▪ Modifier l'unité de temps par défaut pour les durées

- o **Outils – Options**
- o Activez l'onglet **Prévisions**.



- o Ouvrir la liste **Afficher la durée en** et, choisissez votre unité de temps.
- o Cliquez sur le bouton **OK**.


▪ Travailler en temps écoulé et non en temps ouvert

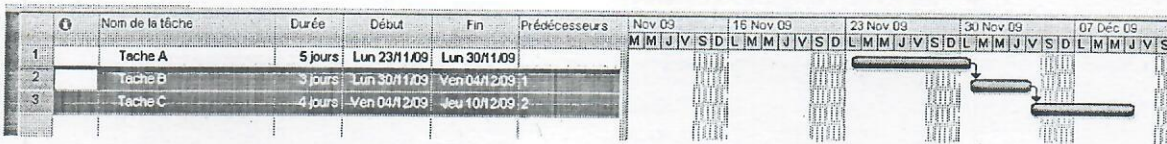
- o Au lieu d'utiliser les codes "m" (minutes), "h" (heures), "j" (jours) et "s" (semaines), tapez les codes "mé" (minutes écoulées), "hé" (heures écoulées), "jé" (jours écoulés), "sé" (semaines écoulées) et "msé" (mois écoulés).

Ces codes peuvent être utilisés pour toute saisie de durée.


Etablir les liaisons entre les tâches

On appelle **Prédécesseur** une tâche qui doit commencer ou se terminer avant qu'une autre tâche puisse commencer ; on appelle **Successeur** une tâche qui dépend de la date de début ou de fin d'une tâche précédente.

- Une liaison de type fin à début entre deux tâches
 - Sélectionnez les tâches à lier dans la **Table du Gantt** à l'aide d'un cliqué-glissé au niveau du numéro des lignes concernées.
 - Cliquez sur l'outil  ou faites **Ctrl F2**.



Dans le **Planning de Gantt**, la liaison se matérialise par une flèche.

- Une liaison de tout type entre deux ou plusieurs tâches
 - Réalisez un double clic dans une cellule de la tâche **Successeur**.
 - Activez l'onglet **Prédécesseurs**.
 - Si vous connaissez le numéro de la tâche prédécesseur, cliquez dans la cellule **N°** de la première ligne vide du tableau, tapez le numéro de cette tâche, puis cliquez sur le bouton **OK**.
 - Si vous ne connaissez pas ce numéro, cliquez dans la cellule **Nom de la tâche** de la première ligne vide du tableau, ouvrez la liste proposée, cliquez sur le nom de la tâche prédécesseur et validez par .

Informations sur la tâche

Général | **Prédécesseurs** | Ressources | Avancées | Remarques | Champs personnalisés

Nom : Tache C Durée : 4j Estimée


Prédécesseurs :

N°	Nom de la tâche	Type	Retard
1	Tache A	Fin à début (FD)	0s

Aide OK Annuler

Aussitôt sont renseignés le numéro et le nom de la tâche prédécesseur ; le **Type** de relation proposé est **Fin à début (FD)**.

- Si la relation proposée est incorrecte, cliquez dans la cellule **Type** ; ouvrez la liste proposée puis, cliquez sur le bouton type de relation.
- Etablissez ainsi toutes les relations entre ce successeur et ses prédécesseurs.
- Confirmez par le bouton OK.

Pour supprimer toutes les liaisons qui relient un successeur à ses prédécesseurs, cliquez sur la tâche successeur et cliquez sur l'outil  ou faites **Ctrl Shift F2**.

Définir des délais sur les liens

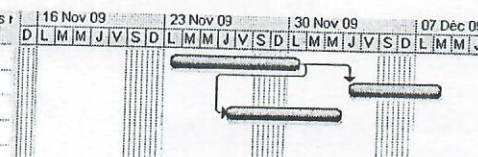
- Par la boîte de dialogue Informations sur la tâche
 - Réalisez un double clic sur la tâche successeur pour afficher la boîte de dialogue **informations sur la tâche**.
 - Activez l'onglet **Prédécesseurs**.
 - Cliquez dans la cellule **Retard** de la liaison concernée.
 - Entrez le délai en respectant les règles suivantes :
 - Si le délai correspond à un retard, saisir une valeur positive,
 - Si le délai correspond à une avance, saisir une valeur négative.
 Les délais peuvent être exprimés en unités de temps (minutes, heures, jours, mois, semaines) ouvré ou écoulé ou en pourcentage.

○ Confirmez par le bouton OK.

Le **Planning de Gantt** prend en compte l'allongement de la durée de la liaison.

- Par la table Entrée
 - Activez la cellule **Prédécesseurs** de la tâche successeur.
 - Respectez toutes les règles vues précédemment mais, sachez que pour les relations de type Fin à début, les lettres FD doivent **impérativement** être saisies lorsqu'il y a des délais.
 - Tapez + (plus) s'il s'agit d'une attente ou – (moins) s'il s'agit d'une avance.
 - Entrée la durée du délai.

1	Nom de la tâche	Durée	Début	Fin	Prédécesseurs	Noms	16 Nov 09	23 Nov 09	30 Nov 09	07 Déc 09
1	Tache A	5 jours	Lun 23/11/09	Lun 30/11/09			D L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J
2	Tache B	3 jours	Jeu 03/12/09	Mar 08/12/09	1FD+2 jours					
3	Tache C	4 jours	Jeu 26/11/09	Mer 02/12/09	1FD-2 jours					



- Validez la saisie.

Découvrir les dates de début et de fin de tâche

- Déplacez-vous dans la largeur de la **Table Entrée** du **Gantt**.
- Par défaut, vous trouvez les colonnes du numéro de la tâche, **Nom de la tâche**, **Durée**, **Début** et **Fin**.

Sachez qu'il est techniquement possible de saisir des dates dans les deux dernières colonnes citées (date début et date fin) mais que cela est **fortement déconseillé**. Mieux vaut laisser Ms Project les calculer seul. Si vous avez des impératifs de date, Ms Project a prévu un module pour en tenir compte.

- o Les calculs effectués tiennent compte d'un ensemble de facteurs dont les relations entre les tâches et le calendrier du projet.

Modifier la liste des tâches



▪ Supprimer une tâche

- o Positionnez-vous dans une cellule de la tâche à supprimer.
- o **Edition – Supprimer la tâche**
- o Ou sélectionnez la ligne sur la quelle se trouve la tâche et appuyez sur la touche **Suppr** du clavier.
Instantanément la tâche est retirée de la liste, et les tâches suivantes sont renumérotées.

▪ Insérer une tâche

- o Activez une cellule de la tâche qui suivra la nouvelle.
- o **Insertion – Insérer une tâche** **Inser**
Une ligne vide s'insère et les activités suivantes sont renumérotées.
- o Saisissez les données de la nouvelle tâche et validez.

▪ Recopier une tâche

- o Sélectionnez la tâche à copier en cliquant sur son numéro.
Toute la ligne se noircit lorsque la tâche est sélectionnée.
- o **Edition – Copier la tâche**  **Ctrl C**
- o Sélectionnez la ligne de destination de la copie.
- o **Edition – Coller**  **Ctrl V**
La tâche copiée est immédiatement collée à l'emplacement indiqué et, de nouveau, les numéros des tâches suivantes sont réaffectés.

▪ Déplacer une tâche

- o Sélectionnez la ligne de la tâche à déplacer.
- o Placer le pointeur de la souris sur un bord de la ligne jusqu'à ce que celui-ci se transforme en une flèche orientée vers le haut et vers la gauche.
- o Faites glisser la tâche jusqu'à son nouvel emplacement en vous aidant de la barre horizontale grise qui apparaît.
- o Relâchez la souris lorsque l'emplacement vous convient.

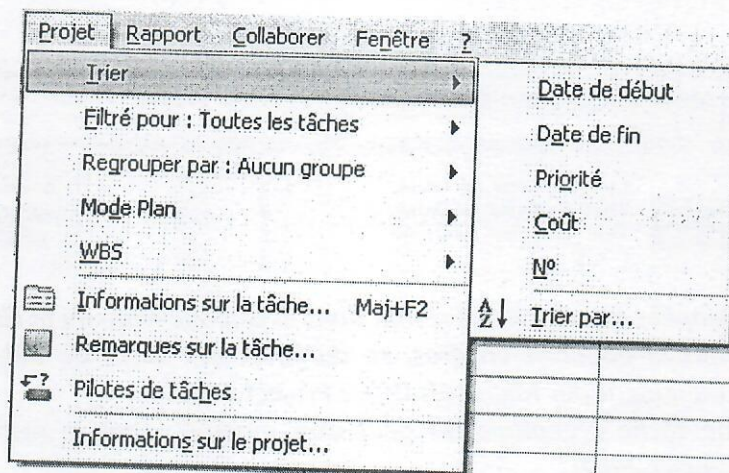
Suite à ces diverses modifications, Microsoft Office Project 2007 s'efforce de mettre à jour les liaisons. Si cela n'est pas le cas ou si vous souhaitez assumer seul cette gestion, faites Outils – Options – onglet Prévisions et cochez (ou décochez) l'option Lier automatiquement les tâches insérées ou déplacées.

Trier la liste des tâches

▪ Trier selon un critère standard

o **Projet – Trier**

Cinq critères de tri standards sont proposés.



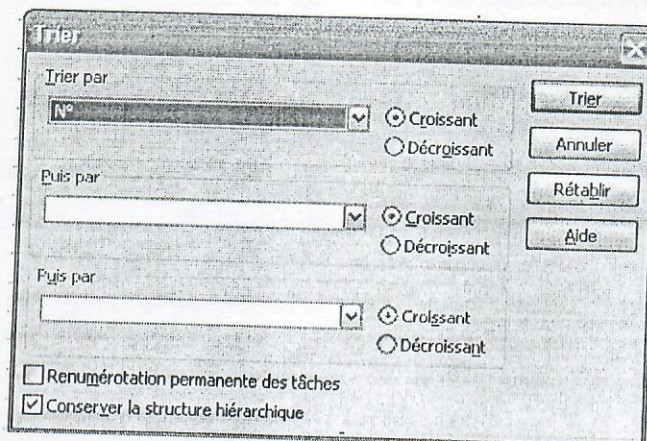
o Cliquez sur le critère à appliquer.

Toutes les tâches suivent le tri demandé mais, sauf intervention préalable, les tâches ne sont pas renumérotées.

▪ Trier selon un autre critère


o **Projet – Trier**

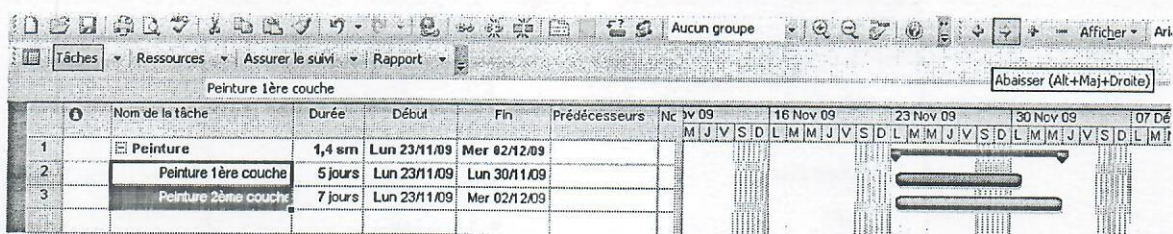
o Cliquez sur **Trier par...**



Intégrer des tâches dans un plan




Afin de simplifier le travail, des tâches appelées **tâches subordonnées**, peuvent être regroupées dans une tâche générale appelée **tâche récapitulative**.

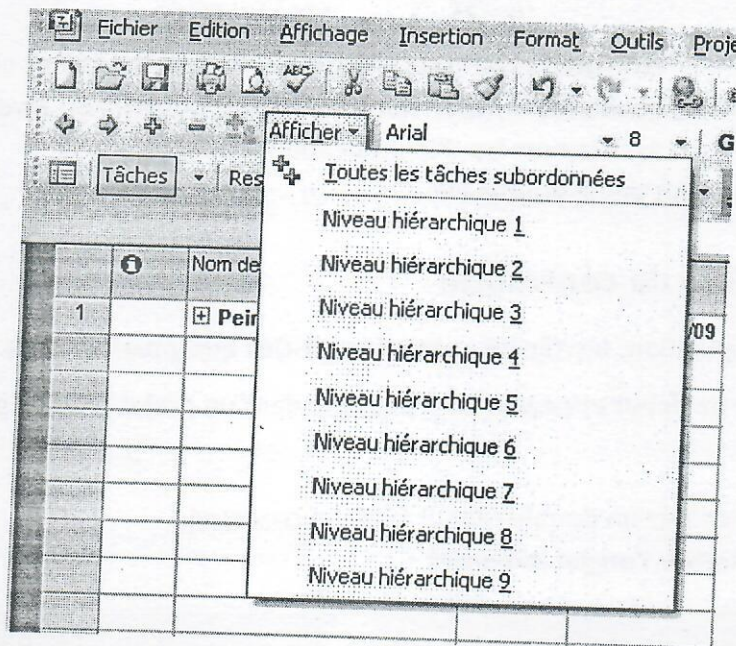
- Elaborer le plan d'un projet
 - o Créez la tâche récapitulative et, juste au-dessous, listez les tâches subordonnées sans intercaler d'autres tâches.
 - o Par la technique du cliqué-glissé, sélectionnez les tâches subordonnées.
 - o Cliquez sur l'outil **Abaisser**  ou faites **Alt Shift →**



	Nom de la tâche	Durée	Début	Fin	Prédécesseurs	Nc	09	16 Nov 09	23 Nov 09	30 Nov 09	07 Dé
1	Peinture	1,4 sm	Lun 23/11/09	Mer 02/12/09							
2	Peinture 1ère couche	5 jours	Lun 23/11/09	Lun 30/11/09							
3	Peinture 2ème couche	7 jours	Lun 23/11/09	Mer 02/12/09							

Les tâches subordonnées paraissent en retrait dans la colonne **Nom de la tâche**. La tâche récapitulative apparaît en gras, sa durée et ses dates de début et de fin sont calculées automatiquement par Microsoft Office Project 2007. Seul le nom d'une tâche récapitulative peut être modifié ; tout le reste est calculé par Microsoft Office Project 2007. Microsoft Office Project 2007 vous donne la possibilité d'établir neuf niveaux hiérarchiques.

- Rehausser une tâche
 - o Cliquez dans la tâche subordonnée à rehausser.
 - o Cliquez sur l'outil **Hausser**  ou faites **Alt Shift ←**
- Réduire/développer des tâches subordonnées
 - o Pour réduire un plan par rapport à une tâche précise, cliquez dans la tâche récapitulative concernée puis sur l'outil  ou cliquez sur le signe moins qui précède le nom de la tâche. Les tâches subordonnées sont instantanément masquées.
 - o Pour afficher de nouveau les subordonnées d'une tâche récapitulative précise, cliquez sur la tâche puis sur l'outil  ou cliquez sur le signe plus qui précède le nom de la tâche.
- Accéder à un niveau de plan précis
 - o Ouvrez la liste déroulante **Afficher** de la barre d'outils **Mise en forme**, puis choisissez le niveau hiérarchique souhaité.



- o Pour afficher toutes les tâches subordonnées quel que soit le niveau, ouvrez la liste déroulante **Afficher** puis cliquez sur l'option **Toutes les tâches subordonnées**.

- Déplacer un groupe de tâches organisées en plan
 - o Réduire la tâche récapitulative qui regroupe les tâches à déplacer.
 - o Déplacez la tâche récapitulative.

- Définir ses options d'affichage
 - o **Outils - Options.**
 - o Activez l'onglet **Affichage**.
 - o Utilisez les options suivantes de l'encadré **Options du mode Plan** pour :
 - Abaisser le nom** : lorsque cette option est cochée, les noms des tâches subordonnées paraissent en retrait.
 - Afficher le numéro hiérarchique** : si vous cochez cette option *Microsoft Office Project 2007* affiche à gauche du **Nom de la tâche** le numéro hiérarchique.
Ce numéro hiérarchique est automatiquement attribué à chaque tâche en fonction de son niveau dans la hiérarchie de la liste des tâches. Il n'est pas modifiable.
 - Afficher le symbole** : lorsque cette option est cochée, les symboles du plan sont placés à côté de chaque nom de tâche récapitulative.
 - Afficher les tâches récapitulatives** : si vous décochez cette option, les tâches récapitulatives sont masquées et les commandes du mode plan sont alors inutilisables.

Afficher la tâche récapitulative du projet : cochez cette option si vous souhaitez afficher une tâche récapitulative de niveau projet. Celle-ci aura le numéro d'identification 0.

- o Validez par le bouton **OK**.

Poser une date de contrainte

Sans cette manipulation, les tâches commencent **Dès que possible** dans un projet prévu à partir de la date de début et **Le plus tard possible** dans un projet prévu à partir de la date de fin.

- o Réalisez un double clic sur la tâche concernée.
- o Activez l'onglet **Avancées**.

The screenshot shows the 'Informations sur la tâche' dialog box with the following settings:


- Tab: **Avancées**
- Nom: Peinture 1ère couche
- Durée: 6j
- Estimée:
- Contrainte sur la tâche: Echéance: NC
- Type de contrainte: Dès Que Possible
- Date de la contrainte: NC
- Type de tâche: Capacité fixe
- Pilotée par l'effort:
- Calendrier: Aucun
- Les prévisions ignorent les calendriers des ressources:
- Code WBS: 1.1
- Méthode d'audit des coûts: % achevé
- Marquer la tâche en tant que jalón:

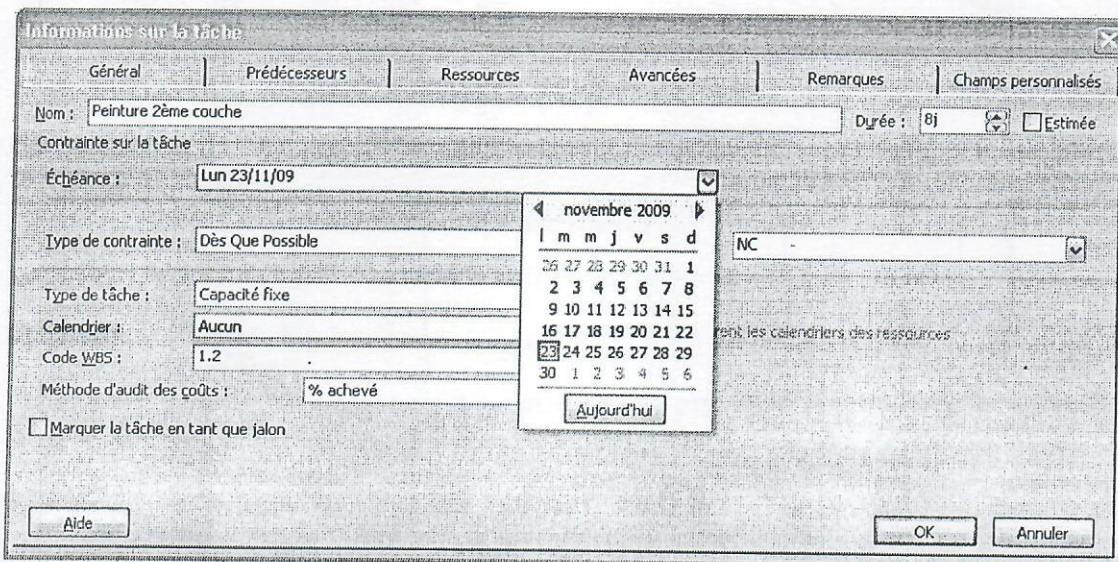
- o Ouvrez la liste **Type de contrainte** et choisissez la nature de la contrainte grâce aux options suivantes :
 - **Début Au Plus Tard Le :** La tâche doit commencer au plus tard à la date précisée. Cette option permet de garantir qu'une tâche ne commencera pas après une date déterminée.
 - **Début Au Plus Tôt Le :** La tâche doit commencer au plus tôt à la date stipulée. S'applique aux tâches qui ne peuvent pas commencer avant une date donnée.
 - **Dès que possible :** Ceci correspond en fait à aucune contrainte. La tâche commence dès que possible en fonction des autres contraintes et des liaisons.
 - **Doit Commencer Le :** La tâche doit commencer à une date précise.
 - **Doit Finir Le :** La tâche doit se terminer à une date précise.

- **Fin Au Plus Tard Le** : La tâche doit s'achever au plus tard à la date précisée. S'applique aux tâches qui ne peuvent pas se terminer avant une date donnée.
- **Le Plus Tard Possible** : La tâche commencera le plus tard possible en fonction des autres contraintes et liaisons.
- Renseignez la **Date de la contrainte**.
Vous pouvez compléter une date par la saisie de l'heure en les séparant par un espace (exemple : 30/11/2009 17:00)
- Cliquez sur le bouton **OK**.


Définir une date d'échéance pour une tâche

Cette fonctionnalité vous permet de suivre l'échéance d'une tâche particulière sans pour autant verrouiller vos prévisions par une contrainte fixe.

- **Affichage – Diagramme de Gantt.**
- Cliquez sur le champ **Nom de la tâche** sur la tâche concernée par une date d'échéance.
- Cliquez sur l'outil **Informations de la tâche**  puis cliquez sur l'onglet **Confirmé**.
- Saisissez ou sélectionnez la date d'**Echéance** dans le cadre **Contrainte sur la tâche**.
- Valiez par le bouton **OK**.



Saisir une remarque

- Sélectionnez la tâche à commenter
- Cliquez sur l'outil  ou utiliser la commande **Projet – Remarques sur la tâche**.

- o Cliquez dans la zone de saisie *Remarques* et saisissez votre commentaire en utilisant *Entrée* pour changer de paragraphe ou *Shift Entrée* pour provoquer un saut de ligne.

Dans la colonne des indicateurs, une petite feuille matérialise la présence d'une remarque.

	☐	Nom de la tâche	Durée	Début	Fin
0	☐	Projet1	2,8 sm	un 23/11/09	un 14/12/09
1	☐	1 Peinture	2,8 sm	Lun 23/11/09	Lun 14/12/09
2		1.1 Peinture 1ère couche	6 jours	Lun 23/11/09	Mar 01/12/09
3	☐	1.2 Peinture 2ème couche	8 jours	Mar 01/12/09	Lun 14/12/09

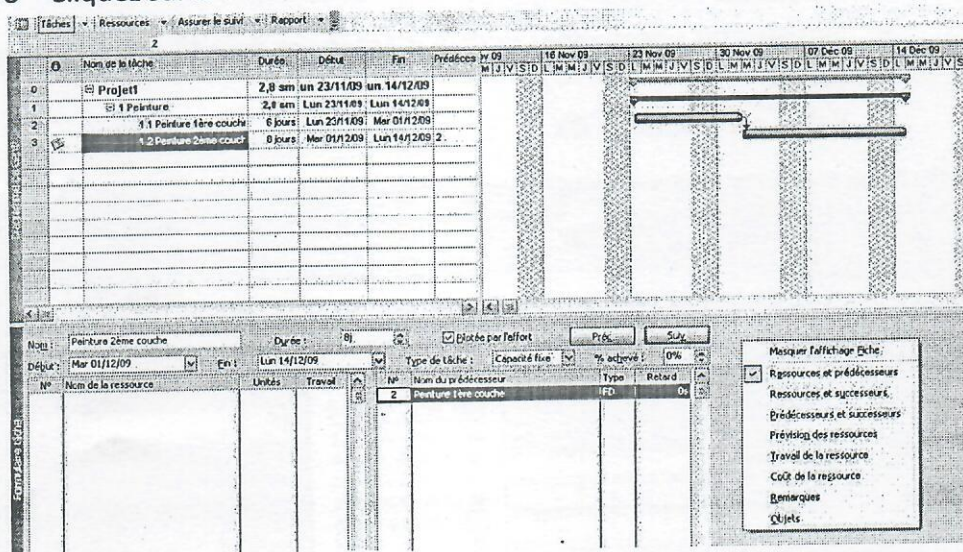
▪ Visualiser la fiche « Remarques »

- o Affichez un Gantt.
- o Fenêtre - Fractionner.

Dans la partie supérieure de l'écran, le Gantt reste affiché et, dans la partie inférieure est proposée une FICHE.

Cette fiche concerne la tâche sélectionnée dans le Gantt.

- o Cliquez sur le bouton DROIT dans la fiche visualisée.



Pour la tâche sélectionnée, une liste de fiches est proposée. La fiche précédée d'un point est la fiche active.

- o Choisissez la fiche *Remarques*.
 - o Consultez ainsi les remarques en cliquant sur les tâches de votre choix.
- Pour revenir à un affichage standard, utilisez *Fenêtre – Supprimer le fractionnement*.

▪ Filter les tâches commentées

- o Ouvrez la liste Filtre de la barre d'outils *Mise en forme*.
- o Sélectionnez *Tâches avec pièces jointes*.

Troisième partie : Gestion des ressources

Création d'une équipe de projet, affectation des ressources aux tâches.

Découvrir les ressources

- o La réalisation des tâches d'un projet est considérée comme une production effectuée par les ressources. Il existe deux types de ressources : les ressources *Travail* et les ressources *Matérielles*. La ressource sera ensuite affectée à une ou plusieurs tâches.
- o Les ressources *Travail* correspondent aux personnes et aux équipements qui consacrent du temps aux tâches qu'elles exécutent. Alors que les ressources *Matérielles* correspondent à un stock consommable utilisé pour exécuter une tâche.
- o Les ressources *Travail* et *Matérielles* ont des caractéristiques communes : elles ont une disponibilité limitée ; elles peuvent parfois être partagées entre différents projets ; elles ont leur propre capacité de production ; elles ont un coût...
- o Mais les ressources *Matérielles* diffèrent des ressources *Travail* sur quelques points. En effet, les ressources matérielles n'utilisent pas de calendrier des ressources, et ne peuvent pas faire l'objet d'un audit.

Créer manuellement la liste des ressources

- Créer une ressource de type Travail
 - o *Affichage – Tableau des ressources.*
 - o Pour chaque ressource de type *Travail*, renseignez son *Nom*, son *Type*, ses *initiales*, son *Groupe* et sa *Capacité maximale*.

	?	Nom de la ressource	Type	Étiquette Matériel	Initiales	Groupe	Capacité max.	Tx. standard	Tx. hrs. sup.	Coût/Utilisateur	Allocation	Calendrier de base	Code
1		Ingénieur	Travail		I		1	0,00 €/hr	0,00 €/hr	0,00 €	Proportion	Standard	
2		Technicien	Travail		T		1	0,00 €/hr	0,00 €/hr	0,00 €	Proportion	Standard	
3		Ouvrier	Travail		O		1	0,00 €/hr	0,00 €/hr	0,00 €	Proportion	Standard	
4		Grue	Travail		O		1	0,00 €/hr	0,00 €/hr	0,00 €	Proportion	Standard	
5		Camion	Travail		C		1	0,00 €/hr	0,00 €/hr	0,00 €	Proportion	Standard	
6		Chariot	Travail		C		1	0,00 €/hr	0,00 €/hr	0,00 €	Proportion	Standard	

- Créer une ressource de type Matériel
 - o *Affichage – Tableau des ressources.*
 - o Pour chaque ressource de type *Matériel*, commencez par renseigner son *Nom*.
 - o Choisissez le *Type Matériel*.
 - o Indiquez dans le champ *Étiquette Matériel*, si nécessaire, l'unité de mesure utilisée par la ressource matérielle en cours de création.
 - o Renseigner les champs *Initiales* et *Groupe*.

La définition du champ Capacité max n'est utile que pour la ressource de type Travail.

Pour insérer une ressource, cliquez sur la ressource qui suivra la nouvelle ressource dans le tableau et appuyez sur la touche **Inser** (ou utilisez la commande **Insertion – Insérer une ressource**).

Pour supprimer une ressource, cliquez sur l'une de ses cellules et appuyez sur la touche **Suppr** (ou utilisez la commande **Edition – Supprimer la ressource**).

Définir la capacité maximale d'une ressource Travail

- o Affichez la table des ressources.
- o Cliquez dans le champ **Capacité max** de la ressource concernée.
- o Indiquez combien de temps, ou de capacité maximale, la ressource doit consacrer au projet dans son ensemble, par exemple : 100% pour un temps plein, 50% pour un temps partiel, 300% pour un temps multiple (si la ressource correspond à trois personnes qui travaillent à temps plein sur le même projet).

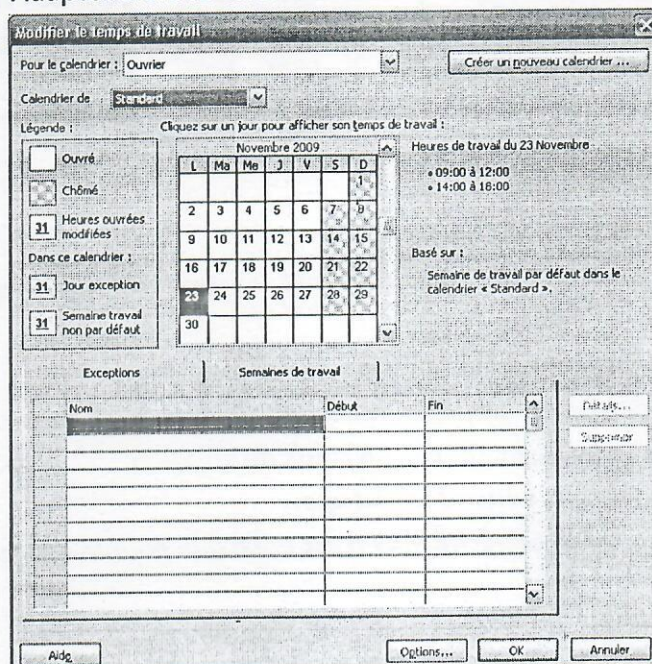
Pour présenter les unités d'affectation (maximales) sous forme de pourcentage ou de nombre décimal, utilisez la commande **Outils – Options – onglet Prévisions**. Choisissez l'option **Pourcentage** ou **Décimal** de la zone **Afficher les unités d'affectation en**.

Adapter le calendrier d'une ressource

- o **Outils – Modifier le temps de travail**.
- o Ouvrez la liste **Pour le Calendrier**.

Outre le calendrier de base (**Standard**) et les calendriers coçus par vos soins, Microsoft Office Project 2007 propose un calendrier pour chaque ressource créée.

- o Cliquez sur le nom de la ressource concernée.
- o Adaptez alors le calendrier aux besoins de la ressource.




- o Cliquez sur le bouton **OK**.
- ✚ Vous pouvez également définir le temps travaillé d'une ressource à partir de la boîte de dialogue *Informations sur la ressource*. Pour cela, sélectionnez la ressource concernée dans la table des ressources puis faites **Projet – Informations sur la ressource** ou **Shift F2 – Modifier le Temps de travail**.
- ✚ Un double clic sur le nom de la ressource dans la table des ressources ouvre la boîte de dialogue *Informations sur la ressource* correspondante.

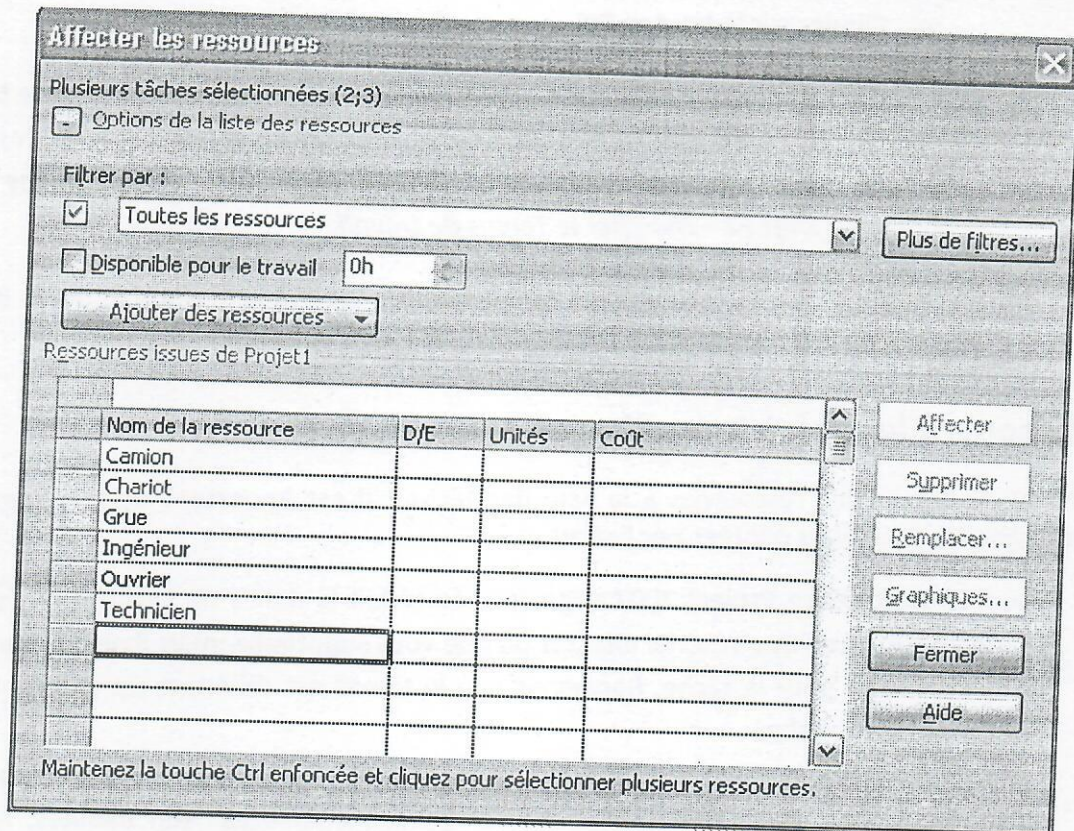
Découvrir les prévisions pilotées par l'effort

Avant d'affecter des ressources à la liste des tâches, il est important de comprendre le principe des prévisions pilotées par l'effort.

- o Microsoft Office Project 2007 augmente ou réduit la durée de la tâche en fonction des ressources que vous lui affectez ou que vous supprimez, mais il ne change pas le travail total pour la tâche. Rappelons que le travail est différent de la durée d'une tâche.
- o Rappelons que le travail est différent de la durée d'une tâche. En effet, le travail total d'une tâche correspond au nombre de "personnes-heures" (en minutes, heures, jours, semaines ou mois) nécessaires à toutes les ressources pour accomplir une tâche. Par exemple, une ressource *Travail* peut nécessiter 28 heures de travail pour accomplir une tâche, mais la tâche peut être prévue avec une durée de 2 jours. Cela signifie que plusieurs ressources doivent être affectées à cette tâche, en l'occurrence, deux personnes pourront accomplir la tâche en 2 jours en travaillant 7 heures par jour sur la tâche.
- o Il est donc important de noter qu'au fur et à mesure que des ressources sont ajoutées à une tâche, le travail total de la tâche reste le même. Par contre le volume de travail distribué aux ressources affectées à cette tâche change.
- o Ce processus utilisé par défaut par Microsoft Office Project 2007 est appelé **prévisions pilotées par l'effort**.

Affecter des ressources à une ou plusieurs tâches

- o Affichez un Gantt.
- o Contrôlez pour chacune des tâches concernées, l'état du paramètre prévision *Pilotée par l'effort* dans la fenêtre *Informations sur la tâche – onglet Avancées*.
- o Sélectionnez à l'aide de cliqué-glissés, ou de **Ctrl Clics** les tâches concernées par une même affectation de ressources.
- o Cliquez sur l'outil  situé dans la barre d'outils **Standard**.



La boîte de dialogue Affecter les ressources liste toutes les ressources créées.

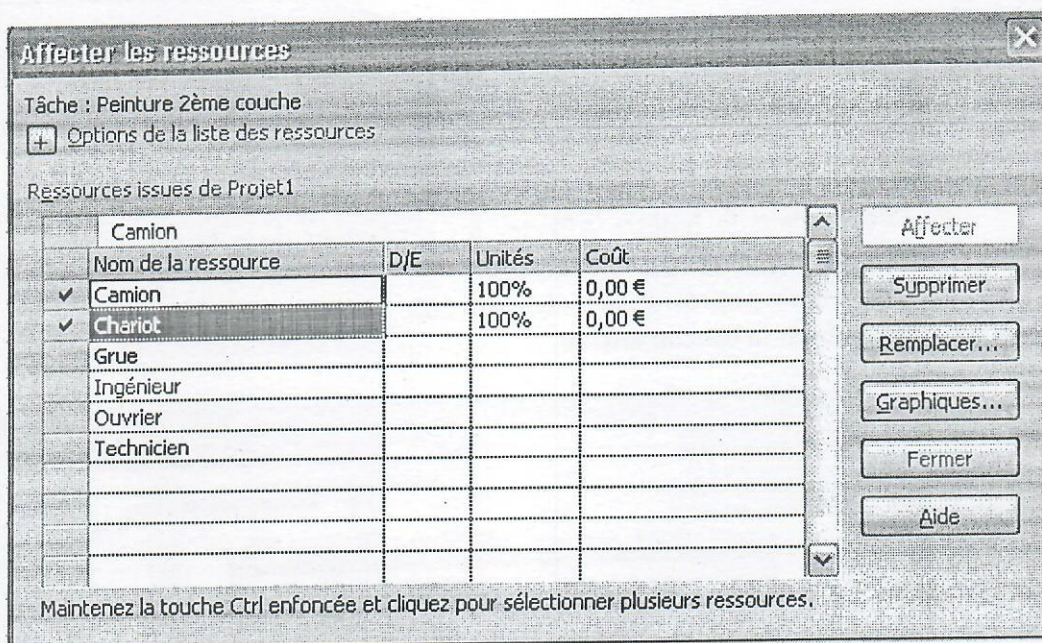
▪ Découvrir la boîte de dialogue Affecter les ressources

La boîte de dialogue Affecter les ressources vous permet :

- d'affecter une ressource existante à une ou plusieurs tâches sélectionnées au préalable,
- de filtrer les ressources,
- d'ajouter une nouvelle ressource,
- de modifier les unités d'affectation d'une ressource pour la ou les tâches sélectionnées au préalable,
- de remplacer une ressource par une autre,
- de supprimer une affectation de ressource d'une tâche.

▪ Affecter une ressource à temps complet

- Sélectionnez dans la fenêtre Affecter les ressources celle(s) que vous souhaitez affecter à temps complet.
- Cliquez sur le bouton Affecter.



Une coche vient précéder le nom des ressources affectées aux tâches sélectionnées.
La valeur 100% dans la colonne Unités correspond à une affectation à temps plein.

- Réalisez ainsi toutes les affectations jugées utiles.
- Lorsque les affectations sont terminées, cliquez sur le bouton Fermer.

Tâches						Ressources							Assurer le suivi		Rapport	
0	Nom de la tâche	Durée	Début	Fin	Prédécesseurs	Noms ressources	16 Nov 09	23 Nov 09	30 Nov 09	07 Déc 09	14 Déc 09	21 Déc 09	28 Déc 09	04 Jan 10	11 Jan 10	18 Jan 10
0	Projet1	2 sem	un 23/11/09	lar 08/12/09												
1	1 Peinture	2 sem	Lun 23/11/09	Mar 08/12/09												
2	1.1 Peinture 1ère couche	6 jours	Lun 23/11/09	Mar 01/12/09		Camion										
3	1.2 Peinture 2ème couche	4 jours	Mar 01/12/09	Mar 08/12/09	2	Camion, Chariot										

Les noms des ressources affectées s'affichent dans le planning et dans la dernière colonne de la table Entrée.

▪ Affecter une ressource Matériel

- Cliquez dans la fenêtre **Affecter les ressources** dans la cellule **Unités** de la ressource Matériel à affecter.
- Saisissez la quantité de matériel à utiliser.

L'unité de mesure utilisée lors de la définition de la ressource Matériel (tonnes, mètres, etc.) s'affiche par défaut. Il est également possible de saisir un taux de consommation dans le champ Unités. Par exemple, si une tâche nécessite 20 unités d'un matériau (ressource Matériel) par heure d'avancement, vous pouvez saisir 20/h dans le champ Unités.

- Validez par la touche Entrée.

▪ Affecter une ressource Matériel


- Cliquez dans la fenêtre **Affecter les ressources** dans la cellule **Unités** de la ressource concernée.

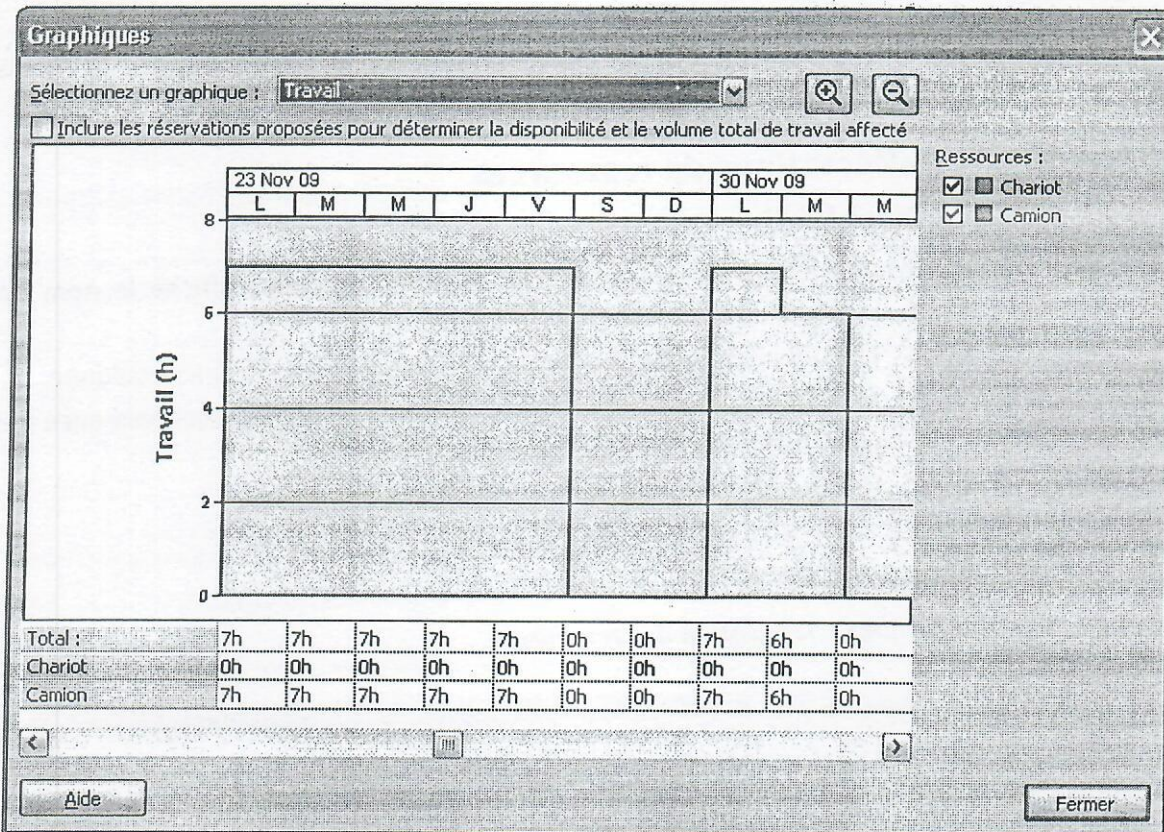
- o Saisissez le nombre d'unités à affecter ou un pourcentage supérieur à 100.
 - o Validez par la touche **Entrée**.
- Affecter une ressource à temps partiel
 - o Cliquez dans la fenêtre *Affecter les ressources* dans la cellule *Unités* de la ressource concernée.
 - o Saisissez un pourcentage inférieur à 100.
 - o Validez par la touche **Entrée**.

Nom de la tâche	Durée	Début	Fin	Prédécesseurs	Noms ressources
Projet	3,8 sm	23/11/09	22/12/09		
Peinture 1ère couche	6 jours	Lun 23/11/09	Mar 01/12/09		Camion
Peinture 2ème couche	8 jours	Mer 01/12/09	Lun 14/12/09	2	
Peinture 3ème couche	5 jours	Mer 15/12/09	Mar 22/12/09	3	Chariot(50%)

Sur cet exemple, la ressource est affectée à 50% de son temps.
 La durée de la tâche ne varie pas même si le Paramètre *Pilotée par l'effort* est actif dans le cas de l'affectation d'une toute première ressource à la tâche.

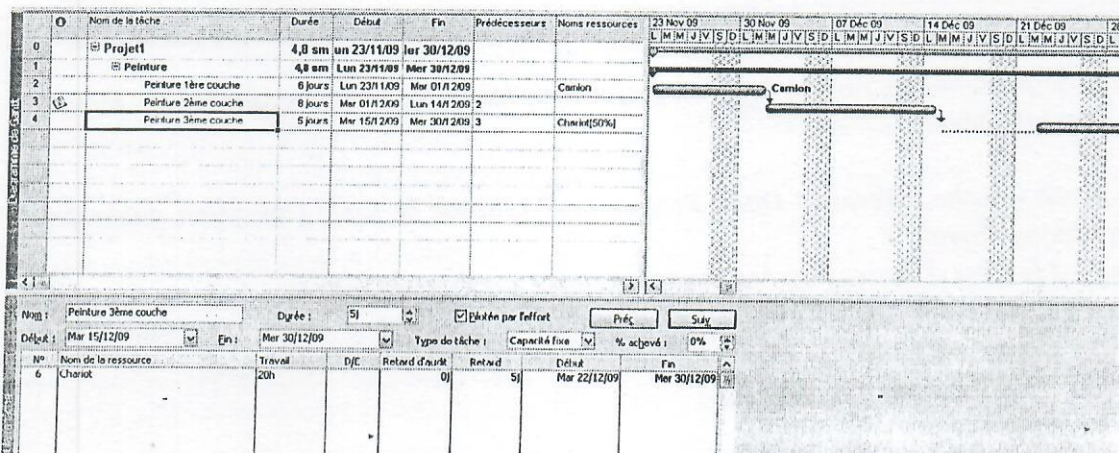
Afficher le graphique des disponibilités des ressources

- o Affichez un Gantt.
- o Cliquez sur l'outil  afin d'ouvrir la boîte de dialogue *Affecter les ressources*.
- o Sélectionnez, à l'aide d'un cliqué-glissé ou de Ctrl Clics, la ou les ressources pour lesquelles vous souhaitez représenter les données chronologiques sous forme de graphique.
- o Cliquez sur le bouton *Graphiques*.
- o Ouvrez la liste *Sélectionnez un graphique* puis choisissez l'option *Disponibilité restante*, *Travail* ou *Affectation*.
- o Cliquez sur le bouton *Fermer* pour quitter la fenêtre *Graphiques*.
- o Cliquez sur le bouton *Fermer* pour fermer la boîte de dialogue *Affecter les ressources*.



Retarder le travail d'une ressource sur une tâche

- o Affichez un Gantt.
- o Sélectionnez la tâche concernée.
- o **Fenêtre – Fractionner**
- o Faites un clic DROIT dans la fiche (partie inférieure de la fenêtre) puis cliquez sur l'option **Prévisions des ressources**.
- o Travaillez dans la colonne Retard de la ressource concernée.
- o Cliquez sur le bouton **OK**.
- o Refermez, par la commande Fenêtre – Supprimer le fractionnement, la fiche Prévisions des ressources après avoir saisi tous les éventuels retards.



- La durée de la tâche s’allonge et la tâche suivante se trouve décalée si l’option *Pilotée par l’effort* est décochée.

Visualiser les affectations de ressources

- Le diagramme de Gantt
 - Sauf intervention de votre part, le planning du Gantt affiche le nom des ressources affectées et le nombre d’unités :
 - La *Table Entrée* liste ces mêmes informations en dernière colonne.
 - La fiche *Travail de la ressource* permet de prendre connaissance des éventuelles heures supplémentaires.
 - La fiche *Prévision des ressources* affiche les retards.
- L’utilisation des ressources
 - *Affichage – Utilisation des ressources.*

Nom de la ressource		Travail	29 Nov 09							30 Nov 09										
		Détails	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
<input type="checkbox"/>	Non affecté	0 hr																		
<input type="checkbox"/>	Peinture 2ème	0 hr																		
1	Ingénieur	0 hr																		
2	Technicien	0 hr																		
3	Ouvrier	0 hr																		
4	Crus	0 hr																		
5	Camion	48 hr					7h	7h	7h	7h	7h			7h	8h					
6	Peinture 1ère	48 hr					7h	7h	7h	7h	7h			7h	8h					
	Chariot	20 hr																		
	Peinture 3ème	20 hr																		

Cet affichage présente les ressources d’un projet sous lesquelles sont regroupées les tâches qui leur sont affectées.

Dans la partie gauche, Microsoft Office Project 2007 propose la Table Utilisation, table qui affiche le champ Travail.

Ce champ est le total d’heures passées par la ressource sur le projet ouvert.


A droite est proposé un calendrier qui, par défaut, est journalier. Il liste par ressource les heures travaillées par jour (pour vérifier, utiliser la barre de défilement horizontal).


Examiner les ressources surutilisées

▪ Définition

- Une ressource est en surutilisation lorsque la quantité de travail qui lui est affectée dépasse sa disponibilité.
- Certaines surutilisations sont acceptables (1 heure sur deux semaines n'est pas une catastrophe), d'autres non.

▪ Détecter les ressources surutilisées

- Dans le **Tableau des ressources**, dans la **Répartition des ressources** et dans l'affichage **Utilisation des ressources**, les ressources surutilisées sont affichées en rouge.
- Dans l'affichage **Utilisation des ressources**, l'indicateur  précède les ressources surutilisées.
- Pour ne visualiser qu'elles, ouvrez la liste Filtre et cliquez sur l'option **Ressources surutilisées**.

Nom de la ressource	Travail	Détails	23 Nov 09							30 Nov 09								
			M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M
Non affecté	0 hr	Trav.																
Peinture 2ème	0 hr	Trav.																
1 Ingénieur	0 hr	Trav.																
2 Technicien	0 hr	Trav.																
3 Ouvrier	0 hr	Trav.																
4 Grue	0 hr	Trav.																
5 Camion	48 hr	Trav.								7h	7h	7h	7h	7h			7h	6h
Peinture 1ère	48 hr	Trav.								7h	7h	7h	7h	7h			7h	6h
6  Chariot	20 hr	Trav.								7h	7h	7h	7h	7h			7h	6h
Peinture 3ème	20 hr	Trav.																
		Trav.																

▪ Afficher les heures de travail excédentaire

- Affichez l'**Utilisation des Ressources** par le menu **Affichage**.
- Cliquez avec le bouton DROIT dans la partie Calendrier.
- Choisissez l'option **Surutilisation**.
- Déplacez-vous vers la période de temps à examiner.

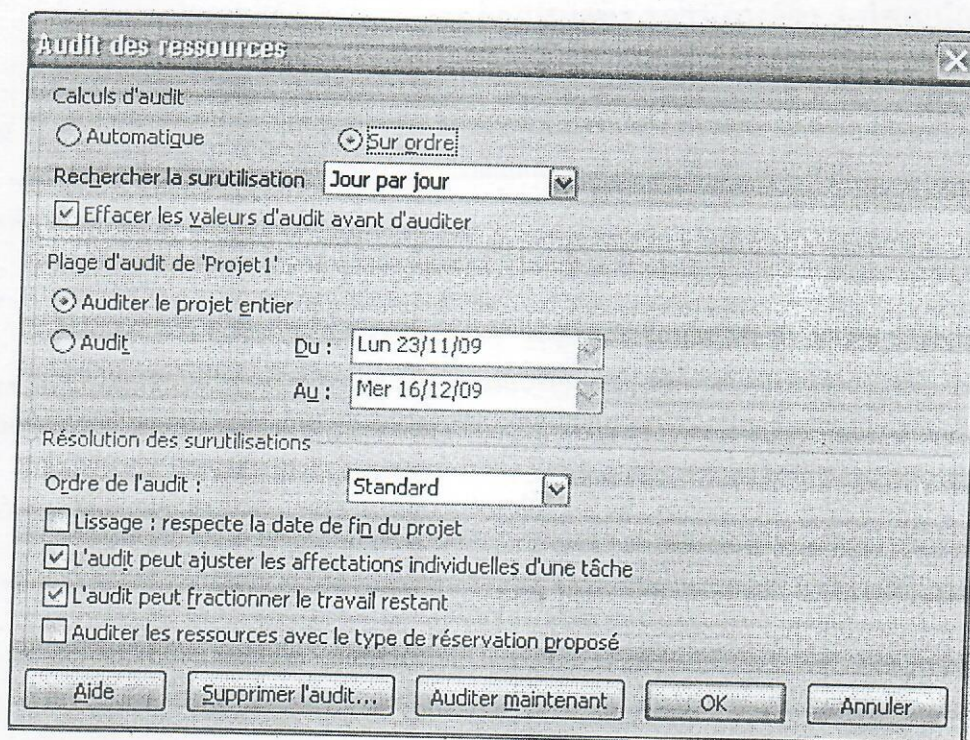
Régler le problème des surutilisations par l'audit

▪ Le principe de l'audit

- Microsoft Office Project 2007 retarde ou fractionne certaines tâches figurant dans les prévisions jusqu'à ce que les ressources affectées ne soient plus surutilisées.

▪ Les données de base

- Sélectionnez, si vous le souhaitez, les ressources qui doivent être auditées.
- Accédez à l'audit par **Outils – Audit des ressources**.
- Dans le cadre **Calculs d'audit** choisissez soit **Automatique**, soit **Sur ordre**. Avec le premier choix, Ms Project tente de régler les problèmes de surutilisation dès qu'ils se produisent. Ceci n'étant pas souhaitable, nous vous incitons à toujours conserver un audit **Sur ordre**.



- Dans la liste Rechercher la surutilisation, sélectionnez la période où Ms Project doit rechercher les surutilisations avant d'effectuer les calculs d'audit.
- Cochez, si vous le souhaitez, l'option **Effacer les valeurs d'audit avant d'auditer** afin que Ms Project supprime les retards ou les fractionnements générés lors d'audits des ressources antérieures.
- Choisissez d'**Auditer le projet entier**, ou Auditer seulement les tâches d'une période de temps spécifique en activant l'opération **Audit** et en spécifiant les dates charnières dans la zone **Du, au**.
- Validez les informations entrées par le bouton **OK** ou validez-les et lancez simultanément l'audit par **Auditer maintenant**.

Quatrième partie : Suivi d'un projet

Création de différents types de diagrammes ; création et gestion des rapports ; suivi de l'évolution d'un projet par rapport à une planification initiale.

Suivre l'avancement d'un projet

- o Le suivi de l'avancement n'est possible que si vous avez défini une planification initiale.
- o Pour les projets pilotés uniquement par les tâches, le suivi est très succinct : vous ne comparez que les dates prévues et les dates réalisées ainsi que les différence de durée.
- o Avec des projets plus sophistiqués, le suivi peut être très détaillé : comparaison des heures travaillées, des coûts...
- o Faire un suivi permet de repérer les variations, d'intervenir avant que les problèmes ne deviennent critiques et d'augmenter sa base de connaissances personnelles.

Enregistrer la planification initiale

Lorsque les prévisions ont été calirement établies et avant que le projet ne rentre en phase d'exécution, il est important de définir une planification initiale qui vous permettra d'établir des comparaisons lors du suivi du projet entre les prévisions et les réalisations.

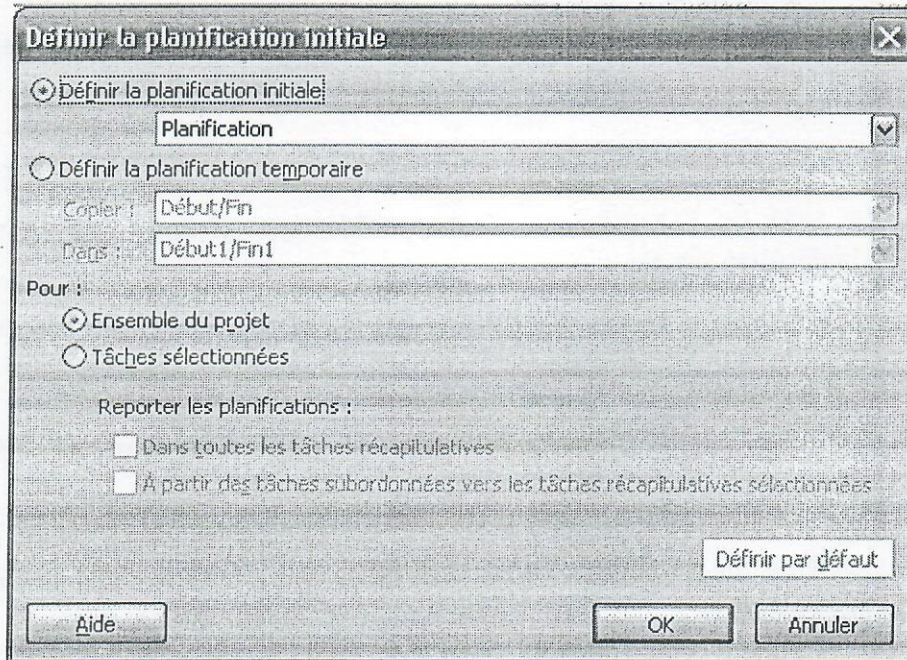
Au cours de cet enregistrement, Ms Project va procéder à la recopie de nombreuses informations parmi lesquelles :

- Durée planifiée
- Début planifié
- Fin planifié.

Sans planification initiale, Ms Project n'accepte aucun suivi.

- o **Outils – Suivi – Définir la planification initiale**
- o Conservez l'option **Définir la planification initiale** active.
- o Ouvrez la liste déroulante associée au champ **Définir la planification initiale** puis choisissez la planification dans laquelle vous souhaitez enregistrer des informations sur le projet actuel. *Ms Project vous permet d'enregistrer jusqu'à 11 planifications pour votre projet.*
- o Conservez l'option **Ensemble du projet** active.
- o Cliquez sur le bouton **OK**.

- Il est possible d'effacer la planification initiale par les commandes **Outils – Suivi – Effacer** la planification. Activez alors l'option **Effacer la planification initiale** puis cliquez sur le bouton **OK**.



Afficher la barre d'outils du suivi des tâches

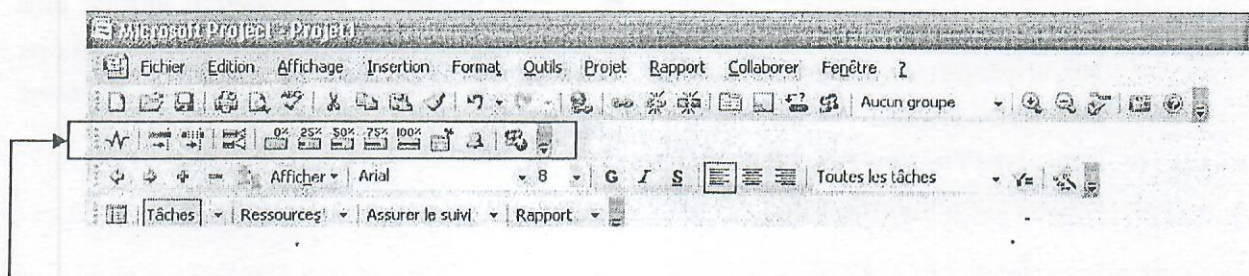
Lorsque les prévisions ont été calirement établies et avant que le projet ne rentre en phase d'exécution, il est important de définir une planification initiale qui vous permettra d'établir des comparaisons lors du suivi du projet entre les prévisions et les réalisations.

Au cours de cet enregistrement, Ms Project va procéder à la recopie de nombreuses informations parmi lesquelles :

- Durée planifiée
- Début planifié
- Fin planifié.

Sans planification initiale, Ms Project n'accepte aucun suivi.

- o **Affichage – Barres d'outils – Suivi**



— La barre d'outils du suivi s'insère entre les autres barres d'outils.

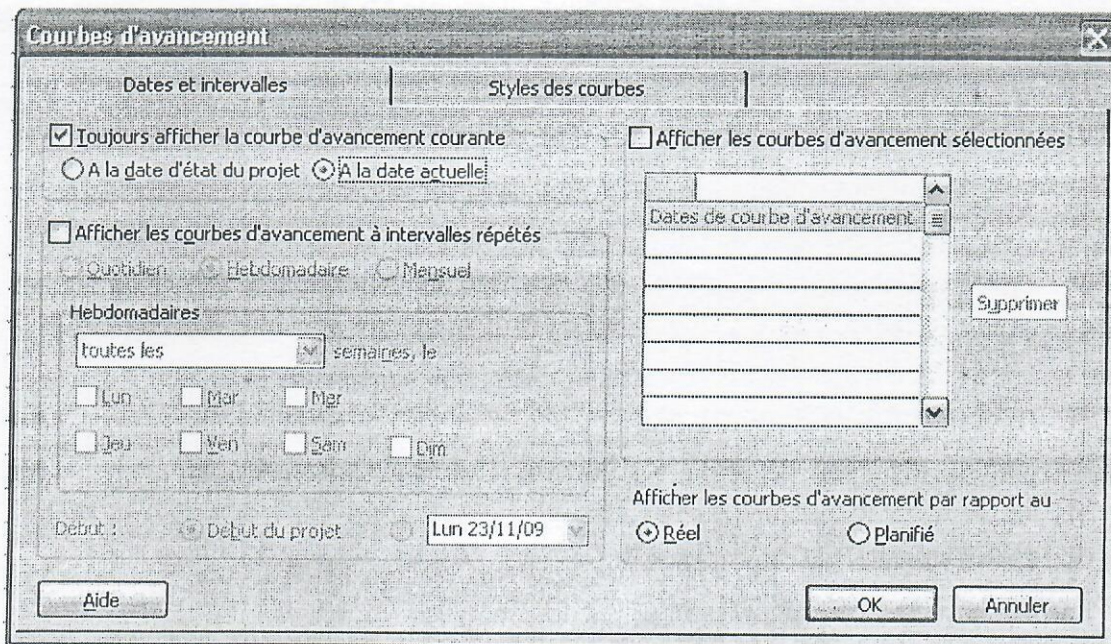
Faire apparaître des courbes d'avancement

Pour une date d'avancement donnée, Ms Project peut dessiner une courbe d'avancement relatif des tâches en cours de réalisation.

- **Outils – Suivi – Courbes d'avancement**
- Activez l'onglet Dates et Intervalles.
- Pour afficher la courbe d'avancement en cours, cochez l'option **Toujours afficher la courbe d'avancement courante** et activez soit **A la date d'état du projet**, soit **A la date actuelle**.

Pour afficher des courbes d'avancement à intervalles réguliers, cochez l'option **Afficher les courbes d'avancement à intervalles répétés** et renseignez la fréquence des intervalles.


Pour afficher des courbes d'avancement à des dates précises, cochez l'option **Afficher les courbes d'avancement sélectionnées** et renseignez les dates de votre choix dans la colonne **Dates de courbe d'avancement**.



L'onglet *Styles des courbes* permet d'intervenir sur l'aspect des courbes d'avancement.

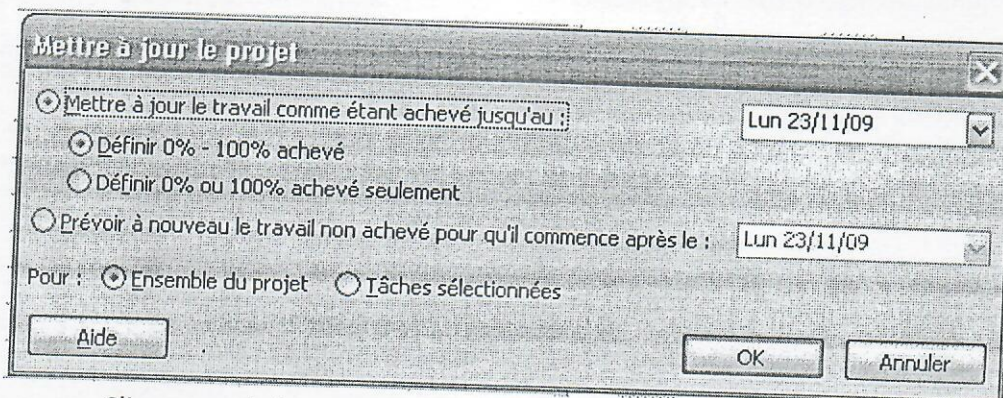
- Choisissez d'**Afficher les courbes d'avancement par rapport au Réel** ou au **Planifié**, en activant l'option correspondante.
- Cliquez sur le bouton **OK**.

Pour les pics qui pointent vers la gauche représentent les travaux en retard et les pics pointant vers la droite les travaux en avance sur les prévisions.

- Cliquez sur l'outil  de la barre d'outils Suivi.
- Dans le planning du Gantt, cliquez à l'endroit où vous voulez voir apparaître une courbe d'avancement.
- ✚ Les travaux effectués d'une tâche sont "en avance" lorsque la date de début de la tâche est antérieure à celle définie à l'origine.


Mettre à jour automatiquement l'avancement des tâches

- **Outils – Suivi – Mettre à jour le projet**
- Conservez active l'option *Mettre à jour le travail comme étant achevé jusqu'au*.
- Au besoin, précisez la date de mise à jour dans la zone de saisie qui suit.
- Choisir l'une des deux solutions suivantes :
 - **Définir 0% - 100% achevé** : Ms Project calcule les pourcentages réels d'avancement.
 - **Définir 0% ou 100% achevé seulement** : Ms Project attribue 100% aux tâches terminées et 0% aux autres même si elles sont commencées.
- Au besoin, indiquez qui est concerné par la mise à jour : *l'Ensemble du projet*



- Cliquez sur le bouton **OK**.

Dans les barres du planning du Gantt s'affichent des lignes noires qui symbolisent les pourcentages d'avancement ;

- ✚ Pour laisser Ms Project calculer seul l'avancement de toutes les tâches, vous pouvez également cliquer sur l'outil *Mettre à jour selon les prévisions* 

Mettre à jour manuellement l'avancement d'une tâche

- Sélectionnez la tâche à mettre à jour.
- **Outils – Suivi – Mettre à jour les tâches**

Mettre à jour les tâches

Nom : Peinture 3ème couche Durée : 4j

% achevé : 50% Durée réelle : 0j Durée restante : 4j

Réal En cours

Début : NC Début : Jeu 10/12/09

Fin : NC Fin : Jeu 17/12/09

Aide Remarques... OK Annuler

Cette boîte de dialogue permet de mettre à jour tout ce qui concerne le suivi des tâches.

■ Pour les tâches terminées

- Si tout s'est déroulé conformément aux prévisions, tapez 100 dans la zone **% achevé** ou 0 en tant que **Durée restante**.
- Si la tâche a duré plus longtemps que prévu, renseignez sa **Durée réelle**.

La tâche est considérée comme terminée lorsque la durée réelle est supérieure ou égale à la durée planifiée. Une tâche est également considérée comme terminée si vous renseignez son début réel et sa fin réelle ou seulement sa fin réelle.

- Validez.

■ Pour les tâches non terminées

- Pour indiquer qu'une tâche est non terminée, précisez un **% achevé** compris entre 0 et 100%, une **Durée restante** supérieure à zéro ou une **Durée réelle** inférieure à la durée.
- En ne renseignant qu'un seul de ces champs, Ms Project calcule toutes les autres données par rapport à la planification initiale. Si cela n'est pas conforme à la réalité utilisez plusieurs champs. Attention, lors des calculs, Ms Project ne prend pas en compte la date du jour.
- Afin de mieux comprendre ces remarques, consultez les exemples suivants, pour une tâche planifiée sur une durée de 5 jours :

A- Au bout de 2,5 jours, tout est conforme à la planification :

Saisies	Calculs réalisés par Ms Project
% achevé : 50	Durée réelle 2,5j Durée restante 2,5j
Durée réelle : 2,5j	% achevé : 50% Durée restante : 2,5j

B- Au bout de 3 jours, seul 50% du travail a été réalisé :

Saisies	Calculs réalisés par Ms Project
% achevé : 50	Durée réelle 2,5j Durée restante 2,5j
Durée réelle : 3j	% achevé : 60% Durée restante : 2j

Pour être conforme à la réalité, il faut saisir **% achevé : 50** et **Durée réelle : 3j**.
Ms Project comprend alors que la durée de la tâche sera plus longue, il va baser ses calculs sur une durée de 6 jours et, donc, mettre 3 jours en durée restante


C- Au bout de 3 jours, il reste encore 4 jours de travail :

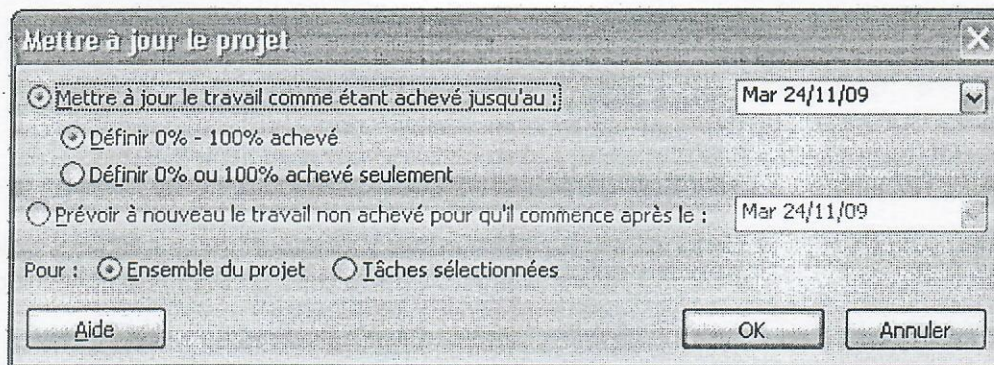
Saisies	Calculs réalisés par Ms Project
Durée réelle : 3j	% achevé : 60 Durée restante : 2j
Durée restante : 4j	% achevé : 20% Durée réelle : 1j

Pour se conformer à la réalité, il faut renseigner **Durée réelle 3j** et **Durée restante 4j**.
En ce cas, Ms Project passe la durée de cette tâche à 7 jours et calcule 43% en % achevé.

Prévoir le glissement de tâches non achevées

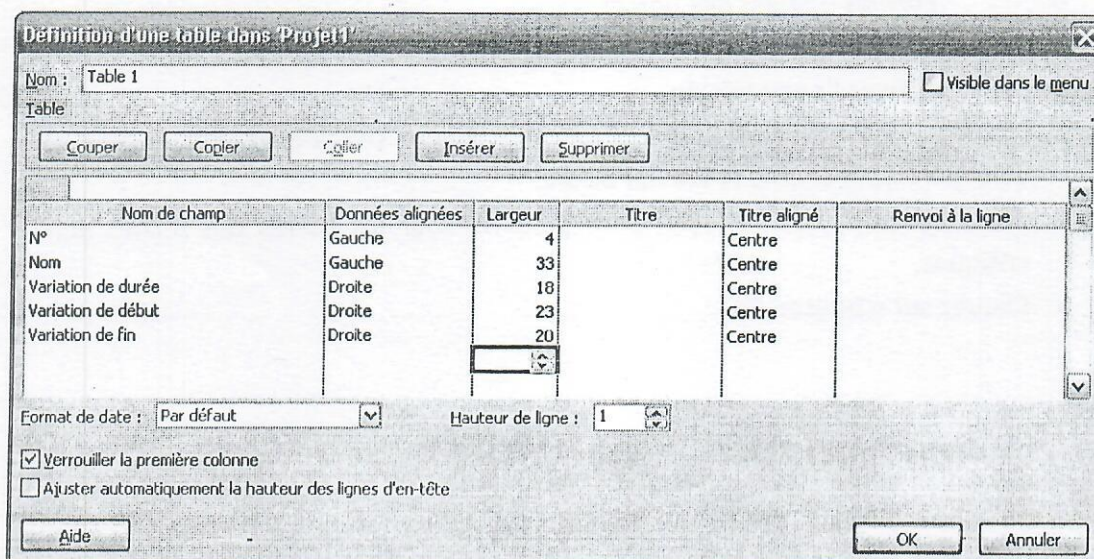
- Sélectionnez les tâches concernées.
- **Outils – Suivi – Mettre à jour le projet**
- Activez l'option **Prévoir à nouveau le travail non achevé pour qu'il commence après le**.
- Au besoin, renseignez la date dans la zone de saisie adjacente.
- Précisez **Pour** quelles tâches ce glissement doit s'effectuer.
- Confirmez par le bouton **OK**.

Vous pouvez également utiliser l'outil Prévoir à nouveau le travail  de la barre d'outils **Suivi**.



Constater les états entre réalisations et prévisions

- Par le Gantt suivi
 - **Affichage – Gantt suivi**
 - **Au besoin, utilisez Affichage – Zoom – Ensemble du projet - OK.**
*La partie grise des barres correspond à ce qui est planifié.
 La partie bleue (ou rouge pour les tâches critiques) correspond à la réalité.
 Les pourcentages d'achèvement sont affichés.*
- Par la table variation
 - **Affichage – Table - Variation**
 - **Ms Project y affiche en dernière position les colonnes Variance date de début et Variance date de fin.**
 - *Les variations sont reportées d'une tâche à l'autre en fonction de l'ordonnancement des tâches.*
- Par une table personnalisée
 - **Affichage – Table – Plus de tables**
 - **Pour la concevoir, cliquez sur le bouton Créer.**
 - **Renseignez la boîte de dialogue Définition d'une table.**



- Cliquez sur le bouton **OK** puis sur le bouton **Appliquer**.
- Utilisez alors cette table comme toutes les autres.

Utiliser la table Travail pour les tâches

Si vous souhaitez comparer le travail actuellement prévu avec le volume de travail planifié ou avec le travail réel qui a été effectué ou bien encore avec le travail qui reste à faire, Ms Project met à votre disposition la table Travail pour les tâches.

La table Travail des tâches sert en fait à mettre en évidence les modifications apportées depuis la planification initiale de votre projet. Elle vous permet donc de comparer cette planification initiale avec les versions ultérieures du projet.

- Affichez les tâches suivant l'affichage de votre choix.
- **Affichage – Table - Travail**

Cette table propose par défaut les champs suivants : N°, Nom de la tâche, Travail, travail Planifié, la Variation de travail, le travail Réel, le travail Restant et % T.achevé (pourcentage de travail achevé).

- Si l'unité de temps proposé dans la colonne **Travail** n'est pas conforme à votre attente, utilisez le menu **Outils-Options**, activez l'onglet **Prévisions** et modifier l'option active dans la liste **Afficher le travail en** puis sur **OK**.
- Il est possible de saisir directement les charges de travail (colonne Travail) pesant sur les tâches. Ceci peut s'avérer pratique si vous ne souhaitez pas affecter des ressources précises sur les tâches concernées.

Afficher le % Travail achevé dans le Gantt suivi

- Affichez le Gantt suivi.
- **Format – Styles des barres**
- Dans la colonne **Nom**, cliquez sur la ligne **Critiques**
- Activez l'onglet **Texte**
- Cliquez dans la cellule vide associée au champ **Gauche**, ouvrez la liste et sélectionnez le champ **% Travail achev.**
- Procédez de la même façon pour personnaliser les barres des tâches non critiques.
- Cliquez sur le bouton **OK**.

