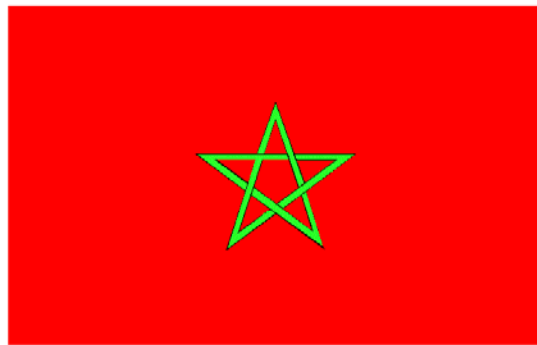


Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises

Formation en Gestion de projet axée sur les résultats

Matériel de préparation à la formation



Novembre 2006

Acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
BAfD	Banque africaine de développement
BID	Banque inter-américaine de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CMP	Cadre de mesure de performance
CRDI	Centre de recherche pour le développement international
FDI	Fonds de Développement Institutionnel
GAR	Gestion de projets axée sur les résultats
ISCAE	Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises
OCDE-CAD	Organisation de coopération et de développement économiques- Comité d'aide au développement
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
ONGs	Organisations non gouvernementales
PNUD	Programme des nations unies pour le développement
S&S	Suivi-évaluation

Table des matières

INTRODUCTION	1
HORAIRE DE LA FORMATION	3
MODULES ET OBJECTIFS DE LA FORMATION	5
OBJECTIFS GÉNÉRAUX	5
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES AUX MODULES	5
UNIVERSALIA	7
UNIVERSALIA, VUE D'ENSEMBLE ET SON ORGANIGRAMME	7
COORDONNÉES ET CONTACTS DE UNIVERSALIA	8
PRÉSENTATION DES FORMATEURS	9
PAUL LACHANCE	9
MARC VALLÉE	9
CONTEXTE DE LA FORMATION	11
CONTEXTE GÉNÉRAL	11
LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS – POURQUOI CETTE TENDANCE DANS LES PROJETS INTERNATIONAUX	11
LECTURES PRÉPARATOIRES	13

INTRODUCTION

Cher(e) participant(e),

Bienvenue à la formation en Gestion de projets axée sur les résultats (GAR). Cette formation s'adresse aux gestionnaires des différents ministères impliqués dans la réforme administrative et budgétaire ayant présentement cours au Maroc. Cette formation s'inscrit dans le désir des autorités marocaines de permettre et de favoriser l'introduction d'une gestion gouvernementale axée sur les résultats et sur l'efficacité et l'efficience de ses actions et des ressources qu'elles déploient au profit de ses citoyens.

Ce document regroupe le matériel de préparation à la formation et est organisé comme suit :

- L'horaire de la formation Page 3
- Les modules et objectifs de la formation Page 5
- Présentation de la firme de consultants Page 7
- Présentation des formateurs Page 9
- Le contexte de la formation Page 11
- Les lectures préparatoires Page 13

Nous vous encourageons à consulter le matériel ci-joint afin de vous familiariser avec le déroulement de la formation ainsi qu'avec les thématiques qui y seront abordées.

Au plaisir de vous rencontrer prochainement!

Paul Lachance

Marc Vallée

HORAIRE DE LA FORMATION

La formation en GAR se déroulera sur neuf jours, soit du lundi 11 au mercredi 20 décembre 2006. Au total, soixante heures de formation seront dispensées.

Suite aux différentes discussions réalisées avec le Ministère des Finances et l'ISCAE, l'horaire suivant a été retenu :

JOURS	MATIN	MIDI	APRÈS-MIDI
1 Lundi 11 décembre	9h à 12h		13h30 à 17h30
2 Mardi 12 décembre	9h à 12h		13h30 à 17h30
3 Mercredi 13 décembre	9h à 12h		13h30 à 17h30
4 Jeudi 14 décembre	9h à 12h		13h30 à 17h30
5 Vendredi 15 décembre	9h à 12h		13h30 à 17h30
6 Samedi 16 décembre	9h à 12h		13h30 à 17h30
Dimanche 17 décembre	congé		
7 Lundi 18 décembre	9h à 12h		13h30 à 17h30
8 Mardi 19 décembre	9h à 12h		13h30 à 17h30
9 Mercredi 20 décembre	9h à 13h		

MODULES ET OBJECTIFS DE LA FORMATION

Objectifs généraux

L'objectif premier de cette formation est d'introduire les concepts clé de la GAR, incluant des notions liées au Suivi-évaluation (S&E), et de contribuer au développement de compétences pratiques quant à l'utilisation et à la diffusion d'outils concrets liés à cette approche.

Plus particulièrement, les objectifs sont de :

- Présenter la GAR dans son contexte historique et tirer les principales leçons de son application;
- Sensibiliser les participants aux principales notions et concepts de l'approche GAR;
- Faciliter l'appropriation de la démarche GAR à travers le cycle de gestion du projet et son enchaînement logique dans une programmation;
- Approfondir les notions d'objectif, de résultat et d'indicateur dans le processus de mesure de la performance pour améliorer la connaissance et accroître l'efficacité de gestion;
- Appliquer concrètement les concepts et les outils de cette approche aux opérations du Maroc par des exercices pratiques;
- Former un noyau de formateurs à cette approche qui seront en mesure de déployer cette formation dans les différents ministères et leurs démembrements.

Objectifs spécifiques aux modules

Des objectifs spécifiques sont également reliés à chacun des huit modules qui seront présentés lors de cette formation :

Jours	Module ou descriptif	A la fin de chaque module les participants seront en mesure de
Jour 1	Accueil et Mots de bienvenue	
	Module 1 – Introduction	<ul style="list-style-type: none"> • Décrire le contexte historique de l'émergence de la GAR et de son extension au niveau international • Nommer les défis et les leçons retenus relativement à son intégration institutionnelle • Citer les raisons pour lesquelles le Royaume du Maroc s'est engagé dans cette voie
Jour 2	Module 2 – Principes et concepts de la GAR	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les composantes de la GAR, sa raison d'être, ses principales caractéristiques, ses préoccupations majeures, son utilité, ses exigences • Introduire quelques concepts de base

Jours	Module ou descriptif	A la fin de chaque module les participants seront en mesure de
Jour 2	Module 3 – Cycle du projet	<ul style="list-style-type: none"> Nommer les étapes du cycle de projet, leurs objectifs et les activités qui s’y rattachent Appliquer la démarche GAR dans le processus du cycle de gestion intégrée du projet
Jour 3	Module 4 – Cadre Logique présentation	<ul style="list-style-type: none"> Expliquer la raison d’être du cadre logique, citer ses composantes et spécifier ses applications Appliquer la logique interne du cadre à un projet marocain
Jour 4	Suite Module 4	Voir objectifs Module 4 ci-haut
Jour 5	Module 5 – Notion de programme	<ul style="list-style-type: none"> Préciser la notion de programme dans ses liens hiérarchiques avec les projets qui le composent Démontrer qu’un programme est plus que la somme des projets qui le composent
	Module 6 – Distinction entre objectif et résultat	<ul style="list-style-type: none"> Différencier les notions d’objectif et de résultat Montrer que la spécification juste et appropriée des objectifs est très importante : elle conditionne la spécification du résultat qui, à son tour, sera mesuré par un indicateur Démontrer que la GAR se focalise sur les résultats et ne mesure pas les objectifs
Jour 6	Suite Module 6	Voir objectifs Module 6 ci-haut
Jour 7	Module 7 – Spécification des résultats et des indicateurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> Définir de façon adéquate un résultat Définir des indicateurs de projets
	Module 8 – Cadre de mesure de performance (CMP)	<ul style="list-style-type: none"> Faire le lien conceptuel entre le cadre logique et le CMP Utiliser le CMP lors de la phase d’exécution du projet Définir les composantes d’une stratégie de suivi de projet.
Jour 8	Suite Module 8	Voir objectifs Module 8 ci-haut
Jour 9	Suite Module 8	Voir objectifs Module 8 ci-haut
	Conclusion générale	
	Évaluation	
Clôture de la formation (à préciser)		

UNIVERSALIA

Universalialia, vue d'ensemble et son organigramme

Fondé en 1980, Universalialia offre aux organisations de développement et de coopération internationale des services de consultation en S&E, en mesure de la performance, en GAR, en gestion de projets ainsi qu'en renforcement des capacités. Universalialia est une firme réputée mondialement pour la qualité, l'efficacité et la plus-value de ses services de consultation..

Universalialia est un cabinet conseil de gestion canadien basé à Montréal et une succursale à Ottawa. La firme compte 32 employés et est dirigée par huit associés canadiens. Universalialia se spécialise en évaluation de programmes, de projets et d'organisations à l'international, en renforcement de capacités d'agences de développement en matière de suivi-évaluations, en mesure de performance axée sur les résultats et en gestion de projets. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site www.universalialia.com.

Les qualifications d'Universalialia pour cette présente proposition découlent de l'expérience, des connaissances et des ressources qu'elle offre à l'ISCAE

De plus Universalialia est un chef de file en matière de diagnostic organisationnel et en évaluation de la performance; cette expertise a conduit à la publication de plusieurs ouvrages de références en partenariat avec le Centre de recherche pour le développement international (CRDI)¹. Également le développement du cadre d'évaluation utilisé par la Banque inter-américaine de développement (BID) et l'adaptation de

Livre-ressources pour la gestion axée sur les résultats de développements, 2004-2005

Depuis octobre 2004, Universalialia a travaillé de concert avec la Banque mondiale et les membres du partenariat de l'OCDE-CAD pour la Gestion du développement axée sur les résultats (composé de cinq banques de développements multilatérales et de tous les membres de l'OCDE-CAD) pour créer un livre-ressources pour la gestion axée sur les résultats de développements. Le but du livre-ressources est de compiler et résumer les leçons apprises et les meilleures pratiques issues des agences et des pays où la gestion axée sur les résultats de développements est utilisée par les agences de développements. À titre de consultant chef pour la création du livre-ressources, Universalialia a consulté un large éventail d'intervenants provenant des banques de développements multilatérales et des pays-membres de l'OCDE afin de faire un bilan exhaustif des exemples et des tendances de la mise en œuvre d'approches axées sur les résultats ayant pour but d'améliorer l'efficacité du développement international. Il est possible de consulter ce livre à : <http://www.mfdr.org/Sourcebook.html>

cadres similaires pour des agences de développements, des organisations des secteurs public et para-public (comprenant des agences gouvernementales) et des Organisations

¹ Voir notamment : *Améliorer la performance organisationnelle, Manuel d'auto évaluation*, (CRDI, 1998); *Institutional Assessment, A Framework for Strengthening Organisational Capacity for IDRC's Research Partners*, (CRDI, 1995); et *Évaluation organisationnelle: Cadre pour l'amélioration de la performance* (CRDI, BID (Banque interaméricaine de développement), 2002).

non gouvernementales (ONGs) à travers le monde, incluant la Banque mondiale et l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

Le tableau et le graphique ci-dessous présentent certaines informations complémentaires sur notre cabinet conseil.

Coordonnées et contacts de Universalia

Entité :	Universalia
Présidente :	Marie-Hélène Adrien
Personne contact pour le mandat :	Marie-Hélène Adrien mhadrien@universalia.com ++1-514-485-3565, poste 205
Adresse postale :	5252, boulevard de Maisonneuve Ouest, bureau 310 Montréal (Québec) Canada H4A 3S5
Téléphone :	++1-514- 485-3565
Télécopieur :	++-1-514- 485-3210
Site web :	www.universalia.com
Nombre d'employés :	32

PRÉSENTATION DES FORMATEURS

Paul Lachance

Monsieur Paul Lachance est consultant associé chez Universalia depuis plus de quatre ans. Il est un économiste senior spécialisé en S&E et dans la conception et mise en œuvre de systèmes de gestion axée sur les résultats. M. Lachance possède plus de 30 ans d'expérience en développement international dont huit ans de travail en Afrique pour l'ACDI et la BAfD). M. Lachance est impliqué dans le développement international autant par la gestion de programme que par l'analyse de politiques. Depuis quelques années, il se concentre davantage dans l'élaboration d'outils de gestion de projets axée sur les résultats tel que des cadres logiques, des cadres de mesure de performance et des indicateurs de performance pour des projets et programmes. Plus récemment, M. Lachance a dirigé une étude financée par le Programme des nations unies pour le développement (PNUD) sur la mise en œuvre d'un système de S&E pour le développement de projets et de programmes faisant parti du Programme stratégique de réduction de la pauvreté du gouvernement du Niger. Il a également été le consultant principal pour le projet Étude préalable à l'élaboration d'un cadre de programmation quadriennale pour l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) en juin 2004 et d'une étude visant l'introduction de la gestion de projets par résultats au ministère des Finances de l'Algérie.

Marc Vallée

Monsieur Marc Vallée est consultant chez Universalia. Il a plus d'une quinzaine d'années d'expérience en gestion et a travaillé comme consultant au Canada et dans plusieurs pays du Sud. Il a entre autre dirigé un projet d'appui en management au profit de coopératives agricoles de Côte-d'Ivoire. Les objectifs de ce projet étaient d'améliorer la rentabilité, la performance, la transparence dans la gestion des coopératives par l'appui et la formation de leurs membres, administrateurs et gestionnaires en comptabilité, management, approvisionnement et commercialisation. Il a aussi réalisé et participé à différentes recherches touchant au management interculturel et public, dont une sur la culture du contrôle dans l'administration marocaine. Il s'intéresse à la question du contrôle dans le secteur public, à l'évaluation organisationnelle et institutionnelle, à la gestion axée sur les résultats, à la gestion de projets dans les pays en développement et à l'influence de la culture sur le management.

CONTEXTE DE LA FORMATION

Contexte général

Dans le cadre des efforts du Royaume du Maroc dans la réforme de l'administration et de la maximisation de l'impact des programmes et des projets sur le développement institutionnel, le programme de formation de formateurs, financé par un don du Fonds de Développement Institutionnel (FDI) de la Banque mondiale, a pour objectif de constituer une capacité permanente au Maroc qui sera spécialisée dans la gestion axée sur les résultats y compris le S&E des projets/programmes et la budgétisation axée sur les résultats.

Cette capacité servira à accompagner le gouvernement dans son programme de budgétisation axé sur les résultats et en gestion de projets axée sur les résultats. Suite à cette formation les participants seront outillés pour assurer des sessions de formation à des audiences diverses, selon la demande, comprenant des responsables du gouvernement, des responsables de leurs propres ministères et des responsables de projets/programmes de toutes les agences internationales

La gestion axée sur les résultats – Pourquoi cette tendance dans les projets internationaux

La « gestion axée sur les résultats » (GAR) s'est graduellement imposée comme approche de saine gestion dans le secteur privé dans les années 60 et a touché le secteur public et la coopération internationale vers la fin des années 1970 alors qu'une mouvance vers une plus grande imputabilité et transparence de la fonction publique s'opère au sein des pays de l'OCDE. En réponse à la vague de réformes qui visaient le resserrement des budgets et l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience des organismes gouvernementaux, para-gouvernementaux et de coopération internationale dans les années 90, de plus en plus de pays reconnaissent la valeur ajoutée d'une programmation par résultats (effets de changement visés) et l'intérêt de rendre compte de leurs performances selon l'atteinte de ces derniers.

Ainsi, la GAR s'est développée en réponse aux diverses pressions exercées à

l'interne comme à l'externe des agences pour un accroissement de la rigueur et de l'efficacité de la gestion et une meilleure mesure des résultats. C'est dans ce contexte que la gestion de projet orientée vers les résultats se développe. À l'opposé d'une approche centrée sur des modalités opérationnelles (telles que la conduite d'activités ou la réalisation d'un produit ou d'un service), la gestion de projet axée sur les résultats mise sur les effets de changement à moyen/long termes (tels que la pérennisation des interventions ou le renforcement des capacités des principaux intéressés) développés à partir d'une programmation orientée vers la performance et le changement.

Définition du CAD : La « gestion axée sur les résultats (GAR) correspond à une stratégie de gestion par laquelle une organisation s'assure que ses processus, produits et services contribuent à l'atteinte des résultats recherchés (extrants, effets, et impacts). La GAR repose sur une responsabilité clairement définie vis-à-vis l'atteinte des résultats, et fait appel au suivi et à l'auto-évaluation des progrès dans le processus d'atteinte des résultats, ainsi que l'obligation de faire un rapport de la performance. »

LECTURES PRÉPARATOIRES

En préparation à la formation, nous vous encourageons à consulter le document mentionné ci-bas. Cette lecture préparatoire vous permettra entre autre de mieux saisir le contexte de cette formation et aussi de préparer le terrain pour les discussions auxquels vous participerez lors de la présentation des différents modules.

Revue Al Maliya # 33, juin 2004. Sections traitant de la réforme et de la gestion axée sur les résultats

http://portail.finances.gov.ma/portal/page?_pageid=33,516340&_dad=portal&_schema=PORTAL