

Arrêté n° 2010-<sup>5</sup>243 /MS/CAB  
portant organisation de la Direction  
générale de l'information et des  
statistiques sanitaires

LE MINISTRE DE LA SANTE



- Vu la Constitution ;
- Vu le décret n° 2007-349/PRES du 04 juin 2007 portant nomination du Premier Ministre ;
- Vu le décret n° 2010-105/PRES/PM du 12 mars 2010 portant remaniement du gouvernement du Burkina Faso ;
- Vu le décret n° 2007-424/PRES/PM/SGG-CM du 13 juillet 2007 portant attributions des membres du gouvernement ;
- Vu la loi n° 020/98/AN du 05 mai 1998 portant normes de création, d'organisation et de gestion des structures de l'administration de l'Etat ;
- Vu le décret n° 2009-104/PRES/PM/MS du 02 mars 2009 portant organisation du Ministère de la santé ;

ARRETE

## **TITRE I : DISPOSITIONS GENERALES**

**Article 1 :** L'organisation de la Direction générale de l'information et des statistiques sanitaires (DGISS) est régie par le présent arrêté et s'articule autour des structures suivantes :

- la Direction des statistiques de la maladie (DSM) ;
- la Direction des statistiques générales de santé (DSS) ;
- la Direction de l'informatique et des bases de données (DIBAD).

## **TITRE II : DIRECTION GENERALE**

**Article 2 :** La Direction générale de l'information et des statistiques sanitaires est chargée :

- de concevoir, élaborer, mettre en œuvre et évaluer le plan de développement du système national d'information sanitaire ;
- de coordonner le développement des systèmes informatiques et des bases de données du Ministère de la santé ;
- de développer et gérer les bases de données du système statistique sanitaire ;
- de concevoir et rendre disponibles les supports de collecte de données ;
- de coordonner les sous-systèmes du système d'information sanitaire ;
- d'éditer et publier l'annuaire statistique, les comptes nationaux de santé, le tableau de bord santé, le bulletin d'épidémiologie et d'information sanitaire ;
- d'assurer la diffusion de l'information sanitaire ;
- de collaborer avec le système statistique national pour la mise en œuvre du schéma directeur de la statistique ;
- de contribuer à la valorisation des statistiques sanitaires au plan national et international.

## **CHAPITRE I : COMPOSITION**

**Article 3** : La Direction générale de l'information et des statistiques sanitaires comprend :

- un secrétariat ;
- un service administratif et financier (SAF) ;
- un service d'études (SE).

## **CHAPITRE II : ATTRIBUTIONS**

**Article 4** : Le secrétariat est chargé :

- de saisir et mettre en forme les documents des différents services ;
- de réceptionner le courrier arrivée ;
- de préparer le courrier départ ;
- d'enregistrer le courrier arrivée et départ ;
- de ventiler le courrier arrivée et départ ;
- de suivre le courrier arrivée et départ ;
- de classer le courrier arrivée et départ ;
- de gérer la reprographie ;
- de gérer le standard téléphonique ;
- d'organiser les rendez-vous du Directeur général.

**Article 5** : Le service d'études est chargé :

- d'assister le directeur général dans l'étude et le suivi des questions transversales ;
- d'appuyer le directeur général dans la coordination et le suivi des stratégies, projets et programmes ;
- d'identifier les besoins de formation du personnel ;
- d'élaborer le planning des activités de la direction générale ;
- d'assister le directeur général dans la gestion des activités de la direction générale.

**Article 6** : Le service administratif et financier est chargé :

- d'élaborer les avant-projets de budget et suivre l'exécution des crédits alloués à la direction générale ;
- d'élaborer les projets de budget des activités des différents services ;
- de gérer les ressources humaines, matérielles et financières de la direction générale;
- de veiller à la sécurité et à l'entretien des biens meubles et immeubles ;
- d'élaborer et de mettre à jour le tableau de bord des activités à l'attention du Directeur général ;
- d'analyser et/ou évaluer les besoins en ressources de la direction générale ;
- d'appuyer sur le plan administratif et matériel, l'exécution des activités de la direction générale y compris l'élaboration du plan d'action ;
- d'élaborer régulièrement les rapports comptables et financiers.

**TITRE III** : DIRECTION DES STATISTIQUES DE LA MALADIE

**Article 7** : La Direction des statistiques de la maladie (DSM) est chargée :

- de concevoir un système de centralisation et de collecte des données de la maladie ;
- de centraliser toutes les données relatives à la maladie ;
- de concevoir et rendre disponibles les supports de collecte de données de la maladie ;
- de concevoir un système de collecte et de remontée rapide des données statistiques de la maladie des districts sanitaires et des hôpitaux ;
- de saisir, traiter et analyser les données statistiques de la maladie ;
- de contribuer à l'édition de l'annuaire statistique, du tableau de bord, de la carte sanitaire et du bulletin d'épidémiologie et d'information sanitaire ;
- de contribuer à renseigner les indicateurs de suivi des performances des services de santé.

## **CHAPITRE I : COMPOSITION**

**Article 8** : La Direction des statistiques de la maladie comprend :

- le secrétariat ;
- le service de l'information sanitaire des districts (SISD) ;
- le service de l'information pour le suivi des programmes, des maladies sous surveillance et des interventions à base communautaire (SPMC) ;
- le service des statistiques des hôpitaux et du sous-secteur sanitaire privé (SSHP).

## **CHAPITRE II : ATTRIBUTIONS**

**Article 9** : Le Secrétariat est chargé :

- de saisir et mettre en forme les documents des différents services ;
- de réceptionner le courrier arrivée ;
- de préparer le courrier départ ;
- d'enregistrer le courrier arrivée et départ ;
- de ventiler le courrier arrivée et départ ;
- de suivre le courrier arrivée et départ ;
- de classer le courrier arrivée et départ ;
- de gérer la reprographie ;
- d'organiser les rendez-vous du Directeur.

**Article 10** : Le service de l'information sanitaire des districts (SISD) est chargé :

- de concevoir un système de collecte et de remontée rapide des données statistiques de la maladie des districts sanitaires ;
- d'élaborer l'annuaire statistique et le tableau de bord ;
- de concevoir et mettre à la disposition des districts des outils de collecte de données de routine ;
- de réaliser les révisions périodiques des outils de collecte de données en fonction des besoins ;

- de veiller à la qualité des données des rapports de routine des districts ;
- d'apporter un appui aux régions et districts en matière de collecte, de traitement et d'analyse des données ;
- d'élaborer un rapport trimestriel de suivi des performances des services de santé ;
- de contribuer à l'élaboration du bulletin d'épidémiologie et d'information sanitaire.

**Article 11** : Le service de l'information pour le suivi des programmes, des maladies sous surveillance et des interventions à base communautaire (SPMC) est chargé :

- d'assurer la coordination des sous systèmes de gestion des programmes et des maladies sous surveillance ;
- d'élaborer le bulletin d'épidémiologie et d'information sanitaire ;
- de suivre la qualité des données des programmes ;
- d'assurer le suivi et l'évaluation des activités au niveau de la DSM ;
- d'assurer le suivi statistique des interventions des organisations à base communautaire de santé ;
- de contribuer à la collecte, au traitement et à l'analyse des données sur les maladies sous surveillance et la vaccination ;
- de contribuer à l'élaboration de l'annuaire statistique, du tableau de bord et de la carte sanitaire ;
- de contribuer à renseigner les indicateurs de suivi des performances des services de santé.

**Article 12** : Le service des statistiques des hôpitaux et du sous-secteur sanitaire privé (SSHP) est chargé :

- de concevoir et mettre en œuvre un système efficace de collecte et de remontée des données des hôpitaux et du sous-secteur sanitaire privé ;
- de concevoir et mettre à la disposition des hôpitaux et du sous-secteur sanitaire privé des supports de collecte de données adaptés ;
- de veiller à la qualité des données des hôpitaux et du sous-secteur sanitaire privé ;

- d'élaborer le rapport sur la contribution du sous-secteur sanitaire privé;
- de contribuer au renforcement des capacités du système d'information hospitalier ;
- de contribuer à l'élaboration de l'annuaire statistique, du tableau de bord et du bulletin d'épidémiologie et d'information sanitaire.

## **TITRE IV : DIRECTION DES STATISTIQUES GENERALES DE SANTE**

**Article 13** : La Direction des statistiques générales de santé est chargée :

- de concevoir un système de centralisation et de collecte des données non liées à la maladie ;
- de collecter, centraliser, et analyser l'ensemble des données non liées à la maladie ;
- de concevoir des méthodes, des outils d'enquêtes et de sondages statistiques ;
- de contribuer à coordonner les sous-systèmes du système national d'information sanitaire ;
- de contribuer à l'édition de l'annuaire statistique, du tableau de bord et de la carte sanitaire ;
- d'élaborer les comptes nationaux de la santé ;
- d'éditer le bulletin d'épidémiologie et d'information sanitaire en relation avec la Direction des statistiques de la maladie.

## **CHAPITRE I : COMPOSITION**

**Article 14**: La Direction des statistiques générales de santé comprend:

- le secrétariat ;
- le service des statistiques des ressources et des comptes nationaux de la santé (SRC) ;
- le service des enquêtes et de la cartographie de l'offre de services de santé (SECOS) ;
- le service de la coordination, du suivi et de l'évaluation du système national d'information sanitaire (SCSE).

## **CHAPITRE II : ATTRIBUTIONS**

**Article 15 :** Le secrétariat est chargé :

- de saisir et mettre en forme les documents des différents services ;
- de réceptionner le courrier arrivée ;
- de préparer le courrier départ ;
- d'enregistrer le courrier arrivée et départ ;
- de ventiler le courrier arrivée et départ ;
- de suivre le courrier arrivée et départ ;
- de classer le courrier arrivée et départ ;
- de gérer la reprographie ;
- d'organiser les rendez-vous du Directeur.

**Article 16 :** Le service des statistiques des ressources et des comptes nationaux de la santé (SRC) est chargé :

- de coordonner les activités statistiques du sous-système administration et gestion des ressources ;
- de concevoir les outils de collecte, de traitement et de gestion des données sur les ressources du système de santé ;
- d'élaborer et diffuser un bulletin périodique sur les ressources ;
- d'élaborer les comptes nationaux de la santé ;
- de collecter, traiter, analyser et diffuser les données relatives aux ressources ;
- de contribuer à la réalisation de la cartographie de l'offre de services de santé ;
- de contribuer à l'élaboration de l'annuaire statistique et du tableau de bord ;
- de contribuer à la mise à jour des indicateurs du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, du Plan national de développement sanitaire ou de tout autre programme de développement.

**Article 17 :** Le service des enquêtes et de la cartographie de l'offre de soins est chargé :

- de concevoir et exécuter les enquêtes nécessaires au suivi des indicateurs de santé ;
- de concevoir des méthodes, des outils d'enquêtes et de sondages statistiques ;
- d'appuyer les autres structures dans la réalisation des enquêtes en relation avec la santé ;
- d'élaborer la cartographie de l'offre de soins ;
- d'assurer le renforcement des capacités des ressources humaines du système national d'information sanitaire en techniques de collecte, de traitement et d'analyse des données d'enquêtes ;
- de contribuer à l'élaboration de l'annuaire statistique, du tableau de bord santé et de la carte sanitaire.

**Article 18 :** Le service de la coordination, du suivi et d'évaluation du système national d'information sanitaire est chargé :

- de suivre la mise en œuvre du plan d'action de la direction générale ;
- d'élaborer et mettre en œuvre le plan de formation du système national d'information sanitaire ;
- d'élaborer et mettre en œuvre le plan de diffusion de l'information sanitaire ;
- de concevoir, diffuser et suivre la mise en œuvre des procédures de collecte et de traitement des données statistiques de la santé ;
- de veiller au respect des normes et nomenclatures nationales et internationales en relation avec la production de l'information sanitaire ;
- d'élaborer et mettre à jour les méta données du système national d'information sanitaire et l'annuaire séries longues des indicateurs de la santé ;
- d'évaluer la qualité des données du système national d'information sanitaire ;
- d'assurer le suivi de la coopération avec les autres acteurs du système statistique national ;

**Article 17 :** Le service des enquêtes et de la cartographie de l'offre de soins est chargé :

- de concevoir et exécuter les enquêtes nécessaires au suivi des indicateurs de santé ;
- de concevoir des méthodes, des outils d'enquêtes et de sondages statistiques ;
- d'appuyer les autres structures dans la réalisation des enquêtes en relation avec la santé ;
- d'élaborer la cartographie de l'offre de soins ;
- d'assurer le renforcement des capacités des ressources humaines du système national d'information sanitaire en techniques de collecte, de traitement et d'analyse des données d'enquêtes ;
- de contribuer à l'élaboration de l'annuaire statistique, du tableau de bord santé et de la carte sanitaire.

**Article 18 :** Le service de la coordination, du suivi et d'évaluation du système national d'information sanitaire est chargé :

- de suivre la mise en œuvre du plan d'action de la direction générale ;
- d'élaborer et mettre en œuvre le plan de formation du système national d'information sanitaire ;
- d'élaborer et mettre en œuvre le plan de diffusion de l'information sanitaire ;
- de concevoir, diffuser et suivre la mise en œuvre des procédures de collecte et de traitement des données statistiques de la santé ;
- de veiller au respect des normes et nomenclatures nationales et internationales en relation avec la production de l'information sanitaire ;
- d'élaborer et mettre à jour les méta données du système national d'information sanitaire et l'annuaire séries longues des indicateurs de la santé ;
- d'évaluer la qualité des données du système national d'information sanitaire ;
- d'assurer le suivi de la coopération avec les autres acteurs du système statistique national ;

- de coordonner le développement et la mise en circulation des supports de collecte de données ;
- de mettre à jour les effectifs de population et des groupes cibles au profit du système national d'information sanitaire ;
- de contribuer à la promotion et à la large diffusion des productions de la Direction générale de l'information et des statistiques sanitaires.

## **TITRE V : DIRECTION DE L'INFORMATIQUE ET DES BASES DE DONNEES**

**Article 19** : La Direction de l'informatique et des bases de données est chargée :

- d'élaborer et mettre en œuvre un plan de développement des systèmes informatiques et des bases de données en relation avec les structures concernées ;
- d'élaborer les stratégies d'application des technologies de l'information et de la communication liées à la santé ;
- d'élaborer et suivre la mise en œuvre de la cyber stratégie sectorielle e-santé en collaboration avec les structures compétentes ;
- de concevoir les codes et la nomenclature de stockage des données ;
- de coordonner la conception, le développement, la mise en œuvre et la maintenance des applications ;
- d'animer le site web du Ministère de la santé ;
- de contribuer à coordonner les sous-systèmes du système national d'information sanitaire ;
- de gérer et administrer les systèmes d'exploitation et les bases de données ;
- de contribuer à renseigner les indicateurs de suivi des performances des services de santé ;
- de contribuer à la mise en œuvre du plan stratégique du système national d'information sanitaire ;
- de mettre en œuvre les mesures de sécurité des données et les sauvegardes périodiques.

## **CHAPITRE I : COMPOSITION**

**Article 20** : La Direction de l'informatique et des bases de données comprend :

- le secrétariat ;
- le service maintenance, matériel et réseaux informatiques (SMAR) ;
- le service études et développement de bases de données (SEBAD) ;
- le service de l'archivage, de la promotion de l'informatique et de la diffusion (SAPI).

## **CHAPITRE II : ATTRIBUTIONS**

**Article 21** : Le secrétariat est chargé :

- de saisir et mettre en forme les documents des différents services ;
- de réceptionner le courrier arrivée ;
- de préparer le courrier départ ;
- d'enregistrer le courrier arrivée et départ ;
- de ventiler le courrier arrivée et départ ;
- de suivre le courrier arrivée et départ ;
- de classer le courrier arrivée et départ ;
- de gérer la reprographie ;
- d'organiser les rendez-vous du Directeur.

**Article 22** : Le service maintenance, réseau et matériel informatique est chargé :

- de concevoir et suivre la mise en œuvre du plan d'informatisation du ministère de la santé ;
- d'assurer la maintenance courante des réseaux et du parc informatique ;
- de mettre en œuvre les mesures de sécurité informatique du ministère de la santé ;
- de suivre les acquisitions du Ministère de la santé en matériel et applications informatiques ;

- de contribuer à la formation en informatique du personnel du Ministère de la santé.

**Article 23** : Le service études et développement des bases de données est chargé :

- de coordonner la conception, le développement et la mise en œuvre des bases de données et autres applications informatiques au sein du Ministère de la santé;
- de développer un système intégré de gestion de l'information sanitaire ;
- de concevoir des bases de données et autres applications informatiques ;
- de contribuer à la formation en informatique du personnel du Ministère de la santé ;
- d'élaborer et suivre la mise en œuvre de la cyber-stratégie sectorielle e-santé en collaboration avec les structures compétentes ;
- de contribuer à la mise en œuvre de la télémédecine ;
- de contribuer à l'amélioration du système d'information hospitalier.

**Article 24** : Le service de l'archivage, de la promotion de l'informatique et de la diffusion est chargé :

- d'intégrer et gérer les bases de données du Ministère de la santé;
- de mettre en œuvre les mesures de sécurité des données et effectuer les sauvegardes périodiques des bases de données ;
- de concevoir des codes, nomenclatures de stockage des données ;
- de mettre à jour le site web du Ministère de la santé ;
- de contribuer à la large diffusion des productions de la Direction générale de l'information et des statistiques sanitaires ;
- d'assurer la gestion de la salle de saisie des données ;
- d'assurer la gestion de la salle de documentation ;
- d'assurer la formation en informatique du personnel du Ministère de la santé.

## **TITRE VI : DISPOSITIONS DIVERSES ET FINALES**

**Article 25** : Le Directeur général de l'information et des statistiques sanitaires, le Directeur des statistiques de la maladie, le Directeur des statistiques générales de santé, le Directeur de l'informatique et des bases de données sont nommés par décret pris en Conseil de Ministres sur proposition du Ministre de la santé.

**Article 26**: Les services sont dirigés chacun par un chef de service chargé d'organiser, de coordonner et de contrôler les activités du service.

**Article 27** : Les chefs de service sont nommés par arrêté du Ministre de la santé sur proposition du Directeur général de l'information et des statistiques sanitaires.

**Article 28**: En cas d'absence ou d'empêchement, le Directeur général de l'information et des statistiques sanitaires choisit un intérimaire parmi les directeurs des services techniques et celui-ci est désigné par note de service du Secrétaire général.

**Article 29**: En cas d'absence ou d'empêchement d'un directeur, celui-ci choisit un intérimaire parmi les chefs de service relevant de sa direction qui est désigné par note de service du Secrétaire général.

**Article 30** : En cas d'empêchement ou d'absence d'un chef de service, le Directeur désigne un intérimaire relevant du service.

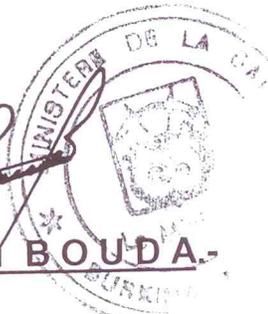
**Article 31** : Le secrétariat est dirigé par un chef nommé par note de service du Directeur.

**Article 32** : Le Secrétaire général du Ministère de la santé est chargé de l'application du présent arrêté qui sera enregistré, publié et communiqué partout où besoin sera.

Ouagadougou, le 20 AOU 2010

**Ampliations :**

- PM
- SGG-CM
- Tous Ministères
- SG/Santé
- Structures centrales/Santé
- Structures déconcentrées/Santé
- Structures rattachées/Santé
- J.O.
- Archives/chrono

  
Seydou BOUDA.  


**TABLE DES MATIERES**

I. La gestion du cycle de projet .....2

II. Les avantages de la gestion du cycle de projet .....2

1. Programmation.....2

2. Identification.....3

3. Formulation.....3

4. Financement.....4

5. Mise en œuvre.....4

6. Evaluation.....4

7. Négocier et savoir négocier .....11

8. Assurer la motivation du personnel.....12

9. La capitalisation des acquis du projet .....13

**CHAPITRE 5 : le montage et la gestion de projet de développement**

La gestion de projet s'adresse à l'ensemble des phases du cycle de projet. Elle consiste à gérer les principales phases du projet que sont : l'identification, la formulation, mise en œuvre, l'évaluation et la clôture de projets ou de programmes.

## 1. La gestion du cycle de projet

La Gestion du Cycle de Projet poursuit une approche solide et cohérente à toutes les phases du cycle de projet assurant que l'attention reste focalisée sur les bénéficiaires, qu'une vision globale compréhensible du projet soit disponible le long du processus, ainsi que le suivi et l'évaluation aient lieu de façon efficace. Cette approche renforce la faisabilité, la pertinence et la pérennité des projets et/ou des programmes. Ainsi, dans chaque phase, il y a des tâches spécifiques à accomplir par les responsables. En rappel, la « Gestion du Cycle de Projet » (GCP) est la méthode introduite par la Commission Européenne pour permettre l'identification, la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation de projets et de programmes. Cette méthode offre une approche cohérente par rapport à toutes les composantes du cycle d'un projet en mettant l'accent sur les besoins et la participation des bénéficiaires, sur une perspective complète du projet ainsi que sur un suivi et une évaluation efficaces. Cette approche améliore la faisabilité des plans et la pérennité des interventions.

## II. Les avantages de la gestion du cycle du projet

L'approche dans son ensemble permet :

- d'avoir des critères précis de préparation et d'appréciation des projets ;
- de mieux comprendre les critères requis ;
- d'avoir une approche globale, cohérence et logique ;
- d'aboutir à des projets et des programmes plus pertinents, faisables et viables.

Autrement elle permet d'améliorer la façon dont le processus de décisions est effectué, depuis la conception de l'idée initiale jusqu'à l'évaluation.

Les principales tâches du Gestionnaire du cycle de projet

### 1. Programmation

Durant cette phase les rôles du (des) gestionnaire(s) du cycle de projet sont:

- Organiser une discussion interne sur la politique et les stratégies tant des représentants du pays bénéficiaire que du bailleur de fonds ;
- Organiser un atelier participatif pour soulever les différents secteurs en relation aux objectifs de la politique et aux problèmes spécifiques justifiant l'intervention de soutien ;
- rassembler des conclusions d'évaluation dans les secteurs sélectionnés.
- développer une stratégie et des critères sur la façon de s'accorder à la stratégie.
- estimer un cadre budgétaire.

## 2. Identification

Pendant cette phase les rôles du (des) gestionnaire(s) du cycle de projet sont:

- vérifier la cohésion de l'idée et le cadre de la politique et de la stratégie et la pertinence de celle-ci pour les bénéficiaires ;
- veiller à ce que les bénéficiaires soient clairement spécifiés et leur perception entendue ;
- Initier et vérifier la qualité de l'identification des problèmes réellement existants ainsi que leurs causes ;
- Assurer qu'aucune solution préconçue ne soit acceptée sans que la pertinence pour les bénéficiaires ait été vérifiée ;
- Démarrer un processus d'identification adéquat au cas où on aurait des doutes sur la qualité de l'information existante ;
- Ebaucher des Termes de Référence pour le processus d'identification ;
- Si l'on estime opportun, identifier et engager un modérateur pour guider l'atelier participatif avec les parties prenantes clés ;
- Assurer la vérification et l'incorporation des leçons pertinentes à partir des évaluations (de différents bailleurs de fonds) ;
- Vérifier le document d'étude de préaisabilité et contrôler la présence et la qualité de toute l'information requise ;
- Assurer un accord de principe sur un possible projet par les preneurs de décisions en ce qui concerne le choix de l'idée de projet et les bénéficiaires.

## 3. Formulation

Durant cette phase les rôles du (des) gestionnaire(s) du cycle de projet sont:

Pendant cette phase les rôles du gestionnaire(s) du cycle de projet sont:

#### 6. Evaluation

- assurer l'élaboration de la Planification des Opérations par les agences d'implémentation ;
- organiser un atelier participatif de mise en œuvre pour aboutir à un accord entre les différents acteurs en ce qui concerne les activités détaillées, programmes d'échance, responsabilités, programme d'allocation de ressources, nécessités de rapports, systèmes de suivi et indicateurs de succès ;
- insister sur l'implémentation adéquate du système de suivi et l'élaboration d'un plan avec une durabilité fonction de la fin du soutien ;
- initier une discussion sur les possibles mesures correctives éventuelles ;
- initier une évaluation à mi-parcours ou de révision ;
- vérifier toutes les formalités et répercussions légales du fait d'arrêter le soutien du projet / programme ;
- intégrer une stratégie de pérennisation des acquis du projet.

Durant cette phase les rôles du (des) gestionnaire(s) du cycle de projet sont:

#### 5. Mise en œuvre

- identifier l'allocation du budget ;
- initier et suivre le processus d'appel d'offres, sélectionner des consultants et/ou agences d'implémentation.
- négocier les pré-conditions et hypothèses avec les autorités bénéficiaires.
- préparer l'accord de financement avec les autorités bénéficiaires.

Pendant cette phase les rôles du (des) gestionnaire(s) du cycle de projet sont:

#### 4. Financement

- vérifier si l'identification a été bien faite ;
- Si pas encore fait lors de la phase précédente, vérifier le document de l'étude de pré-faisabilité et contrôler la présence et la qualité de toute l'information requise ;
- assurer un accord de principe sur un projet possible par les préneurs de décisions par rapport au choix de l'idée de projet et les bénéficiaire ;
- formuler les Termes de Référence de l'étude de faisabilité ;
- Sélectionner l'équipe de consultants avec l'expérience technique, sociale, culturelle, environnementale, financière, économique et de gestion appropriées pour mener à bien l'étude de faisabilité et formuler la proposition de projet ;
- suivre la mise en œuvre adéquate de l'étude de faisabilité ;
- recevoir et vérifier la qualité de l'étude de faisabilité et la proposition de projet attachée ;
- solliciter une lettre d'engagement de la part des autorités bénéficiaires et des agences d'implémentation prévues ;
- transposer l'information présentée dans l'étude de faisabilité et l'ébauche de proposition de projet attachée dans le format requis de la proposition ;
- faire vérifier le budget ainsi que l'élaboration technique par un expert externe ;
- présenter la proposition de projet aux préneurs de décisions.

- discuter l'élaboration de l'évaluation avec les agences d'implémentation (vérification des objectifs et des indicateurs) ;
- esquisser les Termes de Référence de l'évaluation ;
- appel à l'offre / embauche de l'équipe d'évaluation ;
- initier la sélection des évaluateurs nationaux pour rejoindre l'équipe (évaluation concertée) ;
- identifier et proposer des personnes-ressources à être consultées ;
- insister sur la présentation du plan d'évaluation (échéances) ;
- faciliter la présentation officielle de l'équipe aux autorités bénéficiaires (mandater) ;
- organiser des réunions intermédiaires avec l'équipe d'évaluation sur les conclusions préliminaires et celles en procès ;
- suivre l'exécution de l'évaluation avec le personnel du projet et les autorités bénéficiaires ;
- insister sur le fait que des ébauches de rapports soient rendues ainsi qu'une version finale ;
- initier la préparation d'une "version sexy" résumée des 'leçons' afin d'être disséminée ;
- organiser des sessions d'information de façon à que les conclusions de l'évaluation soient présentées aux preneurs de décision et aux parties prenantes ;
- assurer la dissémination des rapports aux parties prenantes.
- assurer l'enregistrement des conclusions dans une base de données d'évaluation.

Le mode projet, donne une idée des tâches du chef de projet, à savoir que celui-ci doit effectuer une pré-étude, sélectionne les acteurs, définir le calendrier, établir les contrats, communiquer avec la hiérarchie, résoudre les problèmes, Prendre soin de son équipe, passe le relais, et capitaliser l'expérience.

En effet, une bonne formulation de projets de développement doit assurer les aspects suivants :

1. **l'accessibilité** : comment les populations visées par les résultats du projet y auront-elles accès (moyens financiers, techniques, individuels ou collectifs)? Fait allusion au pouvoir d'achat et à la capacité financière.
2. l'accès : y'aura-t-il un accès des populations ou des entités (cibles) ou des bénéficiaires aux prestations offertes, aux biens offerts, à la technologie, la technique ou tout simplement à l'offre.
3. **l'acquisition, le transfert et la mise en relief de compétences** : comment les savoir-faire et les connaissances seront transmises et mises en valeur ?
4. **l'adéquation** entre la contribution demandée et les bénéfices attendus : le budget doit refléter de façon réaliste les activités à conduire et ne doit pas sembler démesuré en regard des résultats attendus du projet. Un projet ne bénéficiant qu'à un nombre restreint d'individus sera par exemple difficilement acceptable et analysé avec circonspection.
5. **la continuité et la viabilité** : les partenaires ont-ils des la première phase du projet prévu des moyens de financement en vue d'assurer la continuité de la délivrance des résultats du projet à long terme ?

6. **la maîtrise sociale durable** : en quoi les connaissances et savoir-faire transmis sont-ils durables, notamment comment s'insèrent-ils dans les pratiques professionnelles (ou personnelles) quotidiennes des bénéficiaires ?
  7. **l'atteinte des ambitions et attentes du projet** : la stratégie choisie est adaptée aux résultats visés par les partenaires et n'entraîne pas de dépenses non justifiées.
  8. **la continuité et la viabilité** (Démarche assurante...) : les partenaires ont-ils dès la première phase du projet prévu des moyens de financement en vue d'assurer la continuité de la délivrance des résultats du projet à long terme ?
  9. **l'expression de la créativité et la singularité des partenaires** : la réalisation du projet et ses résultats attendus montrent une dynamique d'échange et de partage sur les plans culturel, social, organisationnel, intellectuel, etc.
  10. **l'équilibre du partenariat** dans les actions menées : chaque partenaire participe pleinement à la conception et à la réalisation du projet, en fonction de ses compétences, dans un esprit de mutualisation et de synergie des compétences et des savoir-faire. Aucun des partenaires de réalisation ne peut se limiter à un rôle "d'exécutant".
  11. **la poursuite des financements** : l'autofinancement et la présence d'autres bailleurs de fonds sont nécessaires (au moins x% du devis budgétaire) et encouragés. Ces financements complémentaires sont un indicateur de l'engagement des partenaires vis-à-vis du projet et de l'intérêt qu'il peut susciter par ailleurs, voir un élément encourageant quant à ses chances de survie dans le long terme.
  12. **le transfert de compétences techniques et technologiques** : le projet est l'occasion d'un transfert de compétences techniques visant à l'appropriation des différents mécanismes. Il s'effectue entre les partenaires de réalisation et/ou vers les bénéficiaires du projet.
  13. **l'assurance de l'utilité collective** : assurer le fait que la population ciblée tirera avantage de la réalisation du projet, dans les domaines concernés, en termes d'accroissement des compétences technologiques et d'appropriation des méthodes, que cela soit dans le domaine d'intervention que sont la culture, l'environnement, l'éducation, la formation professionnelle, l'économie, le droit, la gouvernance, l'agriculture, etc.).
- Contenu et caractéristique de la gestion de projet**
- De la qualité de la gestion d'un projet dépend sa réussite, en particulier son appropriation par les bénéficiaires. En effet, étant donné un projet correctement formulé, il faut pouvoir avant et pendant la mise en œuvre organiser, anticiper (choisir une ou plusieurs solutions alternatives), planifier (affecter les ressources aux tâches, estimer les coûts), négocier avec les intervenants extérieurs, piloter (mettre à jour le planning, prendre une décision face à un aléa) et animer (diriger l'équipe) le projet afin de garantir les chances de succès. Toutes ces actions visent l'atteinte des objectifs de Qualité, de Délai et de Coût, c'est-à-dire le triptyque QCD.

Il s'agit de définir les ressources nécessaires pour mener à bien le projet. Pour cela, il faut **négliger** avec la hiérarchie et les chefs de services ou d'équipes concernés.

## 2. Constituer l'équipe du projet

- le contexte du projet ;
- clarifier la mission confiée au chef de projet ;
- définir les responsabilités et le niveau d'autonomie du chef de projet ;
- préciser les caractéristiques, les contraintes de délai, les moyens financiers ;
- préciser les attentes au niveau des performances du projet.

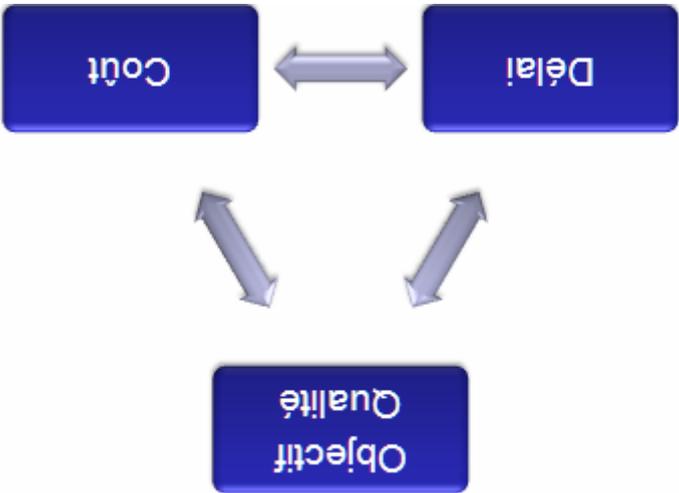
Pour clarifier le cadre du projet il faut :

## 1. la clarification du cadre du projet

Ainsi, pour bien gérer un projet, il faut clarifier le cadre du projet, constituer l'équipe projet, identifier et maîtriser les risques, planifier le projet, Piloter le projet, manager l'équipe projet, communiquer avec l'équipe projet, Savoir négocier, capitaliser sur le produit ou la technique, capitaliser sur la conduite du projet et veiller au respect des critères OCD.

- une durée limitée (délai). Cependant l'on note aussi beaucoup de projets sans fin ;
- des objectifs clairement définis : le projet répond à une demande ;
- des objectifs à atteindre devant être les plus clairs possible ;
- des contraintes : les moyens financiers et humains attribués pour atteindre les objectifs sont limités ; les délais de réalisation également.

La gestion de Projet est caractérisée par :



Trois méthodologies sont généralement utilisées : la méthode analogique (on peut avoir au préalable une approche globale en se référant à des projets comparables), la méthode analytique (Pour chaque tâche élémentaire définie dans l'organigramme des tâches, estimer la valeur des achats et de la sous-traitance, les dépenses de main-d'œuvre en fonction des temps estimés et des taux fournis par les services de gestion pour les différentes catégories professionnelles), la méthode paramétrique (Elle consiste à utiliser une unité d'œuvre standard pour laquelle on dispose de ratios, de bases de données ou de catalogues de prix. Exemple : coût du m<sup>2</sup> pour une construction, etc.). Par ailleurs, dans toute évaluation, il faut penser à intégrer les frais des activités de support du projet (les frais de déplacements, de formation, les taux d'utilisation du matériel, le coût des services extérieurs, etc.). Il est aussi possible, selon les exigences du projet, de préparer le suivi et penser à établir un tableau de suivi budgétaire.

Le budget prévisionnel sert de référence et est nécessaire pour suivre et contrôler les coûts en cours de réalisation du projet. Ce budget s'élabore à partir de l'organigramme des tâches et de la planification. C'est le budget de référence contractuel. Il est de la responsabilité du chef de projet et engage tous les acteurs concernés. La partie la plus importante en matière d'évaluation est celle relative au coût.

### 3. Évaluer les coûts, les recettes ou avantages

- focaliser les compétences et les énergies sur l'objectif à atteindre ;
- vérifier que les intervenants soient capables de travailler en équipe et ne présentent pas entre eux d'incompatibilités personnelles ;
- informer et communiquer ;
- informer les membres des équipes des objectifs à atteindre et des contraintes à respecter ;
- organiser et distribuer clairement les rôles au sein de l'équipe projet en responsabilisant et en faisant appel aux compétences respectives ;
- animer et développer un sentiment d'appartenance à l'équipe ;
- définir les règles du jeu, c'est-à-dire des repères, des impératifs et des priorités.

Il faut aussi faire en sorte que l'équipe soit motivée. Pour cela, il faut :

#### 4. Planifier le projet<sup>3</sup>

Pour identifier les tâches à réaliser :

- ➡ constituer un inventaire de toutes les tâches à réaliser.
- ➡ en donner une représentation arborescente par décompositions successives, en partant des grandes phases du projet pour descendre jusqu'aux tâches élémentaires attribuables à un intervenant.

Pour identifier les moyens à mettre en œuvre, il faut formaliser l'affectation de chaque tâche et évaluer les besoins en ressources.

Le travail de planification est délicat et s'effectue en plusieurs étapes : **jalonner<sup>4</sup>** le projet, **définir** les contraintes d'enchaînement des tâches et **organiser** le travail dans le temps (ordonnancer le projet).

**Piloter le projet** : les principales tâches

L'équipe projet a été constituée et le référentiel de gestion a été mis en place. Elle doit superviser l'ensemble des tâches à réaliser en suivant le référentiel de gestion, c'est-à-dire :

- contrôler l'avancement physique ;
- mettre à jour les budgets et plannings prévisionnels ;
- détecter les éventuels écarts par rapport aux prévisions ;
- décider des actions correctives à mettre en place.

#### 1. Suivre les délais du projet

Pour contrôler l'avancement et mettre à jour le planning, il faut :

Contrôler l'avancement physique des tâches en cours de réalisation par rapport aux prévisions du planning de référence. La méthode la plus simple à mettre en œuvre est une estimation globale du « reste à faire pour terminer » et mettre à jour le planning prévisionnel en représentant les travaux déjà réalisés et en ajustant les prévisions :

Analyser l'avancement et prévoir le reste à faire. C'est-à-dire, analyser les tendances et extrapoler pour prévoir la date probable de fin de projet et voir les impacts sur le reste à faire et des dérives constatées ;

Décider des actions à entreprendre pour les orientations et prendre dans le cas où des

écarts ont été mis en évidence.

<sup>3</sup> L'origine d'un planning : C'est l'histoire d'un homme qui tombe du 50<sup>ème</sup> étage. En passant devant chaque étage, il dit « jusqu'ici tout va bien ! »

<sup>4</sup> Un jalon n'est atteint que lorsque le résultat est acquis de façon irréversible - Exemple : Fourniture d'un dossier. C'est-à-dire prévoir des points de validation intermédiaires aux étapes-clés du projet. Ils permettront de mieux maîtriser l'avancement en termes de délai, de coûts et de qualité

## 2. Suivre les coûts

Les coûts doivent être suivis pour :

- suivre de façon régulière l'avancement physique du projet,
- ajuster les prévisions budgétaires,
- décider d'actions correctives éventuelles, afin de respecter les contraintes de coûts.

Pour suivre les coûts, il faut contrôler l'avancement et mettre à jour le tableau de suivi des coûts, contrôler l'avancement physique des tâches en cours de réalisation par rapport aux prévisions du budget de référence.

La méthode préconisée renvoie souvent à une estimation globale du « reste à faire pour terminer », à partir d'un relevé périodique transmis par les responsables de tâches. Il convient aussi de mettre à jour le tableau de suivi budgétaire en évaluant les dépenses déjà engagées, à l'aide des fiches de tâches et des fiches de suivi d'avancement et les dépenses restant à engager.

Pour cela, il faut anticiper les tendances en coûts à travers une analyse du tableau de suivi budgétaire et faire un graphique de tendance des coûts pour, en cas de dérives constatées, extrapoler la tendance et décider, arbitrer et négocier (y compris avec les parties prenantes du projet) pour avoir des orientations à prendre dans le cas où des écarts ont été mis en évidence.

## 3. Suivre la qualité

Tout au long de la réalisation du projet, pour garantir les performances spécifiées, il faut :

- définir clairement les objectifs qualité (si nécessaire, définir un Plan d'Assurance Qualité du projet),
- parcourir les documents des projets ayant un contexte similaire au projet actuel, se sorte à *identifier les pratiques et caractéristiques à reconduire* ;
- vérifier régulièrement les performances obtenues, lors de phases de tests intermédiaires planifiés d'avance ;
- établir une documentation du projet permettant aux intervenants de s'y référer ;
- classer et conserver les documents du projet pour assurer la maintenance et l'évolutivité du produit, pouvoir éclairer un litige si nécessaire et capitaliser l'expérience et les savoir-faire acquis.

La conduite de projet n'est pas toujours facile. En effet, le chef de projet, ne disposant souvent que de pouvoirs limités, a intérêt à négocier des solutions lorsque surgissent des divergences avec les intervenants de l'équipe, avec le client ou les bénéficiaires du projet, avec les partenaires ou avec la hiérarchie.

#### 7. Négocier et savoir négocier

En effet, pour travailler efficacement, chaque intervenant doit avoir les informations nécessaires à l'atteinte de l'objectif fixé. L'information peut être diffusée au travers des réunions, des entretiens ou des écrits.

- apporter à chacun des membres les informations nécessaires pour une réalisation optimale des travaux ;
- développer des synergies pour accroître l'efficacité de l'équipe de projet ;
- entretenir l'esprit d'équipe, la motivation, identifier et résoudre les dysfonctionnements d'ordre relationnel.

Par rapport à la communication, il faut distinguer la communication interne et celle externe. Concernant la communication interne, elle doit intégrer trois objectifs de nature différente :

La mise en place et l'utilisation d'outils de gestion de projet performants est une condition nécessaire mais non suffisante pour réussir un projet. Un projet, c'est avant tout une aventure humaine, les facteurs liés à la gestion des ressources humaines sont donc au moins aussi déterminants.

#### 5. Manager et communiquer

- modifications demandées par le maître d'ouvrage ;
- rectifications suite au constat d'erreurs ;
- améliorations de la solution technique ou de la méthodologie initialement définie.

*Un projet est souvent par nature novateur et risqué.* La définition précise de son objet ne peut être que progressive. Le chef de projet est donc amené à gérer, en cours de réalisation, des modifications qui peuvent avoir différentes causes :

#### 4. Gérer les modifications

## 8. Assurer la motivation du personnel

Le comportement ne se laisse jamais totalement expliquer par la motivation. Toutefois un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. La motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement. Elle est donc basée sur 2 postulats fondamentaux :

- l'homme est libre du choix de ce qu'il fait ou ne fait pas.
- ses actions sont toujours orientées vers un objectif, qu'il soit conscient ou non<sup>5</sup>.

Dans la mesure où il incombe à l'encadrement de veiller à ce que ses collaborateurs ne se relâchent pas mais redoublent même leurs efforts, il est indispensable que tout cadre ait des idées aussi exactes que possible sur ce qui motive et stimule les gens au travail.

En dehors de ces aspects plusieurs modèles évoquent différemment la motivation du travailleur<sup>6</sup>. Les concepts actuels de la motivation renvoient aux comportements ou actions suivants

- éviter ou réduire les démotivations.
- Éviter les travaux aliénants, inintéressants, inutiles, l'homme cherche un sens à son travail, le professionnel ne sait pas vraiment ce qui est attendu.
- La clarification des objectifs. Demander à quelqu'un de travailler sans lui indiquer des objectifs équivaut à faire viser quelqu'un en lui cachant la cible.
- éviter le travail pour lequel le salarié ne se sent pas qualifié ou ne reçoit aucun "feedback".
- Faire en sorte que la personne ne soit dans une situation où il ne sait pas si le travailleur qu'il fait est bien ou pas ou qu'il ait l'impression de tourner dans le vide,
- Éviter que l'agent soit traité inégalement et ne reçoivent aucune reconnaissance pour une performance au-dessus de la moyenne.

En somme, un projet ne se réalise pas seul et chacun doit comprendre son rôle.

<sup>5</sup> Chantal Rivaleau, 17 mai 2003  
<sup>6</sup> Ce sont entre autres :

1. le travail à la chaîne de Taylor en 1911 (il renonce à l'idée de la motivation par la contrainte, le salaire est un le moteur déterminant du travail à cette époque),
2. les théories humaines de Elton Mayo en 1940 (un nouveau facteur de la motivation est pris en compte, celui de la dynamique de groupe de travail. Ainsi, la motivation individuelle va être entretenue et amplifiée par un esprit commun qui vise le but lucratif),
3. le modèle hiérarchique de Maslow (1954),
4. l'enrichissement du travail de Herzberg en 1971 (pour lui seuls les besoins propres aux êtres vivants et ceux particuliers à l'homme peuvent conduire à la motivation. Il propose donc l'offre de travail qui leur permette de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante (variée, assez difficile, importante) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités),
5. les théories X et Y de Mac Gregor en 1960 (elle considère que les hommes n'aiment pas le travail, mais y sont contraints et donc qu'il faut des consignes strictes, des contrôles et des sanctions. Elle annonce aussi le courant de l'excellence par la motivation),
6. la théorie de Vroom en 1964 (elle prend en compte les interactions entre l'entreprise et les salariés et fait appel à la notion d'expectation, à la l'instrumentalité et à la valence),
7. la motivation interne et la motivation externe de E. L. Deci en 1975 (il met en exergue la complexité et considère que le système de salaire à l'intéressement n'est pas compatible avec le management participatif).

## 9. La capitalisation des acquis du projet

Pour capitaliser, il faut formaliser et archiver toutes les données techniques, nécessaires pour assurer la maintenance du produit du projet, l'évolutivité et traiter les litiges éventuels avec le maître d'ouvrage. Il peut être aussi dressé un bilan technique du projet indiquant :

- les principaux savoir-faire techniques mis en œuvre et développés au sein du projet ;
- les experts et expériences associés ;
- les difficultés techniques rencontrées et les solutions trouvées.

La documentation doit être mise à jour au fur et à mesure que les précisions et les modifications sont prises en compte; il est illusoire de penser pouvoir effectuer cette mise à niveau en fin de projet. Il est également possible de capitaliser sur « la conduite de projet », mais aussi sur « les résultats ». Ainsi, le bilan du projet occupe une place importante. Pour faire le bilan, il faut lister ce qui a bien fonctionné, les difficultés rencontrées, les points qui auraient pu être améliorés (penser à intégrer ces facteurs dans le prochain cycle de gestion). Le gestionnaire doit faire participer l'équipe projet à l'élaboration du bilan, en organisant une réunion de clôture de projet. Ces séances de travail sont des opportunités pour mettre en exergue les cas d'échec, mais aussi pour valoriser les réussites. L'objectif de ce rapport est de consigner les résultats du projet achevé et de l'expérience (bonne ou mauvaise acquise durant sa réalisation).

Une évaluation des performances peut aussi se faire à travers :

L'analyse des écarts de performances (principaux savoir-faire techniques mis en œuvre, nature et causes des écarts, difficultés techniques rencontrées / Solutions adoptées) ;  
L'évaluation des critères de succès du projet (Degré d'atteinte des critères de succès, Nature et causes du non respect, s'il y a lieu) ;

L'évaluation des facteurs de risque et analyse des Coûts/Délais

Au niveau du déroulement du projet (Rappel des grandes phases du projet et des étapes-clés, Comparaison des plannings et budget finaux avec le référentiel initial).