



# **Manuel d'audit des projets de développement sectoriels**



---

# PLAN DU MANUEL

- **Préambule :**
  - Méthodologie ;
  - Démarche adoptée.
- **Réseau logique du processus audit des projets :**

## **Domaine 1 : Évaluation du processus « Identification du projet »**

- Appréciation de l'étude préliminaire ;
- Appréciation de l'analyse de la situation ;
- Appréciation des priorités arrêtées.

## **Domaine 2 : Évaluation du processus « Conception du projet »**

- Cadre logique du projet :
  - ✓ Apprécier la structure du projet ;
  - ✓ Apprécier l'identification des hypothèses critiques du projet ;
  - ✓ Apprécier les indicateurs objectivement vérifiables mis en place (I.O.V) ;
  - ✓ Apprécier les moyens de vérification mis en place.
- La liste de contrôle du cadre logique du projet;
- Plan de travail du projet :
  - ✓ Analyser et apprécier la matrice des activités et des responsabilités du projet;
  - ✓ Analyser et apprécier le diagramme des flux d'activités du projet;
  - ✓ Apprécier le calendrier de travail du projet ;
  - ✓ Apprécier l'emploi du temps du projet.

## **Domaine 3 : Évaluation du processus « Validation du projet »**

- Validation professionnelle du projet:
  - ✓ Analyser et Apprécier l'influence des parties prenantes du projet ;
  - ✓ Analyser et Apprécier le niveau de participation des parties prenantes du projet ;
  - ✓ Analyser et Apprécier les intérêts et enjeux des parties prenantes du projet ;
  - ✓ Apprécier les besoins pratiques et intérêts stratégiques identifiées des parties prenantes du projet ;
  - ✓ Apprécier l'organisation professionnelle des parties concernées.

- Validation économique du projet :
  - ✓ Apprécier les coûts et les bénéfices socioprofessionnels identifiés ;
  - ✓ Apprécier la quantification des coûts et des bénéfices socioéconomiques du projet ;
  - ✓ Apprécier la mesure de l'impact du projet.

#### **Domaine 4 : Évaluation du processus « Formulation du projet »**

- Apprécier la cohérence du projet avec les priorités stratégiques du secteur concerné ainsi que les priorités du calendrier fixé;
- Apprécier le contenu du projet ;
- Apprécier la qualité de formulation du projet (Rédaction de la proposition) ;
- Apprécier les sources d'information identifiées ;
- Apprécier le style du document du projet.

#### **Domaine 5: Évaluation du processus « Suivi et évaluation du projet »**

- Apprécier l'intérêt et le but de suivi du projet ;
  - Apprécier les objectifs du suivi du projet et leur exhaustivité ;
  - Apprécier l'intérêt et le but de l'évaluation du projet ;
  - Apprécier les objectifs de l'évaluation du projet ;
  - S'assurer de l'élaboration des modalités à mettre en place pour l'évaluation et le suivi et leur appréciation :
    - ✓ Apprécier la collecte, l'organisation et l'étude des données primaires concernant le projet ;
    - ✓ Apprécier la collecte, l'organisation et l'étude des données secondaires concernant le projet ;
  - Apprécier les critères de l'évaluation du projet ;
  - Examiner et apprécier les termes de référence de l'évaluation du projet ;
  - S'assurer de la définition des conditions et des besoins nécessaires au fonctionnement du système de suivi et de l'évaluation du projet mis en place et son appréciation.
-

# SOMMAIRE

## Préambule

**Le contexte** d'élaboration du présent manuel d'audit des projets, s'inscrit dans le cadre de la vertueuse dynamique de la planification stratégique du secteur des pêches maritimes, caractérisée par une stratégie intégrée, ambitieuse et globale baptisée « Halieutis ».

Cette stratégie est élaborée conformément aux orientations stratégiques de Sa Majesté le Roi MOHAMMED VI et elle vise la mise à niveau et la modernisation des différents segments du secteur de la pêche maritime ainsi que l'amélioration de sa compétitivité et de sa performance.

Les trois axes de la stratégie « Halieutis » se déclinent en 16 projets :

- ✓ 04 projets concernent la durabilité de la ressource;
- ✓ 04 projets portent sur la performance du secteur ;
- ✓ 03 projets relatifs à la compétitivité des filières, et ;
- ✓ 05 projets transversaux concernant les actions prévues pour l'encadrement du secteur.

En outre, « Halieutis » a mis l'accent sur un volet important à savoir la gouvernance du secteur.

Branche intellectuelle et consciente de son rôle stratégique, l'Inspection Générale du Département des Pêches Maritimes, en sa qualité d'organisme de contrôle et de conseil, est appelé à accompagner la mise en œuvre de cette stratégie et la contribution au renforcement des chances de sa réussite.

En effet, c'est grâce aux audits qu'on obtiendra des évaluations objectives sur la viabilité des projets, notamment avec des recommandations contribuant à la réduction des risques d'échec et à l'atteinte des objectifs assignés par ces projets stratégiques.

Ce manuel, trace le réseau logique d'un audit professionnel de projets, ce qui permettra aux auditeurs de mener leurs missions, qu'ils sont amenés à réaliser dans le cadre de leur prérogative, avec une grande aisance.

### **Pourquoi un « Manuel » ?**

Le terme « Manuel » désigne, entre autres, un ouvrage spécialisé dans un domaine donné. L'importance des manuels est très grande, spécialement pour les sujets sensibles et importants, tel que le management des projets ;

En effet, l'organisation transversale par projets est devenue, ces derniers temps, la figure emblématique de l'évolution des modes manageriels de la chose publique pour répondre à des enjeux de plus en plus variés et complexes nécessitant un changement.

Cette nouvelle approche exige, néanmoins, la mobilisation d'un certains nombre de compétence que l'administration doit en disposer pour réussir ses projets de développement, notamment la compétence instrumentale de pilotage et d'audit des projets publics.

## Méthodologie et démarche adoptée par le Manuel

- 1- **Méthodologie** : Toute analyse épistémologique revêt au moins deux dimensions : Une dimension pédagogique et une dimension heuristique. C'est pourquoi ce manuel contient deux volets :
  - **Un volet pédagogique** : Qui va permettre de donner une vue d'ensemble, simple et exhaustif sur « *Le Projet* » : Sa définition, ses composantes et son mode de gestion. L'intérêt de cette démarche est d'initier, rapprocher et clarifier les utilisateurs sur les notions primordiales et importantes du thème afin qu'ils circonscrivent cognitivement tous les aspects d'un projet qui sont appelé a audité ;
  - **Un volet technique** : Se rapportant aux démarches, méthodes d'approche et techniques d'audit des projets qui vont permettre aux auditeurs de s'orienter dans leur travail et de réussir leur mission.
- 2- **Démarche** : La démarche adoptée par ce manuel s'appuie sur l'approche risque, étant donné que la notion du risque est importante dans les projets où ce dernier prend plusieurs dimensions, à savoir : L'incertitude liée à l'avenir, à la nature et la complexité du projet, au facteur humain .etc.

Ainsi, l'incertitude est une donnée intrinsèque au fonctionnement et à l'activité de tout projet, et le défi réside dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable afin d'optimiser la création de valeur et l'atteinte des objectifs.

La démarche technique du manuel s'articule autour des phases suivantes :

- **Phase d'étude** : C'est la prise de connaissance du projet et l'identification des risques et opportunités d'amélioration. Cette phase est arborée en deux étapes constituant le plan de la phase d'étude.
  - **La première** consiste à élaborer un PLAN D'APPROCHE qui va définir :
    - Les domaines et activités à examiner ;
    - Les structures à visiter ;
    - Les interviews à réaliser ;
    - Les informations à recueillir ;
    - Les points critiques à bien comprendre et clarifier.
  - **La deuxième** permet de prendre conscience des différents risques menaçant le bon déroulement du projet ainsi que les opportunités d'amélioration, qui vont se matérialiser par un T.F.f.A (Tableau des Forces et des faiblesses Apparentes).

Le plan d'approche clôtura la phase de reconnaissance et les conclusions issues de l'analyse des risques, vont permettre d'orienter les travaux des auditeurs vers la détermination des modalités pratiques de leur intervention ainsi que la recherche et la reconnaissance des éventuelles faiblesses identifiées.

- **Phase de vérification** : Au niveau de cette phase, l'auditeur doit former son intime conviction sur l'ensemble des sujets du projet qu'il va aborder. Pour ce faire, des FEUILLES DE COUVERTURES doivent être établies, en guise de guide de travaux sur le terrain, et qui doivent matérialiser et formaliser trois points essentiels : Les objectifs des vérifications, les modalités d'exécution et à la fin des conclusions.

Pour documenter et consigner leurs constatations et conclusions et compiler les faits et réflexions ayant valeur de preuve et d'argument, lors de cette phase, des PAPIERS DE TRAVAUX sont utilisés.

Des F.R.A.P (Feuilles de Révélation et d'Analyse des Problèmes) sont utilisées aussi durant la phase de vérification pour guider la réflexion des auditeurs, communiquer avec les audités et faciliter la synthèse. Tout dysfonctionnement digne d'être signalé sera formulé sous forme de FRAP.

- **Phase de conclusion** : C'est la dernière phase et elle permet de présenter les résultats de l'intervention des auditeurs dans le cadre d'un rapport d'audit interne.

# **Première partie**

# Notion du projet : Caractéristique et mode de gestion

## I- Qu'est ce qu'un projet ?

Un projet consiste à vouloir réaliser une idée ayant un caractère nouveau. C'est une réalisation unique, éphémère et il faut un certain temps pour la réaliser.

L'idée est traduite en projet par les démarches suivantes :

- Transformer l'idée en objectifs : Ce qu'on veut faire ;
- Fixer un délai : En combien de temps ?
- Évaluer le coût : Avec quel budget ?
- Définir les moyens nécessaires : Humains et matériels ;
- Prévoir une organisation et un mode de gestion du projet.

Un projet est, donc, un ensemble d'actions à entreprendre a fin de répondre à un besoin défini dans des délais fixés, avec des ressources (Humaines et matérielles) mobilisées et un coût budgétisé pour enfin donner des livrables (Résultats) attendus.

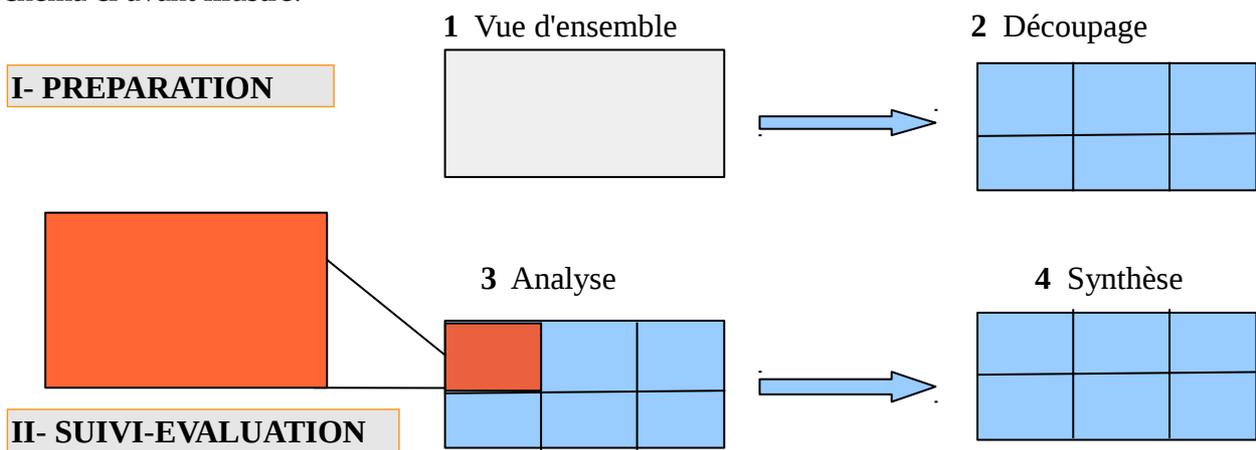
## II- Caractéristiques d'un projet :

Tout projet est caractérisé par les caractéristiques suivantes :

- ✓ **La taille** : Budget, impact, multiplicité et grandeur des acteurs mobilises, nombre d'heures de travail, durée... ;
- ✓ **La nature** : Développement sectoriel, industriel, humanitaire, économique ... ;
- ✓ **Caractéristiques Novatrice** : Mise en œuvre de nouveau concept, introduction de changements radicaux ... ;
- ✓ **Collectif ou Individuel** ;
- ✓ **Pluridisciplinaire ou spécialisé** ;
- ✓ **Ouvert ou fermé** ;
- ✓ **Projet principal ou sous projet** ;

## III- Le cycle d'un projet :

Un projet est une action ou un ensemble d'actions temporaires avec un début et une fin. Ainsi pour avoir une idée sur le cycle d'un projet, il faut en sur lui avoir un regard d'ensemble que le schéma ci avant illustre:



Comme le schéma en haut l'illustre, la vie d'un projet se déroule suivant les phases suivantes:

Un besoin et une idée traduit en objectifs;

Formuler les objectifs en actions (Définir le projet dans ses grandes lignes);

- Mettre en place l'équipe de management;
- Effectuer les découpages, la planification et la gestion des ressources et des coûts destinés à servir de référence au suivi du projet.
  
- Lancer les actions permettant le démarrage du projet;
- Analyser périodiquement l'avancement et l'évolution de tous les sous-ensembles;
- Effectuer les synthèses nécessaires à la maîtrise des objectifs;
- Appliquer, éventuellement, les actions correctives.

Le livrable attendu

Le management d'un projet, c'est un ensemble d'activités regroupées en deux axes principales : La planification et le suivi-évaluation. Chacune de ces phases se traduit par l'élaboration de plusieurs documents, à savoir : Plannings, journal de bord et suivi d'avancement

### 1- La planification du projet:

Elle est initialisée au début du projet est mise à jour pendant toute sa durée. Un même projet peut faire l'objet de plusieurs plannings : **Un planning global** et **un ou des planning(s) détaillés**. L'ensemble de ces plannings permet de gérer les principales tâches et jalons du projet.

La réalisation d'un planning nécessite la mise en œuvre de techniques de planification, à savoir :

- **Les tâches doivent être identifiées : Déterminer et structurer la liste des tâches à réaliser** par des techniques comme le **Brainstorming** ou les **groupes de travail**. Le découpage des tâches peut être en **sous ensemble élémentaires** ou procéder au **découpage en activités** qui est un découpage statique analytique (**WBS : Work Break down Structure**) ;
- **Les tâches doivent être quantifiées en termes de délais, de charges ou de ressources : Estimer les ressources et les durées** qui doivent être **réalistes** et **raisonnables**. L'estimation de la durée de *l'ensemble des tâches* permet de *calculer la durée totale du projet* et de *parvenir à une date de fin de projet* ;
- **La logique de l'ensemble des tâches identifiées doit être analysée : Le réseau logique (le cadre logique)** du projet doit prendre **les hypothèses de priorités** des activités et des tâches, se présentant souvent sous forme d'activités et de tâches **reliées entre elles par des liens logiques**. Pour chaque activité et chaque tâche, il est primordial de trouver **les relations d'antécédences et de succession**.

- **La chronologie du projet doit être élaborée :** Une fois le réseau logique établi, on trouvera la **chronologie du projet** qui servira de base pour tracer un **diagramme temporel du projet**. Avec en abscisse l'échelle de temps et en ordonné la liste des tâches, **des rectangles sont tracés** pour caractériser la **longueur proportionnelle de la durée de ces tâches**, le tout *suivant la logique d'ordre d'exécution du réseau logique du projet*. Toutefois, il faut toujours procéder à la **vérification de la disponibilité des ressources** (Humaines et matérielle), en consultant le **Tableau d'Affectation des Ressources (TAR)**.

## 2- Le suivi du projet :

Le suivi du projet se tient sur deux franc :

- **Le suivi avec l'équipe du projet :** Des réunions régulières sont organisées entre le chef du projet et les membres de l'équipe du projet. Les points que l'équipe souhaite inscrire à l'ordre du jour sont communiqués au chef du projet au plus tard la veille de la réunion.

Un « **Journal de bord** » du projet **est tenu à jour** afin de permettre de garder une trace *des informations communiquées, des problèmes rencontrés, des décisions prises et des responsables désignés* pour mener à bien les actions du projet et leurs dates de réalisation. L'ordre du jour des réunions de suivi tenues avec l'équipe du projet contient, normalement, les points suivants :

- Passage en revue des points non encore clos du journal de bord du projet ;
- Informations diverses du chef de projet ;
- Présentation de l'avancement des activités de l'équipe par le responsable de l'équipe ;
- Examen des différents problèmes et reports dans le journal de bord.

Le journal de bord est mis à jour et transmis à l'équipe du projet dans les 24h qui suivent la réunion. Si aucune remarque ou correction n'a été formulée dans les 48h qui suivent, le journal de bord est considéré comme validé.

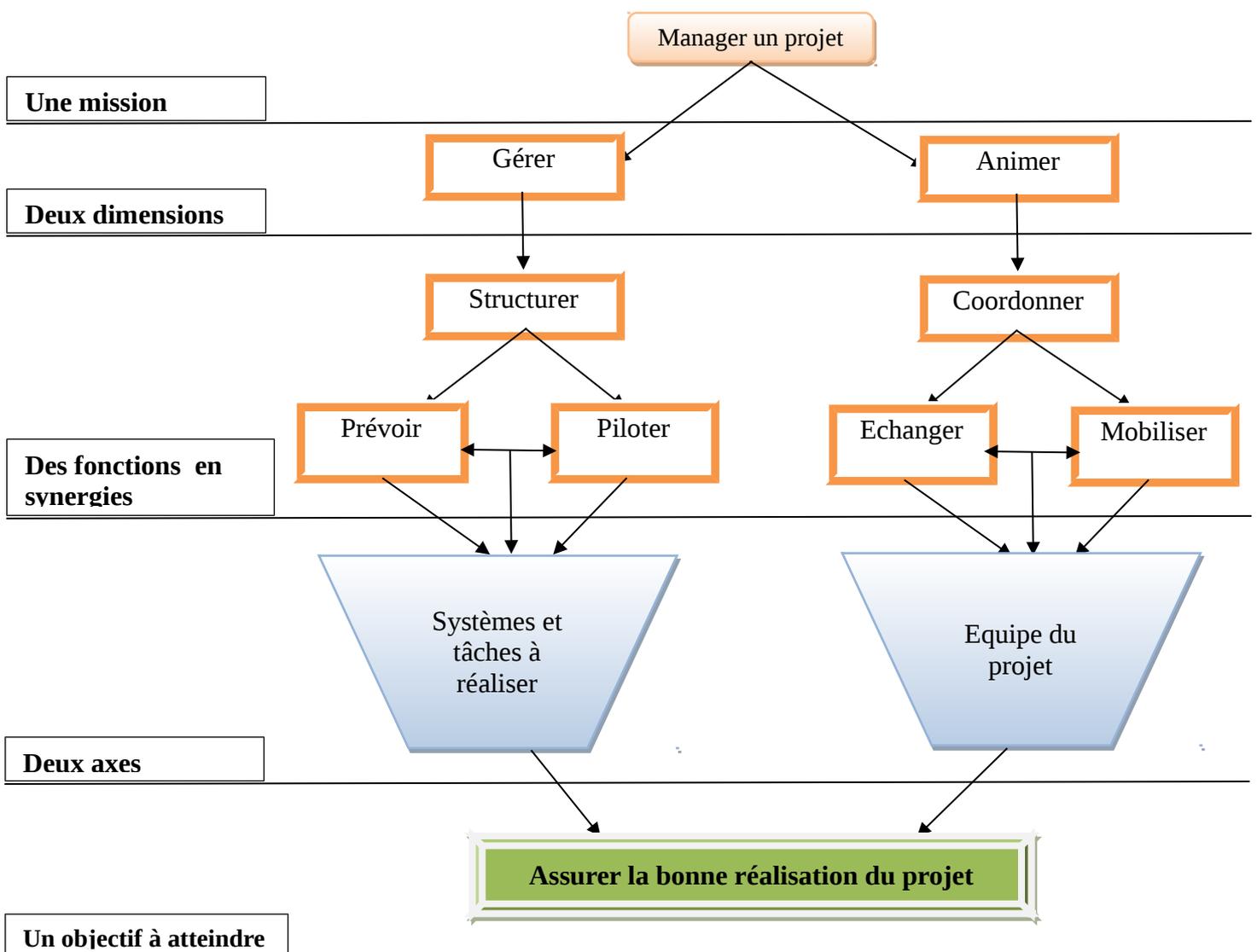
### Model d'un Journal de bord de projet

Référence	Date	Problème\Information	Action\Décision	Responsable	Dates de réalisation		État
					Prévue	Réelle	
Cette colonne contient un n° chronologique servant à référencer rapidement une ligne de tableau	Cette colonne contient la date à laquelle un problème ou une information a été identifié	Cette colonne contient la description textuelle du problème ou de l'information qui a été identifiée.	Cette colonne contient un listage des actions ou décisions engagées ou à engager dans le but de traiter le problème ou l'information correspondante. Ces actions ou décisions doivent être réalistes, révisables et mesurables	Un responsable doit être nommé pour chaque action. inscrire, dans cette colonne le nom ou les initiales de la personne chargée de l'action	Inscrire la date de réalisation prévue pour l'action considérée	Inscrire la date réelle de réalisation pour l'action considérée	

▪ **Le suivi avec le commanditaire du projet ou son représentant (PMO) :** Ce suivi est tenu avec deux comités :

- **Le comité de pilotage stratégique (PMO) :** La fréquence des réunions est, généralement, **trimestrielle** et son objectif est de *rechercher une visibilité stratégique, d'arbitrer sur le respect des obligations par les deux parties et de contrôler la maîtrise des coûts du projet* ;
- **Le comité de pilotage opérationnel :** La fréquence des réunions est, généralement, **bimensuelle** et peut être ajustée en fonction du projet. Son objectif est de *suivre l'avancement du projet et abriter sur les points à faire remonter au PMO*

Enfin, le management d'un projet peut être résumé comme suit par le schéma ci-avant :



## **Deuxième partie**

# Techniques d'audit d'un projet

## I- Différentes approches utilisées

Les techniques ci-avant constituent les supports et dispositifs essentiels de travail des auditeurs. Leurs utilisations permettront une meilleure organisation et orientation de l'intervention des audits de projets.

1. **Approche globale:** Cette approche est structurée autour de trois méthodes:

- Analyse économique: Un ensemble de travaux préliminaires d'analyse sur les données chiffrées du projet, qui permet de:
  - Situer le projet audité et comprendre son évolution et son contexte;
  - Mesurer les enjeux pour le projet audité;
  - Avoir une vision meilleure quant à l'analyse des risques;
  - Faciliter le développement du programme de vérification grâce à l'appréciation de la cohérence de l'ensemble.
- Volume et type de transaction: Permet de situer et de définir les enjeux puis de se former une opinion sur le déroulement et le fonctionnement du projet par simple analyse des éléments statistiques: Les chiffres brut et les ratios.
- Diagramme de circulation (Flow-charte): qui consiste à établir un schéma pour étudier:
  - Le fonctionnement des processus du projet;
  - La cohérence, la validité et efficacité du contrôle interne du projet;
  - Le mode établi pour la traçabilité des opérations;

2. **Approche par question:** Cette approche s'articule autour des éléments suivants:

- Interviews: Son des techniques de recueil d'information qui vont permettre d'expliquer et de commenter le déroulement des opérations afférentes à un processus du projet.
- Questionnaires: Cette technique est structurée sous deux formes:
  - Des questions à choix multiples (QCM);
  - Des questions ouvertes (QO).Les questionnaires sont utilisés pour identifier les points forts et les points faibles. Il existe deux sortes de questionnaires:
  - Les questionnaires de prise de connaissance, intervenants lors de la phase de préparation;
  - Les questionnaires de contrôle interne, intervenants lors de la phase de réalisation.

3. **Approche par vérification:** Cette approche consiste à:

- L'observation physique: qui est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement des processus du projet. Elle revêt deux

formes:

- L'observation directe qui consiste essentiellement en la vérification détaillée des processus donnés par rapport au processus en vigueur;
- L'observation indirecte qui consiste à la vérification au travers de documents authentiques.

- Les procédures de contrôle analytiques: qui consistent à effectuer des comparaisons, des calculs, des enquêtes, des examens et des observations, afin d'analyser et de faire le lien entre les données physiques et les données de gestion.

4. **Approche par sondage statistique**: C'est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement, d'extrapoler des observations, d'une manière empirique (S'appuyant sur l'expérience et le flair de l'auditeur) ou systématique .

Le présent manuel adoptera l'ensemble de ces techniques par le mixage des trois approches, et ce pour mieux cerner les tenants et les aboutissants du thème audité, vu sa sensibilité et complexité.

## II- Audit des projets

### Domaine 1 : Processus « Identification du projet »

Ce chapitre développe la démarche d'audit du processus « Identification du projet », à travers l'analyse et l'appréciation de *trois éléments*, à savoir: *L'étude préliminaire, l'analyse de la situation et les priorités arrêtées.*

A) **L'étude préliminaire** devra porter sur les points suivants:

1. **L'impulsion pour le changement:** Le changement provient, généralement, de la nécessité de résoudre un problème spécifique ou, au contraire, de l'émergence de nouvelles possibilités. L'impulsion pour initier le processus de changement peut être donnée par des personnes, des communautés ou des organisations qui sont confrontées elles-mêmes au problème ou qui veulent tirer avantage des opportunités récentes.

L'impulsion au changement, c'est donc, favoriser l'engagement et la mobilisation des acteurs dans la construction et la mise en œuvre du projet. Il s'agit d'impulser une dynamique de changement qui incite chacun des parties prenantes à devenir auteur et acteur du projet, et ce en précisant d'avantage le sens du projet ainsi qu'en fournissant des informations sur ses orientations ainsi que sur les arguments en sa faveur.

2. **La nature du problème:** Un problème à rarement une seule source et des causes sociales, économiques ou structurelles unique; il se situe toujours dans un cadre beaucoup plus large que celui de son champ d'impact immédiat.

Il peut être dû à des contraintes existantes au niveau national; il peut être le résultat du fonctionnement institutionnel; enfin, le problème peut trouver son origine au sein des collectivités et organisations concernées par l'activité.

Un problème ne peut donc être traité hors de son contexte global dans lequel il s'inscrit. Le problème *doit être examiné à tous les niveaux (Macro, intermédiaires et de terrain)*, en mettant *en lumière* leurs interdépendances et les interactions sur les parties prenantes concernées.

3. **Les parties prenantes du projet:** On entend par partie prenante tout individu ou groupe de personnes, touché directement ou indirectement par un projet, ayant intérêt ou non, à voir se produire un changement ou à maintenir une situation.

Les parties prenantes incluent les personnes, les groupes et les institutions ayant quelque chose à gagner par la mise en place d'un projet ainsi que ceux et celles qui pourraient risquer de perdre quelque chose.

**Le profil** des parties prenantes ainsi que **l'importance de leurs enjeux** varient en fonction du problème à traiter. C'est pourquoi, l'auditeur doit faire la distinction entre:

- Les parties prenantes **primaires** *directement concernées* par le projet;
- Les parties prenantes **secondaires** *indirectement touchés* par le projet;

– Les parties prenantes **clés incontournables** pour *le processus de changement*.

**Questionnaires d'exploration:**

Manuel d'audit de projets		
<b>Titre: Identification du projet</b>		<b>Code Fiche:</b>
<b>Rubrique 1: Étude préliminaire du projet</b>		<b>Page: 1/3</b>
<b>Sous rubrique 1: Questions relatives à l'impulsion pour le changement</b>		
Questions d'exploration	Réponse Oui/Non	Justification de réponses négatives
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est ce que l'étude préliminaire du projet à identifier les facteurs favorisant l'engagement et la mobilisation des acteurs, notamment dans la construction et la mise en œuvre du projet?</li> <li>• Si oui, est ce que ces facteurs identifiés par l'étude préliminaire sont exhaustivement suffisant pour impulser une dynamique de changement en incitant chacune des parties prenantes à devenir auteur et acteur du projet?</li> <li>• Est ce que l'étude préliminaire du projet à identifier les informations à fournir aux parties prenantes sur le sens, la signification et les orientations du projet ainsi que sur les arguments en sa faveur?</li> <li>• Est ce que l'étude préliminaire du projet à fixer les modalités de concertation et de réception des propositions précises sur le projet?</li> </ul>		

Manuel d'audit de projets		
<b>Titre: Identification du projet</b>		<b>Code Fiche:</b>
<b>Rubrique 1: Étude préliminaire du projet</b>		<b>Page: 2/3</b>
<b>Sous rubrique 2: Questions relatives à l'étude de la nature du problème objet du projet</b>		
Questions d'exploration	Réponse Oui/Non	Justification de réponses négatives
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est ce que l'étude préliminaire du projet à identifier et cerner tous les éléments que comporte la situation initiale (l'analyse des circonstances qui entourent le problème donné)?</li> <li>• Est ce que l'étude préliminaire du projet à identifier les principaux problèmes, ainsi que le problème central posé par la situation initiale?;</li> <li>• ·Est ce que l'étude préliminaire du projet à identifier leur situation, les uns à l'égard des autres?</li> <li>• Est ce que l'étude préliminaire du projet à décrire la nature du problème et ses principaux paramètres par le biais d'une grille d'analyse des problèmes ou par une représentation visuelle des rapports de cause et d'effet sous la forme d'un arbre de problèmes?</li> </ul>		

--	--	--

**N.B.:** Le point de départ de l'analyse des problèmes devrait être l'identification du plus grand nombre possible de problèmes apparentés, ainsi que de leurs causes respectives.

Le diagramme qui s'appelle l'arbre de problèmes est tout simplement une manière de visualiser les rapports de cause et d'effet qui existent à l'égard d'une situation particulière qui pose un problème. Dans ce diagramme, les causes, se présentent à des niveaux inférieurs et les effets figurent aux niveaux supérieurs. Le problème central relie les deux niveaux.

De là, l'analogie de l'arbre: le tronc représente le problème central, les racines en sont les causes, et les branches en représentent les effets. Plus les causes sont spécifiques, plus elles sont susceptibles de paraître aux niveaux les plus bas du diagramme; cependant, l'endroit où un problème se situe dans le diagramme de l'arbre n'est pas nécessairement une indication de son niveau d'importance.

Manuel d'audit de projets		
<b>Titre: Identification du projet</b>	<b>Code Fiche:</b>	
<b>Rubrique 1: Étude préliminaire du projet</b>	<b>Page: 3/3</b>	
<b>Sous rubrique 3: Questions relatives à l'étude des parties prenantes du projet</b>		
Questions d'exploration	Réponse Oui/Non	Justification de réponses négatives
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est ce que l'étude préliminaire du projet à identifier les parties prenantes?</li> <li>• Est ce que l'étude préliminaire du projet à identifier et analyser leur profil?</li> <li>• Est ce que l'étude préliminaire du projet à identifier et analyser les intérêt en jeu?</li> <li>• Est ce que l'étude préliminaire du projet à identifier et analyser les relations entre chaque partie prenante?</li> <li>• Est ce que l'étude préliminaire du projet à identifier les parties prenantes prêtes au changement?</li> <li>• Est ce que l'étude préliminaire du projet à identifier les parties prenantes opposées au changement?</li> <li>• Est ce que l'étude préliminaire du projet à identifier les bénéfices qui en seront retirés par les unes et par les autres?</li> </ul>		

**N.B.:** Pour la question d'identification des parties prenantes par l'étude préliminaire du projet, l'auditeur doit porter une attention particulière aux outils logiques utilisés: Diagrammes d'Euler, diagrammes de Venn ou diagrammes de Carroll. ...

B) **L'analyse de la situation** : Suppose d'examiner soigneusement le problème inscrit dans son contexte et tel que perçu par les parties prenantes. Il s'agit de déterminer la capacité et les potentialités de la situation pour assurer la durabilité des changements nécessaires.

Les méthodes de diagnostic doivent être bien adaptées pour mener l'analyse de la situation. Elles doivent permettre:

- Une grande souplesse et une flexibilité importante;
- Une forte réceptivité aux idées nouvelles et inattendues;
- Des échanges et une communication entre l'ensemble des parties prenantes du projet;
- La validation de l'information pendant sa collecte.

L'analyse doit **cerner les différents facteurs à l'origine du problème, d'apprécier les contraintes à lever et les ressources à mobiliser** pour le résoudre, **tout en répondant aux attentes et aux priorités des différentes parties prenantes.**

### **Questionnaires d'exploration:**

Manuel d'audit de projets		
Titre: Identification du projet	Code Fiche:	
Rubrique 2: Analyse de la situation	Page:1/4	
<b>Sous rubrique 1: Questions relatives à l'identification des facteurs à l'origine du problème</b>		
Questions d'exploration	Réponse Oui/Non	Justification de réponses négatives
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est ce qu'il a été procédé à l'élaboration de termes de référence de l'analyse de la situation (Termes de références qui doivent préciser: Les objectifs, la méthodologie, les responsabilités des uns et des autres, le planning de travail et la prise en considération des aspiration des parties concernées)?</li> <li>• Est ce qu'il a été procédé à la détermination des sources informationnelles et la méthodologie de la collecte des données nécessaires à l'analyse de la situation?</li> <li>• ·Quelle approche a été adoptée pour analyser la situation (Analyse systémique, analyse causale, analyse centrée sur les acteurs, analyse évolutive, analyse positive)?</li> <li>• Est ce qu'il a été procédé, dans l'analyse de la situation, à la caractérisation de l'état des lieux du champ d'action du projet?</li> <li>• Est ce que, lors de cette caractérisation, les facteurs à l'origine du problème ont été bien cernés?</li> </ul>		

**N.B.:** Les différents types d'analyse d'un contexte donné que l'auditeur doit connaître sont les suivantes:  
**Analyse systémique:** Les faits, les données, les situations ne sont pas considérées isolément, mais globalement en tant que parties intégrantes d'un ensemble dont les éléments rejaillissent les uns sur les autres.  
**Analyse causale :** Décrire des faits ou une situation donnée n'est pas analysée. Le plus souvent possible après avoir identifié une situation-problème ou un faisceau de problèmes, l'équipe procède à la recherche des causes de cette situation-problème. Classiquement on distingue trois (3) niveaux :  
 · Causes immédiates  
 · Causes sous-jacentes

· Causes structurelles ou fondamentales

**Analyse centrée sur les acteurs:** Les personnes sont au cœur de la problématique, d'où la nécessité d'identifier, le plus souvent possible, les répercussions d'une situation sur les personnes et les groupes de personnes (communautés, organisations diverses).

**Analyse évolutive:** Même si l'analyse est par certains côtés une photographie de la réalité des choses en un temps T, elle doit saisir l'évolution, positive ou non, de certains secteurs au travers des principaux indicateurs et de quelques éléments qualitatifs.

La collecte des données doit donc en tenir compte et s'attacher à retrouver des informations sur les dernières années (cinq ans ou dix ans, en fonction des politiques ou des événements intervenus dans l'étendu de la question étudiée). Certes parfois ces données, de sources différentes, ne sont pas comparables, mais c'est là un autre problème. Il s'agit ensuite de faire parler les chiffres.

**Analyse positive:** L'analyse est réalisée dans l'optique de :

- l'identification des enjeux et défis du secteur étudié dans le projet de développement préconisé;

- la détermination des orientations du projet de développement préconisé.

Pour la caractérisation d'une situation problème, on utilise généralement « L'HEXAMETRE DE QUINTILIEN ». Pourquoi?

Parce que chaque situation est dans un contexte contingencé, il faut avoir une bonne connaissance de ce qui se fait pour pouvoir changer les choses. Procéder à l'analyse de la situation va permettre de décomposer cette contingence. L'hexamètre de Quintilien couramment appelé « QOOQCP » est une série de mot-clef qui correspond aux différents thèmes de description d'une situation pour pouvoir en appréhender le contexte et mieux la comprendre. Les premières questions à se poser pour décrire une situation sont :

- « QUI ? » Qui est concerné par cette situation ? Quelles sont les personnes directement et indirectement concernées par les conséquences de cette situation ?

- « QUOI ? » : C'est la description rapide mais concise de la situation qui pose problème.

- « OU ? » Dans quelle pièce se passe cette situation, les (s) lieux posent-ils en eux-mêmes un problème ?

- « QUAND ? » Quels sont les moments où cette situation se présente comme un problème ?

- « COMMENT ? » Comment se déroule cette situation ? Ici, il est recommandé de décrire le processus sans oublier d'étapes puisque le problème pourrait ne se situer que dans une seule étape.

- « POUR QUOI ? » : Quel est le but de cette action ? Quel est le résultat attendu et quel écart présente celui qui est obtenu ?

La réponse à ces questions permet de qualifier la situation en décomposant le contexte et en identifiant les acteurs. Mais à cet hexamètre, il se rajoute encore deux autres questions pour tenter de quantifier la situation : « POURQUOI ? » et « COMBIEN ? ». Ces deux questions supplémentaires sont à croiser avec cinq des mots-clefs de Quintilien :

- « QUI ? » : Pourquoi ces personnes sont-elles concernées ? Combien de personnes cela concerne-t-il ? (Seulement quelques-unes et toujours les mêmes ou cela arrive indifféremment aux personnes en poste ?)

- « QUOI ? » : Pourquoi cela pose problème ? (Écart avec la situation attendue). Dans les critères des attentes, Combien de critères sont-ils concernés par cet écart ?

- « OU ? » : Pourquoi dans ce lieux-là ? Combien : Est-ce le seul lieu où cela se produit ?

- « QUAND ? » Pourquoi à ce moment-là ? Combien : à quelle fréquence cela se reproduit-il ?

- « POUR QUOI ? » Pourquoi nécessite-t-il que cette situation fonctionne ? Combien de fois cela a posé problème ? la situation est-elle stable dans le temps ou s'améliore-t-elle, s'aggrave-t-elle ... ?

Cette méthode d'analyse de problèmes peut servir pour enclencher une résolution de problème sur le terrain. Si cet outil n'est pas prévu pour la résolution de problème, il permet toutefois d'établir des processus avec précisions, utiles dans la démarche qualité et permet d'assurer la traçabilité (Qui ? Quand ? Où ?...).

Manuel d'audit de projets		
<b>Titre: Identification du projet</b>	<b>Code Fiche:</b>	
<b>Rubrique 2: Analyse de la situation</b>	<b>Page:2/4</b>	
<b>Sous rubrique 2: Questions relatives à l'appréciation des contraintes à lever</b>		
Questions d'exploration	Réponse Oui/Non	Justification de réponses négatives
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est ce que l'analyse de la situation à identifier les différentes contraintes du projet?</li> <li>• Si oui, quelle méthode a été utilisée (Appréciation de la méthode)?</li> <li>• Est ce que l'analyse de la situation à aborder la contrainte de la rationalisation des tâches du projet?</li> <li>• Est ce que l'analyse de la situation à identifier les éventuels aléas du projet?</li> <li>• Est ce que l'analyse de la situation à anticiper les conflits de ressources, concernant le projet, qui peuvent surgir?</li> </ul>		

Manuel d'audit de projets		
<b>Titre: Identification du projet</b>	<b>Code Fiche:</b>	
<b>Rubrique 2: Analyse de la situation</b>	<b>Page:3/4</b>	
<b>Sous rubrique 3: Questions relatives à l'appréciation des ressource à mobiliser</b>		
Questions d'exploration	Réponse Oui/Non	Justification de réponses négatives
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est ce que l'analyse de la situation à identifier les différentes ressources à mobiliser pour le projet?</li> <li>• Est ce que ces ressources (Humaines, documentaires, logistiques et financières), à mobiliser pour le projet ont été bien estimées?</li> <li>• Quelle méthode a été utilisée pour l'estimation des ressources à mobiliser pour le projet (Analogique, paramétrique, analogique, modulaire ou autre)? [Apprécier la méthode et la démarche utilisée.]</li> <li>• Est ce qu'il a été procédé à la mise en place d'une stratégie de mobilisation des ressources nécessaires au projet? Si oui quels sont ses objectifs?</li> <li>• Est ce qu'il a été procédé à l'élaboration d'un</li> </ul>		

plan de mobilisation des ressources nécessaires au projet? Si oui quel est le plan prioritaire de cette mobilisation?		
---	--	--

**N.B.: Il existe différentes méthodes d'estimation que l'auditeur doit connaître :**

- **La méthode analogique globale** : elle est globale en ce qu'elle se rapporte, non pas à la valeur de chacun des différents éléments constitutifs mais à la globalité de l'ouvrage. Elle est analogique parce qu'elle se définit par analogie avec un projet déjà réalisé. Elle peut aussi se réaliser par « fonctions ».
- **La méthode modulaire ou par coefficients** : elle est modulaire parce qu'elle se rapporte aux modules du projet (les équipements principaux). On estime de modules, et on en déduit le coût des autres modules. C'est une approche par « modules ».
- **La méthode paramétrique** : elle est paramétrique parce qu'elle utilise les paramètres pertinents du projet (masse, volume, énergie...) pour calculer le coût prévisionnel final de celui-ci. C'est une approche « produit ».
- **La méthode analytique** : elle est analytique parce qu'elle décompose le projet en éléments simples (WBS), elle consiste à estimer le coût de chacun de ces éléments. C'est une approche « tâches ».

Selon la précision que l'on « peut » obtenir, on utilise les méthodes suivantes :

- On évalue un ordre de grandeur par une méthode globale (analogique/paramétrique).
- L'estimation préliminaire est réalisée par les méthodes paramétriques/modulaires.
- L'estimation de base est réalisée par une méthode semi analytique.
- L'estimation détaillée (cost control) est réalisée par une méthode analytique.

Généralement, à l'idée du projet on utilise une méthode analogique, puis une méthode modulaire, après une méthode paramétrique et enfin en phase de réalisation une méthode analytique.

Manuel d'audit de projets		
<b>Titre: Identification du projet</b>	<b>Code Fiche:</b>	
<b>Rubrique 2: Analyse de la situation</b>	<b>Page:4/4</b>	
<b>Sous rubrique 4: Questions relatives à la réponse aux attentes et priorités des différentes parties prenantes du projet</b>		
Questions d'exploration	Réponse Oui/Non	Justification de réponses négatives
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que l'analyse de la situation a bien identifié les parties prenantes du projet ?</li> <li>• Est-ce que l'analyse de la situation à évaluer l'influence des parties prenantes sur le projet ?</li> <li>• Est-ce que l'analyse de la situation a exploré les intérêts, les caractéristiques et les circonstances de chacune des parties prenantes ?</li> <li>• Est-ce que l'analyse de la situation à établi une démarche de communication et de concertation avec les parties prenantes du projet ?</li> <li>• Est-ce que l'analyse de la situation à pris en considération les attentes et priorités des parties prenantes, pour le projet ?</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si oui, est ce qu'il a été procédé au classement des enjeux et attentes des parties prenantes par ordre de priorité ?</li> </ul>		
---	--	--

N.B.: L'auditeur doit connaître que Les parties prenantes sont les personnes qui entrent en ligne de compte dans un système. L'analyse du pouvoir des parties prenantes est un outil qui permet de comprendre comment les gens influent sur les politiques et les institutions pour mettre en lumière les défis qu'il convient de relever pour modifier les comportements, renforcer les capacités et s'attaquer aux inégalités.

L'analyse du pouvoir des parties prenantes se prête à diverses approches. Un processus en six étapes semble donner de bons résultats :

1. Développer le but et les procédures de l'analyse et une appréciation initiale du système ;
2. Identifier les principales parties prenantes ;
3. Explorer les intérêts, caractéristiques et circonstances de chacune des parties prenantes ;
4. Identifier des modèles et des contextes d'interaction entre les parties prenantes ;
5. Évaluer le pouvoir et les rôles potentiels des parties prenantes ;
6. Évaluer les options et utiliser les résultats pour aller de l'avant.

C) **L'analyse des priorités arrêtées** : L'efficacité professionnelle ne se limite pas seulement aux compétences. Savoir gérer le temps et définir les priorités est primordial. En effet, il faut recentrer ses priorités sur ses objectifs afin de les atteindre avec certitude.

Les priorités d'un projet doivent se recentrer, normalement, sur les points suivants:

- Faire ce qui est important ;
- Faire ce qui est urgent ;
- Faire ce qui est demandé ;
- Faire ce qui est planifié.

### Questionnaires d'exploration:

Manuel d'audit de projets		
<b>Titre: Identification du projet</b>	<b>Code Fiche:</b>	
<b>Rubrique 3: Analyse des priorités arrêtées</b>	<b>Page:1/1</b>	
<b>Sous rubrique 1: Questions relatives à l'appréciation des priorités arrêtées</b>		
Questions d'exploration	Réponse Oui/Non	Justification de réponses négatives
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce qu'il a été procédé au listage des activités et tâches du projet ?</li> <li>• Est-ce qu'il a été procédé à l'appréciation des activités et tâches à accomplir en terme de priorité ?</li> <li>• Si oui, quelle méthode à été utilisée (Apprécier la méthode et analyser les priorités en fonction des objectifs stratégiques et des objectifs du projet) ?</li> <li>• Est-ce qu'il a été procédé à l'affectation d'un ordre de priorité à chacune des activités et tâches qui se</li> </ul>		

<p>présentent ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En classant chacune des activités et tâches selon leur priorité, est ce qu'ont s'est assuré de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- De travailler uniquement sur les tâches importantes ou nécessaires ?</li> <li>- De traiter les affaires selon leur degré d'urgence ?</li> <li>- De se concentrer chaque fois exclusivement sur une tâche ?</li> <li>- D'atteindre les objectifs dans les meilleures circonstances ?</li> <li>- D'éviter de laisser des tâches inachevées ?</li> </ul> </li> </ul>		
---	--	--

L'auditeur doit savoir qu'un chef de projet dispose d plusieurs outils lui permettant de hiérarchiser ses priorités.

**La méthode Eisenhower** : Est un outil de classification méthodique des priorités et d'appréciation des urgences permettant la gestion et la régulation des activités. Les finalités de cette démarche sont :

- Apprécier les tâches à accomplir en terme de priorité ;
- Se consacrer aux tâches pour lesquelles on a le plus : de compétences, de temps et de pression.
- Identifier les tâches à déléguer ;
- Gérer les capacités disponibles en cas de surcharge ;
- Limiter la perte de qualité en cas de surcharge.

**Le diagramme de Pareto** : est un moyen simple pour classer les phénomènes par ordre d'importance. Le diagramme de Pareto est un histogramme dont les plus grandes colonnes sont conventionnellement à gauche et vont décroissant vers la droite. Une ligne de cumul indique l'importance relative des colonnes. La popularité des diagrammes de Pareto provient d'une part parce que de nombreux phénomènes observés obéissent à la loi de la 20/80, et que d'autre part si 20% des causes produisent 80% des effets, il suffit de travailler sur ces 20% là pour influencer fortement le phénomène.

**L'analyse ABC** : Cette méthode est un dérivé de la méthode précédente. La technique de l'analyse ABC repose sur l'expérience pratique suivant laquelle la proportion des tâches importantes et moins importantes est constante par rapport au total des tâches. Les différentes tâches sont classées en trois catégories selon leur degré d'importance pour atteindre les objectifs selon la grille ci-dessous :

Nature des tâches	% par rapport au volume total des tâches	Valeur de ces tâches pour atteindre les objectifs
Groupe A : tâches très importantes	15 %	65 %
Groupe B : tâches importantes	20 %	20 %
Groupe C : tâches moins importantes ou sans importance	65 %	15 %

**L'arbre d'objectifs** : Il s'agit d'un outil qui permet de visualiser rapidement les différents niveaux d'objectifs et d'actions d'un projet. Son intérêt est de représenter graphiquement la logique du projet et notamment les liens entre niveaux d'objectifs et actions. Sa démarche consiste à :

- Déterminer la problématique centrale à résoudre collectivement ;
- Identifier en commun l'objectif général pour le projet qui sera placé en haut de l'arbre et les autres lui seront reliés ;
- Ordonner les fonctions principales et les fonctions secondaires. Grâce à la règle de la ramification, l'arbre va être développé jusqu'aux niveaux les plus faibles ;
- Confronter les avis de tous les participants et hiérarchiser ensemble les objectifs.

**Le diagramme d'affinités** : est l'outil de base de la panoplie d'outils de résolution de problèmes de tout pilote du changement. Son utilisation permet en un temps intense mais limité de créer une vision partagée d'une situation et de la mettre en problème afin de pouvoir bâtir les plans d'action pertinents subséquents. Il permet de :

- Décrire et formaliser une situation qui a besoin d'être clarifiée,
- Passer de la perception individuelle d'un problème à son expression par le groupe avec une représentation structurée.

**N.B.** : Les informations sont reproduites sous forme de diagramme parce que le classement par affinité fait ressortir un sens commun à un groupe d'idées, d'une part, et les niveaux montrés dans l'échelle d'abstraction, permet de révéler le sens de ce qui est dit voire de ce qui n'est pas dit, d'autre part.

## **Analyse des risques**

- Cartographie des risques-

**Insérer TFfa du Domaine 1**

## Domaine 2 : Processus «Conception du projet »

La deuxième étape du travail de l'auditeur consiste à évaluer et apprécier la conception du projet audité. Ce processus s'inscrit dans le cadre de la planification du projet, étape décisive par son importance car elle consiste à organiser les idées identifiées et émises, lors de l'étape d'analyse, sous forme de projet.

L'appréciation et l'évaluation de ce processus doit être exécuté à travers l'examen de trois outils essentiels, à savoir : *Le cadre logique du projet, la liste de contrôle du cadre logique du projet et le plan de travail du projet.*

### A. Le cadre logique du projet :

**N.B :** Le cadre logique a été développé dans les années 70 et est utilisé depuis lors par différents organismes de coopération et de développement.

Il s'agit, en effet, à la fois d'un exercice et d'une méthode d'analyse qui permet de présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet et leurs liens de causalités, d'indiquer les modes de vérification du degré de réalisation des objectifs et de définir les hypothèses, extérieures au projet, qui peuvent influencer sa réussite.

Pour circonscrire tous les éléments concernant le cadre logique d'un projet, l'auditeur doit vérifier et apprécier les points suivants :

- **La structure du projet :** Déclinée en objectifs de développement, objectifs intermédiaires, résultats et activités du projet ;
- **Les hypothèses critiques et les conditions préalables :** Les facteurs hors contrôle du projet qui pourraient affecter sa mise en œuvre et sa viabilité ainsi que les pré requis indispensables pour démarrer le projet ;
- **Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) :** Sont les objectifs immédiat exprimés en termes quantitatifs, qualitatifs, de temps, de groupes cibles et de lieu ;
- **Les moyens de vérification (MV) :** Font référence aux sources d'information qui indiquent la progression du projet en fonction des objectifs.

1- **Appréciation de la structure du projet :** S'articule autour de quatre (4) axes, à savoir :

- L'objectif de développement du projet : C'est le but global auquel le projet contribue ;
- L'objectif intermédiaire : C'est l'ensemble des bénéfices visés par l'intervention du projet ;
- Les résultats : Sont les produits des activités permettant d'atteindre l'objectif intermédiaire du projet ;
- Les activités : Sont les actions à réaliser pour atteindre les résultats.

L'auditeur doit, pour chaque élément, procéder à l'examen et à l'appréciation des effets combinés, des finalités recherchées et de la cohérence existante entre l'ensemble des éléments constituant la structure du projet.

## Questionnaires d'exploration:

Manuel d'audit de projets		
<b>Titre: Conception du projet</b>	<b>Code Fiche:</b>	
<b>Rubrique 1: Cadre logique du projet</b>	<b>Page:</b>	
<b>Sous rubrique 1: Questions relatives à l'appréciation de la structure du projet</b>		
Questions d'exploration	Réponse Oui/Non	Justification de réponses négatives
<ul style="list-style-type: none"><li>• Est ce que la structure du projet s'articule autour des quatre axes (Activités, résultats, objectifs intermédiaires et objectifs de développement) ?</li><li>• Si non ; Pourquoi ? Quel est le risque ?</li><li>• Est ce que les activités du projet et les résultats visés représentent effectivement ce qui est réalisable ?</li><li>• Si non ; Pourquoi ? Quel est le risque ?</li><li>• Est ce qu'il y a des effets combinés entre les activités et les résultats du projet ?</li><li>• Si non ; Pourquoi ? Quel est le risque ?</li><li>• Si oui, est ce que ces effets combinés sont pertinents et suffisants pour la réalisation de l'objectif intermédiaire du projet ?</li><li>• Si non ; Pourquoi ? Quel est le risque ?</li><li>• Est-ce que l'objectif de développement du projet reflète une finalité cohérente avec les activités et les initiatives entretenues ?</li><li>• Si non ; Pourquoi ? Quel est le risque ?</li></ul>		

### 2- Appréciation des hypothèses critiques du projet :

L'appréciation et l'évaluation de la formulation des hypothèses critiques du projet, consistent à faire une lecture et analyse profonde de la qualité et de l'exhaustivité des hypothèses qui devraient aborder les facteurs externes échappants au contrôle direct du projet mais qui influencent sa réussite. Ces facteurs doivent être formulés de façon positive.

**N.B :** Afin de faire progresser les activités du projet vers l'objectif de développement souhaité, au fur et à mesure du déroulement du projet les hypothèses doivent se confirmer.

## Questionnaires d'exploration:

Manuel d'audit de projets		
<b>Titre: Conception du projet</b>	<b>Code Fiche:</b>	
<b>Rubrique 1: Cadre logique du projet</b>	<b>Page:</b>	
<b>Sous rubrique 2: Questions relatives à l'appréciation des hypothèses critiques du projet</b>		
Questions d'exploration	Réponse Oui/Non	Justification de réponses négatives
<ul style="list-style-type: none"><li>• Est ce que des hypothèses critiques pouvant influencer la réussite du projet ont été relevés ?</li><li>• Si non ; Pourquoi ? Quels sont le risque et l'impact ?</li><li>• Si oui ; lesquelles ? (A consulter)</li><li>• Est-ce que toutes les conditions qui doivent être remplies pour atteindre les résultats escomptés ont été identifiées?</li><li>• Si oui ; lesquelles ? (A consulter)</li><li>• Si non ; Pourquoi ? Quels sont le risque et l'impact ?</li><li>• Est-ce que toutes les conditions qui doivent être remplies afin de parvenir à l'objectif intermédiaire ont été identifiées ?</li><li>• Si oui ; lesquelles ? (A consulter)</li><li>• Si non ; Pourquoi ? Quels sont le risque et l'impact ?</li><li>• Est-ce que toutes les conditions qui doivent être remplies pour contribuer à l'objectif de développement recherché ont été identifiées ?</li><li>• Si oui ; lesquelles ? (A consulter)</li><li>• Si non ; Pourquoi ? Quels sont le risque et l'impact ?</li><li>• Est-ce que le raisonnement conduit dans le cadre logique du projet assure une cohérence entre la structure du projet et les hypothèses critiques ? (Appréciation du raisonnement du cadre logique ainsi que l'interaction entre la structure du projet et les hypothèses critiques.)</li></ul>		

**N.B :** Il est peut réaliste de vouloir consigner toutes les hypothèses. Aussi, il convient d'opérer une distinction entre les hypothèses qui sont :

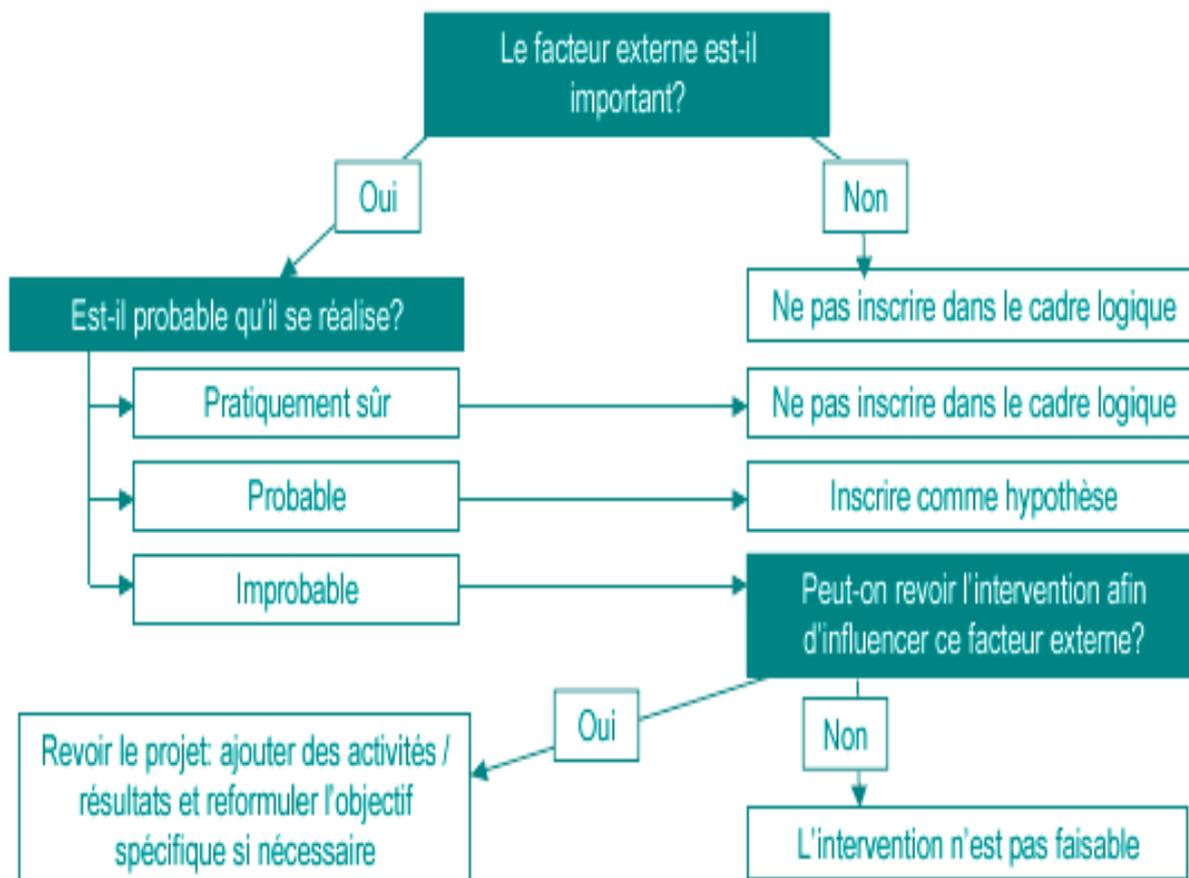
1- **Très probables** ou qui ne sont pas déterminantes pour l'aboutissement du projet : Elles sont alors **exclues** du cadre logique ;

2- **Fondamentales** mais qui ne sont pas garanties totalement : Elles sont alors **inclues** dans le cadre logique et sont **suivies** pendant la mise en œuvre ;

3- **Essentielles** à la réussite du projet et dont la probabilité de confirmation est très faible : Elles exigent alors que le projet en question soit **repensé** ou **rejeté**. Ces dernières hypothèses demandent une attention particulière car la réussite du projet en dépend ; si elles sont omises au cours de la phase de conception, l'échec du projet est fort probable. Ce sont des **(Hypothèses fatales)** qui peuvent être toutefois neutralisées, le plus souvent, par la mise en place d'activités spécifiques.

**L'auditeur** doit s'assurer de l'existence et de l'exhaustivité de ces hypothèses et doit apprécier les activités spécifiques de neutralisation mises en place par le chef de projet.

**ILLUSTRATION :**



**3- Appréciation des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) du projet :**

## Questionnaires d'exploration:

Manuel d'audit de projets		
<b>Titre: Conception du projet</b>		<b>Code Fiche:</b>
<b>Rubrique 1: Cadre logique du projet</b>		<b>Page:</b>
<b>Sous rubrique 3: Questions relatives à l'appréciation des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) du projet</b>		
Questions d'exploration	Réponse Oui/Non	Justification de réponses négatives
<ul style="list-style-type: none"><li>• Est ce que ?</li><li>• Si non ; Pourquoi ? Quels sont le risque et l'impact ?</li><li>• Si oui ; lesquelles ? (A consulter)</li><li>• Est-ce que ?</li><li>• Si oui ; lesquelles ? (A consulter)</li><li>• Si non ; Pourquoi ? Quels sont le risque et l'impact ?</li><li>• Est-ce que ?</li><li>• Si oui ; lesquelles ? (A consulter)</li><li>• Si non ; Pourquoi ? Quels sont le risque et l'impact ?</li><li>• Est-ce que ?</li><li>• Si oui ; lesquelles ? (A consulter)</li><li>• Si non ; Pourquoi ? Quels sont le risque et l'impact ?</li><li>•</li></ul>		

# Un exemple d'indicateurs

---

**Objectif:** Accès amélioré aux marchés ruraux/régionaux

**Choisir l'indicateur:** Durée moyenne du trajet jusqu'au marché le plus proche

**Définir les cibles:**

- **Définir la quantité:** La durée moyenne du trajet jusqu'au marché le plus proche est réduite de 25 % par rapport à celle de l'année x ...
- **Définir la qualité:** ... durant la saison des pluies ...
- **Déterminer le groupe cible:** ... , pour tous les voyageurs, femmes et hommes, disposant d'un véhicule privé ...
- **Définir la localisation :** ... dans la région de la Montagne Bleue ...
- **Déterminer la période:** ... et ce, 5 ans après le démarrage du projet

**N.B :** Les indicateurs objectivement vérifiables (OIV) doivent être **SMART** :

- *Specific*
- *Measurable*
- *Agreed upon*
- *Realistic and sensitive*
- *Time bound & cost effective*