

# Guide pour le contrôle de l'avancement des projets (CAP)

Eschborn, janvier 1999

GTZ  
Bureau Développement stratégique de l'entreprise (Bureau 04)  
Groupe d'évaluation interne

**Note** : pour des raisons de meilleure lisibilité, le masculin a été utilisé dans l'ensemble du texte pour désigner les femmes et les hommes.

## Sommaire

AVANT-PROPOS .....	4
RÉSUMÉ.....	5
1. OBJET ET CONTENU DU PRÉSENT GUIDE .....	6
2. DÉFINITION ET FONCTION DU CAP .....	6
2.1 <i>Objet</i> .....	6
2.2 <i>Fonction</i> .....	7
2.3 <i>Motif</i> .....	8
2.4 <i>Responsabilité</i> .....	8
2.5 <i>Planification et exécution</i> .....	9
2.6 <i>Documentation et exploitation des résultats</i> .....	10
3. PRATIQUES ÉPROUVÉES .....	11
3.1 <i>Listes de contrôle</i> .....	11
3.1.1 Pour la préparation d'un CAP.....	11
3.1.2 Pour l'exécution d'un CAP dans le pays partenaire.....	12
3.2 <i>Estimation du temps requis pour le CAP</i> .....	14
3.3 <i>Points faibles fréquemment constatés lors de l'exécution des CAP</i> .....	15
3.4 <i>Modèle de termes de référence pour un contrat de consultant</i> .....	17
3.4.1 Questions à traiter .....	17
3.4.2 Prestations .....	18
ANNEXE : PLAN-TYPE DU RAPPORT CAP .....	19

## Avant-propos

Pour être en mesure de réagir à l'évolution des conditions et des missions de la coopération au développement, la GTZ n'a cessé d'adapter ses structures d'organisation et ses procédures. Tel est encore le cas aujourd'hui. La GTZ s'emploie maintenant à rénover ses méthodes afin de ne plus travailler comme une institution étatique mais comme une entreprise de services moderne. Cette transformation touche pratiquement tous les secteurs d'activité, et concerne tout particulièrement la manière dont la qualité du travail est garantie dans notre entreprise.

Il existe une énorme différence selon que la garantie de la qualité se base sur le contrôle ou sur la responsabilisation. L'expérience nous apprend que l'auto-évaluation est généralement plus critique et moins coûteuse que le contrôle externe, et qu'elle favorise nettement plus l'apprentissage, au sein des projets comme dans toute l'entreprise.

Les principes directeurs d'un nouveau modèle de gestion de la qualité ont été adoptés dès fin 1997<sup>1)</sup> et sont maintenant bien ancrés dans la philosophie de notre entreprise<sup>2)</sup> ; il s'agit à présent d'en tirer les conséquences pratiques. Depuis longtemps, il était apparu qu'un remaniement du contrôle de l'avancement des projets (CAP) s'imposait. Mais la concertation ainsi que des délibérations intensives ont été nécessaires, particulièrement avec notre principal client, pour définir une approche nouvelle se fondant sur la confiance. Ces efforts ont maintenant abouti, et nous sommes en mesure de vous présenter la nouvelle approche et ses applications concrètes dans le présent guide.

Le CAP demeure un instrument important de l'assurance de la qualité dans notre entreprise. Les normes et critères de référence professionnels de même que les expériences positives du passé (les « meilleures pratiques ») ne sont pas négligés mais le CAP revêt désormais un caractère profondément différent. Il devient un outil principalement conçu pour servir à l'auto-évaluation et à l'observation des effets des projets.



Le groupe d'évaluation interne

---

<sup>1</sup> Cf. résolution du Comité des Directeurs généraux et Directeurs de département du 19.11.1997.

<sup>2</sup> Cf. « Nous sommes la GTZ » et « Der Kernprozeß der GTZ » (le processus central de la GTZ), juillet 1998.

## Résumé

Le contrôle de l'avancement du projet (CAP) était jusqu'ici un outil de planification et de contrôle appliqué par les supérieurs hiérarchiques dans le cadre de la procédure de routine. Il avait pour but essentiel de vérifier l'avancement d'un projet et de clarifier les besoins de promotion ultérieurs.

À l'avenir, ce genre de CAP deviendra l'exception. Conformément à l'esprit et aux besoins d'une entreprise décentralisée, le nouveau CAP servira principalement à soutenir le processus d'auto-évaluation des projets : il sera réalisé à l'initiative et sous la responsabilité de la personne responsable de l'ordre. Même si la comparaison des prévisions et des réalisations demeure d'actualité, le CAP s'intéressera désormais en première ligne aux prestations des projets et à leurs effets sur le développement.

Le nouveau CAP ne sera plus un « instrument réglementaire », mais restera soumis à un certain nombre de règles. Toute personne chargée du contrôle de l'avancement d'un projet devra observer certaines exigences de forme destinées à garantir un niveau de qualité élevé et homogène dans le processus d'auto-évaluation de notre entreprise. Tout ce qui porte l'étiquette « CAP » doit être digne de cette appellation.

Le présent guide décrit l'objet et le contenu du nouveau CAP et contient toute une série de recommandations utiles pour la planification et la réalisation d'un CAP. Le plan-type des rapports sur l'état d'avancement des projets (rapports CAP) figure en annexe.

### **Encadré n° 1 : Différences entre l'ancien et le nouveau CAP**

	Ancien CAP	Nouveau CAP
<b>Caractère</b>	Instrument réglementaire	Instrument appliqué en réponse à une situation donnée
<b>Responsabilité</b>	Responsable de l'ordre au siège de la GTZ	<i>En règle générale</i> : responsable de l'ordre sur place. <i>Dans des cas dûment motivés</i> : à la demande du RD <sup>3)</sup> (aussi à l'instigation du département E + D <sup>4)</sup> , du BMZ, etc.)
<b>Orientation</b>	Comparaison prévisions-réalisations sur la base du TSPP <sup>5)</sup>	Prestations et effets
<b>Fonction</b>	Contrôle de l'avancement du projet et clarification des besoins de promotion ultérieurs	Auto-évaluation, réflexion, apprentissage (dans des cas dûment motivés, également contrôle externe)
<b>Motif</b>	Achèvement d'une phase de projet	Variable, selon les besoins
<b>Exécution</b>	Tiers indépendants (dépt. E + D, consultants externes)	Responsable de l'ordre avec l'aide de tiers indépendants (dépt. E + D, consultants externes)
<b>Documentation</b>	Rapport CAP	Forme du rapport et mode de diffusion stipulés dans les règles du CAP

<sup>3)</sup> RD : supérieur hiérarchique investi d'une responsabilité de direction

<sup>4)</sup> E + D : Département Études et développement (GTZ)

<sup>5)</sup> TSPP : Tableau synoptique de planification du projet

## 1. Objet et contenu du présent guide

Le présent guide est destiné à faciliter l'application des orientations et des règles du CAP.

À l'avenir, l'état d'avancement d'un projet sera vérifié essentiellement sous la propre responsabilité des projets et dans des cas bien déterminés. Le contrôle de l'avancement du projet (CAP) n'est plus un instrument réglementaire en tant que tel. Il reste néanmoins soumis à certaines normes et à un petit nombre de règles qu'il convient d'observer.

Le présent guide résume les points à prendre en compte et ceux à observer impérativement lors de la préparation et de l'exécution d'un CAP. Les CAP réalisés conformément à ce qui est décrit dans ces pages satisfont aux critères de référence professionnels exigés par la GTZ de cet instrument.

Le chapitre 2 ci-dessous définit l'instrument CAP de même que la place qu'il occupe dans la gestion de la qualité de la GTZ. Le chapitre 3 présente les éléments ayant fait leurs preuves dans la pratique : des listes de contrôle pour la préparation et l'exécution d'un CAP, une estimation du temps requis, une liste des points faibles les plus fréquents et un modèle de termes de référence pour un contrat de consultant. Le plan des rapports sur l'état d'avancement des projets, qui fait partie des règles du CAP, figure en annexe.

## 2. Définition et fonction du CAP

### 2.1 Objet

Le CAP s'intéresse principalement aux prestations et aux effets d'un projet ; la comparaison des prévisions et des réalisations passe au second plan.

Dans la conception globale de la gestion de la qualité de notre entreprise, le CAP est un élément clé servant à garantir la qualité des prestations fournies dans le cadre de l'exécution des ordres. Bien entendu, il l'était déjà auparavant, lorsque le siège et le client de la GTZ souhaitaient principalement savoir si les projets avaient accompli la mission dont ils avaient été investis à l'issue d'un processus de planification complexe.

Mais les choses ont changé. La coopération au développement se déroule aujourd'hui dans des conditions telles que le respect scrupuleux des objectifs de planification n'est pas une garantie de succès. Les qualités qui priment sont désormais la volonté d'apprendre et la capacité de réagir de manière souple aux exigences nouvelles. La garantie de la qualité ne peut plus se baser uniquement sur la comparaison entre données prévisionnelles et effectives. Certes, le projet est toujours tenu de rendre des comptes sur ses réalisations, mais la question cruciale n'est plus de savoir si elles concordent avec les prévisions (« le projet a-t-il fait ce qu'il avait à faire? »), mais de savoir quels sont les effets induits par le projet.

Si les effets retiennent plus que jamais notre attention, c'est aussi que la notion de qualité a été définie de diverses manières et a beaucoup évolué au sein de notre entreprise ces dernières années. La plupart revêtait un caractère absolu et normatif, la qualité se mesurant au degré de réduction de la pauvreté, de promotion des femmes, de protection de l'environnement, etc.

Depuis, ce raisonnement normatif a fait place à la reconnaissance du fait que nous ne pouvons, dans la coopération au développement, espérer atteindre plus que ce que nos « clients » eux-mêmes souhaitent obtenir (clients, partenaires et groupes cibles). Nous assimilons aujourd'hui la « qualité » au degré de congruence entre nos services et le souhait du client. Le critère de qualité ne se mesure plus en termes absolus mais relatifs ; il n'est plus défini par nous-mêmes, mais par la demande du client. Il peut se faire naturellement que le souhait du client soit infléchi au terme d'un processus de consultation intensif ; nous pouvons également nous y soustraire lorsqu'il s'avère entièrement incompatible avec l'éthique professionnelle qui sous-tend notre action pour le développement, mais en définitive, la qualité et la durabilité de notre travail dépendent du degré de satisfaction de nos clients.

C'est ce qui explique que l'observation des effets soit si importante. Il ne suffit pas en effet de bonnes intentions et de plannings impressionnants pour satisfaire nos clients : ce qui compte avant tout c'est l'utilité des prestations du projet et leur impact sur le développement. Garantir la qualité, c'est donc veiller à ce que les résultats et les effets de notre travail procurent à nos clients les avantages attendus. C'est l'objet du CAP nouvelle version.

## 2.2 Fonction

Un CAP sert à vérifier et à évaluer le degré d'avancement d'un projet sous l'angle des effets induits ; il formule des recommandations et récapitule les principaux enseignements tirés du projet.

Le CAP est une réflexion critique, menée avec un soutien externe, sur l'avancement et les effets d'un projet. Il a une fonction essentiellement pédagogique et sert à impulser des processus de changement chez toutes les parties concernées par le projet.

Le CAP s'intéresse autant à la contribution allemande qu'aux processus de changement induits chez le partenaire et les groupes cibles. Comme le CAP examine l'ensemble du projet ainsi que ses effets, il convient de veiller à ce que sa planification, son exécution et son dépouillement se fassent en étroite concertation avec les organisations partenaires et avec une participation adéquate de la direction du projet.

Le CAP se prononce sur l'évolution de la planification, sur le rapport entre prestations prévues et prestations effectives du projet et sur les effets vérifiables de ces prestations. Un CAP débouche généralement sur des recommandations concernant les domaines examinés (cf. encadré n° 2). En revanche, il n'a pas vocation à fournir les études techniques encore manquantes, ni à traiter le contenu de certaines questions spécifiques au projet.

## **Encadré n° 2 : Principaux domaines d'investigation d'un CAP**

### **PLANIFICATION**

- Qualité de la planification et du processus de planification
- État actuel de la planification

### **ÉTAT D'EXÉCUTION**

- État d'exécution des prestations convenues
- Organisation et pilotage de la mise en œuvre du projet
- Intégration du projet dans les structures du pays partenaire
- Coopération avec d'autres projets soutenus par la GTZ et les projets d'autres organisations de développement
- Modification des conditions d'ensemble / des facteurs externes

### **PRESTATIONS ET EFFETS**

- Degré d'utilisation et utilité directe des prestations du projet
- Effets positifs et négatifs involontaires
- Effets de forte synergie en termes de développement

### **RECOMMANDATIONS**

### **ENSEIGNEMENTS**

## **2.3 Motif**

Un CAP est réalisé lorsque le responsable de l'ordre le juge nécessaire.

Jusqu'ici, le CAP avait lieu à la fin de la phase de projet en cours et se terminait toujours par un atelier de planification, lequel produisait une offre modificative pour le projet concerné. Aujourd'hui, le CAP est un instrument auquel le responsable de l'ordre peut recourir chaque fois qu'il veut vérifier l'état d'avancement et l'utilité d'un projet. Lorsque par exemple la pertinence, l'efficacité ou la durabilité d'un projet sont mises en doute ou qu'un changement des conditions d'ensemble remet en question l'objectif du projet, la direction peut recourir à un CAP pour vérifier dans quelle mesure ces doutes sont fondés et définir au besoin de nouveaux objectifs. Le nouveau CAP n'est pas nécessairement réalisé à la fin d'une phase de projet.

Dans des cas dûment fondés, l'exécution d'un CAP peut être demandée par le supérieur hiérarchique du responsable de l'ordre, parfois à l'instigation du partenaire, du BMZ ou du département Études et développement. Le CAP revêt alors le caractère d'un contrôle externe et devient un instrument de gestion de la direction.

## **2.4 Responsabilité**

En règle générale, le responsable de l'ordre est en même temps responsable de la planification et de l'exécution d'un CAP.

Le responsable de l'ordre fixe les principaux contenus techniques, les dates et le déroulement d'un CAP. Il définit les aptitudes, compétences et qualifications exigées des experts externes devant participer au CAP et les sélectionne au vu de ces critères. La réception du rapport CAP est également de son ressort. À noter que le contrôle de l'avan-



cement des projets faisant appel à des sociétés d'études et de conseil relève également de sa responsabilité.

Dans l'exercice de ces différentes responsabilités, la fonction consultative assumée par le responsable hiérarchique relève du dialogue de routine entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés.

Si le CAP est réalisé à la demande d'une tierce partie externe, la planification et le pilotage de la mission de CAP relèvent de la compétence du supérieur hiérarchique. Le CAP est alors précédé d'un dialogue intensif entre supérieur hiérarchique et responsable de l'ordre, notamment pour examiner les démarches pouvant être assumées par ce dernier (ou par le projet) lui-même.

## 2.5 Planification et exécution

Le responsable de l'ordre assure le pilotage du CAP sur le plan des contenus techniques et sur le plan administratif en étroite concertation avec les partenaires.

Afin d'accroître les effets d'apprentissage chez tous les intéressés, le CAP est réalisé en faisant appel à des experts externes au projet. Il leur est plus facile de remettre en question des routines et des certitudes bien ancrées et de porter sur les choses un regard neuf et impartial. De plus, des tiers indépendants peuvent enrichir la réflexion des personnes concernées par le projet, et éprouvent souvent plus de facilité à mettre à plat les conflits éventuels.

Les aptitudes et compétences exigées de ces participants externes sont définies par le responsable de l'ordre en concertation avec les partenaires et sont consignées dans des termes de référence. Il appartient au responsable de l'ordre de décider s'il veut s'adresser au département Études et développement pour la conception du CAP ou faire appel aux spécialistes de ce département et aux collaborateurs d'autres projets en qualité de consultants externes.

Le responsable de l'ordre accorde à l'équipe chargée du CAP tout l'appui logistique nécessaire, veille à ce qu'elle puisse accéder sans problèmes aux interlocuteurs de son choix et met à sa disposition tous les documents de projet dont elle pourrait avoir besoin, en particulier les résultats du suivi interne au projet, des contrôles internes et des audits. Le responsable de l'ordre fait en sorte que les décideurs concernés dans le pays partenaire et les organisations impliquées soient informés du CAP en temps voulu.

Le CAP ne prend pas nécessairement la forme d'une mission ponctuelle de plusieurs semaines. La réalisation en plusieurs étapes mettant chacune l'accent sur un aspect spécifique a, elle aussi, déjà largement fait ses preuves.

## 2.6 Documentation et exploitation des résultats

Chaque CAP donne lieu à une documentation. La forme de celle-ci fait l'objet de règles précises.

Les résultats d'un CAP seraient bien mal exploités s'ils n'étaient formulés que verbalement : ils seraient uniquement disponibles sur place et pour une durée limitée. Afin de les conserver durablement et d'en tirer les enseignements qu'il faut dans le pays concerné et au sein de la GTZ, chaque CAP doit faire l'objet d'une documentation appropriée. Tel est l'objet du rapport sur l'état d'avancement du projet, lequel doit être rédigé selon un plan bien défini (cf. annexe).

Les résultats du CAP sont débattus à la fois dans le projet avec les institutions de tutelle du partenaire et dans le cadre du dialogue entretenu entre le supérieur hiérarchique et le responsable de l'ordre. Ce dernier tient compte des résultats et recommandations du CAP au moment d'actualiser la planification du projet. Son supérieur hiérarchique vérifie par la suite dans quelle mesure les résultats du CAP ont été pris en considération et comment les éventuelles recommandations ont été appliquées.

L'agrégation des constats de centaines de projets sur leur propre impact, en termes de développement, représente une formidable source d'information pour le processus d'apprentissage de l'ensemble de la GTZ. D'où l'obligation faite au responsable de l'ordre, dans les règles du CAP, de veiller à ce que le rapport sur l'état d'avancement du projet soit transmis (par courrier électronique de préférence) aux services suivants :

- bureau de la GTZ,
- division régionale (ou division technique compétente en cas de projet sectoriel)<sup>6</sup> et
- section Information et documentation (unité organisationnelle 0230), quand il s'agit d'expériences particulièrement instructives.

Le responsable de l'ordre veille par ailleurs à ce que le questionnaire relatif au CAP soit rempli et retourné au groupe d'évaluation interne (section 0420). Ce questionnaire sert de base aux analyses transversales du portefeuille d'activités de la GTZ, qui sont réalisées annuellement.

---

<sup>6</sup> Le chef de la division régionale met le rapport CAP à la disposition du Bureau compétent du BMZ si ce dernier en fait la demande, en stipulant qu'il s'agit d'un document interne à la GTZ.

### 3. Pratiques éprouvées

Ce chapitre contient toute une série de listes de contrôle et de récapitulatifs tirés de l'expérience de centaines de contrôles de l'avancement de projets effectués ces dernières années (« meilleures pratiques »).

#### 3.1 Listes de contrôle

Ces listes de contrôle ne sont pas des consignes à suivre point par point, mais des indications devant aider le responsable de l'ordre et l'équipe du CAP à se conformer en toutes circonstances aux normes auxquelles le CAP est soumis.

##### 3.1.1 Pour la préparation d'un CAP

- ☐ Concertation avec l'organisation de tutelle, les organismes d'exécution et le supérieur hiérarchique investi de la responsabilité de direction concernant les objectifs, les grands axes et la durée du CAP ; choix des dates de la mission
- ☐ Établissement des termes de référence (TdR) du CAP en concertation avec la direction du projet et le supérieur assumant la responsabilité de direction (Bureau de la GTZ) ainsi que, le cas échéant, le chef de la division régionale et l'unité compétente au sein du département Études et développement
- ☐ Identification de consultants allemands / internationaux / locaux compétents et préparation des TdR
- ☐ Entretien préliminaire avec les consultants sur le CAP ; cet entretien pourra porter sur les points suivants :
  - Objectifs et grands axes du CAP
  - Programme et marche à suivre
  - Préparation des consultants au siège de la GTZ et au besoin auprès d'autres organisations en Allemagne
  - Visite d'organisations dans le pays partenaire
  - Voyages dans les pays voisins (pour les projets régionaux)
  - Mise à disposition de documents utiles
  - Planification des ateliers requis au cours du CAP (le cas échéant, organisation d'un secrétariat pour la documentation des résultats de l'atelier)
  - Documentation et établissement du rapport
  - Rendez-vous et délais
  - Questions contractuelles, réservation de billets d'avion, obtention de visas, réservations d'hôtel
- ☐ Passation des contrats avec les consultants (incombe au Bureau de la GTZ si les consultants sont originaires du pays partenaire)
- ☐ Collecte des documents de projet pertinents par l'équipe du projet et le siège de la GTZ, et transmission en temps voulu aux consultants ; il s'agit en particulier des documents suivants :

Rapport d'expertise pour la préparation du projet / Étude de faisabilité  
 Ordre actuel / offre d'exécution et ordres précédents du BMZ  
 Fiche du projet  
 Dernier rapport de projet  
 Précédent rapport CAP  
 Rapport d'évaluation (BMZ)  
 Tableau synoptique de planification du projet (TSPP)  
 Plan d'opérations actuel  
 Arrangement intergouvernemental (échange de notes)  
 Feuille d'imputation des coûts actualisée  
 Budget du partenaire pour le projet  
 Organigrammes des organismes d'exécution et de l'organisation de tutelle  
 Liste des experts nationaux participant au projet  
 Liste des collaborateurs de la GTZ  
 Liste / description succincte des institutions importantes  
 Au besoin, description sommaire d'autres projets pertinents  
 Parties du procès-verbal des négociations intergouvernementales intéressant le projet  
 Le cas échéant, requête du partenaire concernant l'exécution d'une phase subséquente

- ☐ Annonce de la venue de l'équipe de CAP au Bureau de la GTZ / à l'ambassade d'Allemagne / à l'organisation de tutelle / aux organismes d'exécution
- ☐ Invitation des personnes devant participer aux ateliers au cours du CAP ; information sur l'ordre du jour et mise à disposition des documents requis
- ☐ Si les ateliers doivent être animés par quelqu'un de l'extérieur : choix du/des animateur(s) et passation du/des contrat(s)

### 3.1.2 Pour l'exécution d'un CAP dans le pays partenaire

- ☐ Déroulement du CAP sur place
  - Réunion interne d'introduction et de concertation entre les consultants (cf. liste de contrôle 3.1.2.1)
  - Entretiens préliminaires avec le chef de projet, le conseiller technique principal (CTP) et l'équipe du projet (cf. liste de contrôle 3.1.2.2)
  - Visite au Bureau de la GTZ
  - Présentation des consultants à l'ambassade d'Allemagne
  - Présentation auprès de l'organisation de tutelle et des organismes d'exécution
  - Remise et explication des documents de projet aux consultants
  - Le cas échéant, atelier initial avec l'équipe du projet et les représentants des organismes d'exécution pour examiner l'état de réalisation (comparaison prévisions-réalisations)
  - Entrevues auprès d'organisations intéressant le projet
  - Visite de la région du projet
  - Entretiens avec les groupes cibles
  - Pour les projets suprarégionaux : visite des sites du projet dans d'autres pays
  - Dépouillement des informations recueillies / bilan à mi-parcours entre les membres de la mission de CAP à leur retour de voyages/d'enquêtes
  - Demande/mise à disposition de documents complémentaires

Présentation et discussion des conclusions/recommandations des membres de la mission de CAP, au besoin sous forme d'atelier

Collecte des documents nécessaires pour l'étude d'impact sur l'environnement avec le CTP et le chef de projet

Documentation des principaux résultats

Signature du procès-verbal de la réunion entre le chef de projet, le responsable de l'ordre, le chef de la mission de CAP et le cas échéant le directeur du Bureau de la GTZ

Discussion au sujet du questionnaire d'évaluation du projet « Wirkungsbeobachtung » / « Impact Assessment » (observation des effets, formulaire GTZ 23-19-d + e) avec le CTP et le chef de projet

Éventuellement ultimes visites au Bureau de la GTZ et à l'ambassade d'Allemagne

- ☐ Entretiens de concertation interne entre les membres de la mission de CAP (devront toujours avoir lieu entre les étapes de travail précitées)

- ☐ Travaux à réaliser à l'issue de la mission de CAP

Rédaction finale, polycopie et distribution du rapport CAP

Restitution et discussion des expériences de la mission de CAP au siège de la GTZ (« entretien d'évaluation »)

### **3.1.2.1 Liste de contrôle pour la réunion interne d'introduction et de concertation entre les consultants**

Présentation mutuelle

Objectifs et grands axes du CAP

Coopération au sein de l'équipe, formation de l'équipe

Discussion des TdR et des différents points du rapport CAP, et attribution aux différents membres de la mission

Organisation du recueil d'informations

Contribution de chaque membre à la documentation et l'établissement du rapport

Concertation interne permanente

### **3.1.2.2 Liste de contrôle pour les entretiens préliminaires avec le chef de projet, le CTP et l'équipe du projet**

Objectifs, grands axes et TdR du CAP

Programme de la mission de CAP (prendre rendez-vous avec les différents interlocuteurs)

Local devant servir de bureau aux consultants

Utilisation des moyens informatiques du projet par les consultants

Moyens de communication (téléphone, fax, courrier électronique)

Possibilités de faire des photocopies

Traducteur/interprète/accompagnateur

Moyens de transport pour les déplacements professionnels et privés

Change de monnaies

Sécurité / liberté de mouvement des consultants dans la région du projet

Données des consultants requises en cas d'urgence (service de sauvetage aéroporté)









Coordonnées de médecins et d'hôpitaux de la région

### 3.2 Estimation du temps requis pour le CAP

Le tableau suivant contient une estimation du temps requis pour exécuter les différentes étapes d'un CAP de manière professionnelle. Il s'agit de valeurs empiriques données à titre purement indicatif ; elles pourront varier d'un projet à l'autre.

Étapes de travail	Temps requis (en jours)
Étude et dépouillement des documents du projet	3
Entretiens préliminaires	1
Prise de contact avec : – le chef de projet / le CTP – le Bureau de la GTZ – l'organisation partenaire – l'ambassade d'Allemagne	1 0,5 0,5 0,5
Remise et explication des documents de projet aux consultants	1
Présentation et discussion sur l'état d'exécution (comparaison prévisions-réalisations)	2 - 3
Entrevues auprès des organisations concernées dans le pays partenaire	2 - 3
Voyages dans la région du projet et dans les pays voisins, entretiens avec les groupes cibles	3 - 7
Étude d'impact sur l'environnement	1
Dépouillement interne des informations recueillies par les membres de la mission	2 - 3
Entretiens individuels avec la direction du projet et l'équipe de la GTZ	1 - 3
Présentation et discussion des résultats du CAP	1-2
Discussion des conclusions et recommandations avec l'équipe du projet	1-2
Documentation des résultats, polycopie et distribution	1-3
Entretien final avec le chef de projet, le CTP et éventuellement le directeur du Bureau de la GTZ ; signature du procès-verbal de réunion conjoint	1
Ultime visite à l'ambassade d'Allemagne	0,5
Élaboration des différentes parties du rapport CAP par les consultants (version provisoire)	5 (durée très variable)
Intégration des différentes parties et rédaction finale du rapport CAP	3 - 5
Entretien d'évaluation	1
Réponse au questionnaire « Wirkungsbeobachtung » / « Impact Assessment » (observation des effets, formulaire GTZ 23-19-d + e)	0,5

### 3.3 Points faibles fréquemment constatés lors de l'exécution des CAP

-  Avant l'exécution du CAP, le partenaire (organisme d'exécution) n'est pas suffisamment informé sur le motif, les objectifs et les résultats attendus du CAP ainsi que sur le déroulement de la mission et les prestations qu'il est censé fournir dans le cadre du CAP.
-  L'équipe du projet n'a pas pris ses dispositions pour mettre tous documents utiles à la disposition des consultants au début de leur mission. Cela oblige à compiler les dossiers du projet en cours de mission afin de rassembler des informations essentielles, moyennant un travail considérable.
-  Les consultants ne jouent pas le rôle d'experts chargés d'accompagner les processus, mais seulement celui de contrôleurs. Leurs interventions ne sont pas de nature à favoriser l'apprentissage commun et le dialogue.
-  Les consultants sont insuffisamment préparés à leur mission et donc peu familiarisés avec le projet sous revue.
-  Le tableau synoptique de planification du projet et le plan d'opérations n'ont pas été actualisés en cours d'exécution, si bien que les seules versions disponibles au moment du CAP sont les versions (incomplètes) élaborées pendant l'atelier de planification d'une phase antérieure. En particulier les indicateurs n'ont pas été quantifiés et/ou complétés.
-  Les prestations des consultants locaux ne sont pas - ou pas suffisamment - stipulées dans les contrats, notamment en ce qui concerne leurs contributions écrites au rapport CAP. Ils remplissent une simple fonction d'accompagnateur.
-  Alors que le CAP doit jouer un rôle dans la planification de la phase suivante, l'équipe du projet et/ou le partenaire ne disposaient pas toujours du temps nécessaire pour élaborer des idées concrètes pour la conception de cette phase.
-  Le résultat global d'un atelier prévu à la suite du CAP pour planifier la prochaine phase est compromis pour les raisons suivantes :
  - Participants trop nombreux ;
  - Composition hétérogène du groupe de participants ;
  - La présence de hauts responsables de l'organisation partenaire empêche les experts nationaux des échelons inférieurs d'exprimer ouvertement leur opinion ;
  - L'application rigide de la méthode de planification par objectifs ZOPP empêche de participer activement aux débats ;
  - Trop de temps et d'énergie sont investis dans l'analyse des problèmes, non pas pour en tirer de nouveaux enseignements, mais pour mettre au point des formulations et établir la hiérarchie des problèmes, qui prend souvent des allures de structure touffue et confuse ;
  - Les faiblesses des organisations partenaires sont montrées du doigt, ce qui peut froisser la susceptibilité des intéressés ;

- Les représentants d'institutions situées dans l'environnement du projet sont insuffisamment informés de ce qu'on attend d'eux pendant l'atelier ;
- Les objectifs, résultats et indicateurs sont souvent formulés de manière trop abstraite en raison de (prétendues) consignes méthodologiques, au point de devenir incompréhensibles, surtout dans la langue nationale ;

- 💣 Le consultant responsable du rapport global n'a pas les moyens d'imposer la livraison en temps voulu des contributions des autres consultants, et/ou n'est pas soutenu par la GTZ lorsqu'il réclame les contributions en retard.
- 💣 Le conseiller technique principal et les responsables du projet du côté du partenaire n'ont généralement pas l'occasion de prendre part à l'entretien d'évaluation au siège de la GTZ. Cela peut susciter le mécontentement et donner lieu à des récusations écrites du projet après la remise de la version finale du rapport CAP.
- 💣 Le terme « *contrôle* de l'avancement du projet » évoque une surveillance exercée d'en haut et peut suffire à mettre les gens sur la défensive.



### 3.4 Modèle de termes de référence pour un contrat de consultant

Le consultant prête appui au responsable de l'ordre dans l'exécution d'un contrôle de l'avancement du projet (CAP)« \_\_\_\_\_{ nom du projet }\_\_\_\_\_ ».

Le CAP se déroule conformément au *Guide de la GTZ pour le contrôle de l'avancement des projets*, Eschborn, janvier 1999. La mission du consultant inclut les questions et prestations ci-après :

#### 3.4.1 Questions à traiter

Les principales questions traitées par le consultant dans le cadre du CAP sont les suivantes :

Qualité de la planification et du processus de planification (prise en compte des principes directeurs de la Coopération technique et des objectifs de développement du pays partenaire)

État actuel de la planification

État d'exécution des prestations convenues

Organisation et pilotage de la mise en œuvre du projet

Intégration du projet dans les structures du pays partenaire

Coopération avec d'autres projets soutenus par la GTZ et les projets d'autres organisations de développement

Transformation des conditions d'ensemble / des facteurs externes

Degré d'utilisation et utilité directe des prestations du projet

Effets positifs et négatifs involontaires

Effets de développement agrégés (réduction de la pauvreté, prise en compte de la dimension du genre, protection des ressources naturelles, éducation)

Effets possibles du sida sur la mise en œuvre du projet et sur la réalisation de son objectif<sup>7</sup>

Contribution aux objectifs de développement du partenaire

Recommandations, notamment en ce qui concerne

- l'exécution de la phase de coopération actuelle
- la conception/l'actualisation de la planification
- l'organisation du projet
- les prestations
- les effets

Enseignements

{Autres à préciser} \_\_\_\_\_

---

<sup>7</sup> La mise en œuvre d'un nombre croissant de projets est aujourd'hui compromise par le sida, soit directement par la perte de personnel soit indirectement en raison des conséquences très graves de l'épidémie au niveau de l'économie et de la société. Le sida n'est plus un problème purement médical mais est devenu un véritable problème de développement ; cf. BMZ-aktuell, N° 094, septembre 1998.

### 3.4.2 Prestations

Les prestations fournies par le consultant dans le cadre du CAP sont les suivantes :

- Participation aux entretiens préliminaires
- Étude et dépouillement des documents mis à sa disposition
- Entretiens dans le pays partenaire avec le Bureau de la GTZ, l'ambassade d'Allemagne, le CTP, le maître d'œuvre du projet / les organismes d'exécution, les représentants du (des) groupe(s) cible(s) et les organisations importantes dans l'environnement du projet
- Harmonisation permanente de la marche à suivre avec le responsable de l'ordre / le CTP, les autres consultants et les organismes d'exécution
- Réalisation du CAP conformément aux règles en vigueur pour le contrôle de l'avancement des projets
- Concertation avec l'organisation de tutelle et les organismes d'exécution au sujet des résultats du CAP ; signature d'un procès-verbal commun
- Élaboration des parties du rapport CAP incombant au consultant en tenant compte des contributions des autres consultants et en se conformant au plan-type stipulé dans les règles du CAP
- Rédaction finale de l'ensemble du rapport CAP
- Réponse au questionnaire d'évaluation du projet « Wirkungsbeobachtung » / « Impact Assessment » (observation des effets, formulaire GTZ 23-19-d + e) et transmission à la section 0420 (groupe d'évaluation interne) pour l'évaluation transversale
- Participation à la séance de discussion et d'évaluation des expériences de la mission de CAP au siège de la GTZ

## Annexe : Plan-type du rapport CAP

Les rapports CAP doivent être rédigés selon le plan-type suivant :

Résumé

Sommaire

Abréviations

### 1. DÉMARCHE

- Mission et déroulement du CAP
- Démarche méthodologique

### 2. PLANIFICATION

- Qualité de la planification et du processus de planification (prise en compte des principes directeurs de la Coopération technique et des objectifs de développement du pays partenaire)
- État actuel de la planification

### 3. ÉTAT D'EXÉCUTION

- État d'exécution des prestations convenues
- Organisation et pilotage de la mise en œuvre du projet
- Intégration du projet dans les structures du pays partenaire
- Coopération avec d'autres projets soutenus par la GTZ et les projets d'autres organisations de développement
- Transformation des conditions d'ensemble / des facteurs externes

### 4. PRESTATIONS ET EFFETS<sup>8)</sup>

- Degré d'utilisation et utilité directe des prestations du projet
- Effets positifs et négatifs involontaires
- Effets de forte synergie en termes de développement (par ex. en termes de réduction de la pauvreté, de prise en compte de la dimension du genre, de protection des ressources naturelles, d'éducation)
- Contribution aux objectifs de développement du partenaire

### 5. RECOMMANDATIONS concernant

- l'exécution de la phase de coopération actuelle
- la conception/l'actualisation de la planification
- l'organisation du projet
- les prestations
- l'impact du projet

### 6. ENSEIGNEMENTS

---

<sup>8)</sup> Des informations générales et des indications utiles concernant 'l'observation des effets' figurent sur l'INTRANET de la GTZ, à l'adresse du groupe d'évaluation interne du bureau 04. Pour toute question concrète, veuillez vous adresser aux conseillers départementaux de l'équipe d'intervention sur la qualité, le cas échéant par l'intermédiaire de Michael Göbel (département régional 3), mél: michael.goebel@gtz.de.