

# Pilotage des projets de développement régional axé sur l'efficacité

## Guide de controlling, de monitoring et d'évaluation

- ● ● Saisir les opportunités
- ● ● Créer de la valeur ajoutée
- ● ● Susciter l'intérêt



## Impressum

Editeur	AGRIDEA Lindau Eschikon 28 CH-8315 Lindau Tel. 052 354 97 00 / Fax 052 354 97 97 kontakt@agridea.ch / www.agridea.ch  AGRIDEA Lausanne Avenue des Jordils 1 Case postale 128 CH-1000 Lausanne 6 Tél. 021 619 44 00 / Fax 021 617 02 61 contact@agridea.ch / www.agridea.ch
Auteur-e-s	Lisa Landert, Pierre Praz, Carsten Schulz, AGRIDEA
Co-auteur-e-s	Sten Smola, Gustav Munz, BLW
Photo de couverture	© PRE Brontallo
Rédaction	Lisa Landert, AGRIDEA
Mise en page	Rita Konrad, AGRIDEA
Impression	AGRIDEA Lausanne © AGRIDEA, juillet 2014



# Table des matières

	<b>Avant-propos</b>	2
<b>1</b>	<b>Introduction</b>	3
<b>2</b>	<b>Définition des termes</b>	4
<b>3</b>	<b>Compétences</b>	6
<b>4</b>	<b>Objectifs et but d'une gestion de projet orientée sur l'efficience</b>	8
<b>5</b>	<b>Organisation d'une gestion de projet orientée sur l'efficience</b>	10
<b>6</b>	<b>Planification du controlling, monitoring et de l'évaluation</b>	12
<b>7</b>	<b>L'élément central du monitoring des PDR – la grille modèle</b>	13
7.1	Contrôle des coûts des mesures prévues	13
7.2	Grille de controlling et de monitoring	14
7.3	Grille d'évaluation pour les mesures et leurs résultats	15
<b>8</b>	<b>Boîte à outils</b>	16

# Avant-propos

Avec l'augmentation du nombre de projets de développement régional effectivement mis en œuvre, l'intérêt de l'instrument présenté dans cette brochure devient bien visible. Le succès des projets dépend principalement de la gestion du projet, par conséquent des personnalités qui s'y engagent. Un controlling adapté sert d'instrument de conduite du projet, donc d'outil de planification de la mise en œuvre et de base au maintien de suffisamment de flexibilité pour l'atteinte des objectifs. Il s'agit souvent d'une question complexe qui nécessite donc du temps et occasionne des coûts. Une gestion orientée sur l'efficacité livre les éléments décisionnels et est, ainsi, garante du succès du projet à long terme. Avec ce document, le-la chef-fe de projet, ainsi que les chef-fe-s d'exploitations du PDR, sont bien soutenu-e-s pour déterminer les objectifs, planifier et mettre en œuvre le controlling, le monitoring et l'évaluation. Le controlling, le monitoring et l'évaluation comme instrument stratégique de pilotage doivent également fournir les éléments d'évaluation à moyen et long termes de l'impact des PDR.

Unité de direction Paiements directs et  
développement rural  
Jörg Amsler, chef suppléant

« Les notions de « controlling », « monitoring » et « évaluation » déclenchent des réactions très diverses chez nos interlocuteurs. Or, un controlling et un monitoring bien compris sont les conditions sine qua non d'une planification et d'une gestion d'entreprise modernes. Ils permettent d'identifier les écarts par rapport à l'orientation choisie et d'apporter les rectificatifs nécessaires. Les informations qu'ils fournissent sont justement d'une importance décisive pour les projets de développement régional (PDR). En effet, ces PDR sont souvent à l'origine de la création d'entreprises et génèrent de nouvelles activités. Le controlling et le monitoring permettent de mener à bien les PDR et d'assurer leur succès dans la durée. Aussi encourageons les porteurs de projets à en faire usage de manière ciblée, ceci dans leur propre intérêt. »

Thomas Meyer, chef du Service de l'agriculture  
du canton de Lucerne

## Remarque des auteurs

Le présent guide a été élaboré à l'intention non seulement des responsables de la direction et du pilotage des projets, mais aussi des porteurs et acteurs de ces projets. Afin de répondre aux différents besoins, il contient une introduction aux bases théoriques et des instructions concrètes sur la manière de concevoir et de mettre en œuvre le controlling, le monitoring et l'évaluation dans la pratique. Les bases théoriques sont expliquées au début (pages 3 – 9) et sont suivies par les instructions pour la mise en pratique (page 10 et ss).

# 1

## Introduction

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, les projets de développement régional (PDR) peuvent être soutenus financièrement par des contributions de la Confédération et des cantons. Depuis, plus de 100 esquisses de projets ont été soumises à l'OFAG. Les PDR permettent de développer et de soutenir (financement canton/Confédération) de manière flexible, des idées variées dans de petites ou grandes régions. Les objectifs suivants, fixés dans l'art. 11a de l'Ordonnance sur les améliorations structurelles (OAS), s'appliquent aux mesures d'un PDR :

1. Création de valeur ajoutée dans l'agriculture.
2. Renforcement de la collaboration interprofessionnelle entre l'agriculture et ses secteurs connexes telle que l'artisanat, le tourisme, l'économie du bois et la sylviculture.
3. Réalisation d'objectifs d'intérêt public portant sur des aspects écologiques, sociaux ou culturels.

Trois conditions doivent être respectées : la concordance matérielle des mesures du projet avec le projet global, la coordination avec le développement régional et l'aménagement du territoire (art. 11a, al. 3, OAS) ainsi que la participation de l'agriculture à titre prépondérant (art. 93, al. 1. let. c, en relation avec l'art. 11a, al. 4. OAS).

L'art. 170 de la Constitution fédérale exige que l'efficacité des mesures prises par la Confédération fasse régulièrement l'objet d'une évaluation. L'Ordonnance sur l'évaluation de la durabilité de l'agriculture oblige l'OFAG à examiner les conséquences économiques, sociales et écologiques des mesures de politique agricole et à les apprécier du point de vue de la durabilité. Cette tâche globale sera organisée par l'OFAG sous la forme d'une évaluation globale de l'instrument PDR.

Le présent guide a été élaboré pour la compréhension générale et le soutien des PDR dans le cadre des tâches de controlling et de monitoring. Il est intéressant pour l'OFAG et les cantons de vérifier non seulement l'efficacité de la mesure de politique agricole PDR, mais aussi de déterminer si les mesures encouragées par les fonds publics peuvent être mises en œuvre avec succès dans les PDR sur la base des objectifs de projet et des objectifs de l'ordonnance. Pour ce faire, les projets doivent être pilotés efficacement. L'OFAG exige, durant la phase de documentation (planification), de développer un concept de controlling basé sur le présent document. Sur la base des expériences acquises à ce jour, AGRIDEA recommande de mettre en place un système de monitoring pour une gestion de projet efficace. La suite du document couvre les deux parties.

Cette approche d'élaboration d'un concept de controlling repose, dans un PDR, sur une convention conclue sous la forme d'un contrat de droit public entre la Confédération, le canton et les porteurs de projet. Cette convention définit les objectifs de projet qui doivent être atteints et les mesures qui doivent être appliquées par le porteur du projet global dans le délai imparti. La réalisation des objectifs est mesurée et évaluée à des périodes prédéfinies selon des valeurs fixées. La comparaison du planifié-réalisé et la recherche des causes de variations permettent aux acteurs du projet de déterminer des ajustements et des améliorations. Le controlling et le monitoring ont lieu chaque année pendant la mise en œuvre du projet (rapport intermédiaire) et l'évaluation après la conclusion du PDR (rapport final). Les données relevées pour le controlling et les rapports établis sont des bases précieuses pour une évaluation intégrale de l'instrument PDR.

Ce guide utilise les standards internationaux de controlling, monitoring et évaluation de l'OCDE DAC. Il se rattache à la brochure « Pour un PDR réussi » (AGRIDEA – Forum agriculture et espace rural, 2011). Il aide les porteurs de projet, mais aussi les coachs et les cantons, à réussir le pilotage des PDR.

[www.bj.admin.ch](http://www.bj.admin.ch)

→ Thèmes → Etat et citoyen →  
Evaluation → Application art. 170 Cst.

[www.oecd.org](http://www.oecd.org) → Topics →

Development → Evaluation of  
development programmes → Key  
publications 2002 – 2009  
(Trilingual version, English/ French/  
Spanish)

# 2

## Définition des termes

### Controlling

Le controlling est une fonction clé d'un PDR et correspond à la **collecte systématique** de données enregistrées périodiquement, choisies en commun et **pertinentes** pour la direction générale de projet et les porteurs de projet. Elles sont récoltées pour des objectifs de gestion, analysées et interprétées, afin de fournir aux porteurs et à la direction de projet des bases solides pour les décisions. Elles sont la base d'une comparaison périodique du planifié-réalisé dont l'analyse permet une meilleure réalisation des objectifs et livre les informations concernant l'avancement du projet.

### Monitoring

Le monitoring remplit **une fonction d'observation permanente et de pilotage** dans le cycle de projet. L'analyse des données relevées et traitées fournit aux porteurs de projet, ainsi qu'aux acteurs du projet des indications sur l'avancement et sur l'atteinte des objectifs. Les écarts entre le planifié et le réalisé sont mis à jour et une **évaluation continue** est ainsi rendue possible. La direction du projet dispose de ce fait des bases de décision pour les ajustements et améliorations nécessaires au maintien du cap dans le projet. Les adaptations et conclusions de ce travail constituent la base du **rapport intermédiaire** pour le canton et la Confédération.

### Evaluation

L'évaluation est une analyse aussi systématique et objective que possible des résultats d'un PDR terminé, englobant le concept, la mise en œuvre et les résultats. Elle a généralement lieu **rétrospectivement**, à la fin de la phase de mise en œuvre d'un PDR. L'évaluation permet l'analyse de la pertinence et de l'atteinte des objectifs, ainsi que l'efficacité, l'efficience et la durabilité des mesures. Les expériences réalisées lors de la mise en œuvre sont examinées par les porteurs du projet global et des projets partiels, ainsi que par la direction générale de projet, et synthétisées dans le **rapport final**. Ces bases doivent être l'occasion de prendre des décisions pour une évolution et une poursuite du projet.

L'évaluation peut avoir lieu à l'interne ou être mandatée à l'externe. Pour des raisons financières, elle est généralement menée à l'interne par les porteurs de projet ou la direction générale de projet (auto-évaluation). Elle peut cependant également être déléguée à des tiers non impliqués dans le PDR. Les prestations d'experts doivent être budgétisées pour la mise en œuvre, que ce soit à l'interne ou à l'externe.

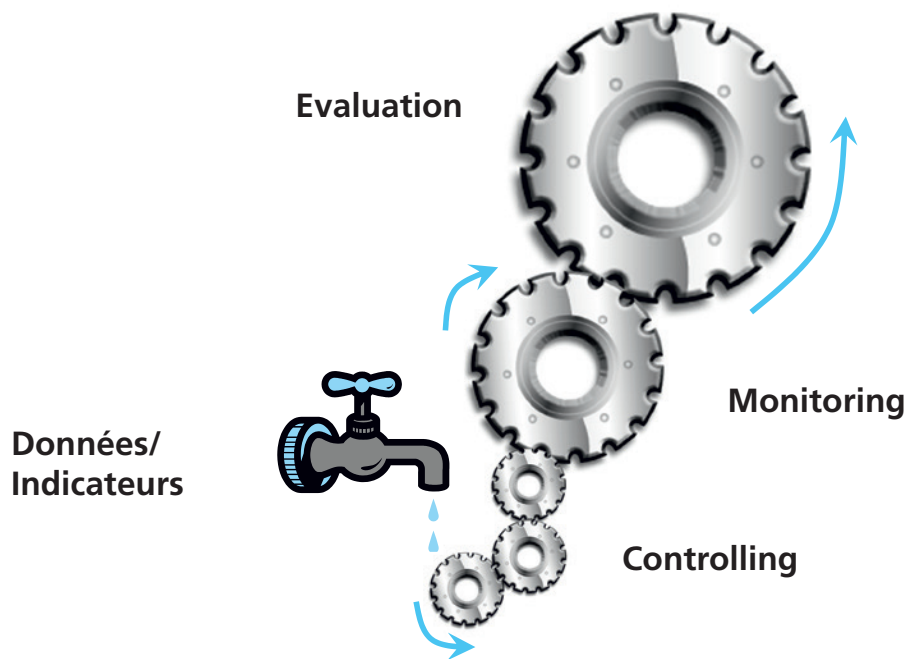
Une forme particulière (non comprise dans cette brochure) est la **méta-évaluation** mandatée par les autorités fédérales. Elle permettra d'évaluer l'instrument de politique publique et de mesurer son impact.

[www.oecd.org](http://www.oecd.org) → Topics → Development → Evaluation of development programmes → Key publications 2002 – 2009 (Trilingual version, English/ French/ Spanish)

[www.ofag.admin.ch](http://www.ofag.admin.ch) → Documentation → Etudes et évaluations → colonne à droite, Information complémentaires, download: Guide de l'évaluation

La définition des termes se réfère aux standards généraux de l'OECD DAC et au guide de l'évaluation de l'OFAG 2012/13.

# La cohabitation de controlling, monitoring et évaluation



## Evaluation

En principe nous faisons la part entre deux formes:

1. Evaluation externe
  - Des experts externes vérifient les objectifs et l'impact du projet
2. Autoévaluation
  - Evaluation par les acteurs du projet comme partie de l'évaluation externe

## Monitoring

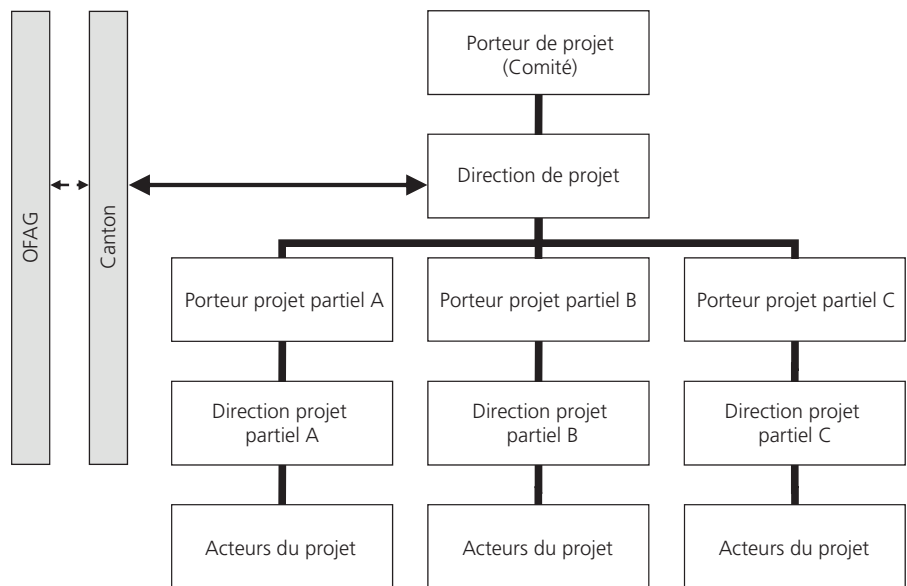
- Analyse des données
- Suivi permanent et direction
- Mise à jour de la planification, ajustements et améliorations
- Analyse intermédiaire

## Controlling

- Collecte et traitement périodique des données
- Préparation de l'analyse des données

# 3

## Compétences



**Cet organigramme est un modèle. Les compétences et la répartition des tâches doivent être définies individuellement pour chaque PDR et adaptées au projet.**

### Acteurs du projet

Les acteurs du projet collectent les données nécessaires au controlling et les transmettent, pour mise en valeur, au-à la chef-fe du projet partiel ou à la direction de projet. Ils déterminent les ajustements nécessaires en fonction des résultats du monitoring et des discussions avec les porteurs et la direction de projet. Le projet demeure ainsi en permanence orienté sur ses résultats et son impact.

### Porteurs de projet (projet global et projet partiel)

Les porteurs de projet sont le moteur du controlling, du monitoring et de l'évaluation. Leur tâche principale est de comprendre et d'analyser les modes de fonctionnement et les processus qui déterminent et influencent leur projet (global ou partiel). Pour ce faire, un relevé des données correspondantes est la base la plus importante. Sans données, aucune évaluation et donc aucune adaptation ni amélioration du projet (global ou partiel) ne sont possibles. Les porteurs de projet sont chargés d'analyser les données collectées avec le soutien de la direction générale de projet et de tirer le meilleur parti des enseignements pour réussir la suite du projet (global ou partiel). Une comparaison entre la situation souhaitée et la situation réelle a lieu périodiquement et les résultats sont examinés et documentés.

**Exemples de porteurs de projet : association, coopérative, société anonyme**



### **Direction de projet (globale et projets partiels)**

La direction générale de projet est l'interlocutrice du canton et de la Confédération. Elle planifie et coordonne, d'entente avec le porteur de projet global et des projets partiels, la mise en œuvre du controlling, du monitoring et de l'évaluation du projet. Elle est chargée de la rédaction des rapports intermédiaires et du rapport final pour le canton et la Confédération et, le cas échéant, de rapports à l'intention du grand public. Il est possible, selon la convention, que le canton soit chargé de l'établissement du rapport.

### **Canton**

Le canton reçoit les rapports intermédiaires et le rapport final de la direction générale de projet et les transmet à la Confédération avec une prise de position. Il est responsable de la remise de ces rapports dans les délais. Il peut en outre aider la direction générale de projet à définir les indicateurs et critères. Le canton est l'interlocuteur de la Confédération en ce qui concerne les projets.

### **Office fédéral de l'agriculture**

L'Office fédéral de l'agriculture a la haute surveillance sur les projets de développement régional. Il contrôle la plausibilité des objectifs, critères et indicateurs lors de la signature de la convention et évalue les rapports intermédiaires et le rapport final.

# 4

## Objectifs et but d'une gestion de projet orientée sur l'efficacité

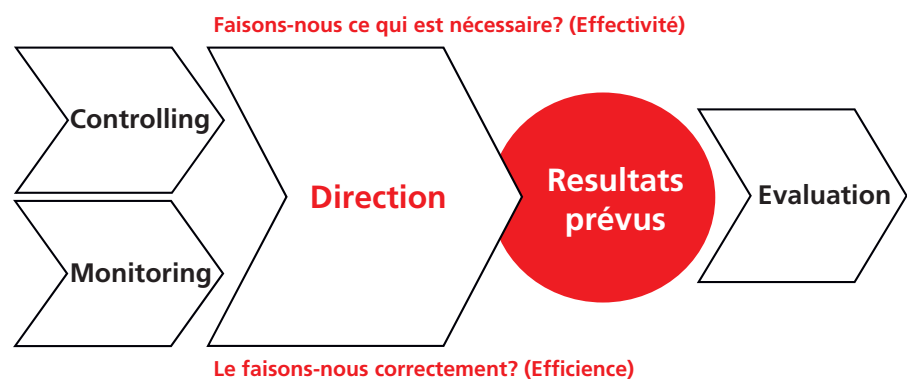
Dans le cadre du pilotage de projet, le controlling, le monitoring et l'évaluation sont un constant jeu d'équilibre entre le contrôle et l'amélioration. Les données de bases enregistrées sur l'avancée du projet et les objectifs atteints permettent de rendre compte du projet, notamment à l'égard des investisseurs et des institutions de promotion. Les acteurs du projet peuvent, pour leur part, apprendre en tirant les enseignements des résultats et des succès obtenus, ainsi que des erreurs commises dans le cadre du projet.

Le controlling, le monitoring et l'évaluation visent des objectifs tels que :

- soutenir l'apprentissage dans le cadre du projet ;
- améliorer la compréhension des processus et des mécanismes dans le cadre et autour du projet au moyen du processus d'apprentissage ;
- piloter le projet efficacement jusqu'aux objectifs fixés à l'aide des constats qui ont été faits ;
- adapter le projet aux changements des conditions-cadres et le développer en conséquence ;
- maîtriser les coûts des investissements ;
- avoir un aperçu du calendrier des projets partiels et du projet global et le suivre attentivement.

Les objectifs du controlling, du monitoring et de l'évaluation doivent être élaborés par le porteur de projet en collaboration avec la direction générale de projet. Les porteurs de projet déterminent l'utilité que doivent avoir, pour eux, les données issues du controlling et du monitoring, ce qui les incite à investir le temps nécessaire à la collecte et à l'analyse des données pertinentes. Les différents besoins du porteur de projet et de la direction générale de projet, en ce qui concerne le pilotage du projet, doivent faire suffisamment tôt l'objet d'une discussion. Cela permettra de négocier les diverses revendications ou exigences concernant le système de controlling et de monitoring.

### Direction de projet orientée sur l'efficacité



**Diriger signifie décider et mettre en œuvre.**

Basé sur NADEL ETHZ, 2011

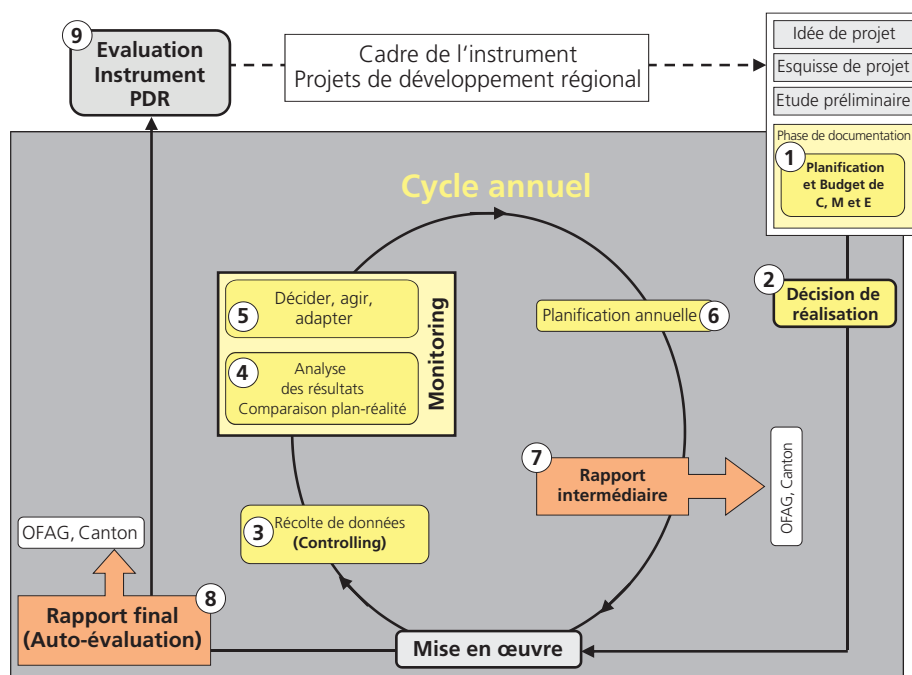
Les processus de pilotage qui accompagnent le monitoring, fondés sur les données du controlling, visent une gestion de projet axée sur les effets (ou résultats).

En l'adaptant dans ce sens, le projet global réagit toujours aux changements du contexte. La direction générale de projet et le porteur de projet global comprennent ainsi mieux les processus et les mécanismes du projet lui-même: ils apprennent. L'apprentissage continu, dans le cadre du projet, aide à être informé des limites internes et externes, mais aussi des opportunités et des risques et de leurs interactions. Une analyse des risques indique si un risque doit être pris en compte lors du monitoring. De telles informations donnent aux participant-e-s une image claire du contexte du projet. Il est alors possible d'estimer de manière réaliste les attentes concernant le succès des corrections et concernant le projet global.

# 5

## Organisation d'une gestion de projet orientée sur l'efficacité

Le présent chapitre fournit une brève explication de la manière dont le pilotage de projet axé sur les résultats (controlling, monitoring et évaluation) peut être structuré étape par étape dans un PDR.



### 1. Planification et budgétisation du controlling, du monitoring et de l'évaluation

Pour une conduite de projet orientée sur l'efficacité durant sa mise en œuvre, les ressources nécessaires à ce travail doivent être planifiées et budgétisées au plus tard durant la phase de documentation. Les principales étapes du projet seront déterminées et les indicateurs quantitatifs et qualitatifs définis. On décide à quoi serviront les résultats de l'analyse de données et comment ils seront utilisés à l'avenir (cf. chapitre 6 pour les détails). Le partage des tâches entre les différentes personnes concernées doit également être clarifié.

### 2. Décision de mise en œuvre

La signature de la convention avec le canton et la Confédération à la fin de l'étape de documentation engage le porteur de projet global à procéder au controlling, au monitoring et à l'évaluation, et, sur cette base, à établir régulièrement des rapports intermédiaires annuels et un rapport final.

### 3. Collecte de données (controlling)

Les données sont régulièrement collectées par les participant-e-s au projet à des intervalles de temps prédéfinis. Elles sont communiquées au porteur de projet global et à la direction générale du projet. Les participantes et participants au projet décident comment et sous quelle forme les données doivent être collectées.

#### **4. Analyse des données et comparaison entre la situation réelle et la situation souhaitée (monitoring)**

Les porteurs de projet partiel analysent, le cas échéant avec l'aide de la direction générale de projet, les données rassemblées pour leur projet partiel et établissent une comparaison entre la situation souhaitée et la situation réelle à l'aide de la grille de controlling et de monitoring.

#### **5. Prendre des décisions, déterminer les ajustements et initier les améliorations (monitoring)**

Dans une première étape, les porteurs de projet partiel présentent les résultats de l'analyse de données au porteur de projet global et à la direction générale de projet. Les modifications et ajustements nécessaires sont regroupés afin de, au besoin, remettre le projet sur les rails. Lors d'au moins une rencontre annuelle, l'avancement du projet global, les éléments d'évolution du contexte, les décisions prises, ainsi que les démarches entreprises et l'évolution de l'offre de produits et services seront discutés. Les résultats de ces discussions servent de base à l'élaboration des leçons apprises et à la planification annuelle.

#### **6. Planification annuelle**

Les perspectives de l'année suivante doivent montrer quelles étapes importantes attendent la direction générale de projet et les participants au projet. Les différents jalons sont déterminés.

#### **7. Rapport intermédiaire**

L'analyse de données est ensuite résumée par la direction générale de projet, en même temps que les résultats de la discussion de la cinquième étape, sous forme d'un rapport intermédiaire à l'intention de l'OFAG et du canton. Ces résultats sont également utilisés pour le processus d'apprentissage des participants au projet.

#### **8. Rapport final (autoévaluation)**

A la fin de la phase de mise en œuvre, le projet global est évalué rétrospectivement en ce qui concerne la durée de la phase de mise en œuvre. Les résultats de cette évaluation figurent dans le rapport final qui sera transmis à la Confédération par l'intermédiaire du canton.

---

#### **9. Evaluation de l'instrument PDR (méta-évaluation)**

Les rapports intermédiaires et le rapport final de tous les PDR servent, à la fin de leur phase de mise en œuvre, à l'évaluation globale de l'instrument PDR. Cette évaluation n'est pas réalisée par les porteurs de projet et est de la responsabilité exclusive de l'OFAG.

# 6

## Planification du controlling, monitoring et de l'évaluation

Le pilotage de projet axé sur les résultats est une partie fixe de la planification de projet dont il convient de prendre en compte les processus lors de la phase de planification de la mise en œuvre du projet et de planifier les mesures correspondantes dans le budget avec les ressources nécessaires (en temps, finances ou personnel).

### Les questions suivantes doivent être clarifiées aussi vite que possible, au plus tard au cours de l'étape de documentation :

- Quelles informations sont importantes pour nous en tant que porteur de projet et direction générale de projet ?
- Quelles informations devons-nous vérifier régulièrement pour que le projet puisse être considéré comme rentable et efficace ?
- Pour qui rassemblons-nous ces informations ?
- Qui doit être impliqué dans la collecte des données ?
- Comment le pilotage du projet global et des projets partiels est-il organisé ?
- Qui assume des responsabilités dans le cadre du pilotage du projet et quelles sont-elles (analyse des données, collecte des données, etc.) ?
- A quel moment, dans le cycle de projet, et à quels intervalles le controlling, le monitoring et l'évaluation sont-ils menés à bien ?
- Quelle méthode et quelles mesures appliquons-nous pour le controlling, le monitoring et l'évaluation ? (voir boîte à outils, chapitre 8).
- Quels processus de pilotage voulons-nous développer à l'interne ?
- Quels processus voulons-nous externaliser ?

Au moins une fois par an, au début de la mise en œuvre d'un projet, éventuellement plus souvent, la direction générale de projet effectue un bilan de la situation, en collaboration avec les participant-e-s au projet. A l'aide de la grille de controlling complétée (voir chapitre 7), une comparaison est faite entre la situation réelle et la situation souhaitée et les points suivants sont discutés :

- Des écarts sont-ils constatés ? Si oui, pourquoi sont-ils apparus ?
- Quels processus de pilotage de projet souhaitons-nous adapter et optimiser sur la base de ces résultats ?
- Que souhaitons-nous faire concrètement ?

Les résultats de cette discussion sont examinés et utilisés pour le rapport intermédiaire annuel en même temps que la grille de controlling. Pour la conclusion de la phase de mise en œuvre, selon la durée définie dans la convention, un rapport final est rédigé par la direction générale du projet à l'intention du porteur de projet global, du canton, de la Confédération et, le cas échéant, d'autres bailleurs de fonds. Ce rapport final doit notamment montrer comment le futur pilotage de projet garantit que la collecte des données aura lieu selon la durée convenue avec la Confédération après la fin du projet. Pour empêcher que les rapports intermédiaires et des rapports finaux de la mise en œuvre finissent au fond d'un tiroir sans être utilisés, il convient de répondre explicitement aux questions suivantes lors de la planification du processus de pilotage du projet :

- Quand les rapports annuels intermédiaires et le rapport final sont-ils rédigés ? Qui en est l'auteur ? A qui sont-ils remis ?
- A qui sont communiqués les rapports intermédiaires et les rapports finaux ? Sous quelle forme ?
- Comment les résultats obtenus sont-ils utilisés ?
- Comment sont-ils intégrés dans la suite du projet ?
- Une séance spécifique de la direction générale du projet et des projets partiels pour discuter de la nécessité d'ajustements et d'améliorations est-elle planifiée ? Comment celle-ci se présente-t-elle ?

# 7

## L'élément central du monitoring des PDR – la grille modèle

Le pilotage de projet orienté sur l'efficacité (controlling, monitoring et évaluation) est utilisé à cinq niveaux:

1. Budgétisation des mesures prévues.
2. Exécution des mesures prévues avec l'octroi des investissements correspondants (= situation réelle).
3. Collecte périodique de données, puis analyse des données (controlling).
4. Atteinte des résultats attendus et réalisation des objectifs de projet fixés avec des ajustements en conséquence en cas d'écart constatés avec la situation souhaitée (monitoring).
5. Evaluation des mesures et de leurs résultats.

[www.ofag.admin.ch](http://www.ofag.admin.ch) → Thèmes → Développement rural et améliorations structurelles → Initiatives de projet, colonne à droite, Idée du projet → Etude préliminaire → colonne à droite, Formulaires, download: Grille de pilotage de projet

Les résultats du controlling, du monitoring et de l'évaluation sont utiles à la direction générale de projet pour la gestion interne de projet, l'établissement de rapports internes à l'intention des porteurs du projet (global ou partiel) et des participant-e-s au projet, ainsi que pour l'établissement de rapports externes à l'intention de la Confédération et du canton. Les cinq niveaux sont expliqués ci-dessous. Les modèles électroniques de rapports intermédiaires et de rapports finaux (cf. boîte à outils) contiennent la grille Excel, qui n'est que partiellement présentée dans ce chapitre, à titre d'illustration. L'utilisation de cette grille est obligatoire pour l'OFAG.

### 7.1 Contrôle des coûts des mesures prévues

Les mesures prévues pour la mise en œuvre sont budgétisées lors de l'étape de documentation. La grille ci-après peut être utile pour le contrôle des coûts des mesures. Les éventuels ajustements effectués en raison d'écart constatés doivent être indiqués au fur et à mesure. Pour le contrôle des coûts, cette grille peut être utile.

**Extrait de la grille de pilotage de projet (grille Excel) pour le contrôle des coûts des mesures prévues**

Projet de développement régional				Notez ici le nom du projet et l'année de la mise en œuvre			
				CONTRÔLE DES COÛTS			
Objectif partiel spécifique au projet	Objectifs correspondants, en vertu de l'ordonnance	Porteur de projet	Mesure	Coûts de l'étape de mise en œuvre		Différence de coûts	Remarques
				Coûts projetés (Etape de la documentation)	Coûts réels		
<b>Projet partiel 1: Notez ici le nom du projet partiel</b>							
<b>Projet partiel 2: Notez ici le nom du projet partiel</b>							
<b>Projet partiel 3: Notez ici le nom du projet partiel</b>							

## 7.2 Grille de controlling et de monitoring

Cette partie du pilotage de projet orienté sur l'efficacité permet de surveiller la mise en œuvre des mesures selon les critères suivants :

- Mise en œuvre du projet selon la planification
- Respect du calendrier

L'extrait ci-dessous donne une vue générale de la structure de la grille de controlling et monitoring. Il montre les interdépendances entre projets partiels, objectifs spécifiques, mesures prévues, ainsi que les indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Cette grille est disponible sous forme électronique sur la page Internet de l'OFAG. A titre de d'exemple, une grille complétée est à disposition.

### Extrait de la grille de pilotage de projet (grille Excel) pour le controlling et le monitoring

Projet de développement régional				Notez ici le nom du projet et l'année de la mise en œuvre						
				CONTROLLING et MONITORING						
Objectif partiel spécifique au projet	Objectifs correspondants, en vertu de l'ordonnance	Porteur de projet	Mesure	Indicateur	Unité de mesure	Fréquence de mesure	Etat souhaité	Etat actuel	Différence	Ajustements
<b>Projet partiel 1: Notez ici le nom du projet partiel</b>										
<b>Projet partiel 2: Notez ici le nom du projet partiel</b>										
<b>Projet partiel 3: Notez ici le nom du projet partiel</b>										

Le controlling et le monitoring sont planifiés et structurés à l'aide de la grille Excel, au plus tard lors de l'étape de documentation (cf. chapitre 6 et 7).

Les données relevées pour le controlling et le monitoring sont enregistrées au fur et à mesure dans la grille Excel et permettent de déterminer l'évolution de la mesure au moyen des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Les objectifs partiels sont attribués aux projets partiels afin de permettre un suivi et un pilotage efficaces des mesures.

Les différences entre la situation réelle et la situation souhaitée sont identifiées ; les ajustements correspondant aux mesures et les remarques d'ordre général sont consignées. Les données ainsi collectées (grille de controlling et de monitoring remplie) constituent, outre les domaines de la gestion administrative de projet, les bases pour le rapport intermédiaire annuel présenté à la Confédération et au canton et pour l'établissement de rapports internes destinés aux porteurs du projet global ou partiel.

www.ofag.admin.ch → Thèmes → Développement rural et améliorations structurelles → Initiatives de projet, colonne à droite, Idée du projet → Etude préliminaire → colonne à droite, Formulaire, download: Grille de pilotage de projet



Les résultats, qui indiquent les activités et mesures prévues, sont surveillés à l'aide d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs et d'un système simple de feux à trois niveaux. La grille sert à enregistrer rapidement l'état actuel de chaque projet partiel, et donc aussi du projet global (voir boîte à outils, chapitre 8).

## 7.3 Grille d'évaluation pour les mesures et leurs résultats

En plus de la grille de controlling et de monitoring, une évaluation de la mise en œuvre du projet global est exigée pour le rapport final. Pour ce faire, on remplit la grille ci-dessous à la fin de chaque année pendant la période de la mise en œuvre, ce qui permet d'observer l'évolution de la situation réelle sur plusieurs années.

Extrait de la grille de pilotage de projet (grille Excel) pour les évolutions annuelles

Projet de développement régional				Notez ici le nom du projet et l'année de la mise en œuvre			
				ANNEES			
Objectif partiel spécifique au projet	Objectifs correspondants, en vertu de l'ordonnance	Porteur de projet	Mesure	Etat An 1	Etat An 2	Etat An 3	Etat An 4
Projet partiel 1: Notez ici le nom du projet partiel							
Projet partiel 2: Notez ici le nom du projet partiel							
Projet partiel: Notez ici le nom du projet partiel							

# 8

[www.ofag.admin.ch](http://www.ofag.admin.ch) → Thèmes → Développement rural et améliorations structurelles → Initiatives de projet, colonne à droite, Idée du projet → Etude préliminaire → colonne à droite, Formulaires, downloads A, B, C: Grille de pilotage de projet Formulaire électronique Rapport intermédiaire Formulaire électronique Rapport final

## Boîte à outils

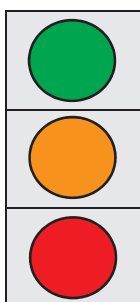
<b>A</b>	<b>Grille Excel pour le contrôle des coûts, le controlling, le monitoring et l'évaluation (OFAG)</b>
<b>B</b>	<b>Formulaire électronique Rapport intermédiaire (canton, OFAG)</b>
<b>C</b>	<b>Formulaire électronique Rapport final (canton, OFAG)</b>
<b>D</b>	<b>Méthodes (en cours d'élaboration)</b>

Ce système de feux est intégré dans la grille de pilotage de projet. S'ils le jugent nécessaire, les porteurs de projet partiel fixent eux-mêmes, pour chaque indicateur, des valeurs individuelles souhaitées qui déterminent l'état du feu. Le principe de base suivant est appliqué pour chaque indicateur :

- Vert : la valeur souhaitée fixée dans le business plan et dans le concept de controlling est atteinte pour l'indicateur.
- Orange : la valeur atteinte se situe entre la valeur souhaitée du business plan et le seuil en dessous duquel des pertes sont enregistrées.
- Rouge : la valeur atteinte ne suffit pas pour gérer le projet de manière rentable, selon le business plan proposé. Soit il en résulte une perte, soit la valeur visée (p. ex. date d'inauguration) ne peut plus être atteinte.

### Exemple

Selon le business plan, on vise un chiffre d'affaires de 100 000 francs. Avec un chiffre d'affaires inférieur à 40 000 francs, le projet partiel ne peut plus être géré de manière rentable et il enregistre des pertes. Cela signifie ceci pour les feux :



A partir d'un chiffre d'affaires de 88 000 francs, le feu est vert.  
Le calcul est le suivant :  $40\,000 + 0,8 \times (100\,000 - 40\,000)$

Entre 52 000 et 88 000 francs de chiffre d'affaires, le feu est orange.

Si le chiffre d'affaires est inférieur à 52 000 francs, le feu est rouge.  
Le calcul est le suivant :  $40\,000 + 0,2 \times (100\,000 - 40\,000)$

### Exemple : planification annuelle possible pour la mise en œuvre du controlling, du monitoring et de l'établissement de rapports

	Woche																																																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1					
Planification annuelle																																																										
Controlling																																																										
Monitoring																																																										
Ajustements																																																										
Rapport intermédiaire																																																										
Rapport final																																																										

Cet exemple montre que le controlling est une activité régulière et constante. Le controlling fournit les données pour les mesures correctives qui ont également lieu régulièrement et qui sont basées sur les comparaisons des données de contrôle entre la situation réelle et la situation souhaitée. En outre, dans cet exemple, un monitoring est réalisé quatre fois par an. Le controlling doit, dans la mesure du possible, être harmonisé avec le cycle de travail. Il sera ainsi possible de limiter les frais de récolte des données. Les projets qui ne nécessitent qu'une seule planification par année sont rares. Si la planification annuelle n'a lieu qu'une fois, elle doit régulièrement être adaptée en fonction de l'évolution, aussi bien interne qu'externe, du projet.

