

# Formations en SUIVI-EVALUATION DE PROJETS, DE PROGRAMMES ET DES ORGANISMES

## ❖ Histoire et Théorie de l'Evaluation

### Description

Ce cours reconnaît la longévité des pratiques de suivi et d'évaluation qui ont marqué le long voyage de la civilisation humaine et qui seraient aussi vieille que l'homme lui-même. Le cours reconnaît l'étude académique du domaine. Il aura une vue d'ensemble du domaine de l'évaluation. Les pratiques d'évaluation sont beaucoup plus anciennes que le domaine d'étude et en tant que profession.

### Objectif

L'objectif de cette est de présenter aux apprenants l'histoire et les fondements théoriques du domaine du suivi et de l'évaluation, afin de leur permettre d'apprécier comment les tendances et pratiques actuelles sont le produit du parcours évolutif de l'évaluation.

### Les résultats de l'apprentissage

Il est prévu qu'à la fin de cette UE, les apprenants devraient être capables de :-

1. Définir les concepts de base du suivi et de l'évaluation ;
2. Faire une distinction entre le suivi et l'évaluation ;
3. Décrire la portée des « évaluateurs » et les différents types d'évaluations ;
4. Réciter l'évolution historique du domaine de l'évaluation ;
5. Discuter des principales théories, modèles et approches dans la conduite des évaluations scientifiques ;
6. Décrire et connaître le lien entre les disciplines qui façonnent notre compréhension du domaine de l'évaluation.

### Aperçu / contenu du programme.

Les sujets suivants seront abordés pour permettre aux apprenants d'atteindre les résultats d'apprentissage ci-dessus :

#### Sujet 1 : Introduction et aperçu

- Définition des termes et concepts clés, par ex. suivi et évaluation ;
- Différences entre suivi et évaluation ;
- Rôle et objectifs de l'évaluation dans la société ;
- L'évaluation en tant que science ;
- Cartographie des acteurs clés d'une entreprise d'évaluation ;
- Décrire la portée des « évaluateurs » et les différents types d'évaluations ;

- Comprendre les types et les méthodes de classification des évaluations, par exemple en fonction du niveau, du cycle de projet, de la rigueur et de la portée ;
- Les principes clés de l'évaluation ;
- Comprendre la portée et la nature des évaluations ;
- Évaluation et autres disciplines qui participent à l'évaluation ;
- Aperçu du processus d'évaluation.

## **Sujet 2 : évolution de l'évaluation**

- Origines de l'évaluation en tant que discipline, pratique et profession ;
- L'évolution historique de l'évaluation dans d'autres pays ;
- L'évaluation : historique de l'évaluation en Afrique - l'étude, la profession ;
- L'objectif et la pertinence du débat sur l'évaluation.

## **Sujet 3 : Les Théories de l'évaluation, modèles et paradigmes**

- Comprendre les concepts de modèle et de théorie ;
- Constructions conceptuelles et théoriques principales de l'évaluation ;
- Approches modernes et communes/ modèles / écoles en évaluation ;
- Règles, prescriptions, interdictions et lignes directrices pour les modèles d'évaluation, théories et cadres ;
- Approches d'évaluation basées sur la portée ;
- Approches d'évaluation basées sur une philosophie explicite ou une théorie substantive formelle ;
- La culture de l'évaluation dans certains pays.

## **Sujet 4 : Tendances émergentes dans le domaine de l'évaluation**

- Lier la bonne gouvernance à l'évaluation ;
- Institutionnalisation de l'évaluation en Afrique ;
- Le secteur public comme moteur ;
- L'évolution des philosophies de gestion publique et leurs implications dans le domaine de l'évaluation ;
- Les tendances émergentes dans le domaine de l'évaluation ;
- L'avenir probable et les tendances dans le domaine de l'évaluation.

## **Modalités pédagogiques**

Une variété de méthodes sera utile pour fournir le contenu de ce modèle. Dans l'ensemble, les méthodologies d'apprentissage des adultes seront privilégiées. Des conférences seront recourues, une analyse des études de cas, des présentations individuelles et des discussions de groupe seront appliquées.

## Liste de référence suggérée

1. Alkin MC (éd.). 2004. Racines de l'évaluation : traçage des points de vue et des influences des théoriciens. Thousand Oaks, California: sauge.
2. Alkin MC (éd.). 2013. Racines de l'évaluation : Un point de vue en errance de l'opinion et les influences des théories. Second Edition. Londres : Sage.
3. Reinhard Stockman et Wolfgang Meyer (2013) Fonctions, méthodes et concepts dans la recherche en évaluation, Palgrave, Macmillan
4. Mark, Melvin, et. Al. (2005) Évaluation : un cadre intégré pour comprendre l'orientation et l'amélioration des programmes et des politiques, Jossey Bass, ISBN 978-0-7879-4302-3
5. Daponte, Beth, (2008) Essentials de l'évaluation : méthodes pour mener des recherches sonores, Éditeur : Jossey-bass
6. John Wiley & Sons. OCDE (2002) Glossaire des termes clés de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats (site Web de l'OCDE).
7. Jody L. Fitzpatrick, Blaine R. Worthen, James R. Sanders (2004), Évaluation de programme : Approches alternatives et directives pratiques, Allyn & Bacon, Incorporated
8. Bruce A. Thyer, Deborah K. Padgett - (2010), Évaluation de programme : une introduction,
9. Emil J. Posavac, Raymond G. Carey (2003), Évaluation de programme : méthodes et études de cas, Prentice Hall PTR
10. Joseph S. Wholey; Harry P. Hatry; Kathryn E. Newcomer (2010) Manuel d'évaluation pratique des programme

## ◆ Théorie du développement et interventions en Afrique ; dynamique du développement en Afrique

### Justification

Il est essentiel d'apprécier pleinement la trajectoire du développement en Afrique et les principaux cadres théoriques sur lesquels reposent les interventions de développement, afin de bien comprendre le rôle du suivi et de l'évaluation, en tant qu'outil politique de prise de décision, dans le contexte des environnements sociaux et politiques complexes.

Cette UE vise à fournir un aperçu du développement africain et expose les étudiants à des débats concernant la trajectoire de

ce développement à partir de son passé, présent et futur. Sur cette base, l'évolution des questions de politique qui devraient être plus critiques au cours des prochaines années est examinée pour son importance dans le suivi et l'évaluation des programmes.

Il est également impératif que les politiques et les programmes ne soient plus aveugles au genre, silencieux ou ne répondent pas aux différents besoins des hommes et des femmes. L'égalité des sexes est reléguée à la périphérie ou tout simplement ignorée ; malgré sa centralité et sa cohérence avec une politique publique sensible au genre.

Il est important de développer la capacité des praticiens de l'évaluation à développer et examiner des outils de suivi et d'évaluation pour mesurer et suivre les progrès accomplis vers l'égalité entre les sexes.

Enfin, au niveau mondial, la théorie et la pratique de l'évaluation ont largement émergé des visions du monde et des perspectives euro-nord-américaines et continuent d'évoluer de manière à répondre aux besoins des donateurs et des agences internationales.

La valeur d'utilité pour les décideurs africains, les commanditaires des évaluations et les citoyens engagés dans le développement du continent est insuffisante. La prise en compte de ces dynamiques par les évaluateurs permettra de sélectionner des modèles d'évaluation appropriés qui maximiseront l'utilité des résultats pour les utilisateurs africains de l'évaluation.

### **Description**

Cette UE se concentre sur la compréhension du développement et de certaines des théories et pratiques de développement clés pour le continent africain.

L'UE discute de la nature des initiatives de développement en Afrique et des questions transversales comme l'équité entre les sexes et la justice sociale. Le cours couvrira l'histoire, la politique et l'économie du développement en Afrique, et s'essaiera avec la géographie, la sociologie et l'anthropologie, ainsi que leur impact sur les interventions de suivi et d'évaluation.

### **Objectif**

Renforcer les capacités des praticiens du suivi et de l'évaluation pour suivre et évaluer les politiques et programmes mis en œuvre dans les environnements contextuels africains dans le contexte de la complexité.

### **Les résultats d'apprentissage**

À la fin de l'UE, les participants seront en mesure de démontrer leur capacité à :

1. Démontrer une bonne compréhension de la théorie et de la pratique du développement en Afrique ;
2. Évaluer de manière critique la dynamique du développement en Afrique ;
3. Évaluer les outils de suivi et d'évaluation pour mesurer et suivre les progrès vers l'égalité des sexes ;
4. Examiner et évaluer la justification des perspectives axées sur l'Afrique dans l'évaluation.

## **Contenu détaillé**

### **Introduction à la nature du développement (10 heures)**

- Définition du développement et des interventions de développement ;
- Emergence de la théorie du développement ;
- Pays du Nord et pays du Sud ;
- Développement économique capitaliste ;
- Gouvernance et stabilité politique ;

### **Stades de développement en Afrique**

- L'héritage de l'esclavage et du colonialisme ;
- L'indépendance et la politique de dictature ;
- Crise économique et politique, réforme et ajustement structurel ;
- Échec de l'État et conflit ;
- Formation et construction de l'État ;
- Approches étatiques de développement ;

### **Théories de la croissance et du développement**

- Théories de la modernisation et de la croissance ;
- Théories de la dépendance ;
- Perspectives néoclassiques et néolibérales ;
- Théorie postcoloniale ;
- Le développement durable ;
- Le développement humain ;

### **Théories de la croissance et du développement**

- Théories de la modernisation et de la croissance ;
- Théories de la dépendance ;
- Perspectives néoclassiques et néolibérales ;
- Théorie postcoloniale.

### **Programmes d'aide au développement**

- Types et objectifs de l'aide étrangère ;
- Aide publique au développement ;
- Approches de l'aide au développement en Afrique ;
- Défis de l'aide au développement en Afrique ;
- Suivi et évaluation des programmes d'aide étrangère ;
- Influence de l'aide étrangère sur les capacités de suivi et d'évaluation en Afrique ;

### **Les nouvelles questions relatives au développement**

- La mondialisation et leur influence sur l'Afrique- les ODD (objectif de développement durable) ;
- Démocratisation et développement institutionnel ;
- Développement du secteur privé ;
- Les OSC mouvements sociaux et les autres tendances en Afrique ;
- Suivi et évaluation tenant compte de la problématique du genre ;
- Perspective centrée sur l'Afrique sur la théorie et la pratique de l'évaluation ;

### **Les méthodes d'enseignement et d'apprentissage**

- Méthodes de cours participatifs ;
- Études de cas ;
- Discussion de groupe et présentations ;
- Etudes individuelles.

### **Matériel d'enseignement et d'apprentissage**

- Livres de référence ;
- Études de cas ;
- Matériel audiovisuel ;
- Notes de cours / documents à distribuer.

### **Liste de référence suggérée**

Amartya Sen (1990). Développement comme extension de capacité. Le développement humain et la stratégie de développement international pour les années 90. K. Griffin et J. Knight. Londres, Macmillan : p. 41- - 58.

Dani Rodrik (2006). « Adieu le consensus de Washington, bonjour la confusion de Washington ? Un examen de la croissance économique de la Banque mondiale dans les années 90 : tirer les leçons d'une décennie de réformes ». Revue *Journal of Economic Literature*.

Thomas O'Toole (2007). Le contexte historique. Chapitre 3 dans *Comprendre l'Afrique contemporaine*. Sous la direction de A. A. Gordon et D. L. Gordon. Londres, Lynne Rienner Editeurs (p. 23-- - 56).

Mahmood Mamdani, « *Citoyen et sujet : l'Afrique contemporaine et l'héritage du colonialisme tardif* », Princeton 1996 (Chapitre 2)

William Reno (2011). « *La guerre en Afrique indépendante* ». La presse de l'Université de Cambridge

Banque mondiale, Rapport sur le développement dans le monde 2005 - Un meilleur climat d'investissement pour tous

Benn Eifert, Alan Gelb et Vijaya Ramachandran, Environnement des affaires et avantage comparatif en Afrique : les indications issues des données sur le climat d'investissement, document de travail du Centre pour le développement mondial 56  
Rodrik, D. 2007.

La gouvernance mondiale du commerce comme si le développement importait vraiment, dans une seule économie, de nombreuses recettes : mondialisation, institutions et croissance économique. Princeton, Princeton University Press.

Pritchett, L., Woolcock, M. et Andrews, M. 2010. Possibilité de poser des pièges : Techniques d'échec de développement persistant.

Document d'information pour le Rapport 2011 sur le développement dans le monde, les conflits et les États fragiles.

Bockstette, V., Chanda, A et Putterman, L. 2002. États et marchés : l'avantage d'un démarrage précoce. *Journal de croissance économique*, vol. 7 : 347 - 369.

AfrEA. (2007). Déclaration de flux spécial.  
[http://vopetoolkit.ioce.net/sites/default/files/resources/3.8e3%20PUB\\_Special%20Stream%20Statement.pdf](http://vopetoolkit.ioce.net/sites/default/files/resources/3.8e3%20PUB_Special%20Stream%20Statement.pdf)

L'Agenda 2063 de l'Union africaine. <https://au.int/en/agenda2063>.

Union Africaine, Stratégie Genre. [En ligne] Disponible

[http://genderlinks.org.za/wpcontent/uploads/2017/10/AUGenderStrategyDRAFT\\_\\_mmmclm\\_25102017.pdf](http://genderlinks.org.za/wpcontent/uploads/2017/10/AUGenderStrategyDRAFT__mmmclm_25102017.pdf)

Rapport Bellagio. (2013). Le rapport Bellagio. Forum des leaders d'opinion africains sur l'évaluation et le développement : élargir le leadership en Afrique. Le Centre Bellagio. [En ligne] Disponible :

[www.clear-aa.co.za/wp-content/uploads/2013/09/Bellagio-Report-Vs-Apr-14.pdf](http://www.clear-aa.co.za/wp-content/uploads/2013/09/Bellagio-Report-Vs-Apr-14.pdf).

Chilisa, B. (2015). Un document de synthèse sur le concept d'évaluation Made in Africa :

Commandé par l'Association africaine d'évaluation (AfrEA).  
<https://afrea.org/wp-content/uploads/2018/06/MAE2-Final-31st-august.pdf>. Consulté le 20 juillet 2018.

Cloete, F. (2016).

Élaboration d'une approche d'évaluation des programmes enracinée en Afrique. *Journal Africain des Affaires Publiques*. 9 (4) : 55-70.

Cloete, F. (2018). Aller au-delà des mantras de décolonisation vides pour une véritable autonomisation durable en Afrique. *Administration Publique* 26 (1) : 58-85.

Cowen, M.P. et Shenton R.W. (1996) ; Doctrines de développement

Escobar, A. (1995). Rencontrer le développement : faire et défaire le tiers monde  
Hunt, D. (1989) Théories économiques du développement : une analyse des paradigmes concurrents  
Leys, C. (1996). La montée et la chute de la théorie du développement

Martinussen, J. (1997). Société, État et marché : guide des théories concurrentes du développement

Todaro, M.P. et Smith S.C. (2003). Développement économique 8e éd.

Taylor, V. (1999) *L'intégration de la dimension genre dans la planification du développement* : un manuel de référence pour les gouvernements et autres parties prenantes. Londre : Secrétariat du Commonwealth.

Les Nations Unies. SDG Agenda 2030. [En ligne] Disponible

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

Programme des Nations Unies pour le développement, Index des inégalités entre les sexes (GII). [En ligne] Disponible <http://hdr.undp.org/en/content/gender-inequality-index-gii>

## ❖ Méthodes de recherche

### Justification :

Le suivi et l'évaluation consiste à déterminer comment la politique, les programmes et les projets de développement atteignent ou non leurs objectifs. L'enquête nécessite une approche scientifique et systématique fournie par la méthodologie de recherche. Les procédures de recherche, de collecte, d'analyse et d'interprétation des données sont des compétences qui sont indispensables pour mener à bien le suivi et l'évaluation.

### Objectifs :

La méthodologie de recherche est conçue comme étant une UE générique à la disposition de tous les autres UEs ; en fournissant les connaissances et les compétences nécessaires pour acquérir une compréhension complète du contenu des UEs respectifs.

### Résultats d'apprentissage :

À la fin de l'UE, les apprenants seront capables de :

1. Définir la recherche ; identifier les types, les caractéristiques, les objectifs, les approches et les critères d'une bonne recherche ; et décrire l'importance, la structure, les processus, les conceptions, les philosophies, les théories et les principes éthiques de la recherche.
2. Identifier et énoncer un problème de recherche et élaborer une revue de la littérature
3. Distinguer les approches quantitatives et qualitatives et apprécier l'importance de l'approche mixte



4. Acquérir les compétences de collecte, de stockage, de traitement, d'analyse, d'interprétation des données et de communication des résultats
5. Déterminer les attributions et construire un scénario de contrefactuels
6. Préparer une proposition de recherche

### **Description**

La méthodologie de recherche est conçue comme étant une UE générique à la disposition de tous les autres UEs ; ; en fournissant les connaissances et les compétences nécessaires pour acquérir une compréhension complète du contenu des UEs respectifs.

### **Détails du contenu :**

#### **I Introduction à la recherche**

- Définition de la recherche ;
- Types et caractéristiques de la recherche ;
- Objectifs et importance de la recherche ;
- Philosophies, théories et approches de la recherche ;
- Structure et processus de recherche ;
- Modèles de recherche ;
- Critères de bonne recherche.

#### **II Revue de la littérature de la recherche**

- Importance de la revue de la littérature ;
- Types d'examen ;
- Contenu et organisation de la revue ;
- Mode de présentation des citations et des références ;
- Révision du style d'écriture des rapports.

#### **III Approches quantitatives en recherche (17 heures)**

- Signification ;
- Base philosophique ;
- Avantages et inconvénients de l'approche quantitative ;
- Stratégies de collecte de données ;
- Identification des variables, mesure et mise à l'échelle ;
- Procédures d'échantillonnage ;
- Instruments de collecte de données ;
- Techniques de stockage et de traitement des données ;
- Utilisation des logiciels Excel et SPSS ;
- Nettoyage des données ;
- Techniques d'analyse des données ;
- Mesures de tendance centrale, dispersion, asymétrie, relations ;
- Vérification des hypothèses : paramétrique, non paramétrique.

### **III Approches qualitatives en recherche**

- Signification ;
- Base philosophique ;
- Avantages et inconvénients de l'approche qualitative ;
- Stratégies de collecte de données ;
- Identification des variables, mesure et mise à l'échelle ;
- Instruments de collecte de données : observation des participants, entretiens qualitatifs ;
- Discussions de groupe, analyse de documents ;
- Procédures d'échantillonnage - téléologique, boule de neige, saturation théorique ;
- Le concept de :

### **IV Méthodes d'analyse des données**

- Analyse de contenu, sémantique, herméneutique ;
- Théorisation ancrée ;
- Analyse informatisée (logiciel CAQDAS).

#### **1 Approches mixtes en recherche**

- Signification ;
- Base philosophique
- Avantages de l'approche mixte.

#### **2 Attribution et contrefactuels dans la recherche en matière d'évaluation (3 heures)**

- Signification de l'attribution et des contrefactuels ;
- Théorie de l'attribution ;
- Antécédents et conséquences ;
- Contrefactuels ;
- Ascendante- Descendante ;
- Additif-soustractif.

#### **3 Préparation d'une proposition de recherche et rédaction d'un rapport de recherche (16)**

- Préparation d'une proposition de recherche ;
- Énoncé d'un titre, d'un problème et d'une hypothèse ;
- Structuration des objectifs ;
- Identification de la population cible et planification de l'échantillon ;
- Sélection d'un modèle de recherche ;
- Sélection des stratégies de collecte, d'analyse et d'interprétation des données ;

- Calendrier de travail, sources de financement et logistique ;
- Rédaction du rapport de recherche ;
- Modes de rapport et conceptions appropriées ;
- Monographie ;
- Journal ;
- Présentation ;
- Décrire les problèmes, les objectifs et les méthodes ;
- Techniques de préparation des tableaux, graphiques, diagrammes, photos ;
- Styles de discussion des résultats ;
- Conception de la bibliographie et des sections annexes.

### **Modalités pédagogiques**

Cours magistraux participatifs ;

Simulation de l'élaboration de la proposition, de la collecte, de l'analyse, de l'interprétation et du rapport des données ;

Discussions de groupe et présentations ;

Travaux individuels et collectifs ;

Lectures individuelles.

### **Matériels d'enseignement et d'apprentissage :**

Manuels ;

Références suggérées ;

Vidéos et audio ;

Échantillons d'articles de revues pratiquant l'examen collégial ;

Logiciel approprié.

### **Liste de référence suggérée**

Gertler, Paul J.; Martinez, Sebastian; Premand, Patrick; Rawlings, Laura B.; Vermeersch, Christel M. J. 2016. L'évaluation d'impact en pratique, deuxième édition. Washington, DC : Banque interaméricaine de développement et Banque mondiale. © Banque mondiale.  
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25030> Licence : CC BY 3.0 IGO.

Kelley, H. H., Michela, J. L. 1980. Théorie de l'attribution et recherche. Revue annuelle Psychologie. 31 : 457-501

Kothari, C.R. (2008). Méthodologie de recherche Méthodes et techniques (deuxième édition révisée), New Delhi, New Age International.

Pandey, P. et Pandey, M. M. (2015). Méthodologie de recherche : outils et techniques. Roumanie, Bridge Center.

Sukamolsen S. (2010). Fondements de la recherche quantitative. Université Chulalongkorn, Bangkok.

Walliman, N. (2011). Méthodes de recherche : Les fondements. New York: Routledge.

Young, B. et Hren. 2017. Introduction à la recherche qualitative.

<http://mirror-ejd.eu/wp-content/uploads/sites/34/2017/03/Liverpool-qual-Bridget-part-1.compressed.pdf>. Consulté le 08.07.2019.

## ◆ Gestion des politiques publiques et gouvernance

### Justification

Une connaissance approfondie, une compréhension et des compétences d'application sont des attributs cruciaux de tout leader, gestionnaire et administrateur dans les secteurs public et bénévole, ainsi que dans le secteur privé qui est également soumis aux environnements réglementaires du secteur public.

Pour remplir leurs rôles respectifs de manière efficace et efficiente, tous ces dirigeants et responsables doivent avoir une bonne compréhension de la nature des politiques publiques, des processus de formulation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques, afin d'atteindre les résultats et les impacts politiques souhaités, dans la société, à des niveaux différents.

Cette UE intègre tout l'éventail de la gestion des politiques publiques destiné aux planificateurs, analystes, conseillers, évaluateurs et gestionnaires des politiques dans tous les secteurs de la société.

### Objectif

Développer ou améliorer les attitudes, connaissances, aptitudes et compétences avancées des participants, pour gérer stratégiquement les processus de politique publique, dans des contextes complexes.

### **Résultats de l'apprentissage**

- 1 À la fin de l'UE, les participants devraient être en mesure de :
- 2 Décrire la nature et les différentes dimensions des politiques publiques, dans des contextes complexes ;
- 3 Expliquer les processus de politique publique et les acteurs impliqués dans chacune des étapes ;
- 4 Démontrer des capacités avancées et des compétences pratiques, pour identifier les problèmes de politique publique et concevoir des réponses innovantes de politique publique, appropriées pour résoudre ces problèmes de manière efficace et efficiente, dans des contextes complexes ;
- 5 Appliquer des compétences et des aptitudes pratiques avancées dans l'analyse, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation systématique de politiques, par le biais de différentes méthodes d'apprentissage expérientiel.

### **Qu'est-ce que la politique publique et la gouvernance**

- Signification des politiques publiques et de la gouvernance publique ;
- Structure des gouvernements et de la gouvernance en Afrique ;
- Différents thèmes ;
- Types de politiques ;
- Arrangements institutionnels pour l'élaboration des politiques dans différents pays ;
- Aperçu du processus de gestion des politiques ;
- Acteurs dans l'élaboration des politiques ;
- Pourquoi étudier les politiques publiques et la gouvernance ?

### **Pays développés et en développement (s'ils ne sont pas inclus dans l'UE de développement)**

- Caractéristiques des pays plus développés ;
- Caractéristiques des pays moins développés ;
- Complexité et état de développement ;
- Implications du processus politique en Afrique ;

### **Qui élabore la politique, pourquoi et comment ?**

- Niveaux d'élaboration des politiques au sein du gouvernement ;
- Approches et modèles concurrents d'élaboration des politiques ;
- Importance de la participation.

### **Identification du problème et établissement de l'ordre du jour**

- Recherche (identification des problèmes, causes, conséquences, formulation) ;
- Objectifs politiques ;
- Filtration (priorités) ;
- Soutenir la mobilisation ;
- Signification de l'ordre du jour ;
- Approches et complexités de la définition d'un programme de travail, dans le contexte africain.

### **Formulation et options de la politique**

- Règles et procédures de formulation des politiques dans le secteur public ;
- Planification et gestion de scénarios prospectifs ;
- Évaluation des options ;
- Test de faisabilité ;
- Techniques qualitatives et quantitatives ;
- Choix politiques (coûts, avantages, risques, court, moyen et long terme).

### **Adoption / légitimation de la politique**

- Rôle du gouvernement et du Parlement dans l'élaboration des politiques ;
- Procédures et règles gouvernementales en matière de politique ;
- Procédures et règles parlementaires pour l'adoption des politiques.

### **Mise en œuvre de la politique**

- Importance de la conception par rapport à la mise en œuvre ;
- Approches et problèmes de mise en œuvre ;
- Participation du public ;
- Facteurs critiques de succès pour la mise en œuvre des politiques en Afrique.

### **Suivi et évaluation des politiques**

- Qu'est-ce que le suivi et l'évaluation ;
- Pourquoi surveiller et évaluer les politiques publiques en tant qu'évaluateurs ?
- Principes d'évaluation ;
- Types d'évaluation ;
- Problèmes d'évaluation ;
- Évaluation efficace.

### **Evaluation de l'impact des politiques**

- Qu'est-ce que l'évaluation de l'impact des politiques ?
- Analyse environnementale stratégique ;
- Approches et processus d'évaluation d'impact ;
- Indicateurs et secteurs ;
- Évaluation de l'impact réglementaire ; (RIA)

### **Changement de politique**

- Le processus politique cyclique ;
- Causes du changement de politique ;
- Portée du changement de politique ;
- Types de changement de politique ;
- Obstacles au changement de politique ;
- Stratégies pour un changement de politique efficace.

### **Conclusions et évaluation de l'UE**

- Utilité d'une analyse et d'une évaluation systématiques des politiques ;
- Limites d'une évaluation systématique des politiques fondée sur des données probantes ;
- Implications et applications de la gouvernance pour l'Afrique.

### **Approches et méthodes de facilitation**

- Conférences interactives ;
- Étude de cas ;
- Exercices pratiques ;
- Travail de projet ;
- Tableaux à feuilles mobiles ;
- Marqueurs ;
- Projecteurs ;
- Ordinateurs portables.

## Modalités pédagogiques

- Enseignement en alternance ;
- Temps plein temps partiel ;
- Apprentissage à distance ;
- Apprentissage mixte.

## Textes prescrits

1 Cloete, F; De Coning, C; Wissink, H & Rabie, B. (eds) 2018. Améliorer les politiques publiques pour une bonne gouvernance. (4e édition), JL Van Schaik Editeurs, Pretoria.  
Cairney, Paul. Politique et politique publique, <https://paulcairney.wordpress.com/1000-words/>.

## Lectures obligatoires supplémentaires

Adamolekun, Ladipo. 2005. *Réorienter la gestion publique en Afrique : questions choisies et quelques expériences nationales*. Document de travail de recherche économique 81. Banque africaine de développement.

Amukowa, Anangwe. 1997. *Le processus de politique publique en Afrique*.

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cafrad/unpan010297.pdf>.

Ayee, Joseph R. A. 2005. *Gestion du secteur public en Afrique*. Document de travail de recherche économique de la Banque africaine de développement 82.

Ayuk, Elias et Marouani, Mohamed Ali. 2007. *Le paradoxe politique en Afrique : renforcer les liens entre la recherche économique et les politiques publiques*. Ottawa : CRDI.

Buffardi, Anne L. 2016. Quand la théorie rencontre la réalité : hypothèses, faisabilité et implications d'une approche basée sur la complexité. Londres : ODI.

Burger, Philippe. 2013. Face à l'énigme : quelle est l'utilité du concept d'« État développementaliste » en Afrique du Sud? *Journal sud-africain de l'économie*.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/saje.12030/abstract>.

Cairney, Paul et Geyer, Robert. 2017. Discussion critique de la théorie de la complexité : comment la « pensée complexe » améliore-t-elle notre compréhension de la politique et de l'élaboration des politiques ? *Complexité, gouvernance et réseaux 2017*.

Chabal, P. 2009. L'état de la gouvernance en Afrique. Document ponctuel 26, établie par le SAIIA (Institut sud-africain pour les affaires internationales) Johannesburg : SAIIA.

Cloete, F ; Rabie, B & De Coning, C. (éd.). 2014. *Gestion de l'évaluation en Afrique du Sud et en Afrique*. Stellenbosch :



African Sun Media.Gade, Christian B.N. 2012. Que signifie Ubuntu ? Différentes interprétations parmi les Sud-Africains d'origine africaine. *Revue sud-africaine de philosophie* 31 (3).

Gumede, Vusi. 2008. Élaboration des politiques publiques dans une Afrique du Sud post-apartheid : une perspective préliminaire. *Africanus* 38 (2): 7-23.

Howlett, Michael et M, Ramesh (2003) *Studying Public Policy*, 2e édition, Oxford University Press

Hupe, Peter L. 2016. Et le reste est la mise en œuvre : comparer les approches à ce qui se passe dans les processus politiques au-delà des grandes attentes. *Politique et administration publiques* 31 (2) : 103-121.

Ibrahim, Alhaji Ahmadu. 2013. L'impact de la mondialisation sur l'Afrique. *Journal international des sciences humaines et sociales* 3 (15) : 85-93.

Imurana, Braimah Awaisu ; Haruna, Rufai Kilu et Kofi, Annin-Bonsu Nana. 2014. La politique orientée vers les politiques publiques et les problèmes de mise en œuvre en Afrique : An Appraisal of the Ghana's National Health Insurance Scheme in Ga East District. Une évaluation du régime national d'assurance maladie du Ghana dans le district de Ga Est.

*Journal international des sciences humaines et sociales* 4 (4) : 196-207.

Jordan, Andrew J. et Turnpenney, John R. (éd.). 2015. *Les outils de formulation des politiques*. Edward Elgar.

Kalu, K.A. (éd.). 2004. *Définition de l'agenda et politique publique en Afrique*. Londres : Ashgate.

Kalu, Kelechi A. 2015. *L'impact du leadership sur les politiques publiques en Afrique : problèmes et opportunités*.

[https://www.researchgate.net/publication/251331363\\_The\\_Impact\\_of\\_Leadership\\_on\\_Public\\_Policy\\_in\\_Africa\\_Problems\\_and\\_Opportunities](https://www.researchgate.net/publication/251331363_The_Impact_of_Leadership_on_Public_Policy_in_Africa_Problems_and_Opportunities).

Karkara, Neha. 2014. Plaidoyer pour l'évaluation : une boîte à outils pour développer des stratégies de plaidoyer pour renforcer un environnement propice à l'évaluation. UNICEF

Kieh, George Klay Jr. 2015. Construire l'État social-démocrate de développement en Afrique : leçons des « Pays du Sud ». Bandung : *Journal des Pays* 2 (2) : 1-14.

Matolino, Bernard et Kwindigwi, Wenceslaus 2013. La fin d'Ubuntu. *Revue sud-africaine de philosophie* 32 (2). (V)

[https://www.academia.edu/318501/Public\\_policy\\_and\\_policy\\_inappropriateness\\_in\\_Africa\\_Causes\\_consequences\\_and\\_the\\_way\\_forward](https://www.academia.edu/318501/Public_policy_and_policy_inappropriateness_in_Africa_Causes_consequences_and_the_way_forward).

Fondation Mo Ibrahim. 2018. *Indice de gouvernance africaine en 2018*. Fondation Mo Ibrahim. Addis Abeba.

Ndah, Anthony Banyouko. 2010. *Politique publique et inadéquation des politiques en Afrique : causes, conséquences et voie à suivre*.

[https://www.academia.edu/318501/Public\\_policy\\_and\\_policy\\_inappropriateness\\_in\\_Africa\\_Causes\\_consequences\\_and\\_the\\_way\\_forward](https://www.academia.edu/318501/Public_policy_and_policy_inappropriateness_in_Africa_Causes_consequences_and_the_way_forward).

Ninsin, Kwame A (éd.). 2012. *Afrique mondialisée : impact politique, social et économique*. Accra, Ghana : Napasvil Ventures.

Nkondo, Gessler Muxe. 2007. Ubuntu en tant que politique publique en Afrique du Sud : un cadre conceptuel. *Revue internationale des études sur la renaissance africaine - Multi-, inter- et transdisciplinarité* 2 (1).

Nsibambi, A.R. (1992), Le processus de gestion des politiques publiques en Afrique, dans

Gelase Mutahaba, et M. Jide Balogun, (eds.) (1992) *Renforcement des capacités de gestion des politiques en Afrique*, Association Africaine d'Administration Publique et de Gestion, Kumarian Press, États-Unis.

Olowu, Dele et Sako, Soumana. (Éd.). 2002. *Meilleure gouvernance et politique publique - Achat de capacités et renouvellement démocratique en Afrique*. Bllomfield : Kumarian Press.

Porter, Robert W & Hicks, Irvin. 2016. Utilisation des connaissances et processus d'élaboration des politiques : vers un cadre pour l'Afrique.

[http://www.path.org/vaccineresources/files/Knowledge\\_utilization\\_policy\\_formation\\_USAID.pdf](http://www.path.org/vaccineresources/files/Knowledge_utilization_policy_formation_USAID.pdf).

<http://www.genderjustice.org.za/publication/policy-advocacy-toolkit/>.

Routley, Laura. 2014. États développementistes en Afrique ? Un examen des débats en cours et des mots à la mode. *Examen des politiques de développement* 32 (2) : 159-177.

Réseau Sonke pour une justice respectueuse des femmes. 2013. Boîte à outils pour le plaidoyer politique : comment influencer les politiques publiques pour la justice sociale et l'égalité des sexes en Afrique. Réseau Sonke pour la justice de genre sur le VIH / SIDA, l'égalité des sexes et les droits de l'homme.

<http://www.genderjustice.org.za/publication/policy-advocacy-toolkit/>.

Schwella, E. (éd.). 2016. *Gouvernance sud-africaine*. Oxford: Oxford University Press.

Stachowiak, Sarah; Robles, Leonor; Habtemariam, Érythrée et Maltry, Melanie. 2016. B

Stachowiak, Sarah ; Robles, Leonor; Habtemariam, Érythrée et Maltry, Melanie. 2016. *Au-delà de la victoire : voies de mise en œuvre des politiques*. ORSImpact.

[http://www.issuelab.org/resource/beyond\\_the\\_win\\_pathways\\_for\\_policy\\_implementation](http://www.issuelab.org/resource/beyond_the_win_pathways_for_policy_implementation)

Turianskyi, Yarik. 2016. L'état de la gouvernance en Afrique : ce que les indices nous disent. Les documents ponctuels 232 du SAIIA (Institut sud-africain pour les affaires internationales). Johannesburg : SAIIA.

Lab de la politique du Royaume-Uni. 2015. *Procédé bancaire et boîte à outils Policy Lab*. Londres : HMSO.

UNECA 2013. L'Etat développementiste : *quelles options pour l'Afrique ?* Troisième réunion du Comité sur la gouvernance et la participation populaire (CGPP-III). Addis-Abeba, Éthiopie. 20-21 février 2013.

Young, Eóin & Quinn, Lisa. 2012. *Making Research Evidence Matter : Un guide pour le plaidoyer politique dans les pays en transition*. Budapest : Open Society Foundations.

## SOURCES SUPPLÉMENTAIRES POUR LA RECHERCHE

Araral, Eduardo; Fritzen, Scott; Howlett, Michael, Ramesh, M & Wu, Xun (2013), Manuel Routledge de politique publique. Ottawa: Routledge.

Bardach. E. (2012) *Un guide pratique pour l'analyse des politiques : Le huitième chemin vers une résolution des problèmes plus efficace* (4e édition), Sage et CQ press

Birkland, A.T. (2011), *Introduction aux processus politiques : théories, concepts et modèles d'élaboration des politiques publiques* : 3e édition, ME. Sharpe, Inc, New York

Cairney, Paul. 2011. Comprendre les politiques publiques : théories et enjeux. Palgrave Macmillan.

Capano, Giliberto ; Howlett, Michael & Ramesh M. 2015. Variétés de gouvernance : dynamique, stratégies, capacités. New York : Palgrave Macmillan.

Clemons, R.S. et McBeth, M. K. (2009). *Praxis des politiques publiques : une approche de cas pour comprendre l'analyse des politiques*. Deuxième édition. Pearson Longman : New York

Dunn, W.N (2008) *Analyse des politiques publiques : une introduction* : quatrième édition, Pearson Prentice Hall

Dye Thomas. R (2008) *Comprendre la politique publique* (12th Edition), Pearson -Prentice Hall Editeurs

Fischer, F ; Miller, GJ et Sidney, MS. 2007 : *Manuel d'analyse des politiques publiques : théorie, politique et méthodes*. New York: CRC Press, Taylor & Francis Group.

Fox, W., Bayat, S. et Ferreira, N. (éd.) (2006). *Un guide de gestion des politiques publiques*. Juta and Co. Ltd : Le Cap

Geyer, Robert et Cairney, Paul. 2015. *Manuel sur la complexité et les politiques publiques*. Londres : Edward Elgar

Göymen, Korel et Lewis, Robin. 2015. *L'élaboration des politiques publiques dans un monde globalisé*. Fondation Friedrich Naumann et Istanbul Policy Centre. Istanbul.

Heinemann Robert, Bluhm William T, Peterson Steven A et Kearny Edward N (2002) *L'univers de l'analyste politique*, troisième édition, Chatham House Seven Bridges Press

Hill, Michael et Hupe, Peter. 2014. *Mise en œuvre des politiques publiques - Introduction à l'étude de la gouvernance opérationnelle*. 3e édition. Berkeley : Sage.

Hewlett, Michael. 2011. *Conception de politiques publiques : principes et instruments*. Londres : Routledge.

Hudson, J. et Lowe, S. (2004). *Comprendre le processus politique*. Bristol ; Policy Press.

John, P. (2000). *Analyse des politiques publiques*. Londres : Continuum.

Kraak, A. 2011. *Coordination horizontale, performance du gouvernement et planification nationale* », *Politikon* 38 (3) : 343-65.

Martín Alessandro et al. 2013. *Le rôle du centre du gouvernement : une revue de la littérature*. Banque interaméricaine de développement.

Mkandawire, T. 2001. *Réflexion sur les États en développement en Afrique*. *Cambridge Journal of Economics* 25 (3) : 289-313.

ODI. 2014. *ROMA : Un guide pour l'engagement politique et l'influence*. ODI. <http://www.roma.odi.org/>.

Peters, B Guy. 2015. *Introduction avancée aux politiques publiques*. Londres : Edward Elgar.

Peters, B Guy. 2015. *Poursuivre la gestion horizontale : la politique de coordination du secteur public*. Université de Kansas Press.

Sabatier Paul (2007), *Théories du processus politique*, Westview Press

Sapru, R.K. (2010). *Politiques publiques : art et artisanat de l'analyse des politiques*. PHI : New Dehli

Smith, K.B. & C.W. Latimer. 2013. *Introduction à la théorie des politiques publiques*. Boulder: Westview. 73-97.

Stewart, J.; Hedge, J.M. et Lester, J.P. (2008). *Politique publique : une approche évolutive*. Thomson: États-Unis

UNPAN. 2002. *The Challenges of Globalization in Africa: What Role for Civil Society and Other Stakeholders?* New York: UNPAN.

Weimer, David and Aidan, Vining (2004)  
*Policy Analysis Concepts and Practice*, Fourth Edition, Pearson Prentice Hall.

Wenjing, Wang; Rongcheng, Wang; Ayenagbo, Kossi; Nguhi, Stephanie; Kimatu, Josphert N & Patrick, Judith Makse. 2012. *The impact of globalization on African countries' economic development*. *African Journal of Business Management* 6(44); 11057-11076.

Zittoun, Philippe. 2014. *The Political Process of Policymaking*. Palgrave Macmillan.

UNPAN. 2002. Les défis de la mondialisation en Afrique : quel rôle pour la société civile et les autres parties prenantes ? New York : UNPAN.

Weimer, David et Aidan, Vining (2004) *Concepts et pratiques d'analyse des politiques*, quatrième édition, Pearson Prentice Hall.

Wenjing, Wang; Rongcheng, Wang; Ayenagbo, Kossi; Nguhi, Stephanie; Kimatu, Josphert N & Patrick, Judith Makse. 2012. L'impact de la mondialisation sur le développement économique des pays africains. *Revue africaine de gestion d'entreprise* 6 (44) ; 11057-11076.

Zittoun, Philippe. 2014. Le processus politique d'élaboration des politiques. Palgrave Macmillan.

## ❖ Leadership et éthique (avec des éléments de théories organisationnelles)

### Justification

Les tendances actuelles dans notre monde globalisé signifient que les individus, les organisations, les pays et les sociétés sont de plus en plus connectés. Par conséquent, l'impact du leadership - bon ou mauvais - se répercute sur l'ensemble des systèmes politiques et économiques. Une plus grande connexion équivaut à une plus grande influence, ce qui a changé la nature du leadership.

Les dirigeants ont une influence au-delà de leurs organisations, augmentant l'interconnexion entre l'éthique et un bon leadership. Cette UE est conçue pour aider les enseignants à familiariser les étudiants avec les fondements théoriques et les applications pratiques du leadership éthique, en tenant compte de la diversité culturelle des organisations contemporaines.

### Description

Les attentes du public en ce qui concerne l'éthique et l'intégrité (ainsi que la qualité générale) du leadership ont incité de nouveaux examens sur la façon dont ceux qui sont responsables devant le public devraient se comporter et sur ce que l'on devrait attendre d'un leader éthique. Le leadership est une relation complexe entre les personnes, basée sur la

confiance, l'obligation, l'engagement, la responsabilité et une vision commune du bien.

Les valeurs et l'éthique du leadership public (dans les gouvernements et les organismes à but non-lucratif) reflètent ces complexités et présentent de nombreux défis pour ceux qui veulent « agir comme il se doit ». Cette UE examine ces problèmes et défis ; et vise à aider les étudiants à développer les capacités réelles requises pour porter des jugements éthiques dans les lieux publics ; tout en créant un environnement éthique et responsable, dans les organisations publiques.

## **Objectif**

Renforcer la capacité des apprenants à faire preuve d'une sensibilité morale, d'un raisonnement, d'une motivation et d'un courage accrus, ainsi que d'acquérir les compétences nécessaires pour créer des opportunités de dialogue efficace sur les problèmes éthiques et sociaux urgents dans plusieurs cultures et sociétés.

## **Résultats d'apprentissage**

- 1 À la fin de l'UE, les participants seront en mesure de démontrer leur capacité à :
- 2 Expliquez pourquoi et comment les valeurs et l'éthique font partie intégrante du leadership
- 3 Identifier à la fois les conflits et les points communs entre différentes perspectives sur ce qui est considéré comme un « leadership moral » et un comportement éthiquement responsable dans les institutions publiques (y compris le gouvernement et les organisations à but non lucratif dans des contextes différents à travers le monde)
- 4 Comprendre les responsabilités des dirigeants et des administrateurs du gouvernement et des organismes à but non-lucratif, les fondements de l'éthique qui s'appliquent dans ces milieux et les principes de divers codes d'éthique professionnelle
- 5 Sensibiliser davantage à la façon dont l'éthique pourrait avoir (ou ne pas avoir) un impact sur le comportement des personnes dans les organisations publiques (et dans la société). Ensuite, nous nous concentrerons sur la façon de traduire ces connaissances en une gestion efficace des aspects éthiques de l'organisation et en un leadership éthique au sein et pour l'organisation.

## **Contenu détaillé**

### **Introduction aux théories des organisations**

- Introduction et types de structures organisationnelles ;
- Fonctions de la gestion dans les organisations ;
- Formulation et exécution de la stratégie ;
- Prise de décision dans les organisations ;
- Culture et diversité dans les organisations ;
- Motivation ;
- Changement organisationnel ;
- Pouvoir et conflit dans les organisations ;
- l'organisation au service de l'innovation.

### **Introduction au leadership**

- Définition du leadership ;
- Le concept de leadership ;
- Types de leadership ;
- Théories du leadership ;
- Leadership contre gestion ;
- Caractéristiques des leaders efficaces ;
- Qualités de leadership éthique ;
- Importance du leadership.

### **Éthique et dilemmes éthiques**

- Introduction ;
- Définition de l'éthique ;
- Théories et concepts d'éthique ;
- Types de dilemme éthique ;
- Modèles et cadres éthiques et décisionnels ;
- Orientation vers la valeur économique ;
- Théorie du développement moral de Kohlberg ;
- Conséquences d'un l'échec de l'éthique ;
- Les codes éthiques ;
- Tendance éthique et problèmes rencontrés par les directeurs ;
- Ethique, gouvernance et droit ;
- Choix moral face aux employés ;
- Gouvernance d'entreprise et leadership éthique.

### **Mœurs et leadership éthique**

- Concepts et philosophies moraux ;

- Intensité morale ;
- Valeurs personnelles ;
- Responsabilité sociale.
- Responsabilité d'entreprise - questions éthiques et juridiques ;
- Construction d'un argument éthique ;
- Modèles de prise de décision éthique ;
- Problèmes éthiques qui se posent dans les organisations.

### **Développer la capacité requise pour un leadership moral**

- Principes de leadership éthique ;
- Vertu éthique ;
- Ethique du leadership ;
- Caractéristiques d'un dialogue efficace ;
- Leadership éthique dans la pratique.

### **Méthodes d'enseignement et d'apprentissage**

- Méthodes de cours participatifs ;
- Études de cas ;
- Discussion de groupe et présentations ;
- Jeux de rôle ;
- Etudes individuelles.

### **Matériel d'enseignement et d'apprentissage**

- Livres de référence ;
- Études de cas ;
- CD audio / vidéo sur la conception et la gestion de projets,
- Matériel de formation ;
- Notes de cours / documents à distribuer ;

### **Liste de référence suggérée**

Association américaine d'évaluation. 2004. *Principes directeurs pour les évaluateurs* (rév.). Disponible sur [www.eval.org/Publications/GuidingPrinciples.asp](http://www.eval.org/Publications/GuidingPrinciples.asp).

Bazerman, Max H. et Ann E. Tenbrunsel (2011). «Échecs éthiques». *Harvard Business Review*, vol. 89, n ° 4, pp. 58-65.

Bing, Stanley (2000). *Que ferait Machiavel ? Les fins justifient les moyens*. New York : Harper Business.

Ciulla, Joanne B. (2005). « L'état de l'éthique du leadership et le travail qui nous attend. » *La déontologie : Une revue européenne*, vol. 14, n ° 4, pp. 323-335.

Ciulla, Joanne B. (2014). *L'éthique, le cœur du leadership*. 3e éd. Santa Barbara, Californie : Praeger.



Coles, Robert (2000). *Des vies de leadership moral*. New York: Random House.

Daft, Richard L. (2008). *L'expérience du leadership*. 4e éd. Stamford, CT : Cengage.

de Hoogh, Annebel H.D., et Deanne N. den Hartog (2009). « Leadership éthique : l'utilisation positive et responsable du pouvoir. » Dans *Pouvoir et interdépendance dans les organisations*, Dean Tjosvold et Barbara Wisse, eds. Cambridge : Press Université de Cambridge.

Deborah L. Rhode (2006). *Leadership moral : Théorie et pratique du pouvoir, du jugement et de la politique* (éd.). Jossey-Bass.

Eisenbeiss, Silke Astrid (2012). « Repenser le leadership éthique : une approche intégrative interdisciplinaire. » *The Leadership Quarterly*, vol. 23, n ° 5, pp. 791-808.

Fleishman, Edwin A. et autres (1991). « Efforts taxonomiques dans la description du comportement du dirigeant : synthèse et interprétation fonctionnelle. » *Le Leadership trimestriel*, vol. 2, n ° 4, pp. 245-287.

Français, John R. P., Jr. et Bertram Raven (1959). *Les bases du pouvoir social*. Dans *Études sur le pouvoir social*, éd. Dorwin Cartwright. Ann Arbor, MI : Institut de recherche sociale.

Gentile, Mary C. (2012). « Développement du leadership axé sur les valeurs : où nous avons été et où nous pourrions aller » *Journal de gestion de l'organisation*, vol. 9, n ° 3, pp. 188-196.

Hodges, Christopher et Ruth Steinholtz (2018). *Pratiques commerciales éthiques et réglementation : une approche comportementale fondée sur les valeurs de conformité et d'application*. Éditions Hart : Oxford.

Jackson, G. « Considérations relatives à l'éthique de l'évaluation ». Disponible sur : [www.gwu.edu/~gjackson/281\\_EthicsConsid.PDF](http://www.gwu.edu/~gjackson/281_EthicsConsid.PDF).

James Svara, (2007). *L'introduction à l'éthique pour les administrateurs publics dans les organisations gouvernementales et à but non lucratif*. Jones et Bartlett Editeurs.

Johnson, Craig E. (2011). *Relever les défis éthiques du leadership : jeter la lumière ou l'ombre*. 4e éd. Thousand Oaks, Californie : SAGE.

Comité mixte sur les normes d'évaluation de l'éducation. 1994. *Les normes d'évaluation des programmes : Comment procéder à l'évaluation des programmes éducatifs* (2nd Ed.). Thousand Oaks, Californie : sauge.

Mathison, S., éd. 2005. *Encyclopédie de l'évaluation*. Thousand Oaks, Californie: sauge.

Morris, M. 2008. *Éthique de l'évaluation pour les meilleures pratiques : la jurisprudence et la doctrine*. New York: Guilford Press.

Ng, Thomas W.H. et Daniel C.Feldman (2015). « Leadership éthique : preuves méta-analytiques du critère relatif et de la validité ajoutée. » *Journal de la psychologie appliquée*, vol. 100, n ° 3, pp. 948-965.

Northouse, Peter G. (2016). *Leadership : théorie et pratique*. 7e éd. Los Angeles : SAGE.

Schindler, Paul L. et Cher C. Thomas (1993). « La structure de la confiance interpersonnelle dans le lieu de travail. » *Rapports psychologiques*, vol. 73, n ° 2, pp. 563-573.

Treviño, Linda Klebe, Laura Pincus Hartman et Michael E. Brown (2000).

« Personne morale et gestionnaire moral : comment les cadres développent une réputation de leadership éthique. » *California Management Review*, vol. 42, n ° 4, pp. 128-142.

Velasquez, Manuel G. (1992). *La déontologie : concepts et cas*. 3 e éd. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Watkins, Michael D. (2012). Comment les gestionnaires deviennent des leaders. *Harvard Business Review*, vol. 90, n ° 6, pp. 64-72.

...

## ◆ Gestion et planification de projet

### Justification

Très souvent, l'objet du suivi et de l'évaluation est un projet ou un programme. Même lorsque d'autres unités

principales d'analyse telles que les politiques, les organisations ou des secteurs entiers, entre autres, font l'objet d'un suivi et d'une évaluation, les projets font généralement partie de ce travail. Il est donc impératif que les universitaires et praticiens du suivi et de l'évaluation (S&E) soient dotés de connaissances, d'aptitudes et de compétences en matière de planification, de mise en œuvre et donc d'évaluation de projets et / ou programmes. Cette UE se concentre sur le développement des connaissances, des aptitudes, des attitudes et des compétences des étudiants nécessaires à un expert en S&E pour entreprendre des procédures importantes, permettant de réaliser un suivi et une évaluation efficaces du projet, y compris des programmes.

## **Description**

Cette UE se concentre sur l'analyse situationnelle et les études de faisabilité nécessaires à l'identification, la définition des priorités et la conception des projets. L'UE couvre également la phase de mise en œuvre du projet au cours de laquelle des activités, notamment de suivi et d'examen, sont entreprises. La dernière phase du projet, principalement consacrée à l'achèvement, y compris l'évaluation, est également traitée.

## **Objectif**

Renforcer les capacités des apprenants dans la conception et la mise en œuvre de projets leur permettant de mener des études de suivi et d'évaluation efficaces pour les interventions en matière de développement.

## **Les acquis d'apprentissage**

À la fin de l'UE, les participants seront en mesure de démontrer leur capacité à :

1. Mener une analyse de la situation pour l'identification et la hiérarchisation des projets ;
2. Concevoir des projets pour la mise en œuvre ;
3. Élaborer une stratégie de durabilité du projet.

## **Contenu détaillé**

### **Projets et travaux de développement**

- Lien entre projets, développement et action humanitaire ;
- Le concept de projet ;

- Caractéristiques du projet ;
- Types de projets.

### **Études situationnelles / de référence et de faisabilité**

- Le concept d'études situationnelles / de référence et de faisabilité ;
- Étapes de la réalisation d'études situationnelles / de référence ;
- Étapes de réalisation des études de faisabilité ;
- Outils pour mener des études situationnelles / de référence et de faisabilité.

### **Gestion du cycle de projet**

- Lancement du projet ;
- Planification de projet ;
- La mise en œuvre du projet ;
- Suivi et évaluation du projet ;
- Clôture du projet.

### **Planification et programmation du projet**

- Identification et définition des activités du projet ;
- Séquençage des activités du projet ;
- Estimation de la durée des activités du projet ;
- Planification des coûts et des ressources de l'activité de projet ;
- Budgétisation des coûts du projet ;
- Planification du projet / élaboration du plan de travail.

### **Organisation du projet**

- Le concept d'organisation de projet ;
- Types de structures d'organisation de projet ;
- Facteurs qui influencent les choix des structures d'organisation du projet.

### **Durabilité du projet**

### **Méthodes d'enseignement et d'apprentissage ;**

- Méthodes de cours participatifs ;
- Études de cas ;
- Discussion de groupe et présentations ;
- jeux de rôle ;
- Etudes individuelles.

## **Matériel d'enseignement et d'apprentissage**

- Livres de référence ;
- Études de cas ;
- CD audio / vidéo sur la conception et la gestion de projets ;
- Matériel de formation ;
- Notes de cours / documents à distribuer.

## **Liste de référence suggérée**

Adedeji, B. (2008). Modèle Triple C de gestion de projet : communication, coopération et coordination, CRC Press.

Adedeji, B. (2009). Gestion de projet par étapes : Guide pour les projets scientifiques, technologiques et d'ingénierie CRC. Presse. New York.

Cominos, D. et Frigenti E. (2013). La pratique de la gestion de projet. Gower Denis

Crawford J.K. (2011). Le bureau des projets stratégiques. CRC Press New York.

Hall M. Gerard (2008). Le manuel complet du bureau de gestion de projet. Aurbach Publication. New York.

Gerard, H.M. (2010). La méthodologie complète de gestion de projet et la trousse d'outils. CRC. Presse, New York.

Kerzner, H. et Saladis P. F. (2006). Manuel de gestion de projet, Wiley & Son Inc.

Kliem L. R. (2011). Gérer un projet en difficulté : parvenir à assurer avec succès l'exécution dans les délais. CRC. Presse.

Levin G. et Green R. A. (2010). Mise en œuvre de la gestion de programme : modèles et harmonisation des formulaires avec la norme de gestion de programme. CRC Press, New York.

Denis, L. (2013). Gestion de projet. Les éditions Gower, Angleterre.

Lutchman, C. (2011). Exécution de projets : une approche pratique de la gestion de projets industriels et commerciaux. CRC Press. New York.

Trish, M. (2008). Planification de projets réels : élaboration d'une stratégie d'exécution de projets, Butterworth-Heinemann

O'Connell, F. (2013). Ce que vous devez savoir sur la gestion de projet John Wiley & Sons

Padgett, C. M. (2009) Méthode de réussite du projet : une approche éprouvée pour obtenir des performances de projet supérieures en aussi peu que 5 jours, John Wiley & Sons

Phillips, Jack J. Bothell, Timothy W. Snead, G. Lynne, (2012). Fiche de gestion de projet : Mesurer le succès des solutions de gestion de projet, Taylor et Francis.

Richardson L.G. (2013). Gestion de projet : théorie et pratique. Les éditions Gower. Angleterre.

Taynotor B. C. (2010). Outils et techniques de gestion de projet pour réussir, CRC., Press, New York.

## ❖ Gestion des données, des connaissances et des rapports

### Justification

Le suivi et l'évaluation deviennent de plus en plus importants dans la mise en œuvre et la gestion des initiatives de développement. À son tour ; le traitement, la gestion et la transmission des données, des informations et des connaissances sont cruciaux dans la mise en œuvre, la gestion, le suivi et l'évaluation des initiatives en matière de développement. C'est ce que cette UE entend aborder.

### Description

Cette UE couvre le suivi et l'évaluation, la collecte de données quantitatives et qualitatives, le rassemblement, le stockage, le traitement, l'analyse et la transmission ainsi que la gestion des connaissances. Les participants sont initiés à divers outils analytiques utiles pour le suivi et l'évaluation, y compris des outils statistiques. Ils reçoivent également une formation pratique sur l'utilisation de logiciels analytiques.

### Objectif

Préparez les participants à collecter, rassembler, stocker, traiter, analyser et communiquer les données quantitatives et les informations qualitatives de suivi et d'évaluation.

### Acquis d'apprentissages

- 1.1 À la fin de l'UE, les participants devraient être en mesure de :
2. Concevoir des données appropriées de suivi et d'évaluation et des instruments de collecte d'informations ;

3. Recueillir des données et des informations de suivi et d'évaluation ;
4. Appliquer les différents processus de gestion des données et des informations (regroupement, stockage, récupération, analyse et présentation) ;
5. Utiliser des logiciels statistiques contemporains lors de l'analyse des données et informations de suivi et d'évaluation ;
6. Évaluer et critiquer les résultats et les conclusions du suivi et de l'évaluation ;
7. Utiliser les TIC pour améliorer le suivi et l'évaluation dans les organisations.

## **Contenu détaillé**

### **1.Établir la relation entre la terminologie du suivi et de l'évaluation et la terminologie de la gestion des données et de l'information**

- Relier les processus de suivi et d'évaluation à ceux de la recherche ;
- Énoncé du problème d'évaluation, énoncé de l'objectif et questions ;
- Indicateurs par rapport à l'attribut et aux variables ;
- Données par rapport à l'information par rapport aux connaissances.

### **2.Systèmes de gestion des données et de l'information**

- Rôles et responsabilités des différentes parties prenantes ;
- Développer des systèmes de gestion des données et de l'information.

### **3.Introduction à la gestion des données et de l'information**

- Collecte et regroupement de données et d'informations ;
- Stockage et récupération de données et d'informations (bases de données en action) ;
- Traitement des données et des informations ;
- Analyse des données et des informations ;
- Présentation des résultats empiriques.

### **4. Évaluation de la qualité des données et de l'information (DQA)**

- Introduction à la fiabilité et à la validité ;
- Introduction au cadre d'évaluation de la qualité ;
- Explorer les normes de qualité des données.

## **5. Introduction à l'analyse des données quantitatives**

- Statistiques descriptives utiles dans les études d'évaluation ;
- Statistiques inférentielles utiles dans les études d'évaluation ;
- Mesurer les situations contrefactuelles ;
- Application de la régression et de l'analyse corrélationnelle dans les évaluations ;
- Études de cas d'évaluations quantitatives.

## **6. Logiciel d'analyse de données quantitatives**

- Introduction à la saisie, au nettoyage et à l'analyse des données à l'aide de SPSS ou STATA
- Utilisation de Microsoft Excel pour créer des tableaux croisés dynamiques, comparer des moyennes et des graphiques.

## **7.Introduction à l'analyse qualitative des informations**

- Analyse thématique ;
- Analyse de contenu ;
- Une introduction à l'induction analytique et à la théorie à base empirique ;
- Utilisation d'Atlas TI (codage, catégories et visualisation des données) ;
- Utilisation du logiciel Nvivo d'analyse d'informations qualitatives.

## **8. Logiciel de gestion des données et de l'information**

- Choix d'options et justification.

## **9. Exploration des données basées sur un système d'information infonuagique**

- Utilisation de logiciels en ligne (Mag Pi, I FormBuilder, Form Hub, pen X data) pour le stockage et l'analyse des données ;
- Explorer l'utilisation des technologies dans la gestion des données.



## Méthodes d'enseignement et d'apprentissage

- Auto-apprentissage avant le cours ;
- Discussions de groupe ;
- Cours magistraux participatifs (connectivité) ;
- Démonstrations et jeux de rôle.

## Matériel d'enseignement et d'apprentissage

- Matériel de formation (ACL, ordinateurs portables)
- Aides audiovisuelles
- Articles de journal
- Livres de référence
- Études de cas
- Manuels de suivi et d'évaluation

## Liste de référence suggérée

Casley, Dennis J et Kumar Krishna. 1998. La collecte, l'analyse et l'utilisation des données de suivi et d'évaluation, volume 1. Publication de la Banque mondiale.

David Hand, Heikki Mannila et Padhraic Smyth. 2005. Principes de l'exploration de données ;

Prentice Hall of India Private Limited, New Delhi.

Elmasri Navathe. 2000. Principes fondamentaux des systèmes de bases de données, Catalogage des publications de la Bibliothèque du Congrès, États-Unis d'Amérique.

Greg Riccardi. 2001. Principes des systèmes de données avec applications Internet et Java, Addison Wesley, États-Unis d'Amérique.

Henry F. Korth et Abraham Silberschatz. 1986. Systèmes et concepts de bases de données, McGraw-Hill Book Company, États-Unis d'Amérique.

Manuel

IPDET ; UE 10 ; Analyse et interprétation des données 2007

Linda G. Morralmas et Ray C. Rist. 2009. La route qui mène vers les résultats : concevoir et mener des évaluations de développement efficaces, publication de la Banque mondiale.

[Marija J. Norusis. 2002. Guide d'analyse des données SPSS 11.0, Prentice Hall Inc. New Jersey](#)

Paul Beynon-Davis. 2004. Systèmes de base de données. Palgrave Macmillan, États-Unis d'Amérique.

Cumberbatch, T.V., 2004. Méthodes de recherche : analyse des données. Psychology Press Ltd, 2004.

Smithson, J. 2000. Utilisation et analyse des groupes de discussion : limites et possibilités. Journal international de méthodologie de recherche sociale, 3 (2), 103-119.

Strauss, A. et Corbin, J. 1990. Notions de base qualitatives de la recherche qualitative : procédures et techniques fondées sur la théorie. Newbury Park, Californie : Sage.

Tobias Pfaff. 2009. Une brève introduction à STATA avec plus de 50 commandes de base, Institut d'éducation économique, Université du ministre.

United States General Accounting Office. 1992. Analyse des données quantitatives : une introduction.

Wotela, K., 2017. Un projet de programme de suivi et d'évaluation basé sur un modèle qui institutionnalise le suivi et l'évaluation. *Revue africaine d'évaluation*, 5 (1), pp.1-8.

Wotela, K., 2017. Vers une approche axée sur les résultats pour un chapitre « Stratégie, conception, procédure et méthodes de recherche » pour la recherche en administration des affaires et en administration publique. *Revue de l'Administration publique*, 52 (1.1), p. 223.

## ◆ Commande et réalisation d'études d'évaluation

### Justification

Les évaluations de tout type, qu'il s'agisse d'une évaluation initiale, d'une évaluation de processus, d'une évaluation d'impact, d'une évaluation sectorielle, de méta-évaluation ou de toute autre forme et type, ont leurs publics primaires et secondaires. D'une manière générique, les évaluations aident les décideurs, les gestionnaires de programme et les autres parties prenantes à prendre des décisions éclairées concernant les priorités politiques, la conception et la mise en œuvre des programmes et l'allocation des ressources.

Dans la plupart des programmes et formations en évaluation, les apprenants ont traditionnellement été nourris avec un menu qui, dans la plupart des cas, ne répond pas aux besoins

spécifiques de ceux qui commanditent les évaluations ou de ceux qui les effectuent réellement. Les termes « commissaires aux évaluations », « gestionnaires des évaluations » et « évaluateurs » doivent être utilisés pour désigner les parties prenantes spécifiques destinées à cette UE. Les commissaires et les gestionnaires désignent toute personne dont la responsabilité principale est de superviser et de coordonner l'évaluation, tandis que les évaluateurs sont des consultants chargés de procéder à l'évaluation. Cette UE vise à développer les aptitudes et les compétences des commissaires et des évaluateurs dans la conduite et la gestion d'une entreprise d'évaluation.

## **Description**

Les évaluations remplissent deux fonctions principales : la responsabilisation et l'apprentissage. En ce qui concerne la responsabilisation, ils fournissent un « compte » aux parties prenantes pour voir dans quelle mesure les ressources ont été utilisées de manière efficace et efficiente et dans quelle mesure les résultats escomptés sont ou ont été atteints. Parce que la gestion d'une évaluation peut être difficile en raison des défis techniques et contextuels occasionnés par le type d'évaluation requis, une compréhension des éléments de base pour la commande, la conduite et la gestion de toute évaluation est nécessaire. Cette UE offre une vue d'ensemble des activités nécessaires à la commande, à la conduite et à la gestion d'une évaluation du début à la fin. Différentes phases de l'entreprise d'évaluation sont associées à différentes tâches et peuvent très bien être gérées par différentes personnes. Cependant, tous ont besoin de certaines aptitudes, connaissances et compétences pour réussir.

## **Objectif**

L'objectif général de cette UE est de présenter aux apprenants les tâches, activités et documents impliqués dans la commande, la conduite et la gestion des évaluations.

## **Les acquis d'apprentissage**

À la fin de l'UE, les apprenants devraient être capables de :

1. Planifier, mener et gérer efficacement des évaluations de tout type ;
2. Préparer les documents clés requis pour mener et gérer de bonnes évaluations ;

3. Appliquer les compétences et les aptitudes essentielles en gestion dans la commande, la conduite et la gestion des évaluations.

## **Contenu détaillé**

### **Thème 1 : Introduction destinée à la commande des évaluations**

- Introduction et aperçu ;
- Comprendre le contexte et l'environnement de l'évaluation ;
- Comprendre le type et le but d'une évaluation ;
- Élaboration du document de réflexion et de l'appropriation pour une évaluation ;
- Processus d'évaluation du point de vue du commanditaire et de l'évaluateur.

### **Thème 2 : Planification et conception des évaluations**

- Consultation de la politique d'évaluation de l'entité commanditaire ;
- Comment évaluer l'état de préparation à l'évaluation ?
- Déterminer le type et le but de l'évaluation ;
- Identifier les buts et objectifs de l'évaluation ;
- Formuler des questions et sous-questions d'évaluation ;
- Déterminer la portée et la méthodologie ;
- Comment budgétiser l'évaluation ;
- Comment identifier et sélectionner l'équipe d'évaluation ;
- Comment élaborer des termes de référence (TOR) ;
- Préparation des documents pour une évaluation ;
- Évaluez vos propres forces et limites ;
- Constituer une équipe d'évaluation comprenant des parties prenantes (en fonction de leurs compétences et aptitudes)
  - Évaluateurs / consultants ;
- Élaboration et gestion de propositions techniques et financières ;
- Préparer un plan de travail pour gérer l'évaluation.

### **Thème 3 : Exécution des évaluations**

- Examen des documents préliminaires pour évaluation ;
- Élaboration et approbation d'un rapport initial ;
- Constitution de l'équipe d'évaluation et d'attribution des rôles ;
- Décider de la conception appropriée de l'évaluation (méthodologie de collecte des données, sélection et taille des échantillons) ;
- Élaborer un calendrier d'évaluation ;
- Élaborer un budget pour l'évaluation ;

- Collecte et analyse d'informations ;
- Rédaction et gestion des ébauches et des rapports finaux ;
- Achèvement du rapport d'évaluation final, élaboration de notes d'orientation ;
- Décider des stratégies de communication pour partager les résultats de l'évaluation.

#### **Thème 4 : Gestion des évaluations**

- Assurer la qualité de l'évaluation, le professionnalisme et l'indépendance ;
- Gestion des consultants et des équipes d'évaluation ;
- Gérer la validation des parties prenantes ;
- Gérer les désaccords sur les résultats attendus ;
- Gérer et résoudre les litiges de consultation générale comme les paiements ;
- Stratégies et procédures pour diffuser les résultats de l'évaluation ;
- Suivre la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation et rendre compte régulièrement des progrès de la mise en œuvre ;
- Rencontrer les parties prenantes du projet pour discuter et suivre les résultats ;
- Planifiez les prochaines étapes.

#### **Modalités pédagogiques**

L'UE sera dispensé à travers des cours magistraux, des études de cas, des pièces jointes sur le terrain, des discussions de groupe et des présentations. Le recours à des conférenciers invités pour l'évaluation sera également encouragé.

#### **Stratégies d'évaluation**

L'UE est pratique dans un certain nombre de domaines et doit à ce titre être dispensé pour transférer des aptitudes et des compétences. L'élaboration de certains documents tels que les documents de réflexion, les cahiers de charge, la proposition technique et financière, le rapport initial et les rapports d'évaluation devra être mise en pratique. Les missions impliqueraient donc des tâches pour les entreprendre. Il peut s'agir d'un exercice sur le terrain où les apprenants sont attachés au projet ou programme réel et participent au processus d'évaluation. Lorsque cela est adopté, un examen final peut être remplacé par un rapport d'expérience de projet.

#### **Liste de référence suggérée**

Bamberger, M. Rugh, J./Mabry, L. (2006) : Évaluation en situation réelle. Travailler sous les contraintes politiques et budgétaires, et de donnée, dans les délais prescrits. Thousand Oaks: sauge.

Stockmann, R. (éd.) (2011) : Un manuel du praticien sur l'évaluation. Cheltenham: Edward Elgar.

Stufflebeam, D.L./Madaus, G.F./Kellaghan, T. (éd.) (2002) : Normes et principes professionnels de l'évaluation. Dordrecht : Kluwer Academic Editeurs.

Broughton, B./Hampshire, J. (1997) : Combler le fossé : Un guide pour le suivi et l'évaluation des projets de développement. Canberra : Conseil australien pour l'aide à l'étranger.

Agence canadienne de développement international (2000) : RBM Manuel sur le développement de chaînes de résultats. Division de la gestion axée sur les résultats.

Creswell, J.W. (2003) : Plan de recherche : Approches des méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes (2e édition), Thousand Oaks And al : Sage.

Creswell, J.W./Plano Clark, V.L. (2011) : Conception et conduite de recherches sur les méthodes mixtes, Thousand Oaks And al : Sage.

Banque mondiale (2015) Gérer les évaluations : Un guide pratique pour les gestionnaires et les commissaires aux évaluations, [www.worldbank.org/ieg/ecd](http://www.worldbank.org/ieg/ecd)

USAID (2011) Considérations clés pour la gestion des évaluations, <https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Key%20Considerations%20for%20Managing%20Evaluation.pdf>

### ❖ **Systèmes d'évaluation, cadres et outils**

#### **Justification:**

La mise en œuvre des initiatives de développement telles que les projets, les programmes, les politiques entre autres, nécessite un cadre d'organisation pour concevoir des systèmes efficaces. Les outils de collecte de données, la fréquence de collecte des données, l'analyse et la diffusion des résultats aux parties prenantes pour la sensibilisation et la prise de décision sont tous importants pour un expert S&E contemporain en Afrique.

Le but de cette UE est d'exposer les participants aux outils qui sont pertinents dans la collecte de données pour des interventions fondées sur des données probantes dans les secteurs publics et privés.

#### **Description**

L'UE comprend une gamme de contenus issus des cadres du S&E, de la méthode du cadre logique (MCL), des modèles logiques, des outils de suivi et d'évaluation en concertation qui peuvent fonctionner tant du côté de l'offre que de la demande; des mesures d'apprentissage et d'action participative, les suggestions des bénéficiaires, les évaluations économiques, sociales et environnementales dans les pratiques du S&E, la gestion axée sur les résultats comme outil pour les plans et systèmes du S&E, les outils du S&E pour la collecte de données quantitatives et qualitatives, les Outils de S&E utilisés dans l'intégration de la dimension genre, les études de faisabilité pertinentes dans la pratique du S&E, la cartographie SIG et leur pertinence dans la pratique du S&E.

## **Objectif**

Présenter aux participants une compréhension détaillée des concepts, pratiques, outils et cadres clés utilisées pour exécuter les fonctions du S&E dans les projets, programmes et organisations, y compris les initiatives nationales ou régionales.

## **Les acquis d'apprentissage :**

À la fin de l'UE, les participants devraient être en mesure de :

- 1) Concevoir et appliquer différents cadres du S&E, des outils de planification du S&E et, dans la pratique systémique du S&E dans les projets, programmes et organisations.
- 2) Discuter des différentes évaluations économiques et de leur application dans les initiatives et organisations de développement.
- 3) Utiliser les différentes études de faisabilité pour informer les pratiques du S&E dans le contexte du développement et de l'organisation.
- 4) Analyser l'environnement du S&E en recourant à des procédés qui encouragent les programmes et les organisations.
- 5) Intégrer le concept SIG dans la pratique du S&E dans les projets, les programmes et les organisations.

## **Contenu détaillé :**

Cet objectif doit être atteint grâce aux thèmes et sous-thèmes suivants.

## **Introduction aux outils et cadres de S&E dans les projets, programmes et organisations**

- Concepts et terminologies clés dans la pratique du S&E ;
- La gestion basée sur les résultats comme outil pour la pratique du S&E (RBM) ;
- Types de cadres du S&E (résultats, cadres conceptuels et modèles logiques) ;
- Structure d'un cadre de S&E et son utilisation dans la pratique du S&E.

## **Outils de S&E et leur application dans des projets, programmes et organisations**

- Modèles logiques dans la pratique du S&E ;
- Analyse du chemin critique, horaires et leur utilisation ;
- Méthode du cadre logique (MCL), théorie et pratique ;
- Vue d'ensemble des outils de collecte de données dans la pratique du S&E et de leur application ;
- Catégories d'outils du côté de l'offre et de la demande - Questionnaires, entretiens, tableau de bord prospectif (TBP), fiches d'évaluation par les citoyens ou carte de rapport des citoyens ; cartes de score des communautés, bilan social, etc.).

## **Systèmes de S&E et planification dans les projets, programmes et organisations**

- Conception d'un système de S&E et de ses différents composants ;
- Composantes des plans de S&E ;
- Distinction entre les plans et systèmes de S&E.

## **Outils et cadres utilisés dans les PME dans les projets, programmes et organisations**

- Le concept de suivi-évaluation participatif ;
- Outils utilisés pour la collecte de données dans le SEP ;
- Commentaires des bénéficiaires, examen du concept et application ;
- Mesures d'apprentissage et d'action participatif (AAP).

## **Outils de S&E utilisés dans l'intégration du genre dans les projets, programmes et organisations**

- Concept d'intégration de la dimension genre ;
- Cadres pour l'analyse de genre ;



- Outils et cadres de S&E appliqués à l'intégration de la dimension genre.

### **Outils d'analyse de l'environnement du S&E dans les projets, programmes et organisations**

- FFOM (Forces, faiblesses, opportunités et menaces) ;
- PESTEL (Politique économique, sociale, technologique, économique et juridique) ;
- TECOP (Technique environnemental, commercial, opérationnel et politique) ;
- SPECTRE (socio-culturel, politique, économique, concurrentiel, technologique, réglementaire / juridique, incertain / risque, marché).

### **Approches économiques, sociales et environnementales dans les projets, programmes et organisations**

- Définition du concept, principes, justification des évaluations économiques et méthodes des évaluations économiques (complète et/ou partielle).

#### **•Types d'évaluations économiques**

- Analyse de coût ;
- Analyse coûts-avantages (ACA) ;
- Analyse coûts-efficacité (ACE) ;
- Analyse coûts-utilités (ACU), (DALYS & QALYS) ;
- Cadrer les évaluations économiques dans la pratique du S&E ;
- Évaluations sociales ;
- Évaluations environnementales.

### **Etudes de faisabilité et pratique du S&E dans les projets, programmes et organisations**

- Aperçu du concept
- Types d'études de faisabilité, conceptions et leur application ;
- Etudes de cas pour différentes études de faisabilité ;
- Études de faisabilité Par opposition à l'Évaluation de l'impact sur l'environnement.

### **Systèmes d'information géographique (SIG) et pratique du S&E**

- Aperçu du concept, perspective historique du SIG, utilisation et avantages du SIG ;
- Application du SIG dans la gestion côtière et le processus décisionnel ;

- Application du SIG dans la pratique du S&E ;

### **Méthode d'enseignement-apprentissage**

Cours magistraux ;

- Lecteurs et livres (numériques et brochés) dans la bibliothèque UMI ;
- Études de cas, discussions de groupe et présentations ;
- Jeux de rôle, questionnaire spécifique au contenu sommaire ;

### **Aides à la formation :**

Tableaux noirs, tableaux à feuilles mobiles, rétroprojecteurs, projecteurs d'ordinateur LCD, ordinateurs personnels ; et toutes ces installations sont disponibles dans les centres UMI (voir également l'annexe).

### **Références :**

Un niveau de réalisation des ressources dans les études commerciales, (2005), questions d'analyse PEST No.3 Septembre, 2005.

Anatole, Stevie, (2005), Participation du public grâce au suivi et à l'évaluation participatives, Flux IP, ARUC (Alliances de recherche universités-communautés)

Gouvernement australien, (2005), *la Méthode du cadre logique* : Orientation connexe sur la conception des activités, Commonwealth de l'Australie.

Chilisa, B. et Preece, J. 2005. Méthodes de recherche pour les formateurs d'adultes en Afrique. Hambourg, Institut de l'UNESCO pour l'éducation.

Cloete, F, Rabie, B. et De Coning, C. (éd.). 2014. Gestion de l'évaluation en Afrique du Sud et en Afrique

Stellenbosch, African Sun Media.

Chaplow, G., Scott, (2008), Plannification du Suivi et de l'Evaluation :

Lignes directrices et outils, Service de secours catholique et Croix Rouge américaine, États-Unis

Dunn, Leith (2008), *Intégration du genre dans la gestion des risques de catastrophe*, Centre d'études sur le genre et le développement, Mona,

Esri; Comprendre notre monde; les nouveaux géographes novembre 2012

Bureau d'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial, (2006), *Politique de suivi et d'évaluation du FEM*, Washington, États-Unis

Gouvernement de Malaisie, Unité de planification économique (2010), *Manuel pour l'analyse du cadre logique*, Unité de planification économique, Département du Premier ministre, Jamadilakhir.

Gouvernement de la République de Serbie, (2011), *Guide pour la Méthode du cadre logique Guide : Un outil clé pour le cycle de gestion de projet* (Deuxième Edition), Belgrade, 2011

Holliday, D. Allen, (2009), *Méthode du chemin critique*, Université de l'État de la Californie, Fullerton

Institut d'études du développement, (1998), *Suivi et évaluation/participatifs : apprendre du changement*, Université du Sussex, Brighton

James B. Campbell ; ***Introduction à la télédétection***, cinquième édition

Conseil national kenyan du contrôle de l'aide (KNACC), (2009), *Cadre national de suivi, d'évaluation et de recherche sur le VIH et le SIDA*, Conseil national de lutte contre le sida, Kenya

Mackay, Keith, (2007), *Comment construire un système de S&E pour soutenir un meilleur gouvernement*, Banque mondiale, Washington, DC.

Phillips, Ceri, (2009), *Qu'est-ce que la rentabilité*, Université de Swansea

Agence suédoise de coopération internationale au développement (2004), *Résumé de la théorie qui se cache derrière la méthode MCL : la Méthode du cadre logique*, Stockholm.

La Banque mondiale, (2004), *Suivi et Evaluation : Quelques outils, méthodes et approches*, Banque internationale pour la reconstruction et le développement, Washington D.C., États-Unis

Groupe des Nations Unies pour le développement, (2011), *Manuel de gestion axée sur les résultats*, PNUD, New York

## ❖ Perfectionnement des compétences nécessaires

### Justification

Le perfectionnement des compétences nécessaires est reconnu comme un service professionnel puissant pour résoudre des problèmes pratiques dans les secteurs public et privé. Les compétences sont également pertinentes pour améliorer la performance organisationnelle. Au niveau individuel, ses compétences requises améliorent la vente personnelle, car un spécialiste de l'évaluation peut être sollicité pour exécuter des missions en tant qu'entreprise.

Cette UE vise à affiner les compétences nécessaires en matière de consultance chez les participants. Les compétences ciblées sont celles qui seront utiles dans le S&E, profitables aux experts qui travaillent sur des tâches de S&E qu'ils auront à effectuer, à quelque titre que ce soit. Il peut s'agir de consultants, d'experts, d'universitaires, de compatriotes d'ONG, des fonctionnaires et des praticiens du secteur privé ainsi que des donateurs et de hauts fonctionnaires.

### Description

Le but de cette UE est d'initier les participants au processus de consultance, en se concentrant spécifiquement sur le rôle du consultant en tant qu'acteur de changement dans l'ensemble du processus. Il vise également à aider les organisations à améliorer leurs performances grâce à l'analyse des problèmes organisationnels existants et à l'élaboration de plans d'amélioration et de gestion du changement.

Les organisations peuvent s'inspirer des services des consultants en gestion pour un certain nombre de raisons, notamment pour obtenir des conseils internes et externes

(et vraisemblablement objectifs) et accéder à l'expertise spécialisée du consultant dans différentes disciplines. Le UE est à la fois théorique et pratique, y compris le partage d'expériences et de meilleures pratiques

### Objectif:

Doter les participants de connaissances et de compétences essentielles à la planification et à la gestion des missions de consultance.

### Acquisitions d'apprentissage:

À la fin de l'UE, les participants devraient être capables de :

- Appliquer les différentes approches en matière de consultance, dans l'exécution des missions ;
- Préparer les offres / propositions de consultants reconnus ;
- Gérer les différentes étapes du cycle de consultance en tant que client ou fournisseur de services ;
- Naviguer dans un environnement de consultance en évolution ;
- Préparer et présenter de bons rapports de consultance.

## **Contenu détaillé**

### **Le besoin de conseil en gestion**

- Le besoin de consultants ;
- Les secteurs auxquels ils s'appliquent et l'évolution du rôle des consultants et ;
- Les compétences nécessaires aux consultants dans le contexte actuel.

### **Modèles et Méthodes de consultance**

- L'environnement de la consultance ;
- Différents modèles de travail en matière de consultance ;
- Méthodes appropriées pour le travail de consultance.
- La justification du recours à des consultants externes et internes.

### **Domaines de consultance et gestion du processus**

- Domaines de consultance - Initiation aux tâches de consultance ;
- Pour les travaux de recherche / l'évaluation / les travaux d'activité, les résultats communs et les qualifications / les compétences clés requises ;
- la Gestion des étapes du processus de consultation et des défis ;

### **Préparation d'une offre de consultance**

- Comprend les préparatifs et la documentation nécessaires à ces tâches ;
- Formats / clients différents ;
- Budgétisation et élaboration de plans de travail pour les travaux de consultance.

## **Rédaction des termes de référence/de l'énoncé des travaux (TOR/SOW) pour une mission de consultance**

- Rédaction des termes de référence TDR ;
- L'élaboration des termes de référence, autrement dit de l'énoncé des travaux, pour une mission de consultance.

## **Rédaction d'un rapport initial pour une mission de consultance**

- Comprendre le concept rapport initial ;
- Composantes d'un rapport initial ;
- Aspects pratiques de la rédaction des rapports initiaux.

## **Gestion financière des organes et particuliers qui interviennent dans la consultance**

- Compétences en gestion financière requises dans le travail de consultance ;
- Responsabilités financières et tenue de dossiers.

## **Relation client-consultant**

- Cadre d'analyse de la clientèle ;
- Comment interagir avec un client ;
- Compétences nécessaires pour établir des relations avec le client.

## **Compétences de réseautage et de négociation**

- Le concept et la justification du réseautage ;
- Compétences de négociation pour les consultants ;
- Processus de négociation dans le travail de consultance.

## **Éthique et gestion des conflits**

- Le concept d'éthique et ses effets sur l'environnement de la consultance ;
- Problèmes éthiques dans le travail de consultance ;
- Conseils offerts aux clients et consultants pour améliorer la pratique éthique ;

## **Rédaction d'un CV de consultant, Lettres de motivation**

- Les différents styles de rédaction de CV de consultants (WB, NORAD, USAID, EU) ;
- Rédaction d'une lettre de motivation pour des missions de consultance.

## **Évaluation des propositions**

- Mise en place du comité d'évaluation ;
- Les critères d'évaluation des propositions techniques et financières ;

- Évaluation pratique des propositions en utilisant les critères appropriés.

### **Gérer un consortium de consultants / entreprises**

- La justification des consortiums de consultants ;
- Problèmes de gestion clés pour le succès des consortiums de consultants.

### **Modalités pédagogiques**

- Cours magistraux interactifs ;
- Groupes de discussion ;
- Études de cas et ;
- Jeu de rôle ;
- Conférenciers invités.

### **Matériels d'enseignement et d'apprentissage**

- Tableaux à feuilles mobiles ;
- Marqueurs ;
- Ordinateurs portables ;
- écrans ACL (Affichage à cristaux liquides) ;
- TÉLÉVISEURS ;
- Platines vidéo.

### **Liste de lecture suggérée**

Andrew Ness (2006), Préparer et évaluer. Une demande de propositions : comment sélectionner un fournisseur

Christopher D. McKenna (2006). La profession la plus récente au monde : Conseils en gestion. La presse de l'Université de Cambridge.

Dougherty, A M ; (1990) *Consultation : Pratique et perspectives* Harold Lewis - Le manuel complet de proposition des consultants (publié par le PTRC)

BIT (2002), Conseils en gestion : guide de la profession Pages 21-24

Kubr, M. (2002). *Comment sélectionner et utiliser les consultants : un guide pour les clients*, Gestion

Weinberg, G.M (1985). *Les secrets du conseil*

(New York, Dorset House), Kubr Milan (Ed) (1996) – *Conseils en Gestion : un guide de la profession*, BIT Genève

## **EVALUATION D'IMPACT DES POLITIQUES ET PROGRAMMES PUBLICS**

Niveau Minimal Requis: Licence 3

### **DESCRIPTION**

Les programmes et politiques de développement sont conçus pour améliorer des indicateurs de performance (par exemple les apprentissages scolaires, la prévalence d'une maladie, ...). Il est donc important de s'interroger sur leurs efficacités et décrire les conditions dans lesquelles ces programmes atteignent les résultats attendus. Ce cours répond au besoin de renforcement de capacités des cadres des secteurs public et privé en leur offrant les moyens techniques nécessaires pour réaliser une évaluation d'impact.



## **OBJECTIFS PEDAGOGIQUES**

- Familiariser les professionnels du développement ou étudiants à l'évaluation d'impact et à son rôle dans le processus de prise de décision.
- Doter les professionnels du développement ou étudiants d'outils techniques pour réaliser convenablement une évaluation d'impact.

## **PÉDAGOGIE**

Présentation de contenu et applications pratiques.

## **ÉVALUATION**

Quiz tout au long de la formation.

## **CONTENU (10 JOURS DE FORMATION)**

- **Partie 1 : Introduction à l'évaluation d'impact**

./ Pourquoi évaluer ?

./ Comment formuler des questions d'évaluation ?

### **Partie 2 : Inférence causale, Contrefactuel et Méthodes d'identification**

./ Inférence causale.

./ Contrefactuel.

./ Méthodes d'identification (randomisation, régression par discontinuité, double différences, appariement, méthodes combinées) avec applications à la santé, l'éducation et l'agriculture.

- **Partie 3 : Mise en œuvre d'une évaluation**

- ./ Introduction à la théorie des tests et à l'économétrie de base avec applications sous Stata.
- ./ Introduction aux tests de puissance pour le calibrage de la taille d'un échantillon (pour méthodes randomisées et non randomisées) avec applications sous Optimal Design et Excel.
- ./ Enquête pilote : fonctions, mise en œuvre et analyse
- ./ Sélection de l'échantillon : implication des données hiérarchiques sur la puissance des tests et les analyses statistiques.
- ./ Analyse des données de l'enquête de base avec applications sous Stata.
- ./ Analyse des données de l'enquête de suivi avec applications sous Stata.
- ./ Comment analyser les données en l'absence d'une enquête de base ?
- ./ Analyse coût-efficacité.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Gertler, P.-J., S. Martinez, P. Premand, L.-B. Rawlings et C.-M.-J. Vermeersch. 2011.

***L'évaluation d'impact en pratique.*** Banque mondiale, Washington, DC.

- Imbens, G. W. et J. M. Wooldridge. 2009. ***Recent developments in the econometrics of program evaluation.*** Journal of Economic Literature, Vol. 47, No. 1, pp. 5–86.

## **FINANCE IMMOBILIÈRE**

Niveau Minimal Requis: LICENCE 3

### **Description**

L'objectif est de permettre aux praticiens de se familiariser avec les techniques d'analyse financière et les spécificités du milieu de l'immobilier. En se basant sur le principe fondamental de détermination de la valeur, cette formation introduira les concepts de base ainsi que les approches pratiques de l'évaluation des actifs immobiliers. Un accent particulier

sera mis sur les outils quantitatifs et qualitatifs utiles à la prise de décision financière dans le marché immobilier.

### Objectifs ET DÉBOUCHÉS DE LA FORMATION

- Familiariser les professionnels (gestionnaires d'actifs immobiliers, courtiers, experts priseurs, évaluateurs privés et publics, fonds de placement, fonds de pensions, banques, assureurs, etc.) avec l'analyse financière des actifs immobiliers.
- Présenter aux professionnels, les techniques d'évaluation financières des biens immobiliers et les outils quantitatifs de calcul de rentabilité financière des investissements immobiliers.

### PÉDAGOGIE

La formation sera meublée d'exposés magistraux et des cas d'applications pratiques.

### ÉVALUATION

Plusieurs Quiz seront effectués le long de la formation.

### RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

- 1) **(MA)** Albouy, Michel, *Finance Immobilière et Gestion de Patrimoine*, Économica, France, 2009.
- 2) **(PD)** Dénos, Pascal, *Optimiser votre Investissement Immobilier*, Organisation Eds D', France, 2005.
- 3) **(SB)** Bettini, Serge, et Bettini, Sophie, *Techniques de l'immobilier*, Dunod, France, 2017.

### CONTENU

| SÉANCE | THÈMES                                                                                                                                                                             |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Déterminants et interactions de l'offre et de la demande, rôle des intermédiaires</li><li>• Rappel des mathématiques financières</li></ul> |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualisation, capitalisation, annuités, TRI, VAN</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
| 2  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principe de l'amortissement</li> <li>• Amortissement d'une hypothèque et cas particuliers</li> <li>• Les critères de base de la décision financière</li> </ul>                                                                                             |
| 3  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'hypothèque, la question du renouvellement et le choix du terme</li> <li>• Spécificité du critère de rendement sur fonds propres (mise de fonds) en immobilier</li> </ul>                                                                                 |
| 4  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement des flux monétaires générés par l'immeuble en contexte de certitude et gain (perte) en capital à la revente</li> <li>• Rappel du mécanisme de production du capital et notion de taux d'intérêt</li> </ul>                                   |
| 5  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effets des taux d'intérêts sur les rendements immobiliers</li> <li>• levier financier et évaluation du risque en fonction des variables critiques de l'investissement immobilier</li> <li>• Avantages et dangers de l'investissement immobilier</li> </ul> |
| 6  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperçu d'un processus d'évaluation immobilière</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
| 7  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction aux méthodes d'évaluation</li> <li>• Approche par coût</li> <li>• Approche par comparaison</li> <li>• Approche par revenu</li> </ul>                                                                                                          |
| 8  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réconciliation entre les méthodes d'évaluation</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
| 9  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cueillette des données immobilières</li> <li>• Analyse, interprétation statistique et géographique des données</li> </ul>                                                                                                                                  |
| 10 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle de l'administrateur immobilier</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations locateur/locataire (baux), entretien et réparations</li> <li>• Négociation et gestion des baux et des espaces</li> <li>• Vérification opérationnelle</li> <li>• Vérification diligente</li> </ul> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## **GESTION IMMOBILIERE**

Niveau Minimal Requis: LICENCE 3

## **Description**

Cette formation vise à outiller l'opérateur en immobilier afin de connaître et comprendre les concepts et les principes fondamentaux de la gestion des propriétés. Le but est de donner au participant la capacité de mettre en œuvre ses connaissances dans des contextes pratiques et de résoudre des problèmes concrets dans des contextes multidisciplinaires. La formation couvrira les déterminants de marché ainsi que le système de production et de gestion des actifs immobiliers qui permettent la planification, l'analyse et l'évaluation des décisions d'investissement. En d'autres termes, vous apprendrez à gérer des actifs immobiliers en vous basant sur des études de rentabilité, des évaluations foncières et des expertises urbaines et immobilières. Les enjeux actuels d'efficacité énergétique du patrimoine bâti et de développement durable seront aussi abordés.

## **Objectifs ET DÉBOUCHÉS DE LA FORMATION**

- Familiariser les professionnels (gestionnaires d'actifs immobiliers, courtiers, experts priseurs, évaluateurs privés et publics, fonds de placement, fonds de pensions, banques, etc.) avec les outils de gestion efficace des actifs immobiliers.
- Présenter aux professionnels, les techniques d'évaluation des biens immobiliers ainsi que les outils pratiques d'investissement dans les portefeuilles immobiliers performants.
- Familiariser les professionnels aux stratégies opérationnelles de gestion des biens immobiliers.
- Aborder les questions d'efficacité énergétique dans une perspective de gestion durable.

## **PÉDAGOGIE**

La formation sera meublée d'exposés magistraux et des cas d'applications pratiques.

## **ÉVALUATION**

Plusieurs Quiz seront effectués le long de la formation.

## RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

- 4) **(MFG)** Fondacci Guillarmé, Marie, *Maîtriser les Techniques de l'Immobilier*, 2<sup>e</sup> édition, Eyrolles, France, 2015.
- 5) **(SB)** Bettini, Serge, et Bettini, Sophie, *Techniques de l'immobilier*, Dunod, France, 2017.

## CONTENU

| SÉANCE | THÈMES                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Politiques et les procédures en gestion immobilière</li><li>• Plan stratégique</li><li>• Rôle de l'administrateur immobilier</li></ul>                                                                  |
| 2      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Régie de l'immeuble, incluant les règlements de l'immeuble</li><li>• Financement immobilier</li></ul>                                                                                                   |
| 3      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion des risques, sécurité et assurances</li></ul>                                                                                                                                                   |
| 4      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse du marché</li><li>• Analyse des frais d'exploitation</li><li>• Analyse de la clientèle et les techniques de location</li></ul>                                                                  |
| 5      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Systèmes comptables, états financiers et budgétaires</li><li>• Coordination des ressources humaines et spécialisées</li></ul>                                                                           |
| 6      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Relations locateur/locataire (baux), entretien et réparations</li><li>• Négociation et gestion des baux et des espaces</li><li>• Vérification opérationnelle</li><li>• Vérification diligente</li></ul> |
| 7      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion des taxes et des autres charges immobilières et financières afférentes</li></ul>                                                                                                                |

|           |                                                                                                                        |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |                                                                                                                        |
| <b>8</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperçu des techniques d'évaluation des actifs immobiliers</li> </ul>          |
| <b>9</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre des techniques d'évaluation des actifs immobiliers</li> </ul>   |
| <b>10</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'efficacité énergétique dans un contexte de développement durable</li> </ul> |



## **GESTION DES FONDS DE PENSION ET DE RETRAITE**

Niveau Minimal Requis: LICENCE 3

### **Description**

Le secteur concernant les pensions est en mutation rapide et constante. Cette formation vise à donner aux participants l'éventail des nouveautés et des évolutions concernant les fonds de pension, également appelés institutions de retraite professionnelle. A l'issue de la formation, vous serez capable d'appréhender les différents régimes de retraites et les principes de base de gestion d'un fonds de pension (table de mortalité, opérations financières, opérations financières, tarification en assurance-vie, provisions, etc.). De plus, les applications vous permettront de comprendre et mieux évaluer les différents risques relatifs aux actifs et aux passifs d'un fonds de pension, à la fois d'un point de vue théorique et pratique (systèmes à prestations ou cotisations définies, financement des retraites par répartition ou capitalisation, équilibre actuariel d'un régime de retraite, les risques du passif et de l'actif d'un fonds de pension, etc.).

### **Objectifs ET DÉBOUCHÉS DE LA FORMATION**

- Familiariser les professionnels (administrateurs et gestionnaires de fonds de pension, actuaires, assureurs, risk managers, fonds de placement, banques, consultants, etc.) avec les différents régimes de retraite et les outils de gestion efficace des actifs y afférant.
- Présenter aux professionnels, les techniques d'évaluation des risques ainsi que les provisions requises dans les fonds de retraite et les portefeuilles d'assurance-vie performants.

- Familiariser les professionnels aux stratégies opérationnelles de financement, d'arrimage entre les actifs et les passifs, et d'équilibre des fonds de retraite.

## PÉDAGOGIE

La formation sera meublée d'exposés magistraux et des cas d'applications pratiques.

## ÉVALUATION

Plusieurs Quiz seront effectués le long de la formation.

## RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

- 6) **(BD)** Boulier, Jean-François, et Dupré, Denis, *Gestion Financière des Fonds de Retraite*, 2<sup>e</sup> édition, Economica, France, 2002.
- 7) **(D)** Devolder, Pierre, *Le Financement des Régimes de Retraite*, Economica, France, 2005.

## CONTENU

| SÉANCE | THÈMES                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fondamentaux de probabilité et statistique</li><li>• Table de mortalité</li><li>• Techniques financières</li></ul>                                                                                                |
| 2      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tarification des contrats d'assurance-vie</li><li>• Provisions quantitatives</li></ul>                                                                                                                            |
| 3      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Types de régimes de fonds de retraite</li><li>• Régimes à cotisations déterminées</li><li>• Régimes à prestations déterminées</li><li>• Financement des retraites (par capitalisation, par répartition)</li></ul> |
| 4      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Équilibre financier</li></ul>                                                                                                                                                                                     |

|           |                                                                                                                                                                                                 |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Équilibre actuariel d'un régime de retraite</li> </ul>                                                                                                 |
| <b>5</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Source et évaluation des risques de l'actif</li> <li>• Source et évaluation des risques du passif</li> </ul>                                           |
| <b>6</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base conceptuelle de l'Asset Liability Management (ALM)</li> <li>• Optimisation du surplus</li> <li>• Allocation stratégique d'actif et ALM</li> </ul> |
| <b>7</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modélisation déterministe de l'ALM</li> <li>• Modélisation stochastique de l'ALM</li> </ul>                                                            |
| <b>8</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de la performance des fonds</li> </ul>                                                                                                      |
| <b>10</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'éthique</li> <li>• L'investissement socialement responsable</li> <li>• L'équité intergénérationnelle</li> </ul>                                      |

## **Économie pétrolière et gazière : Évaluation de la rentabilité financière pour les pays africains pétroliers**

|                       |                                |
|-----------------------|--------------------------------|
| <b>Titre du cours</b> | Économie pétrolière et gazière |
| <b>Niveau</b>         | LICENCE 3                      |

### **I. RÉSUMÉ**

Le pétrole, aussi appelé brut (ou pétrole brut), est l'une des denrées les plus précieuses sur les marchés de la planète. Constituant un peu plus du tiers des réserves énergétiques mondiales, il est vital pour nombre d'industries et de nations. Le pétrole est un liquide naturel noir et visqueux qui peut être raffiné pour produire de l'essence, du carburant diesel, du kérosène, du carburant aviation, de l'huile pour moteurs, de l'asphalte, de la paraffine et quantité d'autres produits. Le prix du pétrole, normalement élevé, fluctue de jour en jour en fonction de divers facteurs comme l'offre et la demande, l'économie mondiale, les

problèmes environnementaux et les guerres ou autres dynamiques dans les pays acheteurs ou producteurs.

## **II. OBJECTIFS**

Les objectifs recherchés par ce cours sont les suivants :

- Familiariser les professionnels aux méthodes d'évaluation économique des hydrocarbures
- Doter les étudiants d'outils permettant de justifier les décisions d'investissement dans le pétrole et le gaz
- Donner aux professionnels des outils leur permettant de bien comprendre la filière globale de l'industrie

pétrolière et gazière

## **III. DÉBOUCHÉS**

À l'issue de cette formation, les professionnels seront capables de :

- Procéder à une analyse de rentabilité de projets pétroliers et gaziers pour l'industrie et le gouvernement;
- Faire une analyse complète de la chaîne de valeur pour l'industrie pétrolière;
- Faire une analyse de risque et d'incertitude des projets pétroliers;
- Faire une évaluation complète des actifs des compagnies pétrolières.

#### **IV. FORMULES PÉDAGOGIQUES**

Présentation de contenu et illustration par des études de cas

#### **VI. CONTENU**

##### **A. Composantes de flux de trésorerie et indicateurs économiques**

Cette introduction décrit les principales terminologies et examine les questions génériques de l'analyse microéconomique applicables à tous les secteurs de la chaîne d'approvisionnement en pétrole et en gaz.

1. Pourquoi l'économie pétrolière est-elle une décision d'investissement
2. Distinguer les flux de trésorerie des revenus et des bénéfices
3. Sources de revenus et de coûts
4. Considérations relatives à l'actualisation
5. Calcul de la valeur actuelle nette selon différents scénarios
6. Indicateurs et critères économiques utilisés pour classer les valeurs des projets (VAN, TRI, PRI, etc.)

## **Gérer les matières résiduelles dans un pays pour la salubrité et la création de richesse**

|                              |                         |
|------------------------------|-------------------------|
| <b>Titre de la formation</b> | La rédaction persuasive |
| <b>Niveau minimal requis</b> | LICENCE 3               |

### **I. RÉSUMÉ**

Le but de cette formation est de montrer que la gestion des matières résiduelles dans un pays requiert une planification active avec des approches cohérentes. Après l'avoir suivi, vous serez en mesure de bien appliquer le concept de l'économie circulaire et de la valorisation des déchets. Vous serez également un leader dans la conception de plans d'aménagement du territoire en lien avec la valorisation des déchets.

## **II. OBJECTIFS**

Les objectifs recherchés par cette formation sont les suivants :

- Savoir planifier la gestion des matières résiduelles sur un territoire
- Maîtriser les filières de valorisation des matières résiduelles
- Savoir faire la coordination générale et gérer les contrats
- Devenir responsable des opérations

## **III. DÉBOUCHÉS**

Les métiers et les professions dans le domaine de la gestion des matières résiduelles sont diversifiés et prometteurs. Ils sont répartis entre diverses activités du cycle de production et de disposition des résidus pouvant être regroupées en huit grandes catégories de tâches ou interventions :

- La génération des matières résiduelles
- La collecte et le transport
- Le tri et le conditionnement
- Le réemploi
- Le recyclage
- La valorisation biologique (compostage)
- L'élimination



- Les activités de support

#### **IV. FORMULES PÉDAGOGIQUES**

Présentation de contenu et illustration par des cas pratiques

#### **VI. CONTENU**

##### **A. Les principes généraux de valorisation**

Cette partie cherche d'abord à explorer les lois et les règlements en vigueur dans certains pays en matière d'encadrement de la gestion des matières résiduelles, avec une approche comparative. Elle exposera également les grandes théories en vigueur dans la gestion des matières résiduelles.

1. Les politiques, les lois et les règlements
2. La règle 3RV : la Réduction à la source, le Réemploi, le Recyclage et la Valorisation des matières résiduelles
3. Le principe du tri sélectif
4. Le principe de l'économie circulaire

##### **B. Gestion des ordures ménagères**

Cette section s'intéresse à décrire différentes sources de production des ordures ménagères. Elle décrit également les formes de déchets existant dans les décharges ainsi que les mécanismes de leur collecte et de leur élimination.

1. Description de l'environnement terrestre
2. Urbanisation et impacts humains
3. Les systèmes d'égouts
4. Nature des déchets
5. Systèmes de collecte des ordures
6. Infrastructures de collecte des ordures
7. Élimination sûre des produits chimiques ménagers

### **C. Gestion des ordures industrielles**

Cette partie identifie les types de polluants industriels, leurs impacts sur l'environnement ainsi que leurs méthodes de gestion, de réduction et d'élimination.

1. Types de polluants industriels
2. Émissions de gaz à effet de serre
3. Méthodes de gestion des polluants industriels

### **D. Recyclage des matériaux par composante**

Cette section identifie les types de matériaux qui composent les matières résiduelles ainsi que les possibilités de valorisation par filière de ces matériaux.

1. Recyclage du papier
2. Recyclage des verres
3. Recyclage des métaux
4. Recyclage du plastique et du caoutchouc
5. Recyclage de la matière organique (le compost)
6. Recyclage des matières dangereuses

## **E. Qualité de l'eau et traitement de l'eau**

Cette partie identifie la composition chimique des eaux par source de production. Elle identifie également les méthodes d'élimination existantes de ces polluants.

1. Les effluents industriels
2. Tarification et le contrôle direct
3. Impuretés de l'eau
4. Gestion des eaux pluviales
5. Méthode de traitement de l'eau
6. Méthodes de purification : sédimentation, filtration, désinfection, aération et criblage
7. Recyclage des eaux usées
8. Gestion de la qualité de l'eau : réduction des impuretés physiques, chimiques et biologiques
9. Maladies d'origine hydrique

## **F. Valorisation des matières résiduelles**

Cette section met de l'avant la détermination de la valeur socioéconomique des produits issus des matières résiduelles. En plus de mettre l'accent sur les éléments de compétitivité des produits, elle identifie également les segments de marchés sur lesquels ils sont valorisés.

1. Valeur des ressources (économique, écologique et esthétique)
2. Types de valorisation des produits
3. Marché des produits dérivés
4. Retombées socioéconomiques possibles

#### **G. Gestion des sites d'enfouissement**

Les sites d'enfouissement représentent des territoires aménagés avec des équipements dédiés à des formes de traitement des matières résiduelles. Il s'agit de véritables complexes industriels de valorisation et de protection de l'environnement souvent appelés écocentres.

1. Aménagement du site et des infrastructures
2. Collecte, traitement et transport du méthane
3. Construction d'infrastructures de stockage de déchets organiques non dangereux
4. Traitement du lixiviat in situ
5. Travaux d'aménagement paysager visant pour restaurer l'aspect original du site

#### **H. Identification des besoins technologiques**

La gestion des matières résiduelles requiert souvent une technologie adéquate pour la valorisation de chaque forme de déchet. Cette section s'attèle à faire l'inventaire de ces infrastructures et montrer leurs spécificités.

1. Infrastructures de déversement
2. Infrastructures de digestion anaérobie
3. Infrastructures de compostage
4. Infrastructures de recyclage des plastiques, des piles et des déchets électroniques
5. Infrastructures de valorisation énergétique

#### **I. Aspects financiers et socioéconomiques**

Cette section donne un aperçu sur les coûts devant être supportés pour mettre en place un système de traitement de valorisation des matières résiduelles. Elle montre également les avantages et les coûts de ces traitements pour toute la société.

1. Coûts de collecte, de séparation et de gestion
2. Coût des équipements
3. Gains et coûts sociaux
4. Impacts en matière de santé publique

#### **VIII. BIBLIOGRAPHIE**

Bouchard-Martel, V. (2016). Analyse de l'applicabilité de la réglementation pour un changement rapide des comportements citoyens québécois en gestion des matières résiduelles.

de Lotbinière, M. R. C. (2006). Plan de gestion des matières résiduelles. 109 p.

Guedira, A., Lamhamedi, M. S., Satrani, B., Boulmane, M., Serrar, M., & Douira, A. (2012). Valorisation des matières résiduelles et de la biomasse forestière au Maroc: Compostage et confection de substrats organiques pour la production de plants forestiers. *Nature & Technology*, (7), 87.

Mercier, J., Crête, J., & Beaudoin, C. (2006). Les politiques de gestion des matières résiduelles: une comparaison Québec-Massachusetts. *Politiques publiques: Le Québec comparé*, 205-254.

Pitre, M. (2008). *Gestion intégrée des matières résiduelles provenant de l'industrie de la construction de bâtiments* (Doctoral dissertation, École de technologie supérieure).

Lachance, C. (2011). *Alternatives à l'enfouissement des matières résiduelles putrescibles: que faire des matières putrescibles à la lumière de la 3e politique québécoise de gestion des matières résiduelles?* (Doctoral dissertation, Université de Sherbrooke.).

## **LA RÉDACTION PERSUASIVE:**

### **Savoir rédiger des rapports avec les standards internationaux**

|                              |                         |
|------------------------------|-------------------------|
| <b>Titre de la formation</b> | La rédaction persuasive |
| <b>Niveau minimal requis</b> | LICENCE 3               |

#### **I. RÉSUMÉ**

Le but de cette formation innovante est de vous aider à rédiger vos rapports, vos notes décisionnelles et tous vos documents stratégiques avec concision et persuasion. Après l'avoir suivi vous serez en mesure d'élaborer des textes fluides, rapides à lire et bien argumentés. Vous serez également un leader dans la production de rapports d'entreprises, ainsi des rapports nationaux et internationaux.

#### **II. OBJECTIFS**

Les objectifs recherchés par cette formation sont les suivants :

- Bien cerner et positionner l'enjeu de communication
- Structurer les textes

- Être concis en contenu informatif : dire plus en moins de mots
- Savoir canaliser l'intérêt du lecteur

### **III. DÉBOUCHÉS**

À l'issue de cette formation, les professionnels seront capables de :

- Produire des rapports d'entreprise
- Produire des rapports publics et pour les grandes organisations
- Rédiger des mémoires sur des sujets d'intérêt public
- D'être efficaces dans la rédaction de notes de service

### **IV. FORMULES PÉDAGOGIQUES**

Présentation de contenu et illustration par des cas pratiques

### **VI. CONTENU**

#### **J. Préparer la communication**

Cette partie cherche d'abord à cerner le contenu de la communication en distinguant les objectifs visés. Elle aide également à structurer l'argumentaire en faisant une certaine hiérarchisation des idées.

1. Cerner l'enjeu de la communication
2. Écrire avec facilité et rapidité



3. Construire l'argumentation
4. Cerner la logique des paragraphes

#### **K. Structurer et rendre cohérent les textes**

Cette section cherche à fournir au rédacteur les moyens nécessaires à la structuration méthodologique du texte. Elle aide également à bâtir le texte en distinguant les idées maîtresses et leur logique d'enchaînement du début à la fin. Enfin elle aide à être concis dans l'écriture en mettant de l'avant les idées importantes et en éliminant les mots non nécessaires à la compréhension.

7. Préparer la communication
8. Renforcer le fil conducteur
9. Dire plus en moins de mots
10. Trouver les mots justes

#### **L. Les éléments graphiques, la bibliographie et les encadrés**

Cette partie donnera les éléments nécessaires à la bonne citation des figures et tableaux utilisés dans le texte. Pour ce faire, l'utilisation de certains logiciels bibliographique sera expliquée. La section aidera aussi à expliquer la logique des encadrés qui donnent souvent une grande valeur au texte à travers de exemples spécifiques.

5. Savoir utiliser les figures et les tableaux dans un texte

6. Maîtriser la logique des annexes
7. Comprendre la logique des encadrés dans le texte
8. Savoir bien citer les références dans un texte

#### **M. Gestion de la qualité du contenu**

La gestion de la qualité des documents produits est une phase cruciale pour produire un travail de qualité. Ainsi, cette partie expliquera aux rédacteurs les étapes à suivre pour une finition de qualité des rapports. Enfin, la section expliquera aussi les suivis à faire avant l'impression.

6. Faire réviser le rapport par les pairs
7. Savoir traiter les commentaires reçus
8. Traitement des rapports connexes au document principal
9. Effectuer la révision linguistique
10. Les éléments graphiques et l'impression

#### **VIII. BIBLIOGRAPHIE**

Buttler, A. (2002). Comment rédiger un rapport ou une publication scientifique.

Kleemann-Rochas, C., Farina, G., Fernandez, M., & Michel, M. (2003). Comment rédiger un rapport, un mémoire, un projet de recherche, une activité de recherche en cours. *Manuel de rédaction avec modules d'apprentissage des techniques d'écriture en français*. Firenze: Centre de langues de l'Institut universitaire européen.

Jucquois, G. (1996). *Rédiger, présenter, composer: l'art du rapport et du mémoire*. De Boeck Supérieur.

Boulogne, A. (2002). Comment rédiger une bibliographie.

## **PRODUITS DÉRIVÉS EN GESTION DE RISQUE ET DE PORTEFEUILLE**

Niveau Minimal Requis: LICENCE 3

### **Description**

Les marchés d'instruments dérivés ont connus une forte croissance à travers le monde au cours des dernières décennies. Cette formation passe en revue les fondamentaux théoriques et pratiques permettant d'utiliser les produits dérivés et de comprendre leurs caractéristiques distinctives par rapport aux titres traditionnels. Au terme de la formation, les apprenants vont acquérir une compréhension solide de ces instruments dérivés, des règles et techniques de tarification, des relations inter-marchés, ainsi que des stratégies de gestion de risque et de portefeuille qui les exploitent.

### **Objectifs ET DÉBOUCHÉS DE LA FORMATION**

- Familiariser les professionnels (gestionnaires de portefeuille, de risque, de fonds de pensions, traders, Quants, Assureurs) avec les titres dérivés de base, leurs particularités, leurs liens avec les actifs sous-jacents.
- Présenter aux professionnels, les techniques d'évaluation courantes des produits dérivés de base et procéder à leurs utilisations pratiques.
- Familiariser les professionnels aux stratégies de couverture, de spéculation, d'arbitrage et de gestion de portefeuille qui exploitent de ces instruments dérivés.
- Doter les professionnels d'outils pertinents pour la prise de décisions d'investissement dans les marchés de produits dérivés.

## PÉDAGOGIE

La formation sera meublée d'exposés magistraux et des cas d'applications pratiques.

## ÉVALUATION

Plusieurs Quiz seront effectués le long de la formation.

## RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

- 8) **(JH)** Hull, John C., *Futures et options: principes fondamentaux*, 6<sup>e</sup> édition, Pearson Education, France, 2009.
- 9) **(JH)** Hull, John C., *Futures et options: principes fondamentaux*, Corrigés 6<sup>e</sup> édition, Pearson Education, France, 2009.
- 10) François, P., Khoury, N. et Laroche P., *Introduction aux instruments financiers dérivés*, Presses de l'Université de Laval, 2010.
- 11) Racicot, F.-É. et Théoret R., *Traité de gestion de portefeuille : titres à revenus fixes et produits dérivés*, Presses de l'Université du Québec, 4<sup>ème</sup> édition, 2005.

## CONTENU

| SÉANCE | THÈMES |
|--------|--------|
|        |        |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Introduction au fonctionnement du marché des contrats à terme et contrats à livrer (futures, forwards), des options et des autres titres dérivés.</li> <li>● Utilisation des titres dérivés par les opérateurs en couverture, par les arbitragistes, et par des spéculateurs.</li> <li>● Marchés de taux d'intérêt.</li> </ul> |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tarification des contrats à terme et contrats à livrer (futures, forwards).</li> <li>● Cas des contrats à livrer sur des actions, contrat à terme sur des indices, contrats à livrer et contrats à terme sur des devises, coût de portage</li> </ul>                                                                           |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fonctionnement et tarification des contrats d'échange (swaps)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Propriétés des options</li> <li>● Équation de parité, borne sur les options, influence des paramètres sur le prix des options</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Introduction à la gestion de risque</li> <li>● Stratégies de couverture par contrats futures</li> <li>● Stratégies d'échanges impliquant des options</li> <li>● Tarification des options par arbre binomial</li> <li>● Évaluation risque-neutre</li> <li>● Couverture delta</li> </ul>                                         |
| 6 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Approche pratique de la tarification des options par arbre binomial.</li> <li>● Mise en œuvre dans Excel</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
| 7 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Options sur indices et devises</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 8 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tarification avancée des options : formule de Black-Scholes, volatilité implicite, volatilité historique</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |

|    |                                                                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre dans Excel</li> </ul>                                                                      |
| 9  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de sensibilité des options : les lettres grecques</li> <li>• Mise en œuvre dans Excel</li> </ul> |
| 10 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Options exotiques : asiatiques, barrière, composée, écart, etc.</li> </ul>                               |

## Méthode de la technique d'enquête électronique

La collecte des données est faite de façon électronique dans le cas où tablettes ou téléphones sous android sont utilisés comme matériel de l'enquêteur.

Il s'agit d'une méthode de collecte de données où un logiciel de collecte est installé dans chacune des tablettes et tout le questionnaire de l'étude y est aussi programmé et installé. L'avantage principal de cette méthode est qu'avec ce logiciel, les données sont transférées après chaque interview effectuée. Le transfert se fait automatiquement par internet dans un serveur accessible à toutes les parties prenantes de l'étude.

Les avantages de cette méthode sont multiples. En effet cette technique de collecte des données permet d'avoir:

- **un gain économique** important dans le retraitement des données, puisque la saisie des résultats est instantanée; l'évolution du contenu du questionnaire pour les prochaines enquêtes s'avère également moins onéreuse;
- **un gain qualitatif**: en associant la saisie à la collecte, nous évitons les pertes de données qui lui sont liées ;
- **un gain de temps**: la durée de chaque enquête est sensiblement diminuée, car la saisie est accélérée en conditionnant certaines questions à des réponses précédentes. Par exemple, si un membre de ménage déclare qu'il n'est pas malade, les questions relatives au nombre ou au lieu de consultations deviennent inutiles pour cet individu et seront automatiquement sautées.

Cette méthode est actuellement exclusivement utilisée par la banque mondiale dans les collectes de données qu'elle demande du fait des économies substantielles qu'elle engendre et aussi de la qualité des produits rendus.

Le logiciel CsPRO sera utilisé pour cette formation pour sa simplicité et du fait qu'il soit le logiciel le plus complet et le plus fiable parmi ceux utilisés pour la collecte des données.

Nos cibles sont entre autres les responsables de suivi-évaluation dans les programmes, les informaticiens des programmes, les coordonnateurs de programmes, les responsables suivi-évaluation des différents ministères

.

### **Module de la formation**

1. Méthode d'élaboration d'un questionnaire
2. Programmation d'un questionnaire sous CsPRO
3. Technique de collecte avec CsPRO
4. Méthode de sauvegarde et de synchronisation des données

5. Transfert des données dans un logiciel statistique comme stata
6. Analyse des données avec stata