



## Série – Chaîne PPBSE

### Boussole – Méthodologie de la chaîne PPBSE

### Outil 6 – Le chronogramme des activités et l'échéancier des ressources



## Table des matières

1. Définition .....	2
2. Objectif de l'étape.....	2
3. Questions clés .....	3
4. Comment s'y prendre ? .....	3
5. Outils .....	4
5.1.1 Exemple de chronogramme des activités.....	5
5.1.2 L'échéancier des ressources.....	6
5.1.2.1 L'échéancier des consommations d'intrants.....	6
5.1.2.2 Le vecteur des coûts unitaires.....	6
5.1.2.3 L'échéancier des ressources.....	7
6. Résultat.....	7
7. Pour en savoir plus.....	8

### Liste des exemples

Exemple 1 : Exemple de chronogramme des activités .....	4
Exemple 2 : Chronogramme des activités .....	5



## OUTIL 6

# Le chronogramme des activités et de l'échéancier des ressources

Le chronogramme des activités et l'échéancier des ressources sont les outils indispensables à la mise en œuvre d'un programme/projet, suite à l'élaboration de la matrice du cadre logique d'un programme.

### 1. Définition



Le chronogramme des activités est un support d'analyse et de présentation graphique des activités d'un programme/projet. Il met en évidence la suite logique des activités, leur durée prévue, les interdépendances entre les activités et fournit une base pour attribuer les responsabilités dans la gestion du programme/projet.

L'échéancier des ressources, construit sur la base du chronogramme des activités, indique quelles sont les ressources humaines, matérielles et financières qui doivent être mises à la disposition du programme, période par période pour permettre une mise en œuvre sans heurts.

### 2. Objectif de l'étape

L'objectif de cette étape est de **préciser comment le programme/projet se déroulera dans le temps**, compte tenu des activités qu'il est prévu de mettre en œuvre, de la durée de chacune et des interdépendances entre ces activités (certaines activités ne peuvent être entreprises qu'après qu'une autre activité a été achevée).

*Par exemple : On ne peut entreprendre les travaux d'électricité et de plomberie dans une maison tant que le gros œuvre n'est pas terminé.*

Il faut **recenser les divers intrants nécessaires** à la réalisation de chaque activité et on précise quelle quantité de ces intrants est nécessaire pour mener à bien l'activité considérée. Compte tenu de cette information, le **chronogramme des activités permet de préciser quels intrants seront nécessaires** à la mise en œuvre du programme/projet, en quelle quantité et à quelle date.

Enfin, en introduisant dans **l'analyse le coût unitaire** des divers intrants, on en déduit les **ressources** qui devront être mises à la disposition du projet/programme, période par période pour en permettre une exécution sans heurts.



### 3. Questions clés

- Quelles sont les activités que le projet/programme prévoit de mettre en œuvre ?
- Quelle est la durée prévue de chacune de ces activités ?
- Dans quel ordre les activités doivent-elles être entreprises ?
- Y a-t-il des interdépendances entre ces activités ?
- Quels sont les intrants nécessaires à la mise en œuvre de chacune de ces activités ?
- Quel est le coût unitaire de ces intrants ?

### 4. Comment s'y prendre ?

La construction du chronogramme des activités se fait étape par étape, de manière systématique et ordonnée :

**Étape 1 :** Dresser la liste des activités. En principe, celle-ci peut être reprise de la matrice du cadre logique. On peut rappeler ici que dans le cas d'un programme, ces activités sont des projets au sens large du terme (pas seulement des projets d'investissement).

**Étape 2 :** Clarifier l'enchaînement des activités et les interdépendances entre elles.

**Étape 3 :** Prévoir la date de démarrage de chaque activité, le temps nécessaire à sa réalisation et par suite la date à laquelle elle devrait être achevée.

**Étape 4 :** **Poser des jalons.** Pour faciliter le suivi de la mise en œuvre du projet/programme, il est souvent utile d'identifier des événements clés qui seront utilisés pour apprécier l'avancement du projet/programme. Lorsque des activités sont interdépendantes, l'activité B ne pouvant être entreprise qu'après que l'activité A est terminée, la date d'achèvement des activités de type A peut être retenue comme un jalon, puisque tout retard à ce niveau se répercutera sur les activités qui viennent à sa suite.

**Étape 5 :** Identifier les responsabilités de gestion des différentes activités.

**Étape 6 :** Recenser les différents intrants nécessaires à la mise en œuvre de chaque activité et la quantité nécessaire.

**Étape 7 :** Estimer le coût unitaire de chaque intrant.

**Étape 8 :** Établir, sur la base de ce qui précède, l'échéancier des ressources, c'est-à-dire le montant des moyens financiers requis par la mise en œuvre du projet/programme et sa répartition dans le temps.

Dans le cas d'un programme, les activités correspondent à des projets. Si les projets inclus dans le programme ont donné lieu à l'établissement d'un échéancier des ressources, les étapes 6 à 8 s'en trouvent simplifiées.

Dans ce cas, il n'est en effet pas nécessaire de reprendre le détail des intrants et leur coût unitaire dans l'échéancier des ressources du programme puisque cela est déjà fait dans les échéanciers des projets. On pourra se limiter à introduire, période par période, les besoins financiers des projets qui constituent les activités de ce programme.



## 5. Outils

Le **calendrier des activités** prend la forme d'un **tableau à double entrée**. Les activités impliquées dans la mise en œuvre du programme/projet sont listées dans la première colonne (une activité par ligne).

Est indiqué dans la deuxième colonne, ligne par ligne, la personne, le service ou l'institution responsable de la mise en œuvre de l'activité correspondante. Les colonnes suivantes correspondent à des périodes de temps, généralement des trimestres, entre le démarrage du projet/programme et la date à laquelle la dernière activité aura été achevée. Au croisement entre les lignes et les colonnes on indique, en grisant la case ou par une flèche, si l'activité est en cours ou non pendant la période considérée.

**Exemple 1 : Exemple de chronogramme des activités**

Résultats / Activités	Responsables	Année 1				Année 2				...
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
<b>Résultat 1.1</b>	Responsable									
Activité 1.1.1	X	■	■	■						
Activité 1.1.2	Y/Z		■	■						
Activité 1.1.3	X/Z				■	■	■			
<b>Résultat 1.2</b>	Responsable									
Activité 1.2.1					■	■				
Activité 1.2.2						■	■	■		
<b>Etc.</b>										
<b>Résultat 2.1</b>	Responsable									
Activité 2.1.1					■	■	■			
Activité 2.1.2								■	■	



### 5.1.1 Exemple de chronogramme des activités

L'illustration d'un chronogramme des activités est construite sur l'exemple du programme d'amélioration de la situation sanitaire au niveau de la région de Tambacounda, comme précédemment.

Exemple 2 : Chronogramme des activités

Renvoi	Résultats et centres d'activités	Responsabilité	Année 1				Année 2				Année 3				
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
1.	<b>La qualité et l'efficacité des soins de santé secondaire sont améliorées.</b>	<b>Responsable d'activité</b>													
	<b>Activités</b>		----->												
1.1.	Concevoir et mettre en place un programme de formation du personnel des CS.	UGP /Administration Santé/Médecins	----->				----->				----->				
1.2.	Améliorer les procédures d'approvisionnement, de stockage et de contrôle des médicaments.	UGP/Prestataire de services	----->												
1.3.	Concevoir/mettre en œuvre de nouvelles procédures pour : gestion du personnel (système de motivation) maintenance véhicules et équipements.	UGP/Prestataire de services	----->												
2.	<b>Un système de soins de santé primaires est opérationnel au niveau des villages</b>	<b>Responsable d'activité</b>													
	<b>Activités 2</b>		----->												
2.1.	Concevoir et mettre en place l'organisation du système itinérant de soins de santé au niveau des villages.	UGP/Infirmiers					----->				----->				
2.2.	Mettre en place le système de leasing des véhicules aux infirmiers itinérants.	UGP/Administration Santé	----->												
2.3.	Former les agents communautaires aux soins minima de santé.	Infirmiers/ONG					----->				----->				

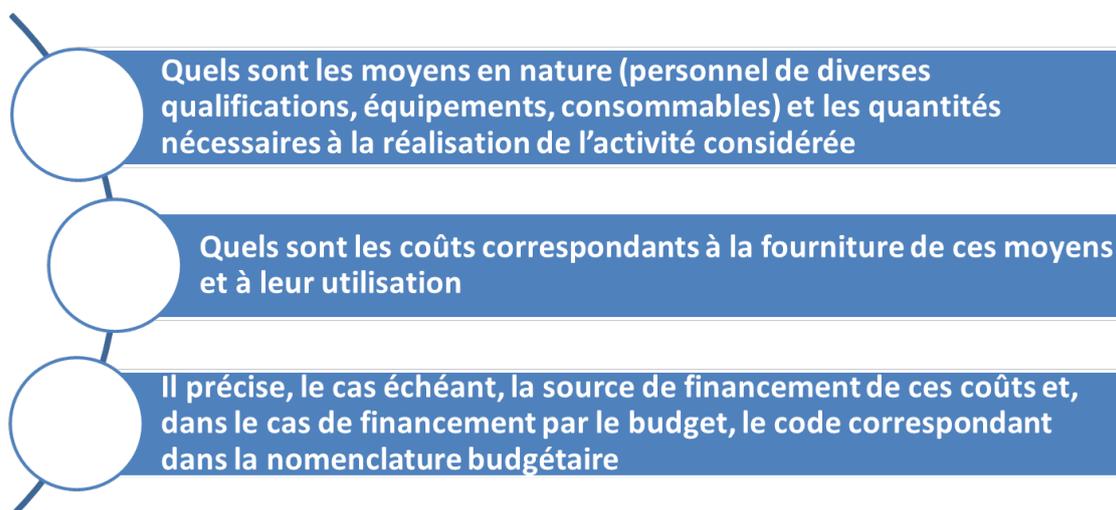


### 5.1.2 L'échéancier des ressources

L'échéancier des ressources est construit de préférence avec un logiciel de type tableur. Il fait intervenir trois tableaux :

- l'échéancier des consommations d'intrants;
- le vecteur des coûts unitaires;
- l'échéancier des ressources.

L'échéancier des ressources indique, dans un cadre chronologique dérivé du chronogramme d'activités, et pour chaque activité :



#### 5.1.2.1 L'échéancier des consommations d'intrants

Dans la première colonne sont listés les différents types d'intrants requis par la mise en œuvre du projet/programme. Les autres colonnes correspondent aux périodes de temps. On indique au croisement d'une ligne et d'une colonne la quantité de l'intrant correspondant requise au cours de la période considérée. Une dernière colonne permet de totaliser les quantités requises de chaque intrant sur la durée totale du projet/programme.

#### 5.1.2.2 Le vecteur des coûts unitaires

C'est un tableau de deux colonnes. Dans la première sont listés les différents types d'intrants et dans la seconde le coût unitaire de chacun.



### 5.1.2.3 L'échéancier des ressources

Il est de structure identique à l'échéancier des consommations d'intrants. Au croisement d'une ligne et d'une colonne apparaît le montant requis pour acquérir les intrants correspondants dans la quantité requise au cours de la période considérée.

Cette donnée est obtenue par la multiplication de la quantité d'intrants (lue dans l'échéancier des consommations d'intrants) par le coût unitaire de l'intrant (lue dans le vecteur des coûts unitaires).

Le **problème le plus fréquemment rencontré** à ce stade de l'approche du Cadre logique est la **sous-estimation du temps** nécessaire à la réalisation des activités.

Outre l'optimisme naturel des initiateurs et gestionnaires de programmes/projets, cela tient à des facteurs multiples :

- *Des activités ont été omises lors de l'établissement du chronogramme d'activités.*
- *Il n'est pas suffisamment tenu compte de l'interdépendance des activités et, par suite, des retards en cascade qui se produisent lorsqu'une activité n'est pas achevée dans les délais prévus.*
- *Il n'est pas tenu compte de ce que certaines ressources nécessaires au projet/programme sont mobilisées par d'autres activités. Ce peut être notamment le cas pour les cadres et techniciens des institutions en charge de la gestion des projets/programmes.*

## 6. Résultat

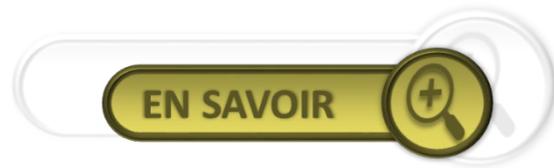
Le résultat de cette étape consiste en deux tableaux :

- *un chronogramme des activités, et*
- *un échéancier des ressources,*

Ces tableaux fournissent, l'un une **représentation de l'avancement dans le temps** de la mise en œuvre du programme/projet, l'autre une **évaluation des ressources en termes physiques** (intrants) et en termes financiers qu'il faudra mobiliser, au fil du temps, pour assurer la réalisation du projet/programme.

Avant le démarrage du programme/projet, ces instruments sont des **outils essentiels** pour apprécier sa faisabilité.

Pendant toute la durée de la mise en œuvre du programme/projet, ils constituent une référence pour le suivi de son avancement.



## 7. Pour en savoir plus

- *Gestion Axée sur les Résultats, Guide à l'attention des collectivités territoriales, et l'Association Internationale des Maires Francophone, financé par l'Union européenne, 2009.*
- *La gestion axée sur les résultats à l'ACSI, Guide d'introduction aux concepts et aux principes, Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances, Agence canadienne de développement international, janvier 1999.*
- *Méthodes de l'Aide, Lignes directrices Gestion du Cycle du Projet, Commission européenne, mars 2004.*
- *Manuel – Gestion du Cycle du Projet, Commission européenne, EuropeAid Office de Coopération, Affaires générales, Unité Évaluation, Bruxelles, mars 2001.*
- *Gestion du cycle de projet et le cadre logique, Manuel préparé pour le ministère des Affaires étrangères du Grand-Duché de Luxembourg Direction de la Coopération au Développement, mis à jour par le Cercle de Coopération en 2014.*



©KK  
30 décembre 2021

**Projet d'assistance technique en appui à la mise en œuvre  
du Plan Sénégal Émergent (AT-PSE)**

Route de la Corniche Ouest  
Immeuble Chrismur, 4<sup>ème</sup> étage  
Fann Hock-Dakar  
Tél. réception : 33 88 95 762