

Manuel de développement des capacités pour les *institutions de transport*

De l'évaluation des besoins en capacités
à l'évaluation de l'impact

Global Research and Technology Development
Funded by UK Government
RCC Research Commissioning Centre
3ie International Initiative for Impact Evaluation
Transport for Cairo
مواصلات للقاهرة

Atelier organisé dans le cadre du programme Agora Sustainable Transport Fellowship - © Hend Eltabey, 2024

Contexte du projet

Les institutions de transport dans les pays à revenu faible et intermédiaire sont à l'avant-garde des efforts visant à rendre les systèmes de mobilité urbaine plus durables et conformes aux objectifs climatiques. Cependant, beaucoup continuent à faire face à des lacunes critiques en matière de capacités aux niveaux individuel, organisationnel et sociétal, limitant leur capacité à planifier, mettre en œuvre et pérenniser des initiatives de transport transformatrices. L'étude « Renforcement des capacités en matière de mobilité urbaine durable pour les pays à faible revenu (2024) », menée dans le cadre du programme de recherche appliquée High Volume Transport (HVT), financé par le ministère britannique des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement (FCDO), a mis en évidence ce défi. Elle a révélé que, malgré les nombreux efforts de développement des capacités, ceux-ci sont souvent fragmentés, à court terme et centrés sur la formation plutôt que sur le renforcement des systèmes institutionnels et des structures d'apprentissage à long terme.

Ce manuel de développement des capacités s'appuie directement sur cette recherche et en transforme les conclusions en orientations pratiques et applicables pour les institutions de transport. Le manuel fournira des conseils sur l'évaluation des lacunes en matière de capacités, le choix des formats appropriés de développement des capacités, l'intégration des activités dans les processus organisationnels et le suivi des résultats. Ce faisant, il permettra aux institutions de transport d'adopter une approche structurée et stratégique du développement des capacités, au service d'une gouvernance efficace et d'une offre de transport durable.

Ce manuel est donc un produit du programme de recherche appliquée High Volume Transport (HVT), financé par le ministère britannique des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement par l'intermédiaire de son Research Commissioning Centre (RCC). Le RCC est géré par l'International Initiative for Impact Evaluation (3ie) et l'Université de Birmingham. Le projet s'inscrit dans le portefeuille Global Research and Technology Development.

Les opinions exprimées dans ce manuel sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les positions ou politiques officielles du ministère britannique des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement, du RCC ou des autres partenaires.

Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier les institutions de transport qui ont participé au test pilote du manuel, notamment l'Autorité de la mobilité urbaine dans le Grand Abidjan (AMUGA), en Côte d'Ivoire, le Greater Accra Passenger Transport Executive (GAPTE), au Ghana, la Kampala Capital City Authority (KCCA), en Ouganda, la Lagos Metropolitan Area Transport Authority (LAMATA), au Nigeria, et TransPeshawar, au Pakistan. C'est grâce à leur généreux soutien que le contenu du manuel reflète les besoins réels des autorités de transport en matière de développement des capacités.

Les auteurs tiennent également à remercier Holger Dalkmann, chef d'équipe du programme Climate Compatible Growth, financé par le FCDO, pour son soutien continu et ses conseils dans le cadre de l'étude HVT et de la préparation du manuel.

Enfin, les auteurs souhaitent saluer les contributions de Ghada Abdulaziz, Abdelrahman Melegy, Sarah Salem, Mahmoud Khedr et Yusuf Ashmawi.

Auteurs

Farida Moawad, Mariam Nada et Hend Eltabey

Table des matières

INTRODUCTION 9

01 **À propos du manuel** 9

Les trois phases du cycle de développement des capacités 10

À qui s'adresse ce manuel ? Quand l'utiliser ? 11

02 **Fondements du développement des capacités** 12

Comment définir les différentes capacités ? 13

Les trois niveaux du développement des capacités 15

PHASE 01 · PLANIFIER 16

03 **Réaliser l'évaluation des besoins en capacités** 18

Étape 1 : Définir le périmètre de l'évaluation 19

- Outil 01 : Analyse SWOT (FFOM) 20

Étape 2 : Déterminer les besoins en données 19

Étape 3 : Élaborer le plan de gestion 22

- Outil 02 : Plan de travail et diagramme de Gantt 23
- Outil 03 : Matrice RACI 24

Étape 4 : Analyser les capacités souhaitées et actuelles 26

- Outil 04 : Analyse des tâches et de la performance 27
- Outil 05 : Analyse de l'arbre à problèmes 29

Étape 5 : Synthétiser les résultats de l'évaluation 31

- Outil 06 : Matrice d'Eisenhower 32

Étape 6 : Communiquer les résultats de l'évaluation 34

Étape 7 : Évaluer le processus d'évaluation des besoins 34

PHASE 02 · CONCEVOIR ET METTRE EN ŒUVRE 35

04 **Comprendre les activités de développement des capacités** 37

Étape 8 : Comprendre les formats de développement des capacités 37

Table des matières

05 Concevoir et/ou choisir une activité de développement des capacités 53

Étape 9 : Concevoir et/ou choisir une activité 53
- Outil 07 : Cadre d'évaluation des activités de développement des capacités 56
- Outil 08 : Construction de scénarios 58

06 Examiner les partenariats et établir le budget 60

Étape 10 : Recenser les principaux prestataires d'appui au développement des capacités 60

Étape 11 : Estimer les coûts et obtenir un budget 61

07 Mettre en œuvre l'activité de développement des capacités 62

Étape 12 : Mettre en œuvre l'activité de développement des capacités 62
- Outil 09 : Théorie du changement 63
- Outil 10 : Plan opérationnel 65
- Outil 11 : Matrice RAID 67
- Outil 12 : Cadre logique (Logframe) 69
- Outil 13 : Rapport d'avancement 71

PHASE 03 · SUIVRE ET ÉVALUER 73

08 Suivre les effets du projet et les enseignements tirés 75

Étape 13 : Suivre et évaluer les progrès et les effets 75

Processus recommandé de suivi et d'évaluation 78

ANNEXES 79

09 Références 80

10 Liste des acronymes 85

11 Liste des capacités techniques et fonctionnelles 87

12 Liste des outils 90



Dépôt de bus électriques de la MVG à Munich, en Allemagne - © Hend Eltabey, 2024

À propos du manuel

Le Manuel de développement des capacités pour les institutions de transport présente les meilleures pratiques mondiales en matière de processus de développement des capacités, à partir des données probantes et des enseignements tirés de l'étude « Renforcement des capacités en matière de mobilité urbaine durable pour les pays à faible revenu (2024) », réalisée dans le cadre du programme de recherche appliquée High Volume Transport (HVT), financé par le FCDO.

Afin de garantir son utilité, sa clarté et son adaptabilité pour les institutions de transport, le manuel a été examiné et testé par plusieurs institutions de transport de pays à revenu faible et intermédiaire en Afrique et en Asie.

Une évaluation initiale de leurs pratiques de développement des capacités a confirmé le besoin auquel répond ce manuel : le développement des capacités tend à être réactif et guidé par les évaluations de performance ; le suivi et l'évaluation en constituent le volet le plus faible ; et le niveau sociétal des capacités est rarement pris en compte. Cette évaluation a également montré que les institutions recourent à un nombre limité de formats familiers, tels que les formations, les conférences, les séminaires et les voyages d'étude, ainsi qu'à très peu d'outils de planification structurés. Elles sous-utilisent ainsi l'éventail plus large de formats et d'outils présenté dans ce manuel.

En réponse à ces constats, le manuel traduit les conclusions analytiques en cadres pratiques et simplifiés, en outils et en étapes concrètes. Il est conçu comme une référence précieuse pour aider les institutions de transport à planifier, concevoir et mettre en œuvre des actions efficaces de développement des capacités.

Le processus de développement des capacités recommandé dans le manuel est une approche structurée et cyclique, passant du diagnostic à l'action, puis à l'apprentissage.

Il est toutefois important de noter que l'approche proposée correspond au scénario idéal recommandé. En pratique, chaque phase est souvent menée comme une activité distincte et non dans le cadre d'un processus structuré. Les activités de développement des capacités sont souvent non structurées, dispersées et mises en œuvre de manière ponctuelle. Pour combler cet écart, les phases décrites peuvent également être appliquées indépendamment et intégrées aux processus institutionnels existants, permettant aux institutions d'adapter l'approche suggérée à leurs contextes spécifiques.

Chaque section du manuel correspond à une phase — planification, conception et mise en œuvre, suivi et évaluation (S&E) — et les utilisateurs sont encouragés à progresser dans l'ordre des chapitres tout en adaptant les outils et les questions directrices à leur contexte institutionnel.

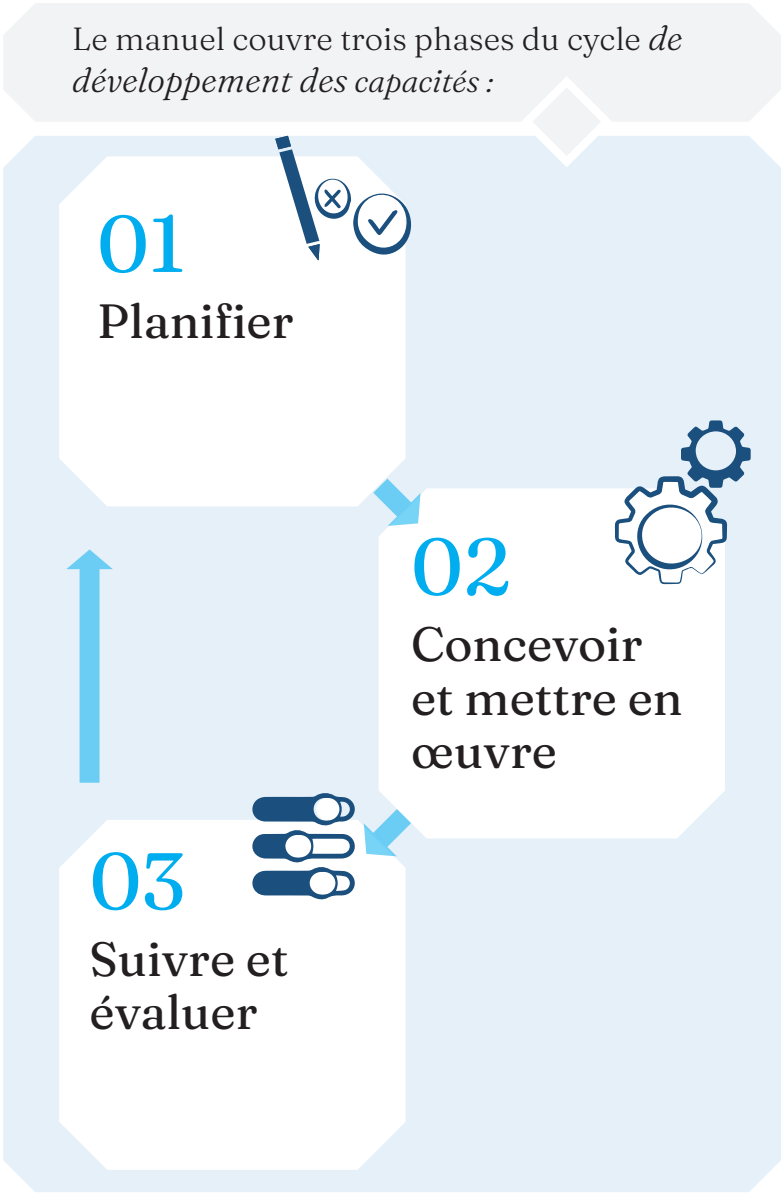


Figure (01): Cycle de développement des capacités - (adapté de HVT, 2024)

À qui s'adresse ce manuel ?

Bien que ce manuel soit principalement destiné aux institutions de transport aux niveaux national, régional et local, il peut également servir de référence aux organismes de développement international, aux organismes de formation et à toute entité qui soutient des activités de développement des capacités des institutions de transport.

Quand utiliser le manuel ?

Le manuel vise à encourager les institutions à déterminer de manière autonome les capacités dont elles disposent, celles qu'elles doivent améliorer et les moyens d'y parvenir. Pour ce faire, il propose des outils permettant d'intégrer les évaluations des besoins en capacités, les plans de développement des capacités ainsi que les pratiques de suivi et d'évaluation au fonctionnement quotidien des institutions. Le manuel est idéalement utilisé comme un outil pratique pour :



Institutionnaliser la planification du développement des capacités

Réaliser régulièrement des évaluations des besoins en capacités, préparer des plans de développement et mener des exercices de suivi et d'évaluation, plutôt que d'en faire des interventions ponctuelles.



Standardiser les programmes de développement des capacités fondés sur des données probantes

Les résultats d'une évaluation des besoins en capacités alimentent directement les évaluations de performance, la planification stratégique, ainsi que la préparation et la mise en œuvre des projets.



Tirer parti de la coopération, notamment internationale

Lorsque les institutions de transport choisissent de coopérer avec des partenaires externes pour des activités de développement des capacités, le manuel offre un cadre facile à suivre, fondé sur les meilleures pratiques mondiales, pour guider le processus.

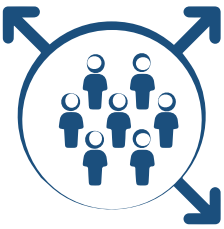
Mots-clés importants

Avant de commencer...



Capacité:

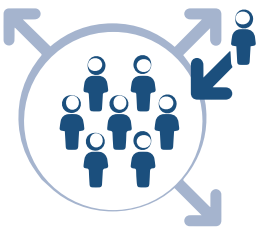
« La capacité des personnes, des organisations et de la société dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès. » (UNDG, 2017)



Développement des capacités :

« Le processus par lequel les personnes, les organisations et la société dans son ensemble libèrent, renforcent, créent, adaptent et maintiennent les capacités au fil du temps, afin d'obtenir des résultats de développement. » (UNDG, 2017)

Par nature, le développement des capacités implique et accompagne des changements dans une situation existante.



Soutien au développement des capacités :

Les efforts d'individus ou d'organisations externes pour renforcer, faciliter et catalyser le développement des capacités.

Usine de production Volkswagen à Zwickau, Allemagne - © Hend Eltabey, 2024

Comment définir les différentes capacités ?

L'amélioration des capacités peut également concerner l'amélioration des connaissances et de la compréhension, l'acquisition de nouvelles compétences et/ou le renforcement de la motivation et des attitudes.

01 Connaissances

Les connaissances théoriques que possèdent les individus et les organisations, y compris des concepts et des cadres actualisés et pertinents pour les thèmes concernés.

02 Compétences

L'aptitude à mettre en pratique les connaissances individuelles et organisationnelles.

03 Attitude

L'état d'esprit et la volonté des individus et des organisations de mettre en pratique leurs connaissances et leurs compétences.

Les capacités peuvent être regroupées en capacités techniques et fonctionnelles :

Capacités techniques

Désignent l'expertise propre à un secteur, nécessaire à une institution pour remplir son mandat de fond dans un domaine donné.

** Voir les exemples ici*

Capacités fonctionnelles

S'appliquent à tous les secteurs et permettent à une organisation de remplir efficacement son mandat.

** Voir les exemples ici*

Les capacités peuvent relever de compétences techniques (« hard skills ») ou de compétences comportementales (« soft skills »).

Compétences techniques

Les compétences techniques sont tangibles et visibles. Elles peuvent englober aussi bien des capacités techniques, comme la planification des transports, que des capacités fonctionnelles, comme l'élaboration de structures organisationnelles, la conception de modèles économiques ou la réalisation d'activités de suivi et d'évaluation.

Compétences comportementales

Les compétences comportementales sont intangibles et invisibles, car elles sont souvent de nature sociale ou relationnelle. Elles comprennent notamment le leadership, les compétences de communication, l'engagement et la responsabilité.

Par où commencer ?

Les lacunes en matière de capacités désignent l'écart entre les capacités existantes et le niveau de capacité requis pour s'acquitter efficacement d'un mandat ou atteindre les objectifs souhaités.

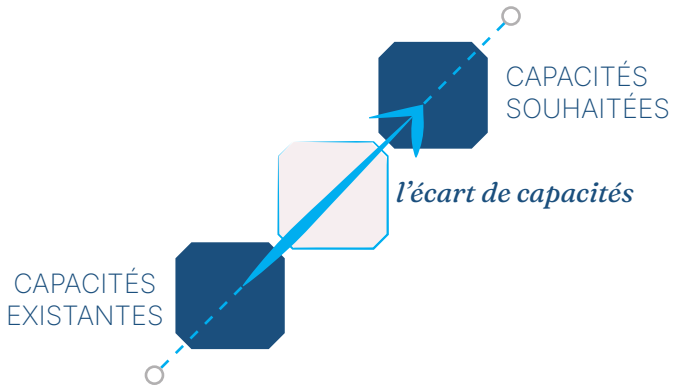


Figure (02): Lacunes en matière de capacités

Elles représentent des faiblesses ou des limitations en matière de connaissances, de compétences, d'aptitudes ou de dispositions institutionnelles et sociétales qui entravent la performance.

L'identification de ces lacunes permet de comprendre les « besoins » comme les domaines dans lesquels un développement est nécessaire pour combler l'écart entre les capacités actuelles et les capacités souhaitées.

Où apparaissent les lacunes ?

Les lacunes en matière de capacités peuvent ainsi être identifiées à trois niveaux différents : individuel, organisationnel et sociétal.

01

Niveau individuel

Capacités et lacunes en ressources humaines

→ LACUNES TYPES

- Manque de personnel
- Lacunes dans la formation du personnel
- Lacunes dans les programmes éducatifs existants
- Intégration insuffisante de la durabilité dans les programmes éducatifs

02

Niveau organisationnel

Capacités et lacunes au sein de l'institution de transport

→ LACUNES TYPES

- Lacunes en capacités de gouvernance
- Lacunes en capacités de planification
- Lacunes en connaissances et compétences techniques

03

Niveau sociétal

Capacités et lacunes dans la société au sein de laquelle l'institution de transport exerce ses activités

→ LACUNES TYPES

- Lacunes en matière de coopération et de partenariats
- Absence d'un environnement juridique, politique et/ou socioéconomique favorable

Figure (03): Lacunes en matière de capacités identifiées aux différents niveaux - (adapté de HVT, 2024)

Les trois niveaux du développement des capacités

Les trois niveaux du développement des capacités — individuel, organisationnel et sociétal — sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Toutefois, les objectifs du développement des capacités diffèrent naturellement selon le niveau concerné. Lors de la planification d'une activité de développement des capacités, il est donc important de déterminer d'abord le niveau auquel elle s'adressera : individuel, organisationnel ou sociétal.

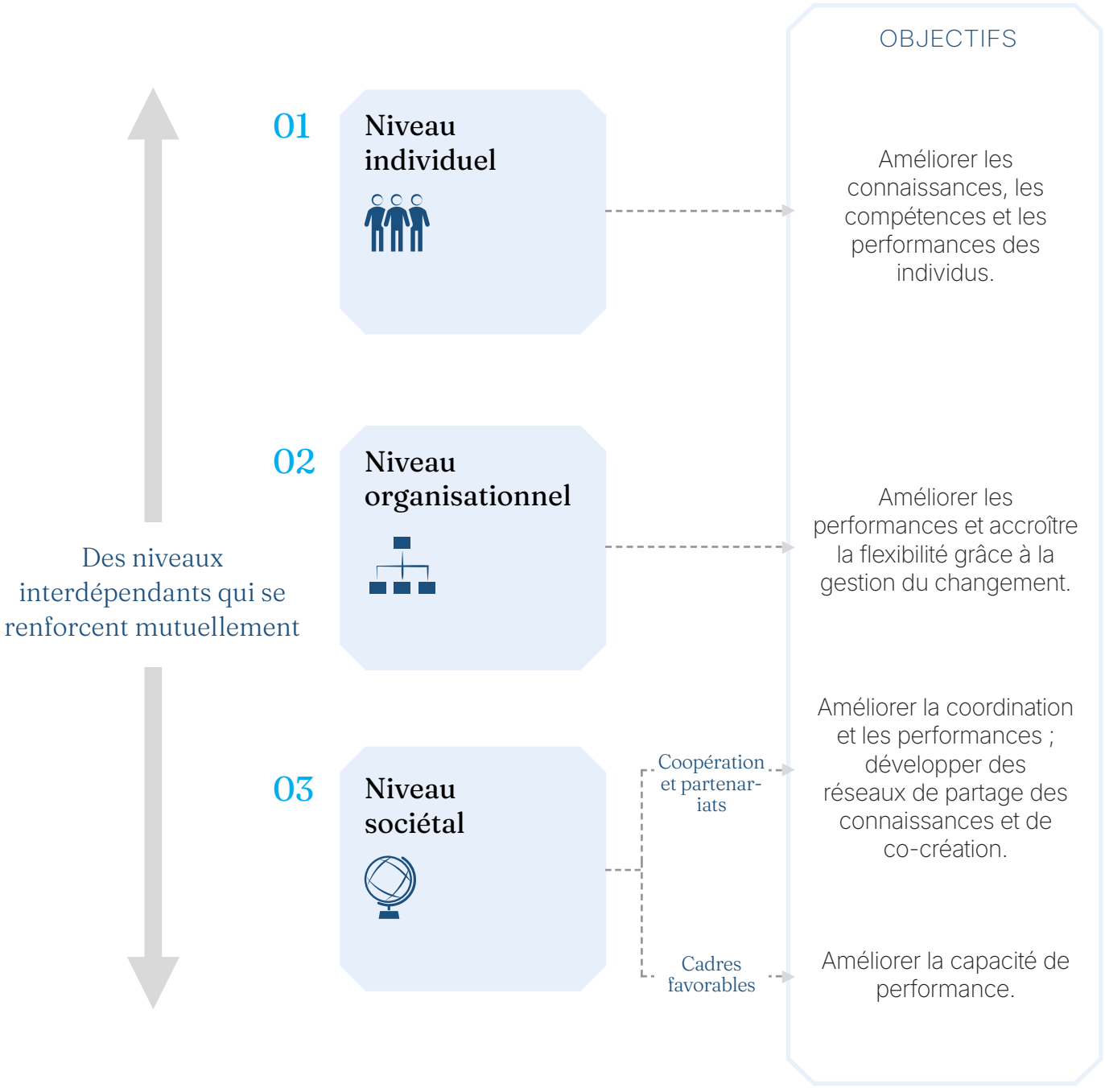


Figure (04): Les trois niveaux du développement des capacités - (adapté de HVT, 2024)

PHASE

01

Planifier

PHASE

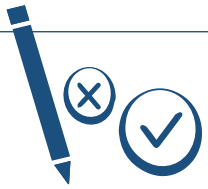
02

Concevoir et mettre en œuvre

PHASE

03

Suivre et évaluer



La phase de planification consiste à cadrer l'évaluation : définir ce que l'évaluation des besoins en capacités doit couvrir, comment elle sera organisée et les données et éléments probants nécessaires. Cet exercice doit précéder l'organisation de toute activité de développement des capacités.

Questions directrices pour l'évaluation des besoins en capacités

- Quel est l'objectif global de l'intervention de développement des capacités ?
- Quelles lacunes spécifiques en matière de capacités existent aux niveaux individuel, organisationnel et sociétal ?
- Les lacunes identifiées concernent-elles des capacités fonctionnelles ou techniques ?
- Quelles ressources humaines internes et externes sont nécessaires pour concevoir le plan de développement des capacités ?
- Comment mesurer la réussite de la préparation de l'évaluation des besoins en capacités ?

Liste des étapes de planification de l'évaluation des besoins en capacités

PHASE 01 : PLANIFIER

01	Définir le périmètre de l'évaluation
02	Déterminer les besoins en données
03	Élaborer le plan de gestion
04	Analyser les capacités souhaitées et actuelles
05	Synthétiser les résultats de l'évaluation
06	Communiquer les résultats de l'évaluation
07	Évaluer le processus d'évaluation des besoins

Le processus d'évaluation des besoins en capacités

Une évaluation des besoins en capacités est un exercice structuré qui permet d'identifier les écarts entre les capacités actuelles et les connaissances, compétences et ressources nécessaires pour atteindre les objectifs des institutions de transport. Les capacités peuvent être évaluées à plusieurs niveaux : individuel, organisationnel et sociétal.

Le processus d'évaluation des besoins en capacités comprend généralement sept étapes :

01 Pré-évaluation

Définir ce qui doit être évalué, les données nécessaires et l'organisation du travail.

ÉTAPES

01 Définir le périmètre de l'évaluation

02 Déterminer les besoins en données

03 Élaborer le plan de gestion

02 Réalisation de l'évaluation

Évaluer les capacités actuelles par rapport aux capacités souhaitées, identifier les lacunes et recommander des améliorations.

ÉTAPES

04 Analyser les capacités souhaitées et actuelles

05 Synthétiser les résultats de l'évaluation

03 Post-évaluation

Communiquer les constats, valider les résultats et évaluer la réussite de l'évaluation.

ÉTAPES

06 Communiquer les résultats de l'évaluation

07 Évaluer le processus d'évaluation des besoins

Pré-évaluation

01
ÉTAPE UN

Définir le périmètre de l'évaluation

Précisez les objectifs de l'évaluation et le niveau concerné : capacités individuelles, organisationnelles ou sociétales. Décidez si l'évaluation doit porter sur les capacités techniques ou fonctionnelles, ainsi que sur les compétences techniques, comportementales ou les deux. Les principales décisions à prendre à cette étape sont les suivantes :

- Définir les objectifs : quel est le but de l'évaluation et pourquoi la réaliser maintenant ?
- Choisir le niveau : individuel, organisationnel ou sociétal.
- Définir les capacités à examiner : techniques et/ou fonctionnelles.

BOÎTE À OUTILS

Avant la fin de chaque étape, ce manuel met à la disposition des institutions un ensemble d'outils, chacun accompagné d'informations sur sa nature, le moment où l'utiliser et la manière de le remplir, ainsi que d'un exemple illustrant son application dans un contexte comparable.

Les exemples illustratifs suivent un même fil conducteur : une autorité nationale de transport dans un pays à revenu faible ou intermédiaire (PRFI), qui réglemente les services à l'échelle régionale et exploite des services de bus urbains à l'échelle locale depuis près d'une décennie. Elle se prépare à lancer un corridor de bus électriques à haut niveau de service (e-BRT), que son personnel sera amené à exploiter pour la première fois. Ce fil conducteur couvre l'évaluation des besoins en capacités (phase 1), puis la mise en œuvre et le suivi-évaluation (phases 2 et 3).

L'étape 1 s'appuie sur un modèle d'analyse SWOT (outil 01).

02
ÉTAPE DEUX

Déterminer les besoins en données

Déterminez les éléments probants nécessaires à l'évaluation et leurs sources. Choisissez des données qualitatives, quantitatives ou les deux, puis sélectionnez les formats et les outils qui permettront d'obtenir les informations pertinentes.

FORMATS

- Groupes de discussion
- Ateliers

OUTILS

- Cartographie conceptuelle (Remue-méninges)

OUTIL 01

Analyse SWOT (FFOM)

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Identifie et organise les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces aux niveaux individuel, organisationnel ou sociétal.

QUAND L'UTILISER ?

Au début de la pré-évaluation, pour discuter du périmètre de l'évaluation des besoins en capacités et parvenir à un accord. Il est préférable d'inviter chaque responsable de département à remplir sa propre grille SWOT, puis d'organiser une réunion interservices afin de valider et d'examiner les lacunes prioritaires en matière de capacités.

COMMENT LE REMPLIR ?

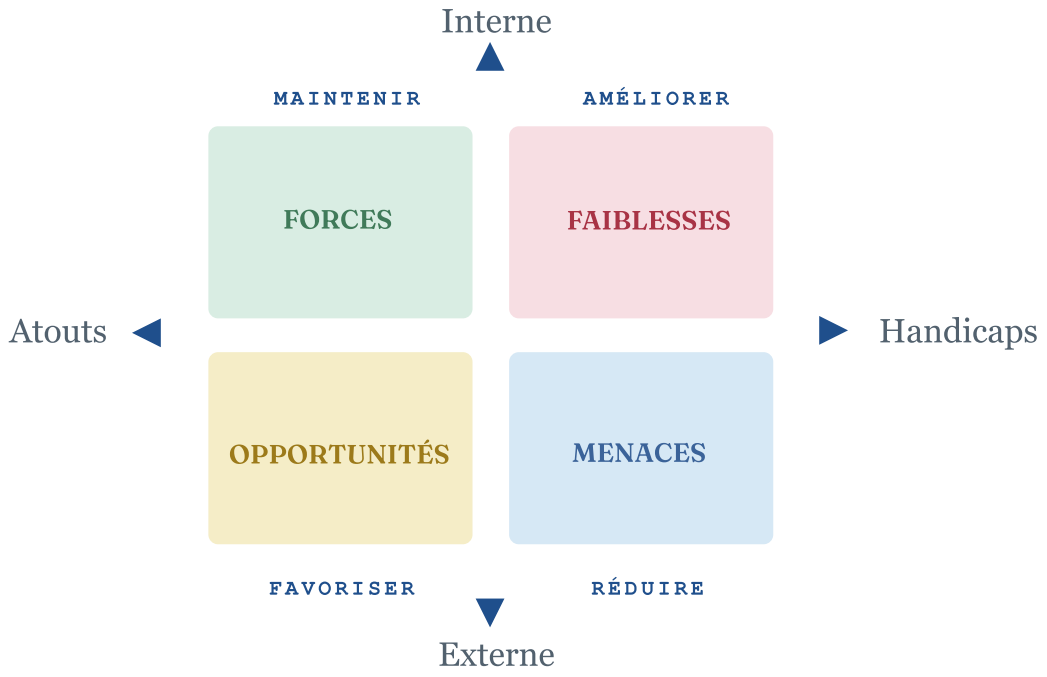
Signification de chaque catégorie :

FORCES
Ressources et compétences internes dont dispose une organisation et qui améliorent sa performance.

FAIBLESSES
Insuffisances internes en compétences, ressources ou attributs qui affectent négativement sa performance.

OPPORTUNITÉS
Facteurs externes dont une organisation peut tirer parti pour améliorer sa performance.

MENACES
Facteurs externes qui peuvent nuire à la performance d'une organisation.



OUTIL 01

Analyse SWOT (FFOM)

◆ *Exemple illustratif:* Le modèle d'analyse SWOT (FFOM) ci-dessous est rempli pour une institution de transport fictive qui prévoit de lancer pour la première fois un corridor de BRT électrique.

S **FORCES** *interne · favorable*	**W** **FAIBLESSES** *interne · défavorable*
Niveau sociétal : mandat existant pour planifier, fournir et réglementer les services de bus Niveau organisationnel : solide expérience de la planification des itinéraires. Niveau individuel : disponibilité de 20 ingénieurs en transport.	Niveau sociétal : manque de coordination avec les autres institutions locales de transport Niveau organisationnel : aucune expérience préalable du BRT Niveau individuel : absence de formation formelle en mobilité durable
O **OPPORTUNITÉS** *externe · favorable*	**T** **MENACES** *externe · défavorable*
Niveau sociétal : volonté politique existante d'électrifier les flottes de bus Niveau organisationnel : financement disponible pour le projet e-BRT auprès des institutions financières internationales Niveau individuel : possibilités de formation à l'électrification	Niveau sociétal : société centrée sur l'automobile et manque d'adhésion des opérateurs informels Niveau organisationnel : manque d'intégration entre les différents modes de transport Niveau individuel : concurrence locale et internationale pour recruter des professionnels qualifiés

– INTERNE –

– EXTERNE –

À vous de jouer ! Retrouvez votre modèle vierge ici (dans les annexes).

Pré-évaluation

03
ÉTAPE TROIS

Élaborer le plan de gestion

Définissez les modalités de réalisation de l'évaluation : logistique, calendrier, budget, responsabilités et risques. Le plan de gestion constitue la base opérationnelle du processus d'évaluation des besoins ; il est préférable de l'élaborer à l'aide d'un ensemble structuré d'outils. Il doit couvrir :

- Calendrier et jalons
- Budget et allocation des ressources
- Rôles, responsabilités et risques

BOÎTE À OUTILS

L'étape 3 s'appuie sur trois modèles à remplir : le plan de travail et le diagramme de Gantt, la matrice RACI et la matrice RAID.

Chaque outil s'appuie sur le précédent : le plan de travail (outil 02) définit les tâches et le calendrier ; la matrice RACI (outil 03) attribue clairement la responsabilité de chaque tâche ; la matrice RAID (outil 04) permet ensuite d'anticiper les risques et les hypothèses liés au plan d'évaluation des capacités, en tenant compte des membres de l'équipe qui assument la responsabilité finale de chaque tâche.

OUTIL 02

Plan de travail et diagramme de Gantt

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Un outil de planification qui organise les tâches de l'évaluation, les responsabilités, les calendriers et les dépendances.

QUAND L'UTILISER ?

Pendant la phase de pré-évaluation. Mettez-le ensuite à jour tout au long de la mise en œuvre et du suivi-évaluation afin de comparer la réalisation des tâches au plan initial.

COMMENT LE REMPLIR ?

01 Partez des livrables, c'est-à-dire des produits finaux, puis remontez en arrière pour identifier les tâches nécessaires à leur réalisation.

02 Énumérez chaque tâche dans l'ordre chronologique au sein de sa phase. Le calendrier peut être organisé par jour, par semaine ou par mois.

03 La teinte claire indique la période planifiée ; la teinte foncée indique les jours de travail effectifs.

Exemple illustratif : Le diagramme de Gantt ci-dessous est rempli pour une institution de transport fictive qui prévoit de lancer pour la première fois un corridor de BRT électrique.

TÂCHE	RESPONSABLE	DÉBUT	FIN	SEMAINES 1	2	3	4
PHASE 01 — Planification et cadrage							
Identifier les membres de l'équipe chargés de l'évaluation (cartographie des parties prenantes)	Service RH	06/10/25	10/10/25	■			
Définir le périmètre de l'évaluation des besoins en capacités (e-BRT)	Direction générale + Service RH	06/10/25	10/10/25	■			
PHASE 02 — Collecte et analyse des données							
Examiner les études de cas réussies, les plans nationaux et les stratégies internes (revue documentaire)	Service des bus	06/10/25	17/10/25	▒	■		
Évaluer les capacités actuelles et nécessaires (écarts de capacités)	Service des bus	13/10/25	24/10/25		■	■	
PHASE 03 — Synthèse et rapports							
Hiérarchiser les lacunes à combler	Responsable du service des bus + Service RH	20/10/25	31/10/25			▒	■
Obtenir les approbations nécessaires pour les lacunes à combler	Service RH	27/10/25	31/10/25				■

■ EN COURS
▒ PRÉVU

À vous de jouer ! Retrouvez votre modèle vierge ici (dans les annexes).

OUTIL 03

Matrice RACI

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Un outil qui permet d'identifier et de visualiser les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe pour chaque tâche, étape et livrable.

QUAND L'UTILISER ?

Pendant la pré-évaluation, lors de l'élaboration du plan de gestion. Réexaminez-le lorsque la composition de l'équipe change.

COMMENT LE REMPLIR ? — COMPRENDRE D'ABORD LES QUATRE RÔLES

RÔLE	R EXÉCUTANT	A RESPONSABLE	C CONSULTÉ	I INFORMÉ
DESCRIPTION	La personne chargée de gérer et de réaliser une tâche du début à la fin. Elle peut répondre aux questions sur l'avancement, les délais et les tâches.	La personne qui approuve le travail et assume la responsabilité du résultat final — généralement le chef de projet ou un cadre dirigeant qui confirme que la tâche répond aux attentes.	Les personnes qui peuvent fournir des conseils, partager leur expertise ou examiner le travail avant sa poursuite. Elles peuvent influencer les décisions et améliorer les résultats.	Les personnes qui suivent l'avancement et l'achèvement des travaux. Elles n'y contribuent pas activement, mais sont informées de la situation actuelle et des changements concernant une tâche ou un projet, car sa réussite peut affecter leur propre travail.
EFFECTIF	Chaque tâche peut avoir plusieurs contributeurs, mais doit avoir au moins un responsable de l'exécution.	Chaque tâche ne doit avoir qu'un seul responsable final.	Plusieurs parties prenantes internes et externes peuvent être consultées.	Plusieurs personnes et parties prenantes peuvent être informées.

OUTIL 03

Matrice RACI

RÈGLE PRATIQUE

Chaque ligne doit comporter exactement un responsable final (A) et au moins un responsable de l'exécution (R).

Exemple illustratif : La matrice RACI ci-dessous est remplie pour une institution de transport fictive qui prévoit de lancer un corridor de BRT électrique pour la première fois.

TÂCHE / LIVRABLE	RÔLES DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE							
	DG	DAF	COO	DIR. RH	RESP. SERVICE BUS	CHEF D'ÉQUIPE	ANALYSTE	SPÉC. FORM.
PHASE 01 — Planification et cadrage								
Identifier les membres de l'équipe chargés de l'évaluation (cartographie des parties prenantes)	I	I	C	A	R	I	—	R
Définir le périmètre de l'évaluation des besoins en capacités (e-BRT)	I	I	C	A	R	I	—	R
PHASE 02 — Collecte et analyse des données								
Examiner les études de cas réussies, les plans nationaux et les stratégies internes (revue documentaire)	C	I	I	I	A	R	R	I
Évaluer les capacités actuelles et nécessaires (écarts de capacités)	C	I	I	A	R	R	R	I
PHASE 03 — Synthèse et rapports								
Hiérarchiser les lacunes à combler	I	I	I	R	A	R	R	I
Obtenir les approbations nécessaires pour les lacunes à combler	C	C	C	A	I	I	I	R

À vous de jouer ! Retrouvez votre modèle vierge ici (dans les annexes).

Réalisation de l'évaluation

04
ÉTAPE QUATRE

Analyser les capacités souhaitées et actuelles

Identifiez les capacités souhaitées, les capacités actuelles et les écarts entre elles. Pour chaque lacune, énumérez les conséquences ou problèmes qu'elle engendre ainsi que les causes qui l'expliquent au sein de l'institution. Cette analyse alimente l'étape suivante, au cours de laquelle sont définies les mesures prioritaires à prendre pour combler chaque lacune.

FORMATS

- Groupes de discussion
- Enquêtes d'auto-évaluation
- Observations de la performance
- Entretiens avec les parties prenantes

OUTILS

- Cartographie conceptuelle
- Analyse SWOT
- Analyse des tâches et de la performance
- Analyse de l'arbre à problèmes

BOÎTE À OUTILS

L'analyse des tâches et de la performance (outil 04) décompose un rôle en sous-tâches et évalue l'écart de capacités pour chacune d'elles. Elle transforme ainsi une impression vague — « nous avons besoin de davantage de compétences » — en une liste précise des domaines dans lesquels les compétences font défaut.

L'analyse de l'arbre à problèmes (outil 05) se concentre sur les lacunes en matière de capacités qui entraînent les conséquences négatives les plus importantes et en identifie les causes profondes.

OUTIL 04

Analyse des tâches et de la performance

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Une analyse de ce que les individus et les équipes font par rapport à ce qu'ils devraient faire : décomposer les rôles en tâches et sous-tâches.

QUAND L'UTILISER ?

Pendant la phase d'évaluation, lors de l'analyse de l'écart entre les capacités actuelles et souhaitées aux niveaux individuel et/ou organisationnel.

COMMENT LE REMPLIR ?

01 Choisissez une tâche principale qu'un membre de l'équipe devrait accomplir et inscrivez-la dans la première colonne.

Décomposez-la en sous-tâches nécessaires à sa réalisation.

02 Dans les cinquième et sixième colonnes, indiquez les tâches effectivement réalisées.

03 Commentez l'écart entre les tâches souhaitées et celles effectivement réalisées dans la colonne 4. Évaluez son ampleur dans la colonne 3 selon l'échelle ci-dessous :

FAIBLE	Un écart faible indique que la capacité est en place. Aucun développement des capacités n'est nécessaire.
MOYEN	Un écart moyen indique que la capacité est partiellement en place. Le développement des capacités est conseillé.
ÉLEVÉ	Un écart élevé indique que la capacité fait largement défaut. Le développement des capacités est nécessaire.

OUTIL 04

Analyse des tâches et de la performance

Exemple illustratif : L'analyse des tâches et de la performance ci-dessous identifie les lacunes en matière de capacités au sein du service des bus, notamment pour le chef d'équipe affecté à l'institution de transport fictive qui prévoit de lancer pour la première fois un corridor de BRT électrique.

CAPACITÉS SOUHAITÉES		ÉCART DE CAPACITÉS		CAPACITÉS ACTUELLES	
TÂCHE	SOUS-TÂCHES	ÉVALUER L'ÉCART	COMMENTER L'ÉCART	TÂCHE	SOUS-TÂCHES
TÂCHE SOUHAITÉE Technique : connaissance des principes de mobilité durable	Conception de réseaux multimodaux et planification des itinéraires	MOYEN	Aucune expérience de conception de réseau BRT	TÂCHE ACTUELLE Technique : connaissance des principes de mobilité durable	Conception de réseaux multimodaux et planification des itinéraires
	Gestion de la flotte et des actifs	MOYEN	Expérience limitée de l'acquisition et de l'entretien de bus électriques		Gestion de la flotte et des actifs
	Passation de marchés et contractualisation pour l'e-BRT	ÉLEVÉ	Aucune expérience de passation des marchés et de réglementation des services e-BRT		
	Élaborer et mettre en œuvre des projets de transport public	MOYEN	Aucune expérience de projet BRT		Élaborer et mettre en œuvre des projets de transport public
TÂCHE SOUHAITÉE Fonctionnelle : gestion de projet	Élaborer les plans et les budgets des projets	FAIBLE		TÂCHE ACTUELLE Fonctionnelle : gestion de projet	Élaborer les plans et les budgets des projets
	Allocation des ressources et dotation en personnel	FAIBLE			Allocation des ressources et dotation en personnel
	Gestion des risques	FAIBLE			Gestion des risques

À vous de jouer ! Retrouvez votre modèle vierge ici (dans les annexes).

OUTIL 05

Analyse de l’arbre à problèmes

DE QUOI S’AGIT-IL ?

Un outil graphique permettant de représenter les causes profondes et les effets d’un problème central de capacités. Il est également *appelé analyse des causes* profondes ou *analyse en arête de* poisson.

QUAND L’UTILISER ?

les causes profondes et les conséquences d’une lacune spécifique en matière de capacités, identifiée lors des analyses précédentes.

COMMENT LE REMPLIR ?

01 Commencez par un remue-méninges pour énumérer les conséquences négatives existantes (effets) d’une lacune en matière de capacités.

Ces effets peuvent être représentés par les branches et les feuilles d’un arbre.

02 Définissez ensuite le problème central — l’écart de capacités — à l’origine de ces conséquences négatives.

Il peut être représenté par le tronc de l’arbre.

03 Discutez des raisons de l’existence du problème central afin d’en identifier les causes profondes.

Celles-ci peuvent être représentées par les racines de l’arbre.

04 Répétez l’exercice jusqu’à ce que les causes profondes, les problèmes et les effets soient clairement distingués : les relations de cause à effet doivent être claires et faire l’objet d’un accord.

OUTIL 05

Analyse de l'arbre à problèmes

Exemple illustratif : L'arbre à problèmes ci-dessous identifie les effets des lacunes en matière de capacités et met en évidence leurs causes profondes. Le problème central présenté illustre une lacune à combler par le chef d'équipe de l'institution de transport fictive qui prévoit de lancer pour la première fois un corridor de BRT électrique.



À vous de jouer ! Retrouvez votre modèle vierge ici (dans les annexes).

Réalisation de l'évaluation

05
ÉTAPE CINQ

Synthétiser les résultats de l'évaluation

Synthétisez les résultats de l'évaluation en associant les parties prenantes. Les causes profondes identifiées à l'étape 4 — analyser les capacités souhaitées et actuelles — sont à nouveau soumises aux parties prenantes afin d'être validées, affinées et hiérarchisées. Il en résulte une vision commune et consensuelle des lacunes en matière de capacités de l'institution, qui guidera la conception et la mise en œuvre de l'activité de développement des capacités.

FORMATS

- Groupes de discussion
- Ateliers de validation

BOÎTE À OUTILS

L'étape 5 s'appuie sur un modèle à remplir :

la matrice d'Eisenhower (outil 06). Dans ce contexte, elle permet de classer et de hiérarchiser les objectifs de développement des capacités selon leur importance et leur urgence. Ces objectifs découlent des lacunes précédemment identifiées.

OUTIL 06

Matrice d'Eisenhower

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Un modèle de catégorisation utilisé pour hiérarchiser les tâches et les recommandations selon leur importance et leur urgence, puis les organiser en un plan séquencé.

QUAND L'UTILISER ?

Lors de la synthèse des résultats de l'évaluation des besoins, pour les traduire en une séquence opérationnelle d'objectifs de développement des capacités.

COMMENT LE REMPLIR ?

01 · Rassemblez les lacunes pertinentes en matière de capacités, identifiées lors des exercices précédents qui ont permis de définir les objectifs souhaités.

02 Évaluez l'importance et l'urgence (élevées ou faibles) de combler ces lacunes au regard de la réalisation des objectifs souhaités.

03 L'urgence correspond à la sensibilité au facteur temps d'une lacune en matière de capacités au regard des objectifs souhaités.

L'importance correspond à l'impact global de cette lacune sur la réalisation des objectifs si elle n'est pas comblée.

04 Répartissez les lacunes :

Case 1 · IMPORTANCE ÉLEVÉE, URGENCE ÉLEVÉE

Les lacunes d'importance et d'urgence élevées doivent être comblées à court terme, c'est-à-dire dès que possible.

Case 2 · IMPORTANCE ÉLEVÉE, URGENCE FAIBLE

Les lacunes d'importance élevée mais d'urgence faible peuvent être comblées à moyen terme.

Case 3 · IMPORTANCE FAIBLE, URGENTE

Les lacunes de faible importance mais urgentes peuvent être comblées à moyen terme.

Case 4 · IMPORTANCE FAIBLE, NON URGENTE

Les lacunes de faible importance et de faible urgence peuvent être comblées à long terme.

OUTIL 06

Matrice d'Eisenhower

Exemple illustratif : La matrice d'Eisenhower ci-dessous classe les différents objectifs souhaités selon leur importance et leur urgence. Cet exemple reflète uniquement les besoins identifiés par le chef d'équipe de l'institution de transport fictive qui prévoit de lancer pour la première fois un corridor de BRT électrique.

	URGENT	NON URGENT
IMPORTANCE ÉLEVÉE	**CAPACITÉS TECHNIQUES** Capacité à planifier et à lancer un corridor dédié au service de BRT électrique. Capacité à définir et à mettre en œuvre les directives et procédures de passation des marchés pour les bus électriques et les infrastructures de recharge. Capacité à exploiter une flotte de bus électriques sur un corridor dédié.	**CAPACITÉS TECHNIQUES** Capacité à élaborer une structure tarifaire différenciée pour le service e-BRT. Capacité à mettre en place un paiement intégré des titres de transport avec les autres modes de transport public existants **CAPACITÉ FONCTIONNELLE** Capacité à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie de communication efficace pour le service e-BRT
IMPORTANCE FAIBLE	**CAPACITÉS TECHNIQUES** Capacité à concevoir et à mettre en place la signalétique destinée aux usagers (le wayfinding, l'orientation) dans les stations de BRT.	**CAPACITÉS TECHNIQUES** Capacité à développer et à mettre en place une billettique fondée sur un compte usager pour le service BRT. **CAPACITÉ FONCTIONNELLE** Capacité à concevoir et à proposer des produits dérivés du BRT destinés aux usagers.

À vous de jouer ! Retrouvez votre modèle vierge ici (dans les annexes).

Post-évaluation

06
ÉTAPE SIX

Communiquer les résultats de l'évaluation

Après avoir réalisé l'évaluation des besoins et en avoir synthétisé les résultats, il est important de les communiquer aux parties prenantes concernées au sein des institutions de transport.

En général, le service des ressources humaines (RH) recueille les résultats de l'évaluation de chaque département, en prépare une synthèse structurée et les communique à la direction de l'institution afin d'obtenir les budgets nécessaires aux activités de développement des capacités.

07
ÉTAPE SEPT

Évaluer le processus d'évaluation des besoins

À l'issue de l'évaluation des besoins en capacités, il est utile que les institutions de transport évaluent l'ensemble du processus.

Au moyen de discussions et de formulaires de retour d'expérience, les parties prenantes peuvent évaluer dans quelle mesure les objectifs prévus de l'évaluation des besoins ont été atteints.

Ces constats peuvent ensuite être documentés afin de servir de référence lors du prochain cycle d'évaluation des besoins en capacités.

PHASE

01

Planifier

PHASE

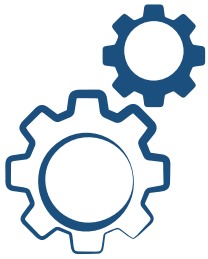
02

Concevoir et mettre en œuvre

PHASE

03

Suivre et évaluer



La phase de conception et de mise en œuvre consiste à traduire les résultats de l'évaluation des besoins en capacités en décisions : examiner différentes options de développement des capacités pour chaque lacune prioritaire, mettre en balance leurs avantages attendus et leurs éventuels inconvénients, puis sélectionner et mettre en œuvre l'option la mieux à même de combler la lacune et de répondre aux objectifs de développement des capacités de l'institution de transport.

Questions directrices :

- Quel format de développement des capacités est le plus approprié ?
- Qui devons-nous associer, en interne ou en externe, à la préparation et à la mise en œuvre de l'activité choisie ? Devons-nous collaborer avec des partenaires externes ?
- Quand et comment organiser concrètement la mise en œuvre de l'activité de développement des capacités ?
- Quelles ressources financières sont nécessaires pour mettre en œuvre les activités prévues ?

Liste des étapes de conception et de mise en œuvre d'une activité de développement des capacités

PHASE 02 : CONCEVOIR ET METTRE EN ŒUVRE

08	Comprendre les formats de développement des capacités	◇
09	Concevoir et/ou choisir une activité	◇
10	Recenser les principaux prestataires d'appui au développement des capacités	◇
11	Estimer les coûts et obtenir un budget	◇
12	Mettre en œuvre l'activité de développement des capacités	◇

La conception et la mise en œuvre impliquent de prendre des décisions éclairées par les résultats de l'évaluation des besoins afin de définir le contenu, le public cible et les modalités logistiques de l'activité de développement des capacités.

08
ÉTAPE HUIT

Comprendre les formats de développement des capacités

Avant de s'engager dans une activité de développement des capacités, il est important de comprendre la diversité des formats disponibles pour les institutions de transport. Classée selon leur durée habituelle, l'infographie ci-dessous présente les quinze formats de développement des capacités identifiés par la recherche HVT (2024).

Dans les pages suivantes, chaque format est présenté avec sa définition, des exemples récents dans le domaine des transports et de la mobilité, ainsi que les principaux points forts et points faibles relevés par les parties prenantes dans l'étude HVT (2024).

Durées à court terme
généralement d'une journée à deux semaines

- Séminaires et webinaires 38
- Ateliers 39
- Conférences 40
- Formations 41
- Voyages d'étude 42

Durées à moyen terme
généralement plusieurs semaines ou mois

- Cours en ligne ouverts et massifs (MOOC) 43
- Programmes de mentorat 44
- Évaluations parles pairs 45
- Comités et groupes de travail 46

Durées à long terme
généralement plusieurs années

- Détachements de personnel 47
- Bourses 48
- Centres conjoints 49
- Éducation formelle 50

Formats à durée variable

- Rapports personnalisés 51
- Portails de données et bibliothèques de connaissances 52

Figure (05): Aperçu des formats de développement des capacités — élaboré par les auteurs et adapté de (HVT, 2024)



Séminaires et webinaires

Définition

Les séminaires sont généralement des événements en présentiel ou en ligne (webinaires) d'une à deux heures. Leur objectif est de présenter au public de nouveaux concepts et de diffuser largement les connaissances auprès des différentes parties prenantes.

Plusieurs organisations mettent en ligne les enregistrements de leurs webinaires pour les rendre disponibles pendant une durée illimitée.

Durée

1 à 2 heures

Exemples

- Série de webinaires DigitalTransport4Africa (DT4A)
- Chaîne YouTube des webinaires de l'ITDP

Points forts types

- Activité courte.
- Accessible aux personnes disposant de peu de temps.
- Relativement peu coûteux.
- Peuvent être organisés en ligne sous forme de webinaire, selon les objectifs de l'activité.

Faiblesses types

- Souvent organisés comme une activité ponctuelle.
- La courte durée ne permet pas des discussions approfondies.
- Pour les séminaires en ligne : une capacité d'attention limitée et une connexion Internet instable peuvent en affecter l'impact.



Ateliers

Définition

Les ateliers sont des sessions plus longues et spécialisées qui se déroulent généralement sur un à trois jours, en privilégiant la présentation de contenus interactifs et la participation active des participants.

Leur objectif est le transfert approfondi de connaissances à un groupe spécifique. Dans la plupart des cas, les participants sont présélectionnés afin de favoriser l'atteinte des objectifs de l'atelier.

Durée

1 à 3 jours

Exemples

- Forum consultatif sur la réforme du transport artisanal (Transitec et Banque mondiale)
- Rethinking Transport Lab : repenser la mobilité électrique en Afrique (GIZ)

Points forts types	Faiblesses types
• Activité courte. • Plateforme d'interaction entre les intervenants et les participants. • Peuvent être organisés en ligne sous forme de webinaire, selon les objectifs de l'activité.	• Souvent organisés comme une activité ponctuelle. • La courte durée ne permet pas des discussions approfondies.



Conférences

Définition

Les conférences sont généralement organisées sur deux à cinq jours et comprennent différentes sessions thématiques : présentations principales, tables rondes, discussions informelles, occasions de réseautage, etc.

Elles sont généralement organisées autour d'un thème spécifique, avec pour objectif de présenter et de discuter des projets récents et des études de cas pertinents pour les participants.

Durée

2 à 5 jours

Exemples

- Sommet annuel MOBILIZE sur les transports durables (ITDP)
- Sommet de l'ITF
- Sommet mondial des transports publics (UITP)
- Forum urbain mondial (ONU-Habitat)
- Conférence africaine de recherche sur les transports (VREF)
- Transforming Transportation (Banque mondiale)

Points forts types	Faiblesses types
• Accès aux connaissances les plus récentes. • Occasion de réseautage.	• Coûteux pour les prestataires et les bénéficiaires.



Formations

Définition

Les formations s'étendent sur plusieurs sessions et se concentrent généralement sur l'acquisition de compétences ou le transfert de connaissances nécessaires à un type d'activité spécifique. Les programmes de formation varient en durée : certains durent un ou deux jours, tandis que d'autres comprennent plusieurs modules et peuvent nécessiter plusieurs semaines ou mois.

Certaines organisations proposent des programmes de formation récurrents dans le cadre de leur offre de formation, tandis que d'autres proposent des formations ponctuelles.

Durée

Un module de formation dure généralement 3 à 5 jours

Exemples

- Programmes de formation d'EIT Urban Mobility
- Formations de la Fédération internationale de la route
- Programmes de formation de MobiliseYourCity
- Programmes de formation de l'UITP
- Leaders in Urban Transport Planning (Banque mondiale)

Points forts types	Faiblesses types
• La durée de 3 à 5 jours permet de proposer un contenu ciblé, avec des travaux individuels et/ou en groupe. • Peuvent être récurrentes. • Plateforme d'interaction entre les formateurs et les participants. • Peuvent se dérouler en ligne.	• Coûteuses pour les participants. • Difficile de garantir la disponibilité du public cible pendant 3 à 5 journées complètes. • Capacité limitée : ne peuvent accueillir simultanément un grand nombre de participants.

Voyages d'étude

Définition

Les voyages d'étude sont des déplacements professionnels généralement organisés sur quelques jours, mais qui peuvent s'étendre à deux semaines. Ils sont conçus pour aider les délégations en visite à tirer des enseignements de l'expérience de la ville hôte grâce à des formations et à des visites de sites.

Durée

3 jours à 2 semaines

Exemples

- Outils de planification urbaine (AFD, Transitec et Urbaplan
- Visites d'étude de CODATU
- TUMI E-Bus Mission

Points forts types	Faiblesses types
• Expérience interactive et sensorielle : les participants peuvent observer et découvrir concrètement des exemples de bonnes pratiques et échanger directement avec les porteurs de projets et les prestataires de services. • Dimension agréable du voyage. • Les prestataires expérimentent actuellement l'organisation de ces voyages d'étude en ligne	• Planification chronophage. • Coûteux pour les prestataires et les participants. • Capacité limitée : ne peuvent accueillir simultanément un grand nombre de participants. • Difficile de choisir des destinations et des études de cas adaptées au contexte et suffisamment comparables.

Cours en ligne ouverts et massifs

Définition

Les cours en ligne ouverts et massifs (MOOC) sont des cours gratuits accessibles à toute personne souhaitant s'inscrire et y participer.

Les participants suivent les MOOC à distance, soit en temps réel (de manière synchrone), soit selon leur propre emploi du temps (de manière asynchrone). Ils peuvent ainsi suivre les cours avec souplesse : les contenus sont mis en ligne et les vidéos pédagogiques sont préenregistrées, ce qui leur permet de choisir quand terminer les cours. Ce dispositif permet aux personnes résidant dans d'autres pays de surmonter les différences de fuseaux horaires et répond au besoin des professionnels de concilier travail et études sans sacrifier l'un ou l'autre.

Durée

4 à 12 semaines

Exemples

- Cours en ligne (TUMI)
- GIS Essentials (TRECK et VREF)
- Global E-learning Program (UEMI)
- EU Mobility Academy (EIT)
- Mobilité urbaine en Afrique (CODATU)
- Formations du Smart Freight Centre

Points forts types

- Accessibles au public.
- Gratuits.
- Offrent une certification pertinente, parfois moyennant un coût supplémentaire.
- Généralement sans limite de capacité.

Faiblesses types

- Pour les prestataires, les MOOC sont souvent coûteux à concevoir, développer, promouvoir et maintenir.
- Pour les bénéficiaires, il peut être difficile de maintenir l'engagement et l'intérêt tout au long du cours, d'où des taux d'achèvement souvent faibles.



Programmes de mentorat

Définition

Les programmes de mentorat sont des initiatives structurées qui mettent en relation des professionnels expérimentés avec des personnes moins expérimentées, soit au sein de la même organisation, soit en dehors, afin de fournir un accompagnement professionnel et de favoriser le transfert de connaissances et de compétences.

Durée

6 à 12 mois

Exemples

- NextGen Mentorship (VREF)
- Programme de mentorat Leaders in Urban Transport Planning (Banque mondiale)
- Le Programme international de mentorat pour les urbanistes (Cities Forum)
- YOURS Youth for Road Safety (YOURS) Mentorship Programme

Points forts types	Faiblesses types
• Contact direct avec des experts. • Généralement assuré bénévolement par les mentors ou experts.	• Capacité limitée : ne peuvent être proposés simultanément à un grand nombre de participants. • Nécessitent un vivier important et diversifié d'experts disponibles.

Évaluations par les pairs

Définition

Les évaluations par les pairs offrent aux institutions de transport la possibilité d'entrer en contact avec des pairs disposant d'une expérience pertinente et de recevoir directement leurs observations sur des sujets, domaines ou projets qui les intéressent.

Durée

De 2 semaines à quelques mois, selon l'activité ou le projet à examiner.

Exemples

- Évaluations par les pairs de l'UITP

Points forts types	Faiblesses types
• Accès aux bonnes pratiques, aux connaissances et aux retours d'experts expérimentés pendant la planification d'un projet et/ou avant son lancement. • Exercice relativement rapide, sans lourdes formalités administratives.	• Trouver des évaluateurs adaptés exige un vivier solide et diversifié d'experts dont toutes les organisations ou entreprises ne disposent pas.



Comités et groupes de travail

Définition

Les comités et groupes de travail organisés dans le cadre des associations sont des plateformes réservées aux membres qui offrent des possibilités d'améliorer leurs capacités. Ils permettent le réseautage, l'échange entre pairs, le partage des connaissances et la co-création entre les membres grâce à des réunions en présentiel et en ligne.

Durée

Réunions d'environ 1 à 3 jours chaque trimestre

Exemples

- Association africaine des autorités de mobilité urbaine (AAUMA)
- Réunions des membres de CODATU
- Comités et groupes de travail de l'UITP

Points forts types	Faiblesses types
• Espace de réflexion hors du cadre de travail habituel et de collaboration avec d'autres acteurs. • Occasion de réseautage. • Occasion d'apprentissage.	• Critères d'éligibilité. • Cotisations d'adhésion.



Détachements de personnel

Définition

Les détachements consistent à affecter temporairement un membre du personnel à une autre organisation ou unité — institution de transport homologue, opérateur, ministère, entreprise de services collectifs ou partenaire de développement, par exemple — pour travailler au sein de ses équipes pendant une période définie, avant de réintégrer son institution d'origine. La personne détachée apprend en accomplissant des tâches réelles dans l'institution d'accueil. Le dispositif peut fonctionner dans un seul sens ou prendre la forme d'un échange réciproque.

Durée

1 à 2 ans

Exemples

- Généralement organisé bilatéralement entre les institutions de transport, leurs pairs et partenaires

Points forts types

- Expérience pratique approfondie.
- Renforcement des relations et des réseaux interinstitutionnels.
- Les échanges réciproques développent simultanément les capacités des institutions d'origine et d'accueil.

Faiblesses types

- Manque temporaire de personnel.
- Nécessitent une institution d'accueil volontaire et adaptée, ainsi qu'un accord sur les conditions juridiques et de ressources humaines : contrat, rémunération et responsabilité.
- Peuvent être coûteux et complexes sur le plan logistique : déplacements, hébergement, visas et autorisations.
- Capacité limitée : ne peuvent être proposés simultanément à un grand nombre d'employés.

Bourses

Définition

Les bourses sont une forme de soutien financier que les individus peuvent solliciter pour accéder à des possibilités d'éducation formelle ou informelle. Elles sont généralement accordées selon des critères de sélection tenant notamment au parcours universitaire et professionnel, à la diversité et à l'inclusion, ainsi qu'aux besoins financiers.

Durée

D'un an à plusieurs années.

Exemples

- Rethinking Transport Fellowship Programme (Agora Verkehrswende)
- Programme de bourses Laurent Dauby (UITP)
- Bourse commémorative Lee Schipper pour les transports durables et l'efficacité énergétique (VREF, WRI et famille Schipper)

Points forts types	Faiblesses types
• Accès à des programmes d'apprentissage formels et/ou semi-formels avec un soutien financier.	• Capacité limitée : ne peuvent être proposés simultanément à un grand nombre de participants. • Critères d'éligibilité. • Procédure de candidature chronophage.

Centres conjoints

Définition

Les centres conjoints, parfois appelés centres d'excellence, sont des entités juridiques établies par deux ou plusieurs organisations pour diffuser des connaissances et promouvoir une mobilité durable grâce à des efforts conjoints. Ces centres peuvent notamment proposer des formations et mener des recherches.

Durée

Plusieurs années

Exemples

- Centres d'excellence des transports de l'UITP (CTE)
- Centre régional de recherche et d'enseignement sur les transports de Kumasi — programme des centres d'excellence africains (Banque mondiale)

Points forts types	Faiblesses types
• Mise en commun des efforts de deux ou plusieurs organisations pour travailler ensemble et promouvoir les connaissances et l'expertise locales et/ou régionales.	• Mise en place administrative et juridique longue. • Coûteux.

Éducation formelle

Définition

L'éducation formelle est une éducation institutionnalisée, intentionnelle et planifiée par des organisations publiques et des organismes privés reconnus.

Cela suppose que les programmes d'éducation formelle soient reconnus ou certifiés par les autorités éducatives compétentes, telles que les conseils de l'enseignement supérieur. Ces programmes peuvent se dérouler au sein des établissements d'enseignement ou en dehors.

Durée

2 à 5 ans, selon le cycle d'études et le diplôme préparé

Exemples

- Master Transport et mobilité durable dans les villes africaines (CODATU)
- MSc Transport Systems (TRECK)
- Master in Sustainable Management and Operations (Kühne Logistics University)
- Asia Graduate Diploma in Transportation Engineering (UITP et TUM Asia)

Points forts types	Faiblesses types
• Durée importante : permet une étude complète et approfondie des contenus. • Les programmes spécialisés en mobilité permettent à des experts de différents horizons universitaires d'acquérir des connaissances spécifiques en mobilité durable.	• Dans certains cas, ces programmes sont financés par des organismes externes ou ne disposent pas d'une dotation budgétaire stable, ce qui menace leur pérennité. • Sans le soutien des institutions de transport à l'inscription de leur personnel, la participation des professionnels diminue.

Rapports personnalisés

Définition

Les rapports personnalisés fournissent aux institutions de transport des orientations adaptées à leur contexte.

Contrairement aux rapports généraux et aux recherches sur les meilleures pratiques, ces produits de connaissance visent à répondre précisément aux conditions locales et à la situation des institutions de transport dans leurs villes ou pays respectifs. Ils peuvent être demandés directement par les institutions de transport ou être préparés de manière proactive par des partenaires et des experts externes.

Durée

Activité ponctuelle

Exemples

- NaMATA BRT Design Framework (ITDP)
- Street Design Manual for Urban Areas in Kenya (ITDP, IKI, Banque mondiale)

Points forts types	Faiblesses types
• Conçus pour répondre aux lacunes de connaissances des institutions. • Des directives adaptées au contexte local donnent aux autorités des étapes claires pour améliorer la situation et précisent la marche à suivre.	• Les activités ponctuelles peuvent ne pas offrir de possibilités d'apprentissage, de soutien et de suivi à long terme. • Certains rapports personnalisés étant élaborés sans demande officielle des institutions de transport concernées, l'application des enseignements n'est souvent pas garantie.

Portails de données et bibliothèques de connaissances

Définition

Les bibliothèques et les portails de données hébergent des produits de connaissance, sur support physique ou en ligne.

L'accès à ces produits de connaissance peut aider les parties prenantes à améliorer leurs connaissances techniques et leurs compétences. L'accès aux portails de données et aux bibliothèques peut être public ou réservé aux membres.

Durée

Variable

Exemples

- The BRT Standard (ITDP)
- Sources de données ouvertes DigitalTransport4Africa (WRI)
- MyLibrary (UITP)
- Portail de données ouvertes (Banque mondiale)
- Portail de données (TfC)

Points forts types	Faiblesses types
• Plateforme d'apprentissage accessible et occasion de partager les connaissances. • Peuvent donner accès à des supports de formations ou de conférences auxquelles les utilisateurs n'ont pas pu assister en direct.	• Peuvent impliquer des frais d'abonnement. • Souvent difficiles à parcourir ou à utiliser. • Nécessitent une utilisation proactive de la part des institutions de transport. • Nécessitent des ressources pour la maintenance et la mise à jour des portails.

09
ÉTAPE NEUF

Concevoir et/ou choisir une activité de développement des capacités

La conception d'une activité de développement des capacités ou le choix d'une activité existante doit être guidé par trois grandes dimensions d'évaluation : le contenu attendu, le public visé et les modalités logistiques.

BOÎTE À OUTILS

Le cadre d'évaluation des activités de développement des capacités (outil 07) permet d'évaluer les activités et les formats selon 14 facteurs d'analyse répartis entre le contenu, le public cible et la logistique. Une fois les options disponibles évaluées par les institutions de transport, cette matrice aide à établir une présélection justifiable des options les mieux adaptées.

La construction de scénarios (outil 08) facilite ensuite la prise de décision en examinant et en comparant les effets possibles, positifs comme négatifs, de chacune des options présélectionnées.

Les facteurs d'analyse du développement des capacités s'articulent autour de trois grands thèmes :

Contenu

Public cible

Logistique

Les trois thèmes sont détaillés dans les pages suivantes.

Facteurs d'analyse du développement des capacités :

Contenu

FACTEURS	QUESTIONS DIRECTRICES
Orientation thématique	• Sur quels sujets et thèmes porte l'activité de développement des capacités ? • Le contenu couvre-t-il des domaines techniques ou fonctionnels ?
Contextualisation	• Le matériel de développement des capacités est-il adapté et personnalisé au contexte de l'institution de transport, ou s'agit-il d'un matériel général applicable à différents contextes ?
Composantes d'auto-apprentissage	• L'activité de développement des capacités comprend-elle des composantes pratiques telles que des devoirs, des travaux en groupe, des présentations, des tests, etc. ?
Certification / accréditation	• Dans le cas des formations et des possibilités d'éducation formelle, les participants reçoivent-ils des certificats universitaires accrédités au niveau national, régional ou international ? La réussite du cours peut-elle donner droit à des crédits de formation ? • Pour les activités non universitaires, les participants reçoivent-ils une attestation d'achèvement ?
Profil des experts	• Quelles sont les qualifications des personnes qui dispensent l'activité de développement des capacités, notamment leur expérience pertinente, leurs connaissances et les compétences comportementales requises : aptitudes relationnelles, communication, pédagogie, etc. ?
Réputation du prestataire	• Quelles sont les références de l'organisation qui propose l'activité de développement des capacités ? • S'agit-il d'une activité récurrente ? • Qui a-t-elle déjà accompagné ?
Soutien à long terme	• Le prestataire offre-t-il un accès durable aux supports et un soutien après la mise en œuvre ?

Public cible

FACTEURS	QUESTIONS DIRECTRICES
Profil du public	• Quelles institutions de transport sont ciblées par l'activité de développement des capacités ? • Quels profils de personnes sont visés, tant du point de vue du département ou de la fonction que du niveau hiérarchique : personnel débutant, intermédiaire ou de haut niveau ?
Accessibilité	• L'accès à l'activité de développement des capacités est-il gratuit ou payant ? Dans ce dernier cas, pourrait-il être financé par des partenaires externes ?
Langue	• Dans quelles langues l'activité de développement des capacités est-elle ou peut-elle être proposée ?

Logistique

FACTEURS	QUESTIONS DIRECTRICES
Cadre	• L'activité a-t-elle généralement lieu en présentiel ou à distance ?
Rythme	• Dans le cas des formations et des possibilités d'éducation formelle, les participants doivent-ils participer en temps réel, de manière synchrone, ou peuvent-ils le faire de manière flexible, sans interaction directe avec les autres participants et les intervenants, de manière asynchrone ?
Durée	• Combien de temps l'activité dure-t-elle généralement ? Certaines activités peuvent ne durer qu'une demi-journée de travail, tandis que d'autres s'étendent sur plusieurs années.
Fréquence	• S'agit-il d'une activité ponctuelle ou récurrente ?

Figure (06): Facteurs d'analyse du développement des capacités - (adapté de HVT, 2024)

OUTIL 07

Cadre d’évaluation des activités de développement des capacités

DE QUOI S’AGIT-IL ?

Un cadre structuré de notation et d’évaluation qui compare les options d’activités de développement des capacités selon trois dimensions — contenu, public cible et logistique — couvrant au total 14 facteurs d’analyse. Cet exercice produit une évaluation quantitative de chaque option au regard des objectifs de développement des capacités de l’organisation.

QUAND L’UTILISER ?

Après avoir identifié la lacune à combler, il faut recueillir et analyser les informations nécessaires au cadre d’évaluation, puis attribuer des notes, afin que l’institution de transport puisse choisir l’activité la mieux adaptée à ses besoins de développement.

COMMENT LE REMPLIR ?

01 Énumérez les options de développement des capacités disponibles et renseignez leurs caractéristiques en fonction des facteurs d’analyse : orientation thématique, calendrier, coûts ou tarifs, prestataires, etc.

02 Analysez chaque option à l’aide des facteurs d’analyse du développement des capacités. Une ligne supplémentaire consacrée à la notation peut aussi être ajoutée ici.

03 Notez les options selon l’échelle ci-dessous et les analyses effectuées.

ÉCHELLE DE NOTATION

5	Excellent alignement
4	Bon alignement
3	Alignement modéré
2	Faible alignement
1	Alignement limité

Utilisez le modèle pour noter chaque facteur d’analyse. Le modèle suppose que tous les thèmes et facteurs ont la même importance.

Vous pouvez utiliser un système de notation pondérée qui privilégie certains facteurs ou thèmes en fonction des besoins et des capacités de l’institution.

04 Traduisez les notes en décisions. Le tableau suivant propose des plages de notes qui indiquent le degré d’adéquation pour qu’une option soit retenue. Toute option obtenant une note inférieure à 60 % devrait, de préférence, être entièrement réexaminée.

80–100%	56–70 points	Excellent alignement avec les besoins institutionnels. Activité fortement recommandée.
70–79%	49–55 points	Bon alignement avec les besoins institutionnels. Activité recommandée.
60–69%	42–48 points	Alignement modéré avec les besoins institutionnels. Activité modérément recommandé ; des ajustements peuvent être nécessaires.

OUTIL 07

Cadre d'évaluation des activités de développement des capacités

◆ *Exemple illustratif* : La grille d'analyse ci-dessous compare deux options de développement des capacités pour l'institution de transport fictive qui prévoit de lancer pour la première fois un corridor de BRT électrique.

	FACTEUR D'ANALYSE DU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS	OPTION A — Voyage d'étude e-BRT		OPTION B — Atelier sur les bus électriques	
		DÉTAILS	NOTE	DÉTAILS	NOTE
CONTENU	Orientation thématique	Électrification du BRT : gouvernance, exploitation, normes relatives aux véhicules et à la recharge.	5	Contenu solide sur les spécifications de la flotte électrique, le financement et la passation des marchés, mais limité sur la planification de l'exploitation et la fourniture des services.	2
CONTENU	Contextualisation	Visite générique de la ville hôte ; accompagnement ultérieur entièrement personnalisé.	5	Sessions collectives panafricaines et génériques.	3
CONTENU	Composantes d'auto-apprentissage	Aucune composante pratique formelle	3	Aucune composante pratique formelle.	2
CONTENU	Certification / accréditation	Aucune certification proposée.	2	Une attestation de participation est délivrée après l'atelier.	5
CONTENU	Profil des experts	Praticiens de la ville hôte qui exploitent un corridor électrifié.	5	Spécialistes du financement et de l'exploitation de bus propres.	4
CONTENU	Réputation du prestataire	Deuxième voyage d'étude e-BRT accueilli par la ville. Les références comprennent le programme de l'événement et les supports de présentation.	4	Atelier annuel, avec des thèmes et prestataires variables. Possibilités d'échange avec des fournisseurs et réseaux de flottes électriques.	5
CONTENU	Soutien à long terme	Aucun soutien formel à long terme n'est prévu ; mais le contact avec des professionnels compétents sera établi pour assurer un suivi si nécessaire.	5	Les supports de l'atelier sont partagés avec tous les participants.	3
LOGISTIQUE PUBLIC CIBLE	Profil du public	Petite délégation de personnel technique et de cadres supérieurs.	4	Personnel des finances, de la passation des marchés et de la planification, ainsi que cadres techniques supérieurs.	2
LOGISTIQUE PUBLIC CIBLE	Accessibilité / coût	Jusqu'à 5 participants. Coût à verser à l'organisateur : 2 500 $ par personne, hors frais de visa et indemnités journalières à verser au personnel.	2	Pas de limite du nombre de participants. Coût à verser à l'organisateur : 350 $ par personne, auxquels s'ajoutent visas, déplacements, hébergement et indemnités journalières. Aucun financement disponible	3
LOGISTIQUE PUBLIC CIBLE	Langue	La langue de travail de la ville hôte est l'anglais.	4	Les ateliers se déroulent généralement en anglais.	4
LOGISTIQUE PUBLIC CIBLE	Cadre	En présentiel et sur site.	5	En présentiel.	4
LOGISTIQUE PUBLIC CIBLE	Rythme	Synchrone, aux dates fixées par l'hôte.	4	Atelier synchrone, à dates fixes.	3
LOGISTIQUE PUBLIC CIBLE	Durée	5 jours sur site, 1 journée à distance avant le voyage et 1 journée après.	4	3 jours en présentiel et 2 jours de déplacement.	4
LOGISTIQUE PUBLIC CIBLE	Fréquence	Activité ponctuelle, adaptée au lancement du projet et organisée en fonction de celui-ci.	4	Atelier organisé chaque année.	4
	NOTE TOTALE / 70		56		48
	TAUX D'ALIGNEMENT	Excellent alignement — fortement recommandé	80 %	Alignement modéré — peut nécessiter des ajustements	69 %

À vous de jouer ! Retrouvez votre modèle vierge ici (dans les annexes).

OUTIL 08

Construction de scénarios

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Pour faciliter la prise de décision, cet outil aide les organisations à examiner et à comparer les effets possibles, positifs comme négatifs, de la réalisation des options de développement des capacités A, B ou C.

QUAND L'UTILISER ?

Cet exercice doit être réalisé par l'institution de transport avant de choisir une activité de développement des capacités et de s'engager à la réaliser.

COMMENT LE REMPLIR ?

01 Définir :

Commencez par décrire la lacune en matière de capacités que l'institution de transport souhaite combler.

02 Explorer :

Énumérez les différentes options de développement des capacités présélectionnées lors des exercices précédents.

03 Créer :

Construisez les différents scénarios en identifiant les effets ou conséquences, positifs et négatifs, susceptibles de résulter de la réalisation des options A, B ou C.

04 Communiquer et agir :

Après avoir discuté en interne et comparé les différentes options en fonction de leurs effets positifs et négatifs attendus, choisissez le scénario le plus favorable aux besoins de développement des capacités de votre organisation.

Cette décision dépend également fortement de discussions complémentaires et de la coordination entre les départements, afin que les possibilités d'apprentissage proposées bénéficient au plus grand nombre d'employés ou d'acteurs.

OUTIL 08

Construction de scénarios

Exemple illustratif : La matrice de construction de scénarios ci-dessous approfondit la comparaison des effets positifs et négatifs attendus des options d'activités de développement des capacités pour l'institution de transport fictive qui prévoit de lancer pour la première fois un corridor de BRT électrique.

1 Définir la lacune	2 Créer des scénarios		3 Communiquer et agir
ÉCART DE CAPACITÉS	OPTION D'ACTIVITÉ	EFFETS POSITIFS ATTENDUS (+)	EFFETS NÉGATIFS ATTENDUS (-)	QUESTIONS DIRECTRICES
Lacunes prioritaires — importance et urgence élevées : 1. Capacité à planifier et à lancer un corridor dédié au service de BRT électrique. 2. Capacité à définir et à mettre en œuvre les directives et procédures de passation des marchés pour les bus électriques et la recharge. 3. Capacité à exploiter une flotte de bus électriques sur un corridor dédié.	OPTION A Voyage d'étude e-BRT	• Les 5 membres du personnel participants bénéficieront de l'expérience d'opérateurs BRT utilisant des bus électriques, y compris en matière de recharge. • Ils partageront les connaissances et les enseignements acquis avec l'ensemble de leur équipe, aidant ainsi le service des bus à préparer les directives et les procédures de passation des marchés ainsi que le lancement du service.	• L'apprentissage repose principalement sur l'observation, et non sur une formation structurée.	Q1. Les effets attendus sont-ils globalement favorables ou plutôt défavorables ? Q2. Compte tenu de ces effets attendus, l'activité mérite-t-elle d'être entreprise ?
	OPTION B Atelier sur les bus électriques	• Les 3 membres des équipes de planification et des finances participant à l'atelier amélioreront leurs connaissances pour prendre des décisions d'investissement. • Le personnel aura accès aux supports de l'atelier. Des sessions d'apprentissage internes pourront être organisées avec l'ensemble des équipes des finances et de la planification afin de partager efficacement les connaissances.	• Absence de démarche structurée pour développer les méthodes fondamentales de planification. Un appui externe reste nécessaire.	

À vous de jouer ! Retrouvez votre modèle vierge ici (dans les annexes).

10
ÉTAPE DIX

Recenser les principaux prestataires d'appui au développement des capacités

Les départements internes, tels que la stratégie, les ressources humaines (RH) et la formation, jouent un rôle central dans le développement des capacités organisationnelles des institutions de transport. Les services de stratégie identifient les objectifs à long terme et les besoins internes en capacités ; les RH évaluent les compétences du personnel et les possibilités de développement ; et les services de formation organisent des programmes internes et externes pour combler les lacunes, souvent avec l'aide de formateurs dédiés.

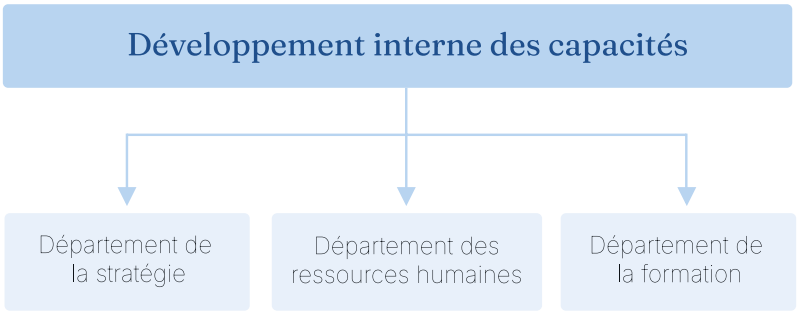


Figure (07): Prestataires internes d'appui au développement des capacités - (adapté de HVT, 2024)

L'appui externe au développement des capacités peut compléter les efforts internes, mais implique des coûts supplémentaires. Cet aperçu est illustratif et non exhaustif ; il présente certains des principaux acteurs du secteur des transports et des exemples de leurs activités. Les organisations peuvent interpréter et mettre en œuvre le développement des capacités de différentes manières ; cette liste ne représente donc qu'un échantillon des partenaires disponible[1]

[1] La liste complète des acronymes, y compris celles des acteurs du développement des capacités présentés dans l'infographie, figure dans les annexes.

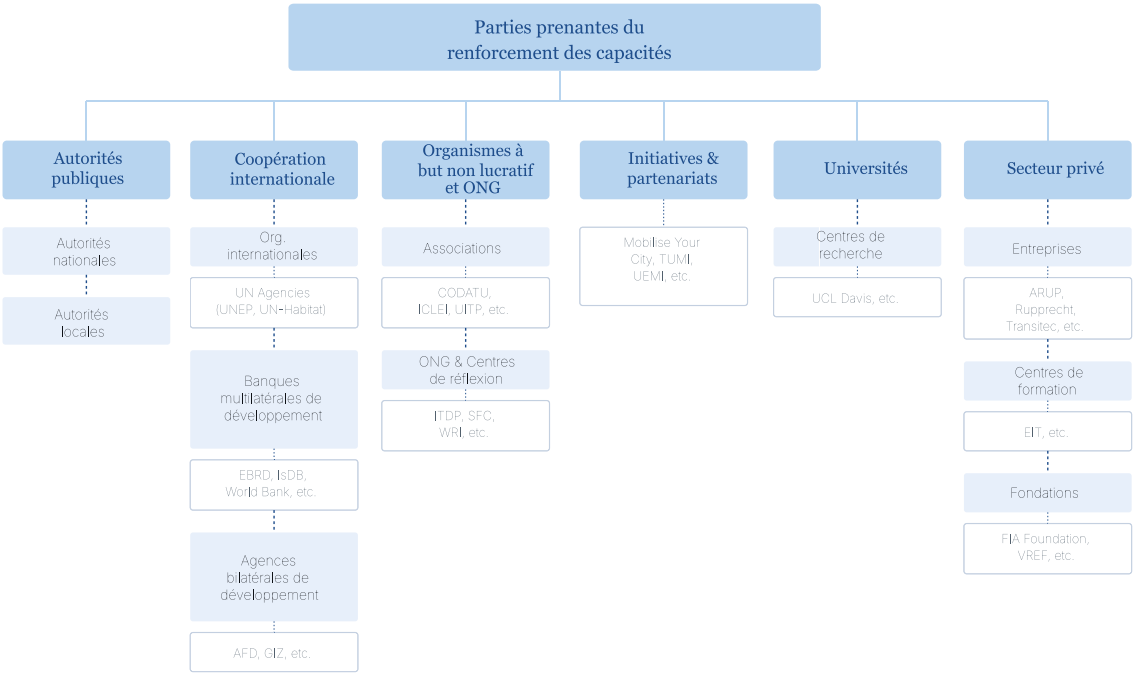


Figure (08): Aperçu des acteurs du développement des capacités dans le secteur des transports - (adapté de HVT, 2024)

11
ÉTAPE ONZE

Estimer les coûts et obtenir un budget

Une fois le programme de développement des capacités clairement défini — objectifs, activités, formats et rôles des partenaires ou prestataires — la budgétisation constitue l'étape logique suivante du cycle de développement des capacités.

À ce stade, les partenaires s'accordent sur les responsabilités de financement et les contributions en ressources. Le processus se poursuit ainsi :

01 Conception du budget

Traduire les activités prévues en un plan financier structuré par activité et inscrit dans le temps, en estimant les coûts directs et indirects.

02 Validation du budget

Examiner et confirmer les montants proposés avec les équipes financières de tous les partenaires afin d'assurer leur cohérence et leur conformité aux contributions convenues.

03 Proposition financière

Regrouper le budget validé dans une demande de financement structurée précisant les besoins financiers totaux, les contributions des partenaires et les modalités de partage des risques.

Mettre en œuvre l'activité de développement des capacités

12
ÉTAPE DOUZE

Les étapes précédentes du manuel ont montré comment les institutions de transport peuvent identifier et évaluer les lacunes en matière de capacités, puis concevoir des activités appropriées à court, moyen ou long terme pour y remédier.

Ce chapitre fournit des orientations pour passer de la conception à la mise en œuvre : définir des objectifs clairs et des indicateurs de mesure, décomposer le plan d'activité en tâches, attribuer les rôles, établir les calendriers et préparer les plans de communication à destination des parties prenantes internes et externes.

BOÎTE À OUTILS

L'étape 12 s'appuie sur cinq modèles à remplir :

La théorie du changement (outil 09) décrit le cheminement du changement attendu du projet — résultats à court et à long terme — à partir des ressources mobilisées et des activités. Le plan opérationnel (outil 10) traduit ces activités en tâches, échéances et responsabilités, permettant un suivi quotidien et une coordination efficace. La matrice RAID (outil 11) permet ensuite d'anticiper les risques et les hypothèses liés à l'activité de développement des capacités, en tenant compte des membres de l'équipe responsables de chaque tâche. Le cadre logique (outil 12) relie le but, les effets, les produits et les activités à des indicateurs mesurables. Enfin, le rapport d'avancement (outil 13) rend compte des réalisations et des dépenses à intervalles réguliers, afin d'étayer les décisions de poursuivre, d'ajuster, d'étendre ou de clôturer le projet.

REMARQUE GÉNÉRALE ::

Selon l'ampleur de l'activité de développement des capacités, il peut ne pas être nécessaire d'utiliser l'ensemble des outils : diagramme de Gantt, cadre logique, matrice RACI et plan opérationnel. L'institution de transport doit décider en interne des outils de gestion à employer pour planifier, mettre en œuvre et évaluer l'activité, en fonction des besoins — périmètre et durée de l'activité — et des ressources disponibles.

OUTIL 09

Théorie du changement

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Une théorie du changement décrit le fonctionnement attendu de l'activité de développement des capacités : comment les ressources mobilisées et les activités conduisent progressivement à des résultats à court terme, puis à un effet à long terme et au but plus large.

QUAND L'UTILISER ?

Après la construction de scénarios, une fois l'activité de développement des capacités choisie, pour expliciter le cheminement du changement et les hypothèses avant de les détailler dans le plan opérationnel et le cadre logique.

COMMENT LE REMPLIR ?

Une théorie du changement est organisée par sphères de maîtrise : ce que l'institution contrôle directement — ses ressources et ses activités —, ce qu'elle peut influencer — les effets recherchés —, puis le résultat plus large auquel elle souhaite contribuer sans pouvoir l'atteindre seule.

Elle se remplit de haut en bas : partez du changement souhaité et remontez vers les actions à entreprendre. Relisez-la ensuite de bas en haut pour vérifier la cohérence de la logique. En remontant les lignes, la maîtrise directe diminue tandis que la sphère d'influence s'élargit.

Signification de chaque niveau

01 EFFET GLOBAL — SPHÈRE D'INTÉRÊT

Le résultat plus large, à long terme, auquel l'initiative contribue, mais qu'elle ne peut atteindre seule.

02 EFFET À LONG TERME — SPHÈRE D'INFLUENCE

Le changement durable recherché au sein de l'institution. Vous pouvez le favoriser, mais d'autres acteurs y contribuent également.

03 EFFETS À COURT TERME / RÉSULTATS — SPHÈRE DE MAÎTRISE INDIRECTE

Les changements immédiats qui apparaissent lorsque les produits sont utilisés, bien que leur appropriation dépende encore d'autres acteurs.

04 ACTIVITÉS — SPHÈRE DE MAÎTRISE DIRECTE

Les tâches concrètes que l'institution réalise et qui relèvent entièrement de sa maîtrise.

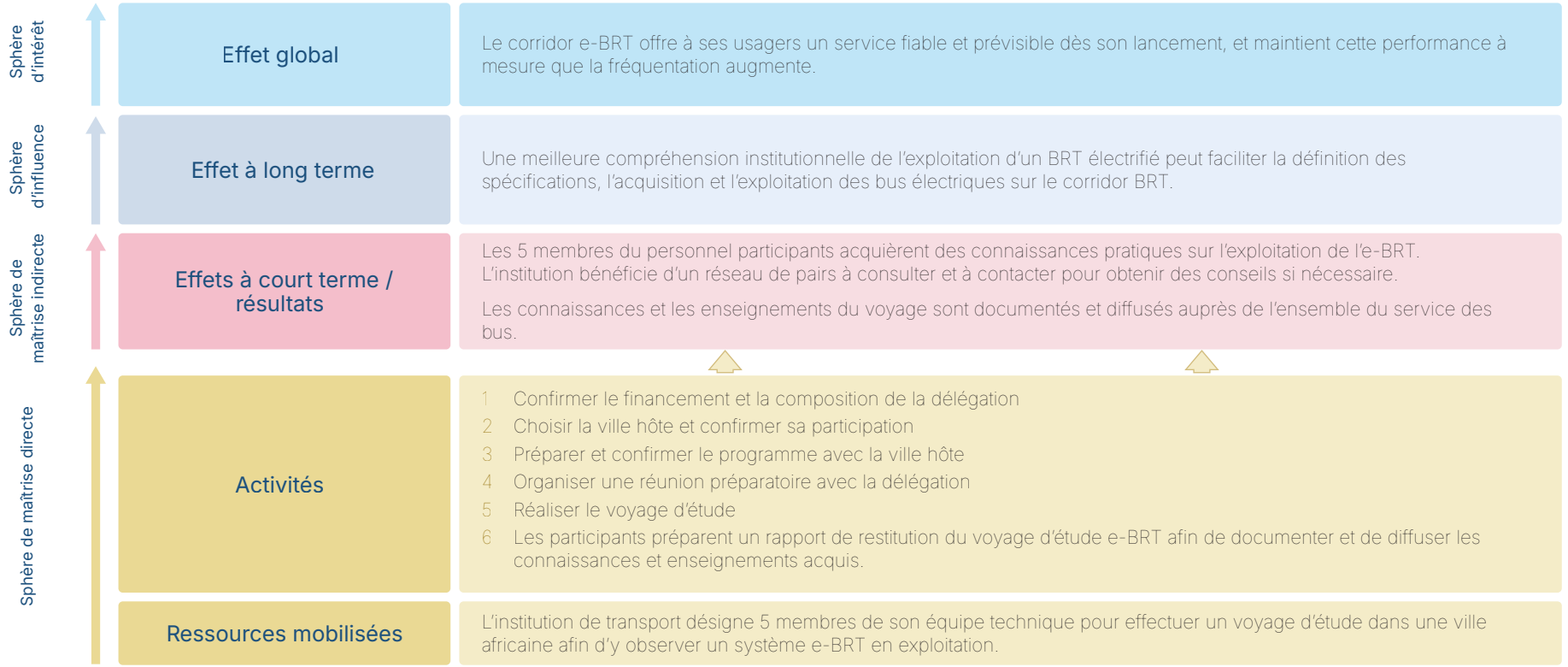
05 RESSOURCES MOBILISÉES — SPHÈRE DE MAÎTRISE DIRECTE

Les ressources, les personnes et les engagements mobilisés pour réaliser ces activités.

OUTIL 09

Théorie du changement

Exemple illustratif : Le schéma de théorie du changement ci-dessous est élaboré pour l'option A (Voyage d'étude e-BRT) de l'institution de transport fictive qui prévoit de lancer un corridor de BRT électrique pour la première fois.



À vous de jouer ! Retrouvez votre modèle vierge ici (dans les annexes).

OUTIL 10

Plan opérationnel

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Un outil de gestion pratique qui traduit la conception du projet de développement des capacités en tâches claires, calendriers, responsabilités et jalons. Il permet un suivi systématique de l'avancement de la mise en œuvre et la coordination entre les parties prenantes.

QUAND L'UTILISER ?

Au démarrage de la mise en œuvre, après l'identification des lacunes en matière de capacités, la conception ou la sélection de l'activité de développement des capacités, et l'élaboration de la théorie du changement.

COMMENT LE REMPLIR ?

01 À l'instar du cadre logique et du diagramme de Gantt, le plan opérationnel décompose les activités et les tâches nécessaires à la réalisation du produit attendu, c'est-à-dire l'activité de développement des capacités.

02 Après avoir rempli les deux premières colonnes, indiquez les membres de l'équipe responsables de chaque tâche — en vous référant à la matrice RACI — ainsi que les ressources nécessaires, à vérifier par rapport au budget convenu, et les dates de début et de fin ainsi que la durée de l'activité.

03 Définissez ensuite les éléments attestant la bonne réalisation de chaque tâche. Son statut doit être actualisé et communiqué aux parties prenantes internes et externes, selon les besoins.

OUTIL 10

Plan opérationnel

Exemple illustratif : Le plan opérationnel ci-dessous présente les activités, les responsables des tâches et les ressources nécessaires pour l'option A (Voyage d'étude e-BRT) de l'institution de transport fictive qui prévoit de lancer pour la première fois un corridor de BRT électrique.

PRODUIT	ACTIVITÉ ET INTITULÉS DES TÂCHES	RESPONSABLE	RESSOURCES NÉCESSAIRES	DÉBUT	FIN	JOURS	STATUT	ANNÉE / MOIS 2026		
								Janv.	Févr.	Mars
Voyage d'étude	Confirmer le financement	Dir. financier	Budget de participation et de déplacement	06/01/26	10/01/26	5	TERMINÉ			
	Désigner les participants	Resp. service bus / Chef d'équipe		10/01/26	15/01/26	6	TERMINÉ			
	Choisir la ville hôte et confirmer	Chef d'équipe	Recherche documentaire interne et choix de la destination et du partenaire du voyage d'étude	15/01/26	25/01/26	11	TERMINÉ			
	Préparer et confirmer le programme avec la ville hôte	Analyste / Chef d'équipe	Organisation logistique et programme du voyage	25/01/26	30/01/26	6	TERMINÉ			
	Réunion préparatoire	Chef d'équipe	Présentation générale du voyage d'étude	05/02/26	08/02/26	4	EN COURS			
	Réaliser le voyage d'étude	Délégation / Chef d'équipe	Déplacements et programme de l'hôte	09/02/26	13/02/26	5	EN COURS			
	Rapport de restitution	Chef d'équipe		13/02/26	20/02/26	8	PRÉVU			
	Diffusion des connaissances	Chef d'équipe	Rapport de restitution	10/03/26	15/03/26	6	PRÉVU			

TERMINÉ tâche achevée EN COURS en cours de réalisation PRÉVU planifié, non commencé

À vous de jouer ! Retrouvez votre modèle vierge ici (dans les annexes).

OUTIL 11

Matrice RAID (matrice des risques)

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Un outil pour identifier et évaluer les risques susceptibles de compromettre la réalisation de l'activité de développement des capacités dans les délais et avec succès. Il est organisé en matrice RAID : risques, hypothèses, problèmes et dépendances.

QUAND L'UTILISER ?

En parallèle du plan opérationnel, au début de la mise en œuvre, pour consigner les risques, les hypothèses, les problèmes et les dépendances susceptibles d'affecter la réalisation. Commencez dès la planification et actualisez-la tout au long de la mise en œuvre et du suivi-évaluation, en clôturant les éléments résolus.

COMMENT LE REMPLIR ?

01 Commencez par identifier les risques et les hypothèses possibles, ainsi que les problèmes existants et les dépendances. Ils peuvent aussi être regroupés par catégories : opérationnelle, politique, etc.

02 Évaluez ensuite, selon les niveaux « faible », « moyen » ou « élevé », la probabilité de leur survenue et leur impact potentiel sur la réalisation des tâches.

03 Définissez des mesures d'atténuation pour chaque risque, hypothèse, problème et dépendance.

04 Désignez, pour chaque risque, hypothèse, problème et dépendance, une personne responsable de son suivi et de son traitement.

05 Cette personne doit aussi actualiser régulièrement la matrice tout au long du projet et communiquer à l'équipe l'évolution du statut du risque.

Signification de chaque catégorie :

RISQUE
Problèmes ou événements susceptibles de survenir et d'affecter négativement la réalisation des tâches ou du projet.

HYPOTHÈSE
Postulats de travail — croyances et idées — présumés vrais sans preuve ou vérification immédiate. S'ils se révèlent faux, ils peuvent affecter la réalisation des tâches ou du projet.

PROBLÈME
Difficultés et problèmes existants qui affectent déjà négativement la réalisation des tâches ou du projet.

DÉPENDANCE
Apports externes sans lesquels les tâches ou les projets ne peuvent être réalisés.

OUTIL 11

Matrice RAID (matrice des risques)

LÉGENDE DE GRAVITÉ

Utilisez l'échelle à trois niveaux pour la probabilité (Prob.) et l'impact :

- FAIBLE — Suivi périodique
- MOYEN — Suivi renforcé
- ÉLEVÉ — Traiter au plus vite

Exemple illustratif : La matrice RAID ci-dessous est élaborée pour l'option A (Voyage d'étude e-BRT) de l'institution de transport fictive qui prévoit de lancer un corridor de BRT électrique pour la première fois.

CATÉGORIE RAID	ÉLÉMENT	DESCRIPTION	PROB.	IMPACT	MESURE D'ATTÉNUATION	STATUT	RESPONSABLE	DATE
RISQUE	Portée limitée	Les coûts de participation élevés peuvent limiter le nombre de membres du personnel qui voyagent et bénéficient du voyage d'étude.	MOYEN	ÉLEVÉ	Les participants préparent un rapport de restitution complet et animent une session de partage des connaissances afin d'associer les services des finances et de la planification.	OUVERT	Chef d'équipe	Févr.-26
	Thématique inadaptée	Le thème des activités sur place peut ne pas correspondre aux besoins d'apprentissage de l'institution.	FAIBLE	ÉLEVÉ	Le contenu et les objectifs du programme du voyage d'étude ont été soigneusement évalués. Les participants préparent également une liste de questions auxquelles répondre pendant la visite.	CLOS	Resp. service bus	Févr.-26
HYPOTHÈSE	Pertinence de la destination	Le contexte de la destination du voyage d'étude doit être pertinent pour l'institution de transport.	FAIBLE	ÉLEVÉ	Le service des bus a mené des recherches approfondies pour choisir une ville de population et de superficie comparables, possédant une solide expérience de l'exploitation réussie d'un corridor BRT avec des bus électriques.	CLOS	Chef d'équipe	Févr.-26
PROBLÈME	Visas et organisation du voyage	Le déplacement international de la délégation nécessite des visas et des autorisations officielles dont les délais peuvent être longs, ce qui peut retarder ou raccourcir la visite.	MOYEN	ÉLEVÉ	Lancer les demandes de visa et d'autorisation dès la confirmation des dates ; confier les réservations à une agence ; utiliser la lettre d'invitation de l'hôte pour faciliter les démarches.	CLOS	Dir. RH	Janv.-26
	Durée limitée sur place	La visite ne dure que quelques jours ; les opérations complexes — recharge ou gestion du dépôt, par exemple — ne peuvent être observées que brièvement.	FAIBLE	MOYEN	Préparer une liste d'observation ciblée et demander l'accès à des activités spécifiques : dépôt, recharge et salle de contrôle.	CLOS	Chef d'équipe	Janv.-26
DÉPENDANCE	Disponibilité du partenaire d'accueil	L'organisation du voyage dépend de l'existence de contacts avec un partenaire local pouvant accueillir la délégation.	FAIBLE	ÉLEVÉ	Le service des bus entretient déjà de bonnes relations avec l'autorité de transport de la destination. Aucune réservation ne sera effectuée avant la confirmation écrite du partenaire d'accueil.	CLOS	Dir. financier / Chef d'équipe	Janv.-26

OUVERT en cours, nécessite un suivi CLOS résolu ou sans objet

À vous de jouer ! Retrouvez votre modèle vierge ici (dans les annexes).

OUTIL 12

Cadre logique (Logframe)

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Un cadre de gestion de projet permettant de définir et de suivre les activités, les produits et les objectifs.

QUAND L'UTILISER ?

Après avoir convenu de la théorie du changement et de la réalisation d'une activité de développement des capacités, il convient de traduire celle-ci en activités, produits et objectifs mesurables à l'aide d'indicateurs SMART. Le cadre logique doit être rempli lors de la conception puis régulièrement mis à jour pendant la mise en œuvre et utilisé pour le suivi et l'évaluation.

COMMENT LE REMPLIR ?

01 Partez de la dernière ligne du tableau et définissez les apports — tâches et ressources nécessaires à la réalisation des produits — convenus pour mettre en œuvre l'activité de développement des capacités.

Indiquez les indicateurs retenus pour ces tâches, les moyens de vérification, ainsi que les risques et les hypothèses examinés.

02 Remontez à la ligne des résultats — produits livrés par l'activité — et précisez l'activité de développement des capacités convenue et conçue.

Renseignez les indicateurs, les moyens de vérification, les risques et les hypothèses.

03 Remontez à la ligne des effets — objectifs — et énumérez les objectifs à court terme de l'activité de développement des capacités, notamment les objectifs d'apprentissage.

Ajoutez les indicateurs de mesure, les moyens de vérification, les risques et les hypothèses.

04 Remontez enfin à la ligne des buts — impact — pour décrire les changements à long terme auxquels l'activité de développement des capacités doit contribuer. Renseignez les indicateurs, les moyens de vérification, les risques et les hypothèses.

Rappel général : utilisez toujours des indicateurs SMART — spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et assortis d'une échéance — et indiquez les éléments probants correspondants dans les moyens de vérification.

OUTIL 12

Cadre logique (Logframe)

◆ *Exemple illustratif :* Le cadre logique ci-dessous est appliqué à l'option A (Voyage d'étude e-BRT) de l'institution de transport fictive qui prévoit de lancer un corridor de BRT électrique pour la première fois.

NIVEAU (LOGIQUE)	RÉSUMÉ DU PROJET	INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION	RISQUES / HYPOTHÈSES
BUTS (impact)	Un service structurant e-BRT fiable et à haute fréquence est exploité sur le corridor.	Le corridor respecte les intervalles de passage et le niveau de fiabilité prévus dans les 12 mois suivant son lancement.	Rapports d'exploitation et de performance du service.	Le projet e-BRT respecte le calendrier prévu.
EFFETS (objectifs)	L'équipe des bus réexamine le plan de service du corridor BRT à la lumière des enseignements du voyage d'étude et le met à jour si nécessaire.	Dans les 3 mois suivant le voyage, le plan de service actualisé est présenté au conseil d'administration, avec des directives d'exploitation et de maintenance.	Plan de service et directives d'exploitation et de maintenance approuvés.	Les bonnes pratiques acquises pendant le voyage sont accessibles à tous les membres du personnel concernés.
RÉSULTATS (produits)	5 membres du personnel participent au voyage d'étude e-BRT et en consignent les enseignements dans un rapport de restitution.	Voyage réalisé par 5 membres du personnel ; rapport de restitution produit et diffusé.	Rapport de restitution du voyage d'étude.	Ville hôte disponible ; autorisations de déplacement accordées.
ACTIVITÉS (apports)	Organiser et réaliser le voyage d'étude e-BRT ; produire le rapport de restitution et organiser une session de partage des connaissances.	Voyage d'étude, rapport de restitution et session de partage des connaissances réalisés dans les délais et le budget prévus.	Plan opérationnel ; rapports d'avancement.	Financement confirmé ; accord de l'hôte pour recevoir la délégation.

À vous de jouer ! Retrouvez votre modèle vierge ici (dans les annexes).

OUTIL 13

Rapport d'avancement

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Le rapport d'avancement est un outil périodique de suivi des dépenses, de l'utilisation des ressources, des activités mises en œuvre, de la production

QUAND L'UTILISER ?

Il peut être utilisé pendant la phase de mise en œuvre de l'activité de développement des capacités, du démarrage à l'achèvement, selon une périodicité mensuelle ou trimestrielle en fonction de sa durée.

COMMENT LE REMPLIR ?

01 À partir du plan opérationnel, le modèle de rapport d'avancement permet de préciser le statut actuel des tâches dans la colonne « Notes » et de vérifier si elles sont réalisées comme prévu.

Les statuts couramment utilisés sont :

- TERMINÉ
- PRÉVU
- EN COURS
- ANNULÉ
- À RISQUE

02 Dans les deux derniers cas, des mesures à prendre assorties d'échéances peuvent être définies pour atténuer les risques. Pour cet exercice, consultez et mettez à jour la matrice RAID.

03 Une fois le rapport détaillé rempli, une version synthétique peut être préparée à l'intention de la direction, avec une appréciation globale de la situation pour la période considérée.

OUTIL 13

Rapport d'avancement

◆ *Exemple illustratif :* Le rapport d'avancement est établi pour les tâches définies dans le plan opérationnel de l'option A (Voyage d'étude e-BRT). Les statuts et les mesures à prendre sont actualisés régulièrement tout au long de l'activité de développement des capacités.

TÂCHES	STATUT	RESPONSABLE	NOTES	MESURES À PRENDRE
Vérifier la disponibilité du budget	TERMINÉ	Dir. financier		
Identifier et confirmer le partenaire local à destination	TERMINÉ	Chef d'équipe		
Préparer le programme du voyage et se coordonner avec le partenaire local	TERMINÉ	Analyste / Chef d'équipe		Partager le programme final avec la délégation
Désigner les participants (délégation)	TERMINÉ	Resp. service bus		
Organisation logistique	TERMINÉ	Équipe RH		
Réaliser le voyage d'étude	EN COURS	Délégation / Chef d'équipe		Consigner chaque jour les observations selon la liste de contrôle
Rapport de restitution du voyage d'étude	PRÉVU	Chef d'équipe		Rédiger et diffuser à l'ensemble de l'équipe
Session de restitution et de partage des connaissances du voyage d'étude	PRÉVU	Chef d'équipe		

À vous de jouer ! Retrouvez votre modèle vierge ici (dans les annexes).

PHASE

01

Planifier

PHASE

02

Concevoir et mettre en œuvre

PHASE

03

Suivre et évaluer



Le suivi et l'évaluation (S&E) consistent à suivre les progrès et la mise en œuvre de l'activité de développement des capacités, puis à évaluer si celle-ci a atteint ses objectifs — c'est-à-dire comblé l'écart de capacités — ainsi que les autres effets qu'elle a pu produire.

Cet exercice permet également de tirer des enseignements de la planification et de la mise en œuvre de l'activité, afin de les appliquer à de futures interventions.

Questions directrices :

- Comment les progrès seront-ils suivis, documentés et examinés ?
- Quels changements mesurables ont été observés au regard des indicateurs définis, aux niveaux individuel, organisationnel et sociétal ?
- Quels sont les principaux enseignements tirés et comment les appliquer aux activités futures ?

Liste des étapes :

PHASE 03 : SUIVRE ET ÉVALUER

13	Suivre et évaluer les progrès et les effets	◇

Suivre et évaluer les progrès et les effets

13
ÉTAPE
TREIZE

L'objectif principal de cette étape est de suivre les activités de développement des capacités et d'évaluer leur impact à partir d'indicateurs prédéfinis dans le cadre logique, qui caractérisent la réussite de l'activité.

Le suivi et l'évaluation répondent à deux questions différentes. Le suivi est continu : il porte sur les livrables et la mise en œuvre pendant la préparation et la réalisation de l'activité. Par exemple : la préparation respecte-t-elle le calendrier et le budget ? L'activité a-t-elle eu lieu au moment et à l'endroit convenus ? Les membres du personnel prévus y ont-ils assisté et pleinement participé ? Une discussion d'évaluation sur place et/ou des formulaires de retour d'expérience ont-ils été organisés ?

Les évaluations sont périodiques : elles interviennent immédiatement après l'achèvement de l'activité et peuvent être répétées plusieurs semaines ou mois plus tard afin d'analyser si celle-ci a produit les effets attendus. Selon le niveau de capacités ciblé, l'évaluation doit notamment examiner :

Niveau individuel	Les compétences du personnel se sont-elles améliorées ? Les nouvelles compétences sont-elles mises en pratique ?
Niveau organisationnel	La performance globale de l'organisation et le partage des connaissances se sont-ils améliorés ?
Niveau sociétal	Observe-t-on des changements dans la satisfaction des usagers, une augmentation de la fréquentation, de nouvelles réglementations, etc. ?

Il est souvent difficile d'attribuer les impacts positifs et négatifs à long terme à une seule activité de développement des capacités. Les améliorations aux niveaux individuel et organisationnel résultent généralement de multiples facteurs et apports : recrutement de nouveaux agents ou augmentation des effectifs, investissements dans de nouvelles technologies et de nouveaux équipements, etc., en complément des activités de développement des capacités.

Les changements au niveau sociétal sont souvent encore plus difficiles à attribuer à une activité isolée. Ils prennent du temps et nécessitent fréquemment la contribution de parties prenantes externes.

Il reste néanmoins important d'évaluer les investissements des institutions de transport dans le développement des capacités. De tels exercices doivent donc être planifiés et réalisés.

Les outils présentés dans ce manuel, notamment la construction de scénarios, la théorie du changement et le cadre logique, permettent d'analyser si l'activité de développement des capacités a produit les effets attendus à court et à long terme.

Les produits et les effets à court terme se situent au niveau individuel, les effets à long terme au niveau organisationnel, et l'effet global aux niveaux organisationnel et sociétal. Chaque indicateur doit être SMART et disposer d'une valeur de référence, c'est-à-dire d'une valeur initiale mesurée avant l'activité. Il doit être défini à l'avance dans le cadre logique (outil 12), et non a posteriori.

Figure (09): Directives pour définir les indicateurs

Si les activités de développement des capacités doivent faire l'objet d'un suivi continu, leur évaluation et l'examen de leurs impacts devraient idéalement être réalisés à court, moyen et long terme :

- Une évaluation à court terme peut être menée immédiatement après la fin de l'activité afin de recueillir les premières impressions.
- Le calendrier des évaluations à moyen et à long terme peut être établi en fonction des échéances auxquelles les effets sont attendus, définies lors de la sélection initiale des indicateurs : voir le cadre logique.
- Pour les activités de courte durée, des évaluations six mois puis un an après leur achèvement peuvent être envisagées.

Le suivi et l'évaluation n'ont d'utilité que si leurs résultats sont réinvestis dans la pratique. À la fin de chaque activité, consignez brièvement ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et ce qui doit changer. Intégrez ensuite ces enseignements à la conception de l'activité suivante, afin d'améliorer le cycle de développement des capacités à chaque mise en œuvre.

Si les pratiques de suivi et d'évaluation varient d'une institution à l'autre, les points ci-dessous sont essentiels à documenter et à analyser.

À propos de l'activité de développement des capacités

- Nom : .....
- Date : .....
- Lieu : .....
- Modalité : .....
- Partenaire : .....
- Membres du personnel participants : .....

Ressources investies

- Budget: .....
- Coût réel (dépenses) : .....
- Coût réel (jours-personnes) : .....

Résultats et effets escomptés

- Quels étaient les principaux objectifs de l'activité de développement des capacités ?
- Quels objectifs ont été atteints à court terme, c'est-à-dire immédiatement après l'achèvement de l'activité ?
- Quels objectifs ont été atteints à moyen terme ?
- Quels objectifs ont été atteints à long terme ?
- Quels sont les enseignements tirés ? Qu'est-ce qui a bien fonctionné et que peut-on améliorer ?

Figure (10): Exemples de points et de questions pour le suivi et l'évaluation des activités de développement des capacités

Processus recommandé de suivi et d'évaluation

		TÂCHE	OBJECTIF	OUTIL
Avant la mise en œuvre	01	**Évaluation de référence**	Établir le point de référence	Rapport d'évaluation des besoins en capacités
	02	**Définition des indicateurs**	Définir des indicateurs mesurables de progrès et de réussite	Cadre logique OUTIL 12 Construction de scénarios OUTIL 08
Pendant la mise en œuvre	03	**Suivi**	Recueillir des données sur l'avancement et la mise en œuvre de l'activité de développement des capacités.	Rapports d'avancement OUTIL 13
	04	**Analyse**	Analyser les données recueillies sur l'avancement et la mise en œuvre par rapport au plan — diagramme de Gantt et plan opérationnel — et identifier les prochaines étapes.	Cadre logique OUTIL 12 Réexaminé à chaque jalon
Après la mise en œuvre	05	**Évaluation**	Évaluer les progrès et la mise en œuvre, puis déterminer si les effets attendus ont été obtenus.	Cadre logique OUTIL 12
	06	**Diffusion**	Regrouper et partager les résultats en interne, puis documenter les enseignements pour référence future.	Sessions de partage des connaissances avec les parties prenantes internes et externes

Figure (11): Processus recommandé de suivi et d'évaluation



Agora Sustainable Transport Fellows au dépôt de bus électriques de la MVG - © Hend Eltabey, 2024

Références

01 AFD. (2021). *AFD and capacity building* [Factsheet].

02 African Cities Lab. (n.d.). *Articulating urban planning – Mobility for a sustainable city*. Retrieved March 21, 2024, from https://courses.africancitieslab.org/courses/course-v1:urbaplan-transitec+001+2022/about

03 ARUP. (n.d.). *Sustainable transport planning consultants*. Retrieved May 5, 2024, from https://www.arup.com/services/planning/transport-consulting

04 C40 Cities Finance Facility. (2017). *Capacity development plan*.

05 *Capacity building for transport institutions in Africa: SSATP expert interview*. (2024, March).

06 CODATU. (n.d.). *Angola: Support for the Angolan Ministry of Transport (2022–2025)*. Retrieved April 2, 2024, from https://www.codatu.org/en/ressource/angola-support-for-the-angolan-ministry-of-transport-2022-2025/

07 CODATU. (2009). *Who pays what for urban transport? Handbook of good practices*.

08 EBRD. (2019). *Transport sector strategy (2019–2024)*.

09 EBRD. (2022). *GrCF2 W2 E2 – CML2: Sustainable urban transport loan*.

10 FIA Foundation. (n.d.). *About FIA Foundation*. Retrieved May 5, 2024, from https://www.fiafoundation.org/about-us

11 Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. (2015). *Cooperation management for practitioners: Managing social change with Capacity WORKS*.

12 Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. (2018). *Supporting capacity development: A guiding framework for practitioners*.

13 Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. (2022). *Integrated sustainable urban transport systems for smart cities (SMART-SUT) capacity development strategy*.

14 GIZ. (n.d.). *Rethinking Transport Fellowship Programme by Agora Verkehrswende – Changing Transport*. Retrieved May 26, 2024, from https://changing-transport.org/event/rethinking-transport-fellowshipprogramme/

15 High Volume Transport Applied Research. (2024). *Capacity building in sustainable urban mobility for low income countries: Research on demand and success factors for future supply*. Retrieved September 9, 2026, from https://transport-links.com/hvt-publications/capacity-building-in-sustainable-urban-mobility-for-low-income-countries-research-on-demand-and-success-factors-for-future-supply/

Références

16 HVT. (2024). *Powering change: Developing infrastructures in Africa that are resilient, greener and inclusive*. Retrieved June 13, 2024, from https://transport-links.com/news-and-events/powering-change-developing-infrastructures-in-africa-that-are-resilient-greener-and-inclusive

17 International Labour Organization. (2010). Capacity development for ILO tripartite constituents. In *Papers of the Governing Body, 309th session*.

18 ITDP. (2018, August 7). *In Dar es Salaam, African city leaders reflect on MOBILIZE*. Retrieved May 5, 2024, from https://itdp.org/2018/08/07/african-leaders-reflect-mobilize/

19 ITDP Africa. (2018). *NAMATA BRT design framework*.

20 ITDP Africa. (2022). *Ministry of Roads and Transport | Street design manual for urban areas in Kenya*.

21 ITDP. (2024). *The BRT standard*.

22 Institute for Transportation and Development Policy. (2016). *Best practice in national support for urban transportation. Part 2: Growing rapid transit infrastructure — Funding, financing, and capacity*.

23 Leaders in Urban Transport Planning. (2023). *SSATP–LUTP Africa mentorship program*.

24 Mizrahi, Y. (2004). *Capacity enhancement indicators: Review of the literature*. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

25 Mobilise Your City. (n.d.-a). *Introducing MobiliseYourCity's training catalogue*. Retrieved May 20, 2024, from https://www.mobiliseyourcity.net/introducing-mobiliseyourcitys-training-catalogue

26 Mobilise Your City. (n.d.-b). *Training material*. Retrieved March 21, 2024, from https://www.mobiliseyourcity.net/training-materials

27 MobiliseYourCity. (n.d.). *Planning for sustainable mobility: SUMPs and NUMPs*. Retrieved March 31, 2024, from https://www.mobiliseyourcity.net/planning-sustainable-mobility-sumps-and-numps

28 Quickonomics. (2024). *The four different types of goods*. Retrieved May 5, 2024, from https://quickonomics.com/different-types-of-goods/

29 Rupprecht. (n.d.). *Who we are*. Retrieved May 5, 2024, from https://www.rupprecht-consult.eu/company/who-we-are

30 Rupprecht Consult – Forschung und Beratung GmbH. (n.d.). *Mobility Academy | About the academy*. https://www.mobility-academy.eu/mod/page/view.php?id=408

31 Schalekamp, H. (2018). *Building capacity: Overview of teaching and learning offerings to support urban public transport reform in South Africa*.

Références

32 SEI University. (n.d.). *Capacity building on inclusive active mobility in Africa*. Retrieved May 9, 2024, from https://www.sei.org/projects/pan-african-capacity-building-on-inclusive-climate-resilient-planning-for-active-mobility/

33 SLOCAT. (2025). *Capacity building for transport transformation*. Retrieved September 9, 2026, from https://transportforcairo.com/wp-content/uploads/2026/02/2025_SLOCAT_Capacity-Building-for-Transport-Transformation.pdf

34 Partnership on Sustainable, Low Carbon Transport. (2019). *Capacity building needs assessment and strategy to promote low carbon development in high volume transport for selected low-income and lower-middle-income priority countries in Africa and South Asia*.

35 Transitec. (n.d.-a). *Knowledge sharing*. Retrieved May 5, 2024, from https://transitec.net/en/your-needs/knowledge-sharing.html

36 Transitec. (n.d.-b). *MOOC Articulation urbanisme – Mobilité pour une ville durable*. https://transitec.net/fr/actualites/item/11367-mooc-articulation-urbanisme-mobilite-pour-une-ville-soutenable-les-inscriptions-sont-ouvertes.html

37 Transport Research and Education Centre. (n.d.). *About TRECK*. Retrieved February 26, 2024, from https://treck.knust.edu.gh/about/history-of-treck

38 TUMI. (n.d.-a). *About TUMI*. Retrieved March 2, 2024, from https://transformative-mobility.org/about/

39 Transformative Urban Mobility Initiative. (2025). *Capacity development as an accelerator for sustainable transport*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Retrieved September 9, 2026, from https://transformative-mobility.org/wp-content/uploads/2025/07/TUMI-Global-Facts-Study-CapDev-as-Accelerator-for-Sustainable-Transport-1.pdf

40 Transformative Urban Mobility Initiative. (2018). *Implementing sustainable mobility: Capacity development catalogue*.

41 TUMI. (n.d.-c). *TUMI e-bus mission*. Retrieved March 20, 2024, from https://transformative-mobility.org/focus-area/tumi-e-bus-mission/#deep-dive-cities

42 Transformative Urban Mobility Initiative. (2020). *A 250k gap? Building capacity for the global mobility transition: Scaling capacity and education to achieve sustainable mobility for all*.

43 TUMI. (n.d.-b). *Leading transport transitions*.

44 UITP. (2018). *Policy brief: Establishing a public transport authority (PTA) in African cities*.

45 UITP. (n.d.-a). *2024–2025 scholarship programme*. Retrieved March 14, 2024, from https://www.uitp.org/uitp-academy/2024-2025-scholarship-programme/

46 UITP. (n.d.-b). *Peer review*. Retrieved May 6, 2024, from https://www.uitp.org/uitp-academy/peer-review/

Références

47 UITP. (n.d.-c). *Public transport fundamentals*. Retrieved March 21, 2024, from https://www.uitp.org/trainings/public-transport-fundamentals-7/

48 United Nations. (2024). *Funds, programmes & other entities – UN system documentation*. Dag Hammarskjöld Library. Retrieved May 5, 2024, from https://research.un.org/en/docs/unsystem/fundsprogs

49 United Nations Development Group. (2009). *Capacity assessment methodology*.

50 United Nations Development Group. (2017). *Capacity development UNDAF companion guidance*.

51 United Nations Development Programme. (2015). *Capacity development: Measuring capacity*.

52 United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2001). *Revised recommendation concerning technical and vocational training*.

53 United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2006). *Global monitoring report: Education for all — Literacy for life*.

54 UNESCO Institute for Statistics. (2012). *International standard classification of education – ISCED*.

55 United Nations Human Settlements Programme. (2012). *Manual training needs assessment and training outcome evaluation in an urban context*.

56 United Nations Human Settlements Programme. (2021). *Guide to deliver capacity-building using digital tools*. Capacity Development and Training Unit.

57 UN-Habitat. (2012). *Capacity self-assessment methodology for local government training institutions*.

58 UNITAR. (2017). *Regional dialogue on road safety and sustainable transport systems*. Retrieved May 10, 2024, from https://www.unitar.org/about/news-stories/news/regional-dialogue-road-safety-and-sustainable-transport-systems

59 VREF. (2022). *Informal and shared mobility in low-middle-income countries: A road map for program implementation 2023–2029*.

60 VREF. (2024). *2024 Lee Schipper scholarship guidance*. Retrieved March 21, 2024, from https://vref.se/wp-content/uploads/2024/02/2024-LeeSchipper-Scholarship-Guidance.pdf

61 VREF. (n.d.). *About VREF*. Retrieved March 2024, from https://vref.se/about-vref/

62 Watkins, R., Meiers, M. W., & Visser, Y. L. (2012). *A guide to assessing needs: Essential tools for collecting information, making decisions, and achieving development results*. The World Bank.

63 World Bank. (n.d.-a). *The World Bank data*. Retrieved February 21, 2024, from https://data.worldbank.org/income-level/low-income

Références

64 World Bank. (n.d.-b). *Overview: Leaders in Urban Transport Planning (LUTP)*. Retrieved March 14, 2024, from https://www.worldbank.org/en/programs/leaders-in-urban-transport-planning-program/overview

65 Wothaya, S., & Piovesan, L. (2023). *SSATP–Leaders in Urban Transport Planning (LUTP) Africa mentorship program*.

66 WRI. (n.d.-a). *DigitalTransport4Africa (DT4A) webinar series*. Retrieved May 5, 2024, from https://www.youtube.com/playlist?list=PLHC2pCeWNG2sUAFhbyI89Gb4zrDz5oily

67 WRI. (n.d.-b). *Resources – DigitalTransport4Africa*. Retrieved May 21, 2024.

68 WRI. (n.d.-c). *WRI Ross Center for Sustainable Cities*. Retrieved May 5, 2024, from https://www.wri.org/cities/about

Liste des acronymes

3ie	Initiative internationale pour l'évaluation d'impact
AAUMA	Association africaine des autorités de mobilité urbaine
AFC	Perception automatique des recettes tarifaires
AFD	Agence française de développement
AMUGA	Autorité de la mobilité urbaine dans le Grand Abidjan
AVL	Localisation automatique des véhicules
BRT	Bus à haut niveau de service
CCG	Climate Compatible Growth
CODATU	Coopération pour le développement et l'amélioration des transports urbains et périurbains
COO	Directeur des opérations
CTE	Centres d'excellence en transport (UITP)
DAF	Directeur financier
DG	Directeur général / Direction générale
(DIR.) RH	(Directeur des) Ressources humaines
DT4A	DigitalTransport4Africa
EBRD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
EIT	Institut européen d'innovation et de technologie
FCDO	Ministère britannique des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement
FIA	Fédération internationale de l'automobile
GAPTE	Organisme chargé du transport de voyageurs du Grand Accra
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GTFS	Spécification générale des données de transport public
HICs	Pays à revenu élevé
HVT	Programme de recherche appliquée High Volume Transport
ICLEI	Gouvernements locaux pour le développement durable
IKI	Initiative internationale pour le climat
IsDB	Banque islamique de développement
ITDP	Institut pour les politiques de transport et de développement
ITF	Forum international des transports
ITS	Systèmes de transport intelligents

Liste des acronymes

KCCA	Autorité de la ville-capitale de Kampala
LAMATA	Autorité des transports de l'aire métropolitaine de Lagos
L&D	L'apprentissage et le développement
Logframe	Cadre logique
LRT	Transport ferroviaire léger
MOOCs	Cours en ligne ouverts et massifs
MRT	Transport rapide de masse
NaMATA	Autorité des transports de l'aire métropolitaine de Nairobi
NUMPs	Plans nationaux de mobilité urbaine
O&M	Exploitation et maintenance
PREFI	Pays à revenu faible et intermédiaire
RACI	Responsable de l'exécution, responsable final, consulté, informé
RAID	Risques, hypothèses, problèmes, dépendances
RCC	Research Commissioning Centre
S&E	Suivi et évaluation
SFC	Smart Freight Centre
SIG	Systèmes d'information géographique
SMART	Spécifique, mesurable, atteignable, pertinent, assorti d'une échéance
SUMPs	Plans de mobilité urbaine durable
SWOT	Forces, faiblesses, opportunités, menaces
TfC	Transport for Cairo
TRECK	Centre de recherche et d'enseignement sur les transports
TUM	Université technique de Munich
TUMI	Initiative pour une mobilité urbaine transformatrice
UC Davis	Université de Californie à Davis
UEMI	Initiative pour la mobilité électrique urbaine
UITP	Union internationale des transports publics
UNDG	Groupe des Nations unies pour le développement
UNEP	Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE)
VREF	Fondations Volvo pour la recherche et l'éducation
WRI	Institut des ressources mondiales
YOURS	Jeunesse pour la sécurité routière

Capacités techniques et fonctionnelles

La liste ci-dessous présente les capacités techniques que les institutions de transport citent courammentA comme pertinentes pour leur mandat.

Planification, réglementation et délivrance des autorisations de services de transport

- Conception de réseaux de transport multimodaux et planification des itinéraires : bus, bus à haut niveau de service (BRT), transport ferroviaire léger (LRT), transport rapide de masse (MRT), transport artisanal ou informel, transport par voie d'eau et téléphériques, etc., afin d'assurer l'accès et la couverture aux échelles urbaine, interurbaine, régionale et/ou internationale.
- Gestion de la flotte et des actifs.
- Mobilisation des ressources et financement des projets et services de transport.
- Passation de marchés et contractualisation.
- Intégration physique, horaire et tarifaire des services : transports publics, modes actifs, taxis et voitures particulières.
- Systèmes de transport intelligents (ITS), notamment gestion intelligente du trafic, perception automatique des recettes tarifaires (AFC), localisation automatique des véhicules (AVL), etc.

Accessibilité des services de transport

- Gestion de la billettique et des tarifs.
- Mesures d'inclusion des usagers vulnérables, notamment les femmes, les enfants, les personnes âgées et les personnes handicapées.
- Systèmes d'information aux voyageurs.

Fret et logistique

- Gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- Report modal vers les vélos-cargos et le rail.
- Mise en place et gestion des ports secs.

Capacités techniques et fonctionnelles

La liste ci-dessous présente les capacités techniques que les institutions de transport citent couramment comme pertinentes pour leur mandat.

Gestion de l'utilisation des sols

- Construction et entretien des routes, ponts, voies, trottoirs, etc.
- Conception des rues et mobilier urbain.
- Gestion de la demande de transport : gestion du stationnement, péages de congestion et tarification routière.

Transport et mobilité durables

- Comptabilisation des émissions.
- Élaboration et mise en œuvre des plans de mobilité urbaine durable (SUMP) et des plans nationaux de mobilité urbaine (NUMP).
- Promotion de la mobilité active.
- Passage aux carburants alternatifs et à l'électrification.
- Réglementation de l'âge de la flotte et des normes d'émission.
- Évaluation des impacts environnementaux et sociaux.
- Mise en œuvre de mesures d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ses effets.

Sécurité et sûreté

- Application des normes et protocoles de service.
- Gestion des foules.
- Préparation aux situations d'urgence et gestion des crises.
- Cybersécurité.

Cette liste n'est pas exhaustive ; elle donne simplement un aperçu des différentes catégories de capacités susceptibles d'être pertinentes pour les institutions de transport.

Capacités techniques et fonctionnelles

La liste ci-dessous présente les capacités fonctionnelles que les institutions de transport citent couramment comme pertinentes pour leur mandat.

Planification stratégique

- Formulation de la stratégie.
- Planification à court, moyen et long terme.
- Budgétisation.

Gestion de projets

- Mise en place d'un bureau de gestion de projets.
- Gestion des risques
- Suivi et évaluation.

Ressources humaines

- Évaluation des besoins et des capacités.
- Processus de recrutement et de fidélisation du personnel.
- Constitution d'effectifs diversifiés et inclusifs.

Coopération interinstitutionnelle

- Analyse des parties prenantes.
- Modèles de coordination, de collaboration et de coopération.

Communication interne et externe

- Partage interne des connaissances.
- Coordination interinstitutionnelle.
- Mobilisation du public et communication.

Cette liste n'est pas exhaustive ; elle donne simplement un aperçu des différentes catégories de capacités susceptibles d'être pertinentes pour les institutions de transport.

Liste des outils

Le tableau suivant relie chaque outil aux exemples illustratifs correspondants dans le manuel. Les modèles vierges associés sont présentés dans les pages suivantes et référencés dans le tableau, afin que les représentants des institutions puissent les utiliser en pratique. Pour faciliter leur utilisation, il est recommandé de les imprimer au format A3. Des versions numériques modifiables de ces modèles sont également disponibles au format Excel sur la page de publication du manuel, afin de permettre aux institutions d'y accéder, de les adapter et de les utilizer directement.

		PLANIFIER								METTRE EN ŒUVRE				S&E	EXEMPLE ILLUSTRATIF	MODÈLE VIERGE
	ÉTAPE	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13		
TOOL 01	Analyse SWOT	◆			◇										p. 20-21	p. 91
TOOL 02	Plan de travail et diagramme de Gantt			◆									◇	◇	p. 23	p.92
TOOL 03	Matrice RACI			◆									◇		p. 24-25	p.93
TOOL 04	Analyse des tâches et de la performance				◆										p. 27-28	p.94
TOOL 05	Analyse de l'arbre à problèmes				◆										p. 29-30	p.95
TOOL 06	Matrice d'Eisenhower					◆									p. 32-33	p.96
TOOL 07	Cadre d'évaluation des activités de développement des capacités									◆					p. 56-57	p.97
TOOL 08	Construction de scénarios									◆				◇	p. 58-59	p.98
TOOL 09	Théorie du changement												◆	◇	p. 63-64	p.99
TOOL 10	Plan opérationnel												◆	◇	p. 65-66	p.100
TOOL 11	Matrice RAID (matrice des risques)			◌									◆	◇	p. 67-68	p.101
TOOL 12	Cadre logique (Logframe)												◆	◇	p. 69-70	p.102
TOOL 13	Rapport d'avancement												◆	◇	p. 71-72	p.103

Légende ◆ Outil introduit cette étape ◇ Outil réexaminé ou actualisé ◌ Outil cité, présenté ultérieurement

Étapes du développement des capacités

01 Définir le périmètre de l'évaluation
02 Déterminer les besoins en données
03 Élaborer le plan de gestion
04 Analyser les capacités souhaitées et actuelles
05 Synthétiser les résultats de l'évaluation
06 Communiquer les résultats de l'évaluation
07 Évaluer le processus d'évaluation des besoins
08 Comprendre les formats de développement des capacités
09 Concevoir et/ou choisir une activité
10 Recenser les principaux prestataires d'appui au développement des capacités
11 Estimer les coûts et obtenir un budget
12 Mettre en œuvre l'activité de développement des capacités
13 Suivre et évaluer les progrès et les effets

OUTIL 01

Analyse SWOT (FFOM)

— INTERNE —	**S** FORCES *interne · favorable*	**W** FAIBLESSES *interne · défavorable*
— EXTERNE —	**O** OPPORTUNITÉS *externe · favorable*	**T** MENACES *externe · défavorable*

OUTIL 02

Plan de travail et diagramme de Gantt

SEMAINES / MOIS

TÂCHE	RESPONSABLE	DÉBUT	FIN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PHASE 01													
PHASE 02													
PHASE 03													

EN COURS PRÉVU

OUTIL 03

Matrice RACI

TÂCHE / LIVRABLE	RÔLES DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE							

OUTIL 04

Analyse des tâches et de la performance

LÉGENDE DE GRAVITÉ

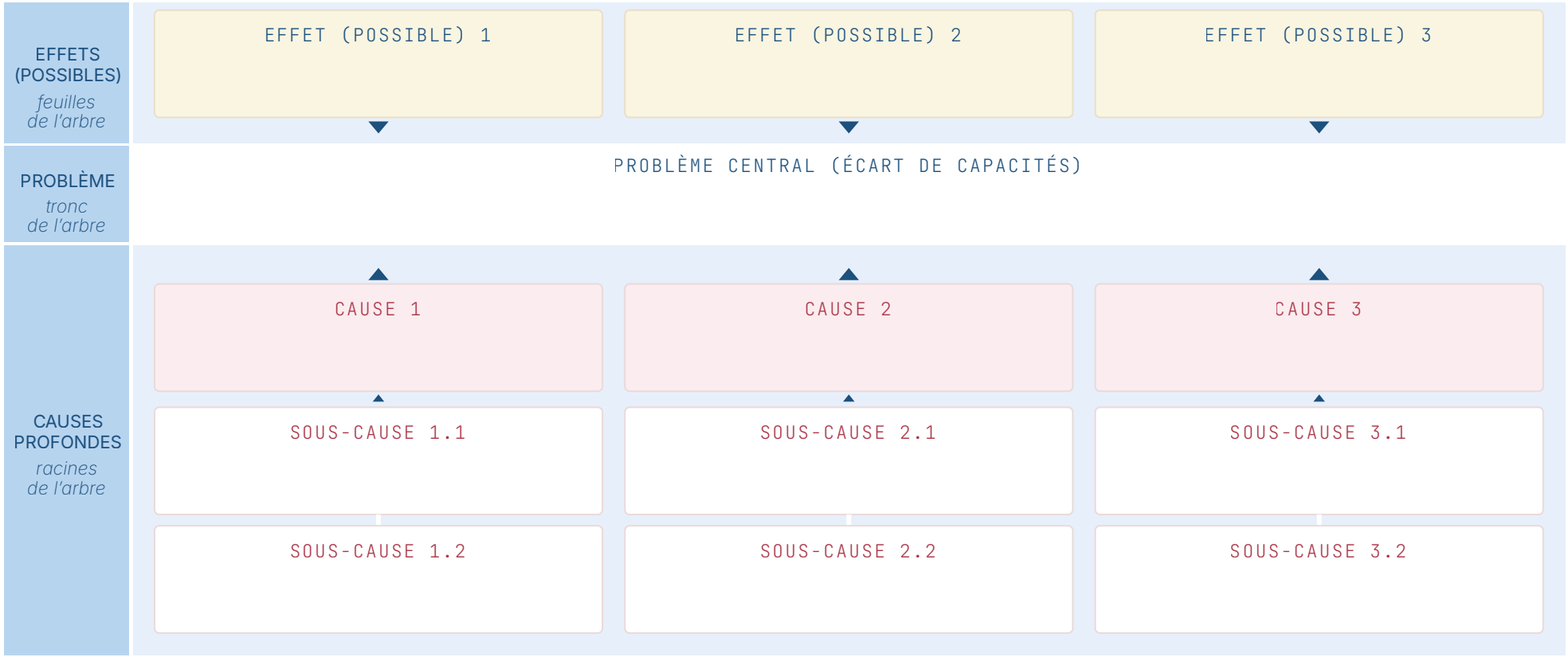
Comparer l'état actuel à l'état souhaité

FAIBLE	La capacité est en place. Aucun développement des capacités n'est nécessaire.
MOYEN	La capacité est partiellement en place. Le développement des capacités est conseillé.
ÉLEVÉ	La capacité fait largement défaut. Le développement des capacités est nécessaire.

CAPACITÉS SOUHAITÉES		ÉCART DE CAPACITÉS		CAPACITÉS ACTUELLES	
TÂCHE	SOUS-TÂCHES	ÉVALUER L'ÉCART	COMMENTER L'ÉCART	TÂCHE	SOUS-TÂCHES
TÂCHE SOUHAITÉE				TÂCHE ACTUELLE	
TÂCHE SOUHAITÉE				TÂCHE ACTUELLE	

OUTIL 05

Analyse de l'arbre à problèmes



OUTIL 06

Matrice d'Eisenhower

	URGENT	NON URGENT
IMPORTANCE ÉLEVÉE		
IMPORTANCE FAIBLE		

OUTIL 07

Cadre d'évaluation des activités de développement des capacités

	FACTEUR D'ANALYSE DU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS	OPTION A		OPTION B	
		DÉTAILS	NOTE	DÉTAILS	NOTE
CONTENU	Orientation thématique				
	Contextualisation				
	Composantes d'auto-apprentissage				
	Certification / accréditation				
	Profil des experts				
	Réputation du prestataire				
	Soutien à long terme				
PUBLIC CIBLE	Profil du public				
	Accessibilité / coût				
	Langue				
LOGISTIQUE	Cadre				
	Rythme				
	Durée				
	Fréquence				
	NOTE TOTALE / 70				
	TAUX D'ALIGNEMENT				

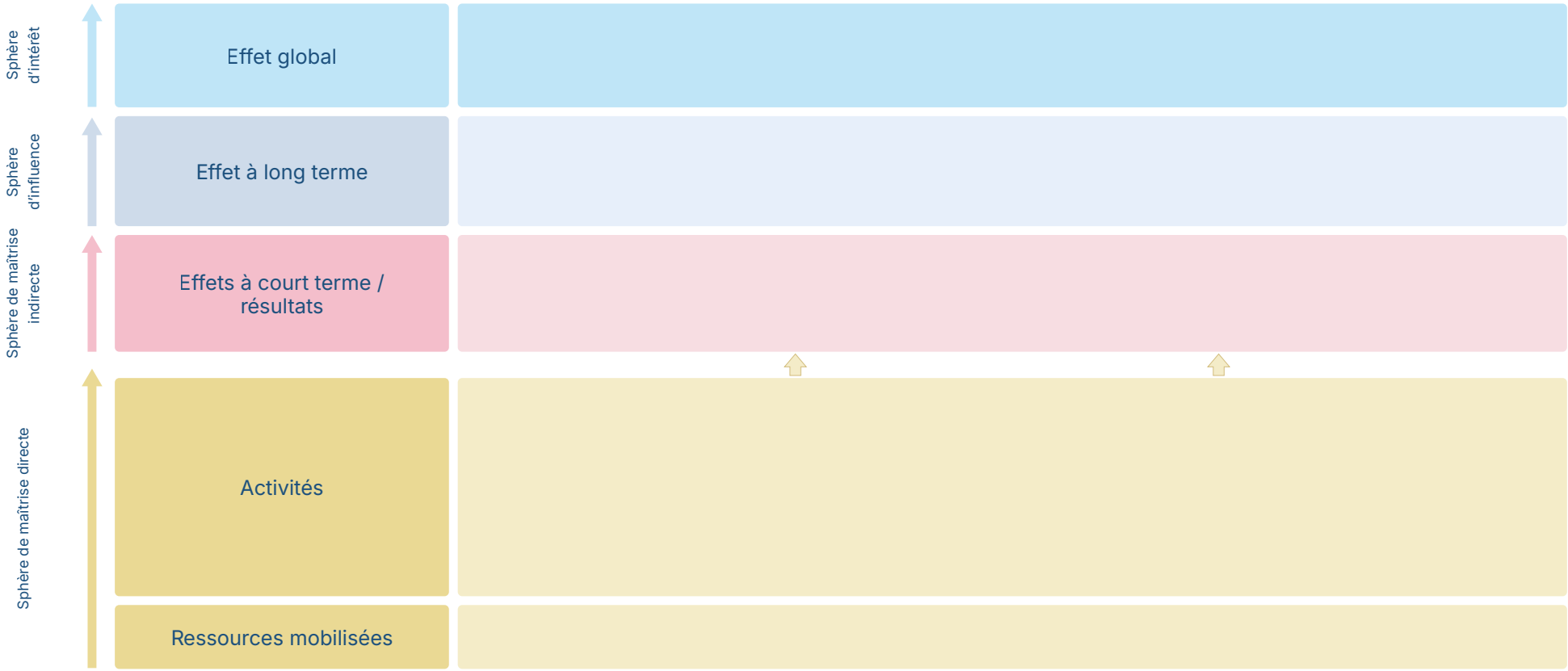
OUTIL 08

Construction de scénarios

1 Définir la lacune	2 Créer des scénarios			3 Communiquer et agir
ÉCART DE CAPACITÉS	OPTION D'ACTIVITÉ	EFFETS POSITIFS ATTENDUS (+)	EFFETS NÉGATIFS ATTENDUS (-)	QUESTIONS DIRECTRICES
	OPTION A			**Q1.** Les effets attendus sont-ils globalement favorables ou plutôt défavorables ? **Q2.** Compte tenu de ces effets attendus, l'activité mérite-t-elle d'être entreprise ?
	OPTION B			

OUTIL 09

Théorie du changement



OUTIL 10

Plan opérationnel

PRODUIT	ACTIVITÉ ET INTITULÉS DES TÂCHES	RESPONSABLE	RESSOURCES NÉCESSAIRES	DÉBUT	FIN	JOURS	STATUT	ANNÉE / MOIS

TERMINÉ tâche achevée

EN COURS en cours de réalisation

PRÉVU planifié, non commencé

OUTIL 11

Matrice RAID (matrice des risques)

LÉGENDE DE GRAVITÉ

Utilisez l'échelle à trois niveaux pour la probabilité (Prob.) et l'impact :

- FAIBLE — Suivi périodique
- MOYEN — Suivi renforcé
- ÉLEVÉ — Traiter au plus vite

CATÉGORIE RAID	ÉLÉMENT	DESCRIPTION	PROB.	IMPACT	MESURE D'ATTÉNUATION	STATUT	RESPONSABLE	DATE
RISQUE								
HYPOTHÈSE								
PROBLÈME								
DÉPENDANCE								

OUVERT en cours, nécessite un suivi — CLOS résolu ou sans objet

OUTIL 12

Cadre logique (Logframe)

NIVEAU (LOGIQUE)	RÉSUMÉ DU PROJET	INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION	RISQUES / HYPOTHÈSES
BUTS (impact)				
EFFETS (objectifs)				
RÉSULTATS (produits)				
ACTIVITÉS (apports)				

OUTIL 13

Rapport d'avancement

TÂCHES	STATUT	RESPONSABLE	NOTES	MESURES À PRENDRE