

PM4NGOs

Project DPro

Guide de la Gestion de Projet pour les Professionnels du Développement

PMD Pro – 2e Edition

Éditeur

© Copyright 2019 PM4NGOs
DPro, PMD Pro et leurs symboles sont des marques déposées de PM4NGOs.

ISBN: 978-1-7345721-2-4

Cette œuvre est sous Licence
Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International
Pour voir une copie de cette licence, visitez http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/.

Les utilisateurs sont libres de copier/redistribuer et d'adapter/transformer à des fins non commerciales.

Translation / Traduction

PM4NGOs is the author and publisher of this Project DPro Guide translation and its original version. The following organizations and individuals have contributed to the current translation:
William Gustave, Aime Loando, Mahoudo Jules Aimé Bonou, and the Elisabeth Glaser Pediatric Aids Foundation.

Version information:

C'est le **Guide Project DPro**
Guide de la Gestion de Projet pour les Professionnels du Développement (PMD Pro).

2e Edition, Mars 2020.

Remerciements

Le Project DPro (PMD Pro) 2e édition a été développé grâce au soutien de divers experts qui ont contribué à la création, à l'édition, à la révision et à la traduction du guide. Parmi ces contributeurs, nous tenons à remercier tout particulièrement Adriano Santos, Aime Loando, Aishwarya Rana, Amanda Fleetwood, Andressa Trivelli, Barbara Basso, Brandy Westerman, Chris Cattaway, Clement Chipokolo, Corey Walsh, Delia Urrutia Ruiz, Don McPhee, Dov Rosenmann, Edson Marinho, Emanuele Militello, Jack Armstrong, Gabrielle Bielen, Hazem Zeitoun, John Cropper, Juan Manuel Palacios, Kim Kucinskas, Kimberly Johnson, Lisa Robbins-Garland, Maggie Korde, Mahoudo Jules Aimé Bonou, Mark Nilles, Maureen MacCarthy, Mazen Husseiny, Mike Culligan, Mohammad Zeitoun, Nichola Harper, Oliver Carrick, Oliver Filler, Peter Marlow, Raed Al Jundi, Richard Pharro, Ryan LaPrairie, Sarah Cashore, Terver Kuegh, Thomas Dente, Tikajit Rai, Trevor K. Nelson, William Gustave, et Zaid Qardan.

De nombreux professionnels de la communauté DPro+ ont apporté leur contribution en nous envoyant des suggestions, en répondant à des sondages et en fournissant des commentaires et nous tenons à les remercier ici. Nous sommes également redevables à de nombreuses organisations dont les documents et les matériels ont été référencés et adaptés pour être utilisés dans le Guide Project DPro.

Enfin, cette activité n'aurait pas été possible sans le leadership d'Amanda Fleetwood. Ce n'est que grâce à son inspiration, son dévouement et ses conseils techniques que cet effort a été possible.

Trevor K. Nelson

au nom du Conseil d'administration de PM4NGOs

Table des matières

Préface **13**
Genèse du PM4NGOs 13
Conception du PMD Pro 13
Evolution du PMD Pro 13
Project DPro ou PMD Pro ? 14

SECTION 1. INTRODUCTION AU GUIDE DU PROJECT DPRO **15**

1.1 Introduction **15**
1.1.1 Structure du guide du Project DPro 15
1.1.2 Changer le Monde à travers les projets 16
1.1.3 Gestion de projets dans les secteurs du développement et de l'humanitaire 17
1.1.4 Pourquoi la gestion de projet est-elle importante ? 19
Agents de changement 19
Contexte 19
Redevabilité 20

1.2 Définitions des termes **21**
1.2.1 Gestion de Projet 21
1.2.2 La Triple Contrainte 22
1.2.3 Gestion de Programme et Portefeuille 24
Gestion de Programme 24
Gestion de Portefeuille 25
1.2.4 D'où viennent les projets ? 27
1.2.5 Principes en gestion de projet 28
1.2.6 Compétences du gestionnaire de projet 30
Art et science en gestion de projet 30
Le modèle de compétences du Project DPro en gestion de projet 32
1.2.7 Phases dans les projets de Développement et Humanitaires 35
1.2.8 Le modèle à cinq (5) phases du Project DPro 36
Description des phases dans le Project DPro 37

1.2.9 Portes de Décisions 38
1.2.10 Comment les phases sont organisées 42

SECTION 2. LES PHASES DANS LE PROJECT DPRO 43

2.1 Identification et Définition du projet 43
2.1.1 Introduction 43
2.1.2 Livrables clés 45
Analyse des parties prenantes 45
Cadre logique du projet 45
Proposition de Projet 45
Charte de Projet de haut niveau 46
2.1.3 Qui est impliqué dans cette phase ? 46
2.1.4 Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique? 47
Mobilisation de ressource et participation des parties prenantes 47
Portes de Décisions 47
2.1.5 Intrants 48
2.1.6 Processus 48
Définition des besoins 48
Collecte des données 49
Types de données 50
Triangulation des données 53
Analyse des besoins 55
Analyse de la situation actuelle 55
Analyse des parties prenantes 56
Analyse de la situation future 62
Logique d'intervention du projet 65
Analyses de haut-niveau (Estimations) 73
Analyse des risques 74
Analyses des Ressources Humaines 75
Analyse de la chaine d'approvisionnement 76
Analyse financière 77

Analyse de la durabilité 77
Théorie de changement 78
Ebauche de Charte de Projet 79
Proposition de projet (Documents de conception du projet) 80

2.2 Montage du projet 82
2.2.1 Introduction 82
2.2.2 Les produits clés 83
Charte du projet 83
Registre de risques détaillé 83
Stratégie d'engagement des parties prenantes 84
Lancement du projet 84
2.2.3 Qui participe à cette phase ? 84
2.2.4 Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique 85
Portes de décision et étapes 85
Contrôles internes 86
Engagement des parties prenantes 86
2.2.5 Intrants 87
2.2.6 Les processus 87
Analyse des risques 87
Evaluation des risques 88
Réponse aux risques 89
Stratégie de suivi et de contrôle du risque 92
Engagement des parties prenantes 92
Structure de gouvernance du projet 93
Cadre de planification 98
Cadre de SERA/MEAL 99
Cadre du suivi 99
Cadre pour l'évaluation 99
Cadre pour la redevabilité et l'apprentissage 100
Information et gestion des connaissances 100
Charte du projet 101

Lancement du projet 102

2.3 Planification du projet 104

2.3.1 Introduction 104

2.3.2 Les produits clés 106

Plan de mise en œuvre 106

2.3.3 Qui prend part à cette phase? 107

2.3.4 Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique? 108

Redevabilité 108

Mécanismes de contrôle 108

Planification par vagues 109

Processus de portes de décision et planification 110

2.3.5 Intrants 110

2.3.6 Processus 110

Planification du calendrier 111

Etendu des travaux 111

Contraintes et risques. 113

Étape 1: Définition des activités YYY 114

Étape 2: Séquencer les activités 117

Étape 3: Estimation des ressources pour l'activité 118

Étape 4: Estimation de la durée des activités 122

Étape 5: Développement du calendrier 123

Planification SERA/MEAL 125

Suivi 125

Evaluation 126

Redevabilité et apprentissage 127

Le plan MEAL 128

Contrôles internes 129

Planifier la communication et l'engagement des parties prenantes 130

Planifier les rôles et responsabilités (RACI) 132

Planifier la chaine d'approvisionnement 133

Planifier les ressources humaines 134

Plans d'étapes 135
Planification de la durabilité 136
Planification de la clôture 137

2.4 Mise en œuvre du projet 139
2.4.1 Introduction 139
2.4.2 Produits clés 140
2.4.3 Qui participe à cette phase ? 141
2.4.4 Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique ? 141
2.4.5 Intrants 141
2.4.6 Processus 142
La gestion du personnel 142
Gestion du calendrier du projet 143
La gestion du budget 145
Gestion des risques 150
Gestion des problèmes 150
Suivi, Évaluation, Redevabilité et apprentissage (SERA/MEAL) 152
Suivi 152
Evaluation 154
Redevabilité 154
Apprentissage 154
Gérer le changement 155
Gérer la chaine d'approvisionnement 157
Gestion des approvisionnements 157
Gestion de la logistique 159
Gestion des actifs 159
Plan de durabilité du projet 160

2.5 Clôture du Projet 162
2.5.1 Introduction 162
2.5.2 Produits clés 165
2.5.3 Qui participe à cette phase ? 165

2.5.4 Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique ? 165
2.5.5 Intrants 166
2.5.6 Processus 166
Plan de durabilité et transfert des responsabilités 166
L'élaboration des rapports 168
Procédures de clôture des projets 169
Clôture des contrats 169
Clôture financière 170
Clôture Administrative 171
Évaluations de Projet 171
Les leçons apprises 172

SECTION 3. LES PRINCIPES DU PROJECT DPRO 175

3.1 Principe: Bien gouverné 176
3.1.1 Qu'est-ce que le principe de bien gouverné et pourquoi est-il important ? 176
3.1.2 Bien gouverné dans l'Identification et la Définition 177
Sponsor, Comité directeur, Comité de pilotage 177
Alignement avec le programme et le portefeuille de la structure 177
3.1.3 Bien gouverné et le montage 177
Structure de gouvernance 177
Tolérances du projet 177
3.1.4 Bien gouverné et la planification 177
Communication 177
Portes de décision 178
Planification des risques 178
3.1.5 Bien géré et la mise en œuvre 178
Gestion des problèmes et des risques 178
Contrôle des demandes de modifications 178
3.1.6 Bien gouverné et la clôture 179
Les leçons apprises et les Revues Après Actions 179
Charte de projet autorisée 179

3.2 Principe: Participatif 180
3.2.1 C'est quoi la participation et pourquoi est-ce important? 180
3.2.2 Participation et identification et définition 180
Collecte de données, analyse des besoins et des problèmes 181
Estimations à haut niveau 181
3.2.3 Participation et montage 181
Identification et évaluation des risques 181
Le lancement du projet 182
3.2.4 Participation et planification 182
La planification du calendrier 182
Planification de la durabilité 182
3.2.5 Participation et mise en œuvre 182
Contrôle du changement 183
Portes de décision 183
Planification itérative du projet 183
3.2.6 Participation and Clôture 183
Les leçons apprises et la Revue Après Action 183
Réunion/événement de clôture du projet 184

3.3 Principe: Complet 185
3.3.1 C'est quoi complet et pourquoi est-ce important? 185
3.3.2 Complet, Identification et Définition 185
Identification et analyse des parties prenantes 186
Analyse des besoins 186
3.3.3 Complet et montage 186
Analyse des risques et planification 186
3.3.4 Complet et planification 186
Plan de mise en œuvre 186
3.3.5 Complet et mise en œuvre 187
Gestion des composantes du projet 187
Suivi des risques, révision et mise à jour 187
3.3.6 Complet et clôture 187

3.4 Principe: Intégré 188
3.4.1 Qu'est-ce que l'intégration et pourquoi est-ce important? 188
3.4.2 Intégré, Identification et Définition 188
Intégration de l'équipe 188
3.4.3 Intégré et montage 188
Intégration des risques 188
3.4.4 Intégré et Planification 188
Le triangle de la triple contrainte 189
3.4.5 Intégré et mise en œuvre 189
3.4.6 Intégré et Clôture 189
Plan de durabilité 189
Leçons apprises et évaluations 189

3.5 Principe: Adaptatif 190
3.5.1 Qu'est-ce que l'adaptatif et pourquoi est-ce important? 190
Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage 190
Contrôle intégré des changements 191
Portes de décision 191
3.5.2 Adaptatif dans Identification et Définition 192
3.5.3 Adaptatif et montage 192
3.5.4 Adaptatif et planification 192
3.5.5 Adaptatif et mise en œuvre 194
Portes de décision 194
Problèmes et changements 194
Leçons apprises 194
3.5.6 Adaptatif et clôture 195

SECTION 4. ADAPTER LE PROJECT DPRO 196
4.1 Les fondements de l'adaptation 196
4.2 Facteurs à prendre en compte lors de l'adaptation du Project DPro 197

SECTION 5. CHANGEMENTS DANS LE GUIDE PROJECT DPRO 201

Annexe I: Compétences Project DPro 202

Technique de gestion de projet 202

Leadership et relations interpersonnelles 203

Gestion personnelle et autogestion 203

Spécifique au secteur du développement 204

Annexe II: Project DPro Certifications 205

Project DPro Foundation 205

Project DPro Practitioner 205

Annexe III: Les objectifs d'apprentissage du Project DPro 206

Annexe IV: Glossaire des termes utilisés 227

Annexe V: Liste des Figures 232

Annexe VI: Liste des tableaux 234

Annexe VII: Termes, conditions et directives de communication – la marque Project DPro 236

Annexe VIII: Liste des références 237

Préface

"La croissance ne vient jamais par hasard ; C'est le résultat de forces travaillant ensemble.."

- James Cash Penney

Genèse du PM4NGOs

L'histoire du PM4NGOs a commencé en 2011 lorsqu'un groupe de personnes du secteur du Développement et de l'Humanitaire, partageant la même vision, se mettent ensemble dans le but de créer une entité qui supervisera - en toute indépendance et transparence – le premier Guide de Gestion / Management de Projet dans le Secteur du Développement International (PMD Pro). Depuis, 2011, PM4NGO's a été le gardien du Guide du PMD Pro et le propriétaire de la certification s'adressant tant aux grandes qu'aux petites organisations à travers le monde.

La motivation derrière la création de PM4NGO continue de nous motiver et de nous inspirer aujourd'hui et est ancrée dans notre vision : *Un monde équitable/juste et durable où l'investissement dans le social atteint le plus grand impact.* Cette vision est enracinée dans la culture de notre organisation, depuis nos interactions avec les parties prenantes jusqu'au développement de nouveaux guides et méthodologies. Notre mandat nous amène à fournir à toutes les organisations et individus – depuis les ONG internationales aux organisations communautaires – l'accès à des standards professionnels, en leur fournissant le cadre et les outils nécessaires pour obtenir de meilleurs résultats pour leurs parties prenantes et leurs bénéficiaires.

Conception du PMD Pro

Au début de 2007, plusieurs ONG, incluant Save the Children, Oxfam, Care, World Vision, Habitat for Humanity, CRS, Plan International, Mercy Corps, ont demandé à LINGOs (maintenant Humentum), une organisation de renforcement de capacités d'ONGs pour développer des matériels de formation complets et adaptés au secteur du développement international.

LINGOs a constitué avec des spécialistes du secteur des ONG un groupe de travail, après une large consultation, la conclusion du groupe a montré que la façon de travailler dans le temps était inadequate. Le groupe a testé des idées et des approches, identifié des objectifs d'apprentissage et développé les grandes lignes d'un curriculum pour un nouveau cours en gestion de projet. Celui-ci permettrait d'établir des standards et un langage commun pour la gestion de projet dans le secteur des ONGs à travers le monde.

PMD Pro a été lancé en 2010. Au lieu d'être la propriété du groupe de travail de LINGOs, une nouvelle organisation (PM4NGOs) a été fondée pour gérer et agir en tant que gardien du PMD Pro.

Evolution du PMD Pro

Nous avons beaucoup appris durant les 8 dernières années sur les projets, nos parties prenantes et le secteur. Le PMD Pro a été la pierre angulaire de notre organisation et a grandi à travers le monde au-delà de nos attentes. En 8 ans, nous avons touché 154 pays et certifié plus de 17,500 professionnels-

dont 76% sont basés dans les pays en développement. Notre communauté en ligne compte plus de 8.000 adhérents. Le Guide du PMD Pro a été téléchargé plus de 20,000 fois et un grand nombre d'ONG utilise le PMD Pro en tant que standard de base pour la gestion de projet dans leur organisation.

Fort des leçons apprises de ces 8 dernières années, du feedback de la communauté de pratique, au début de 2018 nous avons démarré au début de 2018 le processus de révision et de rédaction du nouveau PMD Pro, lui donnant une cure de rajeunissement pour le rendre plus pertinent pour les gestionnaires de projets et leur équipe travaillant dans des contextes variés. Ce processus a été également stimulé par le lancement du Guide de la Gestion de Programme pour les Professionnels du Développement (Program DPro), remplissant un vide substantiel dans les standards du secteur et fournissant un cadre plus complet pour les professionnels du développement.

Bien que l'essence même du PMD Pro n'a pas changé, le besoin existait de faire des changements et incorporer les leçons apprises du terrain et de nos partenaires.

Le Project DPro est spécialement conçue pour les projets et ceux qui les exécutent. C'est une version plus pratique qui fournit aux professionnels de la gestion de projet les outils de base dont ils auront besoin pour définir, concevoir, planifier, mettre en œuvre et clôturer leurs projets avec succès.

Project DPro ou PMD Pro ?

La deuxième version de PMD Pro a été rebaptisée Project DPro afin d'aligner la terminologie sur celle du programme DPro et d'autres bonnes pratiques et méthodologies qui ont été développées par des organisations partenaires - la famille **DPro**.

Vous continuerez à trouver des références, des documents et des outils utilisant le terme PMD Pro, tel qu'il a été adopté par de nombreuses organisations et professionnels.

Les certificats **PMD Pro** de niveau 1 resteront valides à vie. Si vous êtes déjà un professionnel certifié PMD Pro (niveau 1), vous n'avez pas besoin de demander une mise à jour de votre certificat. PM4NGO reconnaîtra et confirmera de manière permanente la validité de votre certificat PMD Pro.

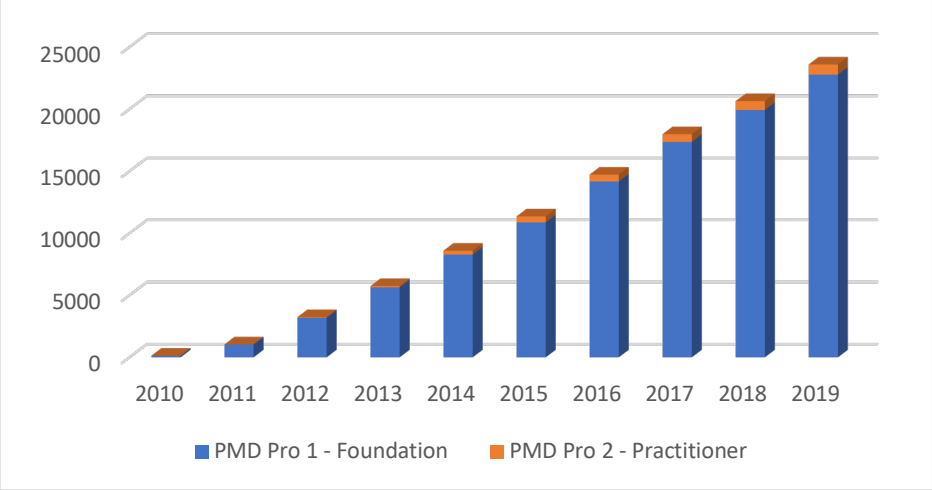


Figure 1: Graphe cumulé des professionnels certifiés au fil des années

SECTION 1. INTRODUCTION AU GUIDE DU PROJECT DPRO

1.1 Introduction

Ce que ce chapitre couvre:

- ✓ Projets et Gestion de Projet dans les secteurs du Développement et de l'Humanitaire
- ✓ Pourquoi la gestion de projet est-elle importante?
- ✓ Définition de Projet, Programme, et Portefeuille
- ✓ Le modèle de phase du Project DPro
- ✓ Les Principes du Project DPro
- ✓ Le modèle de compétences du gestionnaire de projet Project DPro

"Les opérations maintiennent les lumières allumées, la stratégie fournit une lumière au bout du tunnel, mais la gestion de projet est la locomotive qui fait avancer l'organisation."

- Joy Gumz

1.1.1 Structure du guide du Project DPro

Cette version du guide Project DPro a été organisée pour inclure plus d'informations détaillées et des exemples pour aider les praticiens de la gestion de projet dans l'application des outils et processus. Le guide est divisé en 5 sections :

1. Introduction au Guide du Project DPro
2. Les Phases du Project DPro
3. Les Principes du Project DPro
4. Adapter le Project DPro
5. Les changements dans le Guide du Project DPro

Nous passerons en revue chacune de ces sections en détail, en fournissant des outils et des processus qui aideront les gestionnaires de projet à structurer la gestion des interventions. Bien que ces sujets soient séparés en sections, ils ne sont pas autonomes, mais interagissent plutôt les uns avec les autres tout au long de la vie d'un projet.

L'étude de cas de la Rivière Delta est utilisée à travers le guide pour fournir des exemples pratiques d'outils et de concepts. De plus, des exemples plus détaillés et des études de cas peuvent être trouvés dans les matériels supplémentaires fournis par PM4NGOs.

Contexte de l'étude de cas sur la Rivière Delta

Une évaluation récente a conclu que la détérioration de la qualité de l'eau de la Rivière Delta Rivière a entraîné l'épuisement des stocks; la baisse de la production et des revenus des familles d'agriculteurs; et une incidence de plus en plus élevée de maladies d'origine hydrique, notamment parmi les familles pauvres et les enfants de moins de cinq ans.

Cette situation résulte du fait du rejet de matières fécales, de déchets ménagers et industriels dans la rivière et aussi du traitement inadéquat des eaux usées de la rivière et du canal.

Certains des facteurs contribuant au problème incluent:

- Faible sensibilisation du public sur les dangers du déversement des ordures ménagères.
- Faible accès et utilisation des installations sanitaires pour l'élimination des déchets fécaux.
- Corruption et surveillance inadéquate de l'industrie locale des engrais chimiques par l'Agence de Protection de l'Environnement (APE).
- En raison des faibles budgets et de la mauvaise planification des autorités locales, même parmi les entreprises qui traitent leurs déchets, les eaux usées traitées ne répondent pas aux normes environnementales.

Tous ces facteurs ont conduit à des niveaux élevés de matières fécales, de déchets ménagers et industriels dans le fleuve, entraînant une détérioration de la qualité de l'eau.

1.1.2 Changer le Monde à travers les projets

Souhaitez-vous creuser des puits pour alimenter les villageois en eau potable ? Etablir des banques communautaires pour sortir les femmes de la pauvreté ? Protéger des écosystèmes en dangers ? Réhabiliter une école ? Installer des cliniques de santé pour des communautés rurales non desservies ? Distribuer de la nourriture pour combattre la famine ?

Sans surprise, peu de gens répondent: " Je gérerais des projets!"

Et pourtant, des millions d'agents de développement changent le monde chaque jour à travers des activités dans l'agriculture, les soins de santé, la microfinance, la préservation, la construction de maison abordable, l'éducation, les infrastructures et les droits humaines. Ils ont tous en commun une chose : Ils changent le monde à travers les projets!

Les organisations de Développement et Humanitaire gèrent leur intervention à travers des projets. Leurs bureaux sont dotés d'agents de projet qui gèrent les équipes de projet. À son tour, l'équipe de projet rédige les propositions de projet, élabore les plans de projet, met en œuvre les activités de projet, surveille l'avancement du projet et évalue son impact. Plus important encore, les communautés bénéficiaires investissent temps, énergie et ressources dans les projets. Elles font confiance aux projets pour capitaliser sur leurs forces collectives en vue de renforcer leurs zones de faiblesses et résoudre les problèmes qui, autrement, pourraient être considérés comme hors de leur contrôle.

Alors que les moyens de subsistance de centaines de millions de personnes dépendent de la capacité des organisations humanitaires et de développement à livrer les résultats du projet de manière efficace et efficiente, la gestion de projet est rarement identifiée comme une priorité stratégique pour les organisations. Elles tendent à mettre l'accent sur les domaines techniques et programmatiques tels que la santé publique, l'éducation, la protection des enfants, l'eau, l'assainissement et l'hygiène, le plaidoyer, etc. Les organisations ont une prédisposition à embaucher des spécialistes techniques et programmatiques, qui sont ensuite invités à gérer des projets et à diriger des équipes de projet.

Ces spécialistes techniques et programmatiques ont tendance à être très doués pour identifier les protocoles de traitement pour les maladies, développer les curriculum, concevoir des systèmes améliorés pour l'agriculture, et analyser les causes profondes de la pauvreté. Cependant, il n'est pas rare de constater qu'ils ne possèdent pas une expérience et des compétences étendues dans le domaine de la gestion de projet. Les estimations sont-elles bonnes? Les risques du projet ont-ils été anticipés et sont-ils soigneusement contrôlés? Les plans du projet sont-ils complets et détaillés? Les progrès du projet sont-ils suivis à tous les niveaux? Les défis du projet sont-ils identifiés, suivis et traités? Et, tous les aspects du projet sont-ils gérés de manière proactive tout au long du cycle de vie? Les changements sociaux visés par le projet sont-ils en cours de réalisation?

Le **Guide du Project DPro** vise à améliorer la capacité en gestion de projet des professionnels du développement et de l'humanitaire, en fournissant un corpus de connaissance contextualisé, équilibré, complet, adaptable et aussi un référentiel pour contribuer à accroitre l'efficience et l'efficacité des projets dans le secteur.

Le Guide Project DPro fournit une introduction, une exploration de la gestion de projet dans le contexte du développement et de l'humanitaire. Il est destiné à un public comprenant :

- Les chefs de projet et les membres d'équipe débutants dans la gestion de projet;
- Les chefs de projet et les membres d'équipe nouveaux dans les secteurs du développement et de l'humanitaire;
- Les professionnels du secteur de développement qui ont l'intention de poursuivre une certification en gestion de projet;
- Les membres des équipes du secteur public travaillant sur des initiatives de développement dans leurs pays et régions respectifs;
- Les partenaires locaux de mise en œuvre des projets;
- Consultants / personnel contractuel opérant dans le secteur du développement.

1.1.3 Gestion de projets dans les secteurs du développement et de l'humanitaire

Gérer des projets dans les secteurs du développement et de l'humanitaire, c'est tout sauf simple. Les contextes d'opération sont complexes, les défis sont nombreux, les relations interpersonnelles sont compliquées et le coût des échecs est élevé. Pour faire court, beaucoup de choses peuvent mal tourner!

Le graphique de la Figure 2 illustre quelques-uns des nombreux défis qui pourraient menacer la réussite des projets. Chaque image représente un exemple de ce qui pourrait arriver si la conception, la planification, la mise en œuvre du projet sont mal conçues ou pauvrement exécutées.

Malheureusement, la liste des défis présentée dans la Figure 2 n'est pas complète. Il y a encore beaucoup de choses qui pourraient mal tourner dans un projet. Par exemple :

- Les taux de change sont-ils stables?
- Le leadership d'équipe est-il fonctionnel?
- Est-ce que le système de suivi et évaluation fournit des informations utiles, précises et à temps?
- Les fournisseurs sont-ils fiables?
- Y-a-t-il de l'instabilité politique?
- Y-a-t-il des parties prenantes qui sapent le projet?

Pour réussir, le Chef de Projet doit proactivement et fermement gérer ces défis. Trop souvent, les projets ratés sont justifiés comme des victimes de circonstances qui étaient « hors de notre contrôle». Bien que cette explication soit **parfois** valide, elle souvent utilisée comme une excuse et ne reconnait pas que le projet aurait pu être mieux anticipé, analysé et géré activement.

Pour garder le contrôle des projets – et promouvoir le succès – les gestionnaires de projet doivent développer les compétences requises pour identifier proactivement les défis qui pourraient avoir un impact sur leur projet et gérer efficacement leurs projets même lorsque ces défis sont rencontrés. Ce sont aussi ces compétences que nous explorerons dans le guide Project DPro.

Tous les travaux qui sont gérés dans le cadre de projets, que ce soit dans le secteur privé (construction, télécommunication, technologie de l'information), secteur du développement et de l'humanitaire, secteur public, partagent des défis similaires. Certains de ces défis sont les suivants :

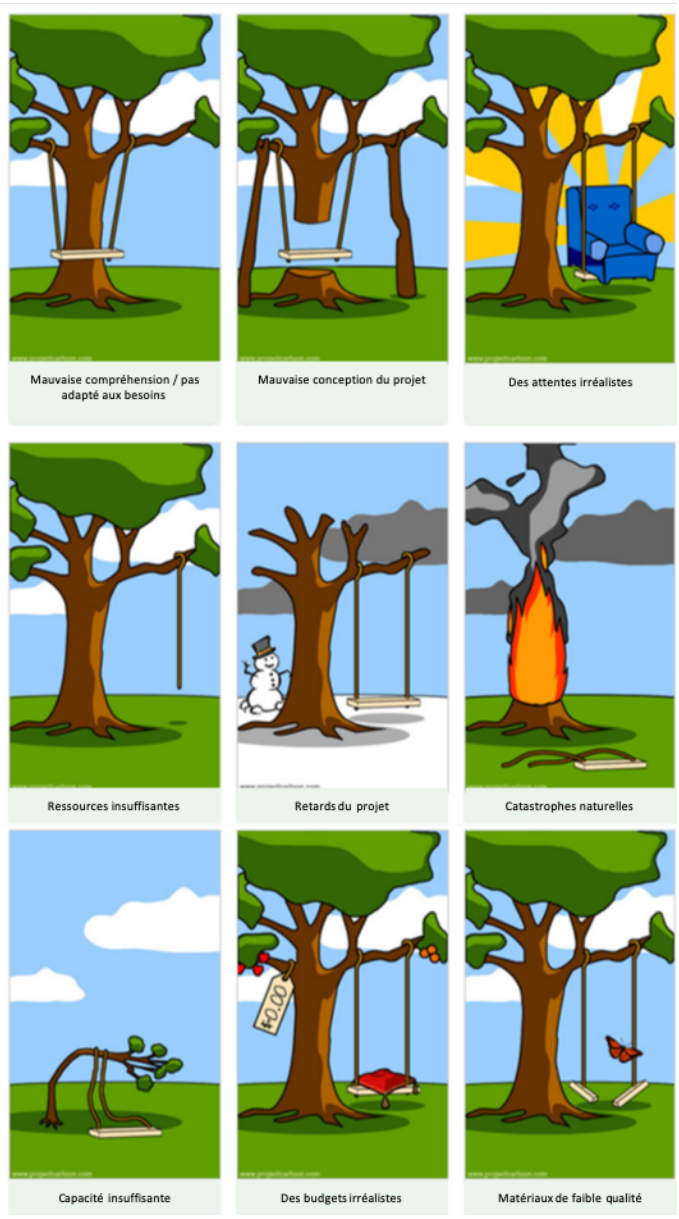


Figure 2: Les défis d'un projet
Source: www.projectcartoon.com

- Concevoir et livrer les résultats du projet dans le contexte du temps, du budget, de la qualité, de la portée, des risques et des contraintes;
- Développer des plans complets et détaillés et les gérer durant le cycle de vie du projet;
- Gérer des projets qui sont souvent exécutés via des partenaires, consortium, prestataires, sous-contractants, fournisseurs ; et
- Identifier les risques potentiels et établir les processus pour éviter et adresser ces risques et assurer que les bénéfices attendus du projet se matérialisent.

Bien qu'il existe des similarités entre les secteurs, certaines caractéristiques sont propres à la gestion de projet dans le domaine du développement et particulièrement complexes. Ce sont par exemple les caractéristiques suivantes :

- Les projets de développement et humanitaires sont chargés de produire des résultats tangibles et d'obtenir des résultats moins tangibles en ce qui concerne la promotion du changement social et/ou des changements de comportement. Les projets de développement sont moins susceptibles de mettre l'accent sur la fourniture de produits concrets comme objectif ultime du projet et sont souvent axés sur les services, dans le but d'améliorer le bien-être des populations cibles du projet ;
- Les projets de développement s'adressent à des problèmes complexes de pauvreté, d'inégalité et d'injustice ;
- Les projets de développement opèrent dans des contextes complexes (ressources limitées, risques élevés, réseaux d'approvisionnement compliqués, environnements politiques et financiers instables, insécurité) ;
- L'implémentation est souvent gérée à travers un éventail complexe de parties prenantes (Agences partenaires, ministères, organisations communautaires, prestataires, consortium mondial) qui ont des critères de conformité, perspectives et attentes différents ;
- L'approche du projet est souvent aussi importante que les résultats eux-mêmes (incluant une priorité élevé accordée à la participation, aux approches basées sur les droits) ;
- Le transfert de connaissance et l'apprentissage du groupe cible sont des priorités durant chaque phase du projet ;
- Les projets dans le secteur du développement et de l'humanitaire sont assujettis à des contextes de financement changeants et difficiles.

1.1.4 Pourquoi la gestion de projet est-elle importante ?

Agents de changement

Le secteur du développement et de l'humanitaire a connu une croissance substantielle ces dernières décennies. Toute croissance rapide s'accompagne de " crises de maturation " à mesure que les rôles et les responsabilités au sein des secteurs sont identifiés et clarifiés. Cependant, notre responsabilité en tant que professionnels de ces secteurs consiste à fournir le maximum de bénéfices aux individus, aux groupes et aux communautés cibles dans lesquels les interventions se déroulent.

Les projets sont le socle du secteur. Si les équipes ne parviennent pas à fournir les résultats escomptés au niveau du projet, un effet domino se produira, ce qui rendra moins probables les changements contextuels, comportementaux et situationnels que nous recherchons au niveau des résultats, des programmes et des portefeuilles. Essentiellement, les projets sont le véhicule par lequel les changements peuvent se produire. Il est capital que la gestion des projets soit efficace et efficiente afin de créer une assise qui permette le changement. La gestion de projet doit être abordée intentionnellement, avec des processus, des procédures, des outils et des techniques en place qui contribuent à un maximum possible de changement pour les communautés et les bénéficiaires.

Contexte

Nous allons voir plus loin dans ce chapitre la différence entre projet, programme, portefeuille. Cette la différenciation est importante pour comprendre le contexte dans lequel les projets évoluent. Le focus du Project DPro est de fournir des outils adaptables et des processus qui aident ceux qui implémentent les projets afin d'accroitre les chances de succès.

In 2018, PM4NGOs a lancé le Guide des Programmes pour les Professionnels du Développement (Program DPro) pour renforcer le Guide du Project DPro, faire ressortir les différences, fournir des orientations sur notre approche et la façon de gérer les projets et programmes. Dans la pratique,

souvent les organisations font peu de cas de la différence entre les deux, les termes sont fréquemment utilisés de manières interchangeables. Le Project DPro et le Program DPro veillent à ce que ces différences soient claires.

Redevabilité

Les exigences de reddition de comptes vont croissantes dans le secteur du développement et de l'humanitaire. Il importe aussi de comprendre qu'il existe différents niveaux de reddition de compte : descendante, ascendante et horizontale.

Redevabilité descendante : Nous devons également rendre des comptes aux communautés et aux personnes que nous servons par nos interventions, en nous assurant que nous fournissons des services et des produits de haute qualité de la manière la plus rentable possible.

Une intervention qui opère dans une zone de conflit peut exiger plus de réflexion et d'analyse lorsqu'il s'agit de reddition de compte aux communautés. Il est important de prendre en considération les approches sensibles aux conflits qui incluent le principe de " ne pas nuire ".

Le principe "Ne pas Nuire" - DNH

La Reddition de Compte Descendante prend en compte le principe "Ne pas Nuire" –(DNH). Celui-ci nous guide dans l'évaluation proactive des répercussions négatives que notre intervention pourrait avoir sur les groupes cibles et les autres intervenants.

L'approche " ne pas nuire " a pour but de: "minimiser les impacts négatifs et maximiser les impacts positifs de notre intervention sur un conflit."
www.conflictsensitivity.org

Redevabilité ascendante: Lorsque nous travaillons avec le financement des donateurs et des contribuables, nous avons l'obligation d'utiliser ces fonds de manière responsable, en offrant le maximum de bénéfice possible. Nous avons également une obligation à l'égard des programmes et des portefeuilles de notre organisation, en veillant à ce que les projets que nous mettons en œuvre soient conformes à la stratégie de l'organisation dans son ensemble et contribuent à l'atteinte des résultats du programme.

Redevabilité horizontale: Les projets ne se déroulent pas en vase clos. Ils font partie d'un réseau d'interventions mises en œuvre par divers organismes (ONG internationales, Organisations Communautaires de Base, Secteur Privé) dans une région géographique. La responsabilisation horizontale tient compte des partenariats, des rapports et des efforts de collaboration que nous entretenons avec nos pairs et d'autres organisations. Nous devons examiner comment notre intervention s'inscrit dans le panorama du développement et de l'aide humanitaire dans un contexte donné et être conscients de la façon dont ces partenariats et ces efforts de collaboration peuvent apporter les changements plus importants auxquels nous aspirons. Il existe une multitude de plates-formes différentes qui offrent ce type de collaboration, les chefs de projet doivent être au courant de ces plates-formes et chercher à y participer activement si possible.

1.2 Définitions des termes

1.2.1 Gestion de Projet

Au fur et à mesure que nous avancerons dans le guide, il sera important de comprendre certains des termes clés utilisés[1].

Un projet est une initiative temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique [2]. Sur la base de cette définition, la finalité du management de projet est de planifier, organiser et gérer les ressources pour obtenir avec succès les livrables et atteindre les résultats et les objectifs spécifiques d'un projet.

Les projets délivrent des produits intégrés (livrables), lesquels doivent conduire à de meilleures performances (résultats) pour les communautés et les autres parties prenantes (comme les bailleurs et la communauté). Les projets ont des limites de temps et se focalisent à produire des bénéfices pour les communautés de manière économique et durable.

Des pratiques complètes et de haute qualité sont indispensables pour aider les organisations à gérer des projets ciblés, efficaces et efficients. Dans le contexte du management de projet, le chef de projet est responsable d'assurer le succès global du projet.

Toutefois, bien que le chef de projet soit responsable de la réussite du projet, cela ne signifie pas qu'il est personnellement responsable de l'exécution du travail inhérent au projet. Il incombe au chef de projet de travailler en étroite collaboration avec toute une gamme de parties prenantes pour s'assurer que les travaux du projet sont terminés. Ces parties prenantes, y compris les membres de l'équipe du projet, les organisations de mise en œuvre, les partenaires internationaux, les entrepreneurs, les groupes communautaires, etc. doivent travailler ensemble pour concevoir, mettre en œuvre et contrôler tous les aspects du projet. Comme dans beaucoup d'autres sphères, les gestionnaires de projets dans le secteur du développement doivent souvent gérer des parties prenantes avec lesquelles ils n'ont aucun lien hiérarchique formel. Il n'est pas rare que les parties prenantes d'un même projet soient de différentes ethnies, parlent des

Gestion de projet
Scénario du monde réel

Responsabilités du chef de projet

Bien que dans une situation idéale, le chef de projet ne devrait pas faire le travail du projet, nous sommes conscients que dans la réalité ce n'est pas toujours le cas.. Parfois, une organisation locale ne dispose pas des ressources nécessaires pour une équipe de projet complète. Dans d'autres cas, un gestionnaire de projet peut superviser plus d'un projet. Les outils du Project DPro aideront le PM dans ces situations à mieux gérer leurs projets. Dans ces circonstances, il est essentiel de déléguer efficacement les tâches et de communiquer avec les partenaires, les membres de l'équipe et les parties prenantes.

[1] Consulter le glossaire pour une définition plus détaillée des termes utilisés dans le Guide Project DPro.

[2] *Guide du Corpus des Connaissances en Management de Projet* (PMBOK Guide), 6e Edition, Project Management Institute.

langues différentes, aient leur propre culture, voire une autre nationalité. Le défi que représente la gestion des groupes dans ce contexte peut être particulièrement complexe.

En pratique, le défi du chef de projet pour obtenir les résultats du projet se situera toujours dans le contexte des contraintes du projet. D'un point de vue historique, il y a trois éléments principaux qui limitent un projet et qui sont communément appelés la **« triple contrainte** ». Périmètre/envergure ; temps/délai et budget/coût.

1.2.2 La Triple Contrainte

Pour comprendre la triple contrainte, imaginez un triangle (Figure 3) dont chaque côté serait libellé ainsi:

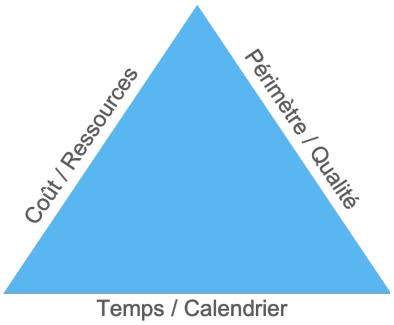


Figure 3: Triangle de la Triple Contrainte

- **Périmètre / Envergure** – Quels sont les produits/services que le projet va fournir, et quel est le travail requis pour produire ces livrables ?
- **Coûts/Ressources** — Quel budget, matériels et efforts sont disponibles pour livrer les produits/services du projet et exécuter l'ensemble des travaux du projet ?
- **Temps /Délai** – Quelle est la durée requise pour exécuter toutes les activités du projet ?

Le travail du chef de projet consiste à garantir que le Triangle de la Triple Contrainte demeure en équilibre. Les contraintes sont interconnectées, lorsque l'une de ces contraintes est limitée ou prolongée, les autres contraintes seront également prolongées/augmentées ou limitées/réduites.

L'interdépendance de la triple contrainte

Si l'un des côtés du Triangle de la Triple Contrainte change, les autres bougent aussi. Prenez par exemple un projet de distribution d'articles non alimentaires (NFI) dans lequel le périmètre original indiquait que 10.000 familles recevront des kits NFI (couverture, savon, etc.). Soudainement, l'équipe reçoit une requête pour accroitre le nombre de famille desservi de 10.000 à 12.000, augmentant ainsi le nombre de kits requis de 2.000. Il s'agit d'une augmentation de la portée du travail pour le projet, il va falloir augmenter les ressources et le temps nécessaires à la distribution mais aussi pour mener à bien ces activités.

Le gestionnaire du projet doit comprendre la relation et les compromis qui existent entre chacune des contraintes pour gérer efficacement le projet. Lorsqu'on examine les contraintes, il peut être utile d'y réfléchir en termes d'inflexibilité ou d'adaptabilité/peut concéder.

Inflexible – indique que cette contrainte est la plus critique et doit être contraignante

N'importe quel changement dans cette contrainte va résulter en un impact négatif sur le projet. Par exemple, si vous implémentez pour des bénéficiaires, un projet de préparation à l'hiver (fourniture de couverture, d'habits d'hiver, etc.) qui doit avoir lieu avant le début de la saison hivernale, le temps est une contrainte inflexible

Quand la politique du bailleur n'accepte pas de changement dans le budget, c'est un autre exemple de contrainte des ressources / coûts inflexibles. Si vous dépensez moins que c'était était planifié sur une activité spécifique, ne signifie pas que la balance peut être automatiquement transférée sur une autre ligne budgétaire ou un autre projet. Même s'il y aura une balance à la fin du projet, il ne sera pas

possible d'obtenir l'autorisation de faire une adaptation ou un changement dans le budget. Certains donateurs exigent que vous déclariez les fonds inutilisés, qui seront déduits du transfert de fonds du projet suivant ou retournés au donateur.

Adaptable / peut être concédé – indique que la contrainte est négociable mais doit être optimisée le plus possible. S'il y a un changement nécessaire pour le projet qui affecte l'une des contraintes et que cette contrainte est adaptable, des mesures peuvent être prises pour l'adapter au changement.

Par exemple, si dans le processus de distribution de semences de blé dans un projet d'amélioration de conditions de vie durable par l'augmentation du rendement du blé, on découvre qu'une peste affecte le blé et le périmètre du projet est adaptable, il est possible de distribuer à la place des semences de maïs ou de riz sans changer la durée et le budget du projet qui sont inflexibles.

Dans un autre projet, du temps additionnel est nécessaire en raison du retard pris dans les activités au début du projet. Certains projets prévoient que les activités commenceront dès le premier jour suivant l'autorisation officielle. La réception des fonds, l'embauche de l'équipe de projet et l'élaboration du plan détaillé sont souvent des tâches oubliées dans la planification ou prennent plus de temps que prévu. Étant donné que le temps est adaptable (selon la charte et le contrat du projet), le calendrier du projet peut être ajusté pour tenir compte du retard initial.

Les contraintes peuvent également être **concédées** pour optimiser l'adaptation à d'autres contraintes ou pour gérer des contraintes inflexibles. Dans l'exemple précédent où un ajustement programmé est nécessaire (temps adaptable), le retard des activités peut nécessiter le report de la clôture du projet dans quelques mois et un financement supplémentaire est nécessaire. Le budget peut être concédé pour optimiser le changement de délai, à travers une requête de fonds additionnel, si elle est approuvée par le donateur.

Comme autre exemple, si les taux de change affectent négativement le nombre de kits non alimentaire (NFI) que le projet peut distribuer et le budget est inflexible, alors le contenu du travail peut être diminué pour s'accommoder au montant reçu. La contrainte dans le contenu du travail, dans ce cas précis le nombre de kits NFI, est concédée parce que la contrainte du budget est inflexible.

Figure 4 illustration d'autres exemples dont les contraintes peuvent être classées

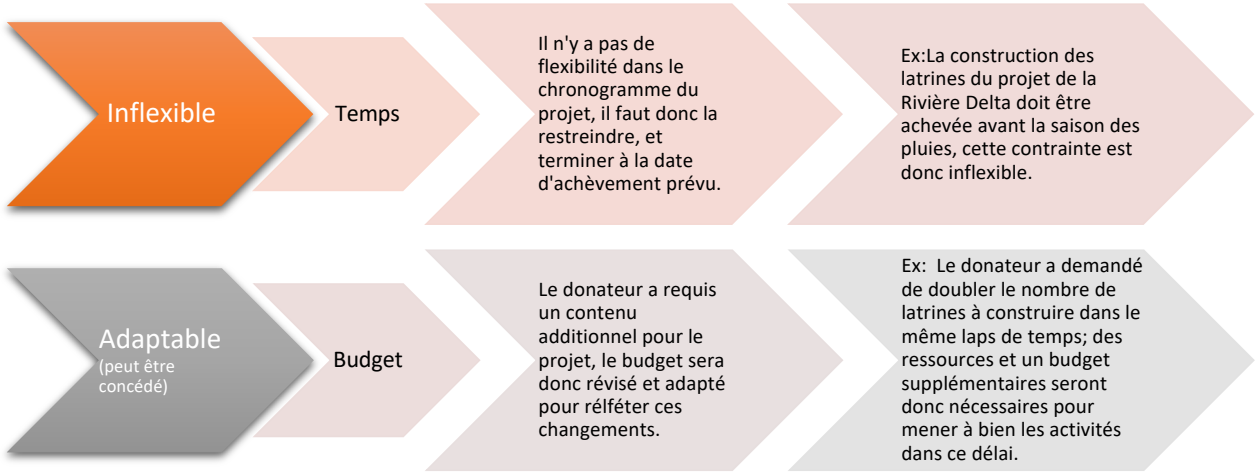


Figure 4: Classification des contraintes du projet

En clarifiant la classification de chaque contrainte – **inflexible ou adaptable / peut être concédé**, le chef de projet a la possibilité d'entrer en négociation avec les parties prenantes pour engager une discussion en vue de l'établissement des priorités pour chacune des contraintes. Il importe d'établir les priorités et l'agrément des parties prenantes au tout début. Tenter de négocier ces contraintes après le lancement du projet est souvent difficile voire impossible. Une fois que les gens ont solidifié leurs points de vue sur les contraintes à la lumière des tâches planifiées et des ressources identifiées, l'effort pour apporter des changements devient beaucoup plus difficile.

1.2.3 Gestion de Programme et Portefeuille

Dans le lexique du secteur du développement, les termes « projets, programmes et portefeuilles » sont utilisés fréquemment et même souvent utilisés de manière interchangeable. En l'absence d'une définition cohérente et précise de ces termes, les rôles et les responsabilités du gestionnaire de projet portant sur chacun de ces niveaux de la gestion peuvent être confus et entraîner des malentendus. Nous avons déjà vu la définition et les paramètres du management de projet, maintenant nous allons regarder le management de programme et de portefeuille.

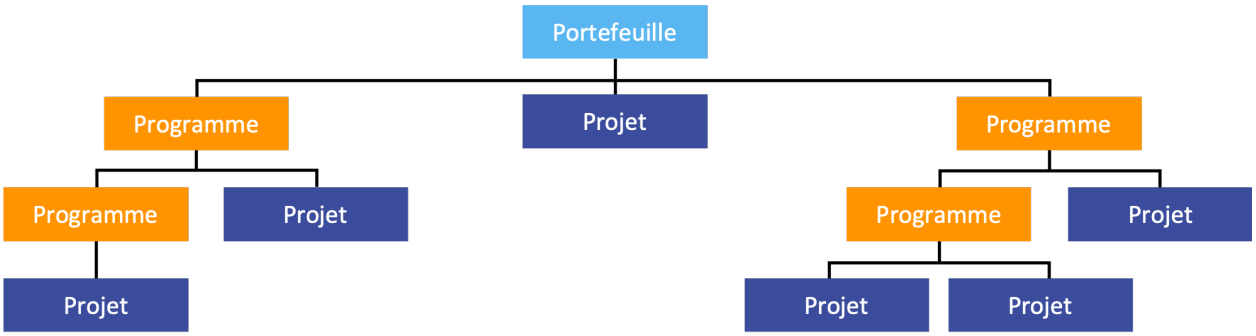


Figure 5: Projets, Programmes, Portefeuille

Gestion de Programme

La gestion des programmes représente le processus de gestion d'un groupe de projets liés de manière coordonnée pour obtenir des avantages ainsi que le contrôle qui ne seraient pas possibles s'ils étaient gérés individuellement. Les programmes, à l'instar des projets, sont souvent gérés via une gestion centralisée qui vise à coordonner un groupe de projets pour atteindre les objectifs stratégiques et les avantages du programme.

Les programmes sont des groupes de projets et d'activités connexes (parfois appelés « composantes d'un programme) gérés de manière coordonnée pour obtenir des avantages plus grands que s'ils étaient gérés individuellement. En d'autres termes, le tout (le bénéfice du programme) est plus grand que la somme de ses parties (les projets, activités et tâches). Les organisations de Développement et humanitaires organisent souvent leurs projets en programme pour fournir des résultats qui s'adressent à une large gamme de besoins et procurent des avantages exponentiels pour les communautés où elles travaillent.

La plupart des programmes sont gérés au niveau pays sous la supervision d'un Manager de Programme et le leadership du Directeur Pays, Chef de Programmes ou Propriétaire de Programme. Certains programmes sont conçus pour atteindre des objectifs globaux, ils sont plus susceptibles d'être gérés au niveau régional ou de l'administration centrale. Ce ne sont pas toutes les organisations de

développement et humanitaires qui ont clairement défini des hiérarchies, optant plutôt pour une structure horizontale avec des responsabilités partagées, auquel cas les responsabilités de management de programme sont définies et partagées en équipe.

Les programmes, à la différence des projets, sont généralement implémentés à travers un système de gestion centralisé dans lequel les groupes de projets sont coordonnés pour atteindre les objectifs stratégiques et les avantages globaux d'un programme. Cette approche est particulièrement importante dans le secteur du développement et de l'humanitaire parce qu'elle permet aux ONG de réaliser des économies d'échelle et des changements de plus grande ampleur qui ne seraient pas possibles si les projets étaient gérés séparément. Des exemples d'harmonisation potentielle du programme incluent:

- **Aire géographique**– Les projets sont souvent mis en œuvre de manière parallèle dans la même région ou dans un pays et l'une des préoccupations principales d'un gestionnaire de programme consistera à déterminer dans quelle mesure les ressources de plusieurs projets dans la même zone géographique peuvent être engagées pour avoir un impact plus efficace que si chacune d'elle était utilisée séparément. La plupart du temps, les programmes sont lancés dans un seul pays, bien qu'il soit de plus en plus fréquent d'en trouver dans plusieurs pays ou d'envergure mondiale.
- **Domaines d'intervention sectoriels** – Bien que les projets soient en principe mis en œuvre dans un seul secteur dans des périodes courtes, les programmes englobent souvent plusieurs secteurs et travaillent dans un délai plus long.
- **Objectifs** – En coordonnant les objectifs de plusieurs projets par le biais d'un programme coordonné, une organisation est plus susceptible d'atteindre ses objectifs de haut niveau.
- **Financement –** Souvent, une seule organisation est capable de gérer plusieurs projets avec des fonds provenant du même donateur institutionnel. Dans ce scénario, il y a une possibilité de coordonner ces projets dans le contexte d'un seul programme, ce qui peut entraîner des économies d'échelle.
- **Populations cibles** –Les organisations se chevauchent souvent entre les populations ciblées par des projets dans différents secteurs (santé, eau, éducation, etc.). La coordination de ces projets par le biais d'une approche basée sur un programme permet à l'organisation de les lier via des indicateurs standards, ressources et processus partagés qui aident les communautés à évaluer systématiquement si les interventions des organisations sont « appropriées ».
- **Gestion** – Alors que le personnel d'un projet se concentre sur la mise en œuvre des activités qui contribuent directement aux résultats et produits et au périmètre de leur projet ; Le management de programme se préoccupe de la coordination des projets en vue de tirer le meilleur parti des ressources de plusieurs projets et optimiser l'impact du programme.

Gestion de Portefeuille

Dans la majorité des organisations, il y a toujours une compétition pour des ressources limitées. Le processus de gestion du portefeuille aide à harmoniser les programmes et les projets afin qu'ils soient alignés et puissent mieux répondre aux stratégies et aux objectifs généraux. En conséquence, le processus de gestion du portefeuille essaie de hiérarchiser et équilibrer les opportunités et les risques par rapport à la demande et l'approvisionnement des ressources de manière à ce que les objectifs de l'organisation soient atteints. En raison de leur complexité et de leur orientation stratégique, les portefeuilles sont généralement gérés par un Directeur Pays ou, au niveau régional ou au siège, par une équipe de direction de haut niveau. En raison de la concurrence pour des ressources limitées, les gestionnaires de projet et leurs équipes devraient être capables de s'exprimer lorsque leurs projets :

- Contribuent à la réalisation de la vision de l'organisation ;

- Soutiennent la stratégie de leur organisation,
- Ajoutent de la valeur aux programmes et/ou portefeuilles de l'organisation

Le management de portefeuille supervise la performance de multiples projet et programmes. Le management de portefeuille ne se soucie pas des tâches quotidiennes mais se concentre sur la sélection, le lancement et la gestion de tous les efforts de manière à tenir compte des objectifs stratégiques au sein de l'organisation. La gestion du portefeuille inclut souvent la sélection des projets à ne pas exécuter, ceux à lancer plus tôt ou ceux à interrompre pour pouvoir optimiser l'adaptation stratégique des projets en cours d'exécution pour remplir la mission de l'organisation.

Portefeuille	Programme	Projet
Le gestionnaire de portefeuille est un leader de haut niveau qui est responsable de la totalité de l'investissement d'une organisation dans les changements requis pour atteindre ses buts et objectifs stratégiques. Caractéristiques du Portefeuille: • Etablit la vision long terme pour toute l'organisation • Offre une vue d'ensemble et une perspective organisationnelle • Définit les politiques, standards, priorités et plans • Connaît les questions inter organisationnelles • Gère les risques stratégiques de haut niveau • Prend les décisions difficiles • Connaissance approfondie du contexte (interne et externe) • Capacité de superviser un ensemble de programmes, de projets et d'autres activités	Le gestionnaire de programme coordonne, dirige et supervise la mise en œuvre d'un ensemble de projets et d'activités connexes (habituellement sur plusieurs années) afin d'obtenir des résultats liés aux objectifs stratégiques de l'organisation. Caractéristiques du programme: • Définit et clarifie la stratégie et la vision à l'intérieur des limites du programme. • S'engage avec les parties prenantes à tous les niveaux (interne et externe) • Dirige et supervise la mise en œuvre des activités du projet • Gère les risques stratégiques et opérationnels • Connait et résout les problèmes inter projets • Se focalise sur la qualité et les résultats • S'assure de la livraison d'avantages mesurables et de l'impact	Le chef de projet est responsable de la coordination des structures temporaires qui ont été créées dans le but de fournir un ou plusieurs produits. Caractéristiques du projet: • Gère et coordonne • Fournit des extrants • Temps, coûts et périmètre • Met l'accent sur des extrants adaptés aux besoins qui répondent aux exigences et permettent la réalisation des avantages. • Se focalise sur les risques du projet • Gérer les problèmes liés aux livrables. • Planifie pour l'exécution réussie des activités et livrables

Table 1: résumé du management de projet, programme, et portefeuille

1.2.4 D'où viennent les projets ?

Les projets et leur financement peuvent prendre plusieurs formes, dépendant du contexte, de la structure organisationnelle, de la stratégie de l'organisation. Bien qu'il existe différents mécanismes par lesquels les projets sont conçus et financés, le cadre dans lequel nous abordons les projets reste le même.

ONG internationale / partenaire de mise en œuvre : Une ONG internationale peut conduire un programme et avoir plusieurs partenaires locaux, mettant en œuvre les activités et faisant le travail qui contribue à un objectif programmatique global. Fréquemment on en parle comme un seul projet, en réalité chaque composante des partenaires d'exécution pourrait être considérée comme un projet en elle-même.

Dans la plupart des cas avec ce type de projet, les composantes de l'intervention ont déjà été identifiées et conçues, en ayant en tête les partenaires de mise en œuvre en charge de l'exécution des activités.

Exemple: Un ONG internationale met en œuvre un programme multisectoriel dans un environnement post conflit, visant à fournir aux communautés ciblées un meilleur accès aux services de base. L'ONG travaille avec 4 partenaires de mise en œuvre, chacun travaillant dans un secteur spécifique : protection, EAH, distribution d'aliments et abri. Chacune de ces composantes sectorielles peut être considérée comme un projet et avoir des objectifs spécifiques qui conduiront au résultat programmatique d'améliorer l'accès des services de base aux communautés ciblées.

Projet individuel: Certaines organisations peuvent avoir plusieurs sources de financement qui leur permettent une certaine souplesse lorsqu'il s'agit d'identifier et de mettre en œuvre des projets. Les projets individuels sont habituellement financés par l'organisme au moyen de ces autres formes de financement (fonds non restreints). En voici quelques exemples :

- L'ONG a un magasin de commerce équitable dans un centre commercial local pour vendre des produits artisanaux fabriqués par des artisans de la communauté.
- L'ONG organise des événements de collecte de fonds qui fournissent une source de revenus pour poursuivre des projets individuels.

Exemple: Un groupe d'artisans qui fournissent des produits au magasin a besoin d'une formation financière pour mieux gérer leur trésorerie, leur réserve financière et leurs profits. Ce projet ne s'inscrit pas clairement dans un programme spécifique à ce stade et, par conséquent, est individuel.

Sur la base des bénéfices que le magasin est en mesure de fournir, l'ONG décide de mener un projet individuel d'un an qui élaborera une brochure financière basée sur les besoins et le contexte spécifiques des artisans.

Les produits et résultats de ce projet individuel pourraient être utiles pour d'autres projets ou programmes à l'avenir. Mais, lors de la conception, la planification, la mise en œuvre et la clôture de ce projet son objectif était simplement de porter assistance aux besoins des artisans - sans rapport avec d'autres initiatives.

Subventions: Dans la plupart des cas, les projets subventionnés seront très ciblés et s'inscriront dans le cadre d'un thème spécifique défini par le donateur. Les subventions peuvent provenir d'ONG internationales, d'agences gouvernementales, de fondations ou de donateurs privés.

Exemple: Une Organisation Communautaire de Base (OCB) reçoit une subvention pour concevoir et mettre en œuvre un projet d'éducation pour sa communauté. Celui-ci consiste à fournir un soutien scolaire après la classe aux étudiants accusant un retard dans leur étude. L'OCB est responsable de l'identification, la conception, la planification et la mise en œuvre de l'intervention. Essentiellement, l'OCB est responsable du projet du début à la fin.

Projets relevant de programmes: Une organisation aura probablement plusieurs programmes en cours d'exécution à un moment donné, chacun d'entre eux devant avoir un résultat de programme spécifique. Dans le cadre de chaque programme, plusieurs interventions seront conçues et mises en œuvre en fonction des résultats attendus du programme.

Exemple: Une ONG international a mis en place un programme de plaidoyer et de sensibilisation contre la violence basée sur le genre avec pour objectif d'accroitre la sensibilisation de la communauté sur les causes profondes de la violence basée sur le genre. L'un des projets de ce programme pourrait consister à organiser une séance de sensibilisation à l'intention des dirigeants locaux sur les effets sur la communauté de la violence basée sur le genre. Un autre projet dans le cadre de ce programme pourrait consister à mener une campagne de plaidoyer auprès des législateurs, l'objectif étant de modifier les politiques au niveau national. Ensemble, tous ces résultats de projets deviendront des extrants au niveau du programme et viseront à atteindre un résultat au niveau du programme.

1.2.5 Principes en gestion de projet

Des principes guident la manière dont nous abordons les projets fournissent un cadre pour structurer notre gestion des interventions. Le Project DPro met en valeur 5 principes de management de projet : Bonne gouvernance, participatif, complet, intégré et adaptatif.

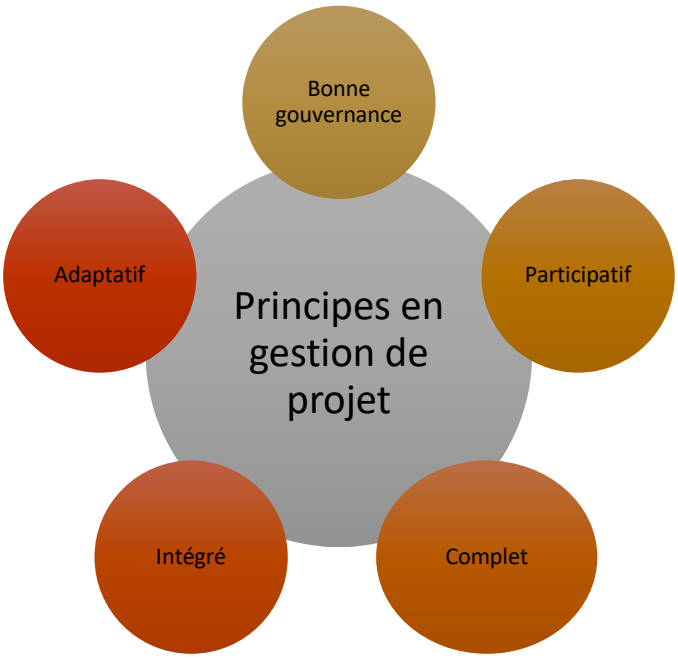


Figure 6: Principes en gestion de projet

Les principes de management de projet seront couverts de façon plus détaillée à la Section 3 du Guide du Project DPro, mais il importe d'avoir dès maintenant une compréhension générale de chacun de ces principes.

Bien gouverné : La structure de gouvernance d'un projet fournit un cadre pour la gestion, la prise de décision, l'articulation claire des rôles, la responsabilisation et les seuils d'autorités (tolérances) de chaque niveau dans le management. Le principe de la gouvernance est introduit lors de la phase d'Identification et Définition et vu plus en détails dans la phase de montage (Set up). Durant la planification, la mise en œuvre, la clôture, la structure de gouvernance sera essentielle pour décider sur les changements et jouer un rôle actif aux portes de décision tout au long du projet. Un projet bien gouverné permet au gestionnaire de projet de savoir clairement quelles décisions doivent être prises, par qui et quand, tout en établissant un système de soutien et de rétroaction pour permettre un environnement de projet plus productif.

Participatif: La participation des parties prenantes tout au long de la vie du projet est importante pour assurer le succès du projet. Lorsque les parties prenantes sont activement impliquées, l'appropriation du projet augmente. Le chef de projet est chargé de déterminer dans quelle mesure chaque partie prenante devrait être impliquée dans chaque phase et comment cet engagement se fera. Le principe de participation est intégré à l'ensemble du modèle de phase du Project DPro, par le biais des outils et des processus décrits dans chacune des phases. Dans la phase Identification et définition, par exemple, les parties prenantes sont identifiées et analysées pour déterminer qui sont-elles et comment elles seront ou voudront être impliquées dans le projet

Complet: Un chef de projet doit être en mesure d'aborder le projet d'une manière qui prenne en considération le fait que chacun des éléments du projet s'intègre ensemble pour obtenir les résultats et contribuer à la réalisation de l'objectif. De l'identification du projet, en s'assurant que le résultat correspond aux objectifs organisationnels (programmes et secteurs), à la planification de toutes les activités (directes et indirectes), un projet complet réunit les différentes composantes du projet pour

dresser un tableau complet, et travailler efficacement ensemble pour atteindre les extrants et les résultats du projet.

Intégré: Les phases, les outils et les processus dans un projet ne sont pas des silos, ils ne peuvent fonctionner efficacement ensemble que s'ils sont intégrés les uns aux autres. Le gestionnaire de projet est responsable de l'élaboration d'une stratégie dans laquelle chacun des outils et processus s'appuie sur le suivant, ainsi que de la compréhension de l'environnement et du contexte dans lesquels le projet fonctionne et de travailler dans le respect des contraintes afin de garantir l'intégration de tous les éléments du projet.

Adaptatif: Même les projets les mieux définis et les mieux planifiés seront confrontés à des défis et à des problèmes, cela est inévitable. La façon dont le gestionnaire de projet réagit aux défis, aux enjeux et aux changements détermine le succès global et l'impact que le projet aura. La prise de décision fondée sur les données et l'information devrait orienter le gestionnaire de projet dans l'adaptation des activités et des composantes du projet à l'environnement en évolution.

1.2.6 Compétences du gestionnaire de projet

Art et science en gestion de projet

Combien d'entre nous connaissent un gestionnaire de projets qui ne soit pas bien équilibré ? Il peut s'agir du gestionnaire qui excelle dans les compétences techniques de la gestion de projet, mais qui a peur ou est incapable de collaborer avec une équipe ou avec les parties prenantes d'un projet. A titre d'exemple, ce gestionnaire de projet peut être un as avec les feuilles de calcul, organisant le travail et planifiant les scénarios futurs adroitement mais éprouve des difficultés à communiquer le travail qui doit être fait à l'équipe de projet. En conséquence, l'équipe du projet est perdue et les parties prenantes recherchent un leader capable de communiquer.

Ce scenario soulève naturellement les questions suivantes : “ Qu'est-ce qu'une gestion de projet efficace? Est-ce un art ou une science ? Exige-t-elle des compétences " artistiques " plus souples liées aux comportements et aux interactions humaines, ou s'agit-il d'un ensemble de compétences "scientifiques " axées sur la gestion technique des intrants et des extrants ?

La réponse n'est pas surprenante : il faut « les deux ». En gestion de projets, tout comme dans la vie, le secret de la réussite est l'équilibre.

L'art et la science dans la gestion de projet - Une petite histoire

David est gestionnaire de projet pour un organisme communautaire qui met en œuvre un projet d'éducation axé sur la prestation de services de tutorat de rattrapage pour des élèves en décrochage scolaire afin de leur permettre de réintégrer le système scolaire. David est un vétéran chevronné dans le monde de la gestion de projets, un maître dans la conception et la planification de projets. Cependant, il a récemment connu beaucoup de rotation dans le personnel, ce qui a entraîné beaucoup de retards dans le projet.

Un jour, David demande à Allison, l'un des membres de son équipe en qui il a le plus confiance, ce qui se passe. Pourquoi y a-t-il tant de rotation dans le personnel du projet ?

"Eh bien, David, pour être honnête, vous êtes un gestionnaire de projet extraordinaire quand il s'agit de s'assurer que nous faisons tout le travail à temps. Les rapports sont toujours impeccables et nous avons rarement des problèmes avec le donateur. Mais pour être honnête, beaucoup de membres de l'équipe pensent que le seul moment où vous communiquez avec eux c'est pour leur demander de faire quelque chose ou de signaler une erreur. Ils pensent que vous ne vous souciez que du respect des délais et des objectifs." Déclare Allison.

Ça a fait réfléchir David. Atteindre des objectifs dans les temps et le budget prévus et dans les limites du périmètre du projet est vraiment importants, mais ce que David a oublié, c'est « l'art » de la gestion de projet. Fournir un environnement d'équipe motivant et diriger les membres de l'équipe de manière constructive est tout aussi important que la « science » de la gestion de projet.

Dans le cas du projet de David, bien que tous les aspects techniques du projet aient indiqué qu'il serait réalisé avec succès, le taux de rotation élevé du personnel a causé un retard. De nouveaux membres ont dû être recrutés et formés à maintes reprises.

Tout est question d'équilibre et de bon chef de projet saura concilier «art» et «science» de la gestion de projet...

L'art de la gestion de projet est centré sur les éléments humains d'un projet et exige des compétences qui permettent aux chefs de projet de diriger, de responsabiliser, de motiver et de communiquer efficacement. Le chef de projet "artistique" peut diriger l'équipe lorsque les défis du travail changent, réaligner les priorités lorsque les réalités du terrain évoluent, résoudre les conflits lorsqu'ils surviennent, et déterminer quelles informations communiquer quand et à qui.

La "science" de la gestion de projet se concentre sur les compétences techniques de planification, d'estimation, de mesure et de contrôle du projet. La "science" englobe les questions "qui fait quoi-

quand" et assure la gestion active des composantes techniques de gestion de projet. La "science" de la gestion de projet maintient l'équilibre du "Triangle de Triple Contrainte" et évalue constamment les activités du projet pour s'assurer que les objectifs seront atteints et les résultats obtenus.

L'une des clés de la réussite d'un projet est l'équilibre entre l'" art " et la " science " de la gestion de projet. Bien qu'il soit peu probable que tous les gestionnaires de projet soient forts en " art " et en " science " de la gestion de projet, il est essentiel qu'un inventaire des forces et des faiblesses du gestionnaire de projet soit effectué et que celui-ci travaille activement à équilibrer " art " et " science ".

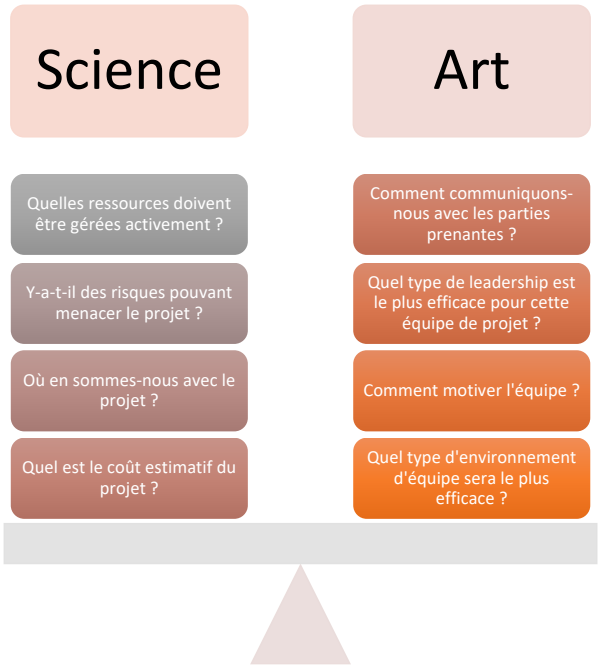


Figure 7: Équilibrer l'art et la science de la gestion de projet

Le modèle de compétences du Project DPro en gestion de projet

Bien que la classification des compétences en gestion de projet par catégorie artistique et scientifique soit utile, elle ne représente que le début de l'identification des caractéristiques d'un gestionnaire talentueux.

Un modèle plus complet de compétences en gestion de projet aide à identifier les compétences requises pour les chefs de projet et peut ensuite servir d'outil pour évaluer les niveaux de compétences, identifier les domaines à améliorer et répertorier ceux qui concernent un développement de carrière. Bien qu'il existe plusieurs modèles de compétences pour les chefs de projets, Project DPro en offre un, organisé en quatre domaines de compétences :

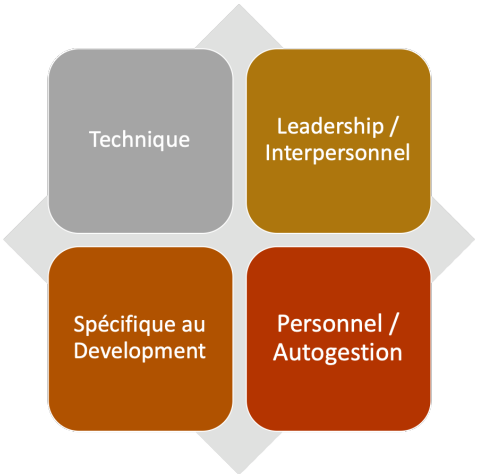


Figure 8: Modèle de compétences en Project DPro

Technique – il s'agit souvent de ce que l'on appelle collectivement les « sciences » derrière la gestion d'un projet. Le gestionnaire de projet est-il capable d'identifier, sélectionner et employer les outils et les processus appropriés pour garantir la réussite de la gestion du projet ?

Leadership/Interpersonnel – il s'agit souvent de ce qu'on appelle collectivement « l'art » en gestion de projet. A titre d'exemple, comment le gestionnaire de projet communique-t-il, inspire-t-il et résout-il les conflits ?

Personnel/autogestion – La capacité du gestionnaire de projet à s'autogérer. A titre d'exemple, le gestionnaire de projet est-il capable de prioriser, gérer le temps et organiser le travail efficacement ?

Spécificité au secteur de développement – La capacité d'appliquer les compétences techniques, leadership/interpersonnelles et personnelles/autogestion dans le contexte des projets de développement. A titre d'exemple, le gestionnaire de projets est-il capable d'identifier, sélectionner et employer les outils et les processus appropriés qui sont exclusifs et spécifiques au secteur du développement ?

Compétences	Caractéristiques
Techniques en gestion de projet	✓ Gérer le périmètre du projet de manière proactive ✓ Identifier pleinement les activités requises à la réussite du projet ✓ Gérer le calendrier global afin de garantir que les délais soient respectés ✓ Définir et rassembler les paramètres permettant de mesurer les progrès du projet ✓ Identifier, suivre, gérer et résoudre les problèmes du projet ✓ Partager les informations liées au projet de manière proactive avec toutes les parties prenantes ✓ Identifier, gérer et atténuer les risques du projet ✓ Etablir les systèmes de logistique ✓ Garantir que la qualité des livrables du projet soit acceptable ✓ Déterminer si et quand des changements doivent être apportés et l'impact de ces changements sur le projet. ✓ Planifier et gérer le budget et les dépenses du projet
Leadership/ Interpersonnel	✓ Envisager le projet dans un ensemble plus grand, celui du portefeuille de l'organisation ✓ Promouvoir le projet (favoriser la participation) ✓ Communiquer la vision en définissant des attentes raisonnables et stimulantes ✓ Fournir aux membres de l'équipe des retro-informations opportunes et judicieuses sur leur performance ✓ Favoriser un environnement productif pour l'équipe ✓ Communiquer de manière proactive (verbalement et par écrit), y compris via une écoute active ✓ Motiver les membres de l'équipe à suivre volontairement les consignes et à atteindre les objectifs

Gestion personnelle /Autogestion	✓ Compétences organisationnelles ✓ Attention aux détails ✓ Pouvoir être polyvalent ✓ Penser de façon logique ✓ Penser de façon analytique ✓ Autodiscipline ✓ Gestion du temps
Spécifique au développement	✓ Comprendre les paradigmes et les valeurs du secteur du développement (ou mode d'opération) ; ✓ Comprendre les diverses parties prenantes engagées dans les projets de développement ; ✓ Comprendre et naviguer dans des environnements complexes ; ✓ Travailler efficacement avec tout un éventail de partenaires de mise en œuvre ; ✓ Faire face aux pressions propres aux environnements des secteurs du développement ✓ Faire preuve de sensibilité culturelle

Table 2: Les caractéristiques du modèle de compétences du Project DPro

Le niveau de compétences dont le chef de projet a besoin dans chacun de ces domaines varie selon la taille, la complexité et les risques inhérents au projet. Cependant, malgré leurs différences, tous les projets peuvent bénéficier de l'utilisation de ce modèle pour mieux garantir que:

- les activités sont totalement identifiées, hiérarchisées et ordonnancées;
- le calendrier est détaillé et identifie les éléments interdépendants du plan de projet ;
- les processus d'approvisionnement (pour les matériaux et les entrepreneurs) sont identifiés et mis en œuvre ;
- les normes de communication appropriés à chaque partie prenante sont en place et appliquées;
- les systèmes de gestion des ressources humaines existent pour le staff, les volontaires et les partenaires d'exécution ;
- les risques sont anticipés et surveillés ;
- un système est en place pour s'assurer que les projets respectent des normes de qualité acceptables; et
- Un processus de gestion des modifications est en place et géré.

Au fur et à mesure que les responsabilités d'un gestionnaire de projet augmentent - des projets relativement simples aux projets plus complexes - les connaissances, les compétences et les comportements dans chacun de ces domaines de compétences devront également augmenter. En outre, l'une des compétences les plus distinctes que les chefs de projet doivent développer au fil du temps est la capacité à identifier les alternatives pour relever un défi (dépassement de budget, conflits d'équipe, rôles ambigus, changement dans le calendrier, risques non anticipés) et répondre en utilisant la compétence (outil/processus) appropriée à chaque situation.

Bien que les quatre domaines de compétence de gestion du projet soient indispensables à la garantie de la réussite du projet, l'envergure du guide de Project DPro se concentre sur le domaine de la compétence technique des gestionnaires de projet et les spécificités du secteur du développement. Toutefois, pour aider les chefs de projet à évaluer leur classement dans chacun des domaines de

compétence, une auto-évaluation a été incluse en annexe et peut également être consultée à l'adresse suivante: www.pm4ngos.org.

1.2.7 Phases dans les projets de Développement et Humanitaires

Pour que les projets de développement et les projets humanitaires soient couronnés de succès, il est essentiel que l'ensemble des compétences en matière de gestion de projet (voir Annexe I pour les compétences en matière de gestion des projets) soit appliqué de manière équilibrée tout au long de la durée du projet. A cet égard, plusieurs organisations de développement ont créé les diagrammes de «Cycle de vie du projet» qu'ils utilisent pour identifier les phases par lesquelles leurs projets passent du début jusqu'à la fin. Ensemble, ces phases du cycle de vie du projet identifient la séquence logique des activités qui permettent d'atteindre les objectifs du projet.

La figure 9, par exemple, représente la modélisation du cycle de vie des projets et programmes de la Fonds Mondial pour la Nature (WWF). Dans ce cas, le cycle de vie du projet est représenté par une série d'étapes dans un cycle et n'est qu'un exemple de modèle de cycle de vie de projet.

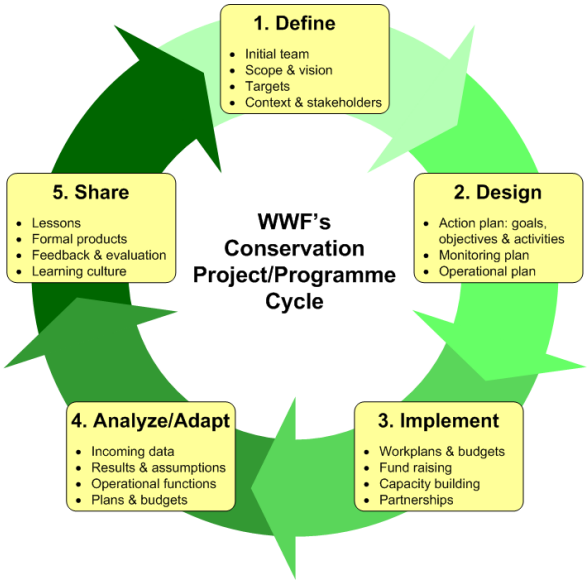


Figure 9: Example Project Management Lifecycle

D'autres organisations de développement et humanitaire ont adopté des cycles de vie de projets qui sont représentés par d'autres schémas, y compris des modèles circulaires, des modèles linéaires ou des modèles spiralés modifiés. L'ordre exact et la formulation des diagrammes du cycle de vie des projets peuvent varier considérablement d'une industrie et d'une organisation à l'autre ; toutefois, leurs objectifs sont les mêmes.

En regroupant les activités dans une séquence de cycle de vie de projet, le chef de projet et l'équipe principale peuvent mieux:

- Définir les phases qui connectent le début d'un projet avec sa fin;
- Identifier les processus que les équipes de projet doivent mettre en œuvre à mesure que le projet progresse à travers les phases de son cycle de vie ;
- Illustrer comment le cycle de vie de la gestion du projet peut être utilisé pour modéliser la gestion des projets;
- Modéliser le fonctionnement des projets dans un environnement de "contraintes", où les modifications apportées à l'une des contraintes entraîneront des changements conséquents aux autres paramètres du projet.

1.2.8 Le modèle à cinq (5) phases du Project DPro

L'approche du Project DPro utilise un modèle à cinq (5) phases, fournit des conseils sur ce qui devrait être couvert dans chaque phase du projet. Le modèle à phase du Project DPro peut être incorporé dans d'autres cycles de vie de projet existants, ou utilisé seul si l'organisation ne dispose pas de son propre modèle de cycle de vie.

Il est important de souligner que les phases ne se déroulent pas nécessairement de façon consécutive, mais qu'elles interagissent les unes avec les autres. Vous ne commencez pas une phase - l'arrêtez - et commencez la phase suivante. Cela permet plus de flexibilité et d'adaptabilité du modèle à phase dans une variété de projets et de secteurs différents.

Le modèle révisé du Project DPro a 5 phases: Identification et Définition, Montage du Projet, Planification du Projet, Mise en œuvre du projet, Clôture du Projet.

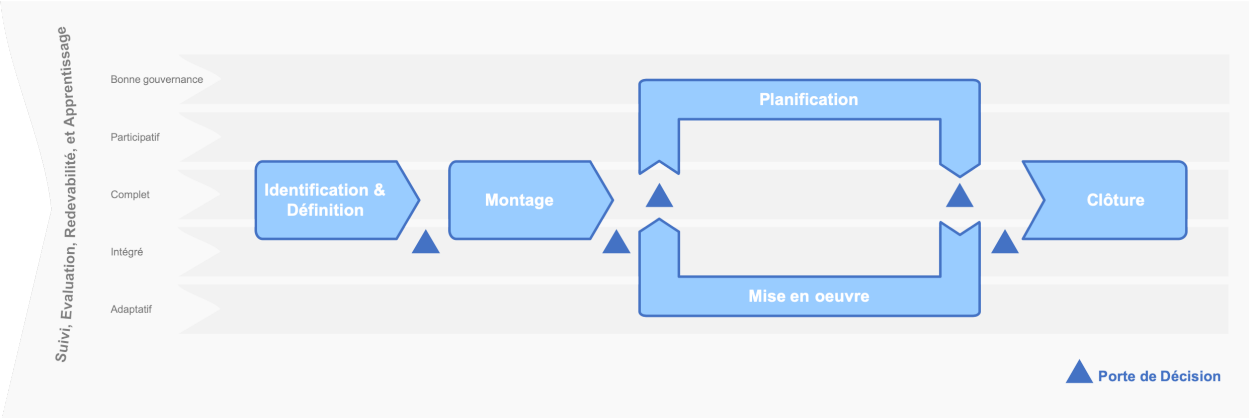


Figure 10: Modèle de phase du Project DPro

Le modèle à phase du Project DPro a été conçu dans le but explicite de s'assurer que le modèle est équilibré et complet, ce qui est particulièrement important dans le contexte du secteur du développement et de l'aide humanitaire.

Trop souvent, les organisations de développement insistent fortement sur la conception et la mise en œuvre du projet, cette emphase éclipse parfois l'importance des autres phases dans la vie d'un projet.

La nécessité d'une conception et implémentation solides des projets est évidente, mais ne suffit pas à garantir la réussite d'un projet. Un projet ne doit pas seulement investir pour un DM&E solide et cohérent mais doit également investir des niveaux semblables de ressources et efforts pour toutes les phases du cycle de la vie d'un projet.

Un projet doit non seulement investir dans une conception et une mise en œuvre solides et cohérentes, mais aussi s'engager à mobiliser des ressources et des efforts similaires dans toutes les phases de la vie d'un projet

Monitoring, Evaluation, Accountability, and Learning (MEAL)

La version antérieure du Project DPro, comportait une phase supplémentaire, le Suivi, Evaluation et Contrôle (SEC). La présente édition introduit le concept Suivi, Evaluation, Reddition de Compte et Apprentissage, regroupé sous le sigle SERA. Maintenant SERA est incorporé dans chacune des 5 phases du modèle Project DPro, des directives, des outils sont disponibles sur les activités en SERA à mener dans chaque phase. Cette approche, plus intégrée, explique plus clairement comment M.E.A.L. s'imbrique dans le management de projet pour conduire aux résultats et objectifs du projet.

Description des phases dans le Project DPro

Identification et Définition: C'est au cours de cette phase que les équipes du projet définissent les besoins, explorent les opportunités, analysent l'environnement du projet et élaborent les alternatives de conception du projet. Les décisions prises au cours de la phase d'Identification et Définition ont établi le cadre stratégique et opérationnel dans lequel le projet fonctionnera ultérieurement.

Montage du projet - C'est au cours de cette phase que le projet est officiellement autorisé et ses paramètres globaux sont définis et communiqués aux principales parties prenantes. C'est également au cours de cette phase que l'équipe du projet établit la structure de gouvernance du plus haut niveau.

Planification du projet – A partir des documents développés au cours des phases précédentes l'équipe développe, un plan de mise en œuvre complet et détaillé, des plans adjacents (SERA, Chaine d'approvisionnement, etc.) qui fournissent un cadre pour tous les travaux du projet. Ces plans sont constamment réexaminés et mis à jour pour tenir compte de l'évolution du contexte du projet.

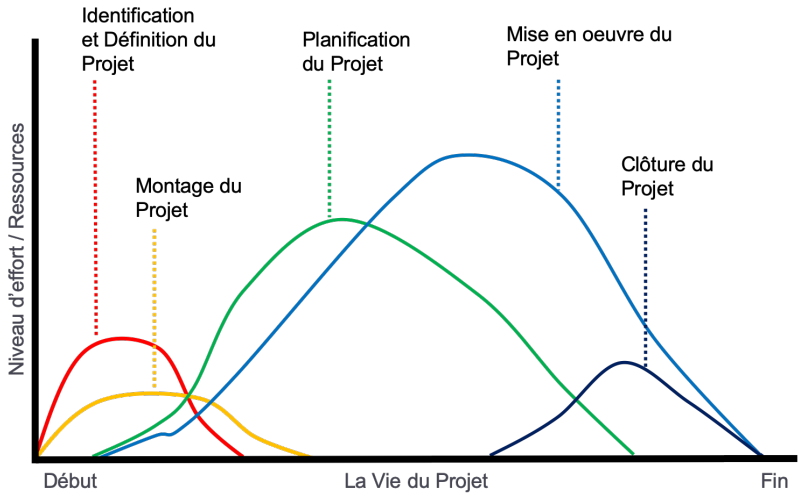


Figure 11: Project DPro Phase Interaction

Mise en œuvre du projet: **–** Le travail quotidien de la mise en œuvre du projet consiste à piloter et gérer l'application du plan de mise en œuvre du projet : diriger l'équipe, traiter les problèmes et intégrer de façon créative les différents éléments du plan de projet.

Clôture du Projet: Cette phase comprend l'implémentation de toutes les activités de clôture qui doivent se dérouler à la fin d'un projet, y compris (sans s'y limiter) : de confirmer les résultats obtenus auprès des bénéficiaires, de recueillir les leçons apprises et d'achever les activités de clôture administratives, financières et contractuelles.

Bien qu'en général certaines phases du projet auront lieu uniquement après l'exécution d'autres – par exemple, la clôture prend place après la mise en œuvre du projet - cela ne signifie pas que la clôture du projet est ignorée tant que la phase de mise en œuvre n'est pas terminée. Quoique les activités de

clôture se déroulent vers la fin ou après la mise en œuvre du projet, des aspects seront pris en compte dès la phase d'identification et de définition et intégrés aux phases de montage et de planification.

1.2.9 Portes de Décisions

Les portes de décision sont d'une importance cruciale pour une gestion efficace des projets. Les portes de décision sont des points de contrôle où vous justifierez que le projet doit aller de l'avant tel quel, apporter des changements en fonction des informations disponibles, ou arrêter complètement le projet. Pensez-y de cette manière, vous allez vous demander : "Faisons-nous toujours le bon projet et le faisons-nous toujours de la bonne façon ?"

Les portes de décision peuvent prendre différentes formes. Leur nombre dépendra de la longueur, de la complexité du projet et de l'environnement dans lequel le projet évolue.

Le processus de porte de décision devrait également être lié aux tolérances ainsi qu'à la structure de gouvernance de l'équipe de projet. La gouvernance a pour but d'aider le chef de projet à apporter des modifications et à prendre des décisions par le biais du processus de porte de décision. Si le niveau d'autorité est clair, le chef de projet doit prendre des décisions et comprendre quelles parties prenantes doivent participer et quand, ainsi le processus de porte de décisions sera plus efficace.

Gérer une large gamme de parties prenantes par l'entremise d'un certain nombre de portes de décision fait prendre souvent beaucoup de temps et augmente le risque de connaitre des difficultés de communication. En dépit de la complexité et du risque, utiliser le processus de portes de décision d'une manière participative présente des avantages qui aide à :

- S'assurer que l'organisation n'investit pas beaucoup de temps, d'argent, de personnel et de capital organisationnel dans l'élaboration de propositions de projets qui manquent d'engagement et de soutien de la part des principaux décideurs (donateurs, partenaires de mise en œuvre, décideurs internes à l'agence).
- Fournir un cadre pour le contrôle des projets, en s'assurant que des mécanismes sont en place et sont utilisés et examinés de manière efficace tout au long de la durée du projet.

Participation des parties prenantes

À mesure que l'équipe élaborera les documents associés à chaque Porte de Décision (c'est-à-dire un document de cas d'affaire, une note conceptuelle, une lettre de manifestation d'intérêt, une proposition de projet, etc.), elle devra engager les parties prenantes à explorer les questions centrales liées au projet potentiel.

Ces questions sont les suivantes sans s'y limiter:

- Le périmètre/contenu du projet a-t-il été examiné et accepté par les bénéficiaires du projet ?
- Les grandes lignes du calendrier du projet correspondent-elles aux attentes et aux contraintes des parties prenantes ?
- Les parties prenantes se sont-elles mises d'accord sur une exigence de qualité minimale ?
- Un aperçu du périmètre, du calendrier et du budget du projet a-t-il été examiné avec les organismes d'exécution qui mèneront les activités du projet ?

Ces questions, et d'autres du même genre, fournissent des points de contrôle dès le début du processus d'identification et définition pour s'assurer que la proposition officielle est faisable et appropriée.

- Obtenir une analyse rigoureuse lors de la conception du projet, en ayant des perspectives variées et en facilitant l'appropriation du projet une fois qu'il aura commencé sa mise en œuvre. Il décrit le processus par lequel un projet doit être validé afin de s'assurer qu'il bénéficie du soutien (interne et externe) nécessaire pour qu'il soit approuvé tout en réduisant la probabilité du scénario "perfectionné mais rejeté".

L'une des "meilleures pratiques" utilisées pour gérer le risque d'un scénario "perfectionné, mais rejeté" consiste à établir un processus de portes de décision qui comprend une série de points d'autorisation à différents stades du projet. En utilisant les portes de décision, les organisations identifient une série de points dans le projet qui nécessitent une décision soit de passer à la phase suivante du projet, soit de modifier le périmètre, le calendrier, le budget, soit d'arrêter le projet immédiatement. Chaque porte de décision successive s'appuie sur les travaux qui ont été élaborés au cours de l'étape précédente.

Portes de Décision – Scénario Perfectionné MAIS Rejeté
Par exemple, vous êtes dans la phase d'identification et de définition et vous vous demandez: "À ce stade, nous avons déjà investi des sommes considérables de temps, d'argent et d'efforts dans la conception sans avoir la garantie que notre projet sera approuvé. N'est-ce pas un risque important ?"
Il existe toujours un risque qu'une organisation investisse des ressources importantes dans la phase d'identification et de définition, puis découvre que le projet n'est pas officiellement approuvé..
Dans un monde idéal, l'équipe de projet souhaiterait mettre en place un système qui lui permette de recevoir une indication claire de la nature de l'appui qu'un projet recevra (ou non) AVANT que des ressources considérables soient investies dans l'identification et la définition du projet.
Les équipes de projet veulent éviter le scénario "perfectionné, mais rejeté", dans lequel les organisations ont déjà dépensé des milliers (et même des dizaines de milliers) de dollars pour des activités d'identification et de définition, mais le projet manque en fin de compte du soutien de la part des parties prenantes clés (au sein de l'organisation, dans la communauté, parmi le personnel du gouvernement ou des potentiels donateurs).

Dans le cadre du modèle à phase du projet Project DPro, les portes de décision sont représentées par les triangles situés entre les phases du projet.

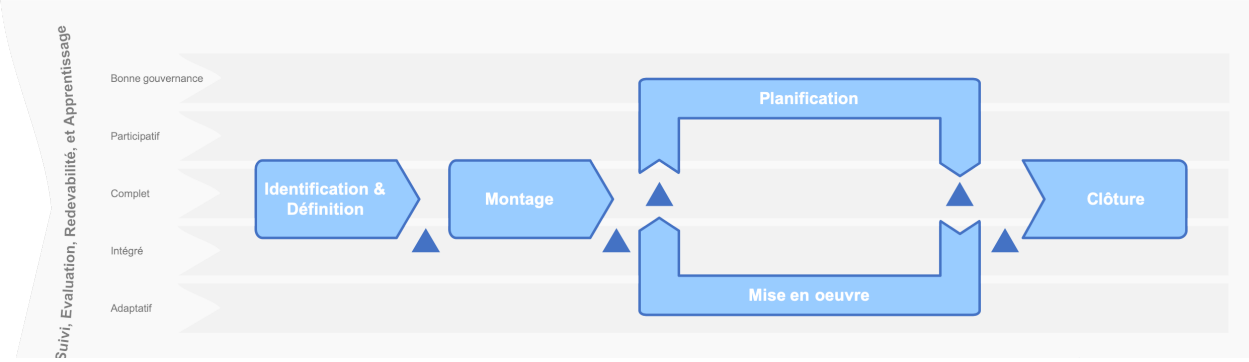


Figure 12: Portes de Décision dans le modèle de phase du Project DPro

Comme mentionné précédemment, le nombre de portes de décision dans un projet varie en fonction du projet, de sa complexité et des principales parties prenantes. Pour cette raison, les portes de décision dans le modèle sont destinées à servir d'illustration de l'endroit où les portes de décision pourraient être placées. Certains projets pourraient avoir plus de portes de décision, d'autres moins. Ce qui doit être clair, c'est qu'un système de portes de décision contribuera à s'assurer que les investissements dans les projets ne sont pas réalisés sans l'adhésion des parties prenantes clés. Placer des portes de décisions à des intervalles réguliers (par exemple, au début de chaque année de l'implémentation du projet) permet de:

- Garder le projet centré sur le besoin pour lequel il a été originellement conçu ;
- Garantir que le contexte et les hypothèses qui ont initialement permis d'obtenir l'approbation pour le projet n'ont pas changé;
- Donner l'occasion à l'équipe du projet et aux parties prenantes-clés de décider s'il faut : Continuer le projet tel qu'il est actuellement conçu ; Modifier le plan du projet ; Mettre fin au projet (ce qui ne représente pas un échec si l'intervention n'est plus appropriée, faisable ou nécessaire).

Portes de décisions : un outil adaptatif et Agile

Au fur et à mesure que les projets progressent à travers les cinq phases, il est recommandé que l'équipe de projet revoie la justification et la planification du projet au moyen d'une série de portes de décision officielles (représentées par des triangles dans le modèle de phase du projet Project DPro).

À chacune de ces portes de décision, l'équipe de projet a la possibilité de décider si la justification initiale du projet est valide, si des changements majeurs sont nécessaires ou si les investissements doivent cesser totalement.

Chaque projet et chaque organisation aura une approche différente des portes de décision. Celles que l'on trouve dans les premières phases du projet sont les plus fréquemment utilisées. Il s'agit notamment des documents conceptuels et des propositions de projet qui constituent les documents de référence pour décider s'il convient d'avancer ou non avec des projets potentiels. Il est toutefois souhaitable d'inclure également des portes de décision dans les phases ultérieures du projet.

Au cours de la phase de mise en œuvre, par exemple, il est utile de vérifier formellement que le besoin auquel le projet vise à répondre existe toujours, que la logique de l'intervention est toujours valable et que les plans de mise en œuvre sont toujours exacts.

L'exemple dans la Table 3 ci-dessous identifie trois Portes de Décision qui ont été établies pour le projet Delta River pendant la phase d'identification et de Définition.

Portes de Décision pour le projet de construction de latrines à Delta River Les portes de décisions durant la phase d'identification et définition dans ce cas pourraient être celles-ci :	
Porte de Décision # 1 Note Conceptuelle du projet	En tant que partenaire d'exécution, vous soumettez à une ONG Internationale une note conceptuelle décrivant les activités succinctes, le budget et le planning d'un projet dans le cadre de leur programme. La note conceptuelle donnera lieu à l'un des scénarios suivants : 1.) Votre note conceptuelle est approuvée et vous passez à l'étape suivante d'élaboration d'une proposition complète ; 2.) Votre note conceptuelle est rejetée ; 3.) Votre note conceptuelle est approuvée sous réserve de modifications.
Porte de Décision # 2 Proposition de Projet	Une fois que la note conceptuelle aura été approuvée, on vous demandera probablement d'élaborer une proposition complète. Tout comme la note conceptuelle, il existe trois scénarios possibles: 1.) La proposition est approuvée et vous poursuivez vers les phases de Montage et de Planification du Projet. 2.) La proposition est rejetée. 3.) La proposition est approuvée sous réserve de modifications.
Porte de Décision #3 Autorisation du Gouvernement	La plupart des gouvernements (locaux ou nationaux) dans lesquels un projet est mis en œuvre exigent une autorisation avant d'aller de l'avant. Les gouvernements doivent généralement approuver l'emplacement, le concept et les autres éléments clés du projet avant de passer à l'étape suivante.

Table 3: Exemples de portes de décisions du projet Delta River

Les portes de décision à l'intérieur de chaque phase varieront selon le projet, l'organisation et le contexte. Les portes de décision internes doivent être fermées avant de passer à la phase suivante du projet. Si une porte de décision demeure ouverte pendant le passage à la phase suivante, cela pourrait avoir une incidence sur la capacité de l'équipe de projet à mener à bien les étapes nécessaires à la phase suivante.

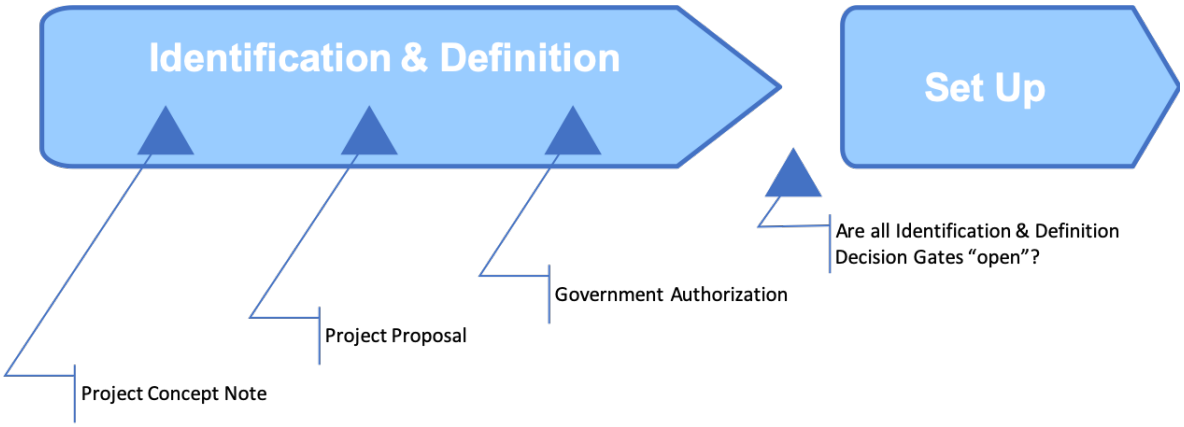


Figure 13: Exemple de portes de décision interne durant l'Identification et Définition

Par exemple, si l'autorisation du gouvernement n'est pas obtenue et que cette porte de décision demeure ouverte, l'équipe de projet peut consacrer des ressources et des efforts à la phase de Montage sans avoir obtenu l'approbation officielle pour avancer réellement avec le projet. Cela pourrait avoir des

répercussions négatives sur le projet, l'organisation et les parties prenantes si le projet ne reçoit pas l'autorisation du gouvernement.

Les parties prenantes qui participeront à chaque porte de décision interne peuvent également varier, il faut donc réfléchir à la façon de déterminer les portes de décision internes à inclure et aux parties prenantes qui devraient être consultées au cours de ces processus.

Portes de Décisions d'Urgence

Il peut y avoir des circonstances dans lesquelles les environnements opérationnels peuvent changer rapidement et des décisions doivent être prises pour déterminer comment aller de l'avant avec le projet. C'est là que les portes des décisions d'urgence entrent en jeu. Des portes de décision d'urgence sont mises en place lorsqu'une décision doit être prise rapidement sur la poursuite ou la fermeture d'un projet. Cela peut arriver par exemple, dans un environnement de conflit, lorsque les circonstances évoluent rapidement, mettant le projet (et/ou les membres de l'équipe) en danger. Cette décision ne sera pas du niveau d'autorité (tolérance) du chef de projet dans la majorité des cas. Le chef de projet devrait collaborer avec la structure de gouvernance et les parties prenantes pour déterminer si et quand une porte de décision d'urgence devrait être envisagée.

1.2.10 Comment les phases sont organisées

Nous allons passer en revue chacune des phases du Project DPro en détail, en mettant en évidence les outils et les processus permettant d'obtenir les produits de chaque phase. Le format de la phase est le suivant:

- **Introduction**: Souligne l'importance de la phase et donne un aperçu général des éléments clés à prendre en considération pendant cette phase.
- **Produit Clé**: Pour chaque phase, il y a un produit spécifique qui devrait émerger à partir des outils et des processus mis en évidence.
- **Qu'est-ce que cela signifie en pratique?** Résume le lien entre la phase précédente et la phase en cours et intègre toutes les considérations supplémentaires à prendre en compte au cours de la phase.
- **Intrants:** présente tous les documents et outils utiles pour mener à bien les processus de la phase.
- **Processus:** définit et fournit des exemples de tous les processus et outils permettant d'atteindre le produit de la phase.
- **Check-list pour le contrôle de la réussite:** un «check-list de contrôle pour la réussite» est fourni à la fin de chaque phase. Elle met en évidence certains des points clés et des questions à prendre en compte au cours de cette phase.

De plus, nous avons fourni des histoires et des mini études de cas qui illustrent des exemples concrets de ce à quoi ressemblent les outils et les processus en pratique. Le guide Project DPro s'inspire de divers projets dans les secteurs du développement et de l'humanitaire pour vous offrir un large éventail de perspectives.

SECTION 2. LES PHASES DANS LE PROJECT DPRO

2.1 Identification et Définition du projet

Ce que ce chapitre couvre :

- ✓ Identifier et définir les besoins
- ✓ Types de données et collecte des données
- ✓ Les 4 catégories de besoins sociaux selon Bradshaw
- ✓ Identification et analyse des parties prenantes en utilisant le diagramme de Venn
- ✓ Les arbres à problème et à objectif
- ✓ Analyse de l'état actuel et futur
- ✓ Le cadre logique

"Toutes les choses sont créées deux fois : une première fois mentalement, puis une seconde fois physiquement. La clé de la créativité, c'est de commencer avec la fin à l'esprit, avec une vision et un modèle du résultat désiré"

-Stephen Covey

2.1.1 Introduction

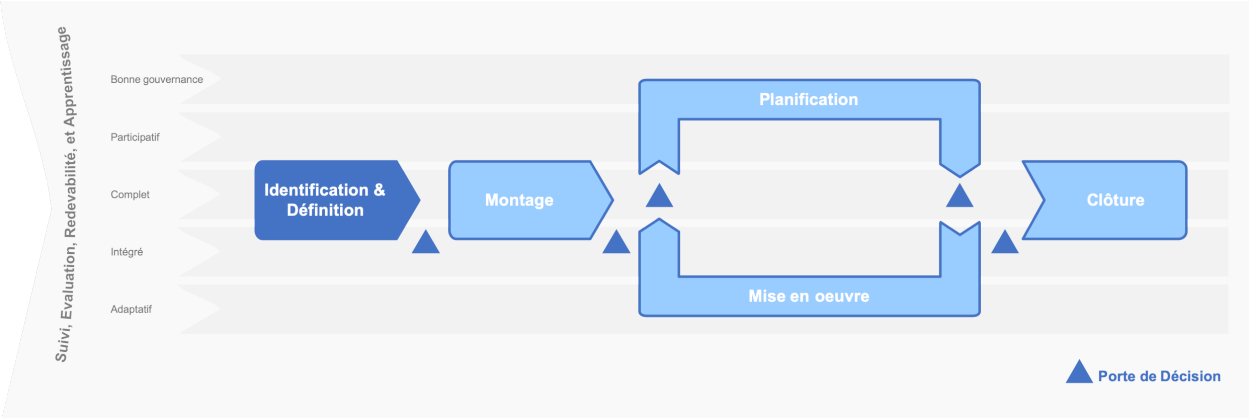


Figure 14: Project DPro Phase - Identification et définition

Tous les projets commencent comme une idée, un besoin ou une opportunité qui est évaluée, analysée et finalement développée en un projet qui est géré à travers un cycle de vie de projet. C'est au cours de ce processus que nous commençons à répondre à la question cruciale " Faisons-nous le bon projet ? Si vous vous trompez ici, le projet se trompera pendant longtemps - même si tout le travail du projet est bien planifié et bien exécuté. Si vous vous y prenez bien, vous serez peut-être à mi-chemin.

Dans de nombreux secteurs qui s'appuient sur une culture de gestion de projet, le projet commence avec son approbation officielle. Ce n'est généralement pas le cas dans le secteur du développement et

de l'humanitaire. Il y a une multitude de scénarios possible et, probablement, la vie du projet commencera par une phase d'identification et de définition.

Au cours de la phase d'identification et de définition du projet, du temps, des ressources et des efforts sont investis pour définir les besoins, explorer les possibilités, analyser l'environnement du projet, cultiver les relations, établir la confiance, établir des partenariats et définir le cadre général de l'intervention. Les décisions prises au cours de la phase d'identification et de définition du projet sont liées aux stratégies existantes (organisationnelles, programmatiques, sectorielles, nationales, etc.) et déterminent le cadre général dans lequel le projet évoluera ultérieurement.

Projet vs. Intervention

Ces termes sont utilisés de façon interchangeable dans le Guide. Un projet est une intervention, des activités qui sont menées pour "intervenir" dans une situation ou un contexte.

L'une des raisons pour lesquelles la phase d'identification et de définition du projet est d'une telle importance est qu'elle offre l'occasion la plus rentable de répondre aux questions fondamentales sur les paramètres du projet. En tant qu'équipe de projet, vous commencerez collectivement à jeter les bases de votre projet par divers processus dont les résultats finaux seront le cadre logique du projet et une charte de projet de haut niveau.

Comme l'illustre la Figure 15, le moment idéal pour apporter des modifications à un projet se situe au tout début. Si une équipe de projet veut modifier les objectifs, le calendrier ou le budget, il est plus facile de le faire AVANT que le projet ne soit en cours (dépenser de l'argent, consommer du temps et investir des ressources pour réaliser les travaux).

Au fur et à mesure que le projet progressera, il y aura d'autres occasions de revoir les questions de périmètre (contenu ?) et de qualité, de budget et de ressources ainsi que de temps et d'échéancier. Cependant, une fois que la mise en œuvre du projet commence (le personnel est embauché, les activités commencent, les budgets sont alloués et les produits commencent à devenir tangibles), le coût de la modification de ces paramètres du projet augmente et ces changements deviennent beaucoup plus difficiles à gérer. Par conséquent, il est important que le chef de projet utilise les données recueillies pour éclairer ces décisions pendant la phase d'identification et de définition du projet et que l'approche générale de cette phase soit ouverte à l'exploration créative, au remue-méninge, à la vision et au débat sur la stratégie.

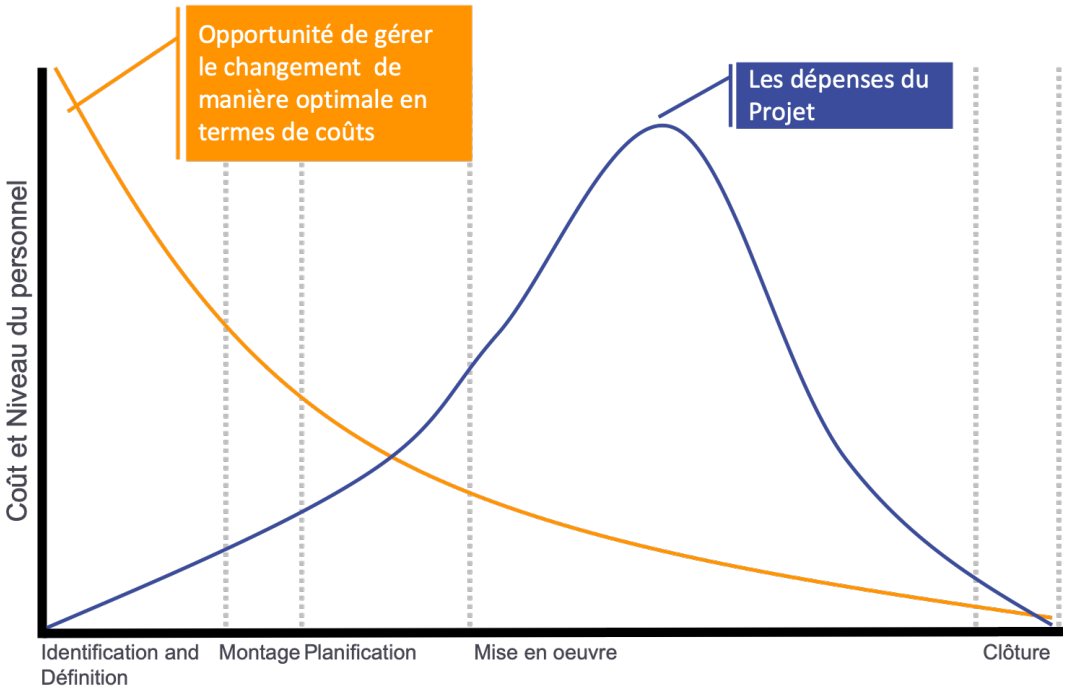


Figure 15: Opportunité de gérer les modifications à un bon rapport coût-efficacité

2.1.2 Livrables clés

Analyse des parties prenantes

La gestion des parties prenantes peut faire la réussite ou l'échec d'un projet. Cependant, il est vraiment difficile de gérer et d'engager les parties prenantes si vous n'avez pas pris le temps de faire une évaluation complète de qui elles sont, de leur pouvoir et de leur influence, et si vous n'avez pas exploré les moyens de les impliquer. Au cours de la phase d'identification et de définition, ce processus commencera par l'analyse des parties prenantes, la détermination de leur pouvoir et de leur influence. L'analyse sera le point de départ d'une stratégie de gestion et d'engagement qui sera élaborée dans les phases ultérieures du projet.

Cadre logique du projet

Le cadre logique du projet est un processus et un outil clé qui aide à décrire comment les activités mèneront aux livrables et aux résultats du projet. Il offre également la possibilité de formuler toutes les hypothèses relatives aux énoncés d'objectifs et comprend les indicateurs et les moyens de vérification qui seront utilisés pour vérifier les énoncés d'objectifs tout au long du projet.

Proposition de Projet

C'est au cours de cette phase qu'une proposition de projet sera probablement soumise pour obtenir du financement. Pour finaliser la proposition, il faudra collecter et analyser une quantité importante d'informations afin de créer une proposition aussi complète et précise que possible. Il est essentiel de commencer à effectuer une analyse de haut niveau du périmètre, du budget, du calendrier, des risques, de la durabilité et des considérations liées à la clôture du projet. Vous devrez également réfléchir aux

besoins de l'équipe et aux ressources nécessaires (humaines, matérielles, etc.) pour mener à bien le projet.

Charte de Projet de haut niveau

Vous commencerez à développer votre projet au cours de cette phase en effectuant des analyses sur les risques, les parties prenantes, les ressources humaines, la chaîne d'approvisionnement et la durabilité. Ces processus devraient déboucher sur l'élaboration d'une charte de projet de haut niveau qui sera étoffée au cours de la phase de mise en place du projet et d'une proposition de projet qui sera soumise pour obtenir un financement.

SERA (MEAL) dans l'Identification et la Définition
(Suivi, Evaluation, Redevabilité et Apprentissage)

L'engagement de l'équipe SERA/MEAL (ou point focal) dans cette phase est d'une importance cruciale. Le chef de projet travaillera en étroite collaboration avec l'équipe MEAL tout au long du projet, mais plus particulièrement pendant cette phase, il y aura beaucoup d'analyses qui nécessiteront l'assistance et la contribution de l'équipe MEAL. Cela est d'autant plus important que des évaluations et une validation des besoins sont effectuées et qu'une proposition est élaborée.. L'équipe MEAL participera également à l'élaboration du cadre logique, à la validation des indicateurs, à tester les hypothèses et à vérifier que les moyens de vérifications sont pratiques et réalistes.

2.1.3 Qui est impliqué dans cette phase ?

La phase d'Identification et Définition fournit une opportunité, très tôt dans le projet, d'établir une approche participative avec les parties prenantes. Bien que les approches participatives à l'identification et à la définition des projets puissent exiger plus de temps et de ressources, l'utilisation de cette approche permettra de:

- Donner aux parties prenantes la possibilité de prendre le contrôle de leur propre processus de développement ;
- Renforcer la conception du projet en utilisant l'information et le feedback provenant de perspectives multiples ;
- Accroître l'appropriation du projet par les parties prenantes.

Vous voudrez être sûr d'inclure le plus grand nombre possible de membres de l'équipe de projet et de parties prenantes, mais vous devez également garder à l'esprit qu'à ce stade, le chef de projet et une grande partie de l'équipe n'ont peut-être pas été embauchés. Il est avantageux de s'assurer que le gestionnaire de programme, l'équipe MEAL et les autres parties prenantes internes pertinents font partie du processus et qu'ils peuvent transférer les connaissances et l'information au chef de projet, efficacement, une fois qu'il a été embauché. Le gestionnaire de programme joue également un rôle clé si le projet relève de l'un des programmes de l'organisation, en veillant à ce que les résultats s'harmonisent avec la stratégie globale du programme et en fournissant des conseils au chef de projet et à son équipe sur les analyses et les évaluations qui ont lieu pendant cette phase.

Parce que vous effectuerez des estimations au cours de cette phase, il est également crucial d'impliquer les équipes de support et opérationnelles de votre organisation. La chaîne d'approvisionnement, les ressources humaines et les finances devront être consultées, en particulier pendant le processus de rédaction des propositions. Ce personnel peut être extrêmement utile pour mieux s'assurer des estimations plus précises en terme de temps, de budget et de périmètre.

2.1.4 Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique?

Mobilisation de ressource et participation des parties prenantes

La réalité de cette phase signifie parfois qu'il y a très peu de temps pour identifier le projet et définir la conception et les paramètres de la portée du travail. C'est pourquoi il est si important d'adopter une approche structurée pour identifier et définir le projet et mobiliser les ressources nécessaires pour le faire efficacement.

La participation des parties prenantes à cette phase est essentielle à la réussite du projet. L'identification et la définition du projet peuvent être facilitées par un processus participatif qui favorise l'adhésion à l'intervention dès le début et aide à définir les priorités.

Un autre avantage de faire participer les parties prenantes au cours de cette phase est d'établir un précédent quant à la façon dont vous collaborerez et coordonnerez votre action avec eux pendant toute la durée du projet. L'engagement devrait être intentionnel et stratégique, incorporant des mécanismes de participation et de feedback quand et où cela est approprié. Bien que cela prenne plus de temps, les avantages de l'utilisation d'une politique participative d'engagement des parties prenantes l'emportent de loin sur les défis, en particulier lorsque vous arrivez aux phases de planification et de mise en œuvre du projet.

Portes de Décisions

Les points de décision sont essentiels dans toutes les phases du projet, mais sont particulièrement pertinents dans la phase d'identification et de définition. Les fondements du projet se situent à cette étape, de sorte que le fait de se tromper au cours de cette étape aura un effet domino sur le succès et l'impact du projet à mesure qu'il progresse.

L'établissement de points de décision formels et la participation des parties prenantes au processus permettent de s'assurer que vous faites le bon projet, de la bonne façon. Voici quelques exemples de points de décision pendant la phase d'identification et de définition:

- **L'évaluation des besoins:** Valide que le besoin existe et qu'il s'agit d'une priorité pour la collectivité, les parties prenantes et les bénéficiaires. Informe les paramètres du projet grâce aux données et au feedback des intervenants.
- **La note conceptuelle:** Présente un concept de projet peu détaillé dans lequel les parties prenantes (l'organisation, l'équipe du programme et/ou le donateur) déterminent si le projet répond aux critères pour faire une demande de financement du projet.
- **Proposition de projet:** Décrit les éléments de haut niveau du projet, y compris le périmètre du projet, le budget, le calendrier, les risques, les parties prenantes, la logique d'intervention et les besoins en ressources. Destiné à obtenir du financement.

N'oubliez pas que d'autres portes de décision peuvent être incluses dans cette phase et dépendront du type et de la complexité du projet ainsi que du délai entre l'idée initiale du projet (ou l'appel à proposition) et la présentation de la proposition de projet.

2.1.5 Intrants

Pour passer avec succès la phase d'identification et de définition, vous aurez besoin d'une variété de documents et d'informations. En voici quelques-unes:

- Idée ou concept du projet
- Termes de référence de la demande de proposition
- Leçons apprises venant de projets antérieurs similaires
- La théorie de changement (TOC) du programme

Les intrants disponibles dépendront du type de projet que vous identifiez et définissez. Par exemple, si vous répondez à une demande de proposition d'une ONG internationale ou d'un donateur en tant que partenaire d'exécution, vous aurez probablement un cadre de référence pour vous guider. Le projet aura probablement été identifié à haut niveau, nécessitant des données spécifiques de votre part et une description plus détaillée des paramètres de votre partie de l'intervention.

Note conceptuelle

La note conceptuelle est un document décrivant les grandes lignes d'une idée de projet et peut être utilisée à l'interne comme à l'externe. Vous avez probablement déjà soumis une note conceptuelle à des parties prenantes internes de votre organisation ou à des agences ou des ONG Internationales en réponse à un appel à proposition. C'est un très bon outil à utiliser pour commencer le cadrage et la définition de votre projet durant cette phase.

Par contre, si vous êtes le bénéficiaire d'un projet de subvention, vous devrez identifier et concevoir le projet du début à la fin, y compris chacune de ses composantes. Il est probable que vous ayez déjà eu une idée générale à ce stade qui nécessite un examen plus approfondi et la spécification des détails du projet.

Les processus demeureront les mêmes pour tous les projets au cours de cette phase, mais le type de projet que vous mettez en œuvre déterminera le niveau de détail et d'information dont vous aurez besoin pour établir votre projet au cours de cette phase.

2.1.6 Processus

Définition des besoins

Le processus d'identification et de définition d'un projet devrait commencer par la collecte de données et d'informations par l'équipe de projet qui identifie les besoins de la communauté dans la zone d'intervention potentielle. Les données que vous recueillez ne devraient pas se limiter à l'examen des questions liées aux besoins de la collectivité. Il y a beaucoup d'autres facteurs dont il faut tenir compte lorsque vous examinez les besoins de la communauté et qui contribueront à la formulation du cadre de travail de votre projet. Certains de ces facteurs peuvent être les suivants :

- Les services actuels offerts dans la région (que ce soit par la communauté elle-même ou par d'autres organismes).
- Les parties prenantes qui peuvent être impliquées dans le projet.
- Forces et atouts de la communauté.
- Buts, objectifs et stratégies au niveau national ou sectoriel

L'un des défis que pose la collecte de données est que le processus peut être très subjectif. Les gens (en tant qu'individus et en tant que membres de groupes sociaux et d'intérêts) peuvent avoir des idées radicalement différentes sur ce qui devrait être défini comme un " besoin " et ce qui ne devrait pas l'être. Par conséquent, le processus de définition des besoins dans un même endroit peut donner des résultats très différents selon les personnes consultées et l'approche utilisée.

SERA/MEAL et identification des basins

Le point focal SERA/MEAL travaillera en étroite coordination avec le chef de projet pendant cette phase. Toute collecte de données devrait inclure la collaboration avec votre équipe MEAL.

Collecte des données

Les données que vous recueillez au cours de cette phase ne seront pas limitées aux besoins et aux priorités de la communauté ou des bénéficiaires ciblés. Il y aura d'autres informations que vous devriez obtenir à ce stade du projet afin d'avoir une compréhension plus complète du contexte. Certaines de ces données pourraient inclure:

- Environnement juridique et réglementaire
- Normes sociales et culturelles
- Infrastructure disponible et requise
- Forces, opportunités et vision de la communauté
- Milieu biologique et physique
- Réseaux organisationnels
- Réalisations et capacités

Il existe une multitude de façons de recueillir ces données, en gardant à l'esprit qu'à ce stade, vous n'avez probablement pas beaucoup de ressources avec lesquelles travailler. Par exemple, il se peut que vous n'ayez pas de budget dédié à la mise en œuvre d'un effort de collecte de données à part entière ou que vous n'ayez pas beaucoup de ressources humaines à consacrer au processus de collecte de données. Vous devez garder ces contraintes à l'esprit lorsque vous déterminez à partir de quelle source et quelle méthode vous allez utiliser pour collecter les données.

Toutefois, avant que le processus de collecte des données puisse commencer, il faudrait élaborer un plan qui stipule ce qui suit :

- - Le but de la collecte de données
- - Les ressources disponibles pour effectuer la collecte de données
- - Les ressources humaines nécessaires
- - Le calendrier disponible pour la collecte des données/évaluation des besoins.

Prenons, par exemple, le cas du projet de construction de la latrine à Delta River. Pour le moment, le projet n'est qu'une idée qui nécessitera plus de données pour valider l'existence du besoin et fournir de l'information pour guider l'équipe dans la façon de procéder à l'élaboration du projet.

Le Table 4 fournit un moyen simple, mais structuré, de déterminer quels renseignements et quelles données doivent être recueillis pour l'évaluation des besoins. Le temps et les ressources sont limités à ce stade du projet, de sorte que le processus de collecte des données doit être ciblé, efficace en termes de coûts et de ressources.

Que devons-nous savoir?	Qui /où pouvons-nous obtenir cette information?	Quels types de ressources humaines seront nécessaires	Quel type de budget sera nécessaire	Quel genre d'échéancier sera nécessaire
Quels sont les acteurs locaux : le gouvernement local, les associations et autres	Rencontre avec l'association communautaire ou la coopérative	Agent de terrain expérimenté	Transport, déjeuné, matériel de bureau.	2 jours de visite sur place
Comment se fait l'élimination des déchets ménagers	Familles de la communauté, associations, coopératives	Des agents de terrain pour rendre visite aux familles	Transport, déjeuné, matériel de bureau.	Une semaine de visite sur le terrain
Comment s'éliminent les déchets commerciaux & industriels ?	Se promener dans la communauté, parler avec les gens	Agent de terrain expérimenté	Transport, déjeuné, matériel de bureau.	2 jours de visite sur le terrain

Table 4: Planification pour la collecte de données pour le projet de construction de latrines

Pensez au processus de collecte de données comme un petit projet. Effectivement, il y a un objectif spécifique (compréhension des besoins), un énoncé des travaux, un budget, et un calendrier et qu'il faut tous les gérer.

Une planification inadéquate de la collecte des données pourrait entraîner un processus inefficace, car les données pourraient être recueillies sans rapport avec l'idée du projet ou l'équipe pourrait ne pas inclure l'information clé qui est essentielle pour déterminer les besoins de l'intervention**.**

Données de programmes, leçons apprises et évaluations

Si le projet fait partie d'un programme, il se peut que l'équipe du projet dispose déjà de données et d'informations qu'elle peut utiliser pour déterminer ou valider les besoins. Cela peut réduire la quantité de données qui doivent être recueillies, dans la mesure où celles-ci sont actualisées et pertinentes.

Les leçons apprises et les évaluations des projets antérieurs constituent un autre excellent outil à utiliser lors de la collecte des données à l'étape de l'identification et de la définition, dans la mesure où elles sont opportunes également. Ces évaluations et les leçons apprises devraient être incorporées dans les projets futurs et contiennent habituellement certaines données et informations qui peuvent être utilisées dans le nouveau projet.

Types de données

Données secondaires: Des informations disponibles via des sources publiées et non publiées, y compris des analyses documentaires, des enquêtes, des évaluations, des rapports d'ONG, des organismes de

l'ONU, des organismes internationaux et des bureaux gouvernementaux. Les données secondaires peuvent devenir particulièrement rentables et devraient être les premières sources examinées pour les données d'évaluation. Malheureusement, l'accès aux documents secondaires est souvent limité et il faut faire très attention à leur interprétation. Parfois, la collecte sélective de données principales sera nécessaire pour vérifier la fiabilité et la pertinence des données secondaires au contexte spécifique ou pour obtenir des informations plus détaillées et plus pertinentes. N'oubliez pas que les données secondaires peuvent aussi bien quantitatives que qualitatives.

Forces	Faiblesses
• Un bon rapport coût qualité et peut être réalisées en utilisant l'internet et en faisant des recherches documentaires ; • Nécessite moins de ressources humaines à consacrer au processus • Prends moins de temps à réaliser en comparaison avec la collecte des données primaires.	• Il peut être plus difficile de trouver des données à jour. • Toutes les sources ne sont pas égales. L'utilisation de ressources fiables et dignes de confiance peut s'avérer un défi pour les personnes qui ne connaissent pas bien les méthodes de recherche traditionnelles.

Table 5: Forces et faiblesses des données secondaires

Données primaires quantitatives: Dans les situations où les sources secondaires ne fournissent pas suffisamment d'information, ou si l'information n'est tout simplement pas disponible, les organisations peuvent recueillir des données au moyen de méthodes d'évaluation quantitative (enquêtes, questionnaires, tests, instruments d'observation normalisés) qui sont axées sur l'information qui peut être comptée et soumise à une analyse statistique.

Forces	Faiblesses
• Les données quantitatives peuvent être extrapolées en ce sens que vous pouvez obtenir un grand nombre de réponses et généraliser les résultats. • Si les questions et les réponses sont bien rédigées, les résultats ont tendance à être moins biaisés. • Des approches standard peuvent être utilisées et vous pouvez comparer les résultats à d'autres données.	• Les données quantitatives peuvent ne pas saisir la profondeur de la situation • La contextualisation est également difficile lorsqu'il y a des questions et des réponses standard pour chaque répondant.

Table 6: Les forces et faiblesses des données quantitatives primaires

Données qualitatives primaires: Contrairement aux méthodes de collecte des données quantitatives, les approches qualitatives cherchent à capturer les expériences des participants en utilisant des termes, des images et des objets (et même des indices non verbaux communiqués par les répondants). Les données qualitatives sont le plus souvent collectées à travers des questions ouvertes ou des récits plutôt que dans un format type question-réponse des questionnaires ou des tests.

Forces	Faiblesses
• Fournit un large éventail de renseignements fondés sur l'expérience du répondant. • Fournit des informations et une rétroaction plus approfondie que les données quantitatives. • Aide l'équipe de projet à mieux comprendre le contexte grâce à l'expérience des répondants	• Ne peut pas être extrapolée et généralisée. • Nécessite beaucoup de temps et de ressources pour sa mise en œuvre. • L'équipe de collecte des données doit posséder les connaissances et la capacité nécessaires dans la mise en œuvre de méthodes de collecte de données qualitatives.

Table 7: Les forces et les faiblesses des données qualitatives primaires

Les forces et les faiblesses de chaque méthode doivent être mises en balance avec le temps et les ressources dont vous disposez à ce stade du projet. Vous devriez prendre soin de choisir les outils et les approches les plus appropriés (et les plus rentables) pour recueillir l'information. Il existe différentes opinions quant à la meilleure méthode de collecte des données - quantitative ou qualitative, primaire ou secondaire. Chaque méthode a un but et une force. Par exemple, les données primaires sont souvent perçues comme étant préférables aux données secondaires. Toutefois, en réalité, une équipe de projet peut ne pas avoir la capacité ou les ressources nécessaires pour mener une étude quantitative à grande échelle.

Méthodes mixtes de collecte de données
Cette méthode consiste en une combinaison de sources de données primaires quantitatives, primaires qualitatives et parfois même secondaires. Une approche fondée sur des méthodes mixtes fournit une base solide pour l'examen des données à partir d'une variété de perspectives.

Donnée secondaire	Donnée quantitative primaire	Données qualitatives primaires
✓ Revue de la littérature ✓ Examen des dossiers ✓ Données statistiques existantes ✓ Indices ✓ Documents du gouvernement ; ✓ Documents d'autres ONG	✓ Enquêtes de connaissances, attitudes et pratiques ✓ Enquêtes ménages ✓ Tests et enquêtes standardisés ✓ Instruments d'observation normalisés ✓ Mesures Anthropométriques	✓ Remue-méninges ✓ Diagrammes d'affinité ✓ Groupes de discussion ✓ Récits historiques ✓ Calendrier des travaux ✓ Cartographie de la localité ✓ Entretiens semi-structurés ✓ Entrevues avec des informateurs clés ✓ Exercices de classement

Table 8: Types d'outils de collecte de données

Bien que la collecte de données primaires puisse être spécifiquement ciblée sur les besoins précis d'un projet proposé, la collecte de données primaires peut aussi prendre beaucoup de temps et d'argent et impliquer de nombreuses personnes. Pour cette raison, de plusieurs organisations recommandent que la première série de collecte de données s'appuie sur des données secondaires et que les séries suivantes utilisent des approches de collecte de données primaires pour combler les lacunes qui ne sont pas couvertes par les données secondaires.

En outre, si les perceptions donnent souvent à penser que les données qualitatives sont moins rigoureuses que les données quantitatives, les approches quantitatives risquent souvent de susciter des attentes parmi les communautés locales et les partenaires et peuvent être très coûteuses. Les évaluations qualitatives des données, à leur tour, peuvent être rigoureuses si elles sont planifiées et mises en œuvre avec savoir-faire, et peuvent révéler les facteurs à l'origine des tendances qui sont identifiées par des approches secondaires et quantitatives.

Une combinaison de méthodes secondaires et primaires (y compris des outils qualitatifs et quantitatifs) dans le même processus de collecte de données peut fournir un tableau plus complet et intégré pour que l'équipe du projet puisse prendre des décisions. Et, en fin de compte, il s'agit de prendre des décisions.

Avant de commencer la collecte de données, vous devez vous demander, comment ces données seront-elles utilisées ? S'il n'y a pas de réponse acceptable à la question, n'y procédez pas. Le temps et les ressources sont trop précieux à ce stade pour être gaspillés à recueillir des données dans le seul but d'en recueillir d'autres. De nombreux exercices d'évaluation ont permis de recueillir des données exhaustives qui ont produit des documents volumineux qui se trouvent souvent sur les étagères, "collectant de la poussière". Ces documents constituent une mauvaise utilisation des ressources, ils peuvent constituer une intrusion dans la vie des parties prenantes et créer de fausses attentes qui pourraient nuire aux relations importantes avec les partenaires et/ou les bénéficiaires.

Chaque fois que vous commencez le processus de collecte de données, gardez les questions suivantes à l'esprit tout en déterminant les données que vous devez recueillir et par quelles méthodes :

- ✓ Quels renseignements dois-je obtenir ?
- ✓ De quelles sources puis-je obtenir cette information ? Y a-t-il des sources secondaires fiables que je peux utiliser ?
- ✓ Comment cette information m'aidera-t-elle à prendre une décision au sujet du projet ?
- ✓ L'équipe de collecte des données dispose-t-elle des ressources techniques et humaines nécessaires pour mettre en œuvre efficacement cette collecte de données ?
- ✓ L'information que j'obtiens peut-elle être utilisée pour d'autres projets ou programmes ?
- ✓ Comment, quand et par qui les données seront-elles analysées ?
- ✓ Comment allons-nous gérer et classer l'information et les données que nous obtiendrons du processus de collecte ?

Triangulation des données

Une approche visant à limiter la subjectivité de la définition des problèmes et à travailler à partir de perspectives différentes des besoins " réels " consiste à utiliser la méthode de triangulation de données. La triangulation est une technique puissante qui facilite la validation des données par la vérification croisée de plus de deux sources. Par exemple, si une étude n'utilise qu'une seule méthode de collecte de données, la tentation est de croire que les résultats sont solides. Si un enquêteur utilise deux méthodes, les résultats peuvent s'opposer. Cependant, en utilisant trois méthodes ou perspectives pour répondre à une question, on espère que les résultats d'au moins deux des trois se renforceront mutuellement. Par contre, si l'enquêteur reçoit trois réponses contradictoires, il sait que la question doit être reformulée ou que les méthodes doivent être reconsidérées, où les deux.

Au fond, la triangulation des données augmente la confiance et la validité des résultats de l'étude. En combinant des perspectives et des méthodes multiples, les chercheurs peuvent espérer surmonter les faiblesses ou les biais et les problèmes qui découlent d'une seule méthode ou de la perspective d'un seul observateur - augmentant ainsi la crédibilité et la validité des résultats.

Une façon d'utiliser la triangulation dans le processus d'identification des besoins est d'utiliser une approche introduite par le sociologue américain Jonathan Bradshaw, qui croyait que les évaluations des besoins devraient explorer quatre types de besoins dans une communauté et que la présence de tous les types de besoins indique un besoin "réel".

Les quatre catégories de besoins sociaux selon Bradshaw comprennent : Besoins ressentis, exprimés, normatifs et comparatifs.

- **Besoins ressentis** – Les besoins ressentis se concentrent sur les pensées et les rêves de la communauté elle-même, sur ce qu'elle pense être une priorité... Un besoin ressenti est susceptible d'être subjectif et pourrait être mieux décrit comme un " désir ". Le besoin ressenti est nécessairement influencé par les connaissances et les attentes de l'individu, qui peuvent être irréalistes et/ou inabordables. Par exemple, les mères peuvent exprimer leur mécontentement face au désordre et aux conditions malsaines qui résultent d'un manque d'hygiène – mais elles peuvent ne pas être au courant des alternatives qui pourraient modifier l'état actuel.
- **Besoins exprimés**– Ce genre de besoin se fait généralement par l'observation. Qu'exprime la communauté par ses actions ? Par exemple, s'il y a de longues listes d'attente pour un service, il y a une indication que la communauté donne la priorité à ce besoin. Parfois, les besoins exprimés sont conformes à ce que la collectivité a mentionné par le biais de ses besoins ressentis. Toutefois, il arrive parfois que ces besoins ne soient pas identifiés publiquement (comme un besoin ressenti) à la suite de pressions politiques ou culturelles ou parce que personne n'a jamais demandé. Par exemple, les familles n'ont peut-être pas exprimé verbalement leur mécontentement devant l'absence d'installations sanitaires, mais elles commencent maintenant à identifier les endroits où elles se débarrassent de leurs ordures ménagères (fosses à ordures).
- **Besoins normatifs**– Ce type de besoin examine la situation actuelle en fonction d'un ensemble de normes professionnelles établies. Souvent, ces besoins sont identifiés par un professionnel ou un expert - médecins, ingénieurs, professionnels de la santé publique, etc. Par exemple, un expert en assainissement peut indiquer que les taux de matières fécales dans l'eau domestique sont supérieurs aux normes établies par le ministère de la santé.
- **Besoins comparatifs** – Comparer la situation actuelle à celle des autres. Une des utilisations les plus fréquentes de cette approche a été la comparaison de l'accès des individus aux ressources. Cette approche reconnaît qu'un besoin est un concept relatif et que tout débat sur les besoins doit se situer dans le contexte d'une comparaison entre les individus. A titre d'exemple, les membres de la coopérative de pêche peuvent remarquer que les stocks de poisson sont plus importants dans une ville avoisinante ayant des installations d'assainissement.

Valider les besoins
Si votre projet s'inscrit dans le cadre d'un programme ou dans un appel d'offres, il se peut que le concept du projet ait déjà été déterminé. À ce stade, il n'est pas nécessaire de procéder à une évaluation complète des besoins, mais il vous sera utile de définir et de valider les besoins au moyen d'un simple processus de validation des besoins. Vous voudrez peut-être recueillir des données sur les bénéficiaires ciblés et le contexte dans lequel vous mettrez en œuvre le projet pour vous assurer qu'il est viable et que les besoins qui ont été identifiés précédemment sont toujours valables.

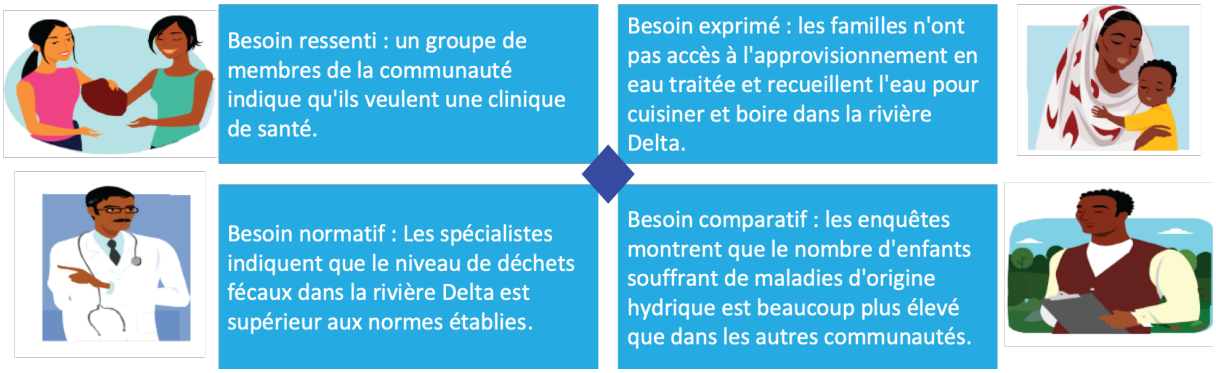


Figure 16: Les catégories de besoins sociaux selon Bradshaw

Lors de l'exploration des besoins d'une collectivité, le défi pour l'organisation sera de s'assurer que le processus d'identification des besoins est exact et honnête. Souvent, les individus et les groupes ont déjà une idée, basée sur leurs observations et expériences, de quel type de projet ou de service une organisation de développement particulière préfère. Les organismes de développement doivent éviter de partager leurs priorités avec la communauté avant de déterminer leurs besoins, car elle pourrait fournir des réponses qui leur permettraient de participer et d'en tirer parti. Par exemple, si une organisation de développement est connue pour soutenir principalement des projets d'approvisionnement en eau, alors les participants au projet sont plus susceptibles d'exprimer leurs problèmes et leurs solutions d'une manière qu'ils prévoient correspondre aux interventions potentielles préférées par cette organisation de développement - un projet d'approvisionnement en eau.

Analyse des besoins

Le but de la collecte de données est d'explorer et de recueillir de l'information sur une grande variété de questions, tandis que l'analyse des besoins vise à organiser et à examiner les données afin d'en extraire des renseignements utiles. Lors de l'identification et de la définition des besoins du projet, vous devrez organiser votre analyse des besoins en deux catégories : l'analyse de l'état actuel et l'analyse de l'état futur.

Analyse de la situation actuelle: Où en sommes-nous maintenant ? Quelle est la situation sur le terrain à l'heure actuelle ? Quelles sont les conditions dans la communauté ? Quels sont les problèmes auxquels ils sont confrontés et les priorités d'intervention ? Qui sont les parties prenantes associées au problème ? Quel genre de capacité avons-nous, en tant qu'équipe de projet et partenaires, pour déployer avec succès ce type d'intervention ?

Analyse de la situation future: Où prévoyons-nous que nous serons à la fin du projet ? Quels changements attendons-nous d'ici la fin du projet ? Quels sont certains des risques qui pourraient nuire à notre capacité de réaliser ce changement ? Quelle est la durabilité de l'intervention ? Le changement peut-il être maintenu une fois le projet terminé ?

Analyse de la situation actuelle

Les principaux composants dans l'analyse de la situation actuelle sont tout d'abord une exploration des parties prenantes avec leur pouvoir et influence dans le projet et ensuite une identification en détail du problème auquel le projet va s'adresser. À ce stade, vous allez faire des séances de remue-méninge pour explorer les diverses causes profondes et les effets directs du problème à travers l'outil Arbre à problèmes et en utilisant le Diagramme de Venn et la Matrice des parties prenantes pour évaluer et détailler les parties prenantes impliquées dans le projet.

Analyse des parties prenantes

Les parties prenantes peuvent faire progresser ou ralentir nos interventions, c'est pourquoi le Project DPro met autant l'accent sur l'analyse et la gestion des parties prenantes. Tout au long de ce guide, vous trouverez des références à l'utilisation d'approches participatives et à l'implication des parties prenantes si possible et chaque fois que cela est nécessaire. Pour ce faire, une analyse exhaustive des parties prenantes doit être menée et actualisée tout au long de la vie du projet.

L'expérience montre que lorsque les parties prenantes sont négligées ou mal comprises dans le projet, ou lorsque leurs intérêts sont mal engagés ou exclus au cours d'un projet, il peut souvent en découler des résultats indésirables et non prévus. Les projets qui prennent le temps d'identifier et de comprendre les parties prenantes en tirent les profits suivants :

- ✓ Une meilleure compréhension des individus, des groupes et des institutions qui seront touchés par les activités du projet et qui devraient en tirer profit.
- ✓ Une meilleure indication des capacités de ces acteurs ;
- ✓ Une meilleure compréhension de qui pourrait influencer et contribuer à la planification et à la mise en œuvre du projet ;

Pour réussir, l'équipe de projet doit développer sa capacité de gestion des parties prenantes. Les membres de l'équipe doivent comprendre la réalité et la complexité des intérêts et des relations; évaluer et prévoir les impacts (positifs et négatifs) du projet sur tous les groupes de parties prenantes; et concevoir et mettre en œuvre des plans de mobilisation qui encouragent la participation au projet et une bonne communication. Les composantes d'un solide système de gestion des parties prenantes sont les suivantes :

1. Identification des parties prenantes (phase identification et définition)
2. Analyse des parties prenantes (phase identification et définition)
3. Engagement des parties prenantes (phase de montage)
4. Communications avec les intervenants (planification de projet)
5. Révision et analyse (en continu)

Etape 1: Identification des parties prenantes

Cependant, à la phase d'identification et de définition, vous voudrez commencer par identifier et analyser les parties prenantes liées au projet. Vous continuerez à développer et à détailler la mobilisation et les communications au fur et à mesure que vous progresserez dans les autres phases de votre projet. Pour vous aider à commencer à penser à la vaste gamme de parties prenantes liées à votre projet, le Project DPro les a divisées en six catégories.

Catégories parties prenantes	Description et exemples
Utilisateurs	Les personnes qui bénéficieront directement des produits et/ou services du projet. Par exemple, dans le projet de construction de latrines de la rivière Delta, les utilisateurs incluront les membres de la collectivité qui profitent des latrines et de l'amélioration de la qualité de l'eau de la rivière.

Gouvernance	Les personnes ou groupe de personnes concernés par la manière dont les éléments du projet sont gérés. Par exemple, cette catégorie peut inclure les sous-groupes suivants : • Comité de Projet, groupe de pilotage, ou commanditaire qui gère le cadre de gouvernance du projet; • Les auditeurs et les régulateurs qui établissent les exigences de conformité et le contexte réglementaire du projet; • Les donateurs (individus et organisations), ONG internationales, qui financent le projet. Ces donateurs peuvent être externes (lorsque le financement provient d'une organisation donatrice) ou internes (lorsque le projet est financé par des fonds internes).
Fournisseurs	Les personnes qui participent activement au travail du projet. Les gestionnaires, les membres de l'équipe, les organisations de mise en œuvre, les entrepreneurs et les fournisseurs entrent dans cette catégorie.
Influenceurs	Les personnes qui ont le pouvoir d'orienter la direction (positivement ou négativement) du projet. A titre d'exemples, des médias locaux, des membres du gouvernement, des intérêts économiques ou des leaders de la communauté
Dépendants	Les dépendants sont les personnes/structures qui veulent quelque chose du projet qui est autre que le produit ou le service final planifié. En principe, ces dépendants sont d'autres projets ou unités fonctionnelles de l'organisation qui ont besoin de l'un des livrables du projet.
Soutien	Groupes responsables de la prise en charge du produit ou du service une fois le projet terminé. Si nous considérons notre projet de construction de latrines comme un exemple, on peut s'attendre à ce que la municipalité de Delta River assume la responsabilité à moyen et long terme de la maintenance des latrines une fois le projet terminé.

Table 9: Catégories de parties prenantes

Quelques considérations à garder à l'esprit lors de la catégorisation des parties prenantes:

- **Les parties prenantes peuvent chevaucher des catégories:** Il y a de nombreux cas où un individu ou un groupe peut appartenir à plus d'une catégorie. Par exemple, les communautés pourraient être à la fois des utilisateurs (pendant le projet) et des soutiens (à la clôture du projet).
- **Subdivisées les catégories en sous-catégories:** Les catégories peuvent être divisées en sous-catégories si nécessaire. La catégorie des parties prenantes de la gouvernance, par exemple, peut se subdiviser en trois sous-catégories.
- **Les catégories de parties prenantes évolueront au fil du temps :** De nouvelles parties prenantes peuvent entrer dans la zone d'intervention tandis que d'autres perdent leur influence ou leur intérêt. L'identification des parties prenantes est donc un processus continu qui doit être revu à intervalles réguliers pendant toute la durée du projet.

Il est très utile de dresser une liste des parties prenantes au cours de cette phase pour mieux comprendre le contexte et établir leurs attentes dès le début. L'utilisation d'une approche participe va faciliter l'implication des parties prenantes au bon moment à chaque étape du projet. La première séance de remue-méninges s'adresse aux parties prenantes potentielles en utilisant les six catégories décrites ci-dessus.

Etape 2: Analyse des parties prenantes

Voici quelques questions qui vous aideront dans votre analyse : Défendront-elles votre projet et vous soutiendront-elles ? Présenteront-elles potentiellement un défi pour faire avancer votre projet ? Ces relations seront développées plus avant dans les étapes ultérieures, mais il est important que vous commenciez à y réfléchir à l'étape de l'identification et définition. Le processus d'analyse des parties prenantes implique :

- **Exploration des intérêts des parties prenantes**. Que peuvent-elles gagner ou perdre avec le projet ? Quelles sont les attentes des parties prenantes (à la fois positives et/ou négatives) ? Quelles ressources peuvent-elles engager ? Quels sont les rôles potentiels pour les parties prenantes ? Quelles sont leurs capacités ? S'agit-il de personnes de soutien ou qui font obstacle ?
- **Cartographie de l'influence des parties prenantes :** L'influence fait référence au pouvoir que les parties prenantes ont sur un projet, comme par exemple l'autorité de prendre des décisions ou leur capacité d'influencer les activités du projet ou les parties prenantes de manière positive ou négative. Quelle est l'étendue de la coopération ou du conflit dans les relations entre les parties prenantes ? Qui a le droit d'apporter des réponses aux urgences, à des questions sous-jacentes et à des causes profondes ?

Les diagrammes de Venn sont créés pour analyser et illustrer la nature des relations entre les groupes de parties prenantes-clés. Un diagramme de Venn est développé selon la perspective d'une seule partie prenante (ou d'un groupe de parties prenantes). Chaque cercle du schéma identifie une partie prenante impliquée dans le projet. La taille du cercle indique le pouvoir ou l'influence relative de chacune des parties prenantes, alors que la séparation spatiale indique la force ou la faiblesse relative à la relation de travail entre les divers groupes. Les diagrammes de Venn sont couramment utilisés comme un outil de planification participative avec des groupes cibles pour les aider à décrire leur concept de telles relations.

La Figure 17 donne un exemple de l'utilisation d'un diagramme de Venn pour identifier le pouvoir et l'influence des multiples acteurs (agriculteurs, ménages, industrie, agence de l'environnement, etc.) dans une collectivité qui borde une rivière. Il est à noter que le diagramme de Venn est présenté du point de vue de l'un des groupes d'intervenants, dans ce cas, les familles les plus vulnérables. La taille et l'emplacement du cercle de l'industrie indiquent qu'il est très influent mais éloigné. Selon la même logique, l'Agence de protection de l'environnement est éloignée et clairement alignée sur les intérêts de l'industrie. Les familles vulnérables entretiennent des relations étroites avec les agriculteurs et les coopératives.

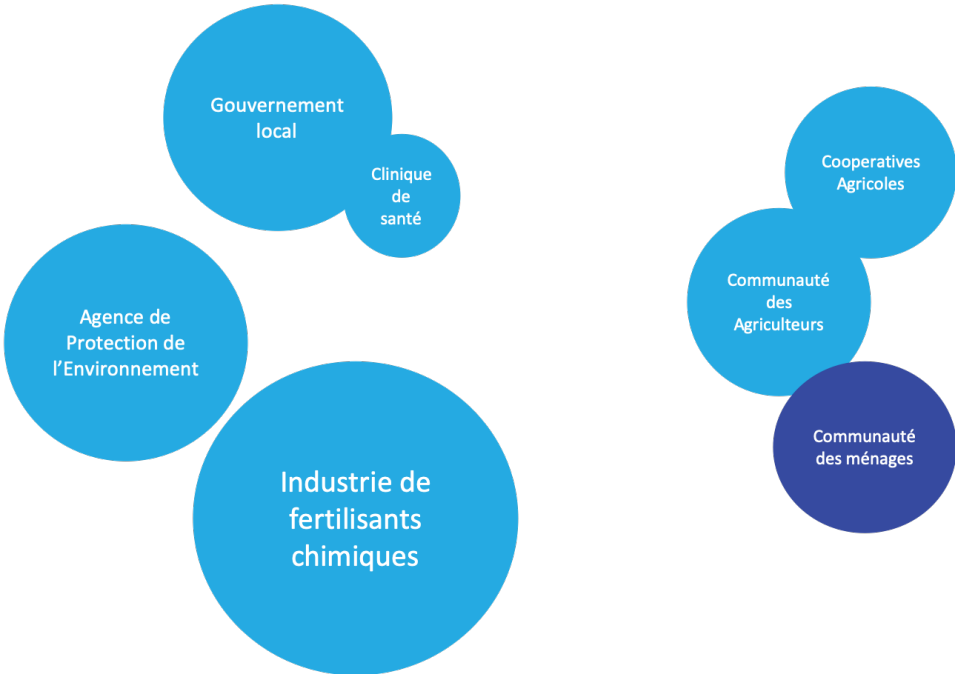


Figure 17: Diagramme de Venn de la Rivière Delta – De la perspective des familles

La **matrice d'analyses des parties prenantes** se sert des **résultats** du **diagramme de Venn** (ou d'autres outils de cartographie de l'influence des parties prenantes) pour **identifier** davantage, **élaborer** et **communiquer** les intérêts, la capacité et les actions potentielles des parties prenantes du projet. A la différence du Diagramme de Venn, la matrice d'analyse permet un narratif détaillé qui fournit des données supplémentaires sur les parties prenantes, leurs intérêts, leur influence et les actions possibles pour prendre en compte leurs intérêts. La Matrice d'analyse des parties prenantes est un document vivant qui devrait être mis à jour à des moments précis tout au long du cycle de vie du projet. Les portes de décision sont une excellente occasion pour mettre à jour l'évaluation des parties prenantes et s'assurer que celles-ci sont bien informées et engagées à un niveau approprié.

Description des parties prenantes	Catégorie de partie prenante	Intérêt pour le projet	Pouvoir et influence	Relation
Les Familles de Delta River 450 ménages déversent leurs déchets et leurs eaux usées dans la rivière, également utilisée comme source d'eau potable et pour la pêche	Utilisateurs	Réduire l'incidence des maladies d'origine hydrique et améliorer l'accès aux installations WASH, y compris les latrines	Capable de réduire l'évacuation des matières fécales dans la rivière, mais pas au courant de son impact	Principaux bénéficiaires du projet de latrines

Les agriculteurs membres de la coopérative 200 personnes à faible revenu, petites entreprises familiales, organisées en coopératives informelles	Soutiens	Maintenir et améliorer les moyens de subsistance. La pollution affecte le volume et la qualité de la production La santé de la famille en souffre, en particulier celle des enfants et des mères	Prestataires potentiels. Grâce à l'influence de la coopérative peut exiger des changements dans l'industrie et la municipalité.	Coopératives et main d'œuvre agricole composée de membres de la famille
Municipalité de Delta River Agence de protection de l'environnement et administrations locales	Influenceurs	Intéressée à améliorer les conditions de la communauté et à se rapprocher des familles (relation)	Soutien potentiel. Avoir les moyens pour auditer l'usine chimique.	Aucune communication ouverte avec les membres de la communauté
Industrie des engrais chimiques Une usine chimique qui produits de l'engrais entre autres	Influenceurs	Motivation actuelle limitée à l'égard du changement.	Disposer de ressources financières et techniques pour employer de nouvelles technologies plus propres	Bien connecté avec le parti au pouvoir (gouvernement)
Clinique de santé Une clinique publique qui fournit de l'aide et des services de santé à la communauté	Utilisateurs	La réduction des maladies d'origine hydrique réduira également la demande de services de santé, qui est surchargée	Capable de défendre les intérêts de la communauté	Relation étroite avec la communauté et le gouvernement local

Table 10: Matrice d'analyse des parties prenantes

L'arbre à problèmes

Vous avez peut-être déjà identifié un problème général auquel est confrontée la communauté dans laquelle vous travaillerez, ou vous répondez à une demande qui vous a exposé le problème. Une excellente façon d'affiner et de détailler davantage la priorité de votre intervention est d'utiliser un **arbre à problèmes**.

Lors de l'élaboration d'un arbre à problèmes, il est important de commencer le processus par l'identification du « problème central » qui peut être identifié soit par un processus ouvert de remue-

méninges avec les parties prenantes, soit par une pré-identification basée sur une analyse préliminaire des informations existantes. Une fois le « problème central » identifié, le processus d'élaboration de l'arbre à problème se poursuit (de préférence par le biais d'un processus participatif) de la manière suivante:

- Les problèmes qui sont à l'origine même du « problème central » sont placés en dessous (causes) ;
- les problèmes qui sont les effets directs du « problème central » sont placés au-dessus (effets) ;

La question qui guide la logique de l'arbre à problèmes est "Quelles sont les causes de cela?" S'il y a deux ou plusieurs causes qui se combinent pour produire un effet, elles sont placées au même niveau dans le diagramme. Les flèches de cause à effet sont utilisées pour connecter les niveaux de l'arbre à problèmes.

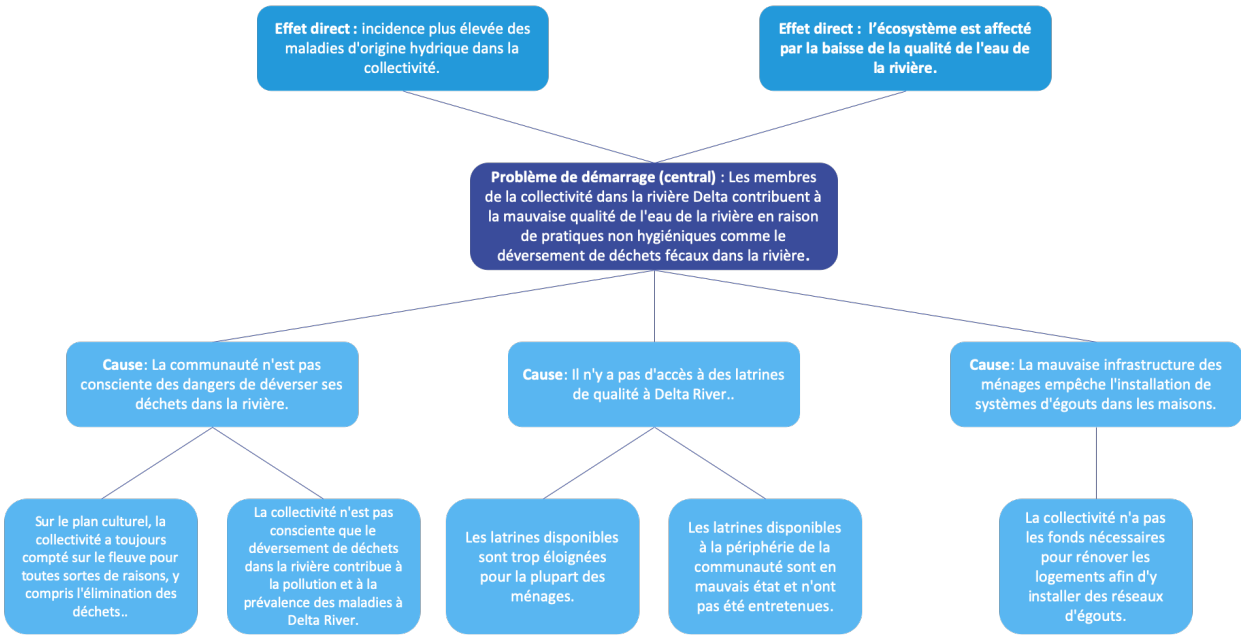


Figure 18: L'arbre à problème du projet de construction de latrines à Delta River

Pour notre projet de latrines, le problème principal est que les membres de la collectivité de Delta River contribuent à la mauvaise qualité de la rivière en raison de pratiques non hygiéniques comme le déversement de déchets fécaux dans la rivière. À partir de là, trois causes principales ont été identifiées:

1. La communauté n'est pas au courant des dangers de déverser ses déchets dans la rivière.
2. Il n'y a pas d'accès à des latrines de qualité.
3. Une infrastructure domestique déficiente empêche l'installation de systèmes d'évacuation dans les ménages.

Les effets directs sur la communauté de Delta River, sont une incidence élevée de maladies d'origine hydrique, l'eau polluée de la rivière affecte les écosystèmes.
Cette version de l'arbre à problèmes est simplifiée, des niveaux supplémentaires pourraient être ajoutés pour aller aux causes profondes du problème principal. Il est également important de garder à l'esprit que vous voulez explorer le problème dans son ensemble et pas seulement en relation avec des idées préconçues sur le type d'intervention que vous pouvez faire, mais plutôt pour explorer les causes profondes et les effets du problème dans son ensemble. Une approche participative est incroyablement

utile dans cet exercice, car elle permet de mieux comprendre le problème et de le décomposer en causes plus détaillées.

Analyse de la situation future

L'arbre à objectifs

Une fois qu'un arbre à problèmes est terminé, la prochaine étape consiste à développer **un arbre à objectifs qui commence à identifier les interventions potentielles qui pourraient avoir lieu pour "réparer" ce qui est cassé dans l'arbre à problèmes.**

Dans sa forme la plus simple, l'arbre à objectifs est une image miroir de l'arbre à problèmes - où chaque énoncé de l'arbre à problèmes est transformé en une déclaration objective positive. Alors que l'arbre à problèmes affiche les relations de cause à effet, l'arbre à objectifs montre les relations de moyens pour atteindre un objectif.

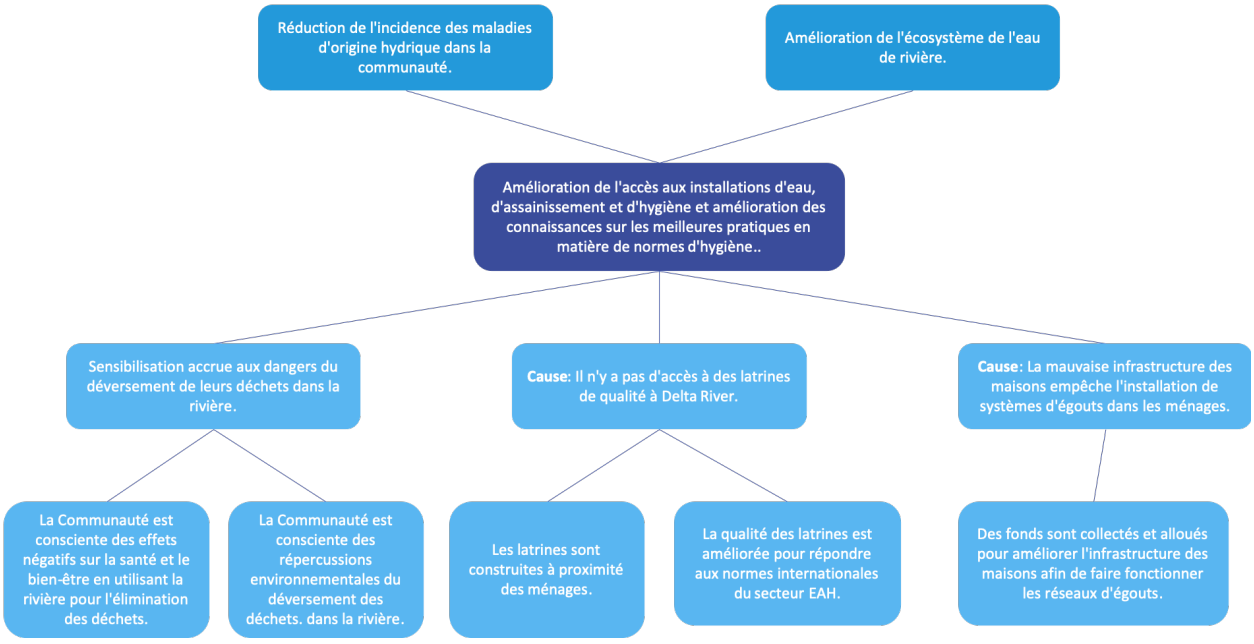


Figure 19: Arbre à Objectifs de Delta River

Une fois l'ensemble des besoins identifiés, le prochain défi consiste à analyser les besoins qui ont été identifiés et à déterminer s'il existe une justification adéquate pour une intervention du projet. A ce stade, l'organisation de développement doit se poser deux questions stratégiques cruciales :

- Quels éléments de l'arbre à objectifs seront inclus dans l'intervention du projet ?
- Quels éléments ne seront pas inclus dans le périmètre du projet ?

Il peut être difficile d'obtenir le consensus des parties prenantes sur ces questions et le processus décisionnel risque de devenir très complexe et controversé. Ces questions aideront l'équipe du projet et les parties prenantes à prendre des décisions sur l'endroit où le projet intervient, les services qu'il fournit, qui sera servi et la façon dont les services sont fournis.

Pour en revenir au projet à Delta River, les critères de sélection du périmètre doivent inclure la disponibilité des ressources, la capacité du partenaire de mise en œuvre, les priorités du gouvernement local et les besoins des ménages. Une autre considération à explorer a trait aux interventions que d'autres ONG et organisations mettent en œuvre dans cette communauté. Sur la base de ces critères,

l'équipe de projet a développé un **arbre à solutions ou / alternatives qui communique les résultats et les objectifs** (voir les cases plus claires dans l'image ci-dessous) qui doivent être poursuivis pour résoudre le problème principal. Il est important de noter que l'arbre à solutions ou alternatives communique également les éléments qui ne rentreront pas dans le périmètre du projet (les boîtes orange dans la Figure 20).

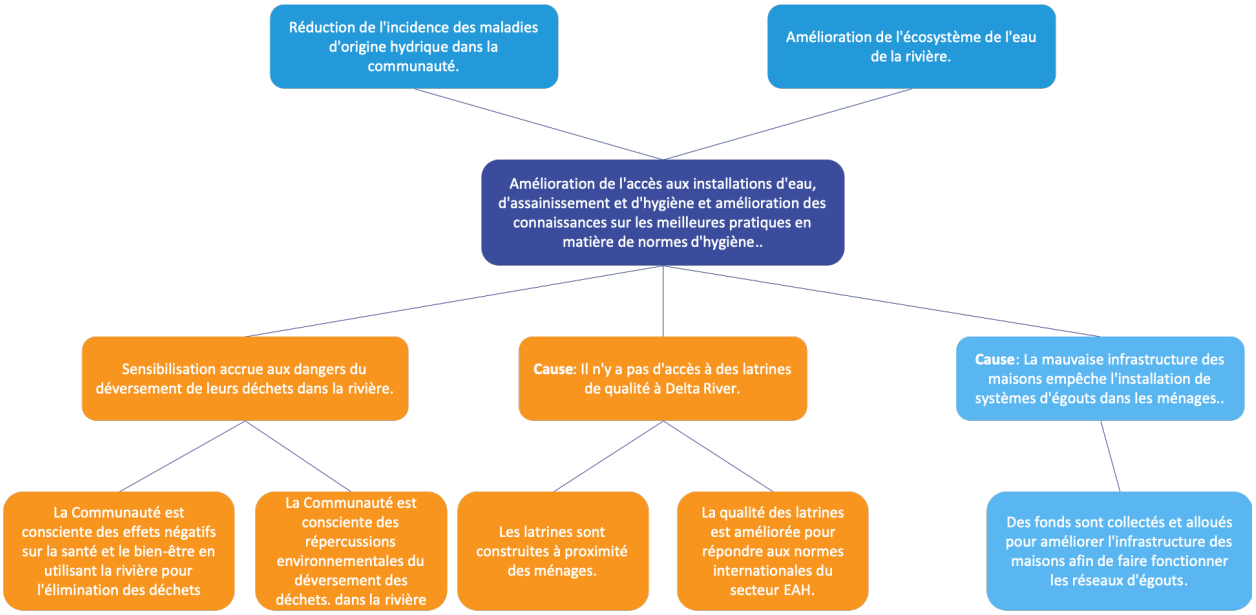


Figure 20: Arbre à objectifs pour Delta River

Dans la pratique, l'analyse de la situation future est rarement simple. Bien qu'une analyse de la situation future puisse identifier un large éventail d'interventions potentielles pour un projet, il est rare qu'une organisation puisse réaliser toutes les activités décrites dans l'analyse de la situation future.

A ce stade, l'organisation de développement doit se poser trois questions stratégiques essentielles :

- Quels éléments seront inclus dans l'intervention du projet ?
- Quels éléments ne seront pas inclus dans le périmètre du projet ?
- Quels sont les critères qui seront utilisés pour prendre ces décisions ?

Ces questions peuvent s'avérer difficiles et les organisations seront confrontées à de nombreuses alternatives. Des décisions concrètes sur le contenu du projet doivent être prises. Où le projet interviendra-t-il ? Quels services seront fournis ? Qui sera servi ?

Impact collectif et Analyse du contenu

Il est d'une importance cruciale d'être au courant des interventions menées par d'autres organisations et ONG auprès des bénéficiaires ciblés dans la communauté. Il est probable que votre organisation ne sera pas en mesure de poursuivre toutes les lignes d'intervention de l'arbre à objectifs parce qu'elles ne cadrent pas avec l'expertise, les priorités ou la stratégie de l'organisation. Cependant, il peut y avoir d'autres organisations qui ont l'expertise et la capacité de poursuivre les interventions que votre organisation ne peut pas faire. Cela dit, il est possible que vous puissiez coordonner, communiquer et collaborer avec d'autres pour obtenir collectivement un impact pour la communauté.

Il est important que l'équipe du projet identifie clairement et hiérarchise les multiples considérations qui entrent en jeu lorsqu'elle décide de ce qui sera inclus dans le projet final et de ce qui sera laissé de côté. Le tableau 11 – Analyse du périmètre - indique les éléments qui doivent être pris en compte pour déterminer quelle(s) intervention(s) qu'il faut entreprendre, ce qui sera retenu dans le périmètre et ce qui en sera exclu.

Catégorie	Questions d'orientation
Priorisation des besoins	Quels sont les besoins qui ont reçu le plus d'attention au cours de l'évaluation ou de l'analyse ? Quels sont les besoins qui semblent avoir le potentiel le plus élevé pour l'impact.
Considérations externes relatives au programme	Qui d'autre travaille dans la zone intervention ? Quelles sont les forces de programme ? Quelles activités existantes complètent les analyses de l'arbre à objectifs ?
Pertinence	L'approche proposée est-elle acceptable pour la population ciblée et les groupes de parties prenantes-clés ? A titre d'exemple, un programme de santé reproductive serait-il approprié et cohérent avec les normes religieuses et culturelles ?
Capacité institutionnelle	Quelles sont les forces de votre organisation ? Quels sont les niveaux de capacité de vos partenaires de mise en œuvre ?
Disponibilité des ressources	Des fonds sont-ils disponibles ? Y a-t-il un potentiel de croissance ? Quelles opportunités existent pour mobiliser les ressources ?
Rapport coût - efficacité	Le taux de retour sur investissement est-il acceptable ?
Faisabilité technique et durabilité	Le travail proposé peut-il être accompli de façon réaliste ? Le travail du projet peut-il être durable ?
Considérations internes au programme	Quelles sont les priorités stratégiques pour votre organisation dans la région ? Pays ? Autre facteur ? Quelles sont les forces du programme de votre organisation ? Quelles sont les priorités de votre organisation à l'égard de la géographie ? Bénéficiaires ? Autre facteur ?
Considérations relatives au portefeuille	Le projet s'inscrit – il dans le portefeuille de projets et programme de l'organisation

Table 11: Analyse du Périmètre

Priorités et attentes dans l'établissement SCOPE OF WORK (de l'étendue des Travaux)

Identifier les besoins et les priorités d'une intervention peut être compliqué. Que se passe-t-il si votre évaluation des besoins, les demandes du donateur et les commentaires des bénéficiaires ne concordent pas ? Qu'est-ce que vous faites ? Il peut s'agir d'un scénario très difficile et il ne faut pas laisser au seul gestionnaire de projet le soin de décider de la priorité ou de la nécessité de prendre des mesures d'adaptation. L'engagement des parties prenantes et de la gouvernance du projet est essentiel lorsqu'il y a des priorités contradictoires. Une discussion devrait avoir lieu pour examiner plus à fond les besoins, les priorités et les attentes des diverses parties prenantes afin que l'équipe du projet puisse déterminer clairement l'orientation à prendre.

Logique d'intervention du projet

Une fois que vous avez identifié l'intervention que vous allez poursuivre, il est temps de décrire comment ce que vous faites va mener aux résultats que vous désirez. Pour cela, nous utilisons le cadre logique.

La matrice du cadre logique identifie et communique les relations logiques d'un projet en suivant le raisonnement vertical et horizontal qui relie les niveaux de la matrice. La relation entre les éléments de chaque niveau du cadre logique illustre la logique verticale qui permettra d'atteindre le but ultime du projet.

Bien qu'il existe de nombreuses versions des cadres logiques de projet, le Project DPro souscrit à un modèle de cadre logique à quatre niveaux qui comprend les livrables suivants :

Variations du cadre logique

Les cadres logiques peuvent être extrêmement complexes, principalement parce qu'il semble que chaque donateur et organisation utilise une version différente. Les différences entre les cadres logiques d'une organisation à l'autre ne sont habituellement que de la terminologie. La logique verticale et horizontale reste la même quel que soit le terme utilisé pour décrire chaque niveau.

1. **Les activités** sont des actions par lesquelles des intrants (ressources financières, humaines, techniques, matérielles et temporelles) sont mobilisés pour produire les livrables (formation, construction, etc.) d'un projet dont le personnel peut être tenu responsable et qui, une fois agrégés, aboutissent aux produits.
2. **Les produits** sont des livrables tangibles et non tangibles résultant des activités du projet. Ils comprennent les biens, services et changements (p. ex. personnes formées avec des connaissances et des compétences accrues ; routes de qualité construites) qui se combinent et aboutissent à des résultats.
3. **Les résultats** sont ce que le projet s'attend à réaliser au niveau des bénéficiaires (p. ex. l'utilisation des connaissances et des compétences dans leur pratique quotidienne; transport régulier de marchandises sur les routes construites) et contribuent aux changements au niveau de la population (réduction de la malnutrition, amélioration des revenus, amélioration du rendement, etc.) qui s'agrègent et aident à atteindre les objectifs et à avoir un impact dans le temps

4. **Les objectifs** sont les résultats finaux souhaités les plus élevés ou les impacts (transformation, durabilité, moyens d'existence, bien-être, etc.) auxquels le projet contribue (l'objectif ultime dans de nombreux cadres logiques). Un exemple de cette situation serait un objectif sectoriel ou un résultat au niveau du programme.

En tant que gestionnaire de projet, votre responsabilité première se situe au niveau des activités et des produits, car c'est sur eux que vous exercez un contrôle au niveau du projet. Si votre logique verticale est bonne et que votre logique horizontale (dont nous discuterons plus loin dans ce chapitre) reste inchangée, vous obtiendrez votre résultat. Cet exercice s'appuie sur le travail que vous avez effectué dans l'analyse de la situation future, en ce qu'il fournit une ligne directe de l'intervention sélectionnée vers la contribution au problème principal.

	Description du projet	Indicateurs	Moyens de Vérification	Hypothèses
Objectif	Si les RÉSULTATS se concrétisent; Alors, cela devrait alors contribuer à l'OBJECTIF global			
Résultat(s)	Si les PRODUITS sont réalisés; Alors, les RÉSULTATS peuvent se concrétiser.			
Produits	Si les ACTIVITES sont réalisées; Alors les PRODUITS peuvent être livrés			
Activités	Si des RESSOURCES / INTRANTS sont fournis; Alors les ACTIVITES peuvent être réalisées			

Table 12: La logique verticale dans le Cadre Logique

Selon l'intervention identifiée et définie en utilisant l'analyse de la situation actuelle et future, la logique verticale de notre projet de latrines à Delta River peut ressembler à ce qui est indiqué ci-dessous. Il ne s'agit pas d'une description exhaustive des objectifs, mais d'un exemple pour illustrer la relation "si alors" de notre projet.

	Description
Objectif	Contribuer à améliorer la qualité de l'eau de la rivière Delta.
Résultat(s)	Amélioration de l'accès à des latrines de qualité pour la communauté de Delta River.
Produits	1.1 Des latrines de qualité sont construites. 1.2 La municipalité est formée en maintenance de latrine. 1.3 Les leaders communautaires sont formés sur l'importance et la manière d'utiliser les latrines
Activités	1.1.1Confirmer en coordination avec l'équipe technique les spécifications et l'emplacement des latrines. 1.1.2Construire le couvercle et la structure de la latrine. 1.1.3Installer la structure des latrines et effectuer un contrôle de qualité.

Table 13: Descriptions de cadre logique

Après avoir défini le but, les résultats, les produis et les activités du projet, la prochaine question posée est la suivante : " Qu'est-ce qui pourrait potentiellement (habituellement hors du contrôle du projet) interférer avec la logique verticale du projet ? A chaque niveau du cadre logique, il y a des facteurs externes qui peuvent affecter le succès du projet, ce sont les hypothèses. Les hypothèses complètent la logique horizontale du cadre logique et doivent demeurer vraies pour que les activités mènent aux produits et que les produits mènent aux résultats. Une hypothèse est une supposition concernant les conditions nécessaires, tant internes qu'externes, identifiées dans une conception pour s'assurer que les relations de cause à effet présumées fonctionnent comme prévu et que les activités prévues produiront les résultats attendus.

	Description du projet	Indicateurs	Moyens de Vérification	Hypothèses
Objectif				Si la logique horizontale est respectée ET que les hypothèses sont respectées, alors le projet sera probablement couronné de succès.
Résultat(s)				
Produits				
Activités				

Table 14: La logique horizontal

Il est important de bien réfléchir aux hypothèses du cadre logique. Si ces conditions ne sont pas remplies, le succès de votre projet sera compromis. Les hypothèses sont habituellement formulées de façon positive et sont directement liées aux activités, aux extrants, aux résultats et aux buts de votre projet. Les hypothèses sont également un excellent moyen de commencer à réfléchir aux risques de votre projet. Considérez-les comme une relation " si-et-alors ". Si nous terminons nos produits ET si nos hypothèses se vérifient, alors nous atteindrons nos résultats.

Objectif	Hypothèse
Résultat: Renforcement de l'autonomie économique des agriculteurs grâce à l'amélioration du rendement des cultures d'orge.	
Produit: Les agriculteurs reçoivent des semences d'orge de qualité.	Les conditions météorologiques demeurent favorables à la germination des graines. Il n'y a pas de sécheresse ni d'inondation

Table 15: 1e exemple d'hypothèse

Objectif	Hypothèse
Résultat: Amélioration de la nutrition des enfants les plus vulnérables.	
Produit: Les enfants reçoivent 3 repas complets sur le plan nutritionnel par jour.	Il n'existe pas de conditions sanitaires sous-jacentes empêchant les enfants d'absorber les nutriments dans les 3 repas complets par jour.

Table 16: 2e Exemple d'hypothèse

Il est particulièrement important de se concentrer sur les hypothèses au niveau des lignes « produits » et « résultats » dans le cadre logique. Les hypothèses trouvées à ces niveaux constituent le fondement de la logique de l'intervention du projet. C'est là que se fait la connexion entre les livrables obtenus au niveau de la ligne « produit » du cadre logique et le changement social souhaité au niveau de la ligne « résultat » de ce cadre logique. Si nous revenons à notre projet de construction de latrines à Delta River, les produits du projet sont les suivants :

1.1 Des latrines de qualité sont construites.

1.2 La municipalité est formée en maintenance de latrine.

1.3 Les leaders communautaires sont formés sur l'importance et l'utilisation des latrines

L'hypothèse au niveau de la ligne « produit » est qu'une disponibilité accrue des latrines et une meilleure sensibilisation sur l'importance des latrines augmenteront considérablement leur utilisation – ce qui améliorera la qualité de l'eau et de la santé de la communauté.

Une fois les objectifs établis, les risques et hypothèses associés identifiés, les derniers éléments du cadre logique sont les **indicateurs** de succès et les **moyens de vérification** pour chaque niveau du cadre logique.

Un indicateur est une mesure quantitative ou une observation qualitative utilisée pour décrire un changement. Pour que l'indicateur puisse mesurer le changement, il doit disposer d'une ligne de base (une mesure ou une description de la performance actuelle de l'entité et/ou un comparateur) comme point de référence initial. Les lignes de base doivent se situer au niveau de, ou près du début d'un projet. La performance pendant la mise en œuvre du projet est mesurée par rapport à une cible (améliorations, changements ou réalisations escomptés censés se produire pendant la mise en œuvre du projet), en tenant compte de la ligne de base.

Les indicateurs décrivent l'étendue des contributions, produits, résultats et objectifs planifiés que le projet a pu réaliser. Ils communiquent en termes mesurables et spécifiques la performance de chaque niveau de changement. Les indicateurs aident également à supprimer les énoncés flous et imprécis de ce qui est attendu des interventions du projet.

Table 17 fournit des lignes directrices pour l'élaboration d'indicateurs à chacun des niveaux du cadre logique.

Eléments	Lignes directrices sur les indicateurs
Objectif– Le but ultime, le résultat final ou l'impact le plus élevé auquel le projet contribue.	Les indicateurs sont des impacts à long terme qui ne sont pas spécifiques à un seul projet. Il s'agit plutôt d'objectifs de programme, de sous-secteur ou de secteur auxquels plusieurs autres projets et variables y contribueront également. Exemples : transformation, durabilité, moyens de subsistance et bien-être.
Résultats – Résultats – Ce que le projet souhaite accomplir au niveau des bénéficiaires qui en s'agrégeant contribuent à la réalisation des objectifs et garantissent un impact au fil du temps	Les indicateurs à ce niveau sont essentiels mais peuvent être plus difficiles à déterminer. Un changement est recherché parmi les bénéficiaires élargis, les populations-cibles, les institutions participantes et les partenaires locaux. Exemples d'utilisation effective des connaissances et des compétences dans la pratique au fil du temps ; un accès accru, une réduction de la malnutrition, une amélioration des revenus et des rendements.
Produits – les livrables tangibles résultant des activités du projet, qui sont en majeure partie sous le contrôle du management du projet et qui en s'agrégeant contribuent aux résultats.	Les indicateurs à ce niveau sont plus faciles à spécifier que ceux du niveau de résultats puisqu'ils représentent des biens et des services tangibles à livrer par le projet. Tous les produits doivent avoir été obtenus d'ici la fin de la période de mise en œuvre du projet et être conformes à l'échéancier du plan du projet. Exemples : personnes formées disposant de meilleures connaissances et compétences ; construction de routes de qualité, marchandises livrées et services exécutés.

Eléments	Lignes directrices sur les indicateurs
Activités –Des mesures prises par le biais desquelles des intrants sont mobilisés pour générer des livrables dont le personnel peut être tenu responsable et qui une fois agrégés fournissent les produits.	Ce ne sont pas toutes les organisations de développement qui élaborent des indicateurs au niveau des activités. Les indicateurs à ce niveau sont presque directement liés à la description de l'activité en elle-même. Exemples: activités du personnel, dépenses réelles par rapport au budget, utilisation de l'équipement, éléments de formation et éléments de construction.

Table 17: directives pour les indicateurs par niveau du cadre logique

Lors du développement des indicateurs, les critères SMART représentent la norme guidant la conceptualisation de l'indicateur de performance. SMART est un acronyme qui signifie :

- **S**pécifique – Les indicateurs doivent être spécifiques et se focaliser sur le changement attendu à chaque niveau. Qu'est-ce qui change ou qui change ?
- **M**esurable – L'indicateur doit être quantifiable et mesurable. L'indicateur peut-il être évalué de manière objective et indépendante ?
    - Quantité – Les représentations numériques anticipés de ce qui doit être réalisé;
    - Qualité – La description textuelle ou picturale des réalisations anticipées;
    - Lieu – La limite géographique des réalisations anticipées.
- **A**chievable (anglais) faisable – Les indicateurs doivent pouvoir être atteints dans les limites du triangle du projet. (budget/ressources, temps/calendrier, et périmètre/qualité).
- **R**elevant (anglais) soit Pertinent – Les indicateurs doivent mesurer avec précision le changement que le projet vise à générer. L'indicateur mesure-t-il de façon pratique et peu onéreuse les produits, les résultats et/ou l'objectif?
- **T**ime-bound (anglais) Avec une contrainte de temps – L'indicateur doit identifier une heure et une date spécifiques. D'ici quand l'indicateur sera-t-il atteint ? L'indicateur peut-il être atteint dans les délais prévus ?

Désagrégation des indicateurs

La désagrégation des indicateurs se produit lorsque vous divisez les indicateurs en catégories pour une analyse plus robuste. Voici quelques exemples de la façon dont les indicateurs peuvent être ventilés : selon le sexe, la situation géographique, le statut socioéconomique et le groupe d'âge. N'oubliez pas que la désagrégation vise à mieux comprendre les changements qui surviennent au niveau de chaque catégorie. La ventilation dépendra de l'indicateur et du type d'informations requises pour une analyse plus approfondie.

Si l'on prend l'exemple de notre projet de construction de latrines à Delta River, l'un des indicateurs au niveau des résultats est l'augmentation en pourcentage de l'utilisation des latrines à la fin du projet par rapport à avant le projet. Il peut être utile de ventiler cet indicateur par sexe et par groupe d'âge pour déterminer si l'un de ces groupes (hommes ou femmes, jeunes, personnes d'âge moyen, personnes âgées) n'utilise pas les latrines.

Les moyens de vérification sont les sources d'où nous tirons l'information pour mesurer nos indicateurs. Les moyens de vérification devraient être les moins coûteux et devraient mesurer directement les indicateurs. Le meilleur conseil pour les indicateurs et les moyens de vérification, c'est de rester simple. Plus l'indicateur est complexe, plus les moyens de vérification sont complexes (et par la suite difficiles à mesurer).

Le tableau 18 illustre une construction partielle du Cadre Logique du projet de la Delta River introduit auparavant. Le contenu de ce Cadre Logique fournit des exemples de logique verticale et horizontale du projet ainsi que des exemples d'hypothèses et d'indicateurs trouvés à chaque niveau du Cadre Logique

	Description	Indicateurs	Moyens de Vérification	Hypothèses
Objectif	Contribuer à améliorer la qualité de l'eau de Delta River	Pourcentage (%) de réduction de la présence de polluants dans la Rivière Delta	Tests de la qualité de l'eau	Pas nécessaire de mettre une hypothèse à ce niveau
Résultat(s)	Amélioration de l'accès à des latrines de qualité pour la communauté de Delta River	Pourcentage d'augmentation de l'utilisation des latrines d'ici la fin du projet en comparaison avec la ligne de base. Pourcentage de membres de la communauté qui expriment leur satisfaction à propos de la distance, de la qualité et de l'état des latrines à la fin du projet.	Données d'enquêtes Groupes de discussions avec la communauté	Il n'y a pas d'autres sources de pollution dans la Rivière Delta. Les latrines sont maintenues par la municipalité pour s'assurer qu'elles continuent de fonctionner de la meilleure façon possible
Produits	1.1. Des latrines de qualité sont construites 1.2. La municipalité est formée à la maintenance de latrine. 1.3. Les leaders communautaires de Delta River sont formés sur l'importance des latrines et à leur utilisation	1.1. Nombre de latrines construites à moins de 50 mètres des ménages d'ici la fin de la phase 2 1.2. Nombre de membres du personnel de la municipalité ayant reçu une formation et démontrant leur connaissance de l'entretien technique des latrines à la fin du projet. 1.3. Nombre de leaders communautaires formés et ayant démontré leur connaissance sur l'importation et l'utilisation des d'ici la fin de la phase 1.	1.1. Données de l'enquête d'ingénierie 1.2. Feuille de présence à la formation et évaluation avant et après 1.3. Feuille de présence à la formation et évaluation avant et après	1.1. L'accès aux latrines et la sensibilisation sur leurs avantages permettront à la communauté de les utiliser. 1.2. Le personnel de la municipalité demeure à leur poste et transfère leur connaissance en matière d'entretien aux nouveaux membres du personnel 1.3. Les leaders communautaires ont suffisamment de pouvoir et d'influence pour convaincre la communauté d'utiliser les latrines.
Activités	1.1.1. Confirmer en coordination avec l'équipe technique les spécifications et les localisations des latrines. 1.1.2. Construire le couvercle et la structure des latrines. 1.1.3. Installer la structure des latrines et effectuer un contrôle de qualité.	Intrants: Matériaux de construction des latrines, Ingénieur EAH, programmes de formation sur l'entretien des latrines, matériels de plaidoyer		

Table 18: Cadre logique du projet de construction de latrines à Delta River

Il y a quelques éléments du cadre logique inclus dans notre exemple de la rivière Delta qu'il est important de souligner. Le premier est le produit 1.2: La municipalité est formée en maintenance de latrines. C'est un produit qui est directement liés à la durabilité du projet. Bien que nous voyions un peu plus tard dans le guide la notion de durabilité, il convient de souligner maintenant l'importance de considérer très tôt la prise en compte de la durabilité et de planifier la poursuite des bénéfices du projet bien après sa clôture.
L'autre élément que vous remarquerez peut-être dans l'indicateur du produit 1.1: Nombre de latrines construites à moins de 50 mètres des maisons d'ici la fin de la phase 2 du projet. C'est un indicateur EAH (Eau, Assainissement, Hygiène) sexospécifique [3], ce dont vous devez prendre en compte lorsque vous identifierez et définirez la logique de votre projet. L'intégration de la dimension de genre est devenue une pratique courante dans les secteurs du développement et de l'humanitaire et nous veillons à tenir compte des besoins spécifiques de tous, en nous concentrant sur l'égalité des sexes. Des méthodologies et indicateurs spécifiques doivent être incorporés dans votre projet pour contribuer à réduire l'inégalité entre les sexes. Cet exemple est un indicateur sexospécifique standard dans le secteur EAH. Les experts ont établi que la distance est un facteur énorme dans la capacité des femmes et des enfants à accéder aux installations WASH, de sorte que les latrines ne devraient pas être construites à plus de 50 mètres des ménages.
Sachez que le cadre logique est un document évolutif et qu'il devrait être mis à jour si des changements sont apportés au projet et au moyen de consultations et de processus d'approbation et de justification appropriés. C'est aussi un outil utilisé dans le suivi, l'évaluation, la planification du projet, c'est essentiel de le maintenir « vivant » et de le mettre à jour régulièrement au fur et à mesure que vous avancez dans le projet.

Analyses de haut-niveau (Estimations)

Au cours de la phase d'identification et de définition, il sera utile d'inclure des analyses globales (estimations) afin d'appuyer la définition de l'intervention et d'aider à rédiger la proposition, si nécessaire. Au minimum, les analyses suivantes doivent être effectuées: parties prenantes, risques, ressources humaines, chaîne d'approvisionnement et durabilité.

Chaque fois que vous effectuez une analyse, vous devriez faire participer divers intervenants au processus afin de garantir une analyse plus robuste. Par exemple, si vous examinez les besoins en ressources humaines pour le projet, faites appel à un point focal du service des ressources humaines de votre organisation. Le fait d'inclure ces parties prenantes dès le début donne le ton de leur participation et de leur implication pour le reste du projet.

Lancer le travail tôt

C'est à cette étape du projet que vous voulez commencer à prendre des décisions sur la façon dont vous envisagez que le projet va progresser. Par exemple, quel type de structure de gouvernance sera le plus efficace et le plus approprié? Quels outils de gestion de projet sont prioritaires à utiliser? Vous devez commencer à réfléchir au cadre du projet, même à ce stade précoce. La réalité est qu'il y a souvent peu de temps entre l'approbation d'une proposition et la mise en œuvre prévue du projet. Si vous effectuez vos recherches et que vous commencez à développer le projet tôt, le processus allant de l'approbation de la proposition à la mise en place, à la planification et à la mise en œuvre du projet sera plus équilibré et plus complet, ce qui permettra une transition plus douce entre les phases.

[3] https://www.unicef.org/fr/egalite-des-sexes

Analyse des risques

L'évaluation et la gestion complètes des risques sont essentielles à la réussite d'un projet, mais elles sont souvent négligées ou perçues comme une tâche effectuée à des fins de conformité lors de la rédaction de la proposition. Au cours de la phase d'identification et de définition, votre tâche principale sera de commencer à explorer les risques potentiels associés à votre projet.

Lorsque vous examinez les risques associés à votre projet, il est important de reconnaître que chaque projet est unique et qu'il n'est pas possible d'élaborer un ensemble unique de catégories de risques qui conviendraient à tous les organismes et projets. Les équipes de projet doivent examiner le contexte de leur projet spécifique et élaborer un ensemble de catégories de risques adaptées à leurs besoins spécifiques. Parmi les catégories potentielles de risques liés au projet, mentionnons :

Stratégique/commercial

- Echec des fournisseurs à respecter les engagements contractuels
- Fraude/vol
- Partenaires de mise en œuvre incapables de livrer le résultat escompté

Economique/finances/marché

- Fluctuation du cours de change
- Instabilité du taux d'intérêt
- Inflation
- Les développements du marché nuisent aux plans.

Juridique et réglementaire

- Nouvelle législation ou législation modifiée invalide les hypothèses du projet
- Echec d'obtention de l'approbation adéquate (par ex. planification, consentement)
- Dispositions contractuelles non satisfaisantes

Facteur organisationnel/management/humain

- Leadership médiocre
- Une autorité inadéquate du personnel clé pour remplir les rôles
- Procédures de sélection du personnel médiocres
- Rôles et responsabilités mal définis
- Conflits de personnalité
- Support opérationnel inadéquat

Politique

- Changement de gouvernement ou de politiques gouvernementales
- Guerre et troubles
- Opinion publique/intervention des médias hostiles
- Interférence inadéquate des politiciens dans les décisions de développement

Environnemental

- Catastrophes naturelles
- Changement climatique

Technique/opérationnel/infrastructure

- Conception inadéquate
- Glissement du périmètre
- Attentes confuses

Risque lié au management de Projet

- Lacunes en matière de planification, d'analyse des risques et d'imprévus
- Réponse inadéquate en matière de suivi et de contrôle
- Échéanciers irréalistes
- Logistique mal gérée
- Retards dans l'approbation des documents de projet

Ensemble, avec une diversité d'acteurs, faites un remue-méninge sur les risques potentiels qui pourraient nuire à votre capacité d'exécuter le projet à temps, dans le respect du budget, du périmètre et avec la qualité la plus élevée possible.

Analyses des Ressources Humaines

L'équipe de projet

Les départements de ressources humaines et de la chaîne d'approvisionnement sont souvent montrés du doigt comme ceux qui sont à l'origine des retards et sources de problèmes dans l'exécution des projets. Cependant, ces départements ou responsables ne sont souvent pas invités à participer à la phase d'identification et de conception. S'engager dans le processus d'évaluation des ressources humaines en coordination avec le département des ressources humaines au début du projet aidera à réduire les problèmes et les défis potentiels plus tard dans le projet. À ce stade, le gestionnaire de projet n'a peut-être pas été identifié ni embauché. Il est donc particulièrement important d'évaluer les besoins pour assurer une transition en douceur une fois qu'il aura été recruté.

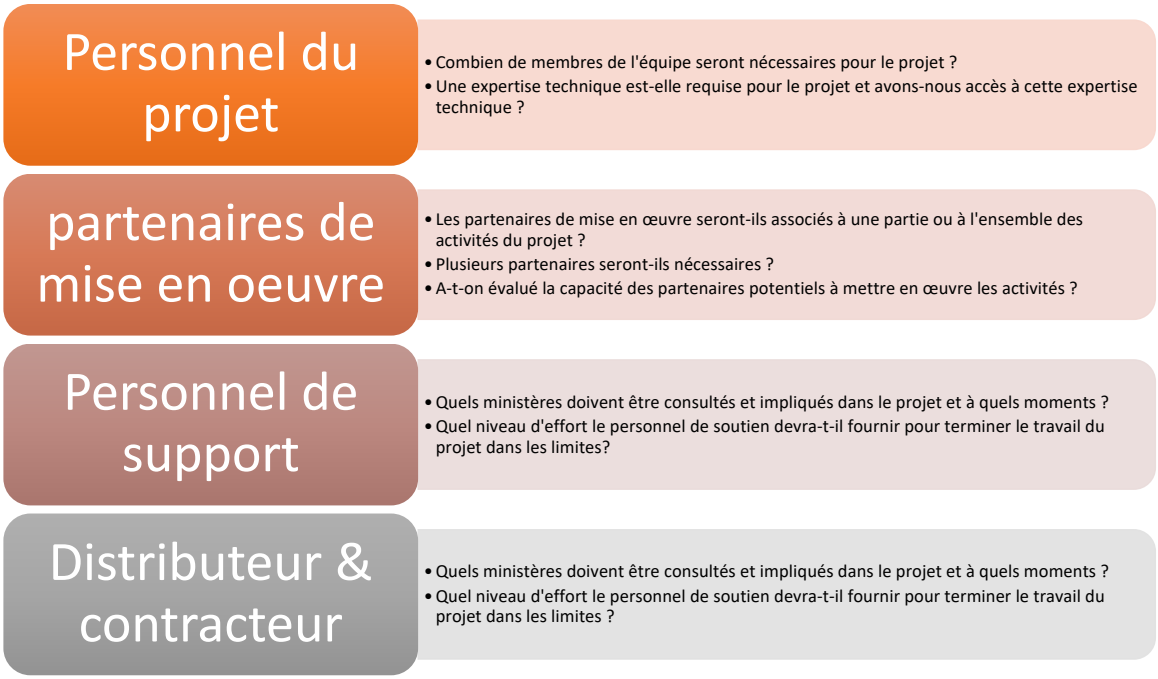


Figure 21: Les besoins en ressources humaines du projet

Rôles and Responsabilités

Au fur et à mesure que vous déterminerez quels membres de l'équipe de projet seront nécessaires pour l'intervention, vous voudrez commencer à décrire les exigences en matière de capacité et les rôles et responsabilités de ces membres de l'équipe. C'est à ce stade qu'il faut commencer à élaborer les descriptions de poste et les organigrammes (organigrammes) des projets, ce qui peut également être une exigence pour une proposition de projet. Il sera utile de travailler avec le service des RH et d'autres acteurs pertinents à ce stade pour déterminer quels membres de l'équipe seront nécessaires et à quel moment.

Équipe de projet et niveau d'effort

Il se peut que votre équipe de projet travaille sur plusieurs projets à la fois. C'est la réalité de beaucoup de partenaires de mise en œuvre locaux. Lorsque vous commencez à évaluer les besoins en ressources humaines pour le projet, vous devez être conscient du niveau d'effort que chaque membre de l'équipe devra fournir pendant toute la durée du projet. Le niveau d'effort doit être clairement articulé et pris en compte lors de la définition des rôles et des responsabilités et figure habituellement dans la section du budget de la proposition.

Vous voudrez également réfléchir au type de structure de gouvernance que vous aurez pour le projet. S'agira-t-il d'un comité de pilotage de projet représentatif des points de vue des diverses parties prenantes ? Ou de façon pratique un Sponsor? Comment allez-vous vous engager avec la gouvernance, quels seuils de tolérance devraient être en place pour la gestion du projet ? Toutes ces questions devraient être examinées à cette étape et seront approfondies à la Phase de Montage.

Besoins en renforcement des capacités de l'équipe de projet

Lors de l'élaboration des descriptions de poste, des tâches et des fonctions de l'équipe de projet, il est également important de tenir compte des aptitudes et des compétences requises pour chaque poste. En collaboration avec le service des ressources humaines, décrivez les compétences et aptitudes de base requises pour chaque poste, tant les compétences techniques que les compétences générales. Si les membres de l'équipe ont déjà été embauchés, cet exercice serait toujours utile pour déterminer si l'équipe de projet a besoin de formation ou même de nouveaux membres.

Une bonne façon d'examiner le volet ressources humaines du projet à ce stade-ci est d'utiliser les questions ci-dessous pour vous guider:

- ✓ Quel type de structure de gouvernance serait le plus pratique et le plus approprié?
- ✓ Quelle est la structure hiérarchique au sein de l'équipe et du personnel de soutien ?
- ✓ Quel niveau d'effort sera exigé de chaque membre de l'équipe ?
- ✓ Quels types de compétences et de capacités seront exigés des membres de l'équipe pour promouvoir un environnement d'équipe productif et mener le travail efficacement?

Travailler avec des partenaires de mise en œuvre

Dans certains cas, les partenaires d'exécution feront partie de l'équation, il est donc essentiel d'évaluer également leur capacité et de comprendre quelles compétences et connaissances seront nécessaires pour leur permettre de mener à bien leur part du projet. Commencer ce processus tôt (qu'il s'agisse de faire une évaluation de la capacité organisationnelle ou de fournir des modèles et des outils de renforcement des capacités) sera bénéfique à mesure que le projet progressera.

Analyse de la chaine d'approvisionnement

Le département de la chaine d'approvisionnement est souvent cité comme une des sources de retards dans l'exécution des projets. Dans beaucoup de cas, ce n'est pas un résultat direct d'une équipe

inefficace et inefficiente à la tête de la chaine d'approvisionnement mais bien à cause d'un manque de leur implication dans les processus d'identification et de définition et de planification.

Dans la phase d'identification et de définition, vous commencez à assembler le projet, comme la mise en place des pièces d'un puzzle, de sorte qu'il est essentiel d'établir ce qui peut être nécessaire pour la chaine d'approvisionnement, comme les types de systèmes logistiques, le mode de gestion des actifs du projet.

Le Project DPro définit trois composantes dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement:

Gestion des approvisionnements : Le plan d'approvisionnement doit également être intégré à tous les autres éléments du plan de projet afin de s'assurer que toutes les décisions d'achat sont conformes au budget, au calendrier, à la qualité et aux paramètres de risque du projet.

Gestion de la logistique - y compris la planification, la mise en œuvre et le contrôle du flux et du stockage efficaces et rentables des matières premières, des stocks en cours de fabrication, des produits finis et des informations connexes, du point d'origine au point de consommation, afin de se conformer aux exigences du demandeur.

Gestion des actifs - y compris les systèmes qui permettent de surveiller, d'entretenir et de désaffecter les biens qui ont de la valeur pour un projet.

Le gestionnaire de projet est responsable de s'assurer que ces composantes sont identifiées, définies, planifiées et bien gérées pendant toute la durée du projet, en étroite coordination avec l'équipe de la chaîne logistique.

Analyse financière

À cette étape, on pourrait vous demander de faire une proposition pour obtenir du financement. Il serait avantageux de commencer à élaborer un budget condensé à ce stade-ci en fonction de l'information dont on dispose. Par exemple, le périmètre général des travaux a déjà été établi, en ce sens que les activités de haut niveau qui seront nécessaires pour mener à bien les activités du projet et obtenir les résultats escomptés sont clairement définies. Il devrait également y avoir une compréhension générale des ressources humaines, des fournitures et du matériel, ainsi que des exigences techniques dont le projet aura besoin.

Le budget sera plus détaillé dans les phases de Montage et de Planification du projet lorsque plus d'informations sur le projet seront fournies et que le périmètre complet du travail aura été établi.

Analyse de la durabilité

La durabilité est devenue un axe central des projets dans le secteur du développement ces dernières années. Les parties prenantes veulent s'assurer que les résultats se poursuivront après la fin du projet. Souvent, nous commençons vraiment à nous préoccuper de la durabilité que vers la fin du projet.

La notion de durabilité dans les projets

Selon le type de projet que vous réalisez, la durabilité peut être plus ou moins prioritaire. Par exemple, si vous réalisez un projet d'aide humanitaire d'urgence, il n'y aura probablement pas de facteur de durabilité parce que la nature de ces projets est de fournir les services les plus urgents et essentiels (nourriture, protection, eau, abri, santé). Toutefois, si votre projet est davantage axé sur le développement, la durabilité devrait être prise en compte dans la définition, la planification, la mise en œuvre et la clôture du projet.

À ce stade de votre projet, cependant, vous souhaiterez réfléchir à ce qui se passera après la réalisation de votre projet. Voudriez-vous étendre le projet à d'autres domaines ? Allez-vous remettre ce projet à un gouvernement ou une organisation locale ? Si tel est le cas, pourront-ils continuer le produit ou le service après la fin du projet? Quel effet durable l'intervention aura-t-elle sur le changement de comportement ou sur les conditions sociales et le contexte? La conception du projet tient-elle compte du long terme ou s'agit-il d'une solution à court terme ? De quelle manière ce projet contribue-t-il à la réalisation de l'objectif ? Les produits ou services nécessiteront-ils des travaux tout au long du projet pour mieux en assurer la durabilité ?

Au fur et à mesure que vous progressez dans l'identification et la définition de votre projet, commencez à réfléchir à ces questions et à intégrer les réponses dans les composants de votre projet. Si vous vous souvenez du cadre logique, il y a un résultat qui prend en compte la durabilité du projet. En formant la municipalité locale à l'entretien des latrines, nous nous assurons mieux que les latrines continuent à être maintenues et que l'intervention se poursuive. C'est un exemple de mesure qui peut être prise pour commencer à établir le cadre de la durabilité dans le projet. Toutefois, d'autres considérations et mesures devront être prises ultérieurement pour définir une approche globale de la durabilité.

Théorie de changement

Une autre chose à examiner lorsque l'on considère la durabilité du projet est la théorie de changement du programme. Une théorie du changement est le plus souvent faite au niveau d'un programme, pas au niveau d'un projet. Toutefois, le chef de projet et l'équipe devraient savoir comment leur projet s'inscrit dans le cadre plus large de la théorie de changement au niveau du programme ou de l'institution.

L'exemple suivant de théorie du changement concerne le programme à Delta River. Le changement ultime auquel on s'attend est que *la qualité de l'eau de la rivière Delta est améliorée*, fournissant un *écosystème sain pour soutenir l'industrie de la pêche et réduire l'incidence des maladies d'origine hydrique* dans la communauté. De toute évidence, le projet de construction de latrines ne permettra pas à lui seul de réaliser ce changement, mais il faudra plusieurs interventions pour atteindre cet objectif ultime.

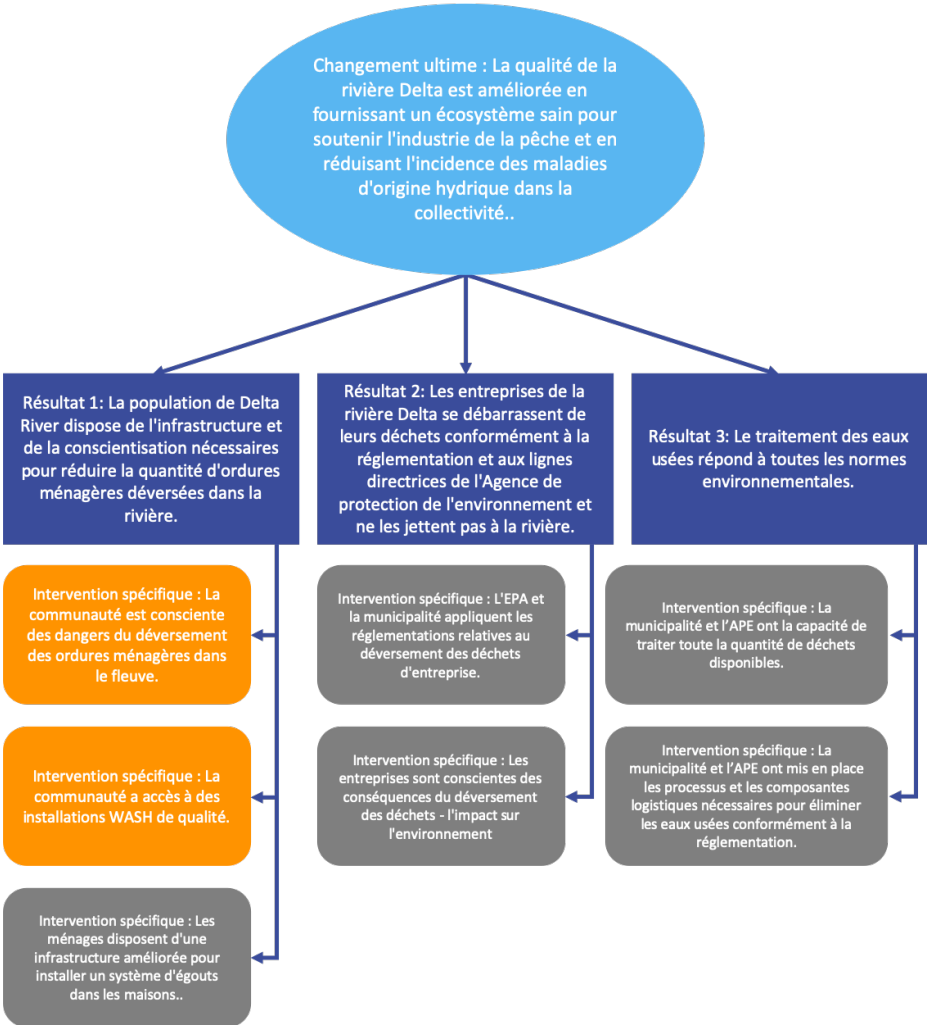


Figure 22: Théorie de Changement du programme à Delta River

Comme l'illustre la théorie du changement de haut niveau ci-dessus, il faudra obtenir de multiples résultats pour atteindre l'objectif final et, dans le cadre de chacun de ces résultats, plusieurs interventions devront être mises en œuvre. Les interventions dans les boîtes orange sont directement liées à notre projet de construction de latrines à Delta River. Le projet s'inscrit dans la théorie du changement telle qu'elle est décrite par le programme et contribuera à la réalisation du résultat programmatique (Résultat 1) et contribuera également au changement ultime attendu.

Ebauche de Charte de Projet

Au cours de cette phase, vous pouvez commencer à présenter la charte de projet, qui est un document de 3 à 5 pages contenant les informations de base sur le projet, telles que: estimations budgétaires, estimations de périmètre, tolérances, informations sur l'équipe, etc. La Charte sera finalisée pendant la phase de montage, mais il est toujours bon de commencer à développer ces outils au fur et à mesure.

Proposition de projet (Documents de conception du projet)

Le résultat de tous ces processus est souvent une proposition de projet. La proposition exige que vous enquêtiez sur les renseignements nécessaires pour vous conformer à tous les éléments décrits par le bailleur de fonds ou le donateur. Il importe vraiment de faire ce processus le plus participatif possible afin que la proposition de projet reflète au mieux la réalité du terrain.

Reality Check : Propositions

On entend presque toujours un "grognement collectif" quand on parle de proposition. Les propositions constituent un défi unique dans la mesure où vous devez présenter une présentation générale d'un projet dans un laps de temps court. Il y a peu d'occasions de collaborer avec les parties prenantes et généralement, vous n'avez pas eu l'occasion de développer complètement le concept de projet.

Vous pouvez attendre des semaines, voire des mois, avant d'obtenir l'approbation de la proposition et lorsque celle-ci sera finalement approuvée, vous devriez commencer la mise en œuvre la semaine suivante. Cela vous dit quelque chose ?

La réalité est qu'il est difficile de respecter les échéances requises lorsqu'il s'agit de propositions et encore plus difficile lorsqu'on s'attend à un délai d'exécution rapide - entre l'approbation et la mise en œuvre. C'est pourquoi l'équipe de projet doit faire le travail préparatoire à l'étape de la rédaction de la proposition pour s'assurer que les estimations du calendrier sont aussi précises que possible. Les estimations changeront-elles ? Probablement, selon le contexte et le périmètre du projet, les résultats du processus d'acceptation de la proposition, elles peuvent changer.

Réflexions sur l'identification et la définition - Réaliser le bon projet

La réalité est que la phase d'identification et de définition peut être très problématique pour les organisations et les équipes de projet. Souvent, le donateur a déjà identifié l'intervention et l'équipe du projet a peu d'autonomie dans le choix des activités et des bénéficiaires. Dans d'autres cas, le délai entre l'idée et la proposition est incroyablement court, ce qui laisse peu de place à de bonnes analyses. Alors, que pouvons-nous faire ? Cela semble être un scénario impossible.

Vous devez travailler dans les limites de vos contraintes. Parfois, cela peut signifier utiliser des sources secondaires pour valider les besoins plutôt que de procéder à la collecte de données primaires. Dans d'autres cas, cela peut signifier que l'équipe de projet et les partenaires doivent se réunir dans la même pièce pendant un après-midi pour " discuter ", faire un arbre rapide des problèmes/objectifs, examiner les données et cartographier les partenaires.

Quelles que soient les contraintes, il importe de veiller à ce que les processus et le potentiel soient bien pensés pendant cette phase. L'absence d'un examen exhaustif des besoins, des parties prenantes, des problèmes et des interventions potentielles provoquera un effet domino sur le reste du projet. N'oubliez pas que les résultats de cette phase nous aideront à nous assurer que nous faisons le bon projet. Le fait d'inclure une variété de parties prenantes dans le processus et de rendre cette phase aussi participative que possible enrichira également les résultats, en explorant les problèmes, les besoins et les interventions sous de multiples angles.

2.2 Montage du projet

Ce que nous allons découvrir dans ce chapitre :

- ✓ Préparation du projet pour sa planification, sa mise en œuvre et sa gestion ;
- ✓ Stratégie d'évaluation et de gestion intégrée des risques ;
- ✓ Engagement des parties prenantes dans les activités du projet ;
- ✓ Structure de gouvernance du projet, rôles et responsabilités ;
- ✓ Description des grandes lignes de la planification;
- ✓ Développement du cadre SERA/MEAL;
- ✓ Élaboration de la charte de projet;
- ✓ Lancement du projet;

"Premièrement, avoir un idéal pratique clair et précis ; un but, un objectif. Deuxièmement, avoir les moyens nécessaires pour atteindre vos objectifs : sagesse, argent, matériaux et méthodes. Troisièmement, ajustez tous vos moyens à cette fin."

- Aristote

2.2.1 Introduction

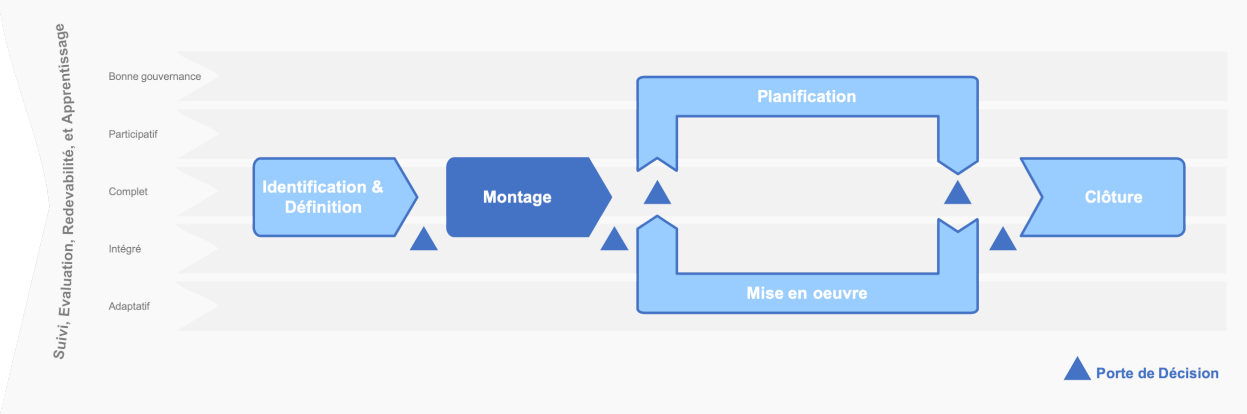


Figure 23: Le Montage à l'intérieur du modèle par phase du Project DPro

L'objectif de la phase de montage du projet est de préparer les membres de l'équipe de projet et les autres parties prenantes à la planification, la mise en œuvre et la bonne gouvernance du projet. Bien que cela puisse sembler redondant, le montage du projet est crucial pour s'assurer que l'équipe du projet est prête à entamer le processus de planification.

Une grande partie du travail effectué au cours de la phase d'identification et de définition est décrite plus en détail dans la phase de montage du projet, ce qui fournit une base solide à l'équipe de projet pour commencer à avancer de manière systématique.

Cette phase donne également l'occasion au gestionnaire de projet, à la gouvernance et aux autres intervenants concernés, de s'assurer que la justification du projet demeure valide, que celui-ci est dirigé de façon appropriée et qu'une stratégie globale de gestion des risques est en place. Essentiellement,

cette phase jettera les bases et créera les conditions nécessaires pour mieux s'assurer que les résultats seront atteints avec succès.

À ce stade, vous avez obtenu le financement ou vous êtes proche d'un accord le donateur potentiel. C'est également au cours de cette phase que le chef de projet reçoit l'autorisation de démarrer officiellement le projet. La phase de Montage est aussi celle où nous devons réfléchir à la façon dont le projet sera géré et quels outils et plans seront nécessaires. En voici quelques exemples : la stratégie de durabilité, la gestion des parties prenantes, la stratégie de communication, la gestion des risques, la gestion de la chaine d'approvisionnement et de celle des ressources humaines. Chaque projet n'exigera pas le même niveau de planification, mais la phase de montage donne l'occasion de s'entendre sur le choix des outils et sur la façon dont ils seront utilisés.

C'est également au cours de cette phase que nous commençons à réfléchir de façon critique aux cadres de suivi, évaluation, gestion des connaissances et aux outils de gestion de projet à utiliser tout au long du projet. N'oubliez pas que le gestionnaire du programme peut avoir besoin d'être impliqué.

Reality Check: Le chef de projet et la phase de montage

Il est possible que le chef de projet n'ait pas été embauché au moment où vous atteignez la phase de montage. Les processus de recrutement peuvent prendre du temps et les organisations peuvent ne pas vouloir embaucher un chef de projet avant qu'un contrat de financement n'ait été signé. Dans ce cas, il devrait y avoir un point focal qui supervise les processus et s'assure que tout ce qui doit être documenté le soit, de sorte que, lorsque le chef de projet sera à bord, il soit clair quelles tâches ont été accomplies et quels processus sont en place.

2.2.2 Les produits clés

Charte du projet

Un document " vivant " qui fournit une description sommaire du projet et qui est signé et approuvé par la gouvernance du projet. Ce document sert essentiellement de fiche d'information sur le projet, décrivant tous les renseignements importants sur le projet qui peuvent être cités en référence par le chef de projet et les autres parties prenantes. Parmi les informations à inclure figurent: une brève description du projet avec les prévisions budgétaires, les grandes lignes des produits et résultats, les risques, la structure de gouvernance de projet, les marges de tolérances du chef de projet, les dates clés.

Registre de risques détaillé

L'identification des risques a commencé à l'étape de l'identification et de la définition, mais elle fera l'objet d'une analyse plus poussée au cours de cette étape, ce qui permettra d'établir une stratégie précise pour chaque risque. Au cours du montage, le chef de projet devra prendre des décisions plus concrètes quant à la façon dont les risques seront gérés et à la fréquence à laquelle ils seront réévalués pendant toute la durée du projet.

Stratégie d'engagement des parties prenantes

Une stratégie détaillée d'engagement des parties prenantes est élaborée au cours de la phase du montage, en s'appuyant sur ce qui a été fait lors de la phase d'identification et de définition où les parties prenantes ont été analysées en fonction de leur pouvoir, influence, relation, et impact sur le projet. Au cours de la phase de montage, plus d'informations sont collectées sur les parties prenantes pour développer une stratégie complète afin de faciliter leur implication.

Lancement du projet

Le lancement du projet intervient à la fin de cette phase, en s'assurant que toutes les parties prenantes sachent que le projet commence (et quand il prendra fin) et qu'elles aient également une bonne compréhension de l'étendue des travaux et du calendrier du projet.

2.2.3 Qui participe à cette phase ?

De multiples parties prenantes continueront de participer à cette phase, en fournissant des informations et des directives sur la description des composantes du projet et en jetant les bases de la planification et de la gestion future du projet. Selon votre projet, vous pouvez inclure des bénéficiaires et des membres de la communauté dans certains des processus de la phase de montage. Toutefois, les parties prenantes suivantes devraient au moins être incluses :

- **Gouvernance du projet:** Qu'il s'agisse d'un conseil d'administration, d'un sponsor ou d'un comité de pilotage, la contribution de la gouvernance du projet sera essentielle pour établir les tolérances et fournir des commentaires sur des éléments tels que les risques, l'engagement des parties prenantes, la planification, le suivi et l'évaluation.
- **L'équipe du projet:** L'inclusion des personnes qui feront le travail du projet permettra d'affiner les analyses qui sont effectuées au cours de cette phase. N'oubliez pas d'inclure également le personnel de soutien du projet (ressources humaines, finances et chaîne d'approvisionnement).
- **Partenaires, fournisseurs, entrepreneurs:** Encore une fois, des analyses plus complètes auront lieu lorsque les personnes qui effectuent le travail seront impliquées. Si des partenaires, des fournisseurs et des entrepreneurs ont été identifiés à ce stade-ci, il serait avantageux d'obtenir leurs commentaires sur des éléments comme l'évaluation des risques.
- **Gestionnaire du programme:** Si le projet fait partie d'un programme, son gestionnaire devrait participer à cette phase afin d'assurer la cohérence et la clarté avec tous les projets du programme. Il peut également être en mesure de fournir des renseignements précieux sur les risques, les parties prenantes et la structure de gouvernance.
- **Bénéficiaires du projet:** Espérons que les bénéficiaires ont déjà été consultés et impliqués dans la phase d'identification et de définition. Leur engagement devrait se poursuivre pendant la phase de montage et fournir une contribution précieuse sur la justification de la conception du projet. Cependant, parfois, la proposition, qui est rédigée vers la fin de la phase d'identification et de définition, est souvent soumise à des contraintes de temps très serrées, ce qui laisse peu de possibilités de consultation avec les bénéficiaires, et il est donc essentiel de les faire participer à la phase de montage.

2.2.4 Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique

La phase de montage du projet suit celle de l'identification et définition et permet aux parties prenantes de préparer les autres phases du projet. Dans la présente phase, l'équipe de projet et les parties prenantes doivent incorporer des éléments essentiels pour s'assurer que le projet a tous les documents nécessaires en place pour passer dans les phases suivantes.

Portes de décision et étapes

Une fois de plus, les portes de décision jouent un rôle important dans la phase montage, justifiant continuellement que le bon projet est toujours réalisé de la bonne façon. Il y aura aussi une multitude de décisions que le chef de projet devra prendre sur la façon dont le projet sera géré et contrôlé, sur les outils et les processus qui seront utilisés, et sur les personnes à faire participer et à quel moment. Les portes de décision de cette phase s'articuleront autour d'un cadre pour la gestion du projet.

Les étapes du projet devraient également être prises en compte à ce stade. La cartographie et la planification des étapes est un processus itératif et adaptatif qui fournit un cadre de planification pour le reste du projet. Au cours de la phase de montage, le chef de projet doit déterminer si la planification par étapes sera utilisée et obtenir une compréhension initiale de la façon dont ces étapes seront mises en œuvre. Avec les estimations de haut niveau en place - en gardant à l'esprit que celles-ci devront peut-être être adaptées à mesure que nous entrons dans la phase de planification - une carte des étapes peut être établie, y compris les portes de décision à la fin de chaque étape.

Participation des parties prenantes gouvernementaux

À un moment donné dans l'Identification et la Définition et la Montage du projet, vous aurez probablement besoin des approbations du gouvernement d'une manière ou d'une autre. Souvent, ces parties prenantes sont engagées uniquement lorsque ces approbations sont nécessaires, cependant, si les parties prenantes du gouvernement sont impliquées de manière continue tout au long des phases d'Identification, de Définition et de Montage, le processus d'approbation des projets peut se dérouler plus facilement. Sans oublier que les parties prenantes gouvernementales fournissent souvent une perspective de plus haut niveau sur le projet qui peut être utile pour identifier et définir le projet. Ils peuvent également fournir des commentaires sur la façon dont un projet s'intègre (ou ne s'intègre pas) dans une stratégie locale ou nationale et des informations sur ce qui, historiquement, a réussi avec les interventions précédentes.

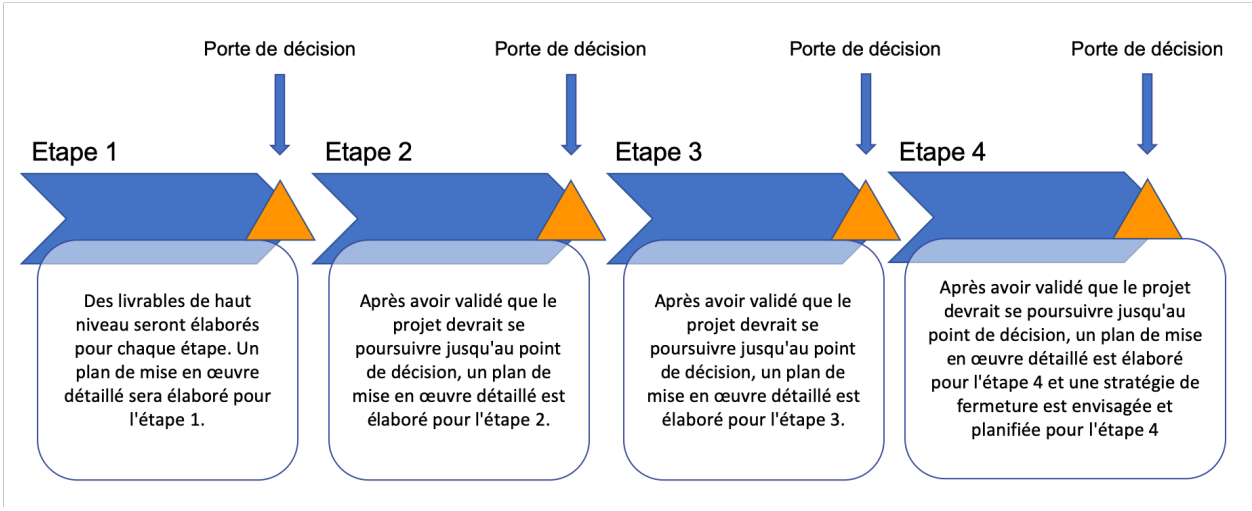


Figure 24: Les étapes du projet

Le calendrier de chaque étape variera d'un projet à l'autre, tout comme le nombre d'étapes. Au fur et à mesure que le chef de projet commence à définir ce processus, il serait également bon de déterminer la participation et l'engagement des parties prenantes à chaque étape et dans les portes de décision qui suivent chaque étape.

Contrôles internes

Les contrôles internes comprennent les processus par lesquels les ressources d'une organisation sont administrées, surveillées et mesurées. Les contrôles internes jouent un rôle important dans la prévention et la détection des fraudes et la protection des ressources de l'organisation, tant physiques (p. ex. machines et biens) qu'incorporelles (p. ex. réputation ou propriété intellectuelle comme les marques). Au niveau organisationnel, les objectifs de contrôle interne ont trait à la fiabilité de l'information financière, à la rétroaction en temps opportun sur la réalisation des objectifs opérationnels ou stratégiques et au respect des lois et règlements.

Au cours de la phase de montage du projet, il est essentiel de déterminer et d'élaborer les processus et les systèmes qui constitueront vos systèmes de contrôle interne afin d'éviter la fraude et de contrôler le projet au moment de sa planification et de sa mise en œuvre. La collaboration avec les équipes de soutien (finances, chaîne d'approvisionnement, ressources humaines) et le gestionnaire de programme fournira un cadre de contrôle uniforme pour tous les projets, et il est important que ces cadres soient aussi appliqués à tous les partenaires. Les types et le nombre de mécanismes de contrôle peuvent varier selon la taille, le risque et la complexité du projet.

Engagement des parties prenantes

Les parties prenantes devraient continuer à participer à cette phase, en fournissant une rétroaction essentielle sur les composantes du projet telles que l'analyse des risques et l'analyse des parties prenantes. Vous communiquerez également la description de haut niveau du projet par le biais de la charte de projet et du lancement du projet qui aura lieu au cours de cette phase. Vous veillerez à ce que les parties prenantes clés souscrivent à ce que le projet aspire à réaliser et conviennent du temps, du coût et du périmètre tels qu'ils sont décrits dans la charte du projet.

2.2.5 Intrants

En s'appuyant sur le travail effectué dans la section Identification et définition, l'équipe de projet élaborera plus en détail les composantes du projet au cours de cette phase. Au cours de cette phase, vous aurez probablement besoin de:

- Évaluation initiale des risques ;
- Évaluation initiale des parties prenantes ;
- Note conceptuelle du projet et / ou la proposition ;
- Evaluation succincte des compétences de l'équipe du projet
- Évaluation à haut niveau des ressources (Humaines, Budget, chaine d'approvisionnement) ;
- Cadre logique du projet ;

Rappelez-vous que selon le modèle de phase Project DPro, les phases se chevauchent souvent, de sorte que certaines de ces intrants peuvent être en cours de développement lorsque vous atteignez la phase de configuration. Ce n'est pas grave ! La chose importante à retenir, c'est qu'au moment où vous avez élaboré votre charte de projet, vous auriez dû réfléchir à ce qui est requis et ce qui ne l'est pas et détailler les processus et les outils au besoin.

2.2.6 Les processus

Analyse des risques

Lorsque l'on explore les éléments "essentiels" d'une bonne gestion de projet, la plupart des discussions convergent rapidement sur le thème du risque. Mais c'est quoi le risque? Le terme est souvent utilisé de façon vague, sans cohérence et parfois de façon incorrecte. Dans le contexte du Project DPro, le risque est l'effet potentiel de l'incertitude sur les activités, les produits et les résultats du projet.

Lorsqu'on examine la définition du risque, il y a deux idées clés qui doivent être explorées davantage :

Probabilité – Le risque peut être considéré comme étant lié à la probabilité d'événements futurs incertains (par rapport aux questions qui portent sur des événements actuels qui doivent être traités immédiatement). Rappelez-vous, comme nous l'avons mentionné dans la discussion de la phase de mise en œuvre du projet de la Section 2, que les problèmes du projet sont des risques qui sont devenus une réalité.

Impact – Le risque peut avoir une incidence sur le projet. La plupart des équipes de projet se concentrent sur les risques négatifs susceptibles de nuire au projet. (temps/calendrier, coût/ressources, périmètre/qualité, etc.) En général, les risques négatifs doivent être évités. Le risque positif, en revanche, est moins largement reconnu et compris. Les équipes de projet peuvent assumer des risques positifs s'ils voient une opportunité potentielle, ainsi qu'un potentiel d'échec. On parle alors de prise de risque intelligente.

Un événement à risque est quelque chose qui peut se produire et qui pourrait avoir une incidence sur le projet. En d'autres termes, un risque est une possibilité, une situation qui pourrait empêcher le projet d'atteindre les produits et les résultats dans les délais, le budget, le périmètre et la qualité escomptés.

Lors de l'identification et la définition, les risques initiaux du projet ont été répertoriés. Au cours de cette phase, les risques sont détaillés et analysés plus en profondeur, ce qui donne lieu à un plan de gestion des risques qui sera mis à jour et réévalué à des moments précis au cours du projet. La gestion complète des risques dans le cadre d'un projet consiste en :

1. Identification des risques
2. Catégorisation des risques
3. Évaluation de l'incidence et de la probabilité du risque
4. Élaboration des stratégies de réponse aux risques
5. Suivi et contrôle des risques

Puisque nous avons déjà identifié et catégorisé les risques dans la phase d'identification et de définition, dans la phase de Montage nous nous concentrons sur l'évaluation des risques et l'élaboration de stratégies de réponses.

Evaluation des risques

L'évaluation des risques est le processus de quantification des risques documentés à l'étape de l'identification des risques. L'évaluation des risques permet de relever deux défis difficiles dans la gestion des risques d'un projet:

- Hiérarchisation des risques: À l'aide de critères convenus par l'équipe de projet et les parties prenantes clés, les risques sont classés en fonction de leur probabilité et de leur incidence.
- Identification des tolérances aux risques: Ensuite, l'équipe du projet doit travailler avec les principales parties prenantes pour identifier les niveaux de tolérance aux risques acceptables et ceux qui sortent des niveaux de tolérance acceptables et qui doivent être gérés de manière active.

La matrice d'évaluation des risques est un outil utile pour évaluer les risques. Le tableau ci-dessous donne un exemple de la façon dont la matrice peut être utilisée pour évaluer le risque dans un projet de développement.

PROBABILITE risque de se produire	Elevé			**Risque B**
	Moyen	**Risque C**		
	Faible			**Risque A**
		Faible	Moyen	Elevé
		Potentiel IMPACT sur le projet		

Table 19: Matrice d'évaluation des risques

Dans l'exemple présenté dans la table 19, le processus d'élaboration de la matrice d'évaluation des risques s'est déroulé en deux étapes

> **Classer les risques par ordre de priorité:** L'équipe du projet et les parties prenantes ont priorisé trois risques en classant leur probabilité et leur impact potentiel sur une échelle de faible, moyen ou élevé.

Identifier la ligne de tolérance au risque: Les risques sont classés par couleur (rouge, orange, jaune, sans couleur). Dans cet exemple, le risque B est une préoccupation claire et sera géré activement. Le risque A se trouve dans une cellule ombragée (jaune), mais il s'agit d'une préoccupation de niveau inférieur qui ne fera l'objet que d'une surveillance. Le risque C n'est pas dans une case ombragée, de sorte qu'il ne dépasse pas les seuils de tolérance au risque du projet.

D'une certaine façon, la matrice d'évaluation des risques est un outil d'une simplicité trompeuse. Bien que la matrice puisse être relativement simple, pour l'utiliser de façon productive, l'équipe de projet et les parties prenantes doivent avoir une compréhension commune des critères utilisés pour prioriser les risques et déterminer les niveaux de tolérance au risque. Pour en arriver à cette compréhension commune, le chef de projet doit travailler avec les principaux acteurs du projet afin de compléter le processus parfois difficile associé à la réponse aux questions suivantes :

- Quels critères seront utilisés pour prioriser les risques ? Le temps ? Périmètre ? Coût ? D'autres facteurs comme la valeur pour les bénéficiaires du projet? La réglementation des donateurs? La sécurité des employés ? Quel processus sera utilisé pour déterminer la tolérance au risque ?

Pour être en mesure d'élaborer une stratégie de réponse à un risque, nous devons comprendre la gravité du risque et son incidence sur le temps, le budget, le périmètre et la qualité (Triangle des trois contraintes) du projet. Soyez précis dans votre énoncé des risques et indiquez explicitement l'impact qu'il aura sur le calendrier, le périmètre, le budget ou la qualité du projet.

Par exemple, dans le projet de construction de latrines à Delta River, l'un des risques possibles est le suivant: *La pluie interrompt l'installation des latrines*. Cette déclaration n'est pas assez précise, nous devons indiquer comment la pluie affectera notre Triangle de Triple Contrainte afin de pouvoir développer une stratégie en conséquence. Une déclaration de risque plus appropriée serait: *La pluie interrompt l'installation des latrines, **ce qui retarde le projet**.*

En étant précis quant à la façon dont le risque affectera mon triangle, je peux maintenant élaborer une stratégie d'intervention plus appropriée pour réduire la probabilité qu'il se produise ou l'impact qu'il aura s'il se produit.

Réponse aux risques

L'identification et l'évaluation des risques sont à la base d'options judicieuses de réponse aux risques. Une fois qu'un risque a été identifié comme étant supérieur à la ligne de tolérance au risque du projet, l'équipe de projet doit identifier une stratégie pour mieux répondre au risque. Souvenez-vous ! L'objectif de la gestion des risques n'est PAS D'ÉLIMINER TOUS les risques du projet, c'est impossible. L'objectif est de reconnaître à quel moment réagir si le risque dépasse les niveaux de tolérance du projet. Par exemple, les projets " intolérants au risque " tenteront activement de gérer les risques, quelle que soit leur place dans la matrice. D'un autre côté, les projets " tolérants au risque " pourraient être prêts à accepter un grand nombre de risques sans intervenir pour gérer activement la situation. Il est également important de noter que les risques changent au fil du temps et qu'ils doivent donc être examinés et évalués activement en fonction de leur probabilité et de leur impact. C'est aussi une bonne idée de revoir les stratégies et de s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes par rapport au contexte et au risque. Si le projet décide de gérer activement un risque, les stratégies d'intervention comprennent les options suivantes (ou une combinaison de ces options) :

- **Évitement du risque** – Ne pas faire (ou faire autrement) une partie du périmètre qui comporte un impact élevé et/ou une forte probabilité de risque. Par exemple, un projet peut choisir de ne pas travailler dans une zone géographique parce qu'il y a trop d'insécurité.

- **Transfert du risque** – Transférer (ou partager) le risque pour certains aspects du projet à (ou avec) une autre partie. L'exemple le plus courant de transfert de risque est l'assurance. Par exemple, les polices d'assurance transfèrent le risque de dommages et de pertes au véhicule à la compagnie d'assurance.
- **Atténuation du risque** – Agir pour réduire la probabilité et/ou l'impact d'un risque potentiel. Prenons, par exemple, un projet qui se préoccupe du risque de vol de marchandises.
    - La probabilité de vol potentiel peut être réduite en augmentant les systèmes de sécurité du bâtiment (gardes, nouvelles portes, fenêtres grillagées).
    - L'impact d'un vol potentiel peut être réduit en instaurant une politique selon laquelle seules les marchandises requises pour les sept prochains jours sont gardées à l'entrepôt.
- **Acceptation du risque** – Si la probabilité perçue et le risque d'incidence sont jugés raisonnables, l'organisation peut choisir de ne pas prendre de mesures. Par exemple, un projet peut reconnaître qu'il risque d'être confronté à une saison des pluies tardive qui interrompt son cycle agricole, mais l'équipe choisit de vivre avec le risque et n'agit pas pour l'éviter, le transférer ou le réduire.

Évitement du risque

Travailler dans un contexte conflictuel est plein de risques. Prenons, par exemple, les interventions dans un camp de réfugiés où la violence et les raids sont fréquents sur la route entre le lieu d'implantation de l'organisation et le camp. Il y a un grand risque pour l'équipe de se déplacer de l'organisation au camp, la sécurité et la sûreté des membres de l'équipe pourraient être mises en danger. Ainsi, pour éviter tout risque pour l'équipe du projet, les activités dans le camp seront gérées à distance par l'intermédiaire d'une organisation communautaire qui est basée dans le camp. L'équipe de projet évite ce risque en menant les activités d'une autre façon.

Le chef de projet et la réponse au risque

Au moment de déterminer qui doit répondre au risque, n'oubliez pas que la personne qui répondra au risque ne sera pas toujours le gestionnaire du projet. Si vous jetez un coup d'œil au registre des risques ci-dessous, vous constaterez que le responsable logistique répond au risque lié à l'approvisionnement des latrines, car cela relève de son domaine de compétence. Ce qui importe, c'est que la personne chargée de réagir au risque ait les connaissances et la capacité de prendre des mesures et de donner des conseils sur le risque.

Il est également important de se rappeler qu'un processus régulier d'examen des risques doit être mis en place et doit inclure le plus grand nombre possible d'intervenants. La participation de diverses parties prenantes, y compris des partenaires, à la discussion et à l'analyse des risques peut conduire à l'identification de risques supplémentaires auxquels l'équipe de projet n'a pas pensé.

Il est important de noter que le fait d'" ignorer " un risque n'est pas une stratégie acceptable de réaction au risque. Les risques ne doivent pas passer inaperçus, non gérés ou ignorés. Même dans les situations où un risque est accepté, il n'est pas ignoré, mais fait plutôt l'objet d'une surveillance continue. Dans ces cas, la décision d'accepter le risque est fondée sur un processus rationnel d'identification, d'évaluation et de réponse, dont le résultat aboutit à une décision d'accepter le risque.

À ce stade, l'équipe du projet devra élaborer un plan d'action pour les activités de réponse aux risques qu'elle a sélectionnées. Le document de gestion des risques devra permettre d'accomplir ce qui suit :

- - Élaborer un plan de gestion des risques organisé et complet ;
- - Déterminer les méthodes à utiliser pour mettre en œuvre les réponses aux risques ;
- - Prévoir des ressources adéquates pour la réponse au risque.

Chaque plan de gestion des risques devrait être documenté, mais le niveau de détail variera selon le projet. Les grands projets ou les projets à haut degré d'incertitude bénéficieront de plans de gestion des risques détaillés et officiels qui consignent tous les aspects de l'indentification, l'évaluation et de la réponse aux risques.

Pour les projets plus complexes et les projets comportant plus d'incertitudes, un registre des risques permet une identification plus formelle et plus détaillée des risques et du plan de réponse pour y faire face. Un registre des risques contient également des informations sur l'ampleur de la probabilité et de l'impact du risque. Il peut également inclure des stratégies de réponse aux risques et des "propriétaires" de la réponse aux risques. Les « propriétaires » de la réponse au risque seront les points focaux de la coordination ou de l'action si ce risque devient problématique. Le registre des risques peut également contenir des renseignements sur les répercussions de ces risques sur le coût et le calendrier.

Bien que le format du registre des risques puisse varier d'une organisation ou d'un projet à l'autre, un exemple d'un format pourrait comprendre les renseignements suivants. Assurez-vous d'inclure, au minimum, le risque, le statut, la probabilité et l'impact, la stratégie de réponse et le propriétaire de la réponse au risque dans vos registres de risques. Il est important de commencer ce processus en détail pendant la phase de montage afin que le plan de gestion des risques puisse être intégré dans le plan de projet.

Nom du risque	Probabilité	Impact	Score du risque	Stratégie de Réponse	Responsable
Le partenaire n'a pas la capacité de mettre en œuvre les activités, ce qui entraîne un retard dans les activités de la phase 2.	6/10	5/10	30	Atténuer - Inclure un budget pour le renforcement des capacités du partenaire.	Chef de projet
La pluie retarde l'installation des latrines.	6/10	6/10	36	Éviter - La planification de la construction et de l'installation des latrines doit être retardée jusqu'après la saison des pluies.	Chef de projet

Nom du risque	Probabilité	Impact	Score du risque	Stratégie de Réponse	Responsable
L'insécurité menace les livraisons des matériels nécessaires à la construction des latrines, retarde le projet ou exige l'approvisionnement sur le marché local, ce qui peut compromettre la qualité.	4/10	6/10	24	Transférer – Contracter des transporteurs pour assurer la livraison à temps et assurer les matériels.	Responsable Logistique
La rotation du personnel au sein de l'administration locale compromet la capacité de mettre en œuvre les activités parce que de nouvelles approbations seront nécessaires.	2/10	8/10	16	Accepté – Suivre et réévaluer le risque	Chargé de liaison avec le Gouvernement

Table 20: Registre des risques du projet de latrines à Delta River

Stratégie de suivi et de contrôle du risque

Au fur et à mesure de l'évolution du projet, certains risques seront résolus ou atténués, tandis que d'autres apparaîtront et seront donc ajoutés. Il est toutefois important de réexaminer continuellement la question du risque dès les premières étapes du projet et tout au long de la phase de mise en œuvre. Cela dit, il est avantageux - à ce stade - d'établir des points précis dans le projet où les risques seront réexaminés et analysés de nouveau. Nous discuterons de suivi et du contrôle des risques pendant la phase de mise en œuvre, mais pour nous assurer que le risque demeure un processus " vivant ", le gestionnaire de projet doit déterminer quand, comment et avec qui les risques seront mis à jour tout au long du projet.

Engagement des parties prenantes

Les parties prenantes sont d'une importance cruciale pour le succès de tout projet, qu'il s'agisse d'un projet humanitaire de distribution alimentaire ou d'un projet de développement sur les moyens d'existence. L'engagement des bonnes parties prenantes au bon moment est la responsabilité du chef de projet. Cependant, ce n'est pas quelque chose qui peut être fait ad-hoc. Le gestionnaire de projet devrait comprendre les parties prenantes et agir pour s'assurer qu'elles participent aux activités du projet.

L'établissement d'une stratégie d'engagement des parties prenantes au cours de la phase de montage permet au gestionnaire de projet de préciser comment les parties prenantes seront impliquées dans les diverses activités du projet et quelle sera la nature de leur engagement. Cette démarche au cours de la phase de montage facilitera la participation et l'engagement des parties prenantes au cours des phases subséquentes.

Partie prenante	Rôle dans l'activité	Intérêt dans l'activité	Engagement	suivi
Qui sont les parties prenantes ?	Que feront-ils dans cette activité ?	Quel est leur intérêt à participer à cette activité ?	Comment les engagerons-nous pour assurer leur participation ?	Quel genre de rétroaction et de suivi est requis?
Représentant de la municipalité locale	Faire un discours d'ouverture pour le lancement du projet.	Leur participation permettra à la municipalité et aux fonctionnaires de se faire connaître et de démontrer qu'ils sont intéressés à appuyer des projets qui aideront la collectivité.	Coordonner et communiquer l'objet du projet par une lettre officielle suivie d'une réunion pour demander l'adhésion et la participation au lancement.	Envoyez une lettre de remerciement officielle et inscrivez leur rôle dans l'activité dans le communiqué de presse officiel. Tenir une réunion de suivi avec les représentants officiels pour répondre à toutes les questions et demander leur participation aux activités futures.

Table 21: Stratégie d'engagement des parties prenantes

La participation des parties prenantes n'est pas une science exacte, il y aura des changements et des ajustements qui devront être apportés. Il est essentiel d'assurer un suivi auprès des parties prenantes pour s'assurer de leur participation et engagement.

Structure de gouvernance du projet

Dans le contexte du management de projet, la gouvernance définit le cadre de gestion dans lequel les décisions sont prises. Une solide structure de gouvernance précise :

Autorité: Qui a le pouvoir de prendre des décisions et dans quelles limites de tolérance ?

Redevabilité: Qui est responsable de la réussite du projet ? En l'absence d'une responsabilité claire quant à la réussite des projets, il n'y a personne pour faire bouger les agendas et résoudre les problèmes du projet.

Les changements dans le projet: Décisions sur les changements qui vont au-delà des tolérances convenues avec le gestionnaire de projet.

Supervision: Surveille l'orientation du projet, fourni des renseignements, surveille la viabilité et la validité du projet, en prenant la décision de mettre fin au projet au besoin. Veille également à ce que les différents points de vue des parties prenantes soient entendus.

Soutien et défense : Fournit un appui et des ressources pour le projet et conseille le chef de projet sur les aspects de gestion du projet, en particulier ceux qui échappent à son contrôle.

Les structures de gouvernance peuvent prendre de nombreuses formes, le plus souvent à titre de sponsors, de comités directeurs ou de pilotage. La structure de gouvernance la plus simple et la plus courante dans les projets est composée d'une seule personne - le sponsor du projet – cela pourrait être

suffisante. Il peut s'agir, par exemple, d'un gestionnaire de programme, d'un supérieur hiérarchique ou d'un point focal d'une ONG Internationale partenaire. Quel que soit le titre de la personne, ce qui est important à déterminer, c'est à qui vous allez vous adresser lorsque les décisions dépassent votre autorité et à qui vous confiez-vous lorsque vous avez besoin de soutien pour votre projet ? Au final ce qui importe de déterminer, c'est à qui le gestionnaire de projet doit s'adresser lorsque les décisions dépassent son niveau de tolérance et vers qui il peut se tourner pour obtenir du soutien.

Bien qu'une structure de gouvernance composée d'un seul sponsor puisse être simple, souvent, elle ne représente pas les multiples perspectives dans des projets de développement.

Nous savons tous que les projets humanitaires et de développement sont rarement simples. L'équipe de projet doit gérer les agendas avec de multiples parties prenantes, y compris (mais sans s'y limiter) le donateur du projet, l'organisation ou les organisations d'exécution, les communautés bénéficiaires et les fournisseurs du projet. Dans ces contextes complexes, un seul sponsor de projet ne fournira pas le soutien dont l'équipe de projet a besoin pour réussir. Une structure de gouvernance plus efficace serait plutôt un comité de pilotage ou un comité directeur du projet, qui comprendrait des représentants de multiples parties prenantes participant au projet.

Reality Check : Gouvernance du projet
Lors de l'élaboration de votre structure de gouvernance, vous devez déterminer la structure qui convient le mieux à votre projet, compte tenu du contexte dans lequel vous travaillez et des ressources dont vous disposez. Bien que les comités de pilotage et les comités de projet fournissent un cadre de gouvernance plus solide, ils peuvent simplement ne pas être pratiques pour votre projet. Il est important de se rappeler qu'il faut mettre en place un cadre, même s'il s'agit d'un sponsor avec des tolérances clairement définies. Il faut aussi garder à l'esprit qu'il peut y avoir plusieurs niveaux de gouvernance, en particulier si vous êtes un partenaire de mise en œuvre. Le scénario suivant le décrit plus clairement :
Vous êtes chef de projet pour une ONG locale, dans le cadre d'un programme géré par une ONGI. Vous assurez la coordination avec le gestionnaire du programme pour les questions liées au programme et avec le point focal des finances pour les questions financières. Il peut même y avoir un autre point focal dans le département MEAL pour les questions liées au suivi et à l'évaluation.
Cela peut créer une situation chaotique et de la confusion pour le chef de projet. Dans ce genre de scénario, il est particulièrement important de savoir à qui s'adresser et à quel moment. Idéalement, il y aurait un point central qui agirait à titre de sponsor de votre projet, mais ce n'est peut-être pas le cas. Quel que soit le scénario, il vous incombe, en tant que chef de projet, de vous assurer que vous connaissez vos tolérances et votre structure de gouvernance et que celles-ci sont documentées dans la charte du projet.

Reality Check- Gouvernance des projets et projets humanitaires
Les projets humanitaires nécessitent souvent une identification et un déploiement rapides pour répondre aux besoins immédiats des bénéficiaires. Elles exigent aussi généralement une adaptation continue à mesure que les contextes et les besoins évoluent. L'établissement d'une structure de gouvernance au sein des projets humanitaires qui est bien comprise et claire facilite la capacité d'adaptation des équipes de projet, permet de surmonter les problèmes plus rapidement et permet d'éviter les retards.

Il n'existe pas de norme unique et définitive pour l'établissement de comités de projet ou de comités de pilotage, cela dépendra de l'organisation, de la taille du projet et des intervenants concernés. Toutefois, les directives suivantes donnent un aperçu de la façon dont les comités peuvent être structurées et gérées:

Taille

Il n'y a pas de taille standard pour les comités. Au minimum, il devrait y avoir deux personnes et il est courant de trouver des comités composés de trois, quatre ou cinq représentants. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la taille réduite des groupes facilite une collaboration et une prise de décision efficaces. Toutefois, il est souvent utile d'élargir la taille du comité lorsque la gestion des parties prenantes est complexe. Par exemple, s'il y a plusieurs donateurs, plusieurs groupes bénéficiaires ou plusieurs organisations travaillant sur le même projet.

Composition

Les membres du Comité doivent représenter une variété de points de vue des parties prenantes et peuvent varier en fonction du projet. La clé est de réunir un groupe de représentants dévoués de groupes de parties prenantes qui fourniront un environnement plus holistique pour la prise de décision. Il n'y a pas une seule bonne composition d'un comité, mais quelques exemples pourraient inclure:

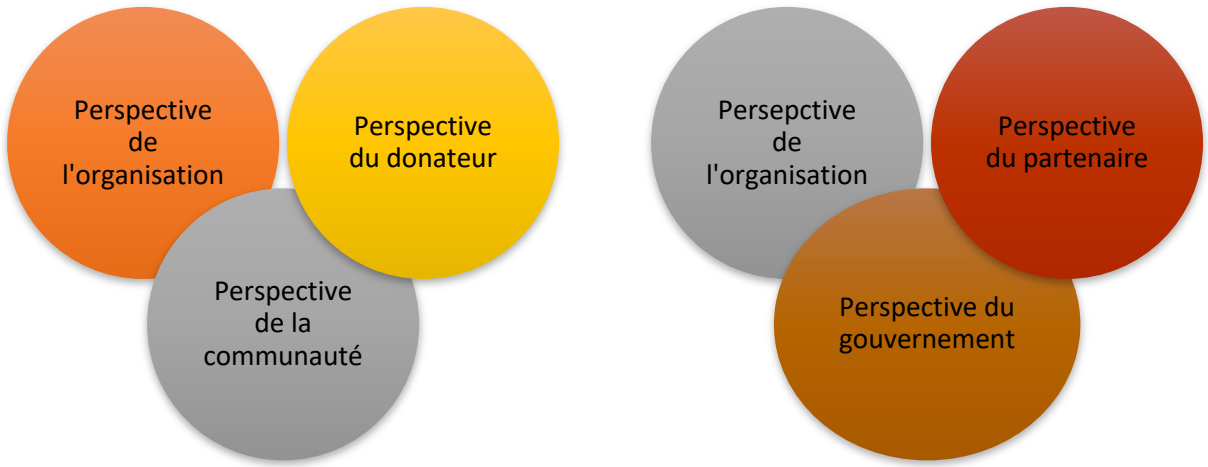


Figure 25: Exemples de composition de comités

Le point de vue de chaque membre du comité directeur ou du comité de pilotage reflète une dimension différente du projet en termes de ressources fournies au projet, de compréhension des besoins de l'organisation, des utilisateurs et des promoteurs (pour la prise de décisions sur la viabilité du projet en cours) et évaluer les résultats du projet. Chacun a sa propre évaluation de ce que l'on entend par " succès " - et toutes les perspectives, lorsqu'elles sont prises ensemble, définissent le succès d'un projet.

Responsabilités Collectivement, le comité est responsable du projet et ses responsabilités comprennent **:**

- Décider des modifications proposées au projet (périmètre, budget, calendrier ou autres) qui vont au-delà des tolérances convenues avec le gestionnaire de projet;
- Surveiller le projet, fournir les ressources, l'orientation et les idées nécessaires;
- Surveiller la viabilité du projet et prendre les décisions de mettre fin au projet au besoin;
- Représenter l'intérêt de la perspective qu'ils symbolisent;
- Appuyer et conseiller le gestionnaire de projet sur la gestion du projet, en particulier sur les questions qui dépassent le contrôle d'un gestionnaire de projet; et
- Préconiser le soutien et les ressources nécessaires au projet.

Réunions Il est recommandé que les comités de projets organisent régulièrement des réunions où l'ordre du jour est fixé par le chef de projet en coopération avec le représentant du point de vue de la direction. Les points importants à l'ordre du jour comprennent l'examen du registre des risques et du registre des problèmes, qui seront discutés plus loin. En outre, une réunion du Comité de projet est également nécessaire à toutes les portes de décision.

Un domaine de confusion qui se pose parfois est celui de savoir si le Comité de projet ou le Comité de pilotage agit comme une simple entité démocratique où chaque membre du Conseil a une voix égale lors du vote sur les décisions importantes. Il est important de reconnaître que toutes les voix au sein du comité de projet n'auront pas la même autorité sur toutes les décisions. Si, par exemple, il est nécessaire de demander une augmentation du budget ou une prolongation du calendrier du projet, il se peut que tous les membres du Conseil du projet soient consultés, mais l'autorité finale de la décision revient exclusivement à un seul membre du Conseil (très probablement dans cet exemple, la perspective du donateur) ou à un groupe restreint de membres du Comité. Rappelez-vous que l'efficacité décisionnelle d'un groupe peut être considérée comme étant inversement proportionnelle à sa taille. Non seulement les grands groupes peuvent échouer à prendre des décisions en temps voulu, mais la qualité des décisions peut être affectée par les défis de la gestion du groupe.

Structures de gouvernance et partenaires de mise en œuvre

Comme c'est souvent le cas, de nombreux projets sont exécutés par des partenaires d'exécution dans le cadre d'un programme géré par une ONG internationale. Dans ce cas, la structure de gouvernance serait probablement liée à la structure au sein de l'ONG internationale. Les chefs de projet auraient des tolérances claires et, au-delà de ces tolérances, rendraient compte directement au point focal de l'ONG internationale. Il est rare que les partenaires de mise en œuvre aient un lien direct avec le donateur ou la direction de haut niveau au sein de l'ONG internationale.

Dans ce cas, les niveaux d'autorité - ou tolérances - deviennent incroyablement importants parce qu'il y a un niveau supplémentaire de gouvernance dans lequel le processus de prise de décision peut être acheminé à un échelon supérieur.

Un autre élément de l'établissement d'une structure de gouvernance consiste à s'assurer que les niveaux de tolérance du chef de projet sont clairement définis et articulés dans la Charte du projet. Ces tolérances permettent au chef de projet de déterminer dans quelle mesure il peut prendre des décisions concernant un projet et à quel moment la prise de décision doit être soumise à la structure de gouvernance. Voici quelques exemples de tolérances qui devraient être fixées dans cette phase:

Tolérance de temps - la durée pendant laquelle le projet peut être achevé plus tard ou plus tôt que la date prévue.

Tolérance de coût - le pourcentage, ou un montant de trésorerie, par lequel le projet peut être surpassé ou sous le budget prévu

Tolérance au périmètre - est mesurée en tant que variation convenue par rapport à la description du produit et toute variation potentielle doit être documentée dans la structure de découpage du produit.

Tolérance au risque - fournit un point de référence pour les risques dont vous devriez faire part au comité de pilotage.

Tolérance à la qualité - plages qui définissent les performances acceptables d'un produit, documentées dans la description du produit.

Tolérance à l'égard des avantages - plages de performances acceptables du projet au niveau des résultats.

Ces niveaux de tolérance deviennent importants pendant la mise en œuvre lorsque des problèmes et des changements sont susceptibles de se produire dans le projet. Vous ne voulez pas être mis dans une situation où vous ne savez pas si vous êtes autorisé à prendre une décision ou à qui vous devez la transmettre. L'établissement de la structure de gouvernance avant le début de la planification et de la mise en œuvre apportera des éclaircissements au gestionnaire de projet et facilitera et accélérera le processus décisionnel tout au long du projet.

Exemples de risques et de tolérances

Vous êtes un chef de projet avec les tolérances pour apporter des changements à un projet en ce qui concerne le temps, le budget et le périmètre, à condition que le changement ne dépasse pas 5% de toute ligne budgétaire. L'équipe SERA/MEAL vous a alerté de deux problèmes en surveillant les activités qui se déroulent pendant la phase de montage.

Le premier problème est que le nombre de personnes dans le besoin a augmenté à cause des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays qui se sont installées dans la région du Delta River. Votre objectif initial était de servir 2 500 bénéficiaires directs. Avec l'afflux de personnes déplacées, le nombre de bénéficiaires directs ayant besoin d'installations EAH/WASH s'élève maintenant à 3 250, ce qui nécessitera 20 latrines supplémentaires. Le budget consacré à cette activité est ainsi augmenté de 12%. Cela dépasse vos tolérances en tant que gestionnaire de projet et vous exigera de passer ce problème au niveau suivant de votre structure de gouvernance.

Le deuxième problème est que le coût de l'un des composants des latrines a augmenté de 2% par rapport au prix initial indiqué. En tant que gestionnaire de projet, vous avez donc la possibilité de prendre une décision à ce sujet. Gardez à l'esprit que vous devez documenter ce changement et vous assurer que la fluctuation du prix est communiquée aux parties prenantes concernées.

Cadre de planification

Comment allez-vous aborder le processus de planification du projet ? Qui sera impliqué ? Quels outils seront utilisés ? À ce stade du projet, il est important de définir le cadre de planification du projet. Essentiellement, vous planifiez le plan.

Lorsque vous déterminez le cadre du projet, vous devez tenir compte des points suivants:

- **La longueur du projet:** Si vous mettez en œuvre un projet particulièrement long qui se déroule sur une période d'un an ou plus, vous pouvez envisager d'utiliser un processus de planification par étapes. La planification des étapes peut également être utile pour les projets qui se déroulent dans des environnements complexes et conflictuels. L'exemple de la Figure 26 est un plan d'étape du projet de constructions de latrines à Delta River, qui comprend tous les éléments du projet.

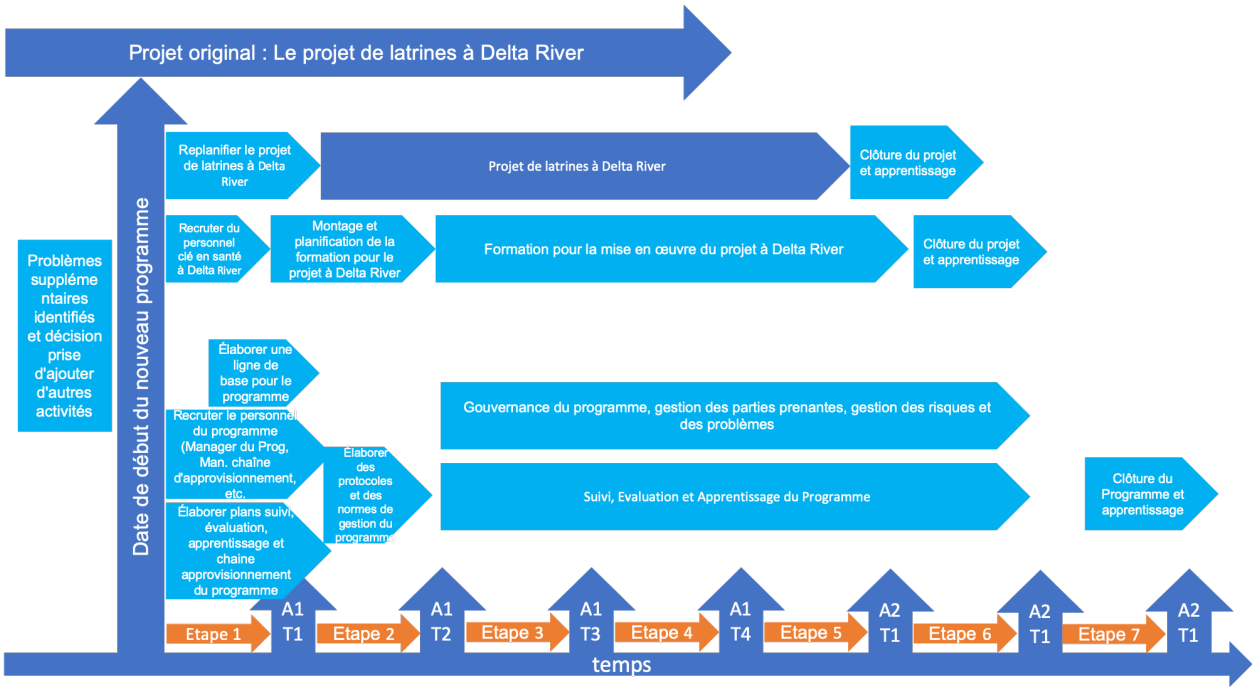


Figure 26: Plan d'étape pour le projet de construction de latrines à Delta River

Si l'on met en œuvre des projets à plus court terme et moins complexes, il est essentiel pour la justification du projet de s'assurer que les portes de décision sont incluses comme points de contrôle officiels pour valider le projet en permanence.

- **Outils et processus:** Savez-vous quels outils vous utiliserez pour gérer le projet ? Plus important encore, l'équipe de projet est-elle formée et au courant des outils, de leurs fonctions et des points du projet dans lesquels ces outils doivent être examinés et mis à jour ?
- **Composantes transversales :** Ces composantes sont devenues assez courantes dans les projets et le processus de leur inclusion commence tôt dans le projet. Voici quelques exemples de ces éléments transversaux:
    - **Genre:** Qu'il s'agisse de l'intégration d'une perspective sexospécifique ou de l'utilisation d'indicateurs sensibles au genre, ce thème transversal est souvent requis par les organisations donatrices et partenaires pour s'assurer que l'équilibre et l'équité entre les sexes sont considérés dans l'intervention. Un exemple du projet de latrines à Delta

River pourrait être de s'assurer qu'il existe des zones/installations de latrines séparées pour hommes et femmes et de cibler un nombre égal (50%/50%) d'hommes et femmes comme bénéficiaires directs.

- **Protection:** L'intégration de la protection dans la conception de votre projet garantit que vous avez pris en compte les besoins des personnes les plus vulnérables et que le projet ne cause aucun dommage (ne pas nuire/ Do no harm) à la communauté et aux bénéficiaires visés. Cela peut vouloir dire que vous avez incorporé des mécanismes de signalement des violations liées à la protection et que vous avez conçu votre projet en vous assurant que les besoins et les conditions des personnes les plus vulnérables sont pris en compte dans les activités du projet. Un exemple de notre projet de latrines à Delta River est de s'assurer que les latrines des femmes sont à moins de 50 mètres de leur logement et peut-être même de construire une clôture autour des latrines pour fournir une couche supplémentaire d'intimité et de protection.
- **Accessibilité /Handicap/ invalidité** : Garantir l'accès à l'intervention/produits/services pour les personnes handicapées fait partie des services offerts à l'ensemble de la communauté et assure un accès équitable à tous les produits et services. Un exemple de notre projet de latrines à Delta River est de s'assurer que les latrines sont accessibles en fauteuil roulant en installant des rampes et des barres dans les latrines et les installations pour le lavage des mains sont à une hauteur appropriée pour ceux utilisant des chaises roulantes.

Cadre de SERA/MEAL

Le suivi doit avoir lieu tout au long de la durée du projet, fournissant un feedback essentiel au chef de projet et à son équipe au sujet du respect des délais, du contenu, de la qualité. En outre, le chef de projet doit travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes pour déterminer si et quand les évaluations doivent avoir lieu. Souvent, ce processus a lieu trop tard dans le projet, ce qui entraîne des contraintes inutiles et compromet la qualité. Il est essentiel d'élaborer à un stade précoce le cadre de suivi et d'évaluation pour s'assurer qu'il existe une direction claire au moment de la planification du projet. Il prépare également le terrain pour estimer avec précision le type de ressources (humaines, monétaires et technologiques) qui seront nécessaires à la mise en œuvre efficace de ces tâches.

Cadre du suivi

Vous devriez être en mesure d'élaborer un cadre de suivi fondé sur l'information contenue dans le cadre logique - essentiellement, vos indicateurs guideront le suivi de votre projet. Il faut également tenir compte de la fréquence à laquelle le suivi sera effectué, de la compétence de l'équipe chargée du suivi et des outils (enquêtes, focus group, etc.) qui seront utilisés pour recueillir les données.

Cadre pour l'évaluation

Les évaluations peuvent être coûteuses et exiger beaucoup de temps et de ressources. A ce stade du projet, il est utile de préciser le type d'évaluation (en temps réel, finale, ex-post) que vous prévoyez pour le projet. Gardez à l'esprit que l'évaluation ex post exige beaucoup de travail avant et pendant la mise en œuvre du projet et qu'elle peut être très coûteuse et demander beaucoup de ressources. Vérifiez auprès de votre organisation, de vos partenaires et de vos donateurs les attentes relatives à la réalisation des évaluations du projet et déterminez si l'évaluation sera effectuée par quelqu'un au sein de l'organisation ou si un consultant externe sera nécessaire.

Cadre pour la redevabilité et l'apprentissage

La redevabilité et l'apprentissage sont souvent intégrés dans le suivi et l'évaluation par le biais de la méthodologie SERA/MEAL. Si vous incluez la reddition de comptes et l'apprentissage, c'est à ce stade que vous devriez commencer à examiner quels types de mécanismes de reddition de comptes vous utiliserez et comment ces mécanismes alimenteront l'apprentissage continu dans le cadre du projet. Si vous utilisez la redevabilité et l'apprentissage, réunissez les membres de l'équipe de projet et commencez à réfléchir aux questions suivantes:

- Quels types de mécanismes de redevabilité seront utilisés et avec qui ?
- Comment la rétroaction des mécanismes de redevabilité sera-t-elle traduite en leçons apprises ?
- Comment les leçons apprises seront-elles intégrées au processus itératif de planification du projet ?
- Qui sera chargé de superviser ce processus ?
- Comment l'apprentissage sera-t-il répercuté aux niveaux du programme et du portefeuille au sein de l'organisation ?

Information et gestion des connaissances

La qualité de l'information dépend de son utilisation et, parfois, nous perdons beaucoup de données et d'informations tout au long de la vie d'un projet simplement parce qu'il n'y a pas de plan de gestion de l'information et des connaissances en place. Qu'est-ce que la gestion des connaissances ? C'est la capacité d'élaborer, de partager et d'utiliser l'information obtenue dans le cadre du projet. Que signifie la gestion de l'information ? Ce sont les processus en place et la façon dont les données sont préservées pour s'assurer que toute les informations du projet sont étiquetées et stockées de manière à pouvoir contribuer à la connaissance institutionnelle et être utilisées dans l'avenir.

Pour élaborer un plan de gestion de l'information, vous devrez tenir compte des éléments suivants :

- Comment et où l'information et les données seront-elles stockées ?
- Quels types de conventions d'appellation de fichiers seront utilisés, y compris le contrôle de version ?
- De quel type d'appareil de sécurité a-t-on besoin pour s'assurer que l'information - en particulier l'information confidentielle - est protégée ?
- Qui supervisera la gestion de l'information?

Pour élaborer un plan de gestion des connaissances, vous devrez tenir compte des éléments suivants:

- Comment les connaissances seront-elles intégrées dans la conception, la planification et la mise en œuvre des projets et des programmes ?
- Comment les leçons apprises seront-elles saisies tout au long du projet afin d'éclairer les changements et les adaptations au projet ?
- Comment les connaissances peuvent-elles être utilisées pour d'autres projets, programmes et portefeuilles de l'organisation ?

La mise en place précoce de ce plan et de ces normes vous permettra de saisir toutes les données et l'information de façon organisée, dès le début du projet, et d'utiliser cette information de façon structurée. Le gestionnaire de projet devra travailler avec l'équipe MEAL pour s'assurer que toutes les composantes sont couvertes et que le plan est conforme aux processus organisationnels et aux exigences du programme, le cas échéant.

Charte du projet

Si un projet a suivi le modèle de porte de décision, un certain nombre de décisions d'aller de l'avant ou non ont déjà été prises avant d'entrer dans la phase de montage. Pendant la phase de montage, il est important de s'assurer que le projet est officiellement autorisé par l'organe de gouvernance (qu'il soit composé d'un sponsor) ou d'un comité de projet / comité de pilotage).

Cette approbation devrait être documentée par l'élaboration d'une charte de projet, un document qui fournit une description de haut niveau du projet et qui est signé par l'organe de gouvernance du projet. Le contenu de la charte de projet peut varier, mais il comprend habituellement des énoncés sur les éléments suivants:

- **Le but du projet** – y compris un énoncé des besoins auxquels le projet répondra.
- **Les livrables du projet**– l'expression du périmètre du projet dont le but, les résultats et les principaux produits.
- **Des estimations de haut niveau** – y compris les éléments suivants avec peu de détails :
    - Les activités du projet;
    - Le calendrier du projet;
    - Le budget du projet; et
    - Une liste préliminaire des rôles et des compétences requises pour effectuer le travail prévu.
- **Les risques du projet**– identifier les problèmes/risques potentiels que le projet pourrait rencontrer.
- **Tolérances du projet** – énoncer clairement les tolérances du projet en ce qui concerne les livrables, le calendrier, les coûts et les risques.
- **Contrôle des modifications du projet**– établir un processus de gestion des exceptions lorsque le projet dépasse une tolérance dans l'un ou l'autre de ces domaines.

Une fois élaboré et signé, il est important qu'il ne soit pas mis de côté et oublié. La charte de projet est un document extrêmement utile qui peut être utilisé pour atteindre de nombreux objectifs. Pensez-y comme une boussole qui nous indique le Nord. Essentiellement, la charte de projet vise à :

- Autoriser officiellement le démarrage des activités du projet et l'utilisation des ressources pour sa mise en œuvre;
- Veiller à ce que les parties prenantes et les sponsors clés du projet (tant à l'interne qu'à l'externe) aient une compréhension commune des paramètres du projet ;
- Documenter un engagement commun à l'égard des objectifs du projet et des ressources/activités nécessaires à sa réussite.

En outre, la charte du projet doit être considérée comme un document vivant. Si les organes de gouvernance du projet approuvent des changements importants au projet (périmètre, budget, calendrier ou autre), la charte de projet devrait être mise à jour et signée pour refléter les nouveaux paramètres du projet.

En résumé, la charte de projet sert d'allié au chef de projet et, en l'absence d'une charte de projet, l'équipe de projet court le risque que :

- L'équipe de projet commencera à dépenser du temps, de l'argent, du matériel, du personnel et du capital organisationnel pour exécuter un projet qui manque d'engagement et de soutien de la part des principaux décideurs (donateurs, partenaires d'exécution, décideurs internes de l'organisme);
- Les principales parties prenantes n'ont pas une compréhension commune du projet (périmètre, budget, calendrier, avantages et risques).

Lancement du projet

L'un des principaux objectifs de la phase de montage est de communiquer le lancement des activités du projet aux parties prenantes qui ont un intérêt dans l'intervention. Ces parties prenantes peuvent inclure les communautés bénéficiaires, les ONG travaillant dans la zone d'intervention, les représentants des ministères, le grand public et bien d'autres encore. Plusieurs outils de communication peuvent être utilisés pour annoncer le lancement du projet à tous les acteurs concernés. Cependant, quel que soit le mode de communication, le lancement du projet vise à:

- Reconnaître officiellement le début du projet;
- Veiller à ce que les parties prenantes clés aient une compréhension cohérente du projet;
- Présenter le projet à toutes les parties prenantes.

À bien des égards, la charte de projet signée est un document idéal pour communiquer officiellement le lancement du projet au grand public. En raison de sa présentation brève et concise, la charte de projet est particulièrement utile pour communiquer les paramètres de haut niveau du projet. Par conséquent, ce document sera souvent très utile lorsqu'il s'agit de personnes qui ont la mémoire courte, involontairement ou non. Partager la charte de projet avec l'ensemble des parties prenantes est non seulement une pratique de communication efficace, mais c'est aussi un moyen de promouvoir la transparence et la redevabilité dans le projet.

Toutefois, s'il y a des raisons pour lesquelles l'équipe de projet préfère ne pas partager tous les éléments de la charte de projet avec l'ensemble des autres parties prenantes, d'autres options existent pour les mécanismes de communication. L'équipe peut élaborer une version allégée des informations sensibles pour être partagée avec le grand public. De plus, des articles dans les journaux, des conférences de presse, des visites sur le terrain, des réunions et des fêtes de lancement peuvent également être utilisés pour communiquer avec la communauté en général. Les messages de ces communications peuvent varier en fonction de l'auditoire et de leur lien avec le projet. Il est toutefois important qu'au moins les paramètres de haut niveau du projet soient partagés avec les parties prenantes avant le début de la mise en œuvre du projet.

Réflexions sur le montage du projet - Sommes-nous prêts ?

Beaucoup de temps et d'efforts sont investis avant que la planification du projet puisse commencer. La question essentielle que vous devez vous poser à ce stade est : "Sommes-nous prêts à commencer à planifier ?" Tout comme dans la phase d'identification et de définition, il y a souvent des contraintes au cours de la phase du montage qui rendent difficile l'établissement de priorités comme une analyse complète des risques ou une structure de gouvernance clairement définie. Cependant, malgré les contraintes, les outils et les processus réalisés lors de la phase Montage sont indispensables pour réussir la phase de la planification. Par exemple, connaître les risques du projet vous aidera à identifier les goulots d'étranglement qui peuvent survenir dans le calendrier de votre projet ou dans des activités spécifiques. La gouvernance facilitera la prise de décision, et c'est pourquoi elle doit être claire avant le début de toute planification. Avoir des estimations de haut niveau sur le périmètre, le budget, les ressources humaines, etc. rendra le processus de planification clair et efficace. Ainsi, à mesure que vous avancez dans cette phase, assurez-vous d'avoir consacré suffisamment de temps et de ressources pour mener à bien ces processus.

Déterminez également qui doit participer à cette phase et de quelle manière. S'assurer que les bonnes parties prenantes sont autour de la table pour améliorer la qualité des extrants de la phase de montage.

2.3 Planification du projet

Ce que ce chapitre couvre:

- ✓ Planification de l'échéancier
- ✓ Planification SERA/MEAL
- ✓ Plans d'engament des parties prenantes et de Communication
- ✓ Planification de la chaine d'approvisionnement
- ✓ Contrôle Interne
- ✓ Planification des ressources humaines
- ✓ Planification de la durabilité
- ✓ Planification de la clôture

"Si vous ne savez pas où vous allez; Comment pouvez-vous espérer y arriver?"

-Basil S. Walsh

2.3.1 Introduction

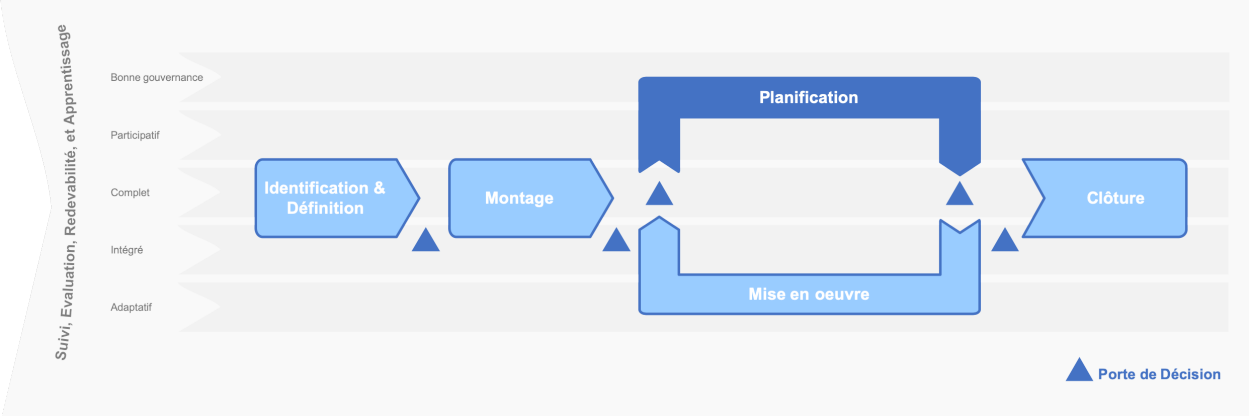


Figure 27: Modèle de phase Project DPro - Planification

Au moment où un projet entre officiellement dans la phase de planification, l'équipe de projet a déjà élaboré un certain nombre de documents issus des phases d'identification et de définition et de montage (c'est-à-dire, le cadre logique, la proposition de projet, la charte du projet, etc.) qui contiennent un niveau substantiel de détails liés au projet.

Il est important de ne pas confondre la proposition de projet, le cadre logique du projet ou d'autres documents élaborés durant ces phases avec un plan de projet. Un plan de mise en œuvre diffère considérablement de ces autres documents en ce qui concerne le format, le but, l'auditoire, le niveau de détails, la participation, l'échéancier et les contraintes de calendrier.

Bien que certains prétendent que le cadre logique du projet ou les propositions de projet fournissent une quantité acceptable d'information pour servir de plan de projet, ces documents fournissent rarement suffisamment de détails pour mettre en œuvre un projet. En effet, ces documents sont rédigés à des fins tout à fait différentes. Prenons, par exemple, la proposition de projet par rapport au plan de

mise en œuvre du projet. La Table 22 présente les différences entre les deux documents du point de vue de leur objet, de leur format et de leur niveau de détail (à noter qu'une comparaison similaire pourrait être faite entre le cadre logique du projet et le plan d'exécution du projet).

	Proposition de projet	Plan de mise en œuvre
Objectif	Obtenir l'approbation et les fonds d'un projet, en insistant sur une communication claire et concise des idées qui pourraient vendre le projet aux donateurs.	Garantir que le projet respecte les délais, le périmètre, le budget et soit conforme aux paramètres de qualité établis ; mettre l'accent sur une planification exhaustive et logique et modéliser le projet aux fins d'examen par l'équipe de projet et les autres parties prenantes
Format	Le format est souvent déterminé par les conditions du donateur ou des parties prenantes des agences responsables du financement	Le format est déterminé par l'équipe du projet et les parties prenantes-clés
Niveau de Détail	Souvent limité dans le niveau de détail - en raison de l'objectif, du format, des attentes, du programme et le moment de la proposition	Le niveau de détail est développé par l'équipe du projet et les parties prenantes-clés
Participation	Souvent écrite par une petite équipe suite à des contraintes de temps qui limitent la participation	Il est toutefois possible d'améliorer la participation pour inclure une variété de parties prenantes, y compris des spécialistes et des conseillers techniques
Audience	Orienté vers les donateurs et les parties prenantes qui distribuent les ressources	Axée sur les besoins de l'équipe mettant en œuvre les activités du projet
Délais et calendrier	Souvent rédigé dans des délais serrés, puis la mise en œuvre se fait parfois des mois (voire des années) après.	Il existe toutefois la possibilité de reconsidérer les propositions pour développer/réviser/actualiser davantage les plans au début de la mise en œuvre du projet ou à des points de référence clés dans le cycle de vie du projet

Table 22: Différences entre la proposition de projet et le plan de mise en œuvre du projet

Néanmoins, bien qu'il existe des différences considérables entre le but, le processus et le contenu d'une proposition de projet et d'un plan de mise en œuvre d'un projet, de nombreuses organisations de développement utilisent la proposition de projet comme un plan de mise en œuvre. Attention - même les propositions de projet les plus volumineuses (et beaucoup peuvent dépasser 100 pages) présentent encore des faiblesses qui limitent leur efficacité dans la planification de la mise en œuvre des projets. C'est particulièrement le cas lorsque le format de la proposition est fondé sur les exigences des donateurs, ce qui donne des propositions qui se rapprochent des plans de projet en termes de longueur et de niveau de détail.

Un plan de projet complet et intégré tiendra compte de plusieurs aspects différents. Selon la complexité du projet, certains aspects peuvent être plus importants que d'autres et il appartiendra au chef de projet et aux parties prenantes de déterminer ce qui convient le mieux au projet compte tenu du contexte, de la complexité, des parties prenantes impliquées et du contexte dans lequel le projet sera réalisé.

Utilisation de la proposition comme plan

Si le chef de projet peut être tenté de penser que les documents développés lors des phases d'identification et de définition et de montage (cadre logique, proposition de projet, etc.) sont suffisants pour définir la portée du projet, c'est rarement le cas !

N'oubliez pas que le cadre logique et la proposition de projet ont été rédigés à des fins très différentes. Bien qu'ils soient particulièrement forts pour décrire la logique de haut niveau du projet et vendre le projet aux donateurs, ils ne sont pas conçus pour guider une équipe dans la mise en œuvre du projet.

Avant le début des travaux du projet, le gestionnaire de projet doit confirmer que le périmètre du projet est complet et détaillé. Il faut veiller tout particulièrement à ce que l'information sur les travaux indirects du projet soit incluse dans le périmètre, par exemple, les détails relatifs aux achats, à la coordination, aux communications, aux ressources humaines et à la gestion des risques.

2.3.2 Les produits clés

Plan de mise en œuvre

Comme nous l'avons déjà mentionné, le plan de mise en œuvre vise à guider l'équipe de projet dans la mise en œuvre des activités afin d'atteindre les produits et les résultats et de contribuer à l'objectif. Que vous appeliez cela le plan de mise en œuvre détaillé (DIP en anglais), le plan de mise en œuvre du projet (PIP en anglais) ou autre chose, l'objectif est le même.

Le format des plans de mise en œuvre variera en fonction des exigences de l'organisation et des donateurs ainsi que de la nature et de la complexité du projet. Dans certains cas, les éléments d'un plan détaillé sont inclus dans un seul document de plan de mise en œuvre du projet. Dans d'autres cas, le plan de mise en œuvre du projet se compose de plusieurs documents. Par exemple, un projet peut avoir à la fois un plan de mise en œuvre de base ET un plan spécifique pour SERA/MEAL. De plus, selon la taille, la complexité et les risques d'un projet, une équipe peut choisir d'avoir des documents distincts qui traitent spécifiquement de la chaîne d'approvisionnement, des communications et de la gestion des ressources humaines du projet, etc. Chacun de ces plans doit être cohérent avec les autres documents (et lié à ceux-ci) qui composent le plan global de mise en œuvre du projet. Le but du plan de mise en œuvre est de fournir un modèle du projet qui décrit clairement ce qui aura lieu, quand et par qui, dans les délais, les coûts et le périmètre de l'intervention. Un plan de mise en œuvre pourrait comprendre les éléments suivants:

- **Plan de gestion du Calendrier:** Ce plan consiste en une série d'étapes et d'outils qui sont utilisés pour élaborer un calendrier complet et précis du projet. Ce plan comprend l'étendu des travaux, l'échéancier du projet et le budget.

- **Plan de gestion des risques:** Ce plan a d'abord été élaboré au cours de la phase du montage, au cours de la planification, vous préciserez et réexaminerez les risques en vous assurant que les stratégies de réponse et les propriétaires sont en place et toujours pertinents.
- **Plan SERA/MEAL:** En collaboration avec le calendrier, le plan MEAL devrait être finalisé au cours de cette phase, en coordination avec le service ou le point focal MEAL.
- **Plans d'engagement des parties prenantes et communication**: À partir de la stratégie d'engagement des parties prenantes de la phase du montage, l'équipe de projet élaborera des plans pour l'engagement des parties prenantes ainsi que pour la communication pendant cette phase.
- **Diagramme RACI:** RACI (Responsable, Approuvé, Consulté, Informé) est un outil qui décrit les rôles et les responsabilités pour les activités et les tâches.
- **Plan de la chaine d'approvisionnement:** S'appuyant sur les estimations de haut niveau effectuées lors des phases précédentes, ce plan décrira en détail tous les éléments d'actif, d'approvisionnement et de logistique du projet.
- **Plan des ressources humaines:** S'appuyant également sur l'analyse de haut niveau effectuée au cours des phases précédentes, le plan des ressources humaines précisera qui sera requis (et avec quelle expertise) et à quel moment, ainsi qu'un plan de gestion des ressources humaines pour la durée du projet.

2.3.3 Qui prend part à cette phase?

La participation et les processus participatifs sont encouragés et priorisés à chaque phase du cycle de vie du projet dans le secteur du développement. C'est particulièrement vrai pour le processus de planification. En faisant participer les parties prenantes appropriées au bon moment au processus de planification, vous obtiendrez des estimations plus précises des ressources, du budget et du temps nécessaires pour mener à bien vos activités et obtenir vos produits.

Vous devriez également envisager d'inclure d'autres parties prenantes du projet (chaîne d'approvisionnement, sécurité, ressources humaines, finances et SERA/MEAL) dans le processus de planification. Le gestionnaire de programme pourrait également être une ressource précieuse, en fournissant des conseils utiles sous un autre angle.

Combien de fois avez-vous connu des retards dans les projets à cause du recrutement des membres de l'équipe de projet, ou peut-être de l'achat du matériel nécessaire ? Ces retards et ces risques peuvent être réduits si le processus de planification fait intervenir tous les membres de l'équipe de projet et les parties prenantes concernées, en fonction de leur influence sur le projet et ses résultats. La participation au processus de planification présente de nombreux avantages, notamment:

1. Les parties prenantes possèdent des compétences et des connaissances qui peuvent être mises à profit lors de l'élaboration d'estimations précises concernant les budgets, le temps requis, les niveaux d'effort et les autres ressources nécessaires à la réalisation du projet.
2. Les parties prenantes du projet sont souvent les mieux placées pour identifier les risques potentiels du projet et établir des plans pour en atténuer l'impact.
3. Les nouveaux membres du personnel et/ou le personnel des partenaires peuvent bénéficier d'une meilleure orientation du projet lorsqu'ils participent aux activités de planification. Ces activités contribuent à assurer une compréhension commune des résultats, des produits et du projet.

Un autre avantage de l'utilisation d'une approche participative à la planification de projet est que les parties prenantes qui participent au processus de planification de projet sont plus susceptibles d'assumer le leadership, l'appropriation et l'adhésion aux activités de mise en œuvre du projet. En même temps, les parties prenantes qui s'opposent au projet peuvent être ralliées par l'équipe de projet en écoutant leurs préoccupations et en remodelant le périmètre (ou les autres éléments du projet) pour aider à surmonter leurs préoccupations.

2.3.4 Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique?

Au cours de cette phase, vous aurez besoin des intrants des phases d'identification et de définition, du montage, qui alimenteront les processus de planification et produiront le résultat final : Le plan de mise en œuvre. Des éléments supplémentaires sont nécessaires pour rendre ce processus aussi efficace que possible et s'assurer que vous faites toujours le bon projet de la bonne façon.

Redevabilité

- **Transparence:** L'établissement de systèmes et de procédures permettant aux parties prenantes d'avoir accès à l'information sur le projet et de la mettre à leur disposition est l'essence même de la redevabilité. Cela peut se manifester sous la forme de rapports, de documents, de réunions, de mécanismes de plainte ou par la participation des parties prenantes aux processus de gestion de projet.
- **Protection des données et de l'information:** -Le stockage sécurisé des données et des informations est également lié à l'obligation de redevabilité. Une partie du concept de " ne pas nuire " consiste à s'assurer que l'intervention du projet n'entraîne pas d'effets négatifs pour la communauté et les bénéficiaires. Le stockage sécurisé des données et des informations est essentiel pour garantir qu'aucune information sur les bénéficiaires ne tombe entre de mauvaises mains.
- **Participation des parties prenantes**: Il est important de s'assurer que les bonnes parties prenantes sont impliquées au bon moment, avec des mécanismes en place pour obtenir leurs commentaires.
- **Thèmes transversaux à la redevabilité :** Égalité des sexes, protection, prise en charge des populations vulnérables, personnes en situation d'handicap, tous ces thèmes transversaux sont intégrés dans les projets. L'importance d'intégrer ces thèmes dans vos projets est élevée. Parfois, les bailleurs de fonds exigent que vous incluiez ces thèmes dans les indicateurs ou dans la conception de votre projet. Qu'ils soient exigés ou non, ces thèmes transversaux devraient être pris en compte. Inclusion de toutes les populations, indépendamment de leur sexe, de leur capacité, de leur statut socioéconomique, il conviendrait d'examiner et de prendre des mesures pour que ces thèmes soient intégrés dans le plus grand nombre possible d'aspects du projet.

Mécanismes de contrôle

La nature du secteur du développement et de l'humanitaire implique que nous voulons fournir aux parties prenantes des produits et services de la plus haute qualité possible. Cependant, la question que nous devons nous poser est la suivante : avons-nous mis en place les mécanismes de contrôle interne et de qualité nécessaires pour mesurer et garantir que nous fournissons les produits et services de la plus haute qualité possible ? Alors, que faut-il faire pour vous assurer que vous maintenez une qualité élevée de vos livrables, services et produits ? Plusieurs éléments fonctionnent ensemble, notamment:

- **Contrôles internes:** La mise en place de contrôles internes favorise l'utilisation responsable des ressources et protège contre les activités frauduleuses. La fraude nuit à tous les aspects du projet, de la capacité de l'équipe de projet à mener à bien toutes les activités à la mauvaise utilisation des fonds. Bien que les contrôles internes n'empêchent pas complètement ces situations de se produire, ils réduiront leur probabilité. Être responsable des ressources et des processus du projet fait partie du travail de supervision du chef de projet.
- **Contrôle des modifications:** Il est presque certain que des changements seront apportés à un projet. S'assurer que seuls les changements nécessaires et autorisés sont effectués est l'essence même du contrôle des modifications. Un processus devrait être mis en place au cours de la phase de planification, qui décrit les étapes à suivre pour gérer tout changement dans le projet, y compris les tolérances pour le chef de projet et les changements à apporter à la gouvernance du projet.
- **Contrôle de la qualité:** Lié directement au rendement du capital investi, le fait de fournir des produits, des services et des projets de la plus haute qualité s'inscrit dans le cadre d'une redevabilité ascendante, descendante et horizontale. Nous voulons offrir aux donateurs et aux partenaires les meilleurs produits et services possibles avec les fonds fournis. Nous voulons également nous assurer que la communauté et les bénéficiaires tirent le meilleur parti de l'intervention. Enfin, nous devrions également nous assurer que notre intervention s'harmonise avec les priorités et les objectifs du secteur afin que toutes les organisations et tous les projets du secteur contribuent à l'atteinte de ce but supérieur et que la façon dont la qualité sera déterminée et mesurée soit claire.

Au fur et à mesure que vous avancez dans le processus de planification, assurez-vous de tenir compte de ces éléments dans le processus. Faut-il mettre en place de nouveaux mécanismes ? Notre plan de surveillance est-il complet et reflète-t-il la réalité sur le terrain et avec notre équipe ?

Planification par vagues

Au fil du temps, les changements apportés au plan de mise en œuvre du projet aident à fournir plus de détails sur le calendrier, les coûts et les ressources nécessaires pour respecter le périmètre du projet. Ce processus itératif qui consiste à fournir de plus en plus de détails au plan de mise en œuvre du projet au fil du temps est souvent appelé " planification par vagues ". L'itération, par définition, est l'acte de répéter une tâche une deuxième, une troisième ou plusieurs fois pour atteindre un résultat désiré.

La planification par vagues peut être particulièrement utile dans les situations où l'information sur le projet est difficile à recueillir ou change très rapidement (par exemple, dans des contextes à risque élevé ou d'urgence). Dans ces situations, au fur et à mesure que de nouveaux renseignements sur le projet sont recueillis, des dépendances, des exigences, des risques, des possibilités, des hypothèses et des contraintes supplémentaires seront identifiés.

Des changements importants dans l'un ou l'autre de ces domaines tout au long du cycle de vie du projet peuvent entraîner la nécessité de modifier un ou plusieurs éléments du plan de mise en œuvre. Toutefois, la planification par vague ne se limite pas exclusivement aux contextes humanitaires. Cette méthode peut être utilisée pour pratiquement tous les autres types de projets.

En adoptant une approche itérative de planification de projet, les organisations ont plus de souplesse pour tenir compte du changement. L'équipe de projet est en mesure de revoir le plan de mise en œuvre du projet au début de chaque période de projet afin de:

1. Confirmer la logique, les risques, les opportunités, les hypothèses et les contraintes.

2. Mettre à jour et réviser les activités, les échéanciers et les ressources du projet.
3. S'assurer que les activités d'intervention du projet sont axées sur les risques et les enjeux qui posent les menaces les plus immédiates au succès du projet.

Processus de portes de décision et planification

Les portes de décision jouent un rôle important dans le processus de planification. L'établissement d'une routine pour l'examen continu du projet vous aidera à vous assurer que vous faites le bon projet de la bonne façon. L'autre chose à considérer au sujet des portes de décision est la manière dont vous les intégrerez lors de la mise en œuvre.

La mise en œuvre a tendance à être une période très occupée pour le chef de projet et l'équipe. En fait, la majorité du temps, de l'énergie et des ressources du projet seront consacrés à la mise en œuvre. L'établissement d'un processus de réexamen et de justification de l'avancement du projet devrait être élaboré au cours de la phase de planification. N'oubliez pas qu'il peut y avoir des portes de décision d'urgence qui s'ouvrent lorsque le contexte ou tout changement majeur se produit dans l'environnement interne ou externe dans lequel le projet est réalisé.

Si vous utilisez la planification par étapes, un point de décision tombera à la fin de chaque étape, ce qui vous donnera l'occasion de revoir le plan de mise en œuvre et d'ajouter plus de détails à l'organigramme des travaux du projet (OTP) pour l'étape suivante. Il peut également y avoir des portes de décision à chacune des étapes qui donnent à l'équipe de projet et aux autres parties prenantes l'occasion de réexaminer la justification et la validité du projet.

2.3.5 Intrants

Lors de l'élaboration de votre plan de mise en œuvre, vous utiliserez les documents élaborés au cours des phases d'identification et de définition et de montage, comme point de départ de votre plan. Ces intrants peuvent comprendre:

- Le cadre logique
- La proposition du projet
- La charte du projet
- Le registre des risques détaillé
- L'analyse des parties prenantes et la stratégie de leur engagement
- La carte des étapes

2.3.6 Processus

Votre plan de mise en œuvre sera le résultat d'une variété de processus et d'analyses, fournissant une image équilibrée et complète de la façon dont le projet sera mis en œuvre. Le processus de planification est mieux servi s'il est mené de manière participative, en incluant le plus grand nombre possible de parties prenantes pertinentes dans le processus.

Planification du calendrier

La planification du calendrier est directement liée au triangle des triples contraintes, qui comprend le périmètre, le calendrier et les ressources (budgétaires, humaines et autres) nécessaires à la réalisation des extrants et résultats souhaités du projet. Un processus en cinq étapes est utilisé pour la planification du calendrier, ce qui permet au gestionnaire de projet, à l'équipe et aux intervenants qui participent au processus de planification d'examiner de façon structurée les différents éléments qui constitueront le calendrier.

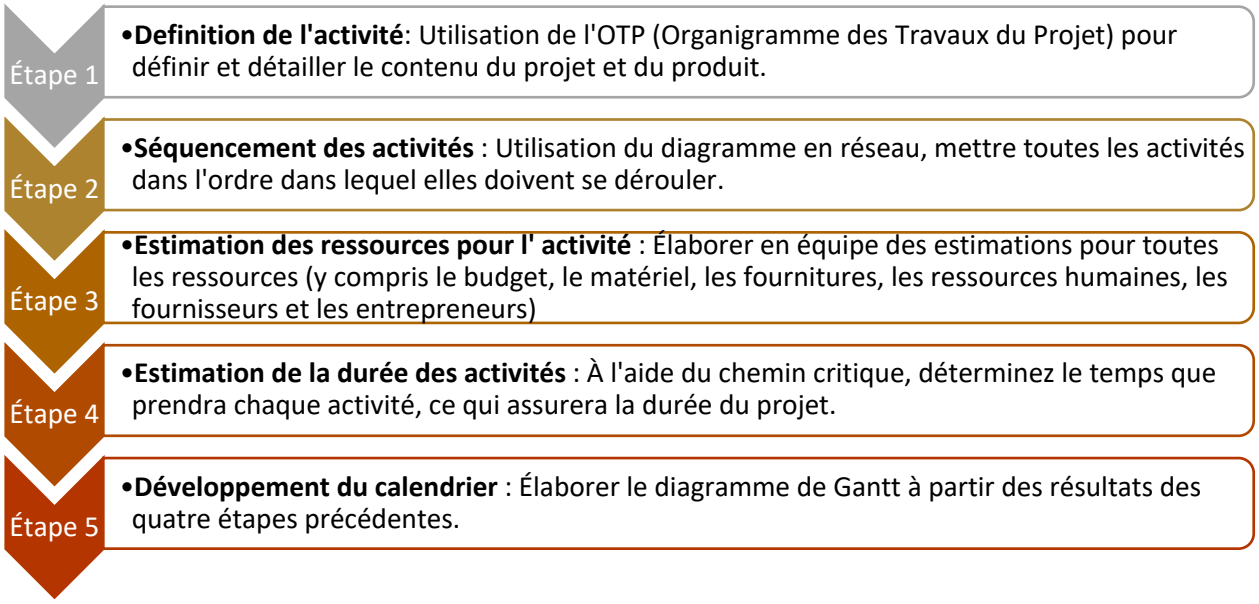


Figure 28: Les 5 étapes de la planification du calendrier

Pendant que le chef de projet, l'équipe et les parties prenantes impliquées dans la planification passent par ce processus en 5 étapes, il est vital de garder à l'esprit le triangle de triple contrainte. N'oubliez pas que le triangle de triple contrainte représente les dépendances entre le périmètre du projet, le calendrier du projet, le budget et les ressources, ainsi que la qualité. Si un côté du triangle est plus long ou plus court, il affecte les autres côtés du triangle.

Chaque étape du processus de planification du calendrier s'appuie sur l'étape précédente, de sorte qu'il est essentiel d'être aussi exhaustif et détaillé que possible dès la première étape pour obtenir le plan le plus précis possible pour le projet. Avant d'entrer dans le processus de planification en cinq étapes, il est important de souligner quelques points sur le contenu des travaux ainsi que sur les risques et les contraintes liés à ce processus.

Etendu des travaux

La phase de planification est celle de la ventilation détaillée du contenu du **produit**, qui fournit une liste complète de tous les travaux directs et indirects nécessaires au projet. Au moment de déterminer le contenu du projet, le chef de projet et l'équipe doivent réfléchir à toutes les tâches et activités qui doivent être effectuées pour obtenir les produits et les résultats et pour contribuer à l'atteinte des objectifs du projet. Comme la plupart des méthodologies, des meilleures pratiques et de la documentation sur la gestion de projet, Project DPro distingue le contenu du produit du contenu du

projet. Bien qu'ils soient interconnectés, ces termes ne devraient pas être utilisés de façon interchangeable :

Contenu du produit– Comprend tous les livrables requis (produits et résultats) du projet, répondant à la spécification convenue : qu'est-ce que le projet va livrer/réaliser ?
Contenu du projet– Comprend tous les travaux directs et indirects[4] (activités et produits) nécessaires à l'exécution du contenu du produit : comment le projet produira-t-il les livrables convenus et permettra-t-il d'obtenir le changement prévu ?
La principale raison de différencier le contenu du produit de celui du projet est de contribuer à se concentrer sur les aspects et les détails les plus appropriés aux différentes phases et outils du projet. Durant le développement du cadre logique, à la phase d'identification et de définition, les équipes de projet tendent à mettre l'accent seulement sur les activités. Par exemple : le projet A développera des ateliers d'entrepreneuriat pour les femmes ; le projet B offrira des cours de danse et de musique aux jeunes de la communauté ; le projet C offrira aux agriculteurs des techniques de cultures organiques. Ces exemples représentent le contenu du projet (Les moyens), pas le changement social / économique / comportement qu'un projet de développement devrait viser à atteindre. En appliquant la définition de contenu du produit, on rappelle aux équipes que la définition de projet (cadre logique) doit se concentrer sur les produits et les résultats. Suivant les exemples précédents : Le projet A augmentera le revenu des femmes ; le projet B améliorera chez les jeunes l'esprit de collaboration et les compétences de travail en équipe ; le projet C réduira le nombre de décès dus aux pesticides chez les agriculteurs.
Le tableau suivant présente les principales différences entre le contenu du produit et le contenu du projet.

	Contenu du produit	Contenu du projet
Quand	• Identification et Définition	• Planification
Outil	• Cadre Logique	• WBS/OTP
Document du projet	• Proposition de Projet	• Planification de projet
Ce qui est inclus	• Produits, résultats, but[5]	• Activités, produits
Orientation	• Quel est le résultat final (changement) que le projet va créer ? • Quels services / produits seront fournis par le projet ?	• Comment obtiendrez-vous le résultat final et les changements? • Quels sont les travaux requis pour livrer le produit et les services
Question clé	• Quoi?	• Comment?

Table 23: Contenu du produit et contenu du Projet

[4] A l'étape 1 - Définition de l'activité, plus loin, vous trouverez des exemples et la différence entre le travail direct et le travail indirect..

[5] Bien qu'un cadre logique comporte des activités de haut niveau, il doit mettre l'accent sur l'évolution des bénéficiaires que le projet est censé atteindre.

Ces deux aspects sont essentiels à la réussite du projet et doivent être décrits en détail au cours des phases respectives du projet. Le fait de ne pas définir clairement le produit et le périmètre du projet pourrait poser des problèmes plus tard dans le projet. Par exemple:

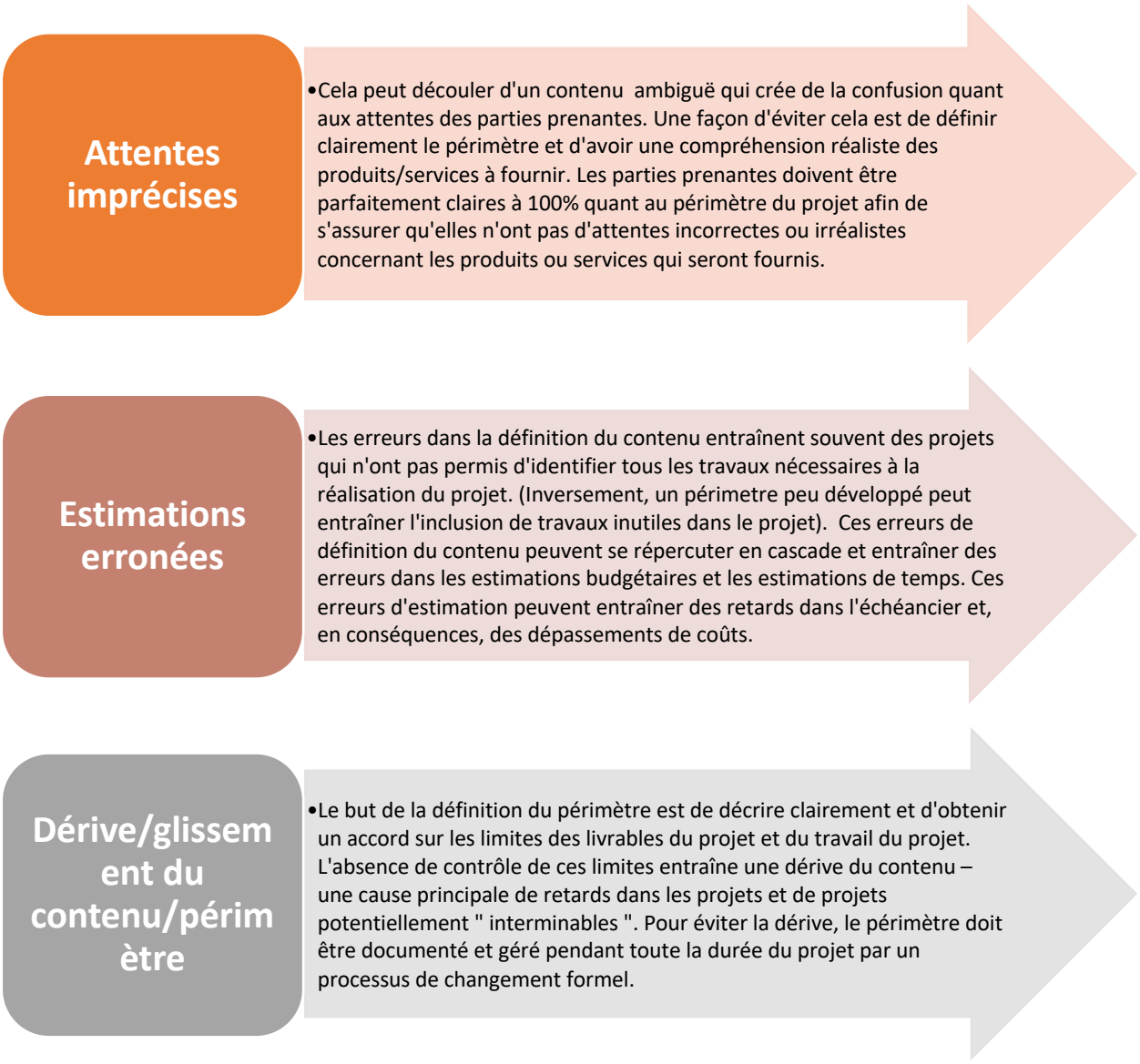


Figure 29: Exemples de difficultés issues de la définition du contenu du projet

Les moyens existent pour s'assurer que le périmètre du projet est complet et équilibré, cela nécessite de la réflexion, du temps et la participation des parties prenantes

Contraintes et risques.

Beaucoup de parties prenantes n'aiment pas penser aux risques ou estiment que la planification des risques est de la responsabilité du gestionnaire de projet. En réalité, la planification des risques (identification et réponse) relève de la responsabilité de TOUTES les parties prenantes. Les projets sont des initiatives complexes et personne ne peut tout voir, être partout et tout considérer. À ce titre, les équipes doivent compter sur les parties prenantes pour les aider à identifier les nombreuses menaces

qui pèsent sur un projet, et en particulier à identifier les réponses potentielles. Au cours des phases d'identification et définition et du montage, nous avons entamé le processus d'identification et de planification des risques.

Au cours de la phase de planification, les risques doivent être pris en compte lors de l'élaboration de l'énoncé des travaux et de l'échéancier du projet. Il est également important de réexaminer les risques qui ont été cernés et planifiés au cours des phases précédentes. Sont-ils toujours valides? La probabilité et l'impact ont-ils évolués ? De nouveaux risques ont-ils émergés? Le plan de gestion de risque est un document vivant, de ce fait il doit être suivi et mis à jour régulièrement. Par conséquent, le plan de gestion des risques devrait comprendre un mécanisme permettant d'assurer un examen et une mise à jour continus, tant pour surveiller les risques existants identifiés que pour cerner les nouveaux risques à mesure que le projet avance.

Les contraintes doivent également être prises en compte lorsque vous passez à cette phase. Les contraintes peuvent prendre de nombreuses formes et affecter une multitude de processus. Par exemple, les matériaux nécessaires à la construction des latrines sont-ils disponibles sur le marché local? Si ce n'est pas le cas, faudra-t-il les importer ? Y a-t-il un spécialiste ou un expert particulier qui sera nécessaire pour le projet ? Cette expertise est-elle disponible? Si c'est non, comment allez-vous procéder ? Les contraintes peuvent prendre de nombreuses formes et doivent être décrites avant ou pendant le processus de planification. Cela sera particulièrement important à l'étape 3, Estimation des Ressources pour les Activités, de la planification du calendrier.

Étape 1: Définition des activités YYY

La première étape dans la planification du calendrier est de définir le contenu du projet en utilisant l'Organigramme des Travaux du Projet (OTP) (WBS). Avec l'utilisation de l'OTP, l'équipe de projet dresse une liste d'activités qui consigne de façon exhaustive toutes les activités – **directes and indirectes** – Dans le cadre du périmètre du projet. L'Organigramme des Travaux du Projet (OTP) est le principal outil utilisé par les gestionnaires de projet pour définir le périmètre du projet. L'OTP est une décomposition hiérarchique du travail d'un projet. En termes simples, l'OTP organise le périmètre du projet selon un plan, ou une hiérarchie, de " lots de travaux ".

L'exemple ci-dessous est un OTP partiellement construit qui comporte deux lots de travaux. Le niveau de détail requis pour un OTP complet dépasse ce qui est indiqué ci-dessous. Il y a plusieurs types d'activités différentes qui doivent être réalisées au sein de chaque lot de travail. Par exemple, pour construire la structure des latrines, les matériaux doivent être achetés et les ingénieurs doivent concevoir les spécifications. Le gestionnaire de projet peut avoir une idée de ce qui est nécessaire pour accomplir ces tâches, mais le périmètre du travail sera beaucoup plus complet et précis si les ingénieurs et l'équipe de la chaîne logistique sont impliqués dans le processus. Ce point souligne pourquoi il est essentiel d'adopter une approche participative à l'élaboration de l'OTP, en faisant participer les parties prenantes qui feront le travail dans le cadre de ce projet.

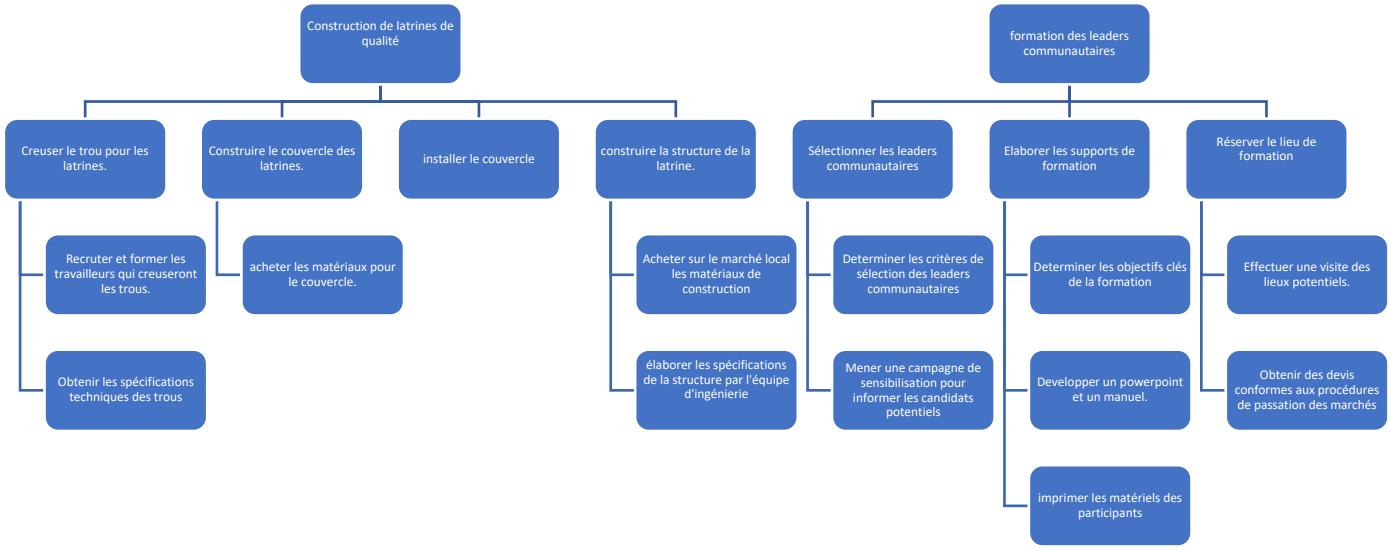


Figure 30: Exemple OTP de format graphique

L'OTP doit aussi inclure tous les **travaux indirects**. – les activités du projet qui appuient le travail direct du projet, mais qui n'en font pas partie en particulier. Dans l'exemple de la Figure 31, l'obtention des spécifications techniques pour les trous peut nécessiter une présentation du projet et un processus de négociation avec une autorité locale. D'autres exemples de travail indirect sont les enquêtes de ligne de base, les tâches de suivi du projet, la sélection et l'embauche de l'équipe de projet (RH), la mise en place de systèmes informatiques pour le suivi du projet, ou un programme de renforcement des capacités.

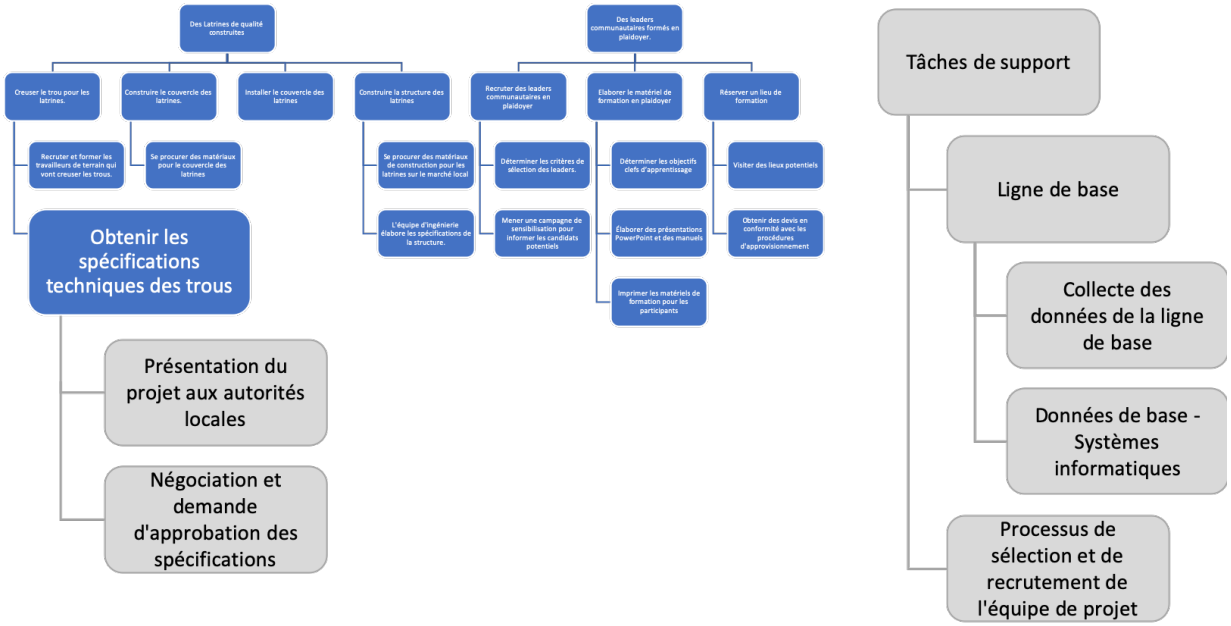


Figure 31: Exemple OTP – Travail indirect

Pour ceux qui utilisent un logiciel de gestion de projet, ou pour ceux qui préfèrent une autre façon de construire un OTP, le format en retrait est aussi utilisé.

Il n'existe pas une seule façon de faire un OTP. Les lots de travaux peuvent être organisés différemment dépendant de l'équipe impliquée. Indépendamment du format utilisé. L'OTP a pour but de s'assurer que tout le contenu du projet et du produit est détaillé.

Figure 32 illustre l'un des lots de travaux de l'OTP pour notre projet de construction de latrines à Delta River. Si vous le remarquez, les activités sont divisées en sous-activités plus petites, mais pas nécessairement en séquence à ce stade. Lorsque vous faites votre OTP pour votre propre projet, gardez ceci à l'esprit, nous essayons d'identifier toutes les tâches ou activités qui doivent être accomplies mais nous ne les mettons pas dans l'ordre dans lequel elles doivent se produire. Le séquençage interviendra plus tard dans le processus de planification du calendrier.

Format en retrait de l'OTP

1.1 Construire les latrines

1.1.1 Pré-construction

1.1.1.1 Approbation du plan par le gouvernement

1.1.1.2 spécifications techniques

1.1.1.3 Approbation du Plan par EPA

1.1.1.4 Étude des eaux souterraines

1.1.2 construction de Latrine

1.1.2.1 Engagement des parties prenantes

1.1.2.2 Autorisation du propriétaire

1.1.2.3 Disponibilité des sites

1.1.2.3 Formation à l'entretien des latrines

1.1.3 Approvisionnements

1.1.3. 1 Main d'œuvre

1.1.3.2 Matériels

1.1.3.2.1 construction de latrine

1.1.3.2.2 entretien des latrines

1.1.3.3 Permis

1.1.3.5 Entreposage

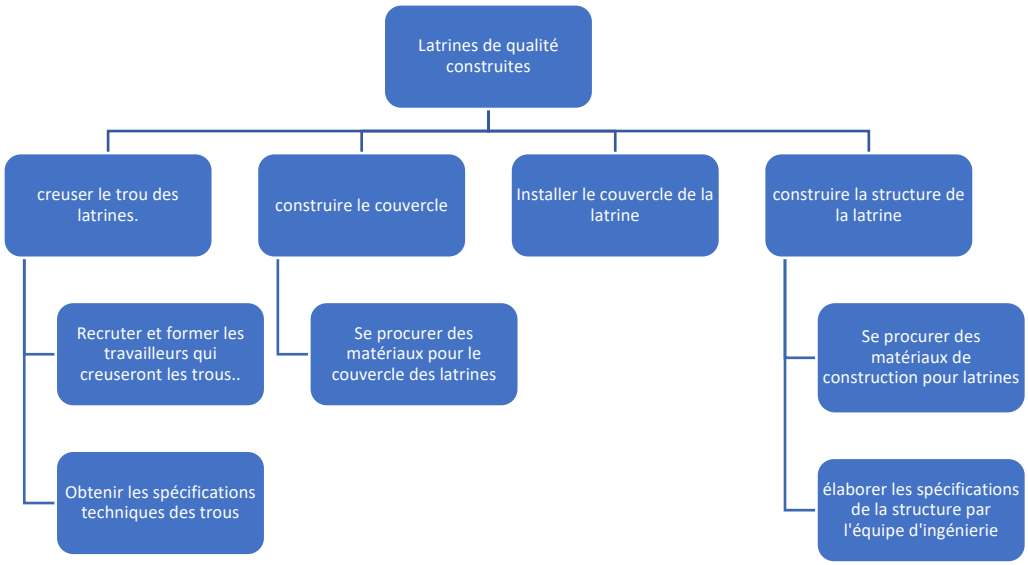


Figure 32: OTP lots de travaux pour le projet de construction des latrines

Étape 2: Séquencer les activités

Une fois que toutes les activités ont été définies, l'équipe de projet élabore un **diagramme de réseau** qui représente graphiquement les séquences, **les relations et les dépendances** entre les activités décrites dans l'OTP. En se basant sur l'OTP complétée à l'étape 1, l'équipe de projet peut ensuite organiser les activités dans l'ordre dans lequel elles doivent se dérouler en utilisant le diagramme du réseau.

Chacune des cases du diagramme de réseau identifie une activité dans le périmètre du projet. Ces cases sont reliées entre elles par des flèches qui indiquent leurs dépendances qui identifient la façon dont les activités du projet sont liées les unes aux autres dans le temps et dans l'ordre dans lesquels les activités doivent être réalisées. Dans certains cas, la séquence des activités est linéaire, ce qui implique une relation de préséance qui exige qu'une activité soit terminée avant qu'une autre puisse commencer. D'autres boîtes sont sur des chemins parallèles et peuvent être séquencées indépendamment les unes des autres.

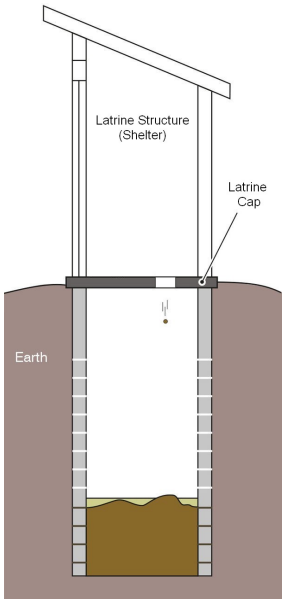


Figure 33: Exemple Latrine

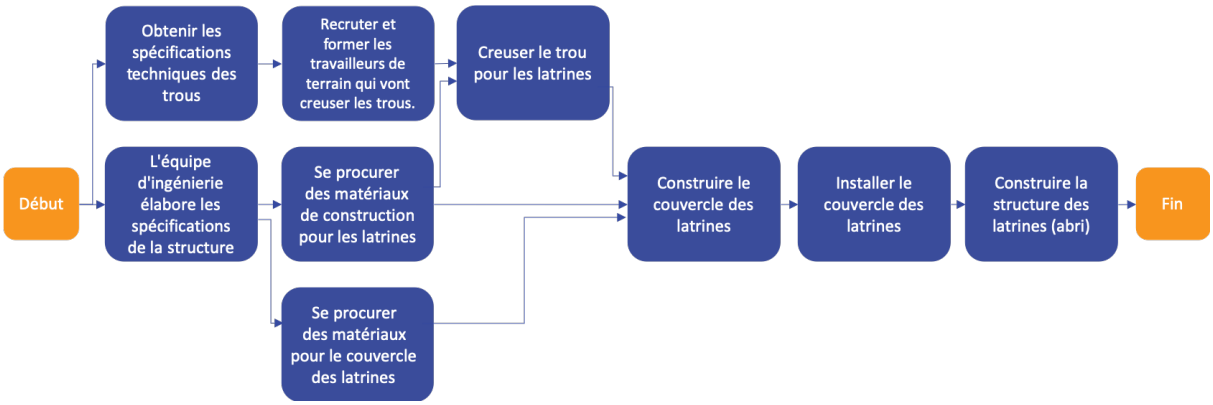


Figure 34: Utilisation d'un diagramme en réseau pour séquencer les activités

Interprétation du diagramme de réseau

Que peut-on interpréter à partir de ce diagramme de réseau ? Quelles sont les dépendances ?

- L'équipe de projet doit attendre les spécifications avant de commencer les achats et les formations.
- L'équipe du projet n'a pas besoin d'attendre la fin des achats de matériel avant de recruter et de former les travailleurs sur le terrain. – ces activités peuvent être exécutées simultanément.
- L'équipe du projet doit attendre la construction du couvercle de la latrine avant de pouvoir l'installer.

Étape 3: Estimation des ressources pour l'activité

Une fois la séquence d'activités identifiée, il est tentant de passer directement à l'estimation de la durée de l'activité. Cependant, vous devez d'abord compléter l'étape importante de l'estimation des ressources. Il existe une forte relation entre l'estimation des ressources et l'estimation du temps. Tout le monde sait qu'il faut plus de temps à une personne pour creuser un trou qu'à une équipe de cinq personnes, du moment qu'on ait assez d'équipement pour les cinq personnes. De plus, les estimations de durée varieront considérablement selon que l'équipe d'excavation prévoit d'utiliser une seule pelle, un marteau-piqueur ou de la dynamite pour faire le trou.

Les ressources comptent. Elles constituent l'un des principaux facteurs qui influent sur les estimations de la durée des projets. Par conséquent, il faut prendre des décisions en matière de ressources avant de pouvoir estimer la durée. Les décisions relatives au nombre et à la qualité des ressources affectées à une activité dépendent à leur tour d'un certain nombre de facteurs, notamment (mais non exclusivement) les suivants :

Temps - S'il y a un calendrier très serré, le projet peut choisir d'affecter un nombre élevé de personnel, de matériel et d'équipement pour respecter les contraintes de temps. Si le calendrier est flexible, le projet peut choisir de consacrer des niveaux plus modestes de ressources à une activité.

Budget – Si le financement est limité, le projet peut choisir d'investir dans une combinaison de ressources " à faible coût ". Par exemple, un plus grand nombre de travailleurs manuels et moins de machines constituent une alternative économique préférable. Cette décision relative aux ressources permettra toutefois de prolonger la durée des activités de construction des latrines.

Régulations et politiques organisationnelles – Souvent, les projets sont limités par les lois du travail et/ou les politiques organisationnelles internes qui limitent les horaires de travail (heures par jour, jours par semaine, jours fériés par an, congés familiaux). Ces contraintes influent sur la disponibilité des ressources et, par conséquent, sur les estimations de durée.

Niveau d'effort et estimation des ressources

Lorsque l'on détermine les ressources nécessaires à la mise en œuvre réussie d'un projet, il est important de tenir compte du niveau d'effort de chaque membre de l'équipe.

Pour les partenaires locaux et les organisations communautaires, cela pourrait être plus difficile parce que vous aurez probablement des membres de l'équipe qui travailleront sur plusieurs projets. Vous pouvez même avoir un chef de projet qui gère plusieurs projets.

Il est extrêmement important d'estimer le niveau d'effort requis pour chaque projet et d'en tenir compte dans la planification des ressources, en particulier dans le budget. Si ces estimations ne reflètent pas la réalité, vous courez le risque d'être soupçonné de fraude.

Autres facteurs qui influent sur la disponibilité des ressources – Un certain nombre d'autres facteurs influent sur la disponibilité des ressources et, par conséquent, sur les estimations de la durée des activités. Voici quelques exemples de ces facteurs:

Contraintes environnementales et météorologiques: La construction de latrines pendant la saison des pluies n'est généralement pas une bonne idée, alors ces activités doivent être planifiées en fonction des saisons.

Contraintes sur les matériaux: Les matériaux nécessaires à la construction des latrines peuvent ne pas être disponibles sur le marché local, ce qui exige qu'ils soient achetés à l'extérieur. Cela augmentera sans aucun doute le temps nécessaire pour se procurer les matériaux.

Les contraintes logistiques peuvent empêcher un projet de secours d'urgence d'accéder aux transports, ce qui prolonge le temps nécessaire pour remplir les entrepôts d'aliments.

Les contraintes en matière de ressources humaines peuvent empêcher un projet de santé d'avoir accès à une main-d'œuvre qualifiée, ce qui prolonge les estimations de la durée des activités techniquement complexes.

Planification et contraintes connues

Au cours de la planification, il y a des contraintes connues dont l'équipe doit se soucier. Par exemple, s'il y a des jours fériés spécifiques qui viennent chaque année, les activités devraient être planifiées en conséquence. De même, y a-t-il des conditions météorologiques qui pourraient empêcher ou entraver les activités du projet ? Votre région connaît-elle une saison des pluies qui pourrait retarder le creusement des trous pour les latrines ? Cela devrait également être pris en compte dans le calendrier des activités parce qu'il existe un précédent historique et que l'on sait qu'elles auront lieu ou qu'elles pourraient avoir lieu.

Planification budgétaire

Quel que soit le projet ou le format du budget du projet, la qualité d'un plan financier dépend des estimations sur lesquelles il est fondé. Dans une certaine mesure, il y aura toujours des risques associés aux estimations de projet. L'estimation ne sera jamais une science précise qui produit des résultats précis à 100 %. Les chefs de projet ne peuvent pas prédire le futur. Il y aura toujours des variables qui échapperont au contrôle de l'équipe de projet.

Et pourtant, bien qu'il y ait de nombreuses raisons pour lesquelles il est difficile de faire des estimations exactes, celles-ci peuvent être suffisamment précises pour appuyer de bonnes décisions. De plus, il existe des meilleures pratiques qui aident les gestionnaires de projet à améliorer l'exactitude de leurs estimations budgétaires:

Choisir la bonne approche pour faire l'estimation – Les estimations sont normalement élaborées à l'aide d'une combinaison des trois techniques suivantes :

Du haut vers le bas (Top-Down) – Estimations descendantes - les estimations commencent par une estimation globale du coût d'un projet, puis attribuent un pourcentage pour ce total aux différentes phases ou aux lots de travaux du projet. Les pourcentages attribués aux composantes sont généralement déterminés par des personnes qui ont déjà participé à des projets similaires. Cette méthode d'estimation tend à être plus exclusive et fait appel à un groupe relativement restreint de personnes considérées comme des " experts ", d'après leur expérience passée.

Du bas vers le haut (Bottom-Up) – Estimations ascendantes - les estimations ne commencent pas par une estimation globale du coût du projet. Au lieu de cela, les tâches sont estimées et " regroupées ". Dans ce modèle, les estimations sont demandées aux personnes qui connaissent la réalité du projet sur le terrain et qui sont souvent les mêmes que celles qui seront responsables de la mise en œuvre des activités du projet (y compris les partenaires, les

fournisseurs, les membres des communautés, etc.) L'estimation ascendante a tendance à impliquer un plus grand nombre de participants et nécessite plus d'efforts de gestion. Les estimations ascendantes sont plus susceptibles d'être exactes, car le personnel sur le terrain aura probablement une meilleure connaissance des contraintes en matière de ressources qui influent sur les estimations de coûts. Par exemple, ils peuvent connaître, plus précisément, les différentes ressources que les communautés peuvent fournir pour aider à creuser les latrines - ce qui donne une bien meilleure estimation que de supposer que toutes les communautés peuvent fournir la même ressource.

Paramétrique reposent moins sur les gens et utilisent plutôt une relation statistique entre les données historiques et d'autres variables (par exemple, la superficie en mètre carré dans la construction, un kilomètre de route, etc.) Les estimations paramétriques tendent à être utilisées pour les projets et les composantes de projets qui produisent des résultats concrets (par exemple, les constructions de bâtiment, les infrastructures routières, les services de traduction, etc.) Dans ce cas, l'estimation est faite en identifiant les données historiques des projets qui ont donné des produits similaires (par exemple, superficie en mètre carré, kilomètres de route, nombre de mots) et en les utilisant pour calculer les estimations du périmètre/qualité, des coûts/ressources, et/ou du temps/calendrier. Cette technique peut produire des niveaux de précision plus élevés, mais elle dépend de la qualité des données sous-jacentes intégrées au modèle.

Budgets basés sur les activités

Une façon de mieux planifier votre budget est d'utiliser un **budget basé sur les activités**. L'établissement du budget par activités met l'accent sur l'identification des coûts des activités qui ont lieu dans tous les secteurs d'un projet et sur la façon dont ces activités sont liées les unes aux autres - y compris le travail direct et indirect.

Si un gestionnaire de projet est en mesure d'établir une liste détaillée des activités (à la fois complète et décomposée) ainsi qu'une estimation des coûts des activités, un budget sera alors plus précis. Le processus de budgétisation par activités offre également aux autres équipes (RH, finances, chaîne d'approvisionnement) davantage d'occasions de s'impliquer, ce qui augmente la probabilité qu'un budget soit précis.

Bien qu'il existe un certain nombre de formats de budgets basés sur les activités qui ajoutent des détails tels que les codes de compte, les codes de donateurs et les coûts unitaires, ils ont tous, deux exigences similaires:

1. Élaborer une liste complète des activités au cours de la planification du périmètre du projet ;
2. Déterminer ce qui sera nécessaire pour réaliser chaque activité et estimer le coût de chacune d'elles ;

En répondant à ces deux exigences, le budget fournira des détails pour chaque activité et indiquera les coûts associés qui peuvent, à leur tour, faire l'objet d'un suivi. Si le suivi montre que les dépenses réelles ont dépassé les estimations de coûts, alors un gestionnaire de projet saura que le projet ne sera probablement pas en mesure d'exécuter l'intégralité du périmètre du projet. Une nouvelle planification du travail doit être effectuée pour trouver des moyens plus efficaces de mettre en œuvre les activités restantes. Le gestionnaire peut aussi demander à un conseil du projet ou à une autre structure de gouvernance du projet d'ajuster le périmètre du projet.

Activités	Coûts par trimestre				Total	Total par Activité
	S1	S2	S3	S4		
1.1 Coûts directs						
EQUIPMENT DE BUREAU						
1. Ordinateurs	2,000	2,000			4,000	
2. Tablettes	500				500	
3. Fourniture de bureau	3,000				3,000	
						7,500
RECRUTEMENT DE L'ÉQUIPE DU PROJET						
1. Chef de Projet	800	800	800	800	3,200	
2. Staff du bureau	200	300	300	300	1,100	
						11,800
1.2 Engagement des parties prenantes						
Réunions de lancement et de suivi par les parties prenantes						
1. Préparé des documents de présentation		5,000			5,000	
2. Préparé une vidéo	1,000	1,000	4,000		6,000	
2. Articles de papeterie			200	200	400	
3. Rafraichissements			100	100	200	
						11,600

Table 24: Budget basé sur les activités

Étape 4: Estimation de la durée des activités

Une fois les estimations des ressources terminées, le diagramme du réseau devrait être revu et les estimations de la durée seront ajoutées à toutes les activités. Pour en revenir à l'étude de cas du projet Delta River, la Figure 35 présente le diagramme de réseau finalisé pour le volet construction de latrines de ce projet.

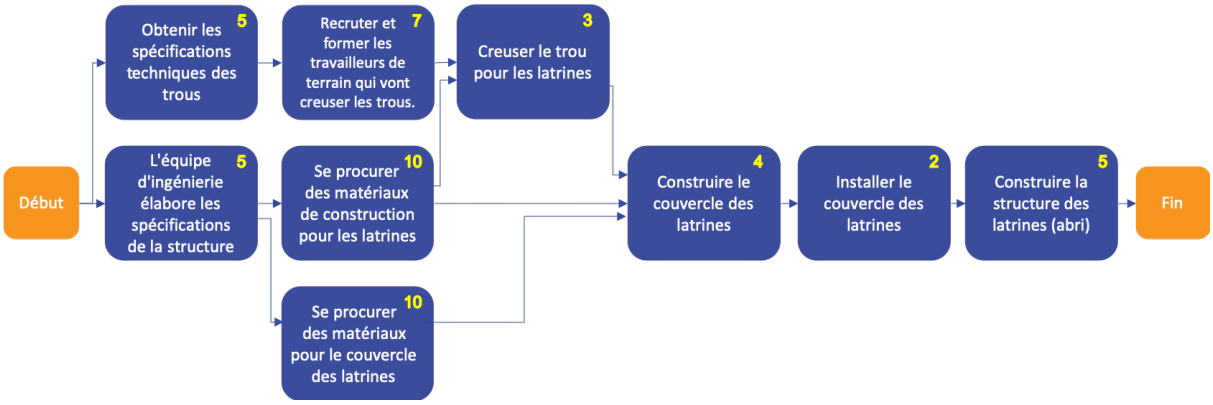


Figure 35: Diagramme de réseau pour la composante de construction de latrines

Maintenant que le diagramme de réseau est complet, il peut être utilisé pour aider l'équipe de projet à identifier:

Le chemin critique du projet– Le **chemin critique est la série de tâches qui détermine le temps minimum requis pour terminer les activités du projet**. Dans la Figure 36, le chemin critique est la série de tâches de couleurs orange. Pourquoi cette séquence d'activités ? Parce que cette séquence de tâches représente le chemin le plus long entre le début et la fin du projet - en l'occurrence 29 jours. Dans cet exemple, le chemin critique nous dit qu'il est impossible de terminer le projet en moins de 28 jours, SAUF si les autres variables du triangle des contraintes du projet sont modifiés (budget/ressources ou périmètre/qualité).

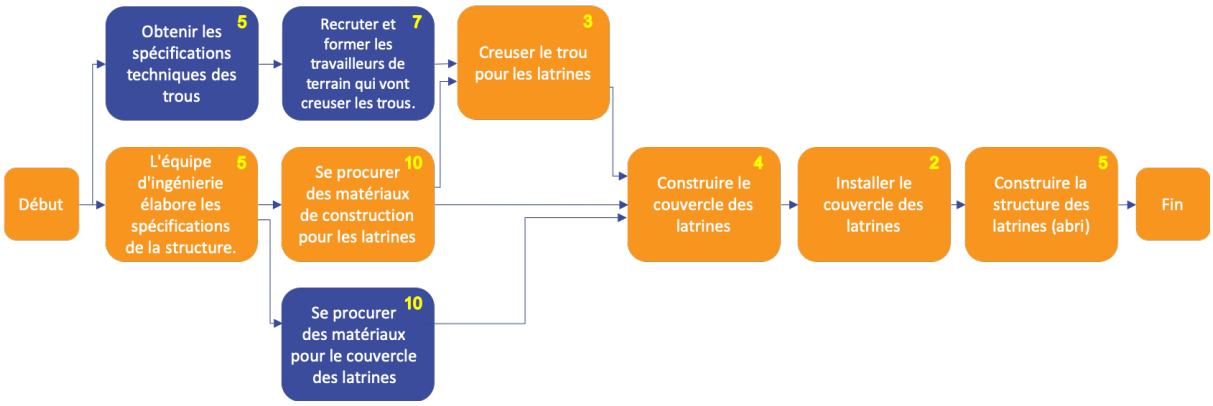


Figure 36: Chemin critique -Diagramme de réseau pour la composante de construction de latrines

Le flottement dans le projet – En gestion de projet, le flottement est le temps pendant lequel une tâche dans un diagramme de réseau de projet peut être retardée sans causer de retard à la date d'achèvement du projet. Dans l'exemple des latrines, il n'y a aucun flottement sur le chemin critique. Toutefois, l'activité "Construire un couvercle de latrine" pourrait être retardée jusqu'à huit jours sans impact sur le calendrier du projet. De même, les activités de formation pourraient être retardées jusqu'à 20 jours sans affecter le calendrier du projet. Si une activité de projet qui n'est pas sur le chemin critique est retardée au-delà de la date de démarrage au plus tard, cela pourrait signifier que le chemin critique déterminé dans le plan du projet ne se tient plus.

Étape 5: Développement du calendrier

En se basant sur les estimations générées par les étapes précédentes, l'équipe de projet peut maintenant élaborer un calendrier de projet. Dans le secteur du développement, l'outil privilégié pour l'élaboration du calendrier des projets est le diagramme de Gantt, qui est aussi parfois appelé le plan de travail. La planification et la mise en œuvre de projets peuvent être facilitées si elles sont considérées comme de petits éléments gérables dont les dépendances sont illustrées visuellement, les processus parallèles sont visibles et l'échéancier dans son ensemble est représenté graphiquement. **Un diagramme de Gantt utilise des barres pour représenter graphiquement le calendrier des activités du projet, y compris leur date de début, leur date de fin et leur durée prévue.**

La complexité et l'exhaustivité du diagramme de Gantt varieront. Fondamentalement, l'outil du diagramme de Gantt a l'avantage d'être relativement facile à préparer, à lire et à utiliser. Cependant, il est important de reconnaître que les tâches d'un projet peuvent être assez complexes et qu'il peut exister de nombreuses dépendances entre elles.

Une façon de conserver la simplicité du diagramme de Gantt, même lorsque les tâches et les dépendances sont complexes, consiste à regrouper les activités plus vastes et plus complètes d'un projet dans un diagramme de Gantt sommaire, les détails étant précisés dans un calendrier détaillé.

Le diagramme de Gantt sommaire différera non seulement du diagramme de Gantt détaillé en ce qui concerne le niveau de détail, mais aussi en ce qui concerne son objectif. Le diagramme de Gantt sommaire sera particulièrement utile pour discuter de l'avancement du projet à un haut niveau avec les parties prenantes. (Membres du comité de pilotage, parties prenantes clés, donateurs, etc.) L'objectif du diagramme de Gantt détaillé, cependant, sera moins axé sur la communication de haut niveau que sur la planification opérationnelle, la mise en œuvre et le suivi des activités. Ici, le public se concentrera sur l'équipe de projet et sur les partenaires de mise en œuvre et les fournisseurs responsables de l'exécution des lots de travaux et des tâches du projet.

Dans la Figure 37, les lots de travaux, les tâches et les sous-tâches sont sur l'axe des y (lignes) et la ligne du temps sur l'axe des x (colonnes). Les barres indiquent quand une tâche doit commencer et quand elle sera terminée. Les encadrés qui suivent donnent un aperçu du calendrier récapitulatif de l'ensemble des travaux. Les cellules plus foncées (bleues) montrent les tâches qui ont été accomplies. Les cellules claires (bleues) montrent le travail qu'il reste encore à faire. Les cellules orange représentent un groupe d'activités (niveau inférieur de l'OTP). Notez que ce diagramme de Gantt est conçu pour être mis à jour, fournissant à l'équipe de projet un outil non seulement pour indiquer quelles activités sont prévues pour quels mois, mais aussi un outil visuel pour suivre quelles activités du projet sont terminées (et lesquelles ne le sont pas).

Planification des projets humanitaires

La nature des projets humanitaires et de première urgence exige qu'ils soient déployés rapidement, ce qui laisse peu de temps pour la planification. Cependant, cela ne signifie pas que le même processus en 5 étapes ne peut pas s'appliquer..

Dans les projets humanitaires, ces étapes se font plus rapidement et il serait avantageux d'incorporer une approche de planification par étapes et des portes de décision dans votre processus de planification afin que vous puissiez vous adapter plus rapidement au contexte en constante évolution.

Dans le diagramme de Gantt du projet de latrines, le tableau a été construit à l'aide d'un programme informatique. Bien que ce soit souvent le cas dans les projets de développement, d'autres outils pourraient également être utilisés. Par exemple, les diagrammes de Gantt peuvent être dessinés à la main, soit sur papier, soit sur des tableaux blancs qui sont conservés dans le bureau de projet. Une autre option pour développer et gérer les diagrammes de Gantt consiste à utiliser des logiciels de gestion de projet (ex. Microsoft Project).

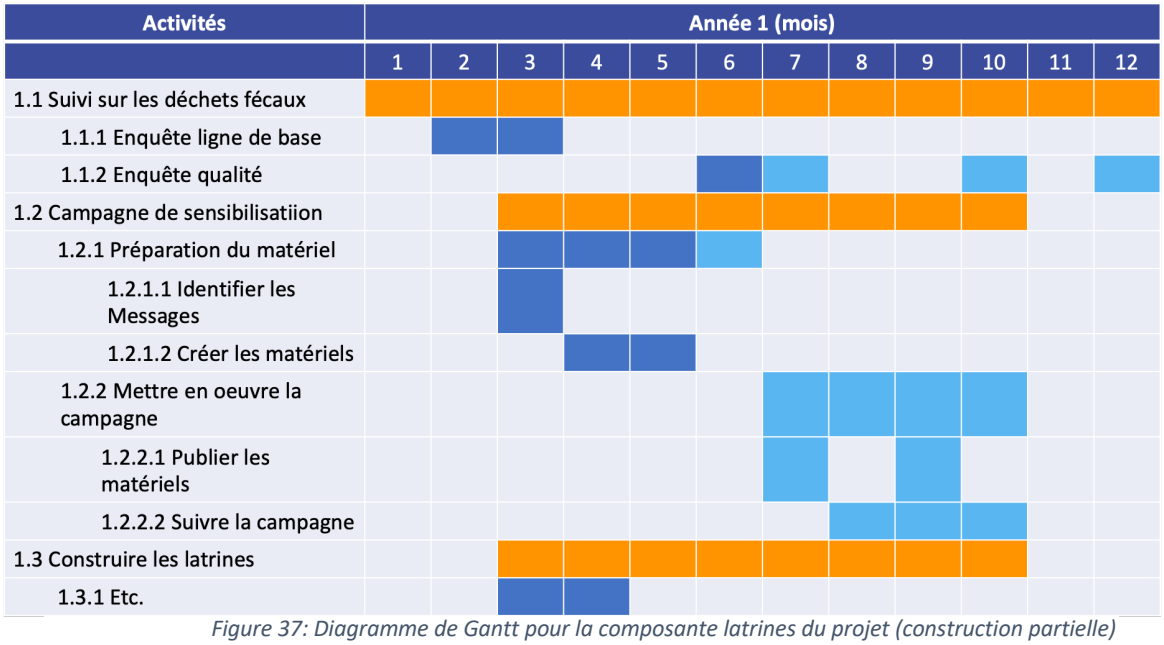


Figure 37: Diagramme de Gantt pour la composante latrines du projet (construction partielle)

De nombreux facteurs doivent être pris en compte au moment de décider de l'outil à utiliser pour élaborer le diagramme de Gantt. Voici certains de ces critères:

1. Accès à un logiciel;
2. Compétences en informatique et dans le logiciel choisi;
3. La valeur et la complexité du projet;
4. Richesse de fonctionnalités;
5. Force/flexibilité pour la gestion des changements et la mise à jour des plans de projet.

Souvent, les critères prépondérants que les organisations de développement prennent en compte lorsqu'elles prennent des décisions sont les points un et deux de la liste ci-dessus. En réalité, les équipes de projet dans le secteur du développement ont tendance à ne pas avoir accès aux logiciels de gestion de projet ou à ne pas avoir les compétences nécessaires pour utiliser ces logiciels. Pour cette raison, les équipes de projet ont tendance à gérer leurs projets à la main ou à l'aide de logiciels de traitement de texte et de tableurs.

Cette décision est raisonnable; Cependant, il est important de reconnaître qu'à mesure que les projets deviennent de plus en plus complexes et risqués, les logiciels de gestion de projet comprennent des fonctions avancées qui sont particulièrement utiles. Par exemple, les diagrammes de Gantt réalisés dans les logiciels de gestion de projet comprennent des fonctions qui permettent aux équipes de projet de:

- **Identifier les liens entre les dépendances du projet** – identifier automatiquement les tâches qui doivent être accomplies avant que d'autres ne puissent être lancées. De plus, le fait de déterminer à quel moment les changements apportés à l'exécution d'une tâche entraîneront des retards dans le lancement d'autres activités.
- **Suivre les activités le long du chemin critique** – signalé automatiquement lorsque des retards dans les activités le long du chemin critique menacent de retarder le calendrier global du projet.
- **Lier le diagramme de Gantt du projet à d'autres documents essentiels de gestion de projet.** – d'identifier automatiquement quand les changements au diagramme de Gantt du projet exigent que des changements intégrés soient apportés à d'autres documents du projet, comme le budget et la structure de répartition du travail du projet.

Planification SERA/MEAL

Le suivi et l'évaluation sont les pierres angulaires de tout projet. Toutefois, la planification et la mise en œuvre de ce processus doivent être bien faites. Il y a beaucoup de réflexion et d'attention qui vont dans l'élaboration d'un plan complet de SERA/MEAL.

Suivi

Le suivi permet de suivre le travail opérationnel du projet. Il répond à des questions comme : "Les activités ont-elles été menées à bien comme prévu ?" "Les produits ont-ils été livrés comme prévu ?" "Les travaux du projet progressent-ils comme prévu ?" "Quelle est la différence entre ce que nous avions prévu et ce qui se passe réellement ?" Le suivi du projet informe le gestionnaire de projet de l'état d'avancement du projet en termes d'argent, de temps, de risques, de qualité et d'autres aspects du projet. Le suivi s'effectue principalement au niveau des activités et des produits et se fait en continu pendant toute la durée du projet.

Le plan de suivi devrait comprendre le processus qui sera utilisé pour suivre et mettre à jour l'état d'avancement des activités par rapport au plan et toute obligation de présenter des rapports. L'équipe

SERA/MEAL assurera le suivi mais le chef de projet a besoin d'être informé régulièrement. Cela pourrait prendre la forme de réunions régulières de l'équipe de projet, de rapports, de visites sur place, etc. L'important, c'est que le gestionnaire de projet dispose d'un mécanisme pour surveiller et mettre à jour continuellement les progrès, pour repérer les retards dans le calendrier ou tout problème qui doit être réglé ou soumis à la structure de gouvernance du projet.

Quoi	Réviser en continu les progrès du projet au niveau des activités et des produits Identifier les actions correctrices nécessaires
Pourquoi	Analyser la situation actuelle Identifier les problèmes et trouver les solutions Découvrez les tendances et les modèles Respecter le calendrier des activités du projet Mesurer les progrès par rapport aux produits. Prendre des décisions sur les ressources humaines, financières et matérielles
Quand	En continue
Comment	Visites de terrain Registres Rapports

Table 25: Le quoi, le pourquoi, le quand et le comment du suivi

Evaluation

L'évaluation des projets tend à se concentrer sur le suivi des progrès aux niveaux supérieurs du cadre logique. – c.-à-d. les résultats du projet. Les évaluations tendent à explorer des questions telles que, "Le projet réussit-il à atteindre ses résultats ?" "Le projet contribue-t-il à son but ultime ?" Les données d'évaluation sont recueillies et analysées moins fréquemment et nécessitent souvent une intervention plus formelle (souvent par des conseillers techniques ou des évaluateurs externes) pour montrer les résultats du projet.

Quoi	Recueillir et analyser l'information pour déterminer : Progrès vers l'exécution des activités/produits ; et contribution à l'atteinte des résultats/objectifs.
Pourquoi	Mesurer l'efficacité du projet Déterminer si les résultats ont été atteints Pour savoir dans quelle mesure les choses sont bien faites Tirer des leçons en vue d'améliorations futures
Quand	Périodiquement (la fréquence dépend des ressources que le projet est prêt à investir)
Comment	Evaluations internes Evaluations Externes

Table 26: Le quoi, le pourquoi, le quand et le comment de l'évaluation

Les évaluations ont généralement lieu au niveau du programme, mais elles peuvent aussi se dérouler au niveau du projet, selon la durée, le budget, la complexité et le type de projet que vous réalisez. Cependant, comme votre projet fait probablement partie d'un programme, vous devez savoir quelles évaluations sont effectuées et quand. Chaque type d'évaluation a un but précis et se fait à un moment précis du projet.

Les **Evaluations finales** dont menées vers la fin du projet et sont souvent mandatées par un organisme de financement ou exigées par la politique de l'organisation de développement. Parmi les questions courantes, mentionnons les suivantes:

- Le projet a-t-il réussi à atteindre les résultats, les buts et l'impact souhaités ?
- Le projet était-il pertinent, efficace et efficient ?
- Le projet a-t-il le potentiel d'être durable dans ses opérations et son impact ?
- La théorie exprimée dans le cadre logique est-elle confirmée ?

Les évaluations en temps réel offrent l'avantage de répondre à bon nombre des questions posées dans les évaluations finales, mais aussi l'occasion de faire des suggestions pour améliorer l'efficacité et l'impact du projet pendant que les activités sont encore en cours.

Les évaluations Ex-post examinent l'impact du projet à un moment précis après l'achèvement du projet, parfois un an après la clôture officielle du projet. Parfois appelée évaluation d'impact durable, l'évaluation ex post évalue la mesure dans laquelle les résultats et les impacts du projet ont été réalisés grâce à l'appropriation par les participants. Les résultats de l'évaluation ex post peuvent être un moyen particulièrement efficace d'utiliser les données probantes pour préconiser une meilleure approche du développement. Par exemple, un rapport ex post a été utilisé par une organisation de développement pour aider à convaincre un donateur d'appuyer la formation en arithmétique et en alphabétisation dans un programme de microfinance.

Si vous effectuez une évaluation dans le cadre de votre projet, vous devrez également planifier en conséquence. Des ressources et un financement substantiels sont nécessaires pour mener une évaluation efficace, en particulier si un évaluateur externe fait partie du processus. Vous devrez également tenir compte de l'échéancier de l'évaluation et explorer toutes les contraintes que l'évaluateur pourrait avoir. La planification des évaluations doit se faire au cours de la phase de planification et non au moment de la clôture du projet. Il peut être utile d'utiliser le tableau d'évaluation sommaire suivant pour indiquer la fréquence et l'objet des évaluations dans le cadre de votre projet.

Objectif de l'évaluation	Questions d'évaluation clés	Calendrier de réalisation	Interne ou Externe	Démarrer et terminer		Budget de l'Evaluation
				début	fin	

Table 27: Tableau sommaire d'évaluations

Redevabilité et apprentissage

La redevabilité, dans le contexte MEAL, consiste à s'assurer qu'il existe des mécanismes en place pour demander et recevoir la rétroaction des parties prenantes pendant le projet, tirer des leçons de cette rétroaction et l'utiliser comme outil pour la planification itérative du projet. La redevabilité signifie également que l'équipe de projet doit être aussi transparente et participative que possible, en incluant les parties prenantes (communauté et bénéficiaires en particulier) dans les processus et en partageant les informations sur le projet si et quand cela est possible. Au cours de la phase de planification, vous devrez travailler avec l'équipe MEAL pour vous assurer que les mécanismes de redevabilité sont planifiés et mis en place. Qu'il s'agisse d'affiches expliquant les droits des bénéficiaires ou d'une ligne d'assistance téléphonique pour obtenir les commentaires des bénéficiaires et des parties prenantes, l'important est de s'assurer qu'il existe des moyens permettant aux parties prenantes de faire part à l'équipe du projet de leurs expériences et besoins durant le projet

L'apprentissage doit être intégré tout au long de la vie du projet. L'établissement de points au sein du projet où l'équipe et les parties prenantes réfléchiront sur le projet - à l'aide de l'information et des données provenant de suivi, de la redevabilité et de l'avancement du plan de mise en œuvre - contribuera à assurer que le projet atteint ses objectifs et à créer une culture de l'apprentissage. L'apprentissage peut également être intégré au processus itératif de la planification par vagues, en fournissant une rétroaction au gestionnaire de projet, à l'équipe et aux parties prenantes.

Le plan MEAL

Le plan MEAL doit être directement lié à vos indicateurs, à vos activités et à vos produits. Vous voudrez vous assurer d'avoir élaboré un plan MEAL intégré et complet afin que l'information et les données que vous obtenez puissent aider à éclairer la prise de décision concernant le projet.

Ces processus exigent beaucoup de réflexion et de participation de la part de l'équipe MEAL au sein de votre organisation. N'oubliez pas non plus que le plan MEAL comprendra probablement une multitude de documents. Tout plan MEAL standard devrait inclure des éléments de base tels que:

- tableau de suivi des indicateurs de performance
- plan de suivi des performances
- Mécanismes de rétroaction et de redevabilité
- Plan d'évaluation et énoncés des travaux (TDR)
- Mécanismes de redevabilité
- Plan d'apprentissage

Quel que soit le format final qu'un projet utilise pour établir son plan MEAL, comme norme minimale, chaque système de suivi doit respecter les six éléments essentiels que sont les indicateurs, le calendrier et le budget, le personnel et les partenaires, le cycle complet des données, la gestion des données et la liaison au niveau suivant.

indicateurs	Clairement défini Référentiel /ligne de base Systématiquement mesurés
le calendrier et le budget	Du temps et de l'argent sont alloués aux tâches de suivi. Calendrier détaillé des processus de collecte, d'examen, de synthèse, d'analyse et de rétroaction des données
le personnel et les partenaires	Responsabilités de suivi clairement identifiées Compétences Planifier les activités de suivi avec la communauté Renforcer les capacités des membres de la communauté en matière de systèmes de suivi communautaire Utiliser des techniques de suivi participatif Recueillir et vérifier les données de suivi. Données de suivi du processus
le cycle complet des données	Incluant un cycle complet pour la gestion des données de suivi: **1. Collection; 2. Examen; 3. Synthèse; 4. Analyse; 5. Rétroaction**

la gestion des données	Des procédures existent et sont utilisées pour assurer l'intégrité des données et leur stockage approprié.
la liaison au niveau suivant	Le système de suivi des projets est lié au niveau suivant du programme ou du portefeuille de l'organisation.

Table 28: Les six éléments essentiels de MEAL

Contrôles internes

Si votre organisation est bien établie, elle aura probablement des systèmes de contrôle interne développés. Toutefois, il peut y avoir des cas où certains systèmes de contrôle ne sont pas ou pas assez complets pour satisfaire aux exigences des donateurs et des projets. Le gestionnaire de projet doit connaître les systèmes de contrôle interne en place et s'assurer qu'ils sont intégrés au projet. Les processus de contrôle interne devraient être conçus avec les objectifs suivants :

- Promouvoir l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- Accroître la fiabilité des produits du projet ;
- Promouvoir la conformité aux lois et règlements applicables;
- Protéger à la fois les ressources matérielles (p. ex. ressources humaines, machinerie et biens) et incorporelles (p. ex. réputation, propriété intellectuelle) de l'organisation ;
- Réduire les risques de fraude et de corruption.

Un des éléments clés de la capacité organisationnelle, consiste à mettre en place des contrôles internes portant sur l'ensemble des systèmes d'appui, d'administration et de logistique nécessaires à une mise en œuvre réussie. Les domaines qui bénéficient des contrôles internes sont les suivants:

- Capacités et systèmes en matière de ressources humaines
  - ✓ Les politiques de ressources humaines sont-elles documentées et conformes aux lois locales et aux règlements organisationnels ?
  - ✓ Existe-t-il des systèmes pour les feuilles de présence, les évaluations de performance et la mise à pied des employés ?
- Approvisionnement
  - ✓ Existe-t-il des systèmes pour sélectionner les fournisseurs?
  - ✓ Existe-t-il des critères de sélection des fournisseurs?
  - ✓ Existe-t-il des systèmes de gestion des fournisseurs ?
  - ✓ Existe-t-il des systèmes similaires pour les consultants?
- Financier
  - ✓ Existe-t-il des systèmes de gestion de trésorerie ? Gestion des dépenses ? Rapports financiers ?
  - ✓ Y a-t-il une séparation des tâches pour les rôles financiers ?
- Inventaire
  - ✓ Existe-t-il des systèmes d'identification et de suivi des stocks ?
  - ✓ Existe-t-il des systèmes pour l'utilisation, le transfert ou pour la cession de l'équipement après la clôture du projet ?

- Contrats et accords
  - ✓ Existe-t-il des systèmes de gestion des subventions ?
  - ✓ Existe-t-il des systèmes pour gérer les relations avec les partenaires de mise en œuvre ?
- Infrastructure
  - ✓ Quels systèmes existent pour les communications ? Téléphones, internet, radio?
  - ✓ Quels systèmes existent pour gérer les véhicules et le transport?
- Protocoles de sécurité
  - ✓ Faut-il prendre des dispositions spéciales en matière de sécurité ? Conseils pour les voyageurs internationaux ? Accompagnement lors des déplacements? Autre ?
- Gestion du parc de véhicules
  - ✓ Existe-t-il des registres de kilométrage qui contrôlent l'utilisation des véhicules de service ?
- Gestion de l'information
  - ✓ Existe-t-il un système d'archivage (papier/électronique) en place ?
  - ✓ Existe-t-il des politiques et des normes pour la gestion de l'information ?
  - ✓ Les documents, les contrats et les reçus sont-ils accessibles pour répondre aux exigences de l'audit du projet ?

Il est important de reconnaître que les contrôles internes ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable - et non une assurance absolue - quant à l'atteinte des objectifs d'une organisation. En outre, des contrôles internes insuffisants ou excessifs réduisent la productivité, augmentent la complexité des systèmes, augmentent le temps nécessaire pour mener à bien les processus et n'apportent aucune valeur ajoutée aux activités. Toutefois, de bons contrôles internes sont essentiels pour assurer l'atteinte des buts et des objectifs. Ils contribuent à assurer des opérations efficientes et efficaces qui permettent d'atteindre les objectifs du projet tout en protégeant les employés et les biens.

Planifier la communication et l'engagement des parties prenantes

La communication et l'engagement des parties prenantes ne se font pas automatiquement. Il faut mettre en place un plan spécifique qui décrit la communication qui doit se faire dans le cadre du projet, ainsi que la façon et le moment de mobiliser les parties prenantes. Le défi consiste à comprendre qui a besoin de communiquer quoi et quand. C'est peut-être le bon moment pour faire appel à la gouvernance du projet, au gestionnaire de programme et aux autres parties prenantes afin de s'assurer que leurs commentaires et conseils sont pris en compte.

Voici quelques exemples de ce qui peut être inclus dans un plan de communication:

- Rapports narratif et financier
- Calendrier des réunions ordinaires
- Communiqués de presse et publications externes

Un plan de communication déterminera ce qui doit être communiqué à qui, comment et quand. L'utilisation du modèle de plan de communication ci-dessous permet d'obtenir des précisions sur les communications qui doivent avoir lieu pendant le projet.

Partie prenante	Méthode de Communication	Besoins en information	Fréquence	Membre d'équipe responsable
Bailleur de fonds / donateur	Rapport	Etat d'avancement des produits et résultats ; Etats financiers	Mensuelle	Chef de Projet
Ministère des ressources en eau	Rencontre en personne	État d'avancement des activités	Semestrielle	Chef de Projet

Table 29: Plan de Communication

Une stratégie d'engagement des parties prenantes a été développée au cours de la phase de montage. Une fois la planification commencée, le gestionnaire de projet et l'équipe auront plus de clarté sur l'orientation du projet. La mise à jour et la révision de la stratégie d'engagement des parties prenantes au cours de la phase de planification permettront de s'assurer qu'elle s'harmonise avec le plan de mise en œuvre et que les bonnes parties prenantes sont impliquées au moment opportun.

Partie prenante	Rôle dans l'activité	Intérêt dans l'activité	Engagement	Suivi
Qui sont les parties prenantes ?	Que feront-elles dans cette activité ?	Quel est leur intérêt à participer à cette activité ?	Comment allons-nous les inciter à participer ?	Quel genre de rétroaction et de suivi est nécessaire ?
Représentant de la municipalité	Faire un discours d'ouverture pour le lancement du projet.	La participation permettra aux fonctionnaires de la municipalité de se faire connaître et aux maires de démontrer qu'ils sont intéressés à appuyer des projets qui aideront la collectivité.	Coordonner et communiquer l'objectif du projet au moyen d'une lettre officielle suivie d'une réunion pour demander l'adhésion et la participation au lancement.	Envoyez une lettre de remerciement officielle et incluez leur rôle dans l'activité dans le communiqué de presse officiel. Organiser une réunion de suivi avec le(s) fonctionnaire(s) pour répondre à toute question et lui demander de s'engager dans des activités futures.

Table 30: Stratégie d'engagement des parties prenantes

Engagement formel et informel des parties prenantes

L'engagement des parties prenantes peut être compliqué. Il y aura une stratégie formelle que vous esquisserez et suivrez, mais il y aura peut-être aussi des canaux informels utilisés pour impliquer les parties prenantes. Par exemple, un appel téléphonique avec les partenaires de mise en œuvre qui ne fait pas " officiellement " partie de la stratégie d'engagement prévue, mais qui est important pour s'assurer que les voies de communication sont ouvertes et disponibles. Bien que ces méthodes informelles ne soient peut-être pas planifiées, le gestionnaire de projet devrait en tenir compte tout au long du projet.

Planifier les rôles et responsabilités (RACI)

Un chef de projet travaille rarement seul, même le plus petit des projets dépend d'un réseau de parties prenantes. Au fur et à mesure que la complexité des projets augmente, le réseau de relations s'élargit jusqu'à ce qu'il puisse potentiellement inclure des groupes communautaires, des ministères, des fournisseurs, des organisations non gouvernementales locales, des universités, des organisations confessionnelles et autres.

L'un des défis de la gestion d'un réseau de parties prenantes consiste à s'assurer que les rôles, les responsabilités, l'autorité et les communications des différents acteurs du projet sont clairs. Un outil qui aide à relever ce défi est le tableau RACI - une matrice généralement créée avec un axe vertical (colonne de gauche) de tâches ou de produits livrables et un axe horizontal (ligne du haut) de rôles et qui tire son nom d'un acronyme des quatre rôles clés les plus généralement identifiés dans la matrice:

Responsable: une personne responsable comprend les personnes qui font le travail pour accomplir la tâche. Pour chaque tâche, il y a typiquement un rôle qui consiste à diriger l'exécution du travail, bien que d'autres puissent être délégués pour aider à la réalisation du travail.

Approuvé: une personne doit approuver (parapher) le travail que la personne responsable fournit. **Il ne doit y avoir qu'une seule personne à approuver** chaque tâche ou livrable.

Consulté Ceux dont l'opinion est sollicitée ; et avec qui il y a une communication bidirectionnelle.

Informé: Ceux qui sont tenus au courant des progrès, souvent seulement à l'achèvement d'une tâche ou d'un produit livrable, et avec qui il n'y a qu'une communication à sens unique.

Le tableau suivant donne un exemple d'un RACI simplifié pour le projet Delta River:

Activité	Responsable	Approuvé	Consulté	Informé
Obtenir les spécifications techniques pour les trous	Chef de projet	Directeur de la conformité	Département des constructions du district	Équipe de projet
Acheter les matériaux de construction des latrines	Adjoint administratif & financier	Chef de projet	Directeur Administratif	Équipe de projet
Creuser les trous des latrines	Équipe de projet dirigée par Paul	Chef de projet	Les ménages	

Élaborer le rapport d'avancement du projet	Paul	Chef de projet	Équipe de projet	Parties prenantes clefs
Elaborer le rapport financier du projet	Adjoint administratif & financier	Chef de projet	Département financier	Parties prenantes clefs
Suivi du projet	Chef de projet	Programme Manager	Équipe de projet	Parties prenantes clefs

Table 31: Matrice RACI du projet à Delta River

La matrice RACI doit être développée de manière collaborative, afin de réunir un consensus et l'adhésion des membres de l'équipe et des parties prenantes sur les tâches et les rôles. Une fois la matrice RACI élaborée, elle peut être partagée entre l'équipe de projet et les parties prenantes afin de s'assurer que les rôles et les responsabilités du projet sont bien compris et répondent aux attentes.

Planifier la chaine d'approvisionnement

Le plan de la chaîne d'approvisionnement doit être intégré dans l'élaboration du calendrier et impliquer les parties prenantes concernées dans le processus. Les trois composantes de la chaîne d'approvisionnement doivent être planifiées en coordination avec le calendrier. Il convient de tenir compte de toutes les contraintes qui existent, notamment en matière d'achats et de logistique. Ce processus de planification devrait se faire avec les membres de l'équipe de la chaîne d'approvisionnement et il peut également être avantageux d'inclure le gestionnaire de programme. Le gestionnaire de programme aura une vue d'ensemble des exigences de la chaîne d'approvisionnement pour tous les projets du programme. Il peut y avoir une possibilité de combiner les efforts entre les projets pour gérer la chaîne d'approvisionnement.

Approvisionnement – Il est recommandé d'établir un plan d'approvisionnement chaque fois que le projet nécessite l'achat d'articles auprès de fournisseurs. Un bon plan d'approvisionnement va encore plus loin en décrivant le processus que vous suivrez pour sélectionner ces fournisseurs par voie contractuelle. Les étapes de la planification des achats comprennent:

- Définir les articles que vous devez vous procurer;
- Définir le processus pour acquérir ces articles ;
- - Planification des délais de livraison.

Logistiques – Un plan logistique définit les produits et services que le projet recevra des fournisseurs externes. Étant donné que de nombreux projets dépendent de la livraison des matériaux en temps voulu, un soutien logistique adéquat est une nécessité importante. La logistique, c'est avoir la bonne chose, au bon endroit, au bon moment. Dans son sens le plus limité, la logistique implique le transport de marchandises, mais il y a plus que cela. Dans un sens beaucoup plus large, la logistique comprend toutes les activités nécessaires pour livrer les articles de manière précise, efficace et dans le temps au lieu et à la personne à qui ils sont destinés. Cette définition plus large d'une logistique efficace implique:

- Gestion des stocks et entreposage
- Transport de matériaux

Actifs – Tous les équipements, fournitures et autres biens du projet financés ou fournis par le projet devraient être considérés comme des actifs du projet. À ce titre, le projet devrait définir une politique de gestion des biens dans laquelle les matériaux présentant de la valeur pour le projet sont surveillés,

conservés et mis au rebut d'une manière qui soit conforme aux exigences de l'organisation et/ou du ou des donateurs. Cette politique devrait comprendre des directives sur les sujets suivants:

- **Définition des actifs:** Chaque organisation devra établir sa propre définition de la valeur et de la durée de vie utile qui définit ce qu'est un actif. Cette définition variera selon l'organisation, le donateur et/ou le projet. Le PNUD, par exemple, identifie le seuil pour les immobilisations comme étant de 1 000 $US ou plus, et une durée de vie utile d'au moins trois ans. Le tableau ci-dessous donne un aperçu de plusieurs des principales catégories d'actifs qu'il gère et de la durée de vie de chacune de ces catégories d'actifs.

CATEGORIE	DURÉE DE VIE	AUTRES FACTEURS
Des articles de bureau typiques qui fonctionnent à l'électricité : (p. ex., imprimantes d'ordinateurs)	3 années	
Grandes machines: (e.g. génératrices, climatiseurs)	20 années	
Fourniture	10 années	
Véhicules	5 années	ou 100,000 kilomètres (62,000 miles)

Table 32: Catégories d'actifs selon le PNUD

Le gestionnaire de projet est responsable de s'assurer que ces composantes sont planifiées de manière participative avec les personnes de la chaîne d'approvisionnement. Impliquez-les dans le processus de planification et demandez leur avis honnête sur les ressources requises et le délai nécessaire pour mettre en œuvre efficacement leurs activités. Avoir un plan de chaîne d'approvisionnement précis et clairement défini sera incroyablement bénéfique à mesure que vous progresserez dans la mise en œuvre du projet.

Planifier les ressources humaines

Ce sont les personnes qui font les projets. Le moteur fondamental de tous les projets est la puissance des ressources humaines. La planification de vos besoins en ressources humaines doit se faire en coordination avec votre département RH et tout autre intervenant interne ou externe pertinent. Cela est particulièrement vrai si l'on travaille avec des partenaires de mise en œuvre. Les retards dans les projets sont souvent dus au temps qu'il faut pour recruter les membres de l'équipe et au mouvement de personnel pendant le projet.

Au cours des phases d'identification, de définition et montage, nous avons effectué une analyse de haut niveau de ce qui sera nécessaire pour les ressources humaines du projet. Pour la proposition, le personnel, l'organigramme du projet et les niveaux d'effort peuvent aussi avoir été décrits. Cependant,

il y a une planification substantielle qui doit être consacrée à l'aspect des ressources humaines du projet. Si vous vous souvenez, l'une des compétences d'un chef de projet est le leadership et les aptitudes interpersonnelles, qui font partie de l'art de la gestion de projet. Un gestionnaire de projet bien structuré disposera d'un plan de ressources humaines complet qui tiendra compte des éléments suivants :

- Qui sera requis et quand?
- Des experts techniques sont-ils nécessaires ?
- Travaillerez-vous avec les entrepreneurs et les fournisseurs et quel rôle joueront-ils ?
- Quelles sont les capacités et le plan de développement du personnel ?
- Comment les membres de l'équipe sont-ils évalués ?
- Quel genre de système de motivation est en place ? Comment le personnel sera-t-il récompensé ou réprimandé ?
- A quoi ressemble l'organigramme du projet ?

Plans d'étapes

Tout au long du projet, il est important de traiter le plan de mise en œuvre comme un document " vivant ", et non comme un document statique et immuable.

Si le projet est de nature complexe ou à long terme, la planification du périmètre par étapes peut être plus appropriée. Pour chaque étape du projet, un énoncé complet des travaux est établi. Prenons, par exemple, un projet qui se divise en 4 étapes. Au cours de la planification, un énoncé complet des travaux sera élaboré pour l'étape 1 en fonction des livrables au cours de cette étape. Les activités et les produits de haut niveau seront identifiés pour les trois étapes restantes, mais ne seront détaillés qu'une fois la mise en œuvre achevée. À l'approche de la deuxième étape, l'équipe se réunira de nouveau et validera les produits et les activités pour cette étape et élaborera un énoncé complet et détaillé des travaux pour cette étape. Le processus se poursuit à toutes les étapes du projet.

Un plan par étapes permet une plus grande adaptabilité du plan de mise en œuvre en établissant des livrables de haut niveau pour chaque étape - souvent représentée comme une période de temps - et en élaborant des plans de mise en œuvre détaillés pour chaque étape à mesure qu'elle approche. Comme l'illustre la , un plan d'étape offre plus de souplesse pour s'adapter à l'évolution de la situation et valide continuellement que le projet devrait aller de l'avant (ou valide également tout changement apporté au projet) par le biais du processus de porte de décision.

Planification par étapes pour les projets longs

Les projets à plus long terme peuvent bénéficier du processus de planification par étapes. Il est pratiquement impossible de planifier un an, deux ans, trois ans à l'avance. La planification par étapes pour les projets à long terme donne à l'équipe l'occasion de revoir, de revalider et de justifier les activités, le calendrier et le budget du projet pour les étapes suivantes, ce qui rend le plan de mise en œuvre vivant et plus pertinent.

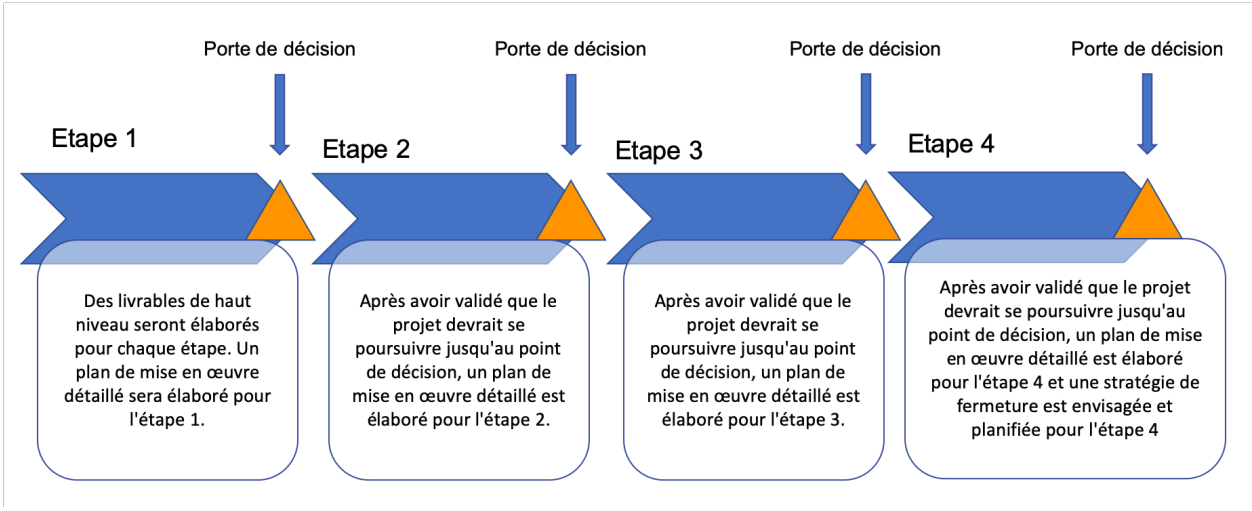


Figure 38: Plan d'étapes

Planification par étape pour les projets humanitaires:

Les projets humanitaires sont de nature dynamique et exigent que le chef de projet et l'équipe passent rapidement aux deux premières phases du projet. Pendant la planification, il peut être plus efficace d'utiliser la planification par étapes pour s'assurer que le projet répond aux besoins changeants des bénéficiaires. Dans les projets d'intervention humanitaire, le nombre et le type de bénéficiaires qui ont besoin d'aide changent souvent. Par exemple, si vous réalisez un projet qui consiste à distribuer de la nourriture, des articles non alimentaires (NFI sigle anglais) et des abris (tentes) sur une période de 6 semaines et qui implique plusieurs distributions dans plusieurs endroits. Chaque distribution pourrait être considérée comme une étape au cours de laquelle vous planifiez la première distribution en détail et, à la fin de chaque étape, utilisez une porte de décision pour réexaminer les besoins, le nombre de bénéficiaires et les méthodes de distribution.

Planification de la durabilité

La durabilité des projets est devenue primordiale pour les donateurs et les parties prenantes. L'efficacité de la durabilité d'un projet dépend de la qualité de la réalisation de sa planification. Plusieurs éléments doivent être pris en compte. Le concept de la durabilité était exploré dans les phases d'Identification et Définition et Montage. Lors de la planification, des plans plus concrets de durabilité doivent être élaborés. Ce processus ira de pair avec le processus de planification de la fermeture. Le plan de durabilité peut ne pas être explicite ou clair tant que le projet n'est pas à mi-parcours. Cela peut même changer à un moment donné, selon le contexte. Cela dit, il est essentiel que la planification de la durabilité soit revue et révisée (les portes de décision peuvent être de bons jalons pour revoir ces plans) à mesure que le projet progresse.

La planification de la fermeture est essentielle pour assurer la durabilité du projet. La matrice de planification de la transition est un outil qui peut être utilisé pour guider la façon dont la durabilité est abordée. Le présent outil décrit les questions, les principes et les défis que le gestionnaire de projet,

l'équipe et les parties prenantes (y compris la structure de gouvernance) doivent prendre en considération au moment de planifier la clôture du projet.

Composante	Questions clés	principe directeur	Défis
1. Planifier la clôture du projet dès les premières phases du projet	Quel type de fermeture est envisagé ? Quel est le calendrier et quels sont les repères ?	Examen et révision continus du projet Transparence ; en particulier le financement	Équilibrer les engagements fermes et la flexibilité Prévoir suffisamment de temps pour développer les capacités
2. Établir des partenariats et des liens locaux	Choisir les bons partenaires ? Qu'apportent les partenaires ?	Diversité : peut nécessiter d'autres apports du projet Des objectifs clairs et communs	Aligner les besoins et les objectifs des diverses parties prenantes Soutenir les partenaires locaux
3. Renforcer les capacités locales, organisationnelles et humaines	Quelles sont les capacités nécessaires ? Quelles sont les capacités existantes ?	Tirer parti de la capacité existante, si possible Créer des conditions propices au renforcement des capacités	Concevoir les mécanismes de suivi du renforcement des capacités Offrir des incitatifs et fidéliser le personnel expérimenté
4. Mobiliser les ressources locales et externes	Quels intrants sont nécessaires pour maintenir les services ? Les avantages peuvent-ils être durables sans un soutien continu?	Dans la mesure du possible, se procurer des ressources à l'échelle locale. Placer de plus en plus de ressources externes sous contrôle local	Difficulté à trouver des ressources locales adéquates ou disponibles Autres bailleurs de fonds qui n'adhèrent pas aux objectifs initiaux
5. Échelonner l'abandon progressif des diverses activités	Quels sont les éléments clés du projet ? Quels sont les éléments qui dépendent des autres ?	Souplesse ; l'ordre échelonné peut changer au moment de la mise en œuvre.	Délai suffisant dans le cycle du projet pour commencer à voir l'impact et les résultats escomptés
6. Permettre aux rôles et aux relations d'évoluer après la transition	Quels types de soutien continu (conseils, mentorat, assistance technique, etc.) ? Comment le soutien continu sera-t-il financé?	Empêcher le dérapage des résultats escomptés du projet en les incluant dans le projet étendu, élargi ou remanié	Disponibilité du financement pour le soutien continu Disponibilité d'un personnel qui peut consacrer suffisamment de temps et d'énergie au soutien continu.

Table 33: Matrice de planification de la transition

Planification de la clôture

Les plans de projet détaillés doivent comprendre un plan de fermeture du projet qui décrit la façon dont le projet a l'intention d'évoluer une fois le projet terminé. Un plan de fermeture peut comprendre plusieurs scénarios ou éventualités qui tiennent compte des risques et peut également allouer des ressources supplémentaires lorsqu'il n'est pas possible d'abandonner complètement le projet et inclure

les mesures précises qui doivent être prises pour s'assurer que le processus de fermeture du projet est aussi efficace et conforme que possible.

- **Evaluations:** Le type, la période et les ressources nécessaires à la réalisation des évaluations.
- **Exigences en matière de rapports:** Quand et sous quelle forme les rapports devront-ils être fournis, y compris les rapports financiers et narratifs ?
- **Activités de clôture:** Des activités contractuelles, financières et administratives qui garantissent que tous les aspects du projet ont été réalisés.
- **Activités de transfert:** Si le projet est confié à une autre ONG internationale ou à une organisation ou entité locale, veiller à ce que le temps et les ressources nécessaires soient disponibles tout au long du projet pour assurer un transfert efficace.

Ces procédures devraient être planifiées dans le cadre du processus de planification du calendrier du projet, dans le cadre du périmètre des travaux du projet, en tenant compte des ressources et du calendrier nécessaires à l'exécution de toutes les activités.

Réflexions sur la planification du projet

Planifier, planifier, et encore plus de planification. Vous allez planifier le plan, puis le planifier à nouveau. En tant que chef de projet, vous êtes une machine à planifier ! Le succès de votre projet dépend de votre capacité à planifier de façon participative, exhaustive et itérative.

Une grande partie du travail initial a été effectuée au moment de l'identification et définition et montage, ce qui a permis de jeter les bases du processus de planification en élaborant des estimations et des analyses de haut niveau. Ne sous-estimez pas l'importance de ces processus et procédures qui sont mis en place au début du cycle de vie du projet.. Ils peuvent être essentiels pour accélérer le processus de planification et établir une base solide à partir de laquelle commencer.

Juste un petit mot sur les portes de décision et devinez quoi ? Planifiez pour elles. Prévoir des portes de décision à des moments précis du projet afin que les processus et les documents vivants puissent être examinés, mis à jour et que le projet soit justifié. Il peut y avoir des moments où des portes de décision qui ne sont pas planifiées doivent être franchies, et c'est bien aussi. Cependant, si elles ne sont pas planifiées, elles n'arriveront probablement pas..

2.4 Mise en œuvre du projet

Ce que nous couvrons dans ce chapitre:

- ✓ Gérer le personnel
- ✓ Gérer le calendrier du projet
- ✓ Gérer le budget du projet
- ✓ Gérer les activités SERA (MEAL) durant la mise en œuvre
- ✓ Gérer la chaine d'approvisionnement
- ✓ Gérer les problèmes
- ✓ Gérer les modifications dans le projet

> "La gestion est une pratique qui requiert des compétences qui relèvent de l'art, de la science et de l'artisanat
>
> -Henry Mintzberg

2.4.1 Introduction

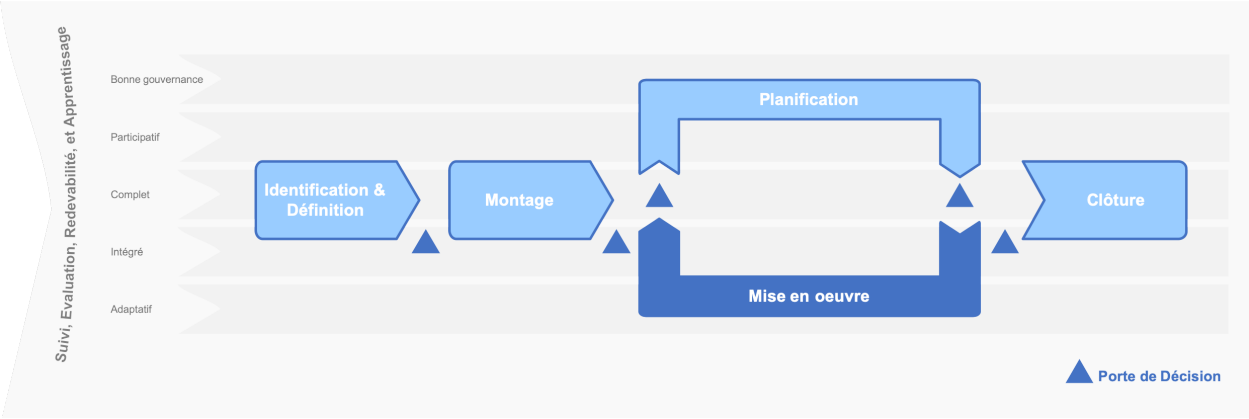


Figure 39: Modèle de phase du Project DPro – Mise en œuvre

La phase de mise en œuvre d'un projet est habituellement la plus intense, ce qui exige que le gestionnaire de projet supervise tous les éléments du projet pour s'assurer qu'il est livré à temps, dans les limites du budget, du périmètre et avec le produit ou le service de la plus haute qualité possible. Ce jonglage entre la gestion du Triangle des Triples Contraintes, les risques et les problèmes peut être incroyablement intimidant, c'est pourquoi il est si important que le chef de projet dispose de tous les processus, outils et plans en place avant le début de la mise en œuvre.

La gestion des parties prenantes et des collaborateurs jouera un rôle essentiel au cours de cette phase. À ce stade, vous devriez avoir effectué une analyse exhaustive des parties prenantes ainsi qu'un plan de communication et une stratégie pour les impliquer. Vous devriez également avoir un plan de gestion des ressources humaines en place. Ces plans et stratégies fourniront une base solide, lors de la phase de mise en œuvre, pour laquelle le gestionnaire et l'équipe de projet pourront faire participer les parties prenantes concernées à des moments appropriés tout au long du projet. Ces plans et stratégies garantiront également que votre projet intègre le principe de participation.

2.4.2 Produits clés

Registre des problèmes: Le registre des problèmes est l'outil utilisé pour faire le suivi de tous les problèmes du projet, en alertant le gestionnaire de projet des décisions, des situations ou des problèmes non résolus qui pourraient empêcher le projet d'être livré à temps, dans les limites du budget, du périmètre et à un niveau de qualité élevé.

Rapports de suivi: L'un des outils les plus utiles dont dispose le gestionnaire de projet pendant la phase de mise en œuvre est le rapport de suivi. Ces rapports fournissent au gestionnaire de projet l'information essentielle qui lui permet de savoir si le projet doit atteindre les cibles d'ici la fin du projet.

Évaluations: Si le projet est à plus long terme ou particulièrement complexe, une évaluation en temps réel peut être effectuée pour s'assurer que le bon projet est réalisé de la meilleure façon possible pour obtenir les produits et résultats à la fin du projet. Les évaluations en temps réel sont axées sur l'apprentissage et donnent un aperçu de ce qui s'est bien passé et de ce qui doit être amélioré pour le reste de la période de mise en œuvre.

Rapports narratifs et financiers: Selon les exigences du donateur, de l'organisation et/ou du programme, la préparation de rapports fera partie intégrante de la mise en œuvre du projet. Les rapports narratifs décrivent normalement les progrès réalisés dans le cadre du projet, décrivent tout problème qui s'est produit et communiquent les progrès réalisés par rapport aux objectifs. Selon le donateur, il peut être nécessaire de prévoir des éléments supplémentaires pour la présentation de rapports narratifs, de sorte qu'il est toujours bon de vérifier auprès des donateurs la conformité avec les règles de présentation de ces rapports.

Élaboration des rapports au cours de la mise en œuvre

Les rapports sont souvent perçus comme quelque chose qui est fait à des fins de conformité avec les parties prenantes et les donateurs, et c'est certainement le cas. Cependant, la qualité des rapports fait également partie de la redevabilité et de la transparence du projet.

Les rapports doivent comprendre tous les renseignements requis, être clairement rédigés, soumis dans les délais convenus et inclure toutes les pièces justificatives pertinentes.

Les rapports financiers fournissent de l'information sur le taux de dépense (d'absorption) du projet, les prévisions et les projections, ainsi que toute documentation à l'appui qui sera requise. Les rapports auraient dû être inclus dans l'énoncé des travaux du projet et planifiés en conséquence à l'étape de la planification.

Plans d'étape: Lors du montage, une carte des étapes a été élaborée et lors de la planification, un plan détaillé a été élaboré pour l'étape initiale du projet. Au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet, des plans d'étape supplémentaires seront créés à mesure qu'ils approcheront, détaillant le travail qui doit être effectué à chaque étape ultérieure après qu'un processus de porte de décision aura été mené au sujet de l'étape précédente, du contexte, des risques et des problèmes qui se sont produits.

Mise à jour du plan de gestion des risques: Le plan et le registre des risques devraient être revus et mis à jour, éventuellement plusieurs fois, selon la longueur et la complexité du processus.

2.4.3 Qui participe à cette phase ?

Eh bien, TOUT LE MONDE ! En réalité, l'équipe de projet, la gouvernance, le gestionnaire de programme et la plupart des autres intervenants participeront à cette phase. Le gestionnaire de projet fera beaucoup de travail de gestion et de communication avec les parties prenantes au cours de cette phase.

Les plans d'engagement des parties prenantes et les stratégies de communication fourniront des consignes sur les personnes à faire participer et le moment opportun pour le faire. Le plan de mise en œuvre devrait également préciser qui s'acquittera des tâches - en utilisant la matrice RACI - et qui doit approuvé, consulté et informé.
La gouvernance et les directeurs de programme seront associés aux décisions qui dépassent les limites de tolérance du chef de projet dans cette phase. Ils peuvent également faire partie des processus de porte de décision et de planification des étapes, et fournir une vue d'ensemble de la situation dans laquelle s'inscrit le projet

2.4.4 Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique ?

Planification par vagues: Le processus itératif qui consiste à ajouter plus de détails au plan de mise en œuvre au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet s'appelle la planification par vagues. Rarement, voire jamais, un plan de projet est correct à 100 % dès le départ. Cela suggérerait un environnement de mise en œuvre parfait, dans lequel aucun d'entre nous n'opère. La planification par vagues est un excellent outil à utiliser pour s'assurer que le plan de mise en œuvre demeure adaptable et pertinent au contexte dans lequel le projet est réalisé. La planification par étapes est l'un des outils qui peuvent être utilisés pour la planification par vagues.

Portes de décision: Un outil adaptatif, les portes de décision permettent aux membres de l'équipe de projet et aux parties prenantes d'examiner et de justifier que le projet devrait aller de l'avant tel quel, si des changements doivent être apportés ou si le projet doit être arrêté complètement. L'utilisation d'un processus formel de prise de décision pendant la phase de mise en œuvre permettra aux parties prenantes du projet de réfléchir et de prendre des décisions afin de s'assurer que le bon projet est toujours réalisé de la bonne façon. Il pourrait s'agir de réunions périodiques d'examen avec les membres de l'équipe de projet, le gestionnaire de programme et les autres parties prenantes, au cours desquelles l'information provenant de l'équipe SERA/MEAL, les registres des risques et des problèmes, les états financiers, sont examinés et mis à jour.

2.4.5 Intrants

Le document principal dont vous aurez besoin pendant la phase de mise en œuvre est le plan de mise en œuvre. Celui-ci a pour but de guider l'équipe pendant la phase de mise en œuvre. Des plans subsidiaires, tels que ceux énumérés ci-dessous, seront également utiles pendant la mise en œuvre.

- Plan exhaustif de gestion des risques
- Plan SERA/MEAL
- Plan de gestion des ressources humaines
- Plan de communication et d'engagement des parties prenantes
- Tout autre plan subsidiaire qui sera utile

2.4.6 Processus

La gestion du personnel

Modèle de Compétences Project DPro

Un excellent outil pour évaluer vos compétences dans les différents domaines consiste à utiliser le “Modèle de Compétences Project DPro ” qui figure à l'annexe I.

Ce sont les gens qui font les projets. Les chefs de projet travaillent en équipe et ne peuvent souvent atteindre leurs objectifs que grâce à l'engagement, à la coopération et aux contributions des membres de l'équipe de projet. Par conséquent, la gestion des ressources humaines peut devenir la tâche la plus importante et la plus difficile du gestionnaire de projet.

La plupart du temps, quand on pense aux chefs de projet qui sont particulièrement talentueux dans la gestion des personnes, on a tendance à se concentrer sur leur maîtrise de "l'art" de la gestion des ressources humaines. Il s'agit des chefs de projet qui parviennent à motiver les membres de l'équipe, à communiquer la vision, à outiller le personnel, à reconnaître les mérites, à écouter, à donner l'exemple, à résoudre les conflits et à bâtir la confiance.

Toutes ces " compétences artistiques " sont liées à la compétence du chef de projet en matière de leadership et de relations interpersonnelles et sont extrêmement importantes pour la réussite du projet. Par conséquent, les gestionnaires de projet devraient s'efforcer d'améliorer leur capacité de diriger, de motiver, d'inspirer, d'agir comme médiateurs, de communiquer et d'encourager.

Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'y a pas de compétences "scientifiques" dans le domaine de la gestion du personnel. Savoir quels outils de gestion de projet utiliser et quand, identifier et gérer les écarts, élaborer des plans détaillés sont autant de compétences techniques en gestion de projet nécessaires pour obtenir les produits et les résultats des projets. La réussite d'un projet exige que le gestionnaire de projet ait un équilibre entre l'art et la science. Dans l'introduction, nous avons discuté des compétences des gestionnaires de projets :

- **Développement du personnel du projet** – Quelles sont les compétences requises ? Quels sont les besoins en matière de renforcement des capacités ? Existe-t-il des exigences en matière de certification? Le renforcement du personnel de projet peut s'avérer difficile, surtout si le roulement du personnel est élevé, si les ressources humaines du projet sont limitées ou si les membres de l'équipe travaillent sur plusieurs projets. Toutefois, le renforcement du personnel du projet servira plusieurs objectifs et doit être pris en compte avant que le projet ne passe en mode de mise en œuvre complète. Par exemple, le renforcement de l'équipe de projet le fera :
    1. S'assurer qu'ils possèdent les compétences et les outils nécessaires à une mise en œuvre plus efficace du projet.
    2. Offrir aux membres de l'équipe des incitatifs pour qu'ils demeurent au sein du projet ou de l'organisation en démontrant que le projet ou l'organisation investit dans leur développement.
    3. D’une façon générale, renforcer les capacités individuelles et institutionnelles.
- **Conduite de l’évaluation de performance** – Le gestionnaire de projet devrait connaître les procédures organisationnelles d'évaluation de performance des membres de l'équipe de projet et suivre ces procédures. Les évaluations de performance sont l’évaluation formelle ou informelle documentée des performances des membres de l’équipe de projet. Après avoir

analysé l'information, les gestionnaires de projet peuvent identifier et résoudre les problèmes, réduire les conflits et améliorer le travail d'équipe en général.

- **Maintien des normes de communication de l'équipe** – En tant que chef de l'équipe, le chef de projet doit s'assurer qu'il y a un flux régulier et proactif d'information et de communication (par le biais de réunions, d'ateliers, de rapports, de mémos, de bulletins, de blogs, etc.). Le développement d'une culture de communication au sein de l'équipe de projet leur permet de partager l'information, de travailler activement à identifier les problèmes et les conflits, et d'interagir de façon créative pour résoudre les problèmes, contribuant ainsi à un environnement de projet plus efficace.

Gestion du calendrier du projet

Les gestionnaires de projet devraient surveiller régulièrement leur planning, conformément à ce qui était détaillé dans le plan de mise en œuvre, pour s'assurer que le calendrier du projet est respecté. Si le calendrier du projet commence à fluctuer, l'équipe du projet aura un certain nombre d'options pour remettre le projet sur les rails. Par exemple, les délais peuvent être ajustés ou le périmètre du projet peut être réduit.

Toutefois, si les délais du projet sont fixes et que le périmètre du projet ne peut être modifié, il se peut que le projet ne puisse être remis sur les rails par les techniques typiques de gestion des délais. Comme solution de rechange, dans les scénarios où le périmètre et le calendrier sont inflexibles, deux techniques alternatives à envisager sont l'accélération et l'écrasement.

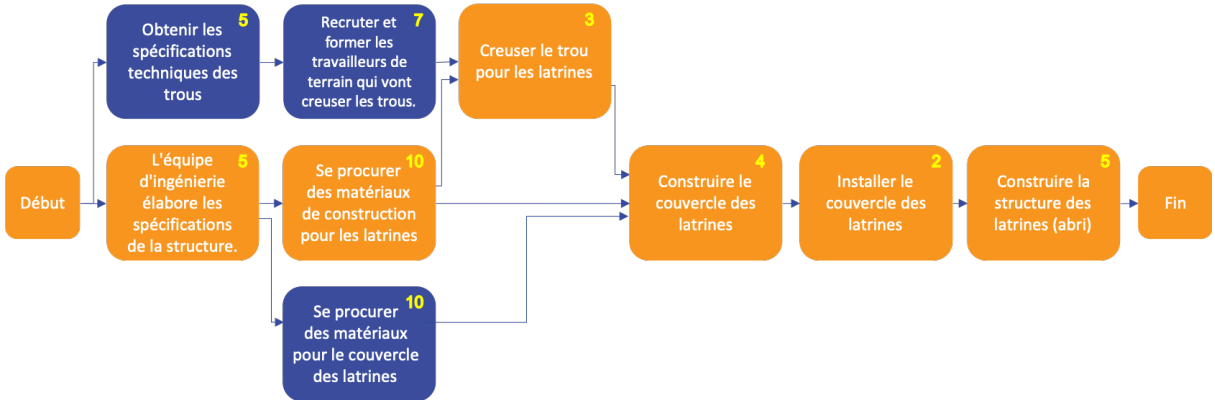


Figure 40: Network Diagram for the Delta River Project Latrines Component

Accélération "Fast Tracking" : Accélérer le calendrier du projet en réalisant en parallèle des activités qui devraient être normalement complétées en séquences. Pour tirer le meilleur parti de la procédure d'accélération, les équipes de projet devraient d'abord cibler les tâches sur le chemin critique, car les activités sur le chemin critique offrent le plus grand potentiel pour accélérer le calendrier global du projet.

Par exemple, dans le diagramme de réseau du projet de construction des latrines, le plan initial prévoyait que la construction du couvercle des latrines aurait lieu APRÈS le creusement du trou des latrines. Dans le scénario accéléré (Figure 41), le diagramme de réseau a été ajusté de sorte que le couvercle des latrines soit maintenant construit en même temps que le creusement des trous. En complétant les activités en parallèle, le chemin critique du projet est réduit de 29 jours à 26 jours, ce qui permet au projet de rattraper le temps perdu.

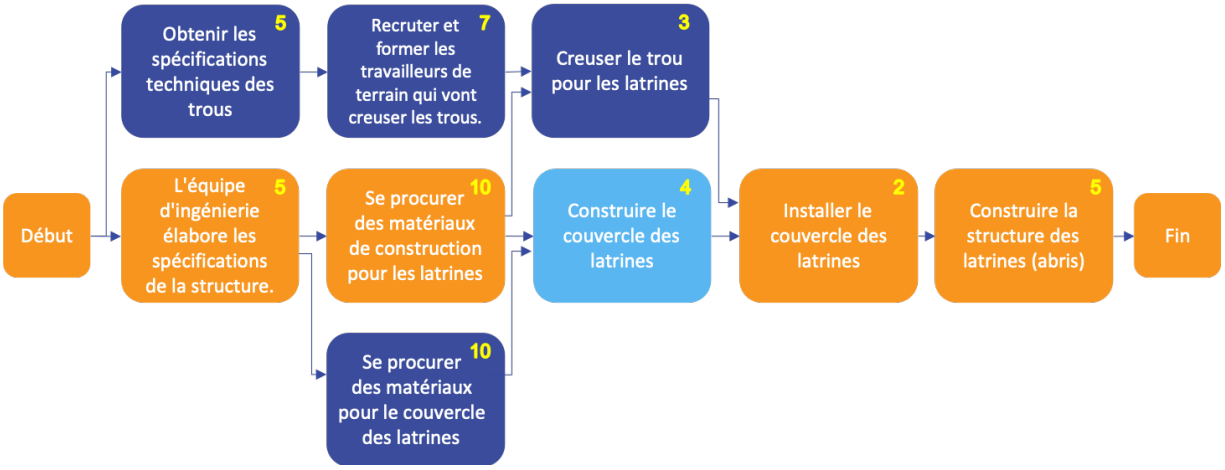


Figure 41: Accélérer le calendrier du projet de latrines

Ecrasement "**Crashing**": L'" écrasement " de ce calendrier signifie qu'il faut ajouter des ressources supplémentaires au chemin critique pour accélérer les progrès, mais sans nécessairement obtenir le plus haut niveau d'efficacité. Par exemple, disons que le plan initial du projet de latrines prévoyait qu'une personne devait travailler 14 jours pour creuser un trou. Pour raccourcir cette période, une option serait d'ajouter une deuxième personne à l'activité de creusage de trous. Cela augmentera très probablement la vitesse à laquelle l'activité de creusage du trou sera complétée. Cependant, ne présumez pas que doubler les ressources doublera la productivité. Souvent, la productivité supplémentaire de la deuxième ressource est plus faible. La baisse de productivité des ressources marginales peut s'expliquer par diverses raisons. Par exemple, il n'y a peut-être pas assez de place dans le trou pour que deux personnes puissent travailler efficacement ou le projet pourrait ne pas avoir les matériaux d'excavation (pelles, seaux, pioches, cordes, etc.) nécessaires pour soutenir le travail de deux excavateurs.

Dans le cas du projet de latrines, l'ajout d'une deuxième personne à l'équipe d'excavation réduit le temps passé à creuser le trou de 3 jours à 1 jour. Par conséquent, à la suite de l'écrasement du planning du projet, le chemin critique est réduit de 29 jours à 27 jours.

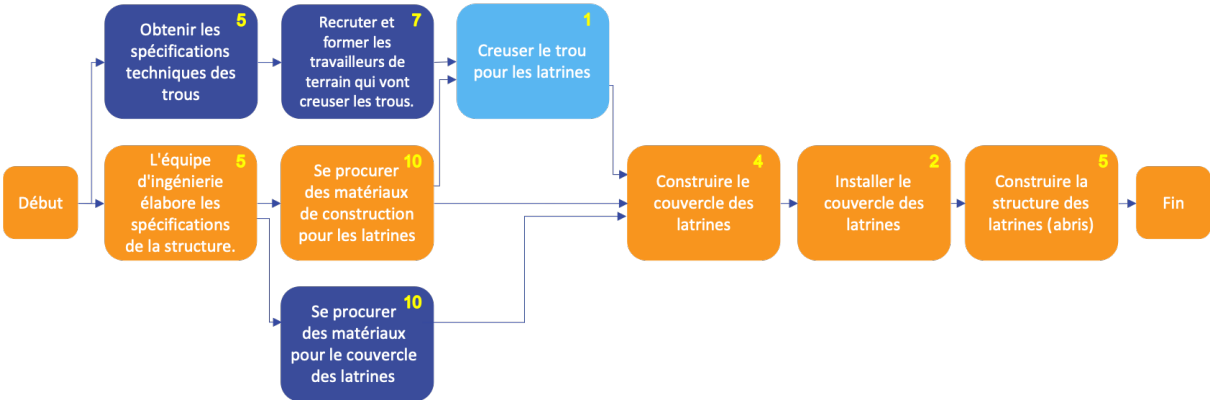


Figure 42: Écrasement du calendrier du projet de latrines

La gestion du budget

Les organisations du secteur du développement et de l'humanitaire comptent habituellement sur des donateurs individuels ou organisationnels pour financer leurs programmes. – et ils s'attendent à ce que les fonds soient bien gérés. Les organisations de développement et de l'humanitaire ont également l'obligation envers les communautés et les partenaires qu'elles desservent de veiller à ce que les ressources obtenues en leur nom soient utilisées de manière optimale et d'en maximiser l'impact.

Pour exercer une gestion financière prudente du projet, le gestionnaire de projet devra acquérir des compétences dans les trois domaines suivants:

- Élaboration des budgets ;
- Estimation des coûts ;
- Suivi des budgets et des dépenses.

Dans certains cas, un gestionnaire de projet peut ne pas avoir un contrôle total sur tous les processus financiers. Pour réussir, un gestionnaire de projet devra collaborer et coordonner étroitement avec un gestionnaire financier (et le responsable de la chaîne d'approvisionnement dans bien des cas) et un éventail d'autres personnes à toutes les étapes du processus de la gestion financière. Même s'il existe des éléments de gestion financière dans lesquels le gestionnaire de projet n'a pas toute autorité et contrôle sur les processus, le gestionnaire de projet en est toujours responsable. Ces six domaines de coordination et de collaboration dans le domaine financier sont particulièrement critiques:

1. Compilation de l'information sur les dépenses du projet
2. Collecte d'informations et analyse des écarts budgétaires
3. Gestion des paiements
4. Autoriser les dépenses
5. Gérer les flux de trésorerie, les prévisions et les dépenses
6. Superviser les procédures d'achat

Comme on l'a vu précédemment, le mandat du gestionnaire de projet est d'assurer la réussite globale du projet. Dans les éléments financiers d'un projet, le gestionnaire de projet doit s'assurer que les rôles et les responsabilités de toutes les personnes participant aux processus financiers sont clairs ET que les personnes respectent leurs engagements.

Lors du suivi de la performance financière d'un projet, la première question est généralement la suivante : " Le projet est-il en dépassement ou en dessous du budget?" Pour répondre à cette question, la plupart des équipes de projet sortent les données budgétaires les plus récentes et comparent les coûts cumulés prévus aux coûts réels cumulés du projet jusqu'à une certaine date. Malheureusement, ce calcul est souvent limité dans son utilité. Bien qu'il puisse donner un aperçu de la question de savoir si un projet a dépensé plus ou moins d'argent que prévu au cours d'une période donnée, il ne fournit aucune donnée permettant d'expliquer pourquoi il peut exister un écart.

Prenons, par exemple, les données du Table 34. L'analyse initiale des données du troisième mois de ce projet indiquerait que ce projet dépasse le budget. En effet, le coût cumulatif prévu à la fin du troisième mois (1100) est inférieur au coût cumulatif réel (1300).

Tâche	Coûts prévus	Mois un	Mois deux	Mois trois	Mois 4	Mois cinq	Mois six
A	100	100					
B	200		200				
C	100		100				
D	400			400			
E	100			100			
F	200			200			
G	200				200		
H	100				100		
I	300					300	
J	100						100
Coût total prévu par mois		100	300	700	300	300	100
Coût cumulé planifié		100	400	1,100	1,400	1,700	1,800
Coût total réel par mois		150	350	800			
Coût cumulé réel		150	500	1,300			

Table 34: Budget indicatif pour un projet de six mois (jusqu'au troisième mois)

Malheureusement, ce calcul rapide ne donne pas une vue d'ensemble de la situation financière du projet. Oui, le projet a dépensé 200 (11 %) de plus que prévu au budget pour les trois premiers mois du projet. Toutefois, bien qu'il soit tentant de supposer que l'écart de coût à la fin du mois trois signifie que le projet est "hors budget"; Soyez prudent pour ne pas tirer des conclusions hâtives! Les coûts plus élevés que prévu pourraient être attribuables à l'une des deux raisons suivantes:

- **Scenario A**: Le coût du projet pourrait être plus élevé que prévu à l'origine. Dans ce cas, les activités du projet se déroulent comme prévu, mais elles coûtent plus cher que prévu dans le budget. Analyse : Le scénario A est certainement problématique. Il indique une tendance qui, si elle se poursuit, se traduira par un projet qui dépassera le budget prévu. Dans cette situation, des mesures correctives devront être prises pour s'assurer que le projet évite les déficits budgétaires.

- **Scenario B**: Le projet pourrait dépenser plus que prévu parce qu'il est en avance sur le calendrier. Par conséquent, le projet dépense plus que prévu au cours des trois premiers mois du projet. Analyse : Le scénario B n'est pas nécessairement problématique. Oui, le projet dans le scénario B dépense plus d'argent par mois que prévu à l'origine; toutefois, il accomplit aussi plus de travail qu'il ne l'avait prévu. Dans ce scénario, le projet doit recueillir plus d'information pour décider s'il dépense plus d'argent qu'il ne l'avait prévu pour la quantité de travail qu'il entreprend..

  Note - Dans les deux scénarios, le projet devra s'assurer d'avoir suffisamment d'argent en caisse (flux de trésorerie) pour poursuivre ses activités parce qu'il dépense plus d'argent par mois que prévu.

Le scénario B représente un défi intéressant pour une équipe de projet. Ce scénario souligne l'importance du message suivant : il ne suffit pas de se demander si un budget a dépensé plus ou moins d'argent qu'on ne l'avait estimé sur une période donnée. Au lieu de cela, le suivi de la performance financière doit également surveiller deux indicateurs distincts mais connexes : le suivi des flux de trésorerie et le suivi des coûts par l'analyse de la valeur acquise.

Afin de surveiller au mieux les coûts du projet, il est préférable de surveiller le coût des travaux effectués au cours d'une période donnée. **L'analyse de la valeur acquise est un outil qui compare les coûts planifiés et réels pour chaque tâche qui a été effectuée et qui compare AUSSI, le taux de progrès pour chaque tâche à ce qui était prévu dans le plan du projet.** Cela signifie que pour effectuer l'analyse de la valeur acquise, le gestionnaire de projet aura besoin d'un ensemble de données plus complet qui combine des éléments du budget du projet ET du calendrier du projet dans le plan de mise en œuvre.

Le Table 35 donne un aperçu actualisé du projet de six mois présenté plus tôt, mais comprend maintenant deux nouvelles colonnes qui indiquent le coût réel de chaque tâche et le pourcentage du travail accompli pour chaque tâche.

Tâche	Coût prévu	Coût réel	% réalisée	Mois un	Mois deux	Mois trois	Mois quatre	Mois cinq	Mois six
A	100	150	100%	150/100					
B	200	200	100%		200/200				
C	100	100	100%		100/100				
D	400	400	100%			400/400			
E	100		0%			0/100			
F	200	100	50%			100/200			
G	200	200	100%			200/0	200		
H	100	50	50%		50/0		100		
I	300	100	50%			100/0		300	
J	100		0%						100
Coût total prévu par mois				100	300	700	300	300	100
Coût cumulé planifié				100	400	1,100	1,400	1,700	1,800
Coût total réel par mois				150	350	800			
Coût cumulé réel				150	500	1,300			

Table 35: Exemple d'un budget de projet de 6 mois (l'analyse de la valeur acquise)

Lorsqu'on analyse l'information contenue dans le Table 35, il y a deux conclusions importantes à tirer des données :

- Au bout de trois mois, le projet a achevé en tout ou en partie huit tâches. En comparant les coûts planifiés de chacune de ces tâches avec le coût réel d'exécution de ces tâches, il peut être démontré que le projet est EXACTEMENT conforme au budget par rapport au travail effectué (Le projet a dépensé 1 300 pour obtenir des travaux effectués pour une valeur de 1 300.)

- Le plan du projet prévoit la réalisation de travaux d'une valeur de 1100 en trois mois. Au lieu de cela, des travaux d'une valeur de 1300 ont été accomplis. Cela signifie que le projet a 18 % d'avance sur le calendrier.

Quelles conclusions peut-on donc tirer de cette analyse ?

- Si le projet se poursuit au rythme actuel, il s'achèvera plus tôt que prévu;
- Si les tendances du projet demeurent inchangées, le projet se terminera dans les limites du budget.

Notez que les conclusions de l'analyse de la valeur acquise diffèrent des conclusions de l'analyse de l'écart de coût cumulé de la section précédente. Cela s'explique par le fait que l'analyse de la valeur acquise fournit des données plus riches qui intègrent des données de périmètre, de budget et de calendrier au niveau de l'activité du projet.

Par conséquent, l'analyse de la valeur acquise aide à souligner que tous les scénarios où les coûts cumulés dépassent le budget du projet ne sont pas " mauvais ". Inversement, ce ne sont pas tous les scénarios où les coûts cumulés d'un projet sont inférieurs au budget qui sont "bons". Le gestionnaire de projet devrait explorer davantage afin de mieux comprendre la situation budgétaire par rapport à l'achèvement prévu des livrables du projet.

Le Table 36 donne une vue d'ensemble des combinaisons de résultats qui peuvent se produire lors de la réalisation de l'analyse de la valeur acquise et identifie les conséquences des différents scénarios. Notez que les cellules du tableau fournissent certaines combinaisons budget/calendrier qui sont "bonnes", d'autres qui sont "mauvaises" et d'autres qui nécessitent plus de données pour comprendre l'état du projet.

	En retard sur le calendrier	Selon le calendrier	En avance sur le calendrier
En deçà du budget	Besoin de plus de données	Bon	Bon
Dans les limites du budget	Mauvais	Bon	Bon
Dépassement de budget	Mauvais	Mauvais	Besoin de plus de données

Table 36: Combinaisons de résultats pour l'analyse de la valeur acquise

Bien que les classifications du Table 36 soient utiles, elles devraient constituer un point de départ pour une exploration plus approfondie: " Pourquoi notre statut actuel d'analyse de la valeur acquise est-il ce qu'il est ? Notre situation actuelle résulte-t-elle des décisions que le projet a prises en matière de gestion de la qualité, de gestion des risques, de gestion des parties prenantes ou l'un des nombreux autres facteurs qui influencent le budget et le calendrier ?"

Au moment où nous concluons cette étude du suivi financier, il y a une dernière observation qui est importante à souligner. Bien que l'analyse de la valeur acquise puisse fournir des données riches qui aident à mieux surveiller la situation financière du projet, elle exige également un système de comptabilité de projet précis qui intègre la méthode des coûts par activité et les données du planning. Ensemble, ces données peuvent être utilisées pour calculer les mesures de la valeur acquise pour le coût global du projet et la performance prévue du projet. Le système comptable devra être fondé sur un

système de comptabilité pratique, axé sur les activités de l'organigramme des travaux du projet (OTP) et devront inclure en temps voulu de l'information sur les coûts. Tout retard dans la production de rapports sur les coûts est un retard dans la capacité d'évaluer le coût actuel et l'état d'avancement du calendrier du projet. Ces conditions préalables sont souvent absentes des systèmes des organisations de développement, ce qui rend difficile l'adoption de cet outil de gestion dans le contexte des projets de développement.

Gestion des risques

Pendant la phase de mise en œuvre, vous surveillerez continuellement les risques afin d'identifier tout changement dans leur statut ou s'ils deviennent un problème. Il est préférable de tenir régulièrement des examens des risques tout au long de cette phase afin d'identifier les problèmes non résolus, la probabilité et l'impact des risques, d'éliminer les risques passés et d'identifier les **nouveaux** risques.

Le Registre des risques a été élaboré au cours de la phase de montage du projet et aurait dû être mis à jour et révisé tout au long de la phase de planification. Au cours de la mise en œuvre du projet, le registre des risques doit être revu et mis à jour à des moments convenus tout au long du projet. La liste des risques et leurs stratégies de réponses changeront probablement à mesure que le projet prendra de l'âge et que de nouveaux risques apparaîtront ou que les risques prévus disparaîtront. Des revues planifiées et régulières des risques du projet peuvent être utilisées pour s'assurer que le risque du projet est un point à l'ordre du jour à toutes les réunions de gestion de projet. Si des risques imprévus surviennent ou si l'incidence d'un risque est plus grande que prévu, l'intervention prévue ou la répartition des risques pourrait ne pas être adéquate. À ce stade, l'équipe de projet doit effectuer une planification d'interventions supplémentaire pour contrôler le risque

Gestion des problèmes

Dans le monde de la boxe, le dicton dit que " Tout le monde a un plan jusqu'au premier coup de poing - Myke Tyson." La même dynamique existe lors de la gestion d'un projet. Tout comme un boxeur sur le ring, la vie d'un projet est risquée, complexe et parfois tout simplement désordonnée. Même avec un plan complet et détaillé, il y aura des " coups de poing " (problèmes) qui remettront en question le projet pendant sa mise en œuvre. Comme tout bon boxeur, le chef de projet doit apprendre à gérer les enjeux, à naviguer dans la complexité et à adapter le plan à la réalité la plus récente.

Un problème est une décision ou une situation non résolu qui aura une incidence importante sur le projet et que l'équipe de projet ne peut résoudre immédiatement. La gestion des problèmes consiste à avoir un processus pour identifier ces problèmes et les gérer jusqu'à ce qu'ils soient résolus. La résolution des problèmes peut dépasser l'autorité du gestionnaire de projet et de l'équipe. Cependant, même si un problème doit être porté au niveau supérieur ou délégué à une autre personne pour être résolu, il doit quand même faire l'objet d'un suivi par le gestionnaire de projet. Le gestionnaire de projet doit être prêt tout au long de la phase de mise en œuvre du projet à utiliser les ressources nécessaires pour traiter et résoudre ces problèmes.

La gestion des problèmes devrait se faire en collaboration, y compris tous les membres de l'équipe, en particulier ceux qui font le travail sur le terrain. Bien que le gestionnaire de projet ne devrait pas être directement responsable de prendre des mesures à l'égard de chaque problème, il ou elle devrait être bien informé(e) des problèmes et les soumettre à la gouvernance du projet s'ils sont supérieurs aux niveaux de tolérance. L'effort de collaboration dans la gestion des problèmes exigera de l'équipe qu'elle:

- Identifie les difficultés du projet;

- Contribue à la résolution des problèmes du projet (Note : l'expérience a montré que les personnes les plus proches du terrain savent généralement mieux comment résoudre les problèmes. C'est donc au chef de projet qu'il incombe d'établir un environnement dans lequel chaque membre de l'équipe est en mesure de résoudre le plus grand nombre possible de problèmes à leur niveau et de comprendre leur tolérance à prendre des décisions et à réagir aux risques. Des structures de gouvernance et des tolérances claires sont la clé d'une gestion efficace des problèmes.);
- Transmette les problèmes importants (qui dépassent leurs tolérances) au chef de projet dès que possible.

Néanmoins, bien que la gestion des problèmes soit un effort de collaboration, le gestionnaire de projet est en fin celui qui est redevable de la gestion des problèmes (rappelez-vous que dans un tableau RACI, il n'y a qu'une seule personne qui doit approuver pour une tâche/activité donnée).

Avoir un processus de gestion des problèmes bien documenté est crucial pour communiquer et faire appliquer ce processus dans l'ensemble de l'équipe. Si les problèmes ne sont pas résolus, les conséquences négatives peuvent être les suivantes:

- Incapacité à respecter les délais, les coûts et les prévisions du projet;
- Qualité médiocre ou inacceptable des projets
- - Mauvaise réputation auprès des communautés, des donateurs et d'autres personnes ; et
- Conflits post-implémentation.

Le chef de projet doit gérer tous les processus de gestion des problèmes et peut le faire en procédant comme suit:

1. **Identification et suivi des problèmes** – Identification des questions, décisions et autres problèmes en suspens avant qu'ils n'affectent le projet. À ce titre, le processus d'identification et de suivi des problèmes est étroitement lié à la gestion des risques et au suivi du projet.
2. **Analyse du problème**– Compréhension suffisante du problème pour envisager les conséquences futures des plans d'action visant à le résoudre.
3. **Communication sur les problèmes** – Communiquer les problèmes au bon niveau de l'organisation pour les résoudre. De plus, il est important de communiquer quand et comment les problèmes sont résolus.
4. **Contrôle du problème** – Le gestionnaire de projet est chargé d'établir un environnement dans lequel l'équipe de projet et les partenaires de mise en œuvre peuvent prendre des mesures pour s'assurer que les problèmes sont résolus rapidement et efficacement.

Le processus de contrôle des problèmes est étroitement lié aux activités de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage des projets et devrait comprendre l'établissement et le suivi d'un plan de résolution des problèmes. Les problèmes sont également étroitement liés au contrôle du changement dans le projet. Les changements se produisent souvent à la suite de problèmes, de sorte que ces processus de gestion vont de pair.

L'outil de contrôle le plus important est le registre des problèmes, qui résume les problèmes, décrit leur état actuel et identifie qui est responsable de les régler. Le registre des problèmes peut prendre diverses formes techniques allant du papier à une base de données entièrement intégrée. Un exemple de format peut être trouvé dans le tableau du registre des problèmes ci-dessous :

Référence du problème	Rapporté par	Description	Date rapporté	Affecté à	Date de l'affectation	Statut	Résolution
activité retardée: Construction de latrines	**Superviseur du site**	**La pluie a retardé le creusement des trous pour les latrines.**	**21 Mars**	**Superviseur du site**	**23 Mars**	**23 Mars:** Le creusement des trous pour les latrines est retardé à cause de la pluie qui a commencé le 21 Mars, les activités sont suspendues jusqu'à ce que la pluie cesse. **24 Mars:** La pluie retarde toujours les activités. **25 Mars:** La pluie s'est arrêtée mais le sol est trop humide pour reprendre les activités de creusage. **26 Mars:** Le sol est toujours trop humide pour reprendre les activités de creusage, on vérifiera à nouveau après le week-end. **29 Mars:** Le sol est assez sec pour reprendre les activités.	Le nombre de jours de retard est supérieur au niveau de tolérance du superviseur du site (5 jours) ; le problème a donc été soumis au gestionnaire de projet. Le chef de projet est en train d'embaucher du personnel supplémentaire, en faisant l'écrasement du calendrier.

Table 37: Registre des problèmes

Gardez à l'esprit que la gestion des problèmes exige que toute l'équipe soit au courant des processus en place et comprenne quelles sont les tolérances de chacun pour prendre des décisions concernant les problèmes. Il est également essentiel que l'équipe de projet communique les problèmes au gestionnaire de projet dans tous les cas.

Suivi, Évaluation, Redevabilité et apprentissage (SERA/MEAL)

Au cours de la mise en œuvre, une grande partie du suivi, de la redevabilité et de l'apprentissage sera effectuée. La fréquence des évaluations dépendra de la durée du projet, des exigences des donateurs et de la complexité du projet. Les activités SERA/MEAL pendant la mise en œuvre sont vitales pour le maintien et la gestion du triangle de la triple contrainte. Le chef de projet doit travailler en étroite collaboration avec l'équipe MEAL (Ou le point focal) pour fournir des informations pertinentes en temps opportun, sur l'état d'avancement du projet ainsi que d'intégrer des mécanismes qui donnera aux parties prenantes l'occasion de fournir une rétroaction et s'assurer que des processus d'apprentissage intentionnels sont inclus dans le projet.

Suivi

Le suivi doit être effectué pendant toute la durée de vie du projet mais est particulièrement important pendant la mise en œuvre parce qu'il sert à éclairer la prise de décisions, s'assure que le projet est sur la bonne voie, conformément aux objectifs prévus, et peut identifier les risques et les problèmes qui n'ont pas été portés à l'attention du gestionnaire de projet et de l'équipe.

Les indicateurs du cadre logique serviront à mesurer les progrès vers l'atteinte des cibles au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet, en s'assurant qu'ils sont atteints conformément au plan.

Pour cela, le chef de projet et l'équipe MEAL peuvent utiliser un **tableau de suivi des indicateurs de performance (TSIP)**[6] qui inclut tous les indicateurs du projet, la fréquence à laquelle ils sont mesurés, les objectifs à atteindre, ainsi que les valeurs de ligne de base et de ligne de fin.

Niveau de l'indicateur	Indicateur et définition	Cible global	Valeur de la ligne de base	Cible T1	Actuelle T1	Cible T2	Actuelle T2	Valeur de la ligne de fin
Résultat: Amélioration de l'accès à des latrines de qualité pour la communauté du Delta River	% augmentation de l'utilisation des latrines à la fin du projet par rapport à avant le projet. (ventilées par sexe)	60%	18% (6% femme, 12% homme)	30%	23%	50%	48%	
Produit: Construction de latrines de qualité.	# de latrines construites à moins de 50 mètres des ménages à la fin de la phase 2 du projet.	100	0	50	35	50	58	

Table 38: Tableau de suivi des indicateurs de performance

Comme le montre le TSIP, les cibles pour chaque indicateur sont divisées en périodes de temps. Ce tableau fournit un moyen pour le chef de projet et l'équipe MEAL pour déterminer les écarts entre le plan et les résultats réels et fournit de précieux renseignements à prendre en considération en ce qui concerne le plan de mise en œuvre et examiner si/pourquoi ces écarts se produisent.

Jetez un coup d'œil aux deux exemples du TSIP, selon le plan, 100 latrines devaient être construites d'ici la fin du deuxième trimestre (T), avec 58 construites au T1 et 50 au T2. Comme le montrent les colonnes actuelles, seulement 35 ont été construites au T1 et 52 au T2 totalisant 93, ce qui représente un écart de 7 latrines par rapport à ce qui était prévu (100). Le gestionnaire de projet et l'équipe MEAL auront été avertis après le T1 que la cible n'était pas atteinte et auront à enquêter sur les causes de l'échec à atteindre l'objectif. Si vous regardez le registre des problèmes ci-dessus, on peut voir que la pluie a été la cause du retard dans le premier trimestre (T1) du projet et le gestionnaire de projet a ajouté plus de ressources pour essayer de rattraper le nombre total visé d'ici la fin du deuxième trimestre (T2).

Le retard dans l'activité au niveau du produit (moins de latrines construites à la fin du premier trimestre T1) a eu un effet préjudiciable sur l'indicateur du niveau des résultats, qui exigeaient que des latrines soient construites pour que les gens puissent commencer à les utiliser et ainsi démontrer une

[6] Anglais : Indicator Performance Tracking Table (IPTT), Espagnol: Tabla de Monitoreo del Desempeno de Indicadores (TMDI).

augmentation de l'utilisation des latrines. Cet exemple montre comment les problèmes, MEAL et la gestion des calendriers sont si étroitement liés.

Le TSIP n'est qu'un des nombreux outils que l'équipe MEAL et le chef de projet peuvent utiliser pour suivre le projet. Quels que soient les outils utilisés, ils devraient être revus et mis à jour régulièrement afin que le gestionnaire de projet et les autres parties prenantes (p. ex., la gouvernance) aient la capacité d'utiliser l'information provenant du suivi pour éclairer la prise de décisions dans le cadre du projet.

Evaluation

Au cours de la mise en œuvre, les évaluations en temps réel peuvent être un outil très utile pour le gestionnaire de projet, ce qui donne l'occasion d'effectuer des analyses plus approfondies pendant le projet. Le but d'une évaluation en temps réel est de fournir au gestionnaire de projet, à l'équipe et aux parties prenantes un examen global du projet à des fins d'amélioration et d'apprentissage afin que des ajustements puissent être apportés au projet si nécessaire.

Dans le cas d'une évaluation en temps réel, le calendrier et les ressources nécessaires auraient dû être planifiés au cours de la phase de planification.

Redevabilité

La redevabilité comprend quatre composantes principales : la transparence, la normalisation, la réceptivité et la participation. Essentiellement, la redevabilité vise à satisfaire les besoins respectifs des parties prenantes selon un équilibre adéquat.

Beaucoup de rapports seront produits au cours de la mise en œuvre, c'est un exemple de la façon dont le projet peut respecter la composante de **transparence** de la redevabilité, en fournissant de l'information aux parties prenantes et en partageant les progrès du projet.

La normalisation est directement liée à la conformité dans la mesure où elle garantit que le projet respecte toutes les règles, réglementations et normes relatives aux meilleures pratiques SERA/MEAL.

Dans le cadre de la **réactivité**, les mécanismes auraient dû être planifiés et conçus au cours des phases précédentes. Au cours de la mise en œuvre, ces mécanismes auront été lancés et l'équipe de projet devrait recevoir une rétroaction par l'entremise de ces mécanismes. Il devrait y avoir un processus pour recevoir la rétroaction dans lequel la rétroaction est classée et transmise au membre approprié de l'équipe. Par exemple, si vous utilisez une boîte de commentaires dans un centre de soins de santé où les patients peuvent faire part de leurs commentaires, il devrait y avoir des périodes régulières où ces commentaires sont recueillis (deux fois par semaine, chaque semaine), documentés, classifiés et envoyés au membre de l'équipe concerné pour action ou réponse.

La **participation** a été un thème tout au long du Project DPro et ce thème se poursuit également dans les activités de SERA/MEAL. Veiller à ce que les parties prenantes soient incluses dans le processus - quand et là où il convient - favorise l'appropriation au projet ainsi que la redevabilité et la transparence. Le défi consiste à comprendre quelles parties prenantes devraient être incluses dans quelles activités pour promouvoir une culture plus participative au sein du projet.

Apprentissage

L'apprentissage intentionnel doit se faire tout au long du projet, en particulier pendant la mise en œuvre. Au cours de la planification, l'apprentissage devrait avoir été intégré au plan MEAL, établissant

des périodes dans le projet où l'équipe et les parties prenantes pertinentes s'arrêtent et réfléchissent à l'information reçue par le suivi, la redevabilité, les problèmes, etc.

L'apprentissage doit être participatif, documenté et partagé avec les parties prenantes. Il est également important que les leçons apprises soient transmises aux niveaux du programme et du portefeuille.

Gérer le changement

En réfléchissant sur l'évolution, Charles Darwin a observé que " ce n'est pas l'espèce la plus forte qui survit, ni la plus intelligente, mais celle qui réagit le mieux au changement.' De même, les gestionnaires de projet doivent aussi reconnaître que des changements seront souvent, ou presque toujours, nécessaires à la réussite de leurs projets.

Ces changements sont normaux, acceptables et (parfois) même souhaitables. Les plans de projet ne sont pas des documents statiques et il faut veiller à ce qu'ils ne soient pas considérés comme étant rigides ou excessivement difficiles à modifier. Les équipes de projet doivent se rappeler qu'un plan de mise en œuvre est un "moyen d'atteindre une fin", ce n'est pas une fin en soi ! Plus précisément, l'équipe doit reconnaître les pièges qui existent lorsque les plans de projet sont traités comme des documents statiques, notamment :

- Le fait de ne pas reconnaître que les plans originaux sont imparfaits;
- La crainte de reconnaître aux donateurs externes (et internes) que le plan initial n'est plus faisable ;
- le refus de revoir les documents originaux pour élaborer un nouveau plan plus approprié ; et
- Un manque de clarté quant au processus à suivre pour mettre à jour les documents de projet.

Toutefois, lorsqu'il s'agit de gérer les demandes de changement, le gestionnaire de projet doit concilier deux considérations. D'une part, les documents de projet ne doivent pas être considérés comme immuables, quelle que soit l'évolution de la réalité du projet. D'autre part, il faut veiller à ne pas apporter de changements au projet sans passer par les processus et les voies appropriés.

Pour gérer cet équilibre, les gestionnaires de projet doivent établir des normes qui leur permettent d'intégrer avec souplesse les changements apportés aux projets au besoin, mais ils doivent aussi s'assurer que les changements proposés sont gérés au moyen d'un processus rigoureux et intégré de contrôle des changements qui permet de s'assurer que les changements apportés aux projets sont:

a. Gérés au moyen d'un processus officiel de gestion du changement ;
b. Analysés pour s'assurer que les implications de ces changements sont bien réfléchies ;
c. documentés pour illustrer leur impact complet sur tous les éléments intégrés du projet ;
d. Communiqués aux principales parties prenantes du projet.

Une fois qu'il est clair quel niveau d'autorité est requis, selon la charte de projet, pour prendre des décisions sur une demande de changement, l'étape suivante consiste à répondre aux questions supplémentaires suivantes:

- La demande de modification est-elle admissible en vertu des ententes existantes ?
- Les répercussions de la demande de changement sur le calendrier, les ressources, les coûts et la qualité ont-elles été étudiées et approuvées ?
- Les parties prenantes du projet ont-elles été consultées au sujet de la modification proposée ?
- Le plan complet et intégré de mise en œuvre du projet a-t-il été mis à jour pour documenter les répercussions du changement proposé ?

- Des ressources (temps, matériel, argent, ressources humaines) sont-elles allouées à la mise en œuvre du changement proposé ?

Une carte de demande de changement comme celle présentée à la Figure 43 peut fournir une ressource utile pour identifier et contrôler le processus de gestion des changements au plan de mise en œuvre du projet et fait partie du principe de gestion adaptative du projet. Une carte de demande de changement est un processus que le gestionnaire de projet, l'équipe et les parties prenantes peuvent utiliser pour s'assurer que les changements sont documentés et que leur impact sur le projet (p. ex. Triangle des trois contraintes) est évalué.

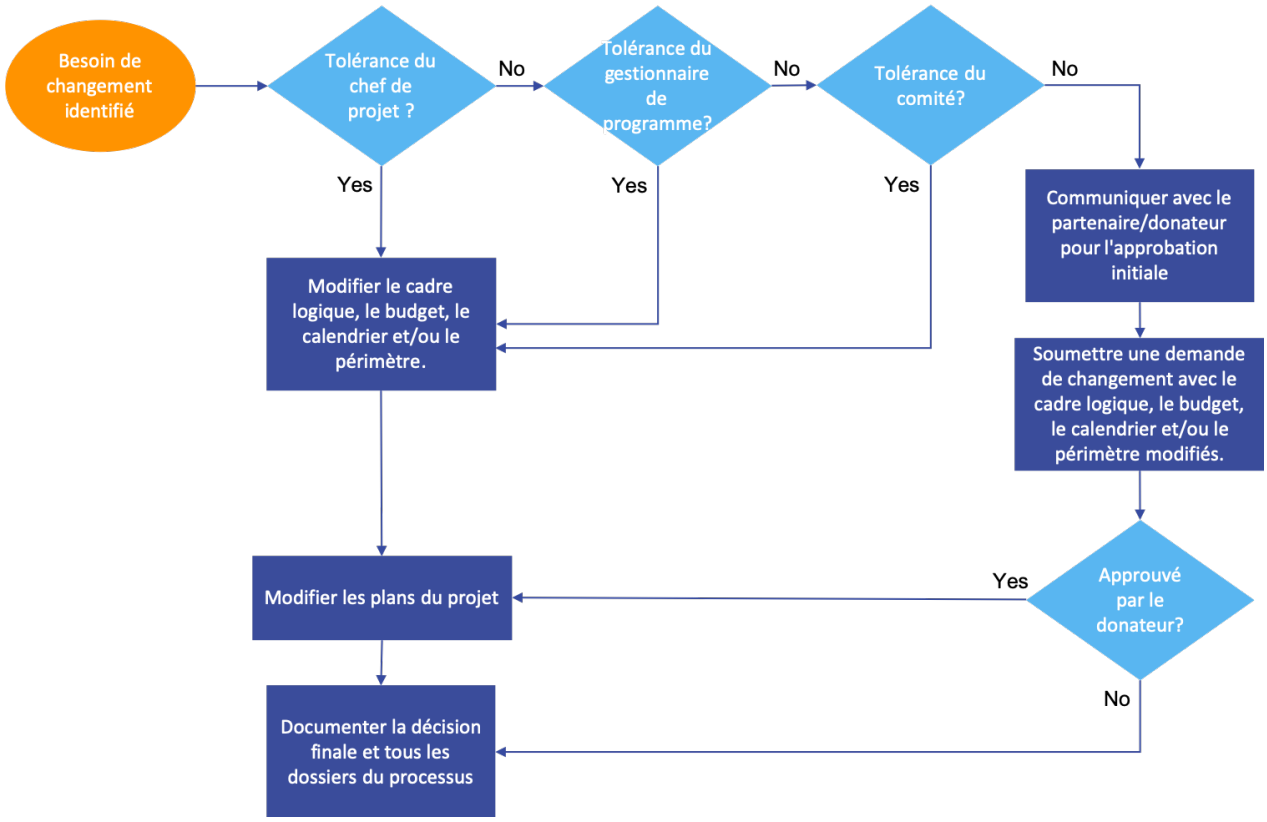


Figure 43: Exemple de schéma de processus pour une demande de changement de projet

Cependant, bien qu'un schéma de processus comme celui de la Figure 43 soit utile, il est extrêmement important de reconnaître que le schéma de processus pour les demandes de changement variera considérablement selon la structure de gouvernance du projet, les relations avec les donateurs, les exigences contractuelles, les partenaires de mise en œuvre et plus encore. Il est donc important d'adapter le diagramme de processus à la réalité du contexte opérationnel des projets.

Quel que soit le schéma de processus spécifique pour les demandes de modification, il est particulièrement important que tout changement soit géré de manière intégrée. En d'autres termes, il faut s'assurer que toute révision du plan de projet indique clairement les répercussions que le changement pourrait avoir sur d'autres sections du plan de gestion du projet. Les personnes qui connaissent bien chacun des aspects du plan de projet (périmètre, coût, calendrier, risque, approvisionnement, qualité, etc.) devront évaluer l'impact des changements proposés sur **l'ensemble du plan** de projet. Lorsqu'il est convenu que la modification proposée sera bénéfique et que les

répercussions sont acceptables, la demande de modification peut être approuvée. Une fois approuvé, le plan de projet révisé devrait être communiqué à l'ensemble de l'équipe de projet afin que tout le monde travaille maintenant selon le plan mis à jour.

Reality Check: Ce scénario vous semble-t-il familier ?

Un projet triennal est entré dans la deuxième année de sa phase de mise en œuvre. En général, le projet va bien. La logique de l'intervention du projet est toujours valable et les résultats attendus sont toujours viables. Le plan de projet pose toutefois un problème important. La réalité sur le terrain lors de la deuxième année de mise en œuvre ne ressemble plus à ce qui était prévue lorsque les plans de projet ont été élaborés 20 mois plus tôt. Il est de plus en plus évident que certaines prévisions budgétaires ont été considérablement sous-estimées, tandis que d'autres postes ne sont plus nécessaires en raison des changements apportés aux rôles des partenaires d'exécution. Bien que ces défis puissent être résolus par une combinaison de gestion des problèmes et de demandes de modification, certains projets y ont répondu par le biais d'une stratégie de planification itérative des projets.

Gérer la chaine d'approvisionnement

Il est important de préciser que la responsabilité ultime du financement du projet, de la chaîne d'approvisionnement et de la gestion des ressources humaines incombe au gestionnaire de projet. Cela est vrai même si le gestionnaire de projet n'est pas directement responsable de la gestion hiérarchique des membres de l'équipe de la chaîne d'approvisionnement. Il incombe au gestionnaire de projet de s'assurer que les finances du projet sont bien gérées, que les biens, les services et le matériel sont gérés de façon efficace et efficiente et que le personnel du projet possède toutes les compétences nécessaires pour réussir.

Gestion des approvisionnements

L'approvisionnement comprend l'ensemble du processus d'obtention de biens et de services, de la préparation et du traitement d'une demande jusqu'à la réception et à l'approbation de la facture pour paiement. Le gestionnaire de projet peut être responsable de l'acquisition des services ou des produits nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet, ou peut diriger ces activités par l'entremise d'un chef d'équipe de passation de marchés ou d'approvisionnement. Peu importe le rôle et les responsabilités précis du gestionnaire de projet, ces activités d'approvisionnement peuvent avoir une incidence importante sur le budget et le calendrier du projet et auraient dû être prises en compte et incluses dans le plan de mise en œuvre. Les fonctions de la chaîne d'approvisionnement auraient dû être intégrées dans le plan de mise en œuvre, mais elles devront faire l'objet d'un suivi et éventuellement d'ajustements pendant la phase de mise en œuvre.

Voici des exemples des approvisionnements typiques associés à un projet :

- **Matériels**: Il peut s'agir de produits typiques tels que des meubles et des ordinateurs personnels, ou de produits hautement spécialisés pour le projet tels que des équipements médicaux, des machines de forage de puits ou des matériaux de construction routière.

- **Consultants**: Souvent, bien que des ressources internes soient disponibles pour effectuer une grande partie du travail du projet, des ressources supplémentaires sont nécessaires pour terminer le projet à temps ou pour fournir les compétences nécessaires. Une stratégie consiste à obtenir des ressources externes, habituellement des consultants, pour augmenter le personnel du projet.
- **Fournisseurs**: Dans ce cas, le fournisseur assume la responsabilité d'exécuter tous les aspects d'un service choisi, habituellement selon des normes précises et pour un coût fixe. Dans ce type de scénario, le projet achète le service spécifique. Il peut s'agir, par exemple, de services de démolition, de services de transport, de services de sécurité et de services de construction.

La gestion des approvisionnements comporte trois étapes :

- Mise à jour et révision du plan des approvisionnements.
- Identification des fournisseurs
- Sélection, négociation et adjudication.

Divers documents d'approvisionnement peuvent être utilisés pour solliciter des renseignements auprès de fournisseurs potentiels de services et de matériels. En voici quelques exemples :

- **Demande de Devis**: Une estimation indépendante du temps et du coût de la prestation du service ou du matériel est généralement fournie lorsque les critères d'évaluation pour la sélection du fournisseur sont relativement simples et seront déterminés principalement ou exclusivement en fonction du prix.

  Bien que le prix soit un facteur particulièrement important lors de l'évaluation des estimations, il faut prendre soin d'évaluer que le coût proposé est une estimation réaliste et pas trop optimiste qui tient compte des technologies et des compétences impliquées dans le projet. S'il y a des écarts importants entre les estimations des coûts et le calendrier pour les matériaux et les services dans les estimations soumises, l'estimation la plus basse peut ne pas toujours être la meilleure. Si la soumission la plus faible est nettement inférieure aux autres estimations, il faut l'examiner très attentivement, car il peut y avoir une différence dans la qualité ou autre chose que l'équipe du projet doit savoir avant d'accepter l'estimation.

- **Demande de Propositions**: Lorsque les critères de sélection des fournisseurs potentiels sont plus complexes, les devis ne recueillent pas nécessairement tous les renseignements nécessaires pour prendre une décision éclairée. Ces types de procédures d'approvisionnement peuvent recueillir des renseignements supplémentaires au moyen d'un appel d'offres ou d'une demande de propositions. La demande de proposition devrait contenir un énoncé des travaux complet et concis qui définit clairement les produits souhaités, leurs exigences fonctionnelles, leurs caractéristiques de fonctionnement et de rendement et les interfaces requises avec les autres systèmes et processus de l'organisme.

Le processus d'approvisionnement devrait être conçu de manière à permettre à l'organisation d'obtenir et d'évaluer les estimations et les propositions d'un certain nombre de fournisseurs différents, en utilisant une variété de critères qui pourraient être pertinents pour la décision. Au cours de ce processus, n'oubliez pas que l'équipe de projet devra se conformer à toutes les procédures de conformité des donateurs en matière d'approvisionnement ainsi qu'aux contrôles internes de l'organisation.

Les critères de sélection peuvent se limiter à l'offre de prix et au délai si le matériel ou le service est facilement disponible et relativement simple dans sa configuration. En général, toutefois, la sélection des fournisseurs se fera en fonction d'une combinaison de considérations financières et techniques.

Quels que soient les critères de sélection utilisés, le comité de sélection devrait être clair quant aux critères à utiliser pour prendre des décisions et à leur poids relatif. Cette compréhension servira de base à leur choix ultime afin de faciliter l'évaluation des réponses.

Gestion de la logistique

Étant donné que de nombreux projets dépendent de la livraison des matériaux en temps voulu, un soutien logistique adéquat est une nécessité importante. La logistique, c'est avoir la bonne chose, au bon endroit, au bon moment. Dans son sens le plus limité, la logistique implique le transport de marchandises, mais il y a plus que cela. Dans un sens beaucoup plus large, la logistique comprend toutes les activités nécessaires pour livrer les articles avec précision, efficacité et dans le temps au lieu et à la personne qu'ils sont censés être envoyés. Cette définition plus large d'une logistique efficace implique:

- Gestion des stocks et entreposage
- Transport de matériaux

Selon le projet, les stocks peuvent représenter un coût important de la valeur totale du projet. Cette valeur se compose du coût de l'inventaire lui-même, plus le coût du transport des marchandises, le coût de la gestion des marchandises (main d'œuvre, emballage, etc.) et de leur stockage en entrepôt. L'équipe de projet doit mettre en place une gestion des stocks qui permet de s'assurer que les stocks sont disponibles pour répondre aux besoins du projet au fur et à mesure des besoins.

À cette fin, le gestionnaire de projet doit se coordonner avec les membres de l'équipe directement responsables de la gestion des stocks, en établissant un lien constant entre les besoins en matière de stocks et l'évolution des besoins et des priorités du projet. Dans le cadre de ce défi, le projet doit établir un équilibre entre l'offre et la demande en mettant en place des stocks minimums pour couvrir les délais de livraison.

Au fur et à mesure que l'équipe de projet établit cet équilibre, le gestionnaire de projet doit s'assurer que des politiques appropriées sont en place pour établir les normes et les contrôles pour la gestion de tous les éléments du contrôle des stocks et de l'entreposage.

L'objectif du transport est d'acheminer physiquement les fournitures de manière fiable et sûre, dans les délais, de manière économique et efficace jusqu'à leur destination.

Une stratégie de transport ne dépend pas seulement des besoins du projet ; elle peut aussi varier d'une situation à l'autre.

Gestion des actifs

L'équipement et les fournitures du projet sont la propriété du projet. Cela signifie souvent que ces actifs sont soit restitués après la clôture du projet, soit affectés à un autre projet pour être utilisés. Le gestionnaire de projet doit s'assurer qu'il existe un processus efficace de gestion des actifs pendant la phase de mise en œuvre afin que ces actifs puissent être rendus ou réaffectés une fois le projet terminé. La gestion des biens devrait inclure :

Enregistrement des immobilisations : Les projets doivent tenir des registres complets et précis de toutes les acquisitions d'immobilisations. Tous les biens acquis pour le projet (par achat, transfert ou don) doivent être enregistrés.

Étiquetage des actifs : Les actifs du projet devraient être étiquetés pour faciliter leur suivi et leur contrôle. Toute convention d'étiquetage appropriée peut être utilisée à condition qu'elle soit appliquée de façon uniforme et qu'elle serve su suivi des actifs.

Suivi et enregistrement des biens : L'information sur les biens devrait être mise à jour régulièrement pour tenir compte de l'information sur les acquisitions, les rajustements, les transferts et les cessions. Cela comprendra un dénombrement physique et les écarts doivent être examinés, compris et documentés dans le registre des problèmes du projet.

Protection des biens : Établir des contrôles adéquats pour assurer l'entretien et la protection adéquats des immobilisations. Ces contrôles varieront selon l'actif et le risque. Par exemple, une organisation peut exiger que les ordinateurs portatifs soient fixés à l'aide d'un câble de verrouillage approprié et placés de façon sécuritaire dans un tiroir ou un classeur verrouillé lorsqu'ils ne sont pas utilisés. Un autre exemple consisterait à exiger que le matériel de bureau prêté à des membres du personnel soit toujours consigné dans le registre du matériel ou dans les dossiers de prêt.

Plan de durabilité du projet

Tout au long de la mise en œuvre du projet, en particulier pendant les processus de porte de décision, le plan de durabilité du projet doit être réexaminé et justifié. Il y aura des informations supplémentaires disponibles pendant la mise en œuvre qui pourront être utiles pour valider le plan de durabilité. Par exemple, vous pouvez recevoir des commentaires de l'équipe MEAL (p. ex. des données et des commentaires des mécanismes de redevabilité) ou il peut y avoir des éléments pertinents à considérer dans le registre des problèmes. Le gestionnaire de projet doit s'assurer que le plan de durabilité est toujours pertinent et fondé sur les preuves recueillies tout au long du projet.

Quelques éléments à prendre en compte pour continuer à justifier la durabilité du projet :

- Est-ce que la façon dont nous prévoyons de faire la transition du projet est toujours valable et appropriée?- ;
- Si nous remettons le projet, apportons-nous notre soutien et notre capacité à l'entité qui prendra la relève ?
- Le contexte a-t-il changé ? Le plan de durabilité est-il toujours viable ?

Si l'on utilise des plans d'étapes, les portes de décision qui se trouvent à la fin de chaque étape sont de bons points pour vérifier continuellement la viabilité et la pertinence du plan de durabilité. Si les plans d'étapes ne sont pas utilisés, le gestionnaire de projet devra établir des points dans la mise en œuvre du projet où le plan de durabilité est examiné et ajusté au besoin.

Réflexions sur la mise en œuvre du projet - Orienter le projet vers la réussite

Beaucoup de temps, d'énergie et de ressources sont consacrés à la mise en œuvre. C'est également là que se produisent la plupart des problèmes qui peuvent directement affecter votre capacité à livrer votre projet à temps, dans les limites du budget, du périmètre, et de la qualité. La façon dont la mise en œuvre se déroule est le résultat direct de la qualité de l'identification, du montage et de la planification du projet. Beaucoup de problèmes peuvent être directement liés à une mauvaise planification, qu'il s'agisse d'un énoncé des travaux qui n'est pas exhaustif ou d'un plan qui n'incluait pas les bonnes parties prenantes, ce qui a une incidence sur les estimations, ce qui entraîne beaucoup de stress, de réalignement et de rédaction de justifications pendant l'exécution..

Le chef de projet est comme le capitaine d'un navire, dirigeant tous les membres de l'équipage et les activités pour s'assurer que la cargaison arrive à destination intacte. Bien qu'il y ait certainement des choses qui échappent au contrôle du gestionnaire de projet, il y a beaucoup de scénarios qui peuvent être évités si les processus des phases précédentes sont réalisés de façon exhaustive et participative et sont revus tout au long de la mise en œuvre pour s'assurer que le projet est toujours réalisé de la bonne façon.

La gouvernance devient également un élément clé dans cette phase. Les problèmes mènent souvent au changement, le changement mène souvent à des décisions qui doivent être prises. Si la structure de gouvernance est claire, le processus décisionnel s'en trouvera accéléré et les partenaires d'exécution, le gestionnaire de projet et l'équipe sauront clairement quelles décisions ils peuvent prendre et quand.

Essentiellement, la mise en œuvre peut être désordonnée, mais si vous faites le travail nécessaire pour bien monter et planifier le projet avant le début de la mise en œuvre, vous améliorerez votre capacité à réaliser le projet de la bonne façon.

2.5 Clôture du Projet

Ce que ce chapitre :

- ✓ Scénarios de clôture de projet
- ✓ Clôture administrative, financière et contractuelle
- ✓ Planification de la durabilité
- ✓ Évaluations de projets
- ✓ Rapports de projet
- ✓ Enseignements tirés de l'expérience et revues après action

"Toutes les choses sont créées deux fois : une première fois mentalement, puis une seconde fois physiquement. La clé de la créativité, c'est de commencer avec la fin à l'esprit, avec une vision et un modèle du résultat désiré."

-Stephen Covey

2.5.1 Introduction

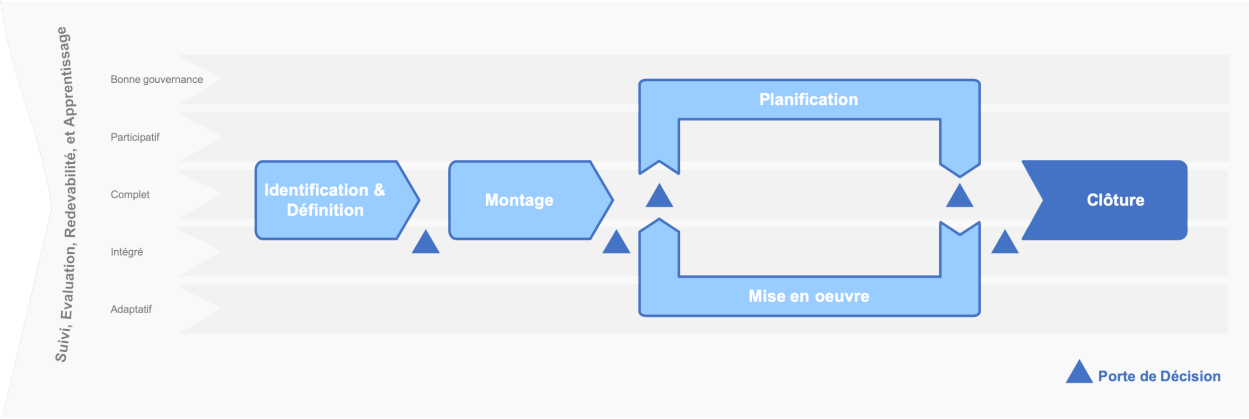


Figure 44: Clôture – modèle de phase Project DPro

Un projet, par définition, est une initiative temporaire, dont le début et la fin sont définis (habituellement limités par la date, mais peut-être aussi par le financement ou les livrables). La nature temporaire des projets les différencie des activités normales d'une organisation qui sont répétitives. (Travail fonctionnel permanent ou semi-permanent créant des produits ou services). Dans les secteurs du développement et de l'humanitaire, cependant, on trouve souvent des projets qui sont en cours depuis des années. – une phase du projet poursuivant les travaux des phases précédentes. Cette observation souligne le fait que la fin d'un projet dans le secteur du développement est souvent qualifiée plus précisément de phase de transition que de clôture de projet strictement définie.

Comme nous l'avons mentionné dans l'analyse de la phase de planification du projet, les plans de projet exhaustifs doivent comprendre un plan de clôture du projet qui décrit la façon dont le projet a l'intention d'évoluer une fois terminé, tout en veillant à ce que les progrès vers les résultats et objectifs se poursuivent. Un plan de durabilité et de clôture de projet peut comprendre plusieurs scénarios qui

tiennent compte des risques et peut également allouer des ressources supplémentaires lorsqu'il n'est pas possible d'en sortir complètement.

Au cours des phases précédentes, l'accent a été mis sur la mise en place d'un plan de durabilité afin que des préparatifs puissent être effectués tout au long du projet pour s'assurer qu'à la clôture du projet, tous les éléments de durabilité ont été planifiés et pris en compte.

Durabilité et projet humanitaire d'urgence

L'objectif premier des projets d'aide humanitaire est de fournir une assistance immédiate après une catastrophe sous forme de nourriture, d'eau, d'abris, de soins de santé et de besoins fondamentaux. Il y a peu ou pas de durabilité dans ces résultats et, en réalité, ce n'est pas le but des projets d'aide humanitaire. Les plans pour la durabilité, en général, sont davantage orientés vers les projets de développement, de sorte qu'il est peu probable que les projets d'aide humanitaire comportent des éléments de durabilité.

Cependant, il est possible d'aborder les projets d'aide humanitaire d'une manière plus soutenable, ce qui signifie que les ressources sont utilisées de manière optimale, avec le moins de déchets possible dans le contexte. Les ressources sont-elles utilisées de la manière la plus efficace possible ? Tient-on compte de l'impact sur la collectivité et l'environnement de l'intervention que nous recherchons ? La durabilité ne consiste pas seulement à s'assurer que les résultats des projets servent le long terme, mais aussi à la façon dont nous abordons notre travail.

Malheureusement, bien que la clôture des projets soit d'une grande importance, elle est souvent négligée ou sous-financée. Compte tenu des pressions exercées pour passer à de nouveaux projets et réaffecter des membres du personnel à d'autres activités, la façon la plus pratique d'assurer la clôture complète d'un projet est de l'inclure dans le plan du projet. Cela dit, plusieurs scénarios peuvent se présenter à la fin d'un projet, comme l'illustre la Figure 45.

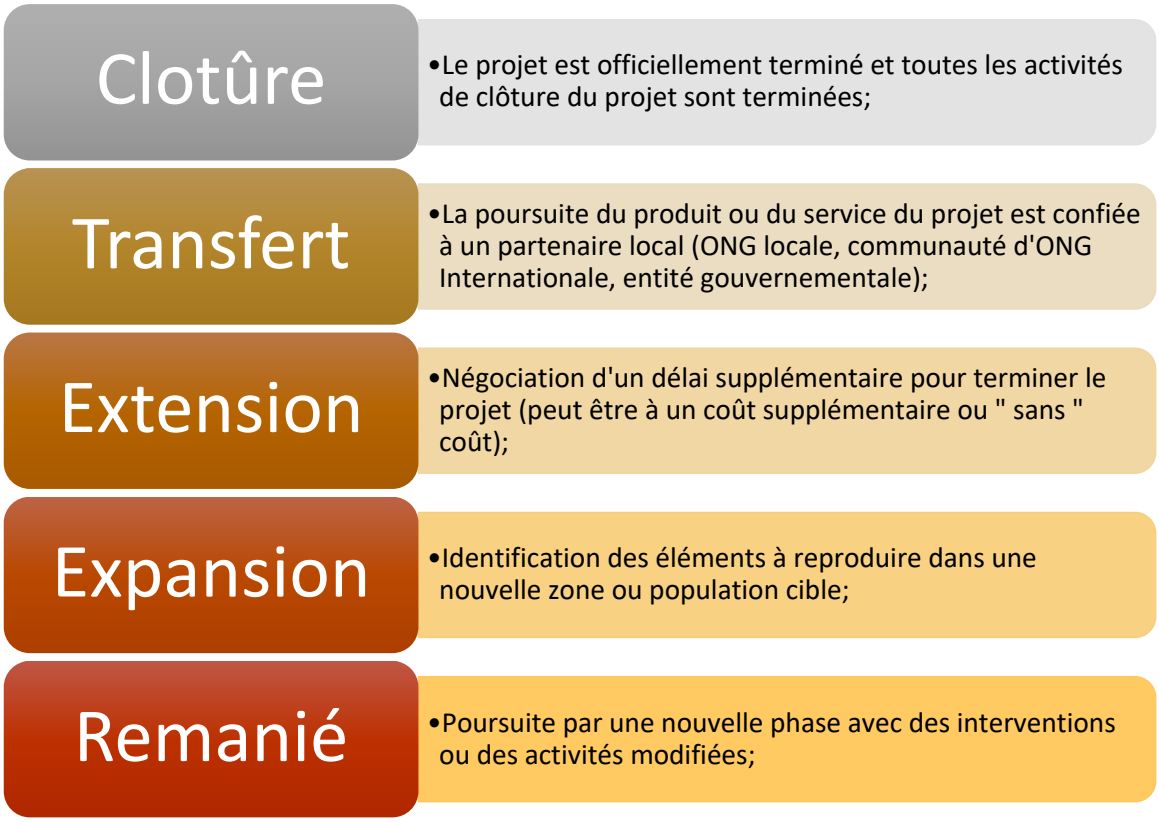


Figure 45: Scenario de clôtures

La façon dont le projet sera clôturé devrait être envisagée à partir de la phase d'identification et de définition, principalement parce que l'approche et la planification qui seront mises en œuvre différeront en fonction de la clôture souhaitée. Dans le cas d'une extension, cela n'est souvent pas planifié, mais plutôt le résultat d'un changement de circonstances ou d'un manque d'efficacité dans la conception et la planification du projet.

Extension du projet sans coût

L'expression " extension sans coûts " est fréquemment utilisée dans le secteur pour décrire les circonstances dans lesquelles les activités n'ont pu être achevées dans les délais convenus. Par conséquent, l'équipe de mise en œuvre demande une prolongation pour achever les activités sans frais supplémentaires pour le donateur.

Dans ce scénario, une extension sans coûts - tout en n'ajoutant aucun coût supplémentaire pour le donateur - entraîne des coûts supplémentaires pour l'équipe de projet et l'organisation.. Les salaires doivent encore être payés, les installations utilisées et les ressources dépensées pour mener à bien les activités.

Un autre scénario est qu'il reste du budget du projet qui peut être dépensé pour atteindre plus de bénéficiaires ou pour inclure des activités supplémentaires qui contribueront aux résultats et à l'objectif du projet.

Quel que soit le scénario, dans le cas d'une extension sans coût, il faut prendre grand soin d'examiner et de comprendre l'impact qui se produira sur le triangle à triple contrainte. La gouvernance du projet devrait également être informée et participer à la prise de décision concernant la prolongation sans coût et son impact.

2.5.2 Produits clés

Le plan de durabilité est élaboré à partir des premières phases du projet et sera plus détaillé au cours de la planification et de la mise en œuvre, ce qui permettra d'obtenir des niveaux de détail et des points d'action plus élevés pour l'organisation, l'entité ou l'institution publique qui prendra la relève après la clôture du projet**.**

Rapports : Les rapports finaux sont presque toujours exigés à la fin d'un projet. Il peut s'agir de rapports narratifs, finaux et financiers qui sont fournis à l'ONG Internationale, au partenaire, au donateur et/ou aux autres parties prenantes à la fin d'un projet.

Évaluation finale du projet : Bien que les évaluations finales ne soient pas toujours effectuées au niveau du projet, dans certains cas, cela peut être une exigence du donateur ou du programme. L'évaluation peut se faire à l'interne ou à l'externe.

Leçons apprises : Les leçons apprises devraient être recueillies tout au long du projet, mais l'équipe du projet et les parties prenantes concernées devraient conduire à la fin du projet une séance participative de leçons apprises pour en tirer des enseignements complets.

2.5.3 Qui participe à cette phase ?

La majorité des parties prenantes seront impliquées dans cette phase. Il est également probable que les intervenants seront moins concentrés à la fin du projet, en accordant leur attention aux nouvelles phases ou aux nouvelles interventions. La participation régulière contribuera à atténuer ce défi et à mieux faire en sorte que les parties prenantes continuent de participer au projet jusqu'à sa clôture officielle.

Certaines des parties prenantes à envisager d'impliquer au cours de cette phase peuvent être :

- Équipe du projet
- Opérations et équipes de soutien (RH, sécurité, chaîne d'approvisionnement et finances)
- Gouvernance du projet
- Gestionnaire de programme
- Fournisseurs et entrepreneurs,
- Équipe du programme - partenaire de l'ONG internationale
- Communauté bénéficiaire
- Autres partenaires pertinents

La participation de ces acteurs aidera également à tirer des leçons de l'expérience et à mettre en œuvre les processus d'évaluation finale qui se dérouleront au cours de cette phase. Il est essentiel d'obtenir un large éventail de points de vue sur la valeur du projet pour le processus d'apprentissage. Bien que toutes les parties prenantes n'aient pas besoin d'être impliquées dans tous les processus, il devrait y avoir une implication stratégique de ces parties prenantes - la stratégie d'engagement des parties prenantes est un excellent outil à utiliser - dans la phase de clôture.

2.5.4 Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique ?

La clôture d'un projet peut s'avérer difficile pour les équipes de projet si une planification adéquate n'a pas été faite pour s'assurer que toutes les composantes sont prises en compte pendant la clôture. Dans

la pratique, les parties prenantes joueront un rôle majeur au cours de cette phase et devraient être réunies pour faire en sorte que la clôture du projet soit aussi robuste et efficace que possible.

Les principes jouent un grand rôle dans cette phase. Par exemple, le principe de participation garantit que les parties prenantes sont incluses dans les processus de clôture, les procédures, les revues après action et les leçons apprises. La clôture **complète** d'un projet exige que toutes les activités (y compris les activités de clôture) soient planifiées et terminées. Une clôture **bien gérée** engage la structure de gouvernance dans cette phase, en se conformant à toutes les exigences et en obtenant l'acceptation officielle des livrables et des résultats du projet. Toutes les procédures de clôture ont été **intégrées** dans le plan du projet, les parties prenantes ont été informées qu'il sera clôturé et l'information sur le projet est compilée dans un rapport final. La clôture comprend des éléments du principe **adaptatif** en tenant compte des leçons apprises, de l'information tirée des rapports de SERA/MEAL et de la résolution des problèmes à utiliser pour la conception des projets et programmes futurs.

2.5.5 Intrants

Pour clôturer un projet avec succès, vous aurez besoin des intrants suivants :

- Plan de mise en œuvre et d'étape détaillé
- Rapports SERA/MEAL (Inclure toutes les leçons apprises qui ont été documentées au cours du projet)
- Rapports financiers et narratifs
- Registre des problèmes
- Registre des risques à jour

Le détail et la profondeur de ces apports dépendront de leur utilisation éventuelle et de la manière dont ils ont été utilisés pendant la durée de vie du projet. Au minimum, un plan de mise en œuvre et des rapports de suivi devraient être disponibles pour mener à bien les procédures de clôture.

2.5.6 Processus

Plan de durabilité et transfert des responsabilités

En théorie, vous avez planifié la durabilité de votre projet depuis que vous avez identifié et défini l'intervention, en fournissant des ajustements et des détails au fur et à mesure que le projet avançait. Il est maintenant temps de s'assurer que tous les éléments sont en place pour que l'organisme partenaire, l'institution gouvernementale ou la collectivité puisse poursuivre le travail que vous avez accompli une fois le projet terminé.

Il y a beaucoup de choses à considérer lorsqu'il s'agit de durabilité. Tout le travail qui a été fait dans le cadre du projet jusqu'à maintenant peut dérailler si l'on ne procède pas à une analyse complète de ce qui est nécessaire pour assurer la durabilité. Par exemple, dans notre projet de construction de latrines à Delta River, une partie de la durabilité que nous voulons voir est que la communauté continue à utiliser les latrines une fois notre projet terminé. Cependant, cela ne peut se faire si la municipalité, qui est responsable de la prise en charge, ne dispose pas de la machinerie et de l'équipement nécessaires à l'entretien des latrines.

Dans de nombreux cas, la durabilité est directement liée à la remise du projet à un partenaire local après sa clôture. La liste de contrôle du Table 39 fournit des indications sur les détails requis pour finaliser le plan de durabilité.

Check-list	Description
Ressources	Ce volet comprend les ressources humaines et toutes autres ressources nécessaires pour poursuivre le produit ou les services une fois le projet terminé. Quel effectif en personnel sera nécessaire pour poursuivre les résultats de l'intervention? Y a-t-il des besoins spécifiques en machines ou en équipement? La poursuite du produit ou du service nécessite-t-elle un équipement technologique spécifique?
Capacité	La capacité est un autre élément important qui déterminera la durabilité d'un projet. Si vous transférez le projet, vous devez vous assurer que l'organisation, l'institution gouvernementale ou la communauté possède les connaissances et les compétences nécessaires pour soutenir le produit ou le service. Le renforcement des capacités tout au long du projet en utilisant une approche participative - du début à la fin - fournira intrinsèquement une intervention plus durable car ces parties prenantes auront été impliquées dans les processus de gestion du projet avec votre équipe. Ils auront probablement appris en cours de route la meilleure façon d'aborder des questions comme la gestion des parties prenantes, les risques et les éléments techniques.
Risques et réponse	Il y a toujours un risque à transférer un projet à un partenaire local, une communauté ou une administration locale. Plus ils sont préparés à faire face aux problèmes et aux risques potentiels, plus ils sont susceptibles de pérenniser le projet. Cependant, la gestion des risques et les stratégies de réponse peuvent être décourageantes, d'autant plus lorsqu'il n'existe pas de système de soutien en place pour aider à gérer les risques, les problèmes et les réponses. Avant de remettre un projet, il serait très avantageux d'explorer les risques potentiels avec les organismes auxquels vous confiez le projet. De plus, les guider à travers des stratégies de réponse qui incluent des actions spécifiques qui devraient avoir lieu peut les aider à ne pas se retrouver coincés ou dépassés par des risques qui deviennent des problèmes. En parcourant le processus d'analyse des risques et de réponse, ils renforceront également leur capacité à comprendre comment gérer les risques et les problèmes, à renforcer leur résilience et à fournir une base plus solide pour la poursuite du projet.
Partie prenante	Il est rare qu'une seule partie prenante soit impliquée dans le transfert d'un projet. De multiples parties prenantes sont souvent nécessaires pour soutenir les résultats d'une intervention et ces parties prenantes doivent être familiarisées au projet et impliquées avant que le transfert n'ait lieu.
Processus et réseaux	Souvent, la durabilité exige la coordination et la collaboration d'une multitude de parties prenantes ainsi que des processus et des réseaux clairs pour mener à bien le travail une fois le projet terminé.. Des systèmes appropriés sont-ils en place pour assurer la durabilité du produit ou du service ? Devons-nous faciliter les réseaux pour promouvoir la durabilité du produit ou du service ?
Motivation	Ce volet est beaucoup plus difficile que les autres parce qu'il exige une appropriation de la part des bénéficiaires, de la communauté et des autres acteurs ET le désir de poursuivre les produits et les résultats du projet après le départ de l'équipe de projet. La clé pour motiver la communauté ou l'organisation à poursuivre le travail est la participation régulière pendant le projet et la sensibilisation à l'importance et à la valeur de la poursuite du produit ou du service.

Table 39: Check-list du plan de durabilité

Le plan de la durabilité et la clôture du projet

Un projet n'a pas besoin d'être remis à un partenaire local pour avoir un élément de durabilité.. Cependant, si vous clôturez simplement un projet, vous devrez considérer qu'il n'y aura pas d'organisation ou d'entité pour continuer le travail une fois qu'il sera terminé.. Alors, dans ce cas-ci, à quoi ressemble la durabilité ? A-t-il été pris en compte dans la conception du projet ? Comment pensez-vous que cela affectera les bénéficiaires et la communauté dans 6 mois ? 3 ans ? Toutes ces questions devraient être prises en considération si le projet est simplement fermé et ne sera pas soutenu par des organisations partenaires ou d'autres arrangements.

L'élaboration des rapports

Quand il s'agit de la chose la plus appréciée de tout le monde en matière de gestion de projet, il est rare que vous trouviez quelqu'un qui dira rédiger les rapports. Les rapports suscitent un " gémissement " collectif de la part de la plupart des gestionnaires et des équipes de projet, ils le font uniquement parce qu'ils sont exigés par le donateur ou le partenaire. Cependant, il faut se rappeler d'une chose lorsqu'il s'agit de l'importance des rapports : si elle n'est pas signalée, cela n'a pas eu lieu.

Les rapports à la fin d'un projet peuvent être intenses, avec des délais serrés et beaucoup d'exigences. Cela fait partie du travail indirect d'un projet, du temps et des ressources auraient dû être alloués pour remplir les exigences en matière de rapports.

Rapport narratif final : Tout au long du projet, plusieurs rapports d'étape auront probablement été soumis au partenaire ou au donateur. Le rapport narratif final sera plus solide, contenant généralement un récapitulatif détaillé de ce qui s'est passé pendant le projet. Le contenu d'un rapport narratif final comprend souvent les éléments suivants, mais peut avoir plus ou moins d'exigences, selon l'organisation ou le donateur.

- ✓ Résumé du projet
- ✓ Résultats du projet (objectifs atteints, indicateurs, produits et résultats)
- ✓ Défis et problèmes
- ✓ Leçons apprises
- ✓ Sommaire de l'actif et de l'inventaire/Retour / Cession

Rapport financier final : En théorie, tout l'argent a été reçu une fois que le projet s'apprête à se terminer. Il est probable que des rapports financiers auront été fournis tout au long du projet avec le rapport financier final résumant l'affectation des ressources financières y compris toutes les pièces justificatives requises.

Rapport des données de la ligne de fin de projet (endline): Souvent, l'équipe MEAL effectue un rapport des données de la ligne de fin du projet qui est ensuite comparé au rapport de la ligne de base pour déterminer dans quelle mesure les objectifs et les indicateurs ont été atteints. Ce rapport est souvent inclus dans le rapport narratif final et fournit des informations précieuses pour l'évaluation finale du projet.

Rapports aux parties prenantes

Une partie de la transparence et de la redevabilité dans la gestion de projet consiste à communiquer avec les parties prenantes. Bien que vous ne puissiez pas partager tous les rapports avec toutes les parties prenantes, il est important de s'assurer que les conclusions, les leçons apprises et les informations générales sur le projet sont communiquées à toutes les parties prenantes, en particulier à la communauté et aux bénéficiaires. Qu'il s'agisse de l'évaluation finale, d'un résumé des conclusions finales du projet ou d'une réunion de clôture au cours de laquelle les leçons apprises sont conduites et les résultats du projet partagés, il est essentiel que les parties prenantes soient informées de ce qui s'est passé dans le projet et aient la possibilité de participer aux procédures de clôture, le cas échéant.

Procédures de clôture des projets

Si le projet devait faire l'objet d'un audit deux ans après sa clôture, que se passerait-il ? Existe-t-il des systèmes permettant de s'assurer que les éléments administratifs, financiers et contractuels de la clôture du projet sont complets ? Ces systèmes sont indispensables non seulement parce qu'ils permettent d'éviter les problèmes liés aux vérifications de projets, mais aussi parce qu'ils réduisent le risque de différends avec les fournisseurs, les employés et les donateurs concernant l'état de leurs comptes. Des systèmes devraient être identifiés pour aider dans chacun des trois domaines d'activité suivants:

Clôture des contrats

En collaboration avec les équipes de soutien du projet (RH, Approvisionnement, Finances), tous les contrats doivent être officiellement fermés avant que le projet puisse être fermé.

- ✓ Tous les contrats sont-ils clôturés ? Fournisseurs ? Sous-traitants ? Des donateurs ? D'autres ? partenaire de mise en œuvre ?
- ✓ Le donateur a-t-il examiné et accepté les livrables du projet ?

Vérification de le périmètre du projet

Lorsqu'un projet entre dans la phase de clôture, le gestionnaire de projet doit communiquer avec les intervenants internes et externes (y compris le Comité de Pilotage ou le sponsor du projet) pour vérifier que le périmètre du projet a été réalisé et que les livrables sont acceptés. Souvent, la vérification du périmètre est mesurée dans toute évaluation finale effectuée pour le projet. Toutefois, dans les cas où il n'y a pas d'évaluation finale, la vérification des livrables devrait quand même être effectuée. Ce processus se déroule généralement en deux étapes.

- L'équipe de mise en œuvre du projet se réunit pour recouper les travaux réalisés avec le plan de mise en œuvre du projet. Il peut y avoir, par exemple, des activités qui ont été retardées au début du projet et qui n'ont jamais été réalisées plus tard.
- Rencontrer les parties prenantes clés (donateurs, groupes communautaires) pour :
  - ✓ Examiner les réalisations par rapport au plan du projet, puis faire en sorte que leur acceptation soit documentée par une forme de reconnaissance ou d'acceptation officielle.
  - ✓ S'assurer qu'ils sont satisfaits, non seulement des aspects techniques du projet, mais aussi des résultats globaux (Il s'agit souvent autant d'une question de perception que de l'existence d'extrants et de l'atteinte des résultats.).

Clôture financière

Le point focal du département des finances devrait travailler en étroite collaboration avec le chef de projet pour s'assurer que toutes les exigences et tous les critères de conformité ont été respectés dans le projet. Cela comprend toute documentation complémentaire ainsi que les rapports. Parmi les éléments à prendre en considération, mentionnons:

- ✓ Tous les fonds autorisés ont-ils été reçus du donateur ?
- ✓ Tous les comptes débiteurs (avances de projet, avances de voyage et avances aux fournisseurs) ont-ils été liquidés ou transférés à un autre numéro de projet ou code comptable ?
- ✓ Toutes les dettes ont-elles été payées ?

Cession des actifs du projet

Des processus clairs de cession des actifs devraient avoir été établis, y compris toutes les exigences relatives aux approbations, à la publication, aux exigences des donateurs et aux rapports. Au besoin, la politique devra inclure toutes les exigences particulières liées à la valeur de l'actif ou au type d'actif géré (véhicule, ordinateurs, etc.). Une mauvaise cession d'actifs peut avoir un impact majeur sur le financement des projets car les bailleurs de fonds peuvent refuser d'autoriser des dépenses pour des actifs qui n'ont pas été correctement cédés et ils peuvent exiger un remboursement ou ils peuvent réduire les paiements des paiements contractuels finals.

Clôture Administrative

La clôture administrative comprend les exigences en matière de personnel, d'actifs et de déclaration de conformité.

- ✓ Le personnel du projet a-t-il été libéré ou réaffecté ?
- ✓ L'équipement, les véhicules et les bureaux du projet ont-ils été réaffectés? Vendus? Transférés?
- ✓ Les rapports de projet et les documents de clôture sont-ils complets ?
- ✓ Les archives et/ou les dossiers du projet sont-ils à jour?

Clôture du projet et audit

Il est probable qu'à la fin du projet, vous devrez passer par un processus de vérification. L'audit est généralement effectué par le donateur ou l'ONGI et explore la documentation, les processus et les procédures du projet. L'équipe de projet devrait garder à l'esprit certains éléments en ce qui concerne les vérifications :

- S'assurer que toute la documentation est en ordre, complète et conforme aux exigences des donateurs;
- Accessibilité de la documentation, des processus et des procédures;
- Disponibilité des membres de l'équipe de projet et du personnel de soutien du projet;

* Les donateurs et les ONG Internationales exigent généralement que les organisations chargées de la mise en œuvre conservent à la fois les copies papier et les supports numériques pendant un certain nombre d'années (3, 5 ou 10 ans). L'information sera disponible dans le contrat et n'est pas négociable. On ne saurait trop insister sur l'importance d'une documentation appropriée.

Évaluations de Projet

Comme nous l'avons déjà mentionné, les évaluations finales ne sont pas toujours effectuées au niveau des projets. Cependant, si elles sont nécessaires, elles doivent être abordées d'une manière systématique. Le fait d'accélérer le processus d'évaluation ne fournira pas le genre de rétroaction et de recommandations nécessaires pour comprendre la valeur du projet, pour être en mesure d'utiliser l'information contenue dans l'évaluation à des fins d'apprentissage, de conception de projets et de programmes, et parfois même pour éclairer l'élaboration de nouvelles politiques.

Une évaluation finale devrait avoir été planifiée dès le début du projet, avec un aperçu du but et des principales questions d'évaluation souhaitées auxquelles l'équipe d'évaluation ou l'évaluateur doit répondre. Selon la taille et la complexité du projet, un calendrier et un budget provisoires auraient également dû être alloués à cet exercice, ce qui aurait fourni à l'évaluateur et à l'équipe des ressources suffisantes pour leur permettre de porter un jugement éclairé sur la valeur du projet.

Les évaluateurs travailleront en étroite collaboration avec le SERA/MEAL et l'équipe de projet pour élaborer une méthodologie, un plan de travail et des outils d'évaluation. L'équipe de projet et celui du SERA/MEAL devraient fournir aux évaluateurs leur plan de suivi, les documents de projet et probablement coordonner avec les évaluateurs la collecte des données auprès des parties prenantes.

Une fois l'évaluation terminée, les résultats doivent être communiqués aux parties prenantes concernées, surtout si le projet s'inscrit dans le cadre d'un programme. Les résultats de l'évaluation seront transférés jusqu'au niveau du programme en ce sens que les résultats du projet devraient devenir des produits au niveau du programme.

Si une évaluation ex post doit être effectuée, le gestionnaire de projet, l'équipe MEAL et les autres intervenants (p. ex. la gouvernance et le gestionnaire du programme) doivent préparer toute la documentation, le cadre de référence, les données MEAL et les renseignements qui seront utilisés pour effectuer l'évaluation ex post.

Les leçons apprises

Les leçons apprises sont la banque de mémoire de l'organisation. Idéalement, l'équipe de projet établira un registre qui fera le suivi des leçons apprises au fur et à mesure qu'elles se produisent, ou du moins aux principaux points d'évaluation ou jalons tout au long du projet. Lorsque le projet entre dans la phase de clôture, il est important de s'assurer que les leçons apprises liées au projet sont suffisamment détaillées, classées et facilement accessibles à l'organisation et aux équipes de programme. Cela signifie que tous les fichiers (à la fois les copies papier et les copies numériques) doivent être correctement organisés et nommés pour faciliter la possibilité pour les autres d'y avoir accès.

Cependant, il ne suffit pas de simplement faire les leçons apprises et de les classer, il faut mettre en place un processus pour s'assurer que les leçons apprises d'un projet sont utilisées au sein de l'organisation. Si votre projet s'inscrit dans le cadre d'un programme, les leçons apprises peuvent être utilisées au niveau du programme pour aider à éclairer la conception de projets futurs et pour s'assurer que les problèmes ne se répètent pas dans d'autres projets réalisés dans le cadre de ce programme.

Leçons apprises et collaboration sectorielle

Il ne fait aucun doute qu'il y a une hésitation à partager l'information entre les organisations. Cela est généralement dû à la concurrence pour le financement et à un climat général de méfiance. Cependant, notre projet, nos organisations ne peuvent avoir un impact substantiel à eux seuls, ce qui nécessitera le travail et la collaboration d'une variété d'organisations et de parties prenantes.

Le partage des leçons apprises avec diverses parties prenantes, y compris des groupes sectoriels ou des organisations travaillant dans des domaines thématiques similaires, constitue une base solide pour s'assurer que tous les projets relevant de ce domaine thématique travaillent à la réalisation d'un objectif commun et travaillent ensemble pour atteindre cet objectif.

De plus, il est essentiel que le gestionnaire de projet distribue les leçons apprises à ceux qui peuvent en bénéficier. En l'absence d'un système permettant de saisir les apprentissages de fin de projet, l'organisation continuera de réinventer la roue chaque fois qu'elle prendra la décision de poursuivre un projet semblable. Les donateurs sont souvent intéressés à s'assurer que l'apprentissage est diffusé dans l'ensemble du secteur afin que les nouveaux projets bénéficient de l'apprentissage généré par d'autres projets qu'ils ont financés. De nos jours, les ONG publient souvent des rapports d'évaluation et il existe

des bases de données qui comprennent des milliers de rapports d'évaluation provenant de nombreuses organisations.

Le registre des problèmes est un excellent outil à utiliser dans le processus des leçons apprises. Les problèmes entraînent souvent des changements ou expliquent pourquoi quelque chose s'est produit ou ne s'est pas produit. Modifier le journal des problèmes en incluant une colonne pour les leçons apprises est une excellente façon d'amorcer le processus de réflexion sur les problèmes.

Problème Référence	Reporté par	Description	Date Reporté	Assigné à	Date de l'assignation	Statut	Statut Date	Résolution	Leçons apprises

Table 40: Registre des problèmes modifié

Les leçons apprises devraient être recueillies pendant toute la durée du projet et compilées au fur et à mesure que le projet se termine. L'utilisation du processus de la porte de décision est un excellent moyen de s'assurer que les leçons apprises sont recueillies à toutes les phases du projet et rend le processus moins accablant lorsque le projet prend fin.
Un autre excellent outil qui peut être utilisé pour l'apprentissage de fin de projet est une « Revue Après Action ». Il s'agit d'une activité d'apprentissage simple, rapide et polyvalente qui peut être utilisée pour identifier et enregistrer les leçons et les connaissances découlant d'un projet en impliquant une variété de parties prenantes dans le brainstorming et la discussion.

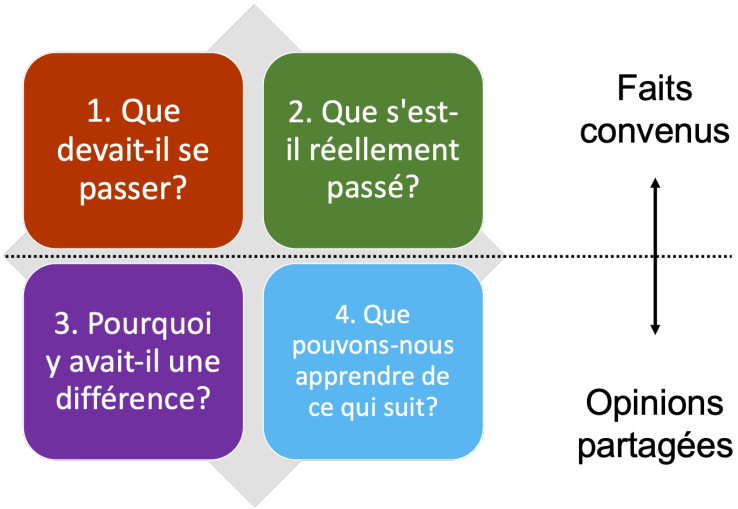


Figure 46: Revue Après Action

Les Revues Après Action sont relativement simples à organiser et à mettre en œuvre. Au cours de la revue, des questions sont posées pour aider les participants à comprendre ce qui a été planifié par rapport à ce qui s'est réellement passé:

- ✓ Qu'avons-nous prévu de faire ?
- ✓ Qu'avons-nous réalisé ? Concentrez-vous davantage sur les faits que sur les opinions ;
- ✓ Qu'est-ce qui a très bien fonctionné? Encore, regardez les faits. Pourquoi ça a bien fonctionné ? Comparer la planification avec les réalisations.
- ✓ Qu'est-ce qui aurait pu mieux se passer ? Comparer la planification avec les réalisations. Qu'est-ce qui nous a empêchés d'en faire plus ?
- ✓ Que pouvons-nous apprendre de cela ?

L'avantage d'une Revue Après Action est qu'elle permet de recueillir de l'information utile relativement rapidement et avec peu de ressources. La facilitation de la revue se veut rapide, ouverte et non axée sur une réflexion et une discussion approfondies. Le but premier est d'éclairer les décisions sur les opérations, les politiques ou les stratégies liées aux interventions en cours ou futures du programme.

Réflexions sur la clôture du projet : vous n'êtes bon que si vous avez été bon lors de la clôture.

La clôture peut être chaotique. Les membres de l'équipe peuvent être en train de quitter ou de migrer vers d'autres projets. De nouveaux projets peuvent démarrer alors que l'un d'entre eux se termine, et il y a souvent un manque de temps pour mener à bien toutes les procédures de clôture d'un projet.

Le fait est que vous pouvez faire un travail impeccable dans l'identification et la définition, le montage, la planification, la mise en œuvre, mais si vous avez un travail médiocre en clôturant le projet, c'est ce dont on se souviendra. C'est particulièrement le cas pour le rapport final et la documentation du projet, ainsi que pour l'évaluation et les leçons apprises.

Ce qui est utile pour s'assurer que toutes les activités sont terminées et bien menées, c'est de planifier pour elles. Un plan de mise en œuvre complet inclura les procédures de clôture et tout transfert à effectuer. Vous ne voulez pas que ces activités soient ad hoc, vous voulez qu'elles soient bien pensées, complètes et intentionnelles. Pas juste pour satisfaire aux exigences de conformité.

Votre projet n'est valable que jusqu'à sa fin. Planifiez donc la clôture à partir des phases les plus anciennes et donnez suffisamment de temps et de ressources pour vous assurer que toutes les activités peuvent être réalisées.

SECTION 3. LES PRINCIPES DU PROJECT DPRO

Les principes guident la manière dont nous abordons les projets, en fournissant un cadre pour structurer notre gestion des interventions. Comme décrit brièvement dans l'introduction, le Project DPro définit 5 principes de gestion de projet: Bien gouverné, Participatif, Complet, Intégré et Adaptatif.

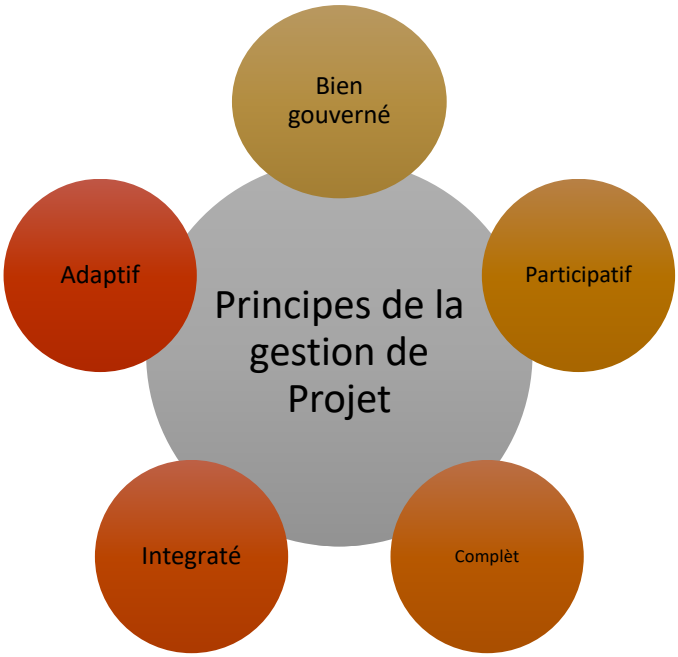


Figure 47: Les principes de la gestion de projet

Les principes de la gestion de projet sont présentés dans cette section du Guide Project DPro.

3.1 Principe: Bien gouverné

> “La rapidité de la prise de décision est l'essence même d'une bonne gouvernance.”
>
> -Piyush Goyal

3.1.1 Qu'est-ce que le principe de bien gouverné et pourquoi est-il important ?

La gouvernance des projets est un élément important de la gestion des projets, mais qui manque souvent de clarté et de précision. Celle-ci sert une multitude d'objectifs qui sont essentiels à la réussite du projet. Les composantes du principe bien gouverné exigent que les intervenants réfléchissent et tiennent compte de la façon dont les décisions sont prises dans le cadre du projet.

Une partie du défi que pose l’application du principe bien gouverné est de comprendre ce qu'il signifie. Le terme peut être très ambigu et intimidant pour les gestionnaires de projet et les intervenants dans la mesure où ils savent qu'ils devraient avoir une structure de gouvernance mais ne savent pas vraiment comment s'y prendre.

Il y a plusieurs façons dont la structure de gouvernance interagit avec le chef de projet et le projet lui-même :

- Veille à l’engagement et à la responsabilisation organisationnelles envers le projet ;
- Décide sur les changements proposés pour le projet (périmètre, budget, calendrier ou autres) qui vont au-delà des tolérances convenues avec le gestionnaire de projet ;
- Supervise le projet, en fournissant les ressources, l'orientation et la rétroaction au besoin;
- Surveille la viabilité continue du projet, en prenant la décision d’y mettre fin si nécessaire;
- Appuie et conseille le chef de projet dans le management, en particulier sur les questions qui vont au-delà de son contrôle;
- Garantit que les diverses perspectives des parties prenantes sont incluses dans le projet;
- Plaide en faveur du soutien organisationnel et des ressources nécessaires pour le projet; et
- S'assure que l'organisation " s'approprie " le processus et les résultats du projet.

Un projet bien gouverné aura des lignes directrices et des pouvoirs clairs en place pour le gestionnaire de projet afin de s'assurer que les décisions sont prises dans un cadre précis décrit dans la structure de gouvernance. Bien gouverné fournit également un réseau de soutien dont le gestionnaire de projet a grandement besoin tout au long de la vie du projet.

3.1.2 Bien gouverné dans l'Identification et la Définition

Sponsor, Comité directeur, Comité de pilotage

C'est au cours de cette phase que l'équipe de projet, en collaboration avec les intervenants, commence à examiner le type de structure de gouvernance qui serait le plus approprié compte tenu des ressources et du contexte dans lesquels le projet sera mis en œuvre. Disposez-vous des ressources pour un comité directeur ou un comité de pilotage? Est-il plus approprié d'avoir seulement le sponsor?

Alignement avec le programme et le portefeuille de la structure

Un projet doit s'aligner sur la stratégie décrite au niveau du programme et du portefeuille. Le gestionnaire de projet doit être conscient de la façon dont le projet s'inscrit dans la stratégie globale. L'apport des acteurs de la gouvernance au cours de la phase d'identification et de définition permettra de mieux s'assurer que le projet s'inscrit dans le cadre de ces stratégies et fournira également des renseignements utiles pour définir les paramètres du projet.

3.1.3 Bien gouverné et le montage

Structure de gouvernance

La réflexion sur le type de structure de gouvernance aurait dû être envisagée au cours de la phase d'identification et de définition. C'est au cours de la phase de montage que les résultats de cette séance de remue-méninges se concrétisent par l'entremise d'une structure officielle qui est ensuite communiquée aux parties prenantes concernées. L'élaboration de la charte de projet au cours de cette phase décrit cette structure de gouvernance.

Tolérances du projet

Au cours de la phase de montage, des tolérances devraient être établies afin de déterminer les paramètres à l'intérieur desquels la réalisation du projet sera acceptable - les niveaux de tolérances globaux du projet. Les tolérances doivent être établies et approuvées par la structure de gouvernance du projet. Il peut s'agir du comité de pilotage; toutefois, s'il n'existe pas de comité, les tolérances devront être établies par le sponsor du projet ou le donateur. Si, à tout moment au cours du suivi du projet, le gestionnaire de projet estime qu'un niveau de tolérance pourrait être dépassé, l'organe de gouvernance du projet devrait être consulté.

3.1.4 Bien gouverné et la planification

Communication

La planification doit être équilibrée et complète, et une partie de cela consiste à élaborer un plan de communication qui indique qui devrait communiquer quoi, à qui et quand. L'une des meilleures pratiques consiste à identifier soigneusement la stratégie de communication appropriée en fonction de la taille et de la complexité du projet. Par exemple, dans le contexte d'un petit projet, des pratiques de communication trop formelles peuvent rapidement devenir un fardeau administratif, interférant avec les autres activités du projet. Dans le contexte d'un grand projet, les pratiques de communication informelles ou ad hoc peuvent rapidement transformer le succès en désastre si d'importantes questions

et opportunités sont manquées à cause d'une planification et d'une mise en œuvre laxiste des communications.

Portes de décision

Au cours de la planification, des portes de décision formelles sont mises en place pour s'assurer que nous poursuivons le bon projet de manière correcte. Dans un projet bien gouverné, des points de vue multiples venant des parties prenantes seront pris en compte dans le processus des portes de décision. Le gestionnaire de projet devrait définir des moments dans le projet où plusieurs des processus "vivants" sont examinés à l'aide du processus des portes de décision. Par exemple, l'analyse des risques, celle des parties prenantes ainsi que la charte du projet devraient toutes être revues, mises à jour et révisées en fonction du contexte du projet. La planification de ces portes de décision, en collaboration avec la gouvernance, permettra de mieux s'assurer qu'elles se déroulent et que les parties prenantes appropriées participent au bon moment.

Planification des risques

La planification des risques est indispensable au processus de gestion des risques. Une partie de l'analyse de risque devrait inclure les tolérances de risque dans la mesure où le gestionnaire de projet a clairement défini les niveaux d'autorité pour les différents risques et leurs réponses. La collaboration au cours de la phase de planification avec la gouvernance du projet afin de déterminer quels risques sont au-dessus des niveaux de tolérance et la planification de ces risques au cours de cette phase permettra de définir plus clairement les mesures à prendre si ces risques deviennent des problèmes à tout moment dans le projet.

3.1.5 Bien géré et la mise en œuvre

Gestion des problèmes et des risques

La plupart des problèmes du projet se produiront au cours de la phase de mise en œuvre à mesure que les activités se dérouleront. Une partie de la gestion des problèmes exige que des tolérances soient établies pour la prise de décision au sujet des risques s'ils devaient devenir un problème. La connaissance de ces tolérances aide le gestionnaire de projet à déterminer le type d'intervention ou d'escalade nécessaire.

En outre, les risques évolueront, en particulier pendant la phase de mise en œuvre. De nouveaux risques peuvent survenir, les risques déjà identifiés peuvent changer dans leur impact et leur probabilité, de sorte que le processus d'analyse des risques doit être itératif.

Contrôle des demandes de modifications

Les problèmes se traduisent presque toujours par une sorte de changement dans le projet, que ce soit un changement mineur ou un changement majeur. Dans un projet bien gouverné, tout changement sera évalué en fonction de son impact sur le Triangle des Triples Contraintes et sur les diverses parties prenantes du projet.

Le processus de changement n'est toutefois pas la seule composante d'un projet bien gouverné. La communication de ces changements est également très importante, d'autant plus qu'il est probable que le changement affectera au moins un aspect du Triangle des Triples Contraintes.

3.1.6 Bien gouverné et la clôture

Le gestionnaire de projet doit s'assurer qu'un processus systématique a été mis en place pour clôturer le projet, ce qui devrait comprendre une directive et une collaboration avec la structure de gouvernance. Cela aurait également dû être planifié dès le début du projet et validé au fur et à mesure que le projet avançait. Les procédures de clôture contractuelle, administrative et financière doivent respecter les directives de l'organisation, des donateurs, des exigences de conformité à la législation, et il incombe au gestionnaire de projet de s'assurer que toutes les procédures sont suivies.

Les leçons apprises et les Revues Après Actions

Mener et diffuser les leçons apprises est la norme dans un projet bien gouverné. Ces leçons font partie de la mémoire institutionnelle et peuvent être utiles pour la conception de futurs projets. Les leçons apprises et les revues après action peuvent aussi inclure le sponsor du projet, le conseil de pilotage, ou le comité directeur comme participants. Étant donné que la gouvernance a une vue d'ensemble du projet, elle peut être en mesure de fournir une perspective différente lors de ces séances et contribuer à une analyse plus riche du projet.

Charte de projet autorisée

À la clôture du projet, la structure de gouvernance - qu'il s'agisse d'un promoteur ou d'un conseil - devrait recevoir la charte du projet mise à jour et l'approuver, ainsi que tous les autres documents pertinents La charte devrait contenir tous les renseignements à jour concernant le projet et devrait avoir été régulièrement mise à jour pendant toute la durée du projet.

Bien gouverné et la gestion des risques et des problèmes

Dans notre projet de construction de latrines à Delta River, l'un des risques est que le mauvais temps (pluie) retarde le creusement des trous. Disons que ce risque se transforme en problème et qu'il pleut pendant 5 jours consécutifs. Le chef de projet dispose d'un niveau de tolérance pour prendre des décisions jusqu'à un retard de 3 jours dans le projet. Qu'est-ce que cela signifie en réalité ? Comme le retard est supérieur à la tolérance au niveau d'autorité du gestionnaire de projet, ce dernier doit soumettre le problème au comité de pilotage. Une fois que le conseil a examiné la question et élaboré la stratégie d'intervention, une décision peut être prise sur la façon de procéder.

3.2 Principe: Participatif

"Se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite"

-Henry Ford-

3.2.1 C'est quoi la participation et pourquoi est-ce important?

Un gestionnaire de projet efficace sera en mesure de déterminer quand et comment utiliser des techniques de gestion participative dans un projet. En tant que leader et gestionnaire, il est important d'encourager la contribution et la participation des parties prenantes tout au long de la vie du projet, d'établir un climat de confiance avec les parties prenantes et d'établir une vision commune à laquelle elles peuvent contribuer.

Les techniques participatives comprennent une capacité indéniable d'écoute et de prise en compte de divers points de vue, ainsi que la capacité d'utiliser un leadership situationnel culturellement pertinent et adapté au contexte d'un programme. Travailler de cette manière est la meilleure façon de créer un sentiment d'appartenance au projet et de maintenir la valeur et la pertinence d'un projet.

La gestion participative du projet pose les bases suivantes:

- Gérer les attentes ;
- Identification et définition et planification complètes du projet ;
- Communication claire ;
- Durabilité du projet ;
- Engagement des parties prenantes.

Les parties prenantes auront différents niveaux d'implication dans un projet et selon les phases de ce projet. Les personnes les plus impliquées devraient être incluses et consultées d'une manière qui cultive la confiance et renforce leur adhésion au projet. Cela peut se faire en s'assurant que les bonnes voix sont entendues au bon moment en créant un climat de projet dans lequel les parties prenantes sont encouragées à participer et à s'engager. Cela ne signifie pas que toutes les parties prenantes doivent être consultées chaque fois qu'une décision doit être prise ou que les décisions doivent être prises par consensus ou par comité. Au lieu de cela, le gestionnaire de projet devrait identifier et impliquer de multiples parties prenantes à différents moments tout au long du projet, en gérant leurs attentes et en expliquant clairement comment leur contribution améliorera les processus décisionnels.

3.2.2 Participation et identification et définition

L'identification et la définition du projet donne l'occasion, tôt dans la vie du projet, de commencer à créer une culture de participation. Le gestionnaire de projet devrait profiter de cette phase pour établir des relations qui ouvrent la voie à la communication et à la collaboration futures.

Bien que les approches participatives dans cette phase puissent exiger plus de temps et de ressources, les résultats finaux bénéficieront des avantages suivants:

- Les parties prenantes ont la possibilité de prendre le contrôle de leur propre processus de développement ;
- La conception finale du projet sera plus solide ; et
- Augmente l'appropriation du projet par les parties prenantes.

C'est également au cours de cette phase que l'analyse des parties prenantes commence par l'identification des parties prenantes et la cartographie de leur pouvoir et de leur influence en utilisant le diagramme de Venn. Cela devrait permettre au gestionnaire de projet et à l'équipe de déterminer clairement qui doit participer à quelle phase et à quel processus.

Collecte de données, analyse des besoins et des problèmes

L'obtention de perspectives différentes au cours de la collecte des données, de l'analyse des besoins et de l'analyse des problèmes permet d'avoir une vision plus globale du projet. Bien qu'il ne soit pas nécessaire que toutes les parties prenantes participent à chaque processus, le gestionnaire de projet devrait être en mesure d'identifier et de faire participer les parties prenantes à des moments appropriés tout au long du projet.

Estimations à haut niveau

Des estimations de haut niveau sont élaborées au cours de cette phase, principalement comme point de départ de la proposition de projet et pour mieux comprendre ce qui sera nécessaire au cours du projet. Pour que cela soit bien fait, les parties prenantes et les membres de l'équipe doivent être impliqués. Par exemple, lors de l'élaboration du budget de haut niveau pour la proposition, faire appel à l'équipe des finances pour aider à définir les coûts requis. Si le projet nécessite des expertises techniques, engagez le service des ressources humaines pour explorer la disponibilité des experts techniques sur le marché et le temps requis pour recruter et embaucher ce personnel. De plus, si votre projet s'inscrit dans le cadre d'un programme, vous devriez également consulter le gestionnaire du programme à cette étape.

3.2.3 Participation et montage

La phase de montage permet d'impliquer davantage les parties prenantes et d'utiliser une approche participative. Au cours de cette phase, la structure de gouvernance est déterminée, les risques sont identifiés, la charte de projet est élaborée et le projet est officiellement lancé. Tous ces processus peuvent utiliser une approche participative.

Identification et évaluation des risques

L'identification et l'évaluation des risques seront détaillées au cours de la phase de montage, principalement pour que le plan des risques puisse être intégré de manière plus complète dans la phase de planification. Il peut être très difficile d'identifier de manière exhaustive les risques d'un projet, mais ce processus peut être amélioré par une approche participative. Par exemple, faire participer les bénéficiaires à l'identification et à l'évaluation des risques peut révéler des risques auxquels l'équipe de projet n'aurait pas pris en compte. Les équipes de la chaîne d'approvisionnement ou de MEAL peuvent également fournir un aperçu des risques de leur point de vue. De même, ces parties prenantes peuvent être en mesure d'élaborer des stratégies de réponse plus appropriées parce qu'elles sont mieux informées de l'incidence du risque sur le projet. La morale de l'histoire est qu'un processus complet de gestion des risques doit inclure la participation d'une variété de parties prenantes.

Le lancement du projet

Le lancement du projet est l'occasion de réunir tous les intervenants pour s'assurer que le projet est clair, pour gérer les attentes et pour promouvoir l'adhésion au projet. Le lancement pourrait également être l'occasion de partager la charte de projet, qui fournit une description concise du projet.

3.2.4 Participation et planification

La planification complète d'un projet exige beaucoup de travail. Le plan de mise en œuvre comprendra de nombreux documents qui serviront à guider le gestionnaire de projet et l'équipe tout au long de la mise en œuvre.

La planification du calendrier

Le fondement de la planification du calendrier repose sur l'établissement de l'énoncé complet des travaux. L'organigramme des travaux du projet (OTP) est l'outil utilisé pour définir le périmètre du projet et le périmètre du produit. Pour ce faire, il est plus efficace de faire participer les personnes qui feront le travail à la définition du périmètre. Par exemple, si vous travaillez avec des partenaires d'exécution, assurez-vous de les faire participer à la ventilation des activités et n'oubliez pas d'inclure tout le contenu requis pour mener à bien toutes les activités du projet.

La participation des parties prenantes permet également d'obtenir des estimations plus précises des ressources et du temps nécessaires aux activités. Encore une fois, ceux qui feront le travail peuvent avoir une meilleure idée de ce qui sera nécessaire pour mener à bien les activités du projet.

Planification de la durabilité

Une grande importance est accordée à la durabilité des interventions. Alors, comment s'y prendre pour élaborer des plans de développement durable pertinents ? Pour tout dire, en incluant les parties prenantes dans la planification de la durabilité. L'adoption d'une approche participative de la planification de la durabilité permettra de:

1. Rendre les plans plus pertinents et plus précis ;

2. Aider à identifier les lacunes à combler avant la clôture du projet ;

3. Promouvoir l'adhésion des parties prenantes et les motiver à maintenir les résultats, les produits ou les services.

4. Renforcer les capacités des parties prenantes qui peuvent prendre en charge l'activité, les résultats, le service, le produit, etc. une fois le projet terminé.

3.2.5 Participation et mise en œuvre

La mise en œuvre est un moment dynamique dans le projet, avec plusieurs parties prenantes impliquées et de nombreuses activités en cours. Le processus itératif de planification et de mise en œuvre est le moment où les gestionnaires de projet doivent assurer la pleine et entière participation de toutes les parties prenantes. Lorsque les équipes suivent les processus établis et communiquent de façon cohérente, un gestionnaire de projet est mieux équipé pour allouer les ressources, établir les priorités des activités et gérer les risques.

Contrôle du changement

Des changements peuvent s'avérer nécessaires au cours de la mise en œuvre. Le gestionnaire de projet s'appuiera sur l'information obtenue dans le cadre du processus MEAL et la gestion des problèmes, entre autres, pour déterminer si des changements doivent être apportés au projet. Bien que les décisions doivent être fondées sur des données, elles doivent aussi tenir compte du point de vue des parties prenantes dans le processus de contrôle du changement. Une partie du contrôle du changement consiste à évaluer quel type d'impact le changement aura sur le projet et le triangle de triple contrainte. Les parties prenantes représentent une part importante du projet et tout impact sur elles doit également être pris en compte.

Portes de décision

Les portes de décision sont des points optimaux du projet dans lesquels les parties prenantes peuvent s'engager et participer à la prise de décision du projet. Si l'on utilise la planification par étapes, ces points de décision auront lieu à la fin de chaque étape et constituent d'excellentes occasions de faire participer les intervenants à l'examen de l'information et des données actuelles, à l'évaluation de la justification du projet, à la détermination des changements à apporter et à la mise à jour de tous les documents vivants du projet.

Si la planification par étapes ne fait pas partie de votre projet, les portes de décision peuvent quand même servir d'outil pour faire participer les parties prenantes et établir une priorité pour la prise de décision et l'examen dans le projet.

Planification itérative du projet

La planification par étapes et la planification par vagues auront probablement lieu au cours de la phase de mise en œuvre. Le fait d'avoir les bonnes parties prenantes à la table pendant ce processus augmente la précision et la crédibilité de vos plans de mise en œuvre. Les personnes qui font le travail participent-elles à la planification ? Avez-vous reçu suffisamment de feedback de votre équipe SERA/MEAL, ressources humaines, chaine d'approvisionnement et autres en ce qui concerne la situation sur le terrain ?

3.2.6 Participation and Clôture

Tout comme les autres phases du projet, la clôture doit également être participative. Cela sera particulièrement avantageux si les activités, les services ou les produits sont transférés une fois le projet terminé. Si les parties prenantes ont été consultées et informées tout au long du cycle de vie du projet, cette phase ne devrait pas être une surprise. La stratégie d'engagement des parties prenantes devrait inclure leur participation pendant les processus de clôture.

Les leçons apprises et la Revue Après Action

Les leçons apprises et les revues après action peuvent être enrichies par une approche participative, en examinant les composantes du projet sous différents angles et en fournissant des perspectives qui peuvent être utilisées dans la conception future du projet.

Réunion/événement de clôture du projet

Une réunion ou un événement qui reconnaît la clôture officielle d'un projet devrait faire partie de la procédure de clôture. La réunion ou l'événement peut être simple ou amusant, ce qui compte c'est de souligner ce qui a été accompli pendant le projet, les défis et de reconnaître officiellement les relations et les parties prenantes qui ont contribué à la réalisation du projet.

3.3 Principe: Complet

> Le management est avant tout une pratique où l'art, la science et l'artisanat se rencontrent..”
>
> -Henry Mintzberg

3.3.1 C’est quoi complet et pourquoi est-ce important?

En tant que gestionnaire de projet, votre responsabilité première est la gestion globale du projet. Cela exige que vous combiniez des compétences stratégiques, de leadership et techniques, que vous ayez le sens du détail et que vous soyez responsable de la conception, de l'orientation et du soutien des activités qui auront lieu pendant le projet.

La capacité de définir, de planifier et de séquencer les ressources des livrables est une compétence qui devrait être appliquée à toutes les phases du projet. Au fur et à mesure qu'un projet passe d'une phase à l'autre, le gestionnaire de projet s'assure que les enseignements tirés d'une phase à l'autre sont transférés, construisant et renforçant le projet d'une manière qui soit adaptée à son environnement interne et externe.

Essentiellement, la gestion complète d'un projet implique l'application d'une rigueur et d'une attention égales à chaque phase du projet, en s'assurant que toutes les composantes du projet (directes et indirectes) sont livrées et documentées efficacement.

Un gestionnaire de projet est tenu d'opérer et de naviguer dans des environnements dynamiques et en constante évolution. Si les équipes ne sont pas impliquées et que la documentation est incomplète, il y aura une probabilité accrue que des parties importantes soient manquées, ce qui exposera le projet aux risques et aux échecs.

La gestion complète du projet exige que le gestionnaire de projet ait la capacité d'identifier et de gérer tous les travaux directs et indirects du projet d'une manière holistique. Il s'agit également d'une approche fondamentale pour faire face aux incertitudes et être en mesure d'équilibrer les attentes, les intérêts et l'engagement des intervenants. Essentiellement, la gestion de projet complète est un acte de jonglage qui exige que le gestionnaire de projet soit avant-gardiste et agile dans son approche, s'assurant qu'aucune balle ne soit perdue dans le processus.

Pour ce faire, le gestionnaire de projet doit s'assurer que les considérations relatives à ce qui sera exigé de tous les aspects du projet sont examinées et intégrées afin d'obtenir les résultats souhaités.

3.3.2 Complet, Identification et Définition

Au cours de la phase d'identification et de définition, le plan du projet sera déterminé par une analyse du problème, des besoins, du contexte, etc. Les principes d'un travail global et participatif se complètent au cours de cette phase, car l'identification des besoins est déterminée dans le cadre d'un processus consultatif avec les parties prenantes et d'un processus de collecte de données triangulé.

Identification et analyse des parties prenantes

Au fur et à mesure de l'élaboration du document du projet, un exercice complet d'identification et d'analyse des parties prenantes devrait être effectué. L'identification du plus grand nombre possible de parties prenantes et l'évaluation de leur pouvoir et de leur influence dans le projet assureront une stratégie d'engagement des acteurs plus solide au cours du projet. Ce processus permettra également de renforcer les relations avec les parties prenantes et de gérer plus efficacement les attentes, jetant ainsi les bases d'une participation proactive des parties prenantes tout au long du projet.

Analyse des besoins

Les besoins au sein des communautés peuvent être vastes et complexes, c'est pourquoi une analyse complète des besoins est bénéfique. Toutefois, les projets ne fonctionnent pas en vase clos et exigent que l'analyse intègre des éléments provenant de l'environnement externe, des priorités organisationnelles et programmatiques internes, ainsi que de la capacité de l'équipe.

3.3.3 Complet et montage

Analyse des risques et planification

En tant que gestionnaire de projet, vous devrez élaborer des systèmes et des processus complets pour cerner, analyser, surveiller et gérer tous les risques associés au projet. Les niveaux de tolérance pour la gestion des risques auraient dû être déterminés dans l'identification et la définition et inclus dans la charte de projet, qui est un extrant de la phase de montage.

Le gestionnaire de projet devrait également identifier les points du projet dans lesquels les risques seront réévalués afin de déterminer si de nouveaux risques sont apparus, si l'impact et la probabilité des risques ont changé et si les stratégies de réponse sont toujours valides et réalisables.

3.3.4 Complet et planification

La planification du projet doit intégrer les travaux directs et indirects du projet. Combien de fois le recrutement, l'approvisionnement ou la rédaction des rapports ont-ils causé des retards dans vos projets ? Cela peut s'expliquer par le fait que ces processus ont pris plus de temps que prévu, mais aussi par le fait que ces activités n'ont pas été incluses dans le cadre d'un processus de planification complète. L'inclusion des travaux directs et indirects et la participation des parties prenantes qui exécuteront les activités permettront d'obtenir des estimations plus précises et des plans de mise en œuvre plus complets.

Plan de mise en œuvre

Bien que le gestionnaire de projet puisse être tenté de penser que les documents élaborés lors de la phase d'identification et de définition (cadre logique, proposition de projet, etc.) sont suffisants pour définir la portée du projet, ce n'est certainement pas le cas. Le cadre logique et la proposition de projet ont été rédigés à des fins très différentes. Bien qu'ils soient particulièrement forts pour décrire la logique de haut niveau du projet et vendre le projet aux donateurs, **ils ne sont pas conçus pour guider une équipe dans la mise en œuvre du projet**.

Avant le début des travaux du projet, le gestionnaire de projet doit confirmer que le périmètre du projet est complet et détaillé. Il faut veiller à ce que l'information sur les travaux indirects du projet soit incluse

dans le périmètre, par exemple, les détails liés à l'approvisionnement, à la coordination, aux communications, aux ressources humaines, aux rapports et à la gestion des risques.

3.3.5 Complet et mise en œuvre

Gestion des composantes du projet

C'est au cours de la mise en œuvre qu'un grand nombre de problèmes et de défis se poseront. Ces problèmes et ces défis peuvent être distrayants et détourner l'attention des autres parties du projet qui doivent être gérées pendant la mise en œuvre. Le gestionnaire de projet doit créer au sein du projet un environnement dans lequel tous les aspects du projet sont pris en compte et gérés de façon appropriée. Bien que certaines tâches et activités soient déléguées, le gestionnaire de projet est en fin de compte responsable du projet et doit donc gérer toutes les composantes du projet.

Suivi des risques, révision et mise à jour

Bien que l'attention du plan SERA/MEAL soit centrée sur le suivi des progrès du projet par rapport aux indicateurs à chacun des niveaux du cadre logique du projet, l'équipe de projet doit également suivre les risques du projet pendant toute la durée de vie du projet. Le suivi des risques, par rapport au suivi SERA/MEAL, consiste à surveiller en permanence l'environnement du projet et à anticiper la possibilité que quelque chose tourne mal ou ne se déroule pas comme prévu. Le gestionnaire de projet doit examiner continuellement et de façon exhaustive les risques susceptibles de menacer la réussite du projet et gérer activement ces menaces tout au long de la vie du projet.

3.3.6 Complet et clôture

Le gestionnaire de projet est responsable de s'assurer que toutes les activités sont officiellement et complètement closes. Il est important de prévoir du temps et de planifier les activités de fermeture pour réduire le chaos et le stress associés à cette phase et qui font partie de la gestion complète d'un projet. De plus, s'assurer que tous les aspects d'un projet sont complètement clos est le meilleur moyen de préserver la réputation d'une organisation.

3.4 Principe: Intégré

> “L’unité fait la force... lorsqu’il y a un travail d'équipe et une collaboration, des choses merveilleuses peuvent être accomplies.”
>
> -Mattie Stepanek

3.4.1 Qu'est-ce que l'intégration et pourquoi est-ce important?

L'application d'une approche intégrée garantit que tous les aspects d'un projet sont harmonisés et coordonnés afin que les produits et les résultats puissent être atteints et contribuer à l'objectif du projet. L'intégration est le processus par lequel un certain nombre d'éléments distincts sont combinés et coordonnés pour former un tout harmonieux.

3.4.2 Intégré, Identification et Définition

Intégration de l'équipe

L'un des défis les plus importants de la gestion de projet est de s'assurer que le gestionnaire de projet, le personnel de soutien du projet (c.-à-d. les finances, la sécurité, les ressources humaines, les technologies informatiques, le MEAL et la chaîne d'approvisionnement) et leurs gestionnaires sont étroitement synchronisés et intégrés. Cet établissement de relations devrait commencer dès la phase d'identification et de définition. Au fur et à mesure que le projet est défini, le personnel d'appui approprié devrait participer à l'établissement de paramètres budgétaires de haut niveau, à l'identification des compétences et à la définition des besoins d'approvisionnement.

3.4.3 Intégré et montage

Intégration des risques

Pendant la phase de montage, le gestionnaire de projet s'assurera que le projet est prêt à aller de l'avant. Pour ce faire, il faut notamment effectuer une analyse complète des risques afin de pouvoir l'intégrer dans le processus de planification du projet.

3.4.4 Intégré et Planification

À mesure qu'un projet entre dans la phase de planification, le personnel d'appui peut s'avérer particulièrement utile pour s'assurer que les composantes du projet, comme la présentation du budget, sont correctes, que les estimations sont exactes, que la liste des postes budgétaires est exhaustive et que le budget est détaillé. Ils veilleront à ce que les plans de la chaîne d'approvisionnement soient précis

et à ce que la planification du recrutement et du perfectionnement des compétences soit intégrée dans les plans de projet.

L'intégration au cours de la planification tiendra également compte de la relation entre le périmètre, le temps, le budget et les éléments de qualité du projet pour élaborer un plan de mise en œuvre précis.

Le triangle de la triple contrainte

Vous vous souvenez du Triangle des contraintes du projet ? Les côtés de ce triangle sont tous liés et il est impossible de gérer l'une des contraintes clés du projet (temps/calendrier, coût/ressources, périmètre/qualité) sans prendre en compte les autres.

Par exemple, si votre projet a une contrainte de temps inflexible - "Cela DOIT être fait en un an !" - Ensuite, assurez-vous que les exigences du périmètre et les ressources (argent, personnel et matériel) sont planifiées de manière à ce que le calendrier soit réaliste.

Inversement, si l'une des autres contraintes clés du projet est fixée (Budget ? Périmètre? Les deux ?), il est alors probable que ces limites auront une incidence sur le calendrier de votre projet.

Notez que les principales catégories de travail de l'OTP sont conformes au contenu du cadre logique du projet.

Toutefois, l'OTP comprendra un niveau d'exhaustivité et de détail qui est souvent absent du cadre logique. Il pourrait y avoir d'autres catégories de travail incluses dans l'OTP qui n'ont pas été incluses dans le cadre logique. L'OTP vise également à fournir le niveau de détail spécifique qui fait souvent défaut dans le cadre logique.

3.4.5 Intégré et mise en œuvre

Au cours de la mise en œuvre, le personnel de soutien sera essentiel pour s'assurer que le projet reste sur la bonne voie. Considérez chaque membre de l'équipe comme une partie d'un puzzle. Si une pièce du puzzle agit seule et n'est pas intégrée aux autres pièces, le puzzle ne sera pas complet. Il sera essentiel d'avoir une communication et une interaction continues avec les équipes SERA/MEAL, ressources humaines, finances, sécurité, chaîne d'approvisionnement et d'autres équipes tout au long de la mise en œuvre pour s'assurer que toutes les pièces du puzzle s'assemblent. Il est également essentiel d'assurer l'intégration avec tous les partenaires d'exécution, n'oubliez donc pas de les inclure.

3.4.6 Intégré et Clôture

Plan de durabilité

L'intégration de la durabilité tout au long du projet devrait garantir que le plan de durabilité validé (à certains moments du projet) tient compte et intègre tous les éléments essentiels à la création d'un environnement propice à la durabilité.

Leçons apprises et évaluations

Les leçons apprises et les évaluations sont utiles pour apprécier le projet, mais ils peuvent aussi être intégrés dans la mémoire institutionnelle et les programmes de l'organisation.

3.5 Principe: Adaptatif

"Les entreprises et les activités humaines sont des systèmes... nous avons tendance à nous concentrer sur des instantanés de parties isolées du système et se nous demander pourquoi nos problèmes les plus graves ne sont jamais résolus."

- Peter M Senge

3.5.1 Qu'est-ce que l'adaptatif et pourquoi est-ce important?

Aucun projet n'existe dans le vide. Les projets " vivent " dans le cadre de programmes, de portefeuilles, de secteurs et de stratégies nationales. En outre, les projets sont gérés dans le contexte des systèmes organisationnels et des structures des donateurs. D'une certaine façon, il s'agit là de l'environnement opérationnel général des projets. Par conséquent, étant donné que tous ces facteurs ont une incidence sur la performance des projets, ils doivent être pris en considération depuis la définition du projet jusqu'à sa clôture.

Dans le contexte de la gestion de projet, le terme "adaptatif" signifie la capacité du gestionnaire de projet, de l'équipe et des intervenants à analyser l'environnement et à réagir au besoin. La souplesse et l'agilité sont primordiales pour le principe d'adaptatif, car elles fournissent un cadre dans lequel le projet peut s'adapter à l'environnement changeant. Pour ce faire, le gestionnaire de projet doit être conscient de la façon dont les outils peuvent être utilisés pour s'assurer que le projet est plus adaptable.

Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage

L'information et les données issues du suivi permettent au gestionnaire de projet de savoir dans quelle mesure les activités et les extrants sont réalisés - s'ils ont été achevés dans les délais et dans les limites du budget convenu, tout en atteignant l'objectif fixé. Les données issues du suivi du projet fournissent au chef de projet des informations en temps réel sur l'état d'avancement du projet. Par exemple, si le projet a prévu de construire 30 latrines d'ici la fin de la phase 2 et n'en a construit que 15 à la fin de la phase 2, il s'agit d'un feu rouge pour le chef de projet, qui doit savoir qu'il y a un problème et qu'il faut l'étudier plus avant.

L'établissement de mécanismes de redevabilité permet aux parties prenantes de fournir une rétroaction au cours du projet. Qu'il s'agisse d'un sondage de satisfaction ou d'un focus group avec la communauté, ces mécanismes permettent de vérifier que l'intervention fournit ce qui était prévu à la population ciblée et d'informer le gestionnaire du projet des points de vue et des perspectives des différentes parties prenantes.

L'élément le plus important de ces mécanismes de reddition de comptes n'est pas seulement de le faire, mais aussi d'en tirer des leçons. Quels sont les avantages de la rétroaction qui peut être utilisée pour les étapes ou les phases futures du projet ? Comment la rétroaction peut-elle être utilisée dans la planification itérative d'un projet ? Le mécanisme a-t-il été efficace pour fournir une rétroaction substantielle des intervenants qui peut être utilisée à des fins d'apprentissage ? Quels sont les apprentissages que nous pouvons utiliser pour influencer la conception de projets futurs et/ comment pouvons-nous porter l'apprentissage au niveau du programme pour qu'il soit utilisé?

Le suivi et la redevabilité ne peuvent être mises en œuvre en vase clos, mais doivent plutôt être considérées comme faisant partie d'un cycle ou d'un processus dans le cadre duquel on établit des

périodes où cette information est examinée et analysée pour améliorer ou modifier des éléments du projet afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles d'ici la fin.

Contrôle intégré des changements

Le changement se produit, et c'est normal. C'est la façon dont nous abordons et réagissons au changement qui fait la différence. Nous ne voulons pas non plus faire des changements au hasard dans les projets, d'une manière ad hoc. Il devrait y avoir une structure et une évaluation qui détermine quels changements devraient être apportés, comment ils devraient l'être et quel impact ils ont sur les projets. C'est là que le contrôle intégré du changement entre en jeu, en fournissant une série d'étapes à suivre pour s'assurer que seules les modifications autorisées et requises sont apportées au projet. Le contrôle des changements peut varier selon la complexité du projet, l'organisation et les niveaux de tolérance du gestionnaire de projet. Cependant, ce que le gestionnaire de projet doit s'assurer, c'est que le contrôle des changements dans le projet est :

- **Géré** au moyen d'un processus officiel de gestion du changement**.**
- **Analysé** pour s'assurer que les répercussions de ces changements sont examinées à fond au niveau du projet et du programme**.**
- **Documenté** pour illustrer leur impact complet sur tous les éléments intégrés du programme.
- **Communiqué** aux principales parties prenantes du projet**.**

Des tolérances claires doivent être établies afin que les parties prenantes puissent savoir qui peut prendre les décisions et quels sont les niveaux d'autorité.

Portes de décision

Les portes de décision offrent au gestionnaire de projet, aux membres de l'équipe et aux parties prenantes des occasions formelles et informelles d'examiner le projet et de déterminer si des changements doivent être apportés, si le projet doit se poursuivre comme prévu ou s'il doit être arrêté complètement. Il est essentiel de revoir et de réanalyser les documents "vivants" du projet et d'examiner les informations et les données provenant des mécanismes de suivi et de redevabilité pour rester adaptatif.

Certains des outils à revoir aux portes de la décision peuvent inclure :

- L'analyse des parties prenantes
- L'analyse des risques
- Le cadre logique - Porter une attention particulière aux indicateurs et valider les hypothèses.
- La charte du projet
- Le plan de mise en œuvre détaillé / plan d'étapes

Nous voulons nous assurer que nos décisions, nos changements et notre flexibilité dans le projet sont guidés par des données, des informations et des analyses. C'est pourquoi de nombreux outils et documents du Project DPro sont considérés comme des documents " vivants ". Cela fait partie du principe d'adaptatif en ce sens qu'il y a rarement des scénarios de projet dans lesquels l'équipe de projet obtient tout ce qu'il faut au début et n'a pas besoin d'apporter des changements à mesure que le projet progresse. C'est aussi rarement le cas lorsque les parties prenantes ne changent pas, que les nouveaux risques n'évoluent pas, que des détails supplémentaires n'ont pas besoin d'être fournis dans le plan. Il n'y a pas de projet parfaitement planifié, alors nous devons examiner, revoir et réanalyser ces outils au fur et à mesure que nous avançons dans le projet pour nous assurer d'avoir l'information la plus à jour qui guidera notre capacité à nous adapter et à prendre des décisions.

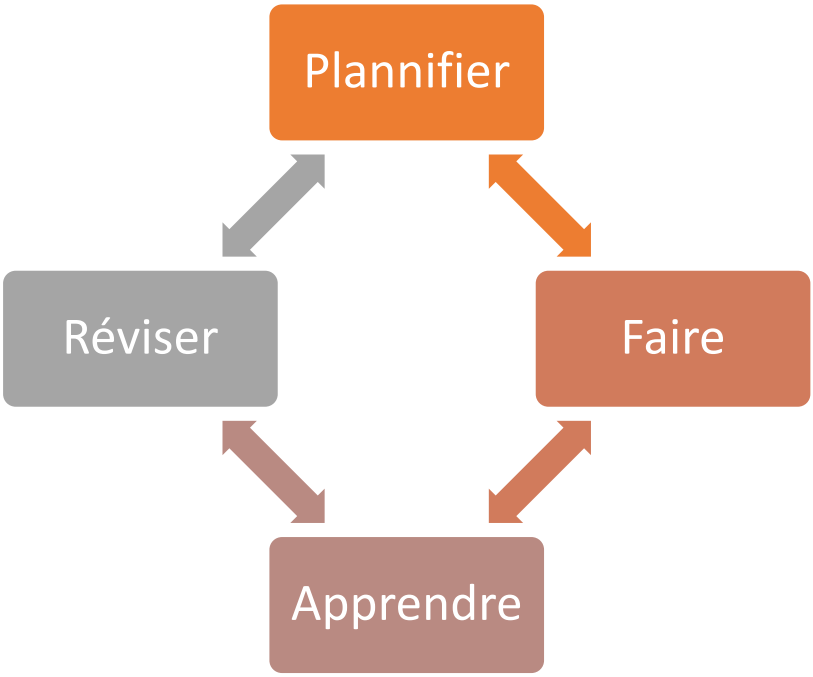


Figure 48: Le processus planifier, faire, apprendre, réviser

3.5.2 Adaptatif dans Identification et Définition

Au fur et à mesure que les interventions sont définies et que la population cible est convenue, le gestionnaire de projet peut utiliser une vaste gamme d'outils pour déterminer les besoins et les priorités. Il est également important que le gestionnaire de projet, l'équipe et les intervenants comprennent que le projet ne sera probablement pas mis en œuvre dans un environnement standard. Les projets de développement et humanitaires répondent à un besoin, et ce besoin peut varier selon les parties prenantes consultées. Les besoins peuvent également changer, ce qui est particulièrement le cas pour les projets humanitaires. Il est important que le processus de collecte des données comprenne une variété de perspectives afin d'offrir une compréhension plus holistique du contexte.

3.5.3 Adaptatif et montage

Le cadre MEAL, la structure de gouvernance et l'analyse des risques sont tous des outils adaptatifs pertinents qui sont élaborés au cours de cette phase. Ces outils sont essentiels pour que le gestionnaire de projet soit en mesure de s'assurer que la gestion du projet s'adapte à l'évolution des contextes et des enjeux.

3.5.4 Adaptatif et planification

La planification itérative est une approche agile et adaptative qui établit le plan de projet par étapes plutôt que d'essayer de planifier l'ensemble du projet en une seule fois. Par rapport au principe adaptatif, cela donne l'occasion d'intégrer des portes de décision après (et parfois à l'intérieur de) chacune des étapes afin de pouvoir faire une analyse qui explore ce qui doit se produire au cours de la prochaine étape du projet

Gestion de projet Agile

Gestion de projet Agile est le parapluie sous lequel s'inscrit une variété d'outils différents qui permettent une approche plus adaptative de la gestion de projet. Dans la gestion de projet Agile:

- Le temps est fixé en divisant le projet en courtes itérations à temps fixe (les étapes selon la terminologie utilisée dans le Project DPro) ;
- Le coût des ressources est fixe ;
- Le périmètre est variable. Il met l'accent sur les exigences les plus prioritaires, en s'attendant à ce que le périmètre évolue au fur et à mesure que le projet progresse.

À la fin de chaque itération, il y a une porte de décision pour redéfinir les priorités des besoins existants, pour tenir compte des nouvelles au fur et à mesure que le projet avance, et pour planifier la prochaine itération. C'est une forme de planification par vagues. L'objectif est de répondre aux besoins les plus importants dans les délais et les coûts budgétisés mais peut-être pas toutes les exigences. Pour que ce processus fonctionne, il doit être hautement collaboratif. Il est essentiel que les parties prenantes du projet soient étroitement associées, en particulier les utilisateurs.

Grâce à cette approche, les donateurs et les parties prenantes seront plus confiants dans l'approbation du projet, car les coûts et les calendriers sont définis dès le départ et le risque global est moindre. Espérons que les donateurs et les parties prenantes accepteront qu'ils ne puissent pas tout avoir, mais ce qu'ils obtiendront répondra aux principaux objectifs du projet. Ainsi, en fin de compte, l'approche Agile de la gestion de projet peut aboutir à un meilleur résultat.

L'élément essentiel du processus Agile est de pouvoir hiérarchiser les exigences du projet en quatre catégories d'importance:

- Doivent l'être - ces exigences sont garanties d'être satisfaites;
- Aurait dû;
- Aurait pu ;
- Ne l'aura pas pour le moment.

Agile se concentre sur les petits changements incrémentiels. Le défi peut consister à perdre de vue l'ensemble de la situation et à créer de l'incertitude parmi les parties prenantes. L'établissement d'un consensus prend du temps et remet en question de nombreuses normes et attentes. Les coûts des ressources peuvent être plus élevés; par exemple, co-localiser des équipes ou investir dans l'infrastructure pour qu'elles travaillent ensemble à distance. Le fardeau peut être perçu comme le faire passer de l'utilisateur final à l'équipe de projet avec le risque que les avantages soient perdus parce que l'équipe de projet se concentre sur les mauvaises choses.

3.5.5 Adaptatif et mise en œuvre

C'est au cours de la phase de mise en œuvre que l'agilité et la gestion adaptative deviennent primordiales. Dans certains cas, comme dans les projets humanitaires, le contexte du projet peut être en constante évolution, ce qui exige une réponse rapide à l'évolution des besoins et des environnements.

Portes de décision

Les portes de décision en place pendant la mise en œuvre aident l'équipe de projet à faire en sorte que l'examen de la justification du projet se fasse et établir une base pour créer une habitude de ce processus tout au long du projet. Les données et l'information provenant des systèmes de suivi et de redevabilité devraient être intégrées au processus de la porte de décision, fournissant une justification pour faire avancer le projet tel quel ou apporter des changements basés sur les données, l'information et les tolérances du gestionnaire du projet.

Porte de décision d'urgence

Une partie de l'adaptation à un environnement changeant pourrait signifier que le projet n'est plus pertinent ou ne peut plus fonctionner dans le contexte actuel. C'est là que les portes des décisions d'urgence entrent en jeu. Bien que ce scénario ne soit pas souhaitable ou idéal, la réalité est qu'il peut se produire et qu'il peut être préférable pour les parties prenantes de mettre fin au projet plutôt que de le poursuivre jusqu'au bout. La décision de clore un projet est au-dessus du niveau de tolérance du gestionnaire de projet, mais il ou elle sera impliqué(e) dans la fourniture d'informations sur le contexte et dans la prise de décision en collaboration avec la structure de gouvernance. Il ou elle sera probablement aussi chargé(e) de communiquer les décisions aux parties prenantes.

Problèmes et changements

Les problèmes entraînent des changements et peuvent mettre en lumière les lacunes dans les projets. Les problèmes exigent très certainement que la réponse au problème s'adapte au contexte dans lequel il se produit, ce qui exige souvent que l'équipe de projet et le gestionnaire tiennent compte de la cause fondamentale du problème afin de s'assurer qu'il ne se reproduise pas - en l'intégrant aux leçons apprises.

Leçons apprises

L'une des meilleures façons d'utiliser les leçons apprises est de passer par le processus de la porte de décision ou par un autre processus formel où des périodes déterminées à l'avance permettent de conduire un processus d'apprentissage réflexif[7] avec les membres de l'équipe de projet et les parties

[7] L'apprentissage réflexif consiste à amener l'apprenant à prendre conscience de ses stratégies d'apprentissage et de type d'apprenant qu'il est en adoptant une approche réflexive et consciente face à sa progression tout au long de son parcours pédagogique.
https://dinaelkassas.wordpress.com/reflexions/

prenantes. Ces séances devraient être bien documentées afin que l'apprentissage puisse être intégré à toute planification itérative du projet ou à toute conception future de projet.

3.5.6 Adaptatif et clôture

L'évaluation et les leçons apprises permettent au gestionnaire de projet et à l'équipe d'évaluer le projet et de déterminer si les résultats ont été atteints.

- Des changements ont-ils été apportés en fonction de l'information et des données?
- Les leçons apprises ont-elles été intégrées tout au long de la durée du projet?
- Comment l'information provenant de MEAL a-t-elle été incorporée en suivant le processus de changement du projet ou de celui des portes de décisions?

SECTION 4. ADAPTER LE PROJECT DPRO

Comment faire travailler le Project DPro pour vous ?

Les outils, les techniques, les méthodologies, etc. n'apporteront rien si une équipe de projet ne peut pas les faire fonctionner dans leur environnement de projet réel. Cette section examine comment adapter les différents outils et techniques qui ont été présentés afin de les mettre au service du chef de projet et de son équipe de mise en œuvre.

4.1 Les fondements de l'adaptation

Il n'existe pas de feuille de route unique pour la gestion des projets. Chaque projet est unique - avec ses propres objectifs spécifiques. La simple application d'outils et de techniques sans tenir compte du contexte, des ressources, des relations et des défis contribuera, au mieux, à la réalisation d'un projet robotisé et " piloté par des modèles ". En plus de créer beaucoup de travail inutile, le simple fait d'ajouter des outils et des techniques sans réfléchir à leur justification et à leur application risque de semer la confusion et de démoraliser le personnel du projet et des partenaires d'exécution.

> Deux chefs de projet ont suivi la formation Project DPro et ont acquis une connaissance et une compréhension claires de la méthodologie. Malheureusement, ni l'une ni l'autre de leurs organisations n'appréciaient ni ne comprenaient beaucoup la gestion de projet. De retour sur le lieu de travail, un gestionnaire de projet en a été informé : "ces outils Project DPro sont OK, mais on ne le fait pas comme ça ici". L'autre gestionnaire de projet a été informé par un supérieur : "vous devez décider quels outils et techniques vous voulez et les mettre en œuvre vous-même".

Bien qu'un gestionnaire de projet doive être prêt à prendre des initiatives individuelles malgré les contraintes organisationnelles, les deux scénarios décrits dans l'exemple ci-dessus doivent être évités autant que possible. La mise en œuvre de Project DPro devrait comprendre l'évaluation des outils et des techniques disponibles, le choix de ceux qui seront les plus utiles dans une situation particulière, puis la réflexion sur la façon dont ces outils peuvent être intégrés aux processus et systèmes organisationnels.

Dans la mesure du possible, les gestionnaires de projet devraient discuter avec leur organisation des questions suivantes :

- Un nouvel outil va-t-il compléter ou remplacer un outil existant ?
- Comment l'information d'un nouvel outil s'intégrera-t-elle aux processus existants ?
- Devons-nous apporter des changements aux processus existants à la suite de l'intégration d'un nouvel outil ou d'une nouvelle technique ?

Plus concrètement encore, un chef de projet devrait examiner tous les outils et techniques et poser cette question : "Est-ce que je peux mettre en œuvre cet outil maintenant - ou est-ce que je veux plus de soutien organisationnel ?

Le tableau 41 montre un exemple de plan d'adaptation des outils, Il contient quelques outils avec leur statut et des commentaires concernant la nécessité d'avoir ou non un changement organisationnel pour les implémenter avec succès.

outil	Puis-je l'implémenter maintenant ?	Ai-je besoin de plus de support?	Quels changements organisationnels doivent être apportés avant que nous puissions adapter et utiliser correctement cet outil ?
OTP	Oui	Non	S'assurer que mon équipe et nos collaborateurs apportent leur expertise et leurs informations spécifiques
Diagramme de réseau	Oui	Non	S'assurer que mon équipe comprend à la fois le but et les processus.
Charte du Projet	Non	Oui	Encourager notre organisation à accepter un format approuvé.
RACI	Oui	Non	Devrait être utilisé pour solliciter des commentaires et partager l'information avec nos parties prenantes.
Contrôle des changements	Oui	Oui	Doit s'intégrer et se lier à notre système de gouvernance de projet

Table 41: Exemple de plan d'adaptation des outils du Project DPro

4.2 Facteurs à prendre en compte lors de l'adaptation du Project DPro

Aucun projet n'existe dans le vide. Les projets "vivent" au sein des programmes et des portefeuilles. En outre, les projets sont gérés dans le cadre des systèmes organisationnels et des structures des donateurs. D'une certaine façon, il s'agit de l'environnement opérationnel plus large des projets. Par conséquent, étant donné que tous ces facteurs influent sur la performance des projets, ils doivent être pris en considération lors de l'adaptation du Project DPro.

Considérations relatives au programme - Comme nous l'avons déjà mentionné dans le présent guide, les programmes consistent en un groupe de projets connexes qui sont gérés de façon coordonnée afin d'obtenir des avantages et un contrôle qui ne sont pas disponibles par une gestion individuelle. Les échéanciers des programmes sont plus longs et les résultats sont habituellement plus complexes, chaque projet individuel étant conçu pour contribuer à l'atteinte des objectifs. De toute évidence, dans un programme bien géré, il y aura l'uniformité des outils, des méthodes et des approches.

Certaines ONG disposent d'une "unité ou d'un bureau de gestion de programme" (UGP ou BGP) dont le rôle est d'assurer la cohérence des approches, des normes, du renforcement des capacités, des boîtes à outils et des manuels opérationnels. Dans de telles situations, les gestionnaires de projet et leurs équipes doivent s'aligner sur les lignes directrices, les outils et les approches de ces unités ou bureau de gestion.

De plus, en ce qui concerne le lien entre les programmes et les projets, les ONG du secteur du développement international ont tendance à concevoir des projets de grande envergure et complexes alors qu'il pourrait être plus judicieux d'élaborer un programme contenant une gamme de projets plus petits et plus simples.

Considérations relatives aux systèmes organisationnels - Un gestionnaire de projet a rarement l'occasion d'influencer le choix des systèmes organisationnels. Quoi qu'il en soit, le gestionnaire de projet doit s'assurer que le flux d'information en provenance et à destination de l'organisation répond aux besoins de l'équipe de projet.

Les deux exemples ci-dessous illustrent comment un gestionnaire de projet doit examiner et comprendre les systèmes organisationnels afin de trouver des façons de travailler dans l'intérêt du projet.

Budgétisation / rapport financier: Dans les propositions des donateurs, les budgets sont généralement présentés sous la forme de budgets d'activités. De nombreuses ONG, en réalité, n'ont pas de systèmes financiers capables de produire des rapports sur une base d'activités - mais utilisent les codes de leur charte des comptes. Dans un tel scénario, un gestionnaire de projet doit s'assurer que le travail nécessaire pour traduire l'information financière d'un format à un autre est planifié et exécuté en temps opportun.

Devise du budget et taux de change: Il n'est pas rare qu'un gestionnaire de projet soit informé « qu'un projet a une perte sur taux de change de 20 000 $US, il doit donc faire moins d'activités pour compenser. Bien que les organisations puissent utiliser des stratégies d'atténuation pour réduire l'impact, la variation des taux de change ne peut être éliminée. En dépit de cela, un chef de projet peut sélectionner et utiliser les approches de gestion les plus appropriées pour minimiser le manque à gagner. Étant donné que le choix de la devise du budget est souvent effectué par le personnel du service des finances ou de la collecte de fonds, ils choisissent souvent la devise du contrat. Si les dépenses sont libellées dans une autre devise, cela complique immédiatement la vie du personnel du projet, qui se retrouve avec un budget dans une devise et des dépenses dans une autre. Bien qu'il ne soit pas toujours possible de le faire, un gestionnaire de projet devrait insister pour que le budget et les dépenses soient établis dans la même devise. Même si le choix de la devise n'est pas négociable, le chef de projet peut insister sur l'application d'un taux de change réel tout au long de la durée du projet, plutôt que sur l'utilisation d'un taux comptable facile à calculer. Bien que ces stratégies de gestion n'atténuent pas les fluctuations monétaires, elles contribuent à réduire l'écart des taux de change.

Considérations sur la taille, la complexité et le risque - Le bon sens veut qu'un projet simple et modeste ne nécessite pas la même considération qu'un projet d'un million de dollars, multi sites, multi-équipes, dans un environnement difficile et peu sûr avec des parties prenantes diverses. Indépendamment de ces connaissances, les facteurs liés à la taille, à la complexité et aux risques sont trop souvent négligés par les gestionnaires de projets et leurs organisations dans le secteur du développement international. Deux domaines importants et apparentés sont cités ci-dessous à titre d'exemples:

Planification et gestion des risques - Un registre des risques est toujours utile. Dans un projet à montant et à complexité faibles, un registre simple et qualitatif des risques peut suffire. Dans un projet présentant un profil de risque beaucoup plus élevé, un gestionnaire aura probablement besoin d'un registre quantitatif des risques. En outre, les normes du projet pour l'utilisation et la modification du registre des risques diffèrent. Qui peut le modifier ? Qui peut suggérer des changements ? Quand le registre des risques sera-t-il examiné ? Comme pour tous les outils de Project DPro, le chef de projet doit réfléchir à la meilleure façon d'utiliser ces outils et s'assurer qu'ils améliorent la productivité de l'équipe.

La gouvernance du projet - La gouvernance est l'un des domaines clés auxquels il faudra prêter attention dans les projets plus complexes. Des projets plus petits et plus simples

pourraient partager une structure de gouvernance avec un certain nombre de projets similaires. – si cela se trouve un Comité de Programme ou Comité Pays des Projets ou d'autre structure similaire. Un projet de plusieurs millions, sur différents sites avec des équipes délocalisés, nécessitera son propre Comité de Pilotage, composé des représentants des principaux utilisateurs, fournisseurs, et de l'exécutif du projet, représentant les points de vue et les voix de leurs parties prenantes respectives. Le Conseil de Pilotage du projet aura besoin de mandats et de normes de fonctionnement clairs. Les membres du Comité doivent comprendre leurs rôles et responsabilités. De plus, il pourrait être nécessaire d'apporter des modifications au profil du Comité de Pilotage sur un projet plus long afin de s'assurer que les bonnes perspectives sont représentées.

Considérations relatives à l'apprentissage et aux compétences - Le gestionnaire de projet est chargé de veiller à ce que les membres du personnel et les partenaires d'exécution aient les compétences appropriées, y compris les connaissances, les attitudes et les compétences, le gestionnaire ne devrait pas s'attendre à renforcer les capacités pour corriger toutes les faiblesses immédiatement. Un élément clé de l'adaptation du Project DPro consistera à évaluer le niveau actuel des compétences du personnel et des partenaires de mise en œuvre, puis à promouvoir l'apprentissage pour accroître les capacités là où des lacunes sont identifiées. Vous trouverez un outil d'évaluation des compétences disponible sur le site Web des PM4NGO qui vous aidera à identifier les domaines de compétence nécessaires dans lesquels vous (et votre organisation) devez-vous concentrer pour mieux exécuter le travail du projet.

Pour les organisations qui utilisent le Project DPro, bon nombre des besoins en matière d'apprentissage et de compétences auront probablement déjà été pris en compte. Cependant, un gestionnaire de projet doit encore confirmer que tout le personnel et les partenaires du projet peuvent utiliser correctement chacun des outils sélectionnés. Les lacunes identifiées en termes de performances doivent être corrigées par une formation ou une autre action de gestion.

C'est important de s'assurer que tout le monde comprend les outils choisis pour être incorporés dans les projets (et les processus) de l'organisation. Si, par exemple, un chef de projet tente de mettre en œuvre un Organigramme des Travaux du Projet (OTP) sans s'assurer que chaque membre de l'équipe et chaque partenaire de mise en œuvre comprend les éléments de base, en apprécie la valeur et peut réellement utiliser l'OTP dans une situation réelle, la mise en œuvre est probablement vouée à l'échec.

Considérations relatives à la performance – Le gestionnaire de projet est non seulement chargé de veiller à ce que le personnel du projet devienne de plus en plus compétent, mais aussi, en dernier ressort, que la performance sur le lieu de travail contribue aux impacts visés par l'organisation. Il convient de rappeler que les changements apportés aux organisations œuvrant dans le secteur du développement international sont généralement axés sur la qualité de vie, le bien-être, la durabilité, la réduction de la pauvreté, l'autonomisation, la conscience sociale et/ou l'amélioration de l'environnement. Un cours Project DPro ne doit pas être considéré comme un événement ponctuel mais devrait être le début d'un processus dynamique qui transfère l'apprentissage en une amélioration des performances et, plus important encore, contribue à l'amélioration continue des projets. En liant Project DPro aux résultats des projets et en exigeant que le personnel soit responsable de la mise en pratique de son apprentissage, les gestionnaires de projet augmentent les chances de voir des changements qui comptent vraiment et sont au cœur même des objectifs du projet.

Un bureau d'une ONG, après avoir piloté quelques cours Project DPro, a décidé que tous les participants à l'événement d'apprentissage du Project DPro seraient tenus d'élaborer un plan individuel (impliquer aussi une équipe de projet lorsque c'est possible) d'apprentissage continu et de mise en œuvre du Project DPro. Leur modèle de plan demandait des détails sur l'application prévue des connaissances et des outils de gestion de projet sur le lieu de

travail sur une période de 12 mois. Une personne de l'Unité de Gestion du Projet a été désignée pour communiquer avec chaque apprenant et son superviseur direct tous les trois mois afin d'évaluer la conformité, de mesurer la contribution aux résultats et de recueillir et partager les bonnes pratiques. Ce bureau d'ONG offre également aux apprenants des moyens d'accéder virtuellement (par téléphone, courriel, médias sociaux, etc.) à des experts en gestion de projets qui peuvent les conseiller sur l'utilisation/l'adaptation des outils et d'autres problèmes qui peuvent survenir lors du déploiement du Project DPro. Le bureau a également décidé de commencer modestement en introduisant progressivement les outils de gestion de manière à permettre l'expérimentation pratique, l'adaptation et l'apprentissage contextualisé. La " boîte à outils " de démarrage comprendrait quatre outils de gestion jugés essentiels à l'amélioration initiale. Le choix s'est porté sur RACI, le registre des risques, OTP et le registre des problèmes.

En résumé – L'adaptation du Project DPro, telle que détaillée ci-dessus, est en effet essentielle. Toutefois, il faut tenir compte d'un avertissement: Le travail d'un gestionnaire de projet ne devrait PAS être réduit à un ensemble de règles rigides appliquées de façon irréfléchie dans chaque projet, programme ou portefeuille. Rappelez-vous, comme nous l'avons déjà mentionné dans ce guide, que la gestion de projet est autant un " art " qu'une " science ". Il y aura des circonstances où un outil ou une technique de gestion pourrait être utilisé, mais, pour un certain nombre de raisons ou pour de bonnes raisons, ce ne serait PAS le choix le plus judicieux. En d'autres termes, être trop enthousiaste à l'idée d'exiger l'adoption obligatoire et uniforme d'outils et de techniques de gestion de projets dans tous les projets, programmes ou portefeuilles pourrait être une énorme erreur. Chaque gestionnaire de projet doit apprendre à être discipliné et réfléchi. – devenir compétents dans analyse de chaque projet avant de sélectionner et d'adopter avec soin et en collaboration les outils appropriés dans le Project DPro.

Section 5. Changements dans le Guide Project DPro

La 2e édition du Guide Project DPro intègre l'apprentissage des organisations locales et internationales, des apprenants et des formateurs et, plus important encore, des praticiens. Le guide a conservé la plupart des concepts, définitions et processus de la 1e édition, mais de nombreuses améliorations ont été apportées:

- Depuis que PM4NGOs a lancé le Program DPro Guide, le Project DPro est maintenant plus axé sur les niveaux d'activité et de produits.
- Le cycle de vie du projet a changé non seulement en nombre de phases, mais aussi dans la façon dont il est présenté, dans ses principes et la représentation de SERA/MEAL
- Le suivi et l'évaluation ont intégré l'apprentissage et la redevabilité et ne sont pas considérés comme une phase - c'est un thème transversal que vous verrez à travers toutes les phases, principes et chapitres de cette nouvelle édition.
- Les disciplines (et leurs outils) ont été incorporées dans les phases, ce qui permet aux lecteurs de suivre un processus d'apprentissage plus direct.
- Les principes de gestion de projet sont maintenant alignés sur le Programme DPro. Ils sont également plus détaillés et complets que la première édition.

Une description plus détaillée de tous les changements apportés à cette 2e édition sera incluse dans le PM4NGOs site web (www.pm4ngos.org). PM4NGOs développera et lancera également un mini-cours sur le DPro+ pour permettre aux professionnels déjà certifiés de suivre les changements entre les deux éditions.

Annexe I: Compétences Project DPro

Technique de gestion de projet

Ce groupe de compétences est souvent désigné collectivement comme la " science " de la gestion de projet. Le gestionnaire de projet peut-il identifier, sélectionner et utiliser les bons outils et processus pour assurer le succès de la gestion de projet ?

1: Gérer le périmètre de manière proactive

La capacité de créer et de gérer une liste d'objectifs, de livrables et d'exigences spécifiques du projet en fonction du plan du projet.

2: Identifier de façon exhaustive les activités nécessaires à la réussite du projet

La capacité de déterminer les meilleurs moyens de satisfaire aux exigences du projet et de créer un ensemble d'activités pour les réaliser dans le respect des contraintes de coût, de temps et de qualité. Élaborer et convenir d'un budget de projet

3: Gérer le calendrier global pour s'assurer que le travail est dans les temps

La possibilité de préparer et de tenir à jour les calendriers des activités et des événements pour les initiatives de modification, en tenant compte des dépendances et des besoins en ressources

4: Définir et collecter des métriques pour mesurer l'avancement du projet

La capacité d'élaborer des processus continus de suivi et d'évaluation pour mesurer tous les aspects du projet par rapport à ses objectifs.

5: Identifier, suivre, gérer et résoudre les problèmes du projet

La capacité de répondre aux problèmes qui affectent le projet et de tenir à jour un registre des problèmes.

6: Diffuser de façon proactive l'information sur le projet à toutes les parties prenantes.

La capacité de gérer et de communiquer avec les parties prenantes, en tenant compte de leur niveau d'influence et de leurs intérêts particuliers grâce à l'utilisation de plans de gestion des parties prenantes.

7: Identifier, gérer et atténuer les risques du projet

La capacité d'identifier et de surveiller les risques (menaces et opportunités), de planifier et de mettre en œuvre des réponses à ces risques, et de tenir un registre des risques.

8: Mettre en place des systèmes logistiques

La capacité de créer et de maintenir un système logistique qui fournit les ressources requises et les matériaux de qualité au bon moment dans les contraintes budgétaires établies.

9: S'assurer que les livrables du projet sont de qualité acceptable

La capacité d'élaborer, de maintenir et d'appliquer des processus de gestion de la qualité pour les activités liées à l'initiative de changement et les produits.

10: Déterminer si et quand des changements doivent être apportés et l'impact de ces changements sur le projet.

La capacité de gérer le processus par lequel toutes les demandes de modification du périmètre de base d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille sont saisies, évaluées, puis approuvées, rejetées ou différées.

11: Planifier et gérer le budget et les dépenses du projet

La capacité d'élaborer et d'approuver les budgets du projet et des initiatives de changement, et de contrôler les coûts prévus et réels par rapport aux budgets.

Leadership et relations interpersonnelles

Ce groupe de compétences est souvent désigné collectivement comme « l'art » de la gestion de projet. Par exemple, comment le gestionnaire de projet communique-t-il, inspire-t-il et résout-il les conflits ?

12: Vision d'ensemble d'un projet au sein d'un portefeuille organisationnel

La capacité de voir "l'ensemble de la situation". Penser à haut niveau autour de la Théorie du Changement pour l'organisation.

13: Se faire le champion du projet (promotion de l'adhésion)

La capacité de gérer les parties prenantes, en tenant compte de leur niveau d'influence et de leurs intérêts particuliers, et de promouvoir leur adhésion.

14: Communiquer la vision - établir des attentes raisonnables et stimulantes

La capacité de communiquer la vision du projet, d'inspirer les membres de l'équipe et de les garder dans une communication cohérente

15: Fournir aux membres de l'équipe une rétroaction opportune et utile sur leur performance

La capacité d'aider votre équipe à développer ses compétences, ses connaissances et son expérience grâce à une rétroaction constructive et (éventuellement) au mentorat. Votre équipe est le plus grand atout de votre projet !

16: Faciliter un environnement d'équipe productif

La capacité de choisir, de former et de gérer des équipes et la capacité de travailler en équipe.

17: Communiquer de façon proactive (verbale et écrite), y compris l'écoute active

La capacité de communiquer avec clarté, exactitude et précision aux membres de l'équipe et aux parties prenantes. Dans la communication orale se concentrer pleinement sur ce qui est dit plutôt que de simplement " entendre " passivement le message de l'orateur.

18: Motiver les membres de l'équipe à suivre volontiers la direction et à atteindre les objectifs

La capacité d'habiliter et d'inspirer les autres à mettre en œuvre avec succès des initiatives de changement.

Gestion personnelle et autogestion

Le gestionnaire de projet peut-il s'autogérer ? Par exemple, le gestionnaire de projet peut-il établir efficacement les priorités, gérer le temps et organiser le travail ?

19: Compétences organisationnelles

La capacité de créer et de respecter des délais; déléguer; fixer et atteindre les objectifs; prendre les décisions à temps; gérer les rendez-vous; créer et gérer les calendriers.

20: Souci du détail

Capacité d'être minutieux et précis dans l'accomplissement d'une tâche en se souciant de tous les domaines concernés.

21: Capacité de travailler en mode multitâche

La capacité d'exécuter calmement et efficacement de multiples tâches en même temps.

22: Capacité de pensée logique

La capacité de penser de manière disciplinée en utilisant des faits et des preuves pour trouver une solution.

23: Pensée analytique

La capacité de travailler systématiquement et logiquement pour résoudre les problèmes, identifier les causes et anticiper les résultats inattendus. Gérer les problèmes en s'appuyant sur sa propre expérience et ses connaissances et en faisant appel à d'autres ressources si nécessaire.

24: Autodiscipline

La capacité de s'en tenir à ses convictions et de diriger sa propre conduite.

25: Gestion du temps

La capacité de savoir où vous passez votre temps et comment le dépenser efficacement.

Spécifique au secteur du développement

Il s'agit de la capacité d'appliquer les compétences techniques, de leadership, interpersonnelles, personnelles et d'autogestion dans le contexte de projets de développement. Par exemple, le gestionnaire de projet peut-il identifier, sélectionner et utiliser les bons outils et processus qui sont propres au secteur du développement ?

26: Comprendre les valeurs et les paradigmes du secteur du développement (ou mode de fonctionnement)

La capacité de comprendre comment le secteur du développement fonctionne dans son ensemble et pour votre organisation en particulier.

27: Comprendre les différents acteurs impliqués dans les projets de développement

28: Comprendre et naviguer dans des environnements de développement complexes

La capacité de comprendre les relations souvent complexes d'un projet de développement et d'interagir efficacement avec toutes les parties prenantes à un niveau approprié.

29: Travailler efficacement avec un éventail de partenaires d'exécution

30: Faire face aux pressions uniques des environnements de développement

31: Faire preuve de sensibilité culturelle

La capacité de travailler en équipes multiculturelles, d'être sympathique et conscient des coutumes locales.

Annexe II: Project DPro Certifications

Dans une industrie qui compte sur les projets pour terminer son travail, une certification aide à s'assurer que les gestionnaires de projets sont prêts à gérer efficacement leurs projets partout dans le monde. Les certifications PM4NGOs sont reconnues internationalement et servent de preuve des aptitudes et compétences acquises. PM4NGOs offre une certification Project DPro à deux niveaux : Foundation and Practitioner.

Project DPro Foundation

Le Project DPro Foundation s'adresse aux débutants en gestion de projet, à ceux qui ont de l'expérience dans un environnement axé sur les projets et qui recherchent un recyclage, ainsi qu'aux gestionnaires de projets expérimentés qui sont nouveaux dans le secteur du développement international. L'objectif de la certification Project DPro Practitioner est de :

- conférer un statut de certification professionnelle aux chefs de projet du secteur
- fournir des ressources de certification et d'apprentissage exhaustives, accessibles et appropriées pour les professionnels du secteur
- intégrer le contenu contextualisé au secteur du développement international à d'autres certifications reconnues à l'échelle internationale.

L'examen est disponible en ligne via APMG International et exige des candidats qu'ils démontrent qu'ils connaissent et comprennent le contenu du Guide de la Gestion de Projet pour les Professionnels du Développement (Project DPro Guide). Les examens sont à choix multiples avec 75 questions. La note de passage est de 65 %, soit 49 bonnes questions. Il n'y a pas de marquage " négatif ", de sorte qu'une réponse incorrecte ne vous fait pas perdre vos points.

Les objectifs d'apprentissage de l'examen Project DPro Foundation se trouvent dans la section Annexe III.

Project DPro Practitioner

La certification Project DPro niveau Practitioner est une évaluation beaucoup plus exigeante de votre compréhension du rôle de gestionnaire de projet dans le secteur du développement et de votre perfectionnement professionnel continu. Il convient à ceux qui ont de l'expérience de travail dans un environnement axé sur les projets et qui souhaitent démontrer leur engagement à l'égard du perfectionnement professionnel personnel. L'objectif de la certification Project DPro Practitioner est de :

- fournir un diplôme de deuxième niveau en gestion de projet contextualisé pour le secteur du développement.
- fournir une plateforme de développement professionnel continu au sein de laquelle les professionnels développeront leurs compétences et leurs connaissances en gestion de projet dans le secteur du développement.
- fournir une plate-forme à partir de laquelle les praticiens du développement peuvent commencer à obtenir une qualification professionnelle en gestion de projet accréditée à l'échelle internationale.

Note: Le nouveau processus Project DPro Practitioner n'est pas un examen comme celui de Project DPro Foundation, mais un ensemble d'activités d'apprentissage et de développement professionnel fondé sur des données factuelles. Le processus et la plateforme de certification sont en cours d'élaboration et la certification Practitioner devrait être lancée en 2020, de même que la 2e édition du Project DPro.

Annexe III: Les objectifs d'apprentissage du Project DPro

Código da Área de Aprendizagem DS		Partie du Syllabus: Les projets dans le secteur du développement	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
		Comprendre les projets dans le secteur du développement		
01	01	Définir les termes en gestion de projet dans le contexte du développement international.	1.1.2	DS.1.1
01	02	Expliquer comment la culture de projets dans le secteur du développement diffère de celle des autres secteurs.	1.1.3	DS.1.2
01	03	Expliquer l'importance de la gestion de projet et de la redevabilité dans le secteur du développement	1.1.4	DS.1.3
		Connaître les faits, les termes et les concepts liés à la thématique de projets dans le secteur du développement.		
02	01	Définir la gestion de projet	1.2.1	DS.2.1
02	02	Identifier les trois côtés du triangle de la triple contraintes tels que définis dans le Project DPro	1.2.2	DS.2.2
02	03	Expliquer les relations entre les côtés du triangle de la triple contraintes et les implications de ses changements sur la gestion du projet.	1.2.2	DS.2.3
02	04	Définir et identifier les différences entre projets, programmes, portefeuille	1.2.3	DS.2.4
02	05	Identifier les avantages de gérer un groupe de projet dans le cadre d'un programme.	1.2.3	DS.2.5
02	06	Identifier les différentes provenances d'un projet dans le secteur du développement.	1.2.4	DS.2.6

Código da Área de Aprendizagem DS		Partie du Syllabus: Les projets dans le secteur du développement	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
02	07	Rappeler les principes de la gestion de projet	1.2.5	DS.2.7
02	08	Rappeler les compétences d'un chef de projet dans le secteur du développement (art et science)	1.2.6	DS.2.8
02	09	Comprendre les différences dans les compétences requises en gestion de projet dans un scénario où la taille, la complexité et les risques d'un projet augmentent	1.2.6	DS.2.9
02	10	Visualiser les compétences d'un chef de projet dans le secteur du développement	1.2.6	DS.2.10
02	11	Rappeler les responsabilités d'un chef de projet dans le secteur du développement	1.1.3, 1.1.4	DS.2.11

Código da Área de Aprendizagem PM		Partie du Syllabus: Le modèle de projet à phase du Project DPro	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
		Connaître les faits, les termes et les concepts en relation avec le modèle à phase du Project DPro.		
01	01	Identifier les 5 phases du modèle Project DPro.	1.2.8	PM.1.1
01	02	Rappeler les termes, les faits et concepts en relation avec les 5 phases du cycle de vie propre au projet dans le secteur du développement international	1.2.8	PM.1.2
01	03	Définir les portes de décision, incluant la différence entre les portes internes, externes et d'urgence	1.2.9	PM.1.3

Código da Área de Aprendizagem PM		Partie du Syllabus: Le modèle de projet à phase du Project DPro	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
01	04	Rappeler l'exemple de portes de décision dans la vie d'un projet	1.2.9	PM.1.4
01	05	Expliquer les bénéfices de la gestion par les portes de décision dans le contexte d'un projet.	1.2.9	PM.1.5
01	06	Définir les portes de décision d'urgence	1.2.9	PM.1.6
		Comprendre le modèle à phase du Project DPro		
02	01	Expliquer la manière dont les phases du modèle Project DPro interagissent entre elles.	1.2.8	PM.2.1
02	02	Expliquer le concept SERA/MEAL en comparaison à la phase MEC antérieure	1.2.8	PM.2.2
02	03	Comprendre le but et les bénéfices de la gestion par les portes de décision durant le cycle de vie du projet selon le Project DPro.	1.2.9	PM.2.3

Código da Área de Aprendizagem ID		Partie du Syllabus: Identification et Définition du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
		Connaître les faits, les termes et concepts en relation avec la phase d'identification et de définition		
01	01	Identifier les buts de la phase d'Identification et de Définition	2.1.1	ID.1.1
01	02	Expliquer les variations dans l'opportunité de gérer le changement de manière optimale à travers le cycle de vie du projet	2.1.1	ID.1.2

Código da Área de Aprendizagem ID		Partie du Syllabus: Identification et Définition du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
01	03	Identifier les livrables clés de la phase d'identification et de définition	2.1.2	ID.1.3
01	04	Identifier les intrants de la phase d'Identification et de Définition	2.1.5	ID.1.4
01	05	Identifier les principaux caractéristiques de la phase d'identification et de définition (qui est impliqué, qu'est-ce que cela signifie en pratique).	2.1.3, 2.1.4	ID.1.5
		Les processus et les outils de l'Identification et la Définition		
		Définition des besoins		
02	01	Comprendre le concept et les facteurs à considérer dans la définition des besoins	2.1.6	ID.2.1
02	02	Identifier les buts de la collecte et de l'analyse des données	2.1.6	ID.2.2
02	03	Identifier et comprendre les méthodologies, les approches et les outils pour la collecte des données	2.1.6	ID.2.3
02	04	Identifier les différences entre les données primaires (qualitative et quantitative) les données secondaires.	2.1.6	ID.2.4
02	05	Identifier les différences entre les 4 catégories de besoins sociaux	2.1.6	ID.2.5
02	06	Expliquer l'importance de la triangulation dans la phase d'identification et de définition du projet	2.1.6	ID.2.6
		Analyse des besoins		
03	01	Identifier et définir les composantes de l'analyse des besoins et des données : analyse de la situation actuelle, analyse des parties prenantes et analyse de la situation future	2.1.6	ID.3.1

Código da Área de Aprendizagem ID		Partie du Syllabus: Identification et Définition du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
03	02	Comprendre les six catégories des parties prenantes	2.1.6	ID.3.2
03	03	Expliquer le but et construire les outils de l'analyse des parties prenantes incluant les diagrammes de Venn et de la matrice d'analyse des parties prenantes	2.1.6	ID.3.3
03	04	Définir les termes en relation avec l'analyse des besoins incluant l'arbre à problèmes, l'arbre à objectifs et l'arbre des alternatives	2.1.6	ID.3.4
03	05	Comprendre la relation entre un arbre à problèmes et un arbre à objectifs	2.1.6	ID.3.5
03	06	Identifier et expliquer les niveaux de hiérarchie dans le processus de l'arbre à problèmes	2.1.6	ID.3.6
03	07	Expliquer les catégories de critères qui déterminent ce qu'il faut inclure dans les interventions du projet	2.1.6	ID.3.7
		Logique d'intervention du projet		
04	01	Identifier les buts du cadre logique	2.1.6	ID.4.1
04	02	Identifier et définir le cadre logique et ses composantes (activités, produits, résultats et buts)	2.1.6	ID.4.2
04	03	Comprendre les logiques verticale et horizontale du cadre logique	2.1.6	ID.4.3
04	04	Comprendre la définition des hypothèses, des indicateurs et des moyens de vérification	2.1.6	ID.4.4
04	05	Définir les 5 caractéristiques d'un indicateur SMART	2.1.6	ID.4.5
		Analyses à haut niveau		

Código da Área de Aprendizagem ID		Partie du Syllabus: Identification et Définition du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
05	01	Comprendre les avantages des analyses à haut niveau dans la phase d'identification et de définition	2.1.6	ID.5.1
05	02	Identifier les catégories d'évaluation des risques à haut niveau dans les ressources humaines	2.1.6	ID.5.2
05	03	Comprendre les besoins de l'équipe dans l'analyse des ressources humaines à haut niveau	2.1.6	ID.5.3
05	04	Définir les rôles et responsabilités, le niveau d'effort et les aspects des capacités requises	2.1.6	ID.5.4
05	05	Identifier et comprendre les 3 composantes qui constituent la chaîne d'approvisionnement	2.1.6	ID.5.5
05	06	Comprendre les bénéfices des analyses financières et de la durabilité à haut niveau	2.1.6	ID.5.6
05	07	Comprendre la relation entre le projet et la Théorie de changement	2.1.6	ID.5.7
05	08	Identifier et comprendre les concepts de charte de projet et proposition de projet	2.1.6	ID.5.8

Código da Área de Aprendizagem SU		Partie du Syllabus: Montage du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
		Connaître les faits, les termes et les concepts en relation avec la phase de montage du projet.		
01	01	Connaître les objectifs de la phase de montage	2.2.1	SU.1.1
01	02	Identifier les livrables clés de la phase de montage	2.2.2	SU.1.2

Código da Área de Aprendizagem SU		Partie du Syllabus: Montage du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
01	03	Identifier les intrants de la phase de montage	2.2.5	SU.1.3
01	04	Identifier les principaux caractéristiques de la phase de montage (qui est impliqué, qu'est-ce que cela signifie en pratique)	2.2.3, 2.2.4	SU.1.4
01	05	Identifier la relation entre les portes de décision et les étapes	224	SU.1.5
		Les processus et les outils du montage du projet		
		Analyse des risques		
02	01	Définir les termes liés à la gestion des risques incluant les risques positifs, négatifs, le registre des risques, la matrice d'évaluation des risques et les tolérances au risque	2.2.6	SU.2.1
02	02	Expliquer la signification de la probabilité et de l'impact dans le contexte de la gestion des risques.	2.2.6	SU.2.2
02	03	Identifier et comprendre les 5 étapes du processus de la gestion des risques	2.2.6	SU.2.3
02	04	Identifier et comprendre les 4 stratégies de réponses aux risques	2.2.6	SU.2.4
02	05	Expliquer la nature itérative de la gestion des risques et son importance à travers tout le cycle de vie du projet.	2.2.6	SU.2.5
02	06	Comprendre le contenu et la structure du registre des risques	2.2.6	SU.2.6
02	07	Expliquer le but, la structure et le contenu de la matrice d'évaluation des risques	2.2.6	SU.2.7
		L'engagement des parties prenantes		

Código da Área de Aprendizagem SU		Partie du Syllabus: Montage du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
03	01	Savoir que l'engagement des parties prenantes est essentiel et requière sa planification et son exécution.	2.2.6	SU.3.1
03	02	Expliquer l'importance d'établir une structure de gouvernance du projet	2.2.6	SU.3.2
03	03	Identifier et comprendre les 3 perspectives qui doivent être représentées dans un comité de projet.	2.2.6	SU.3.3
03	04	Expliquer les responsabilités d'un sponsor et d'un comité de projet	2.2.6	SU.3.4
03	05	Expliquer la connexion entre les tolérances du projet et la gouvernance du projet	2.2.6	SU.3.5
03	06	Identifier et comprendre les six domaines de tolérances du projet	2.2.6	SU.3.6
03	07	Comprendre le but et les caractéristiques du cadre de la planification	2.2.6	SU.3.7
03	08	Comprendre le but et les caractéristiques du cadre de SERA/MEAL	2.2.6	SU.3.8
03	09	Comprendre le but de la charte de projet	2.2.6	SU.3.9
03	10	Déterminer les objectifs des communications relatives au lancement du projet	2.2.6	SU.3.10

Código da Área de Aprendizagem PP		Partie du Syllabus: Planification du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
		Connaître les faits, les termes et les concepts relatifs au domaine de la planification du projet.		
01	01	Rappeler les faits, termes et concepts relatifs à l'importance et au calendrier du plan de mise en œuvre du projet.	2.3.1	PP.1.1
01	02	Comparer et mettre en contraste les cadres logiques, les propositions et les plans de mise en œuvre	2.3.1	PP.1.2
01	03	Identifier les produits clés de la phase de planification – les 7 composantes d'un plan de projet complet.	2.3.2	PP.1.3
01	04	Identifier les intrants de la phase de planification du projet	2.3.5	PP.1.4
01	05	Identifier les caractéristiques principaux de la phase de planification (qui est impliqué) – processus participatif	2.3.3	PP.1.5
01	06	Comprendre la redevabilité et les mécanismes de contrôle dans la phase de panification du projet	2.3.4	PP.1.6
01	07	Comprendre les avantages de la planification par vague et les portes de décision dans la phase de planification du projet	2.3.4	PP.1.7
		Les processus et les outils de la planification du projet		
		Planification du calendrier		
02	01	Connaître les 5 étapes de la planification du calendrier.	2.3.6	PP.2.1
02	02	Comprendre la différence entre contenu du produit et contenu du projet.	2.3.6	PP.2.2

Código da Área de Aprendizagem PP		Partie du Syllabus: Planification du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
02	03	Comprendre que le contenu du projet doit être confirmé, complet et détaillé.	2.3.6	PP.2.3
02	04	Rappeler les faits, les termes et les concepts en lien avec la définition des activités, incluant le contenu du produit, le contenu du projet et l'OTP/WBS	2.3.6	PP.2.4
02	05	Comprendre la composition d'un OTP/WBS (Organigramme des Travaux du Projet).	2.3.6	PP.2.5
02	06	Expliquer les avantages des deux formats de l'OTP/WBS.	2.3.6	PP.2.6
02	07	Expliquer la relation entre le séquençage des activités et l'estimation des ressources	2.3.6	PP.2.7
02	08	Comprendre la relation entre le triangle des contraintes du projet et le développement du calendrier	2.3.6	PP.2.8
02	09	Définir les termes en relation avec la planification du budget, incluant le budget basé sur les activités, les coûts du travail direct et indirect du projet.	2.3.6	PP.2.9
02	10	Définir les 3 approches pour faire les estimations du projet	2.3.6	PP.2.10
02	11	Comprendre les avantages et désavantages des trois techniques d'estimation	2.3.6	PP.2.11
02	12	Comprendre le but, la structure et le contenu d'un diagramme en réseau – estimation de la durée des activités	2.3.6	PP.2.12
02	13	Comprendre le concept et le but du chemin critique	2.3.6	PP.2.13

Código da Área de Aprendizagem PP		Partie du Syllabus: Planification du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
02	14	Comprendre le but, la structure et le contenu du diagramme de Gantt – Développement du calendrier	2.3.6	PP.2.14
		Planification du SERA/MEAL		
03	01	Rappeler faits, termes et concepts en relation avec les niveaux de projet " SERA/MEAL " et leur connexion au cadre logique du projet.	2.3.6	PP.3.1
03	02	Identifier les concepts et les différences entre le suivi et l'évaluation du projet	2.3.6	PP.3.2
03	03	Rappeler des faits, termes et concepts en relation avec les différentes approches de l'évaluation	2.3.6	PP.3.3
03	04	Identifier et comprendre les composantes d'un tableau d'évaluation	2.3.6	PP.3.4
03	05	Comprendre les concepts et l'importance de la redevabilité et de l'apprentissage	2.3.6	PP.3.5
03	06	Rappeler les faits, termes et concepts en relation avec le plan SERA/MEAL du projet	2.3.6	PP.3.6
03	07	Identifier et comprendre les six éléments essentiels du plan SERA/MEAL	2.3.6	PP.3.7
		Contrôles internes		
04	01	Identifier et comprendre les composantes et les bénéfices de bien géré les systèmes de contrôles internes	2.3.6	PP.4.1
04	02	Planification de la communication et de l'engagement des parties prenantes	2.3.6	PP.4.2
04	03	Comprendre les composantes d'un plan de communication	2.3.6	PP.4.3

Código da Área de Aprendizagem PP		Partie du Syllabus: Planification du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
04	04	Expliquer le but et construire la stratégie d'engagement des parties prenantes	2.3.6	PP.4.4
04	05	Connaître les composantes d'un diagramme RACI.	2.3.6	PP.4.5
04	06	Comprendre les quatre rôles clefs identifiés dans la matrice RACI	2.3.6	PP.4.6
		Planification de la chaîne d'approvisionnement		
05	01	Identifier et comprendre les trois composantes de la chaîne d'approvisionnement	2.3.6	PP.5.1
05	02	Identifier et comprendre les trois étapes de la gestion de l'approvisionnement	2.3.6	PP.5.2
05	03	Identifier et comprendre les deux éléments de la gestion de la logistique:	2.3.6	PP.5.3
05	04	Comprendre le concept, les caractéristiques et les catégories d'actifs	2.3.6	PP.5.4
		Planification des ressources humaines		
06	01	Rappeler les concepts et le but de la planification des ressources humaines	2.3.6	PP.6.1
		Planification d'étape		
06	02	Rappeler les concepts et le but des étapes et des portes de décision	2.3.6	PP.6.2
		Planification de la durabilité et de la clôture		
07	01	Comprendre les définitions et l'importance de la planification de la durabilité et de la clôture	2.3.6	PP.7.1
07	02	Identifier les composantes de la matrice de la planification de la transition	2.3.6	PP.7.2

Código da Área de Aprendizagem PP		Partie du Syllabus: Planification du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
07	03	Identifier les mesures à prendre pour une planification de la fermeture efficace et conforme	2.3.6	PP.7.3

Código da Área de Aprendizagem PI		Partie du Syllabus: Mise en œuvre du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
		Connaître les faits, termes et concepts en lien avec la phase de mise en œuvre du projet		
01	01	Identifier les livrables clés de la phase de mise en œuvre	2.4.2	PI.1.1
01	02	Identifier les intrants de la phase de mise en œuvre	2.4.5	PI.1.2
01	03	Identifier les caractéristiques principaux de la phase de mise en œuvre (qui est impliqué, qu'est-ce que cela signifie dans la pratique)	2.4.3	PI.1.3
		Les processus et outils de la mise en œuvre		
		Gestion des personnes		
02	01	Identifier les activités permettant de gérer les personnes durant la mise en œuvre du projet	2.4.6	PI.2.1
		Gestion du calendrier du projet		
02	02	Définir les processus utilisés pour gérer le calendrier, incluant le chemin critique, le flottement, l'accélération, l'écrasement	2.4.6	PI.2.2
		Gestion du budget		

Código da Área de Aprendizagem PI		Partie du Syllabus: Mise en œuvre du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
02	03	Définir les termes en lien avec la gestion des budgets, incluant les analyses des écarts et de la valeur acquise	2.4.6	PI.2.3
02	04	Expliquer l'importance du suivi de la trésorerie	2.4.6	PI.2.4
		Gestion des risques		
02	05	Comprendre le besoin de la révision et de la mise à jour du registre des risques	2.4.6	PI.2.5
		Gestion des problèmes		
02	06	Comprendre l'importance de la gestion des problèmes dans la mise en œuvre des projets de développement.	2.4.6	PI.2.6
02	07	Identifier et comprendre les quatre processus de base dans la gestion des problèmes	2.4.6	PI.2.7
02	08	Expliquer la séquence et la relation entre les quatre processus de base de la gestion des problèmes	2.4.6	PI.2.8
		Suivi, Evaluation, Redevabilité et Apprentissage (SERA/MEAL)		
02	09	Rappeler le concept et l'utilisation des indicateurs pour mesurer les progrès – suivi de la performance	2.4.6	PI.2.9
02	10	Identifier et comprendre les 4 composantes principales de la redevabilité	2.4.6	PI.2.10
		Gestion du changement		
02	11	Rappeler les faits, termes et concepts en relation avec la gestion du changement	2.4.6	PI.2.11

Código da Área de Aprendizagem PI		Partie du Syllabus: Mise en œuvre du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
02	12	Comprendre le but d'un processus de visualisation de la gestion du changement et de sa logique	2.4.6	PI.2.12
		Gestion de la chaîne d'approvisionnement		
02	13	Identifier des alternatives pour l'identification des fournisseurs dans le processus d'approvisionnement	2.4.6	PI.2.13
02	14	Expliquer les deux éléments de la gestion de la logistique	2.4.6	PI.2.14
02	15	Expliquer les quatre éléments de la gestion des actifs	2.4.6	PI.2.15
		Planifier la durabilité du projet		
02	16	Comprendre les aspects à considérer dans un plan de durabilité du projet	2.4.6	PI.2.16

Código da Área de Aprendizagem PC		Partie du Syllabus: Clôture du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
		Connaître les faits, les termes et les concepts reliés au domaine de la phase de clôture du projet		
01	01	Rappeler les cinq options pour la clôture d'un projet	2.5.1	PC.1.1
01	02	Identifier les livrables clés de la phase de clôture	2.5.2	PC.1.2
01	03	Identifier les intrants de la phase de clôture	2.5.5	PC.1.3

Código da Área de Aprendizagem PC		Partie du Syllabus: Clôture du Projet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
01	04	Identifier les caractéristiques principales de la phase de clôture (qui est impliqué, qu'est-ce cela signifie en pratique)	2.5.4	PC.1.4
		Les processus et les outils de la clôture du projet		
		Plan de durabilité et de transfert		
02	01	Expliquer le but et les contenus d'un plan de durabilité et de transfert	2.5.6	PC.2.1
		Elaboration du rapport		
02	02	Expliquer les trois formats d'un rapport de projet		PC.2.2
		Les procédures de la clôture du projet		
02	03	Rappeler les activités en relation avec la clôture administrative, contractuelle et financière des projets	2.5.6	PC.2.3
02	04	Identifier le processus en deux étapes pour la vérification des livrables du projet	2.5.6	PC.2.4
		Les évaluations du projet et les leçons apprises		
02	05	Faire la différence entre la revue après action d'un projet et son évaluation finale	2.5.6	PC.2.5
02	06	Identifier et comprendre les quatre questions clés du processus de leçons apprises	2.5.6	PC.2.6

Código da Área de Aprendizagem WG		Partie du Syllabus: Principe: Bien gouverné	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
		Comprendre les principaux concepts et les relations du principe de bien gouverné		
01	01	Comprendre ce qu'est le principe de bien gouverné et pourquoi il est important	3.1.1	WG.1.1
01	02	Identifier la relation entre bien gouverné et la phase d'identification et définition	3.1.2	WG.1.2
01	03	Identifier la relation entre bien gouverné et la phase de montage	3.1.3	WG.1.3
01	04	Identifier la relation entre bien gouverné et la phase de planification	3.1.4	WG.1.4
01	05	Identifier la relation entre bien gouverné et la phase de mise en œuvre	3.1.5	WG.1.5
01	06	Identifier la relation entre bien gouverné et la phase de clôture	3.1.6	WG.1.6

Código da Área de Aprendizagem PA		Partie du Syllabus: Principe: Participatif	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
		Comprendre les principaux concepts et les relations avec le principe participatif		
01	01	Comprendre ce qu'est le principe participatif et pourquoi il est important	3.2.1	PA.1.1
01	02	Identifier la relation entre participatif et la phase d'identification et définition	3.2.2	PA.1.2
01	03	Identifier la relation entre participatif et la phase de montage	3.2.3	PA.1.3

Código da Área de Aprendizagem PA		Partie du Syllabus: Principe: Participatif	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
01	04	Identifier la relation entre participatif et la phase de planification	3.2.4	PA.1.4
01	05	Identifier la relation entre participatif et la phase de mise en œuvre	3.2.5	PA.1.5
01	06	Identifier la relation entre participatif et la phase de clôture	3.2.6	PA.1.6

Código da Área de Aprendizagem CO		Partie du Syllabus: Principe: Complet	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
		Comprendre les concepts principaux et les relations avec le principe complet		
01	01	Comprend ce que c'est le principe complet et pourquoi il est important	3.3.1	CO.1.1
01	02	Identifier la relation entre complet et la phase d'identification et définition	3.3.2	CO.1.2
01	03	Identifier la relation entre complet et la phase de montage	3.3.3	CO.1.3
01	04	Identifier la relation entre complet et la phase de planification	3.3.4	CO.1.4
01	05	Identifier la relation entre complet et la phase de mise en œuvre	3.3.5	CO.1.5
01	06	Identifier la relation entre complet et la phase de clôture	3.3.6	CO.1.6

Código da Área de Aprendizagem IN		Partie du Syllabus: Principe: Intégré	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
		Comprendre les principaux concepts et les relations avec le principe intégré		
01	01	Comprendre ce qu'est le principe intégré et pourquoi il est important	3.4.1	IN.1.1
01	02	Identifier la relation entre intégré et la phase d'identification et définition	3.4.2	IN.1.2
01	03	Identifier la relation entre intégré et la phase de montage	3.4.3	IN.1.3
01	04	Identifier la relation entre intégré et la phase de planification	3.4.4	IN.1.4
01	05	Identifier la relation entre intégré et la phase de mise en œuvre	3.4.5	IN.1.5
01	06	Identifier la relation entre intégré et la phase de clôture	3.4.6	IN.1.6

Código da Área de Aprendizagem AP		Partie du Syllabus: Principe: Adaptatif	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
		Comprendre les principaux concepts et les relations avec le principe adaptatif		
01	01	Comprendre c'est quoi le principe adaptatif et pourquoi il est important	3.5.1	AP.1.1
01	02	Identifier la relation entre adaptatif et la phase d'identification et définition	3.5.2	AP.1.2
01	03	Identifier la relation entre adaptatif et la phase de montage	3.5.3	AP.1.3

Código da Área de Aprendizagem AP		Partie du Syllabus: Principe: Adaptatif	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
01	04	Identifier la relation entre adaptatif et la phase de planification	3.5.4	AP.1.4
01	05	Identifier la relation entre adaptatif et la phase de mise en œuvre	3.5.5	AP.1.5
01	06	Identifier la relation entre adaptatif et la phase de clôture	3.5.6	AP.1.6

Código da Área de Aprendizagem AD		Partie du Syllabus: Adaptation du Project DPro	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
		Connaître les faits, les termes et les concepts liés à l'adaptation du syllabus du Project DPro.		
01	01	Rappeler le principe de l'adaptation	4.1	AD.1.1
		Comprendre l'adaptation dans le domaine du syllabus du Project DPro.		
02	01	Comprendre les facteurs à prendre en considération lors de l'adaptation Project DPro aux projets	4.2	AD.2.1
02	02	Comprendre le rôle des systèmes dans l'adaptation des outils et techniques du Project DPro	4.2	AD.2.2
02	03	Comprendre la relation entre un profil de risque d'un projet et le choix des outils et techniques du Project DPro	4.2	AD.2.3
02	04	Apprécier les considérations nécessaires lors de l'implémentation des projets en utilisant le	4.2	AD.2.4

Código da Área de Aprendizagem AD		Partie du Syllabus: Adaptation du Project DPro	Référence	Código
Thème	Sous-thème			
		Project DPro à travers des partenaires de mise en œuvre		

Annexe IV: Glossaire des termes utilisés

Activités	Les actions entreprises par le biais desquelles les intrants (ressources financières, humaines, techniques, matérielles et temporelles) sont mobilisés pour produire les livrables (formation, construction, etc.) d'un projet dont le personnel peut être tenu responsable et qui, une fois compilées, produisent des résultats.
Fondée sur l'actif	Méthodologie qui cherche à découvrir et à mettre en évidence les forces au sein des communautés en tant que moyen de développement durable.
Revue Après Action	Une activité d'apprentissage simple, rapide et polyvalente qui peut être utilisée pour identifier et enregistrer les leçons et les connaissances découlant d'un projet.
Hypothèses	Les hypothèses sont les conditions nécessaires, à la fois internes et externes, identifiées lors de la conception du projet pour s'assurer que les relations de causes à effets présumées fonctionnent comme prévues et que les activités planifiées produiront les résultats attendus
Ligne de base	Un point de référence factuel à propos des conditions ou des performances existantes avant le début d'une intervention – nécessaire pour servir de base pour le suivi, l'évaluation et le contrôle du projet
Estimation ascendante	C'est une technique d'estimation qui consiste à consulter les personnes en charge des tâches du projet et à agréger leur estimation dans un budget global.
Capacités	Aptitudes, habilités, compétences, compréhension, attitudes, relations interpersonnelles, comportements, motivations, ressources et conditions qui habilitent des individus, des organisations, des réseaux/secteurs et des systèmes sociaux plus larges à remplir leurs fonctions et atteindre leurs objectifs avec le temps
Certificat	Un document remis à une personne après l'achèvement d'un cours avec succès
Compétences	Des ensembles intégrés de compétences, de connaissances, d'attitudes et de comportements nécessaires pour s'acquitter efficacement d'une tâche, d'un rôle ou d'une situation donnée.

Note conceptuelle	Un aperçu peu détaillé d'un projet rédigé pour solliciter le feedback avant d'investir des ressources pour développer une proposition très détaillée
Ecrasement	Ajout de ressources supplémentaires au projet pour accélérer l'avancement du calendrier
Accréditation	Preuve de qualification, de compétence ou d'habilitation attachée à une personne
Chemin critique	La séquence d'activités qui représente le chemin le plus long entre le début du projet et sa fin.
Porte de décision	Principaux points de contrôle utilisés pour conclure et accepter les produits d'une phase particulière du projet et pour passer à la phase suivante.
Décomposer	Une technique pour séparer ou décomposer les livrables d'un projet en éléments, composantes ou parties plus petits.
Organisation de Développement	Un éventail d'organisations qui s'inscrivent dans un vaste continuum de secours et de développement dans leurs projets et leurs pratiques : une extrémité du continuum facilite les programmes de développement participatif à long terme dans des domaines tels que l'environnement, la santé, l'éducation et l'agriculture ; et l'autre extrémité du continuum implique la mise en œuvre plus directe de projets rapides et temporaires de secours aux personnes souffrant de la faim, sans abri ou dans le besoin en raison de catastrophes naturelles ou de conflits soudains
Fast Tracking Accélération	Accélérer le calendrier du projet en exécutant des activités qui devraient normalement être terminées en séquence et en les complétant en parallèle.
Flottement	Temps pendant lequel une tâche d'un diagramme de réseau d'un projet peut être retardée sans retarder la date d'achèvement du projet.
Diagramme de Gantt	Un diagramme en bar qui représente graphiquement le calendrier des activités du projet
But	Le résultat ou l'impact final le plus élevé souhaité (transformation, durabilité, moyens d'existence, bien-être, etc.) auquel le projet contribue - l'objectif ultime dans de nombreux cadres logiques.

Impact	L'effet significatif ou le résultat à long terme (identifié avec les résultats et les niveaux d'objectifs dans de nombreux cadres logiques)
Intrants	Les ressources que le projet doit mobiliser et appliquer aux activités du projet (ressources humaines et financières, équipements, etc.)
Problème	Un risque qui s'est matérialisé maintenant. Elle peut prendre la forme d'une décision ou d'une situation non résolu qui aura un impact significatif sur le projet.
Registre de contrôle des problèmes	Un document ou une base de données accessible qui récapitule les problèmes, leur état actuel et les personnes actuellement responsables de la résolution
Itération	Le fait de répéter un processus une deuxième, une troisième ou plusieurs fois pour atteindre le but, la cible ou le résultat désiré.
Logistique	Processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle du flux et du stockage efficaces aux moindres coûts des matières premières, des stocks en cours de fabrication, des produits finis et des informations connexes, du point d'origine au point de consommation, afin de se conformer aux exigences du client.
MEAL SERA	Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage
ONG	Organisation Non Gouvernementale – acronyme et terme utilisé en référence aux organisations à but non lucratif dans les secteurs du développement et de l'humanitaire.
Diagramme de réseau	Résumé en images des décisions et des flux qui composent une procédure ou un processus du début à la fin
Résultat	Ce que le projet compte accomplir au niveau du bénéficiaire (par exemple, l'utilisation des connaissances et des compétences dans la pratique au fil du temps ; le transport au fil du temps des marchandises sur des routes construites) et contribuer aux changements au niveau de la population (réduction de la malnutrition, amélioration des revenus, amélioration des rendements, etc.) qui se combinent et aident à atteindre les objectifs et à produire un impact dans le temps

Produits	Les livrables tangibles résultant des activités du projet, y compris les produits, les biens, les services et les changements (p. ex. personnes formées avec des connaissances et des compétences accrues ; routes de qualité construites) qui se regroupent et contribuent à obtenir les résultats souhaités.
Estimation paramétrique	L'utilisation de données historiques venant de projets semblables pour établir des estimations pour les activités du projet. Cette technique d'estimation repose plus sur les données statistiques que sur l'avis des personnes
GP	Sigle utilisé pour représenter « Gestion de Projet »
Approvisionnement Passation de marché	Planification et mise en œuvre de tous les aspects de l'acquisition des ressources, y compris l'élaboration des spécifications, les études de marché sur les fournisseurs, les négociations, les activités d'achat, l'administration des contrats et le contrôle des stocks.
Contenu du produit (Product Scope)	Tous les livrables requis du projet, en respectant les spécifications convenues. (Ce qui va être livré) Caractéristiques et fonctions qui caractérisent un produit, un service, un résultat. (guide pmbok, 6e édition, 2017)
Programme	Un groupe de projets connexes gérés de façon coordonnée pour obtenir des avantages et un contrôle non disponible à travers une gestion individuelle.
Projet	Un ensemble d'activités répondant à des objectifs convenus dans un laps de temps donné avec un ensemble convenu de ressources.
Charte de Projet	Un document qui décrit le projet avec peu de détails et celui-ci est utilisé pour autoriser le Chef de Projet à commencer les travaux.
Contrôle/maitrise du projet	Le processus de mesure, de rédaction des rapports d'avancement et de prise de mesures correctives pour s'assurer que les objectifs du projet sont atteints.
Plan de mise en œuvre du projet	Une présentation complète et logique du modèle détaillé du projet pour s'assurer qu'il arrivera à temps, dans les limites du périmètre et du budget.

Gestion de Projet / Management de Projet	Planifier, organiser et gérer les ressources afin d'atteindre les objectifs, les résultats et les livrables spécifiques du projet.
Project Manager Chef de Projet / Manager de Projet	Un professionnel dans le domaine de la gestion de projet qui a la responsabilité de planifier, de mettre en œuvre et de clore des projets afin d'atteindre les objectifs, les résultats et les livrables spécifiques du projet.
Proposition de projet	Une offre claire et concise qui sollicite l'approbation d'un bailleur de fonds potentiel pour la fourniture de produits et/ou de services en réponse aux demandes des donateurs ou aux besoins anticipés.
Project Scope Périmètre du projet	Tous les travaux nécessaires à la livraison du contenu du produit. (Comment les livrables seront créés et livrés) C'est le travail qui doit être réalisé pour livrer un produit, un service ou un résultat possédant les caractéristiques et les fonctions spécifiées. (PMBOK 6e édition 2017)
Risque	L'effet potentiel de l'incertitude sur les objectifs du projet
Estimation du haut vers le bas	Cette technique d'estimation repose sur un groupe relativement restreint d'"experts", qui travaillent à l'établissement d'une estimation globale du projet qui est ensuite décomposée en paquets de travail plus petits.
Work Breakdown Structure (WBS) Organigramme des Travaux du Projet (OTP)	Une liste de tâches hiérarchique créée en décomposant le projet en composants et en ventilant le processus du projet en tâches de plus en plus détaillées. Décomposition hiérarchique du périmètre total du projet, qui définit le travail que l'équipe projet doit réaliser pour atteindre les objectifs du projet et produire les livrables requis. (PMBOK 6e édition 2017)

Annexe V: Liste des Figures

Figure 1: Graphe cumulé des professionnels certifiés au fil des années 14
Figure 2: Les défis d'un projet 18
Figure 3: Triangle de la Triple Contrainte 22
Figure 4: Classification des contraintes du projet 23
Figure 5: Projets, Programmes, Portefeuille 24
Figure 6: Principes en gestion de projet 29
Figure 7: Équilibrer l'art et la science de la gestion de projet 32
Figure 8: Modèle de compétences en Project DPro 32
Figure 9: Example Project Management Lifecycle 35
Figure 10: Modèle de phase du Project DPro 36
Figure 11: Project DPro Phase Interaction 37
Figure 12: Portes de Décision dans le modèle de phase du Project DPro 39
Figure 13: Exemple de portes de décision interne durant l'Identification et Définition 41
Figure 14: Project DPro Phase - Identification et définition 43
Figure 15: Opportunité de gérer les modifications à un bon rapport coût-efficacité 45
Figure 16: Les catégories de besoins sociaux selon Bradshaw 55
Figure 17: Diagramme de Venn de la Rivière Delta – De la perspective des familles 59
Figure 18: L'arbre à problème du projet de construction de latrines à Delta River 61
Figure 19: Arbre à Objectifs de Delta River 62
Figure 20: Arbre à objectifs pour Delta River 63
Figure 21: Les besoins en ressources humaines du projet 75
Figure 22: Théorie de Changement du programme à Delta River 79
Figure 23: Le Montage à l'intérieur du modèle par phase du Project DPro 82
Figure 24: Les étapes du projet 86
Figure 25: Exemples de composition de comités 95
Figure 26: Plan d'étape pour le projet de construction de latrines à Delta River 98
Figure 27: Modèle de phase Project DPro - Planification 104
Figure 28: Les 5 étapes de la planification du calendrier 111
Figure 29: Exemples de difficultés issues de la définition du contenu du projet 113
Figure 30: Exemple OTP de format graphique 115
Figure 31: Exemple OTP – Travail indirect 115

Figure 32: OTP lots de travaux pour le projet de construction des latrines 116
Figure 33: Exemple Latrine 117
Figure 34: Utilisation d'un diagramme en réseau pour séquencer les activités 117
Figure 35: Diagramme de réseau pour la composante de construction de latrines 122
Figure 36: Chemin critique -Diagramme de réseau pour la composante de construction de latrines 122
Figure 37: Diagramme de Gantt pour la composante latrines du projet (construction partielle) 124
Figure 38: Plan d'étapes 136
Figure 39: Modèle de phase du Project DPro – Mise en œuvre 139
Figure 40: Network Diagram for the Delta River Project Latrines Component 143
Figure 41: Accélérer le calendrier du projet de latrines 144
Figure 42: Écrasement du calendrier du projet de latrines 144
Figure 43: Exemple de schéma de processus pour une demande de changement de projet 156
Figure 44: Clôture – modèle de phase Project DPro 162
Figure 45: Scenario de clôtures 164
Figure 46: Revue Après Action 173
Figure 47: Les principes de la gestion de projet 175
Figure 48: Le processus planifier, faire, apprendre, réviser 192

Annexe VI: Liste des tableaux

Table 1: résumé du management de projet, programme, et portefeuille 26
Table 2: Les caractéristiques du modèle de compétences du Project DPro 34
Table 3: Exemples de portes de décisions du projet Delta River 41
Table 4: Planification pour la collecte de données pour le projet de construction de latrines 50
Table 5: Forces et faiblesses des données secondaires 51
Table 6: Les forces et faiblesses des données quantitatives primaires 51
Table 7: Les forces et les faiblesses des données qualitatives primaires 52
Table 8: Types d'outils de collecte de données 52
Table 9: Catégories de parties prenantes 57
Table 10: Matrice d'analyse des parties prenantes 60
Table 11: Analyse du Périmètre 64
Table 12: La logique verticale dans le Cadre Logique 66
Table 13: Descriptions de cadre logique 66
Table 14: La logique horizontal 67
Table 15: 1e exemple d'hypothèse 68
Table 16: 2e Exemple d'hypothèse 68
Table 17: directives pour les indicateurs par niveau du cadre logique 70
Table 18: Cadre logique du projet de construction de latrines à Delta River 72
Table 19: Matrice d'évaluation des risques 88
Table 20: Registre des risques du projet de latrines à Delta River 92
Table 21: Stratégie d'engagement des parties prenantes 93
Table 22: Différences entre la proposition de projet et le plan de mise en œuvre du projet 105
Table 23: Contenu du produit et contenu du Projet 112
Table 24: Budget basé sur les activités 121
Table 25: Le quoi, le pourquoi, le quand et le comment du suivi 126
Table 26: Le quoi, le pourquoi, le quand et le comment de l'évaluation 126
Table 27: Tableau sommaire d'évaluations 127
Table 28: Les six éléments essentiels de MEAL 129
Table 29: Plan de Communication 131
Table 30: Stratégie d'engagement des parties prenantes 131
Table 31: Matrice RACI du projet à Delta River 133

Table 32: Catégories d’actifs selon le PNUD 134
Table 33: Matrice de planification de la transition 137
Table 34: Budget indicatif pour un projet de six mois (jusqu'au troisième mois) 146
Table 35: Exemple d'un budget de projet de 6 mois (l'analyse de la valeur acquise) 148
Table 36: Combinaisons de résultats pour l'analyse de la valeur acquise 149
Table 37: Registre des problèmes 152
Table 38: Tableau de suivi des indicateurs de performance 153
Table 39: Check-list du plan de durabilité 167
Table 40: Registre des problèmes modifié 173
Table 41: Exemple de plan d’adaptation des outils du Project DPro 197

Annexe VII: Termes, conditions et directives de communication – la marque Project DPro

Le Guide de Gestion de Projet pour les Professionnels du Développement (Guide du Project DPro) et tous les autres guides, méthodologies, outils et matériels produits par PM4NGOS, comme le Guide du Programme Dpro et les matériels supplémentaires, sont partagés et protégés sous licence internationale Creative Commons Attribution 4.0 - Pas d'utilisation Commerciale. Tous les guides sont aussi enregistrés et identifiés par un numéro international normalisé du livre (ISBN).

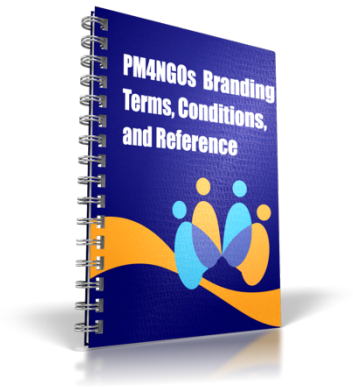
Les praticiens, les formateurs et tous les utilisateurs sont libres de copier et redistribuer le matériel sous n'importe quel support ou format – remixer, transformer et construire à partir du matériel, aussi longtemps qu'ils créditent PM4NGOs et n'utilisent pas les matériels à des fins commerciales.

Le droit d'auteur et le Creative Commons Attribution pour le guide Project DPro et toutes les autres méthodologies décrites ci-dessus s'appliquent à tous les utilisateurs, indépendamment de tout partenariat formel ou informel avec PM4NGOS.

En pratique, comment utilisés les matériels de Project DPro et PM4NGOs?

Vous pouvez copier et redistribuer le Guide du Project DPro et les autres méthodologies de PM4NGOs sur n'importe quel support ou format, en version complète ou remixée, transformée et adaptée, à condition que ce ne soit pas à des **fins commerciales**. En d'autres termes, vous devez **offrir gratuitement** les guides et les matériels de PM4NGOs ou pour tout matériel que vous développez contenant des méthodologies de PM4NGOs.

Si vous copiez et redistribuez les guides et les matériels PM4NGOS, **vous devez donner le crédit approprié**, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. L'utilisation du logo PM4NGOS et de nos méthodologies doivent suivre les directives d'identification visuelle de la marque PM4NGOS.



Sur le site web de PM4NGOS, nous partageons un **guide succinct** sur la manière d'utiliser nos logos, noms et méthodologies sur votre propre site web ou publication. Vous pouvez le faire d'une manière raisonnable, mais aucunement d'une façon qui puisse suggérer que PM4NGOS endosse le matériel que vous avez partagé, ainsi que vous et votre organisation.

Annexe VIII: Liste des références

Blackman, Rachel, 2003, Project cycle management, Teddington: Tearfund.

Boston University Corporate Education Center, Project Management Competency Development Process.

Britton, Bruce, Heaney, Deborah, Sterne, Rod, 2001, The Partnership Toolbox, London: WWF.

Council of Europe and European Commission, 2000, Project Management T-Kit, Strasbourg: Council of Europe publishing.

Dearden, Philip N., 2001, Program and Project Cycle management (PPCM): Lessons from DFID and other organizations, Tokyo: CIDT.

Deming, W. Edwards, 1986, Out of the Crisis, Boston: MIT Center for Advanced Engineering Study.

Department for International Development (DFID), 2002, Tools for Development – version 15,

DFID, Impact Assessment & Project Management Cycle (PMC).

Emergency Capacity Building Project (ECB), 2007, Impact Measurement and Accountability in Emergencies The Good Enough Guide. London: Oxfam Publishing.

Erwin, James, Smith, Michael L., Role & Responsibility Charting (RACI).

European Commission, 2004, Aid Delivery Methods volume 1 Project Cycle Management Guidelines, Brussels: European Commission.

Foundation Terre des Hommes, 2001, Project Cycle Handbook, Le Mont-sur-Lausanne: Foundation Terre des Hommes.

Gardner, Alison, Greenblott, Kara, Joubert, Erika, 2005, What We Know About Exit Strategies Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field, C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative.

GB Equal Support Unit, A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships, Herefordshire: Local Livelihoods Ltd.

Geyer, Yvette, 2005, Project Management, Pretoria: IDASA.

GTZ, Manual of Project Management for Development Practitioners.

International Fund for Agricultural Development (IFAD), Participatory Approaches for an Impact-Oriented Project Cycle

International Fund for Agricultural Development, 2002, A Guide for Project M&E, Rome: IFAD.

Levine, Carlisle J., 2007, Catholic Relief Services' (CRS) Guidance for Developing Logical and Results Frameworks, Baltimore: CRS.

Lipczinsky, Malte, 1996, Getting to Know PEMT, Berne: SDC, Evaluation Section.

McMillan, Della E., Willard Alice, 2006, Preparing for the Evaluation Guidelines and Tools for Pre-Evaluation Planning, Baltimore: CRS.

Mercy Corps, 2005, Design, Monitoring and Evaluation – Guidebook, Portland: Mercy Corps.

Novartis Foundation for Sustainable Development, Project Management Handbook, A Working Tool for Project Managers.

Pataki, George E., Dillon, James T., 2003, McCormack Michael, Project Management, Guidebook Release 2, New York: New York State Office for Technology.

Picard, Mary, 2001, Course Materials for the Design, Monitoring and Evaluation (DME) Course, Kosovo: CARE.

Plan International, 2002, Project Management Methodology

Project Management Institute. 2004. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide – Sixth Edition.

Rugh, J. 2002, Comparisons between Terminologies of Different Donor Agencies for Results/ Logical Frameworks, Atlanta: CARE International and InterAction's Evaluation Interest Group.

Saldanha, Cedric D., Whittle, John F., 1998, Using the Logical Framework for Sector Analysis and Project Design: A User's Guide, Manila: Asian Development Bank.

Siles R. 2004, Guidelines for Planning, Implementing and Managing a DME Project Information System. Atlanta: CARE.

Standish Group. 1995. The Chaos Report. Boston: The Standish Group.

Stetson, G. Sharrock, and S. Hahn, 2004, Propack The CRS Project Package: Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.

Stetson, S. Hahn, D. Leege, D. Reynolds and G. Sharrock, 2007, Propack II The CRS Project Package: Project Management and Implementation Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.

The Centre for Development and Population Activities, 1994, Project Design for Program Managers, Washington, D.C.: The Centre for Development and Population Activities.

United Nations Environment Program, 2005, UNEP project manual: formulation, approval, monitoring and evaluation.

VCP, 2003, Facts for Projects (draft version).

Verzuh, Eric, 2008, The Fast Forward Project Management-Third Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Wheelwright, S.C., Clark, K.B. 1995, LEADING Product Development: A Senior Manager's Guide to Creating and Shaping the Enterprise, New York: Free Press.

Wideman, Max, 2001, Project Management Simply Explained A Logical Framework to Help Your Understanding, Vancouver: AEW Services

World Bank, 2006, Managing the Implementation of Development Projects – New Edition.

World Vision Development Resource Team, 2007, Learning through Evaluation with Accountability and Planning: World Vision's Approach to Design, Monitoring and Evaluation (LEAP) – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.

World Vision Development Resource Team, 2009, LEAP Lexicon – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.

Youker, Robert, 1989, Managing the project cycle for time, cost and quality: lessons from World Bank experience, Butterworth & C. (Publishers) Ltd.