



PM4NGOs

Program DPro

Guide pour les Professionnels en
gestion de Programme de
Développement

Editeur

© Droits d'auteur 2017 PM4NGOs

DPro et leurs symboles sont des marques de commerce de PM4NGOs.

ISBN: 978-0-9962089-0-1

Ce travail est distribué sous licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 Licence Internationale.

Pour voir une copie de cette licence, visiter <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.



Les utilisateurs sont libres de copier/redistribuer et adapter/transformer le contenu de la présente édition à des fins non commerciales.

Translation / Traduction

PM4NGOs is the author and publisher of this Program DPro Guide translation and its original version.

This translation was sponsored and possible thanks to **Mercy Corps**.

Information sur les versions:

Ceci est la version révisée du Guide pour les Professionnels en gestion (management) de Programme de Développement (Program DPro Guide).

Ceci est une traduction du guide du programme DPro version 1.6, publié en juin 2019.

Remerciements

Ce document a été rendu possible avec l'appui d'un grand nombre d'experts qui ont contribué à la rédaction, la révision, l'édition et la traduction du guide. Parmi ces contributeurs, nous remercions spécialement: Amanda Fleetwood, Brandy Westerman, Clement Chipokolo, Corie Walsh, Chris Cattaway, Chris Foster, Christopher Maclay, Delia Ruiz, Don McPhee, Dov Rosenmann, Edson Marinho, Emily Fereday, Federico Diaz-Albertini, Juan Palacios, Kim Kucinskas, Lisa Robbins-Garland, Lucy Davies, Mark Nilles, Natasa Djordjevic, Peter Marlow, Rich Ormond, Richard Pharro, Ross Coxon, Sarah Cashore, Thomas Dente, Tikajit Rai, Trevor K. Nelson, and Victor Child.

Nous sommes également reconnaissants à de nombreuses organisations dont les documents et le matériel ont servi de référence et ont fait l'objet d'adaptation aux fins d'utilisation dans le Guide PgMD Pro.

Enfin, cette version n'aurait pas été possible sans le leadership de John Cropper, dont l'inspiration, le dévouement, et les avis techniques ont été d'un grand apport.

Pour le Conseil d'Administration de PM4NGOs

Trevor K. Nelson

Contents

Introduction	10
Changer le monde avec les programmes	11
Gérer la complexité	11
Project DProet PgMD Pro	12
Projets, Programmes et Gestion de Portefeuille	13
Comment le guide est structuré ?	17
Les Phases d'un Programme	20
Les principes d'un Programme	22
Les éléments essentiels de gestion d'un Programme	22
Les disciplines de la gestion de programme	26
Votre étude de cas : La Rivière Delta	29
C'est le moment d'apprendre	30
 Bienvenue à la Phase 1: Identification de Programme	 31
Introduction	32
Que peut-on faire pour accroître les chances de succès dans cette phase?	33
Extrait clé: La note conceptuelle du programme	34
La note conceptuelle du programme	34
Points de décision	34
Qui est impliqué?	35
Que devons-nous considérer?	35
Qui est impliqué dans cette phase?	36
Pourquoi les parties prenantes sont-elles si importantes?	36
Qu'est-ce que cela signifie en pratique?	37
Intrants	38
Les processus	39
Analyse de l'environnement	41
Analyse des besoins	41
Arbre à problèmes	42
Arbre à objectifs	43
Cartographie du pouvoir	44
Identification préliminaire des risques	45

FFOM (SWOT)	46
Revue de la Théorie du Changement de l'organisation	46
Revue de portefeuille	47
Identification des parties prenantes.....	48
Développement de l'objectif d'impact du programme	49
Définition de l'envergure du programme et l'identification des projets	50
Revue des acquis organisationnels.....	51
Estimation du temps et des ressources.....	52
Développement de la note conceptuelle du programme	53
Extrants	54
Bienvenue à la Phase 2: Conception du Programme	56
Introduction	57
Produit Clé: La Charte de Programme	58
Point de décision.....	60
Qui est impliqué?	60
Qui est impliqué dans cette phase?	61
Qu'est-ce que cela signifie en pratique?	62
Intrants.....	63
Processus	64
Le Cadre Logique.....	64
Le Cadre de Suivi et d'Evaluation	70
Le Diagramme de Gantt.....	72
Projections Budgétaires.....	72
Analyse des Parties Prenantes.....	72
Analyse des Risques	75
Organigramme du programme.....	78
Plan de mobilisation des ressources du programme	78
Extrants	80
La Charte du Programme	80
La Proposition de Programme	82

Bienvenue à la phase 3: planification et mise en œuvre	83
Introduction	84
Extrants clés	85
Points de décision	86
A quoi ressemble un Point de Décision?	87
Points de Décision d'Urgence	87
Qui est impliqué dans cette phase ?.....	90
Planification du programme	91
Intrants.....	92
Processus	93
Planification de l'engagement des parties prenantes	94
Planification du programme	94
Planification des étapes	97
Planification de la durabilité	100
Extrants	100
Mise en œuvre du programme	101
Intrants.....	102
Processus	103
Planification et gestion des étapes.....	103
Gestion des risques.....	104
Gestion des problèmes et du changement	104
Gestion des ressources humaines	104
Gestion des parties prenantes et communications.....	105
Gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique	107
Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage	108
Gestion financière.....	109
Extrants	111
 Bienvenue à la Phase 4: Clôture du Programme	 113
Introduction	114
Résultat clé:	114
Point de Décision	115
À quoi pourrait ressembler cette décision?	115

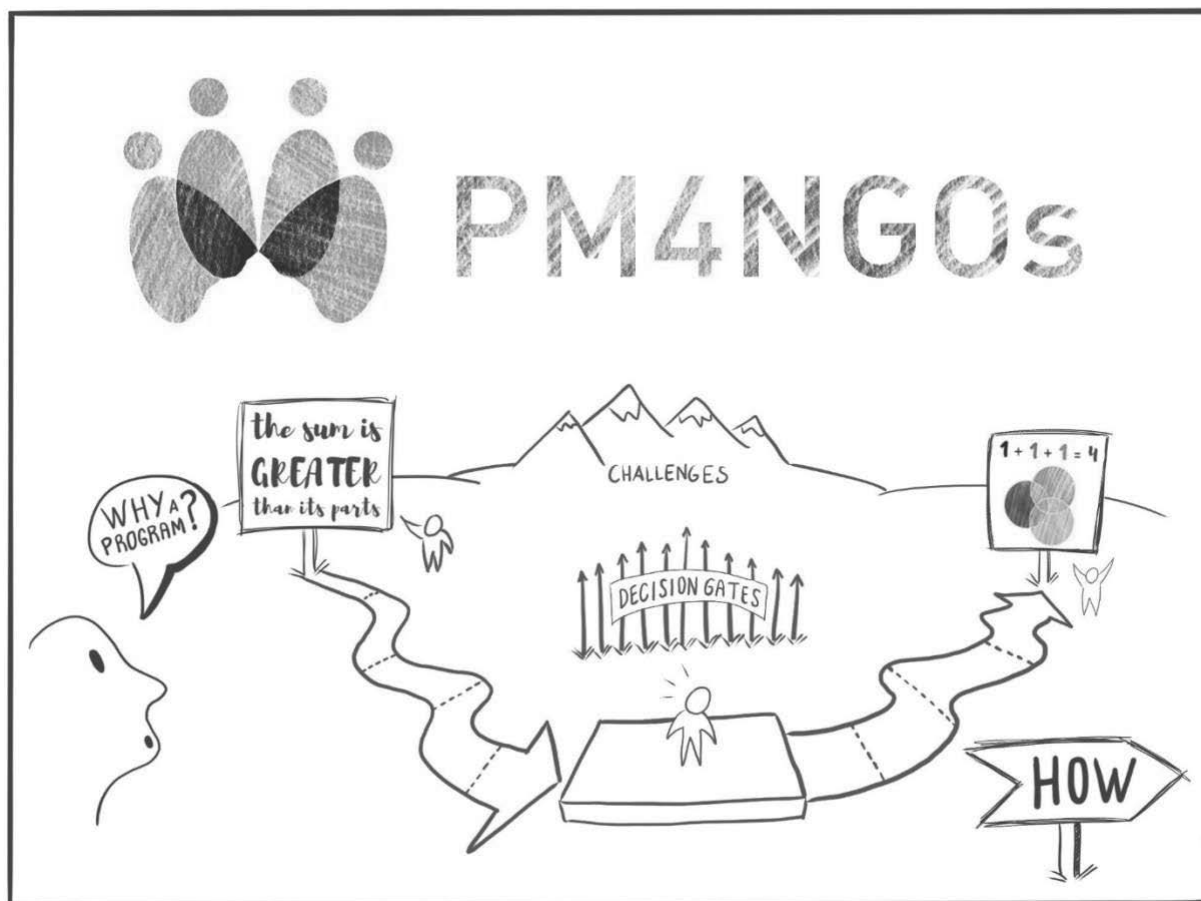
Quels sont les facteurs à considérer ?	116
Qui est impliqué dans la phase?	117
Qu'est-ce que cela signifie en pratique?	118
Intrants.....	119
Processus	119
Gérer les attentes	120
Plan de Clôture	120
Evaluation de la pérennisation	121
Fermeture administrative, financière et archivage.....	122
Archivage de la Documentation pour la clôture.....	122
Apprendre de l'Expérience	123
Evaluation	124
Célébrez le succès!.....	125
Réunions de Clôture de Programme	125
Apprentissage Adaptatif	126
Charte du programme mise à jour et approuvée	126
Liste de contrôle de Clôture de Programme	126
Extrants	127
Le Gestionnaire de Programme: Aptitudes et Compétences	129
Principe: Bonne Gouvernance	130
Introduction	130
Pourquoi c'est important.....	131
À quoi cela équivaut en pratique ?	132
Bonne gouvernance et les phases de programme	134
Défis communs	138
Gouvernance par défaut.....	138
Structures insuffisamment conçues	138
Manque de compréhension des rôles	138
Efficacité décisionnelle	138
Cohérence du programme.....	139

Principe: Processus Participatif.....	140
Introduction	140
Pourquoi est-ce si important ?	141
Ce que cela signifie dans la pratique	142
Gestion des Parties Prenantes	144
Phases	145
Problèmes courants	148
Micro Management	148
Mauvaise Communication	148
 Principe: Globalité	 150
Introduction	150
Pourquoi est-ce si Important ?	150
A quoi cela ressemble en pratique	152
Gestion de la Justification du Programme	152
Gestion de l'Envergure	152
Gestion du Temps	153
Gestion des Ressources.....	153
Gestion des Parties Prenantes.....	154
Gestion des Risques	154
Phases	155
Défis courants	161
Documentation du programme	161
Compétences du personnel	162
 Principe: Intégré.....	 163
Introduction	163
Pourquoi c'est important.....	163
À quoi cela ressemble-t-il en pratique ?.....	165
Phases	167
Défis communs	170

Principe: Adaptatif	171
Introduction	171
Pourquoi c'est si Important	171
A quoi cela ressemble en pratique	172
Gérer le changement grâce au suivi et à l'évaluation	175
Contrôle du programme	176
Evaluation de Performance et Apprentissage	179
Phases	181
Défis courants	183
ANNEXES	184
ANNEXE 1: Glossaire	184
ANNEXE 2: Résultats d'apprentissage du Program DPro (Syllabus)	190



Introduction



« Un petit groupe de citoyens engagés et compétents est capable de changer le monde. En réalité c'est ce qui s'est toujours passé. »-

Margaret Mead

Changer le monde avec les programmes

Un gestionnaire (manager) de programme a un rôle essentiel dans la réussite d'une organisation. Sa responsabilité est d'assurer la liaison entre les responsables stratégiques et les chefs de projets à travers un ensemble intégré d'objectifs et d'activités.

Le Guide du PM4NGO pour la gestion des programmes de développement (Guide PgMD) a été élaboré pour fournir aux Gestionnaires de Programmes des conseils, des outils ainsi qu'une orientation pour qu'ils jouent au mieux leur rôle au niveau local, régional ou international. Les programmes réussis sont l'apanage d'équipes internes ou externes, à une organisation, et qui travaillent ensemble pour atteindre un but commun. Ce guide n'est pas uniquement destiné à ceux qui peuvent en bénéficier, notre intention étant de toucher le plus grand nombre d'individus et d'organisations dans les secteurs du développement, de l'humanitaire et de l'environnement. L'objectif de ce guide est de décrire les responsabilités qui incombent aux personnes en charge de la gestion des programmes. Les conseils et les outils du guide ne sont pas statiques, ils peuvent faire l'objet d'adaptation et appliqués pour convenir à une large gamme de programmes et de structures organisationnelles.



Notre souhait est que le Program DPro soit pour les Gestionnaires de Programmes expérimentés une ressource précieuse d'idées, d'outils et de méthodes pour améliorer le cadre de travail dans lequel ils évoluent déjà. Nous formons le vœu que les futurs Gestionnaires de Programmes obtiennent les informations dont ils ont besoin pour la poursuite ou non de leur carrière à ce niveau. Les directeurs nationaux et régionaux pourront y trouver des ressources utiles pour bâtir les profils des membres de leurs équipes. Les recruteurs pourront également tirer profit des aptitudes et compétences requises pour ces postes ; Les consultants et les équipes d'appui trouveront un guide utile pour travailler efficacement avec leur Gestionnaire de Programme.

Gérer la complexité

Les professionnels du développement travaillent partout dans le monde sur des problèmes complexes allant de l'extrême pauvreté et des conflits armés aux épidémies de maladies infectieuses et aux violences basées sur le genre. Les causes profondes des problèmes en lien avec la pauvreté, la violence, les maladies, l'injustice sociale, la dégradation de l'environnement, les catastrophes humanitaires, sur lesquels les organismes de développement et les organisations non gouvernementales travaillent, requièrent souvent des stratégies et des interventions complexes pour les adresser.

Travailler pour apporter le changement dans un secteur dynamique, requiert des solutions multidimensionnelles et une approche qui permettent aux équipes nationales et régionales d'être proactives et de mettre en œuvre des programmes efficaces dans un environnement en perpétuelle évolution. Pour réussir tout cela, le Gestionnaire de Programme doit avoir une bonne compréhension de l'environnement externe et prendre des décisions judicieuses pour la mise en œuvre des programmes, projets et activités.

Le Gestionnaire de Programme doit surveiller de près la dynamique locale, nationale, globale, travailler étroitement avec la haute direction, renforcer le leadership des chefs de projets ainsi que leurs équipes. Ceci implique de donner un aperçu sur la manière dont les extrants de différentes activités isolées peuvent être mis à profit pour atteindre un plus grand impact pour les communautés, ou assurer qu'un groupe de projets s'insère dans un programme unique pour réaliser une économie d'échelle et sécuriser les ressources financières octroyées par le donateur. Tandis que le staff d'un projet s'occupe de l'implémentation des activités qui contribuent directement aux livrables et aux résultats convenus, le Gestionnaire de Programme a le devoir de se concentrer sur les défis de la coordination, la création de synergies et trouver la meilleure façon d'accroître l'impact global du programme.

An important difference between program and project management is the ability to manage uncertainties that are inherent in the life of programs. Programs frequently take place over a period of several years. There will always be unforeseen opportunities and potential risks to overcome as changes in social, political, economic, or geographic events impact program deliverables.

Changes in funding priorities, commitments, policies, laws and beneficiary needs can all affect program resources, tactics and objectives. The Program Manager must identify, assess, manage and control risks created by these uncertainties and harness newly available opportunities, while also taking into account potential impacts (positive and negative) for beneficiaries.

Même quand des Chefs de Projets très expérimentés sont en charge de grands projets complexes, il importe que leur travail s'aligne sur les buts et stratégies globales de leur organisation. Ils ont encore besoin d'appui et de conseil de leur manager (souvent le Gestionnaire de Programme) qui donne la vision globale et fournit le leadership nécessaire pour leur permettre de conduire des projets efficaces et efficaces. L'objet du *Program DPro* est de clarifier les rôles du Gestionnaire de Programme Manager et des Chefs de Projet et, ce faisant, fournir les conseils aux organisations pour assumer pleinement leurs responsabilités.

Project DPro et PgMD Pro

Nombre de Chefs de Projets à travers le monde sont familiers avec Le guide de Gestion de Projet en Développement de PM4NGO ainsi qu'aux ressources et outils d'apprentissage en ligne (Project DProForward). L'approche du Project DPro connaît un succès global avec plus de 17.000 personnes ayant déjà obtenu leur certification (Project DPro1 et Project DPro2) à la fin de l'année 2017 et de nombreuses ONG internationales appliquent les normes du Project DPro au sein de leurs systèmes et structures organisationnels. Ce nouveau guide destiné aux Gestionnaires de Programmes (PgMD Pro) complète l'approche PMD Pro, apporte de nouvelles idées, des outils et fournit des conseils aux Gestionnaires de

Programme leur permettant d'atteindre les standards nécessaires pour conduire des programmes de haute qualité dans les secteurs du développement, de l'humanitaire ou de l'environnement.

Le *Project Dpro* a introduit le concept du cycle de vie à 6 phases pour un projet et mis à la disposition des Chefs de Projets un cadre pour mettre en place une approche formelle et structurée de leur travail. Il a mis en évidence les principes et disciplines clefs, et fourni les outils, techniques et termes leur permettant de développer les compétences nécessaires pour achever un projet à temps, en utilisant au mieux le budget et en tenant compte de l'envergure. Le résultat obtenu ces cinq dernières années a consisté en une approche de travail standardisée qui a aidé à accroître les compétences dans le secteur du développement.

Conçu sur la base du Project DPro, le Program DPro a intégré les concepts et outils recommandés pour les Gestionnaires de Programmes dans un système visant à améliorer la gestion de multiples projets interreliés en les intégrant dans une coordination structurée de programme.

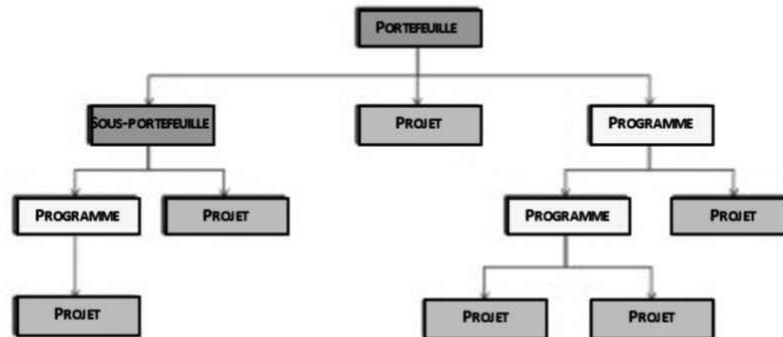
Ce guide met en exergue les différences clefs entre gestion de programme et gestion de projet ; il fournit des conseils pour l'application des outils de gestion de programme en vue de soutenir au mieux les leaders et les gestionnaires du secteur du développement dans leur travail au quotidien. Il met également un accent sur la vision, la stratégie et l'intégration des compétences en leadership ainsi que sur une approche de travail intégrant l'apprentissage et le changement continu tout le long de la vie du programme et la compréhension de la complexité accrue de la gestion de résultats multiples.

Program DPro s'adapte logiquement au Project DProcar beaucoup de ses principes, disciplines et outils demeurent pertinents dans le contexte de la gestion de programme. La différence réside dans la manière dont le Gestionnaire de programme applique ces outils et les adapte pour refléter des exigences plus élevées d'un rôle hautement stratégique. Bien que la connaissance du Project Dpro ne soit pas un prérequis pour apprendre le Programme DPro, il est sous-entendu que l'utilisateur de ce guide devrait avoir une bonne compréhension des pratiques de gestion de projet. Par conséquent, Program DPro ne couvre pas (en détail) les principes et les outils décrits dans le PMD Pro, bien qu'ils soient souvent cités en résumé pour expliquer comment ils sont pertinents dans un environnement spécifique de gestion programmatique.

Projets, Programmes et Gestion de Portefeuille

Les termes « projet », « programme », « portefeuille » sont utilisés fréquemment dans le secteur du développement mais pas toujours dans un sens strict ou précis. Ils sont parfois utilisés de manière interchangeable. En l'absence d'une définition cohérente et précise de ces termes, les rôles et responsabilités du Gestionnaire de Programme peuvent être flous et sujets à des mésinterprétations, étant donné qu'ils se réfèrent à des niveaux différents de gestion. Voici des définitions les plus généralement acceptées de ces termes dans la littérature.

Figure 1: Projets, Programmes et Portefeuille



Gestion de Projet

Selon le Project Management Institute (PMI) et le PMD Pro, "un projet est une initiative temporaire destinée à créer un produit, un service ou un résultat unique". Les projets produisent des extrants intégrés (produits livrables), ce qui se traduit par de meilleurs résultats (résultats) pour les communautés et les autres parties prenantes (tels que les donateurs). Les projets sont limités dans le temps et se concentrent sur l'exigence d'offrir des avantages spécifiques aux communautés d'une manière efficace et mesurable.

La gestion de projet est une discipline qui consiste à planifier, organiser et gérer des ressources pour garantir l'atteinte appropriée d'objectifs, de résultats et de produits spécifiques au projet. Le défi principal de la gestion de projet consiste en l'atteinte de tous les objectifs, résultats et produits du projet tout en respectant les contraintes du projet liées à l'envergure, au budget, au calendrier et à la qualité. Les projets peuvent fonctionner avec différents niveaux de contrôle et de gouvernance et des gestionnaires de projet de haut niveau ayant souvent la responsabilité de gérer des budgets importants.

Gestion de Programme

La gestion des programmes **induit un** processus de gestion coordonnée d'un groupe de projets liés de manière à obtenir des avantages ainsi qu'un contrôle qui ne seraient pas possibles s'ils étaient gérés séparément. En d'autres termes, l'ensemble (le bénéfice du programme) est supérieur à la somme de ses parties (les projets, les activités et les tâches). Les organisations de développement organisent souvent les projets en programmes afin de produire des résultats qui répondent à un large éventail de besoins et tirer des avantages substantiels pour les communautés dans lesquelles ils travaillent.

La plupart des programmes sont gérés au niveau pays sous la supervision d'un Gestionnaire de Programme et sous le leadership du Directeur Pays ou d'un Chef de Programmes ou un responsable jouant ce rôle (Responsable du Programme). Certains programmes sont conçus pour atteindre des

objectifs mondiaux et ceux-ci sont plus susceptibles d'être gérés au niveau régional ou au niveau du siège. Les organisations de développement n'ont pas toutes défini clairement des liaisons hiérarchiques pour la gestion des programmes, optant plutôt pour une structure plus horizontale avec des responsabilités partagées ; dans ce cas les responsabilités de gestion du programme sont réparties au sein de l'équipe.

Les programmes, à la différence des projets, sont souvent gérés par le biais d'une gestion centralisée qui vise à coordonner un groupe de projets en vue d'atteindre les objectifs stratégiques et les avantages du programme. Cette approche est particulièrement importante dans le secteur du développement car elle permet aux ONG de réaliser des économies d'échelle et d'obtenir des changements progressifs qui auraient été impossibles si les projets étaient gérés séparément.

Gestion de Programme : Exemple 1

- Une organisation construit un centre de santé dans le cadre d'un projet faisant partie d'un programme plus large avec des activités complémentaires. Cela inclut la formation des prestataires de soins, la sensibilisation des communautés locales, l'amélioration de l'approvisionnement en d'eau et l'assainissement de l'environnement. En mettant ces projets sous le parapluie d'un programme complet, l'organisation peut obtenir les bénéfices de chaque projet pris individuellement à travers un service de santé local fonctionnel et efficient pour le bien-être de toute la communauté.

Gestion de Programme : Exemple 2

- Une ONG gère des projets de sécurité alimentaire en milieu rural depuis plusieurs années. Ces projets ont donné des résultats tangibles pour les communautés sans pour autant adresser les causes profondes de la pauvreté rurale et en particulier la question du déversement d'aliments importés bon marché en provenance d'Europe et des États-Unis sur les marchés locaux. En conséquence, l'ONG décide de développer un programme. Elle continuera à mettre en œuvre des projets de sécurité alimentaire (après tout, ils sont utiles) mais elle se servira de ces projets en tant que composante d'une recherche sur l'impact du déversement alimentaire. La prochaine étape pourrait être de développer un projet de plaidoyer pour amener le gouvernement à modifier ses politiques sur les importations alimentaires, ainsi qu'à renforcer les capacités des partenaires locaux en plaidoyer et mobilisation qui pourront par la suite assumer un rôle de leadership sur cette question.

Gestion de Portefeuille

Dans la plupart des organisations, il existera toujours une approche managériale compétitive du fait de la limitation des ressources. Le processus de gestion du portefeuille permet d'harmoniser les programmes et projets de telle sorte qu'ils soient alignés pour mieux faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques et des buts globaux. Cela implique de prioriser et d'équilibrer les opportunités et les risques face aux demandes de ressources en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. A cause de leurs complexités et de leurs intérêts stratégiques, ce sont habituellement les Directeurs Pays, ou l'équipe exécutive au niveau régional ou international qui gèrent les portefeuilles.

Bien qu'elle ne soit pas de la responsabilité du Gestionnaire de Programme, celui-ci doit porter une attention particulière aux défis liés à la gestion du portefeuille. Etant donné le caractère compétitif lié à

la limitation des ressources , le Gestionnaire de Programme et son équipe doivent être en mesure de montrer comment leurs programmes et projets s’articulent pour :

- Contribuer à la réalisation de la vision de l’organisation ;
- Soutenir la stratégie de l’organisation ;
- Apporter de la valeur ajoutée aux programmes et portefeuilles de l’organisation.

La gestion de Portefeuille inclut le suivi de la performance de plusieurs projets et programmes. Elle ne s’implique pas dans la gestion quotidienne des tâches d’un projet, elle s’intéresse de préférence à la sélection, au lancement et à la gestion globale de tous les efforts qui s’adressent d’une certaine manière aux objectifs stratégiques de l’organisation. La gestion de Portefeuille implique un haut niveau dans la prise de décision pour arrêter ou réorienter un projet, un programme en tenant compte de l’adéquation stratégique des efforts entrepris pour remplir la mission de l’organisation.

Table 1: Projets, Programmes et Portefeuilles

Portefeuille	Programme	Projet
Le gestionnaire de portefeuille est un dirigeant de haut niveau qui est responsable en totalité (ou en partie) de l’investissement d’une organisation dans les changements requis pour atteindre ses buts et objectifs stratégiques. Caractéristiques : • Etablit la vision à long terme pour toute l’organisation • Fournis une vision organisationnelle d’ensemble • Définis les politiques, les normes, les priorités et les plans • Comprends les défis interorganisationnels • Gère les risques stratégiques de haut niveau • Prends les décisions difficiles	Le gestionnaire de programme coordonne, dirige et assure le suivi de la mise en œuvre d’un ensemble de projets et d’activités connexes (généralement sur plusieurs années) pour produire des résultats liés aux objectifs stratégiques d’une organisation. Caractéristiques : • Établis et clarifie la stratégie et la vision dans les limites du programme • S’engage avec les parties prenantes à tous les niveaux (interne et externe) • Dirige et fais le suivi de la mise en œuvre des activités du projet • Gère les risques stratégiques et opérationnels • Comprends et résous les problèmes entre les projets • Se concentre sur la qualité et les résultats	Le gestionnaire de projet est responsable de la coordination des initiatives temporaires qui ont été créées dans le but de fournir un ou plusieurs extrants. Caractéristiques : • Gère et coordonne • Produis les extrants, Temps, coûts et portée • Se concentre sur les résultats adaptés à l’objectif qui répondent aux exigences et permettent la réalisation des avantages • Est responsable de la rentabilité du projet par une utilisation rationnelle du budget • Se concentre sur les risques du projet • Gère les problèmes liés aux livrables

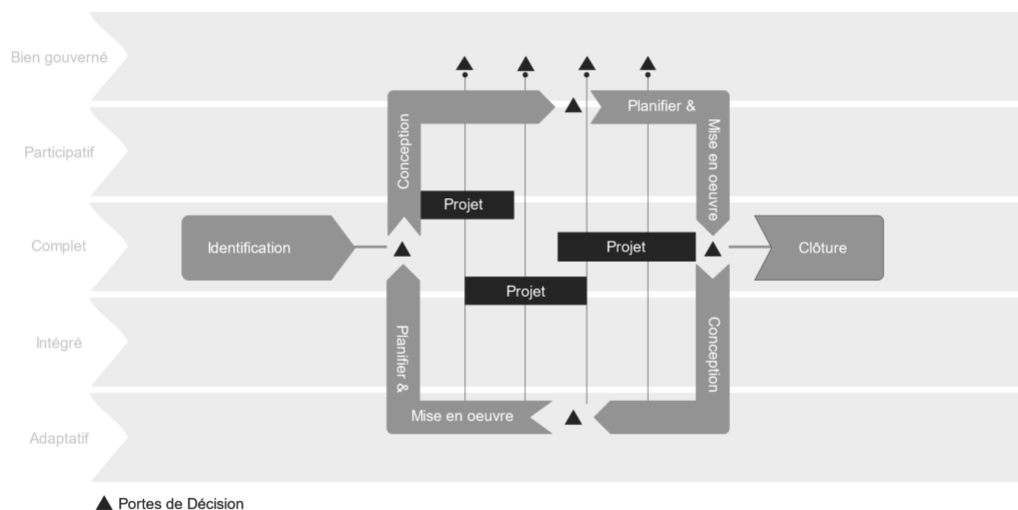
- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • A une bonne connaissance du contexte (interne et externe) • A la capacité de faire un suivi intégré de programmes, projets et activités | <ul style="list-style-type: none"> • Assure la production de résultats et d'impacts mesurables | <ul style="list-style-type: none"> • Planifie la bonne exécution des livrables et des activités |
|--|---|--|

Comment le guide est structuré ?

Le guide PgMD Guide est structuré en deux sections distinctes. La première identifie les quatre phases critiques du cycle de vie d'un programme: **1) Identification, 2) Conception, 3) Planification et Mise en Œuvre 4) Clôture**. Les explications sont fournies plus bas dans le texte. La deuxième identifie les cinq principes essentiels et communs à toutes les phases du cycle de vie du programme : **Bonne gouvernance, Participatif, Complet, Intégré et adaptatif (évolutif)**.

Ces deux éléments – Les phases et les principes – sont représentés visuellement dans le Modèle de Cycle de Programme ci-dessous. C'est un outil très utile pour comprendre l'essentiel du contenu couvert dans ce guide.

Figure 2: Cycle de la Gestion de Programme



Regardons de plus près. Les phases d'**Identification** et de **Clôture** sont clairement affichées en tant que phases de début et de fin connectées mais en dehors du carré central. Dans le carré central, les deux phases critiques de **Conception et Planification et Mise en Œuvre** sont représentées en processus continu et itératif.

Sur le côté gauche du programme on peut voir les cinq principes essentiels. Ils sont placés sur la gauche parce que les principes constituent des fondements essentiels de la gestion de programme permettant une gestion de haute qualité et la prise de décision tout le long du Cycle de Vie.

Vous avez peut-être remarqué le petit triangle qui est placé entre chaque phase. Ce sont les Points de Décisions ; ils représentent la nature itérative du cycle de vie du programme et sont construits à l'intérieur des plans de gestion permettant ainsi au programme et à ses projets de s'adapter et de se conformer à un environnement évolutif. Ces points de décisions sont essentiels pour l'apprentissage et le changement proactif étant donné qu'ils servent à assurer le contrôle et l'évaluation de chaque projet à chacune des étapes du cycle de vie du programme ainsi que les moyens par lesquels les actions correctives pour les projets et l'ensemble du programme doivent être mises en œuvre.

Les projets qui font partie du programme sont représentés à l'intérieur du carré. Vous avez aussi

Peut-être noté que chaque projet est défini à un niveau différent dans le diagramme. Cela illustre qu'il peut y avoir un nombre varié de projets à inclure dans un programme. Chaque résultat, produit et chronogramme s'insèrent dans le carré du programme, représentant la nature dynamique de ces deux phases critiques du programme.

Étant donné que le Gestionnaire de Programme est limité par un calendrier, elle ou il doit modifier, ajuster, adapter et prendre des décisions importantes pour assurer que toutes les composantes du programme – projets et activités – sont alignées sur la vision d'ensemble du programme, planifiées et orientées vers la réussite au moment de la Clôture. Le processus de modification et d'ajustement dans les phases de Conception, de Planification et Mise en Œuvre reflète une exigence organisationnelle plus vaste visant à intégrer des processus de suivi et d'évaluation de haute qualité. Communément appelée suivi, évaluation et apprentissage (SE&A), ou suivi, évaluation, reddition de compte et apprentissage (SERA), MEL (Monitoring, Evaluation and Learning), ou MEAL (y compris le processus crucial de responsabilisation), cette approche a également un impact sur toutes les phases du cycle de vie du programme. Il incombe au Gestionnaire de Programme de s'assurer que les processus itératifs de révision soient intégrés à tous les projets et programmes afin que les équipes puissent contrôler les normes établies et recueillir des commentaires sur les performances.

Cette manière de travailler est essentielle pour mettre en lumière d'éventuels problèmes et porter les corrections nécessaires. Si cela est fait régulièrement tout au long du cycle de vie du programme, cette approche fournira les connaissances nécessaires à travers des évaluations de haute qualité qui permettront d'améliorer les programmes futurs et de répondre efficacement aux exigences des donateurs. C'est ce qui justifie l'intégration des outils et disciplines de suivi et évaluation comme une

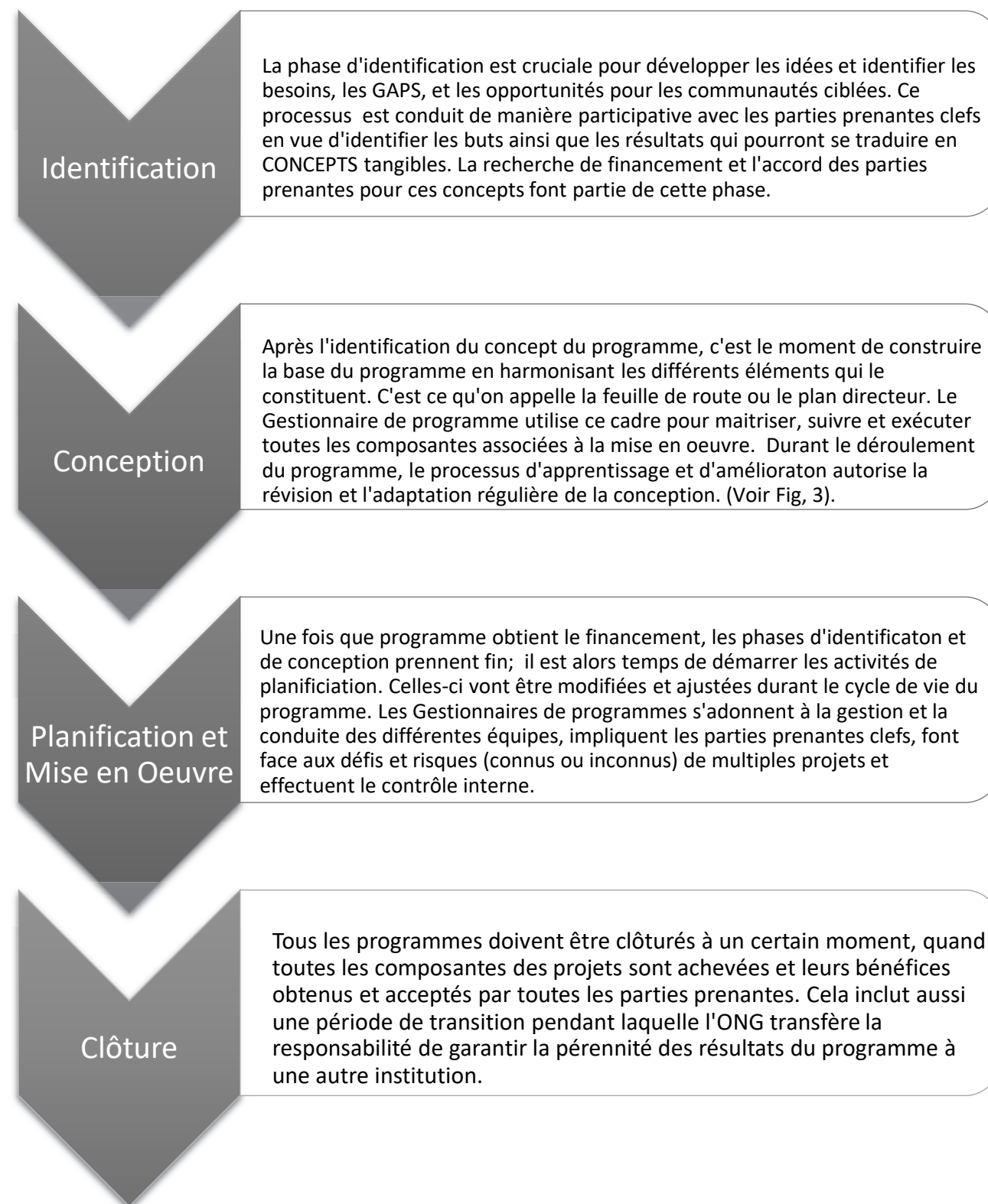
***Note:** Ce modèle s'écarte de l'approche à cinq phases de la gestion de projet du PMD Pro. C'est parce qu'il représente avec plus de précision la responsabilité stratégique du Gestionnaire de Programme.*

partie essentielle de chaque principe de la gestion de programme au lieu d'en faire une annexe ou une phase additionnelle.

La meilleure approche consiste à progresser chapitre par chapitre dans le guide – Tout d'abord explorer les conseils et outils inclus dans les Phases, ensuite passer aux Principes qui définissent les normes et les compétences importantes requises pour un Gestionnaire de Programme très performant. Une fois que vous avez progressé dans ce sens, vous pouvez mettre vos connaissances en pratique en expérimentant de nouvelles approches et en utilisant quelques-uns de ces précieux outils, que vous soyez au début ou à mi-parcours de votre programme.

A la fin du guide se trouve un résumé qui fournit une liste de vérification des «normes minimales» pour faciliter la consultation, ainsi que des conseils sur la manière d'élaborer un plan d'action, d'autres lectures et ressources. Pour compléter le contenu du guide, un glossaire et des annexes sont également disponibles.

Les Phases d'un Programme



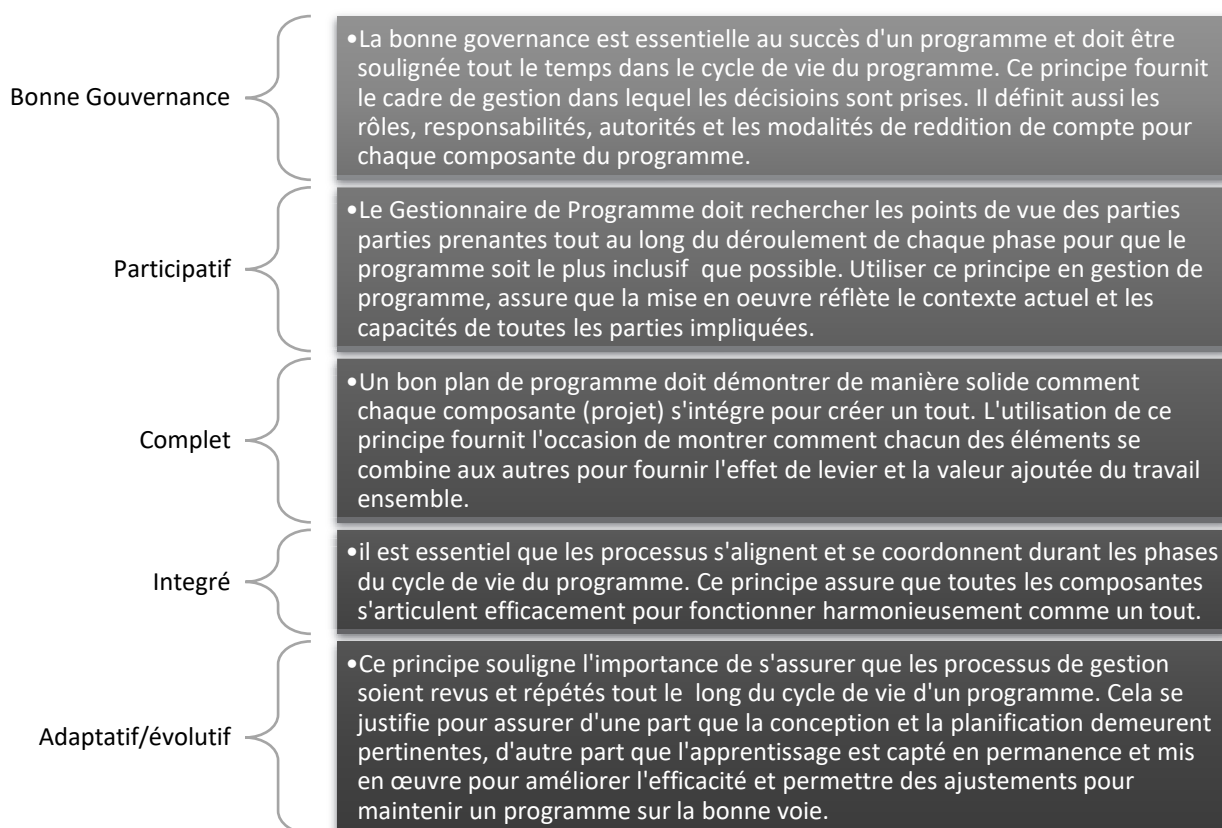
Au fur et à mesure que vous progressez dans chacun des 4 prochains modules, gardez à l'esprit que chacun d'eux suit la même structure.

Tableau 2: Les contenus des modules d'un Programme

Introduction	Une vue générale de la signification de chaque phase et comment elle s'articule avec le cycle de vie du programme. (Figure 2).
Livrable clé	Ceci représente le premier livrable – papier écrit, résumé ou offre – requis pour compléter chaque phase. Tous les outils et processus produits au cours d'une phase, contribueront au livrable final qui, à son tour, permettra de répondre le plus souvent à la question posée à chaque point de décision. Par exemple, le livrable de la phase d'identification est une note conceptuelle (proposition) pour un programme potentiel. Elle est partagée avec les parties prenantes clefs, leurs commentaires permettent de décider s'il faut approfondir la phase de conception ou l'arrêter.
Points de Decisions	Ce sont des points de contrôle essentiels dans le cycle de vie du programme pendant lesquels l'équipe opte pour une pause, se pose des questions, apprend et modifie si nécessaire le parcours d'un programme. Ce guide présente les points de décisions sous forme de questions qui peuvent être posées aussi bien formellement qu'informellement. Par exemple, à la fin de la phase d'identification, le Gestionnaire de Programme doit poser la question suivante : « Sommes-nous prêts pour la Conception ? ». Cela invite l'équipe à vérifier que toutes les activités de cette phase ont été achevées afin de passer à la phase suivante: Conception.
Qui impliquer ?	Durant le cycle de vie du programme, différentes parties prenantes sont impliquées à des moments divers. Cette section invite le Gestionnaire du Programme à réfléchir à quelle partie prenante impliquer et quand pour assurer que tout le processus reste consultatif et participatif.
Qu'est-ce cela signifie en pratique ?	Au début de chaque phase, le Gestionnaire de Programme aura une gamme de données d'entrées qui lui donneront un aperçu des discussions et des décisions qui doivent être prises tout au long du développement du programme. Cette section est relative aux données d'entrées, aux outils et aux processus qui permettent à l'équipe du programme de collecter les informations nécessaires pour compléter chaque phase. Ces informations sont ensuite utilisées pour alimenter les phases suivantes.

Les principes d'un Programme

Il existe cinq principes transversaux aux phases d'un programme. Ils fournissent des lignes directrices et des normes pour la gestion d'un programme. Bien que les phases soient décrites individuellement, elles interagissent entre elles. De ce fait, le Gestionnaire de Programme et son équipe doivent s'efforcer d'appliquer ces principes en permanence tout le long du cycle de vie du programme.



Les éléments essentiels de gestion d'un Programme

En plus des phases et des disciplines nous avons ajouté des éléments essentiels de gestion d'un Programme qui sont fondamentaux pour le succès d'un programme. Il s'agit de :

Planifier, faire, revoir: Ce processus est une manière de travailler qui permet au Gestionnaire de programme et à l'équipe d'être souples et adaptatifs dans l'approche.

Suivi, évaluation et apprentissage: Atteindre des objectifs et rendre compte sont des concepts essentiels à la gestion de programme. Le processus SEA permet aux gestionnaires de programme d'affiner les approches et de rendre compte à de multiples parties prenantes de la réalisation de leurs objectifs de programme.

Théorie du Changement (TdC): Ce concept est de plus en plus utilisé dans le secteur des ONG. C'est un outil qui décrit l'intention stratégique d'une organisation en illustrant comment le changement souhaité par l'organisation aura lieu (ou découlera) des projets et des activités, jusqu'au niveau du portefeuille. En substance, une TdC décrit comment une organisation réalisera le changement qu'elle aimerait voir dans le monde.

Cinq Disciplines : Ces disciplines sont essentielles au rôle du gestionnaire de programme. Ensemble, elles fournissent un cadre et une compréhension des compétences et des aptitudes de haut niveau dont un Gestionnaire de programme aura besoin pour réussir.

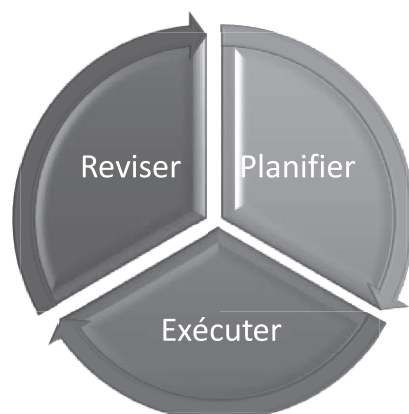
Planifier, Exécuter, Réviser

Quand un programme est en cours d'exécution et que l'équipe est concentrée sur la mise en œuvre des activités, il est facile de perdre une vue d'ensemble. Le Gestionnaire de Programme a besoin de s'asseoir avec l'équipe pour regarder en arrière et juger les progrès objectivement. Ce processus implique de vérifier les activités opérationnelles par rapport aux planifications du projet et du programme, faire le rapport d'avancement et s'assurer que toutes les livrables continuent de s'aligner avec la vision et la planification globale.

Cette approche itérative se réfère souvent à « Planifier, Exécuter, Réviser » ou planification par vague. Elle permet aux équipes de contextualiser et de livrer un travail adapté à un environnement dynamique. Les plans doivent être toujours considérés comme des documents vivants qu'il faut ajuster pour maximiser la rentabilité et l'impact.

Cette façon de travailler a une valeur inestimable pour identifier d'éventuels problèmes. Si cette approche est appliquée régulièrement durant le cycle de vie du programme, elle permet aux équipes de faire des corrections en cours de route, d'éviter le danger, de minimiser le risque qu'un programme n'achève pas tous ses objectifs. Elle fournit la documentation et l'analyse dont l'équipe a besoin pour prendre les bonnes décisions à chaque jalon important ou Point de Décision.

Figure 3: Cycle Planifier, Exécuter, Réviser



Le cycle **Planifier, Exécuter, Réviser** est un moyen par lequel le Gestionnaire de programme et l'équipe s'assurent que la prise de décision est basée sur des faits et un apprentissage en continue. Ce processus itératif est soutenu par le suivi et l'évaluation du programme

Suivi, Evaluation, Reddition de Comptes et Apprentissage

L'approche de travail visant à prendre le temps pour faire un suivi régulier, évaluer, rendre compte et apprendre, doit s'appliquer à travers toutes les phases de la gestion de programme. C'est une

compétence que tous les Gestionnaires de Programmes doivent développer pour affiner leurs programmes et s’assurer que toutes les composantes s’intègrent et s’alignent vers l’atteinte de leurs objectifs. Sans un processus rigoureux de SERA/MEAL, une organisation ne sera pas en mesure de rendre compte à de multiples parties prenantes sur l’impact global de son programme.

- **Suivi du Programme:** Le suivi a pour but de vérifier les progrès du programme et de ses composantes tout en tenant compte de l’évolution du contexte de leur mise en œuvre. Cette approche s’exécute à l’intérieur du cadre des objectifs et des échéanciers globaux d’un programme. Il donne au Gestionnaire de programme un aperçu des progrès réalisés en fonction du temps, de la qualité, des aspects financiers et d’autres considérations, et sert de baromètre pour déterminer si un plan soigneusement élaboré se déroule comme prévu.
- **Evaluation du Programme:** L’évaluation concerne principalement la mesure des résultats et de l’impact. L’évaluation du programme explore dans quelle mesure celui-ci a atteint ses résultats et objectifs. Les évaluations de programme tendent à être larges et complexes ; souvent elles requièrent l’apport de spécialistes ou de consultants externes. L’évaluation à mi-parcours se révèle parfois très utile pour valider l’approche du programme et établir les priorités pour la deuxième partie du programme.

Suivi, Evaluation, Reddition de Comptes et Apprentissage (SERA/MEAL)

Suivi– Ce processus doit être continu avec des systèmes en place qui permettent à l’équipe de mesurer les progrès, apprendre des erreurs et adapter les approches quand cela est nécessaires.

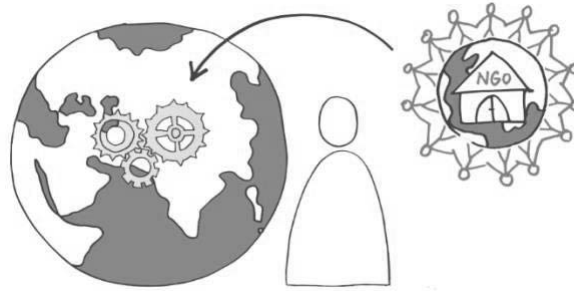
Evaluation – Les évaluations se réalisent à mi-parcours, à la clôture et à une étape spécifique après l’achèvement du programme. Le cycle “Planifier, Exécuter , Revoir” (Fig 3) fournit des documents et des informations précieuses pour les Gestionnaires de Programmes. Elles sont réalisées souvent par des évaluateurs externes ou commanditées par un bailleur. Être en mesure de collecter des informations en continue sur les progrès par rapport aux objectifs permet une communication professionnelle et opportune avec les donateurs, en particulier si des demandes de modifications pour les plans et ou les ressources doivent être soumises.

Reddition de comptes– Les politiques en place doivent favoriser une culture de reddition de comptes à toutes les parties prenantes. Les mécanismes existants doivent tenir compte des besoins aussi bien du siège, des donateurs que des bénéficiaires et du personnel en place.

Apprentissage– Personne n’a toutes les réponses et les meilleures solutions sont trouvées dans les échanges avec d’autres. La capacité de demander conseil, d’écouter, d’apprendre et de s’adapter est une compétence critique en gestion de programme. La meilleure façon de capitaliser les leçons qui se discutent au cours des réunions régulières des Points de Décisions, des rencontres informelles, consiste à les transcrire dans un Journal d’Apprentissage tout le long de la mise en oeuvre du programme. A la clôture du programme, ces leçons doivent être partagées avec d’autres pour influencer les futurs programmes.

Théorie du changement

Ce guide fait référence souvent à la Théorie du Changement (TdC). Ce terme décrit la vision stratégique d'une organisation et décrit les pièces maîtresses nécessaires pour concrétiser le changement social désiré. La TdC décrit le tableau d'ensemble et les objectifs à long terme sous lesquels tous les projets et programmes d'une organisation s'alignent. Chaque organisation doit avoir sa propre TdC, décrire son processus unique de changement social désiré, à partir d'hypothèses qui guident la conception d'un programme vers les objectifs à long terme qu'elle cherche à atteindre.



Un nombre croissant d'organisations définissent leurs buts et objectifs de cette manière, même si elles ne se réfèrent pas directement à la TdC. Les modules nécessaires pour construire une TdC se réfèrent de façon interchangeable aux résultats, accomplissements, ou conditions préalables et décrivent un diagramme connu sous le nom de « Route du Changement » ou « Cadre de Changement », lequel est une illustration graphique de ce processus.

Un Gestionnaire de Programme doit regarder les différentes facettes d'une organisation pour développer des programmes qui apportent de la valeur ajoutée et des bénéfices suffisants pour provoquer des changements stratégiques ambitieux. Cela requiert de développer un parcours (ou objectifs) qui découle de la TdC de l'organisation, d'intégrer les projets pour atteindre de plus grands résultats et d'accroître proportionnellement le travail sous cet aspect particulier. Ces parcours montrent ce qui doit se passer dans un programme pour atteindre les objectifs organisationnels.

Si une organisation a une TdC, le responsable du programme ou celui qui est désigné pour diriger la phase de conception, doit adapter les objectifs et résultats du programme de façon à les rendre pertinents et spécifiques à la TdC. Si aucune TdC n'existe, il est conseillé d'en développer une pour démontrer clairement le lien entre le programme et les objectifs stratégiques de l'organisation. Elle devrait également inclure les relations de causes à effets entre plusieurs composantes du programme, en indiquant également comment elles contribuent à l'atteinte de l'objectif du programme.

De façon optimale, il est recommandé de la concevoir dans la phase d'Identification parce que c'est à ce moment-là que l'équipe de conception dessine une image des intentions de résultats du programme et identifie les étapes à franchir pour les atteindre. Cela inclut le cadre logique du programme, les processus de suivi et d'évaluation, les ressources nécessaires, les critères d'évaluation et la structure de gouvernance.

Il est important de faire la différence entre la TdC de l'organisation et le modèle logique, bien que les deux termes soient utilisés de façon interchangeable mais ils visent des buts différents.

- **Une théorie de changement** : nécessite un examen à un niveau élevé et a une vision globale du changement désiré, scrute minutieusement les hypothèses derrière chaque étape ; cela peut être un processus long et complexe. Articuler une TdC implique souvent d'aller à travers toutes les étapes qui doivent être franchies pour atteindre le changement désiré en identifiant les conditions préalables qui facilitent (et éventuellement bloquent) chaque étape, lister les

activités qui produiront ces conditions, et expliquer pourquoi celles-ci sont susceptibles de fonctionner. Cela est souvent, mais pas toujours, présenté dans un organigramme.

- **Un modèle logique:** jette un regard plus étroit et pratique sur la relation entre les données d'entrées et les résultats dans un programme. Il se présente le plus souvent comme un tableau listant les étapes à franchir – depuis les entrées ou ressources jusqu'à l'atteinte du but désiré du programme. Certains donateurs utilisent des modèles logiques séparés pour planifier la mise en œuvre de chacun des composantes d'une TdC.

Une théorie de changement est à la fois un cadre et un processus :

- **C'est un cadre :** la TdC permet aux organisations de visualiser comment orienter leurs efforts vers l'atteinte des résultats, des buts et la réalisation de la vision. Cela permet de construire une image claire des réalités du futur programme à partir d'une analyse du contexte actuel, une autoévaluation des capacités, une revue critique et explicite des hypothèses.
- **C'est un processus:** il permet aux organisations d'identifier les milestones et les conditions qui doivent être réunies pour qu'un programme puisse prendre la voie vers le changement. Il permet aussi à l'équipe du programme de développer la logique flexible nécessaire pour analyser et répondre au changement social complexe escompté, faire le suivi de leur approche critique individuelle et collective de réflexion et d'action.

Une théorie de changement n'est pas :

- Une vérité absolue sur comment le changement va ou doit se produire.
- Une approche définitive destinée à éliminer les incertitudes qui existeront toujours dans les processus sociaux émergents.
- Un substitut à un cadre logique en tant qu'outil rigoureux de planification.

Les organisations n'ont pas toujours besoin de démarrer un nouveau programme pour appliquer les étapes requises par la théorie de changement. Il est parfois plus approprié de se concentrer sur le développement et l'amélioration des programmes existants afin qu'ils puissent mieux atteindre l'objectif stratégique de l'organisation. Le Gestionnaire de Programme doit explorer différentes options avec les parties prenantes internes et externes, un processus qui renforce aussi l'opportunité de développer un nouveau programme avec sa Charte.

Les disciplines de la gestion de programme

Les disciplines de la gestion de programme sont des compétences essentielles qui peuvent être toutes développées et appliquées. L'élément le plus important c'est d'être capable de les combiner dans une approche stratégique. Elles ne sont pas incluses dans une section isolée du guide mais plutôt intégrées comme compétences essentielles dans chaque phase, couvertes avec plus de détails dans les sections "Principes Complets et Intégrés de la gestion de programme". Les six disciplines sont :



Justification / pertinence

A travers chaque phase du programme, il importe de regarder en arrière, d'évaluer si les approches sont pertinentes et justifiées. Il peut y avoir des changements dans le contexte qui requièrent que des activités soient retardées, délivrées d'une manière différente, ou arrêtées complètement. Un flux de financement peut faire l'objet d'une nouvelle allocation, amenant un allongement du délai d'exécution du programme.. Le contexte dans lequel un programme fonctionne peut changer, par exemple du fait de la sécheresse, de l'intensification d'un conflit, requérant que toutes les activités du programme s'arrêtent immédiatement.

En plus de veiller à ce qu'un programme reste pertinent, il est de la responsabilité du Gestionnaire de Programme de maintenir un haut niveau d'appui des parties prenantes interne (e.g. les dirigeants seniors de l'organisation, l'équipe de soutien en charge de la finance et de la logistique) et externes (e.g. donateurs, officiels du gouvernement, les membres de la communauté). Cela requiert l'exécution d'un plan de communication et d'engagement bien élaboré.

Figure 4: Triangle de la triple contrainte

Temps

Un programme doit être délivré dans son intégralité, à temps et dans les limites du budget. Si chacun de ces aspects est exécuté avec succès, le programme peut être considéré comme clos. Prise ensemble, la relation entre ces trois éléments est souvent identifiée comme le « Triangle de la Gestion de Projet » ou de la « Triple Contrainte ». 'Temps' fait référence à la durée nécessaire pour produire un livrable, et du point de vue d'un programme, cela signifie souvent plusieurs produits livrables liés à chacun des projets qui constituent ce programme. La somme des ressources nécessaires pour exécuter chacune des activités du programme et du projet est, bien sûr, le coût du programme.



Examen objectif: Le Triangle de la Triple Contrainte

‘*Le Triangle de la Triple Contrainte*’ est une expression visuelle de la manière dont ces disciplines sont interconnectées. la relation entre l’envergure, le temps et le coût détermine la façon dont un programme est mis en œuvre.

Si le coût d’un programme augmente, alors l’envergure et ou le temps seront ajustés en conséquence. Il sera important de justifier pourquoi les paramètres du programme ont changé, évaluer le risque et s’assurer que toutes les parties prenantes soient informées. et pour couronner le tout, il est essentiel de mettre en place un processus rigoureux de suivi, évaluation et apprentissage, pour assurer que les disciplines soient appliquées pour maintenir la cohérence du programme.

Envergure (La portée)

Il importe de comprendre et de décrire toutes les tâches, activités et ressources nécessaires pour atteindre les objectifs et buts globaux d’un programme. Au niveau du projet, ces informations sont intégrées dans le Plan de Mise en Œuvre qui est régulièrement mis à jour (représentées à partir des données collectées au moyen d’outils comme la Structure de Répartition des Tâches, le Diagramme en Réseau, le Diagramme de Gantt). Le Gestionnaire de Programme peut avoir besoin de consulter plusieurs Plans de Mise en Œuvre de projet en vue de développer un Plan de Mise en Œuvre global, lequel fournit une image actualisée de tous les aspects du programme.

Coût

Le Gestionnaire de Programme n’a pas besoin d’être un comptable mais il doit être en mesure de comprendre et élaborer les budgets, faire des prévisions financières nécessaires, renseigner les feuilles de calcul qui doivent être adaptées pour différentes audiences. Les grandes organisations internationales ont des départements en charge des aspects financiers qui conseillent, élaborent des modèles et délivrent des services de comptabilité, mais dans les petites organisations le Gestionnaire de Programme a plus de responsabilités sur ces aspects. La différence dans les niveaux de compétence du Chef de Projet et du Gestionnaire de Programme réside dans la capacité d’analyser et d’interpréter des données issues de différentes sources qui se rapportent à la complexité et à la vue d’ensemble de plusieurs activités et projets.

Risque

Etre capable de gérer et de contrôler les risques qui pourraient affecter les livrables implique de conjuguer la capacité d’interpréter les données complexes venant d’une gamme d’activités, d’identifier les risques, de mettre en place un plan de gestion des risques, d’évaluer quand un risque devient un problème, et de prendre les mesures appropriées quand la situation l’exige. Le Gestionnaire de Programme travaille aux côtés des équipes, évalue régulièrement les progrès et assure que les mécanismes de rapportage sont en place pour identifier les problèmes potentiels, s’assure que le staff complète régulièrement les registres des risques et de problèmes et que ceux-ci sont résolus.

Parties prenantes

Une large gamme de parties prenantes sera toujours impliquée dans tous les programmes, incluant les membres des équipes des projets et programmes, l'équipe de soutien (départements financiers, ressources humaines, communications), les conseillers internes et externes, les équipes de spécialistes, les organisations partenaires issues de la société civile, les détenteurs de droits et les bénéficiaires, les alliés et les consortiums, spécialement quand les programmes visent un impact global.

L'équipe du programme identifiera les parties prenantes critiques au programme durant la phase d'identification et déterminera comment elles seront impliquées durant le cycle de vie du programme. Le diagramme RACI est l'outil le plus communément utilisé pour identifier les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes – il détermine qui est responsable, rend compte, consulté, informé, durant chaque phase du programme. Dans le contexte d'un environnement dynamique, les parties prenantes peuvent changer au cours du cycle de vie d'un programme et la partie la plus critique de la gestion des parties prenantes est de s'assurer que les attentes sont gérées et que les lignes de communication sont ouvertes et transparentes.

Votre étude de cas : La Rivière Delta

Au fur et à mesure de votre progression à travers les Phases et les Principes d'un programme, cette étude de cas vous aidera à vous engager et appliquer les outils recommandés et les processus aussi bien dans le contexte de la municipalité de la Rivière Delta que dans votre travail au quotidien.

Ce Guide est conçu sur le cas fictif du Project DProd'un projet de construction de latrines avec les communautés de la Rivière Delta. Ce projet est seulement une composante d'un plus vaste programme de la municipalité de la Rivière Delta. Dans la réalité, le programme met en œuvre plusieurs projets qui visent à réduire l'impact des maladies liées à l'eau dans la région.

Une analyse des conditions de vie des familles les plus pauvres de la municipalité de la Rivière Delta, révèle des résultats préoccupants. Les systèmes de soutiens sociaux sur lesquels les familles comptent pour la santé et l'éducation de leurs enfants sont considérablement affaiblis. Le centre de santé local peine à répondre à l'augmentation de plus en plus forte du nombre de patients. Les revenus des familles de la municipalité évoluent substantiellement vers la baisse.

Tous ces facteurs pourraient être reliés à une haute incidence des maladies liées à l'eau parmi les familles les plus pauvres et les enfants de moins de cinq ans. Un certain nombre de facteurs y relatifs ont également été identifiés:

- **La détérioration de la qualité de l'eau de la rivière** – des échantillons ont montré qu'elle était contaminée par des niveaux élevés de déchets fécaux et par le déversement de déchets ménagers et commerciaux.
- **La santé des familles** dans la région s'était détériorée parce que le centre de santé était surutilisé. Parmi les autres raisons, l'on notait le manque d'éducation locale sur les mesures de prévention de la propagation des maladies hydriques et la réticence des communautés à aller chercher de l'aide.

Le programme a été conçu dans la municipalité pour veiller à ce que tous les projets qui le composent soient axés sur le même objectif - réduire l'impact des maladies hydriques dans la rivière Delta. Le

Gestionnaire du programme a un aperçu de toutes les activités et recherche les domaines dans lesquels un impact supplémentaire peut être obtenu en associant et en créant des activités complémentaires.

C'est le moment d'apprendre

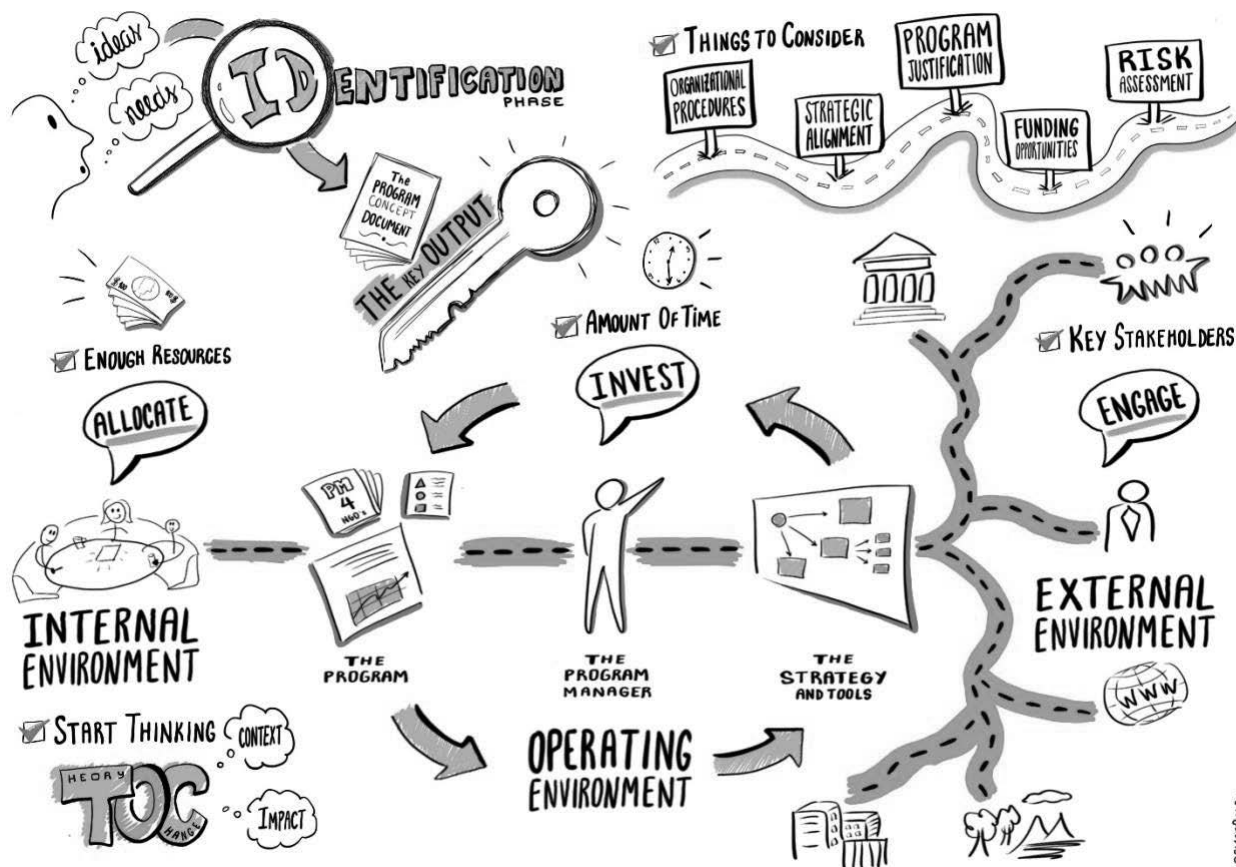
Nous avons défini le contexte et les principes fondamentaux de l'approche Program DPro en matière de gestion de programme et nous sommes prêts à explorer le Guide. N'oubliez pas de travailler systématiquement à travers chaque module pour développer votre compréhension de chacune des **Phases, Principes et Eléments essentiels**.

Rappelez-vous, tous les programmes devraient être mis en place pour s'adapter à un contexte dynamique. La mise en œuvre régulière du cycle **planifié, exécuter, réviser et des Points de Décisions** formelles pendant les phases de conception, de planification et de mise en œuvre permet de suivre et de contrôler la qualité de votre programme.

C'est le processus continu de clarification et d'adaptation qui aboutira au succès de votre programme et à la réalisation de la théorie du changement de votre organisation.



Bienvenue à la Phase 1: Identification de Programme

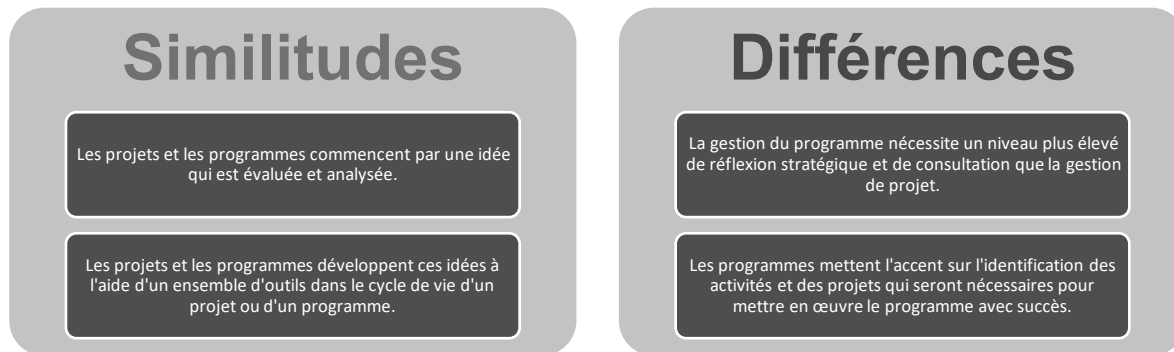


“Chaque amélioration ou innovation commence par une idée. Mais une idée n'est qu'une possibilité - un début qui doit être nourri, développé, élaboré, ajusté, défendu, testé, mis en œuvre et vérifié. Les idées n'ont aucune valeur jusqu'à ce qu'elles soient mises en œuvre.”

-Adam Robinson

Introduction

Les programmes, comme les projets, commencent par une idée ou un besoin, qui évolue vers des concepts ou une réalité plus tangible au cours de la première phase du cycle de vie du programme. Au moment où nous commençons à approfondir la Phase d'Identification de la gestion du programme, il est important de comprendre les similitudes et les différences entre les projets et les programmes. Jetons un coup d'œil:



Dans une situation idéale, un Gestionnaire de Programme sera nommé avant ou pendant la Phase d'Identification. Au cours de cette phase, le Gestionnaire de Programme, le Principal Responsable et le Conseil d'administration collaboreront avec différentes parties prenantes internes et externes pour commencer à formuler les fondements du programme. C'est à ce stade que plusieurs questions clés doivent être posées:

- Le programme proposé est-il conforme à la stratégie et à la vision de l'organisation?
- Ce programme répondra-t-il à un besoin?
- Y a-t-il suffisamment de temps et de ressources pour investir dans l'élaboration d'un programme en ce moment?

- La formulation d'un programme permettra-t-elle à l'organisation d'atteindre des extrants «supérieurs à la somme de leurs parties»?

C'est aussi le moment de commencer à considérer la Théorie du Changement (TdC) du programme. Les programmes de développement, humanitaires et environnementaux ont tendance à être vastes et complexes, c'est pourquoi il est essentiel de commencer à réfléchir aux composantes de la TdC.

Un programme consistera probablement en de multiples projets, activités, intérêts des parties prenantes, risques et défis qui doivent être gérés et équilibrés de manière à répondre aux besoins variés des communautés (et parfois des pays), tout en contribuant à l'atteinte des objectifs généraux d'une organisation.

La TdC sera développée davantage et consolidée au cours de la Phase de Conception, mais commencer le processus de réflexion sur la TdC d'un programme au début, vous aidera à créer les liens nécessaires plus tard.

Que peut-on faire pour accroître les chances de succès dans cette phase?

1. **Investir:** Assurez-vous de prévoir suffisamment de temps pour la Phase d'Identification du Programme. Cela peut prendre plusieurs semaines. Le temps que vous investissez ici sera payant dans les phases ultérieures du programme. Vous devrez communiquer avec diverses parties prenantes, analyser les environnements internes et externes, et commencer à identifier les risques et les défis potentiels - tout cela (vous l'aurez deviné!) - prend du temps.
2. **Allouer:** Assurez-vous de disposer de ressources suffisantes - financières et humaines - pour investir dans la Phase d'Identification du Programme. C'est essentiel pour le développement de votre compréhension de l'environnement externe et interne dans lequel le programme fonctionnera et pour l'approfondissement de vos connaissances sur les besoins des utilisateurs primaires (besoins des bénéficiaires), ainsi que sur les risques et les défis que le programme peut rencontrer.
3. **Engager:** Il est important d'identifier et de dialoguer avec les parties prenantes clés dès le début - pour prendre leurs avis et attentes et déterminer qui devrait être impliqué dans la future gouvernance du programme. Rappelez-vous que la structure de gouvernance autorise et soutient les activités du programme, de sorte qu'il sera avantageux de s'engager avec les membres potentiels de la gouvernance du programme.

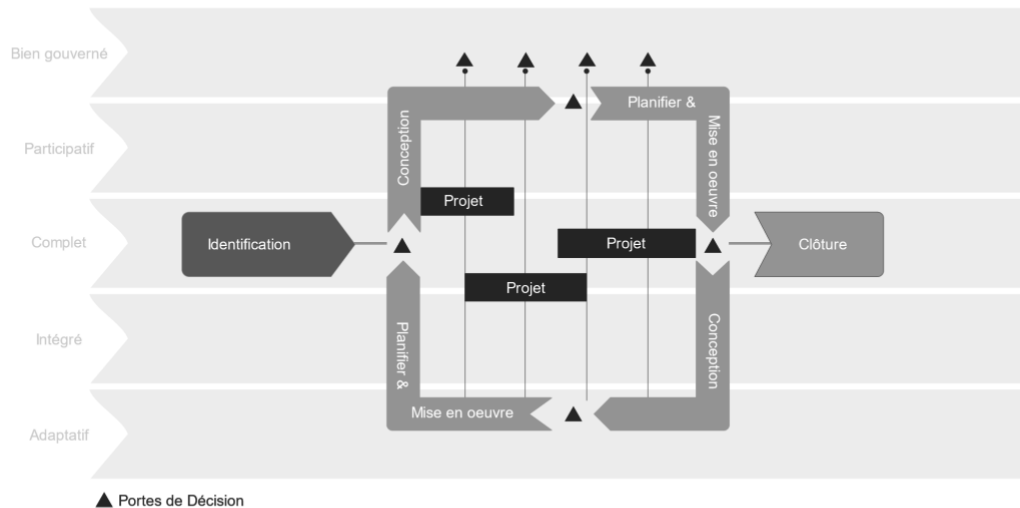
La Théorie de changement

La Théorie du changement (TdC) est une cartographie détaillée du travail à venir qui fournit une voie (ou des voies) pour les organisations et les programmes. Cette voie inclura une variété de composantes qui aideront le gestionnaire de programme et d'autres parties prenantes à relier les activités du programme aux objectifs globaux.

Développer la TdC peut sembler compliqué et fastidieux, mais une fois que vous en aurez compris les composantes et la logique, vous serez capable de construire votre propre TdC.



Extrant clé: La note conceptuelle du programme



La note conceptuelle du programme

La note conceptuelle du programme décrira les changements que le programme va réaliser, en fonction de ses objectifs et de son environnement global. Ce document est généralement élaboré rapidement et distribué aux parties prenantes internes et externes clés dans le but d'affiner et de vérifier les idées initiales.

Points de décision

Comment savons-nous quand nous sommes prêts à passer à la Phase de Conception? Les Points de Décision sont des points de contrôle dans le Cycle de Vie du Programme qui aident l'équipe du programme à déterminer si elle doit aller de l'avant ou non. Les informations contenues dans la Note Conceptuelle du Programme vous aideront à déterminer si vous devez dépenser des ressources supplémentaires, comme du temps et de l'argent, pour aller à la prochaine phase de conception.

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Raffinage et pilotage

Les processus d'identification varient selon l'organisation. Il y aura différentes politiques et structures d'approbation en place pour soutenir l'évolution des idées vers un concept tangible. Une fois le concept validé et autorisé, le cadre conceptuel peut ensuite être utilisé pour obtenir l'appui et le soutien des autres.

Qui est impliqué?

Un point de décision dans la Phase d'Identification peut prendre plusieurs formes, en fonction de la structure de gouvernance existante d'une organisation, par exemple:

- Un groupe ou une personne peut avoir la responsabilité d'orienter et d'aider le Gestionnaire de Programme à prendre de telles décisions «aller de l'avant ou pas». Il pourrait s'agir d'un comité de revue de programme ou d'une équipe de la haute direction qui se réunit régulièrement pour fournir des orientations officielles, réviser ou appuyer des décisions importantes.
- Le Gestionnaire de Programme pourrait ensuite consulter le comité pour discuter et justifier la pertinence d'un programme et, en cas de succès, pour appuyer la décision de faire passer le concept du programme à l'étape suivante. Cela pourrait être un accord verbal à l'une des réunions, ou un accord plus formel comme l'approbation d'un budget pour développer pleinement le programme.



Que devons-nous considérer?

Rappelez-vous que nous sommes dans la première phase de développement du programme et qu'il y aura beaucoup de facteurs à prendre en compte lors de l'identification de la structure et du but de votre programme. Voyons cela davantage et jetons un coup d'œil à certains des facteurs à considérer:

Procédures organisationnelles	Alignement stratégique	Justification du programme	Opportunités de financement	Évaluation des risques
-------------------------------	------------------------	----------------------------	-----------------------------	------------------------

Procédures organisationnelles: Chaque organisation aura des procédures spécifiques pour la prise de décision et l'approbation des programmes. Lors de l'identification de votre programme, assurez-vous que cette information est facilement disponible et que votre équipe est informée de ces processus. Certaines questions à poser sont:

- Comment obtenez-vous un appui pour votre Note Conceptuelle?
- Dans quelle mesure avez-vous besoin de partager la Note Conceptuelle avec les parties prenantes afin qu'elles aient le temps de le parapher ?
- Avez-vous besoin de le présenter à une réunion de prise de décision (face à face ou à distance)?

Alignement stratégique: Un programme ne peut aller de l'avant que s'il s'aligne sur le plan stratégique global d'une organisation. Votre programme correspond-il à la stratégie globale de votre organisation? Vous pouvez envisager de référencer les objectifs stratégiques de votre organisation ou la théorie du changement dans votre Note Conceptuelle afin que les parties prenantes puissent voir comment votre programme s'aligne avec sa stratégie organisationnelle globale.

Justification du programme: Pendant cette phase, et tout au long du cycle de vie d'un programme, il est important de pouvoir démontrer qu'un programme est et continue d'être pertinent et justifiable.

- **Portée de la note conceptuelle** – Avez-vous besoin d'affiner votre document pour répondre aux problèmes ou préoccupations spécifiques des parties prenantes influentes?
- **Duplication et concurrence** – Une partie de la pertinence du programme consiste à vérifier qu'il complète les efforts internes et externes.

Opportunités de financement: L'élaboration d'un programme global dépend du financement disponible. Les opportunités de financement doivent être prises en compte lors de l'identification d'un programme, en plus des critères et exigences spécifiques des donateurs.

Évaluation des risques: Une évaluation des risques a-t-elle démarré? C'est une bonne idée de consulter les parties prenantes internes et externes du programme pour commencer le processus d'évaluation des risques.

Qui est impliqué dans cette phase?

Dans une situation idéale, le Gestionnaire de Programme est impliqué dès les premières étapes du développement du programme et prend part à la prise de décision stratégique pendant la phase d'identification. Cela signifie que le Gestionnaire de Programme est impliqué dans la définition des projets et des activités qui peuvent être combinés pour produire un avantage supplémentaire pour le programme. Cependant, dans certains cas, les organisations préfèrent recruter des gestionnaires de programme après l'approbation d'un programme. Dans ce cas, des consultants ou des experts du siège de l'organisation prennent la tête de la Phase d'Identification.

Garder en tête ...

Lorsque vous menez vos analyses opérationnelles internes, externes et environnementales, il est utile d'examiner les actifs de l'organisation et d'essayer de les exploiter.

Quelle que soit la personne responsable, la Phase d'Identification doit produire une analyse complète de l'environnement interne et externe, y compris l'environnement opérationnel du programme. Une partie de cette analyse devrait inclure l'identification des parties prenantes.

Pourquoi les parties prenantes sont-elles si importantes?

La gestion et la participation efficaces des parties prenantes sont essentielles au succès de tout projet ou programme. L'un des principaux objectifs de l'élaboration d'un programme est d'être en mesure de lier des projets et des activités fondés sur des intérêts communs dans un environnement opérationnel plus large. Identifier qui doit être impliqué (et quand) dans la Phase d'Identification relève de la responsabilité du Gestionnaire de Programme. Lors de la sélection des parties prenantes à impliquer, il y a une variété de facteurs à prendre en considération:

- | | |
|-------------------------|--|
| Duplication de l'effort | Vous voulez vous assurer que les projets qui composent votre programme ne dupliquent pas leurs activités et leurs efforts. Il se pourrait que des projets similaires soient actifs dans la même zone |
|-------------------------|--|

géographique, avec les mêmes bénéficiaires, ou couvrant le même domaine d'intervention.

Partenariats et alliances	Il peut être essentiel pour une organisation de former des partenariats et des alliances avec d'autres ONG et organisations de la société civile pour obtenir de meilleurs résultats.
Calendrier	Dans les situations d'urgences et d'aide humanitaire, les programmes devront être mis en œuvre rapidement et il sera peut-être nécessaire d'envisager des délais plus courts pour la Phase d'Identification.

Le Gestionnaire de Programme doit avoir une vue d'ensemble et une perspective globale pour être en mesure de jeter les bases d'un programme solide, bien intégré et cohérent. Dans la plupart des cas, la participation des parties prenantes à la Phase d'Identification devrait inclure au moins:

- L'Équipe de direction de l'organisation
- L'Équipe du programme
- Les Représentants du consortium / partenaires (le cas échéant)

Le Gestionnaire de Programme devrait également tenir compte du fait que des connaissances et des leçons importantes pourraient être obtenues auprès d'intervenants ayant de l'expérience dans l'élaboration de programmes, ou qui ont déjà travaillé sur des programmes similaires et avec d'autres

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Gestionnaire de programme et Phase d'Identification

Il se peut que vous soyez recruté en tant que Gestionnaire de Programme après la Phase d'Identification. Si tel est le cas, il est essentiel que vous preniez le temps de comprendre la justification de votre programme et son alignement avec la stratégie de votre organisation et la TdC. Examiner toute la documentation, parler aux parties prenantes concernées et évaluer les lacunes qui pourraient indiquer que des raccourcis ont été pris pendant la phase d'identification.

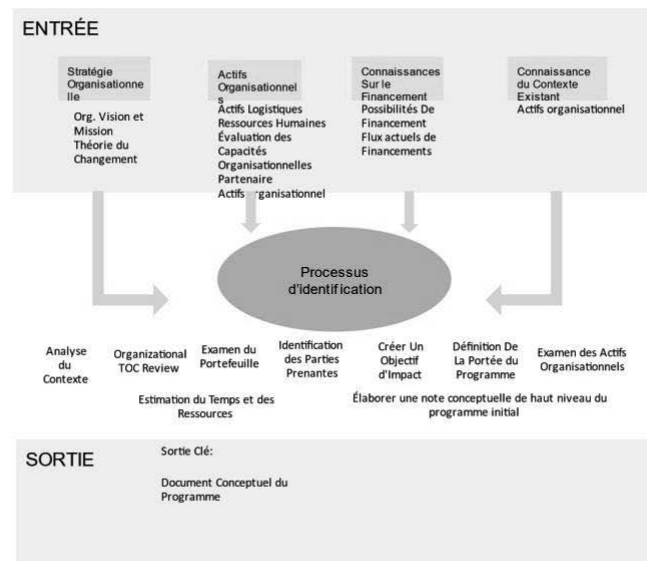
organisations.

Qu'est-ce que cela signifie en pratique?

Le Diagramme du Processus d'Identification du Programme illustre comment relier les intrants, les processus et les extrants nécessaires à la Phase d'Identification. Pour acquérir les connaissances dont vous avez besoin pour compléter cette phase (et d'autres), il est utile de passer ces trois étapes:

Les intrants alimentent les processus qui produisent les extrants

Figure 5: Processus de la Phase d'Identification



Intrants

Plusieurs intrants clés sont importants pour le processus d'identification du programme. Nous avons déjà abordé certains d'entre eux dans cette phase ; ils sont résumés ici pour clarification:

Stratégie organisationnelle	Pour positionner le programme de la meilleure façon possible, le Gestionnaire de Programme doit posséder un niveau élevé de connaissances institutionnelles. Toutes les activités, projets et programmes devraient également contribuer à la TdC de l'organisation.
Actifs organisationnels	Les actifs existants - qu'ils soient liés à l'infrastructure, au personnel ou à des partenaires clés - doivent être pris en compte lors de l'identification du programme, et ils peuvent apporter une valeur ajoutée au moment de conception du programme. Une forme d'atout organisationnel souvent négligée est l'expérience passée. Posez la question: «Qu'avons-nous fait de semblable dans le passé?» Les rapports d'évaluation contiennent souvent des perspectives et des leçons importantes qui permettront à l'équipe du programme de tirer les leçons des erreurs et de capitaliser les réussites antérieures.
Connaissance des opportunités de financement	Les opportunités et les tendances de financement devraient être étudiées en profondeur pour identifier et cibler efficacement les propositions des donateurs. À un moment donné, vous voudrez peut-

être faire appel à une équipe spécialisée dans la collecte de fonds pour obtenir des conseils. Les grandes organisations ont généralement des équipes de spécialistes dédiées à la gestion des subventions et à la collecte de fonds, et elles devraient être consultées à ce stade.

Connaissance du contexte actuel Nous avons déjà mentionné l'importance de l'analyse des environnements internes, externes et opérationnels. Très peu de phases d'identification commencent sans connaissance préalable du contexte dans lequel un programme fonctionnera.

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Degrés de tolérance dans le programme

Au fur et à mesure que vous travaillez sur les intrants, y compris en commençant le processus d'estimation, il est recommandé de commencer à réfléchir aux types de niveaux de tolérance qui seront établis. Les tolérances pour un programme seront réparties entre la personne responsable de la gouvernance du programme (par exemple le Directeur Pays ou le cadre supérieur du siège ou le conseil d'administration), le Gestionnaire du Programme et les Chefs de Projet auxquels le Gestionnaire du Programme conviendra les niveaux.

Les processus

Une fois que vous aurez rassemblé les documents et les données d'analyse nécessaires à l'identification de votre programme, vous voudrez commencer à structurer vos discussions. Ces discussions structurées généreront l'analyse contextuelle et les connaissances qui serviront de base au programme. Les processus comprennent:

- L'Analyse de l'environnement
- La Revue de portefeuille
- La définition des objectifs d'impact du programme
- L'Estimation du temps et des ressources
- La Revue organisationnelle de la TdC
- L'Identification des parties prenantes
- La Revue des actifs organisationnels
- Le Développement de la note conceptuelle de programme

Étude de cas de la rivière Delta

À mesure que vous progressez dans chacune des phases et des principes, cette étude de cas vous aidera à utiliser et à appliquer une gamme d'outils et de processus dans le contexte de la Municipalité de la rivière Delta et de votre travail au quotidien. Si vous êtes familier avec le Project DPro 1, vous reconnaîtrez l'étude de cas fictive de Project DPro sur un projet de construction de latrines avec des communautés de la rivière Delta. Nous nous appuyons sur cet exemple dans le Guide du Programme, le projet de latrines étant l'une des composantes du programme élargi de la municipalité de la rivière Delta. Tout au long de ce Guide, vous explorerez les autres projets et composantes qui constituent l'ensemble du programme de la rivière Delta. Par exemple:

- Une analyse du niveau de vie des familles les plus pauvres de la région révèle des résultats troublants.
- Les systèmes de soutiens sociaux sur lesquels les familles comptent pour les soins et l'éducation de leurs enfants sont considérablement affaiblis.
- Le centre de santé local a du mal à faire face à l'augmentation du nombre de patients nécessitant des soins.
- Le revenu disponible des familles dans la municipalité a considérablement diminué.

Chacun de ces facteurs a été attribué à une incidence élevée des maladies hydriques chez les familles pauvres et les enfants de moins de cinq ans. Un certain nombre de facteurs y relatifs ont également été identifiés:

- La rivière Delta a été contaminée par des niveaux élevés de déchets fécaux ainsi que par le déversement de déchets ménagers et commerciaux.
- Le centre de santé était surchargé en raison de la dotation insuffisante en personnel et de l'augmentation du nombre de patients.
- Les résidents de la communauté s'exposaient à des risques parce qu'ils ne savaient pas comment prévenir la propagation de la maladie et hésitaient à demander de l'aide.

La raison d'être d'un programme est de faire en sorte que tous les projets qui le composent visent le même objectif - dans ce cas, réduire l'impact des maladies hydriques dans la rivière Delta. Le Gestionnaire de Programme a un aperçu de toutes les activités et cherche des domaines où un impact supplémentaire peut être atteint en rejoignant et en créant des activités complémentaires.

Analyse de l'environnement

La réalisation d'une analyse de l'environnement est cruciale pour pouvoir comprendre l'environnement interne et externe d'un programme. Vous voudrez avoir des discussions avec un large éventail de parties prenantes pour avoir une compréhension approfondie des causes profondes et des effets du problème qui doit être abordé. Au cours de ce processus, vos groupes cible et impact (bénéficiaire) sont identifiés. Le processus d'analyse de l'environnement vous aidera également à relier le problème que vous avez l'intention d'aborder à des voies spécifiques dans la Théorie du Changement de votre organisation, et à obtenir l'information dont vous avez besoin pour définir les objectifs de votre programme. Certaines des analyses pourraient inclure les éléments suivants:

Apprendre de l'expérience passée

Le Gestionnaire de Programme devrait demander des avis et rechercher la documentation (leçons apprises et évaluations) sur des programmes antérieurs similaires.

Évaluation de capacité organisationnelle (ECO)

Une ECO avec des partenaires et des fournisseurs potentiels donnera un aperçu des ressources et des services de soutien disponibles pour le programme.

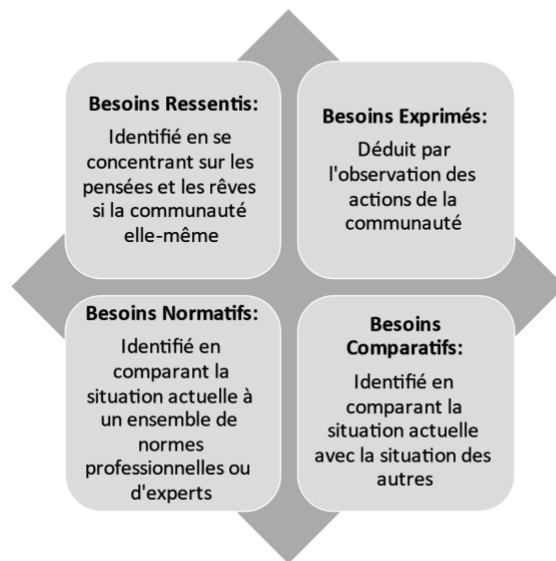
Analyse des besoins

La collecte de données sera toujours subjective (car les individus et les membres des groupes sociaux et d'intérêt peuvent avoir des idées radicalement différentes sur ce qui devrait être défini comme «besoin»). Plusieurs sources de données et études peuvent être disponibles pour donner un aperçu d'un programme proposé et, dans ce cas, un processus de «triangulation» est utile à des fins de validation.

Analyse des besoins

Le sociologue américain, Jonathan Bradshaw, a estimé que l'identification des besoins devrait impliquer l'étude de quatre types de besoins. Les *Quatre Catégories de Besoins Sociaux* de Bradshaw constituent un excellent outil pour comprendre l'environnement opérationnel d'un programme potentiel. L'outil a d'abord été introduit dans le Guide PMD pour les Chefs de Projet et est tout aussi utile pour le Gestionnaire de Programme. Le modèle de Bradshaw aide à incorporer une variété de perspectives et de méthodes qui aident à augmenter la validité et la crédibilité de l'analyse de l'environnement. Les programmes peuvent avoir besoin d'une équipe composée de personnes de plusieurs organisations ou pays et de plusieurs domaines techniques pour faire cette évaluation des besoins. Ce modèle qui met l'accent sur quatre catégories de besoins sociaux (Ressentis, Exprimés, Normatifs et Complets) est particulièrement utile pour générer une compréhension commune des besoins globaux du programme.

Figure 6: Les 4 Catégories de Besoins Sociaux de Bradshaw



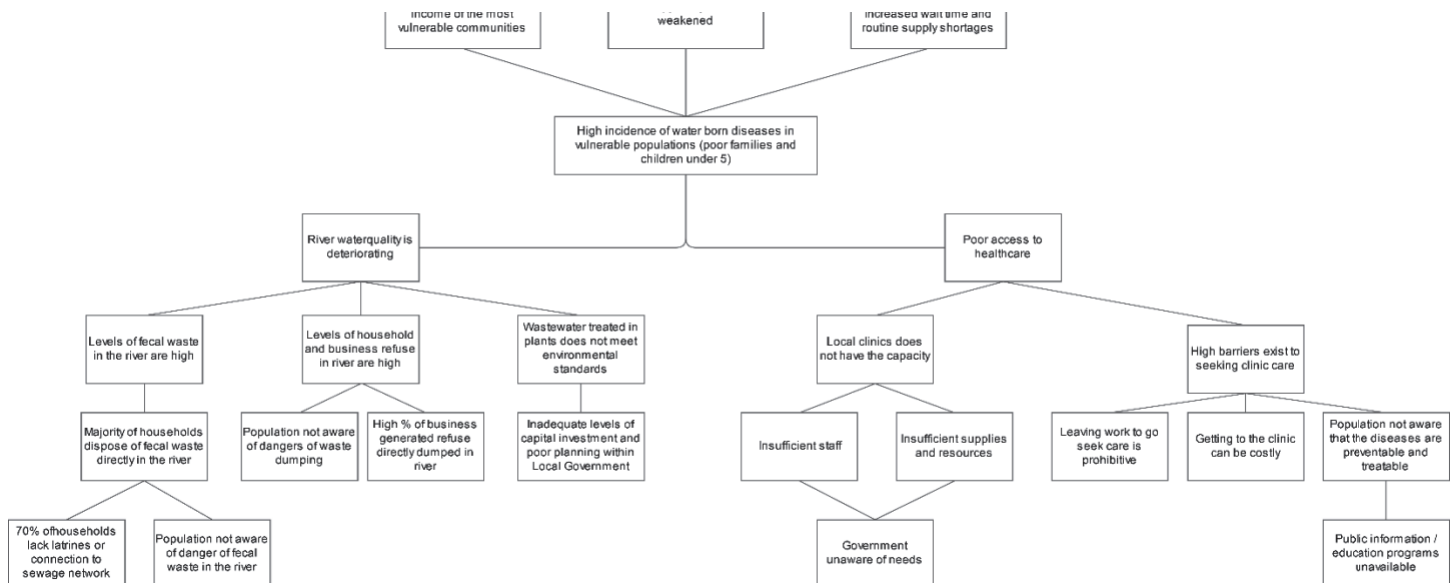
Arbre à problèmes

Une fois que vous avez recueilli des informations sur les besoins du programme, vous pouvez utiliser un Arbre à Problèmes pour décortiquer les problèmes et commencer à déterminer des interventions de votre programme. Les arbres à problèmes vous aideront à cartographier et à analyser visuellement des problèmes complexes afin de prendre du recul et d'obtenir une vue d'ensemble et un aperçu. L'Arbre à Problèmes est particulièrement efficace lorsqu'il est réalisé de manière participative avec une équipe et une variété de parties prenantes. Ce processus collaboratif oblige les participants à différencier entre la cause et l'effet. Un Arbre à Problèmes développé pour un programme sera beaucoup plus complexe que celui d'un projet, et peut aboutir à plusieurs projets potentiels, comme le montre l'exemple de la figure 7.

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Cause et effet

Une *cause* est généralement quelque chose qui fait qu'un événement se produit et un *effet* est le résultat et l'impact de cet événement. Un problème dans une communauté peut être à la fois une cause et un effet et il est important d'avoir ces conversations dès le début afin qu'il y ait une compréhension partagée de ces termes. Un malentendu à ce stade pourrait avoir un impact sérieux sur les phases suivantes de la conception, de la planification et de la mise en œuvre du programme.

Figure 7 : Arbre à problèmes



Arbre à objectifs

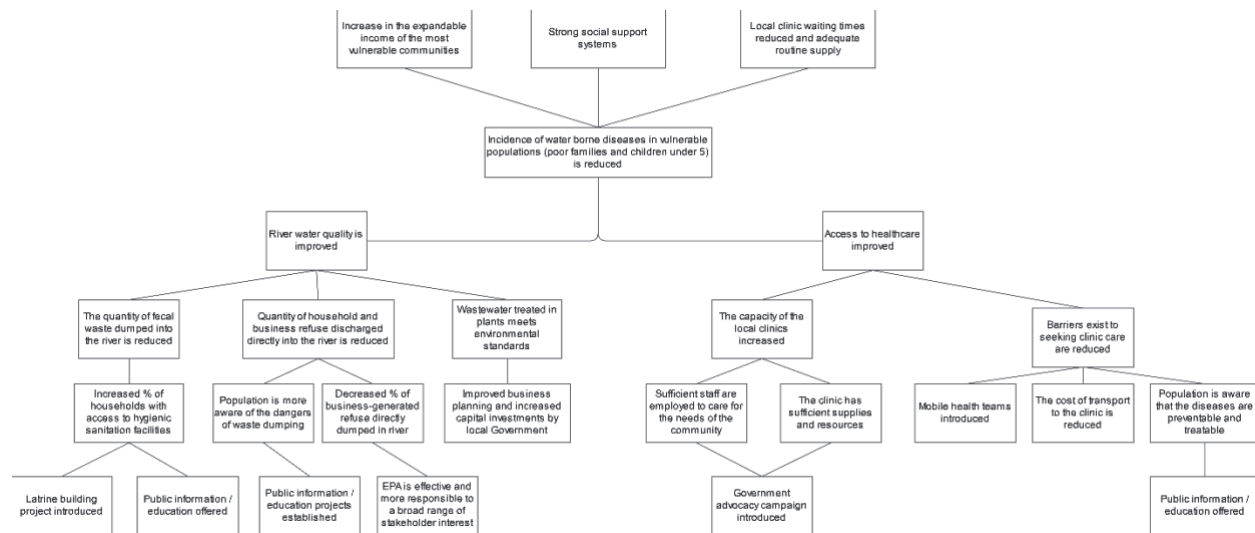
Les Arbres à Objectifs, également connus sous le nom d'Arbres à Solutions, peuvent être utilisés au niveau du programme pour transformer les problèmes en solutions, et donc pour identifier une voie à suivre. Pour ce faire, les énoncés de problèmes sont transformés en énoncés positifs d'objectifs. Commencez par votre problème « De Démarrage » ou « Principal » et remplacez-le par l'objectif de votre programme, puis construisez le reste de l'arbre en conséquence. Lorsque vous utilisez à la fois les outils Arbre à Problèmes et Arbre à Objectifs, il est important de situer l'analyse dans le cadre de la Théorie du Changement de votre organisation. L'exemple ci-dessous convertit le principal problème de la Municipalité de la rivière Delta en énoncé d'objectif positif.

Forte incidence des maladies hydriques chez les populations vulnérables (familles pauvres et enfants de moins de 5 ans)



L'incidence des maladies hydriques chez les populations vulnérables (familles pauvres et enfants de moins de 5 ans) est réduite.

Figure 8 : Arbre à objectifs



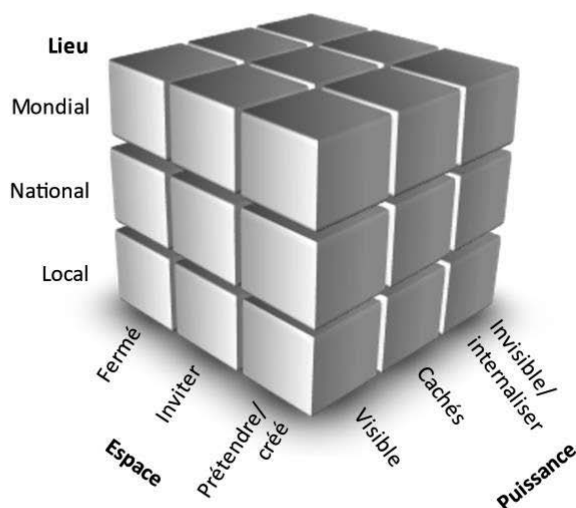
Cartographie du pouvoir

Comme déjà mentionné, la gestion efficace des parties prenantes est la clé d'un programme réussi. L'outil Cartographie du Pouvoir est utilisé pour cartographier tous les parties prenantes internes et externes dans l'environnement opérationnel d'un programme. Ce processus de cartographie permettra au Gestionnaire de Programme de prendre des décisions sur la façon de gérer les diverses relations avec les parties prenantes. Il est également utile de mener ce processus de manière participative, car cela vous permettra d'identifier de manière exhaustive tous les groupes et individus qui joueront un rôle clé dans le programme.

Une fois le processus de cartographie terminé, placez chacun de ces acteurs dans des groupes thématiques afin de comprendre comment ils interagissent les uns avec les autres. En tant que Gestionnaire de Programme, vous devez accorder une attention particulière aux groupes cibles ou d'impact du programme.

Les Cubes de Pouvoir fournissent un cadre utile pour analyser les différentes dimensions de la dynamique du pouvoir (lieux, espaces et formes de pouvoir) et comment celles-ci interagissent les unes avec les autres. L'utilisation de ce processus pour cartographier l'environnement opérationnel actuel peut vous aider à comprendre comment élaborer un programme et définir comment travailler avec plusieurs parties prenantes.

Figure 9 : Cubes de pouvoir



Identification préliminaire des risques

À ce stade, vous devriez commencer à formuler une compréhension générale des risques qui pourraient empêcher votre programme d'atteindre les résultats souhaités. Pour ce faire, vous devez examiner de manière critique les environnements internes (organisation / consortium) et externes (financement / communauté / politique / etc.) dans lesquels le programme fonctionnera. Votre évaluation initiale des risques doit mettre en évidence *la vue d'ensemble* ou les risques globaux, qui peuvent compromettre le mandat d'un programme et la voie du changement tel que décrit dans la Théorie du Changement de votre organisation. Des évaluations plus détaillées des risques suivront dans les phases ultérieures.

Commencez par évaluer les risques potentiels pour votre organisation par rapport au programme et concentrez-vous sur les résultats globaux du programme. Gardez à l'esprit que les risques sont souvent interreliés et peuvent s'influencer les uns les autres. Le but de ce processus d'analyse des risques initial est principalement de s'assurer que plusieurs points de vue sont inclus et compris par votre structure de gouvernance, le Principal Responsable du Programme ou le Conseil d'administration.

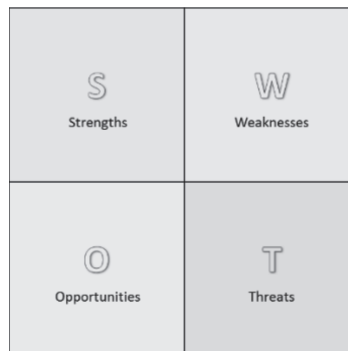
Les catégories de risque pourraient inclure:

- ✓ Stratégique
- ✓ Commercial
- ✓ Économique
- ✓ Légal / réglementaire
- ✓ Organisationnel
- ✓ Politique
- ✓ Environnemental
- ✓ Technique
- ✓ Relationné à la gestion de Programme / Proiet

FFOM (SWOT)

L'outil FFOM (SWOT) est utilisé pour mieux comprendre les **forces** et les **faiblesses** d'un environnement opérationnel, ainsi que pour identifier des **opportunités** potentielles et découvrir des **menaces** qui pourraient compromettre les activités du programme.

Figure 10: Analyse FFOM (SWOT)



Revue de la Théorie du Changement de l'organisation

Comme indiqué dans l'Introduction, une Théorie du Changement (TdC) est une description de comment et pourquoi un changement souhaité se produira dans un contexte donné. Cela se fait généralement à un niveau élevé pour informer les buts et objectifs stratégiques d'une organisation et guider le travail effectué durant la Phase d'Identification.

La figure 11 illustre la relation et les liens entre la TdC d'une organisation, ses programmes et ses projets. L'intégration de ces trois niveaux de gestion (gestion de portefeuille, de programme et de projet) se concentrera sur les principaux résultats et assurera l'alignement organisationnel. Les liens entre chacune des trois colonnes constituent une représentation visuelle de la manière dont le travail au niveau d'un projet doit être aligné sur les objectifs du programme et les voies de la TdC. La TdC fournira des intrants clés pour le processus d'identification du programme tel que:

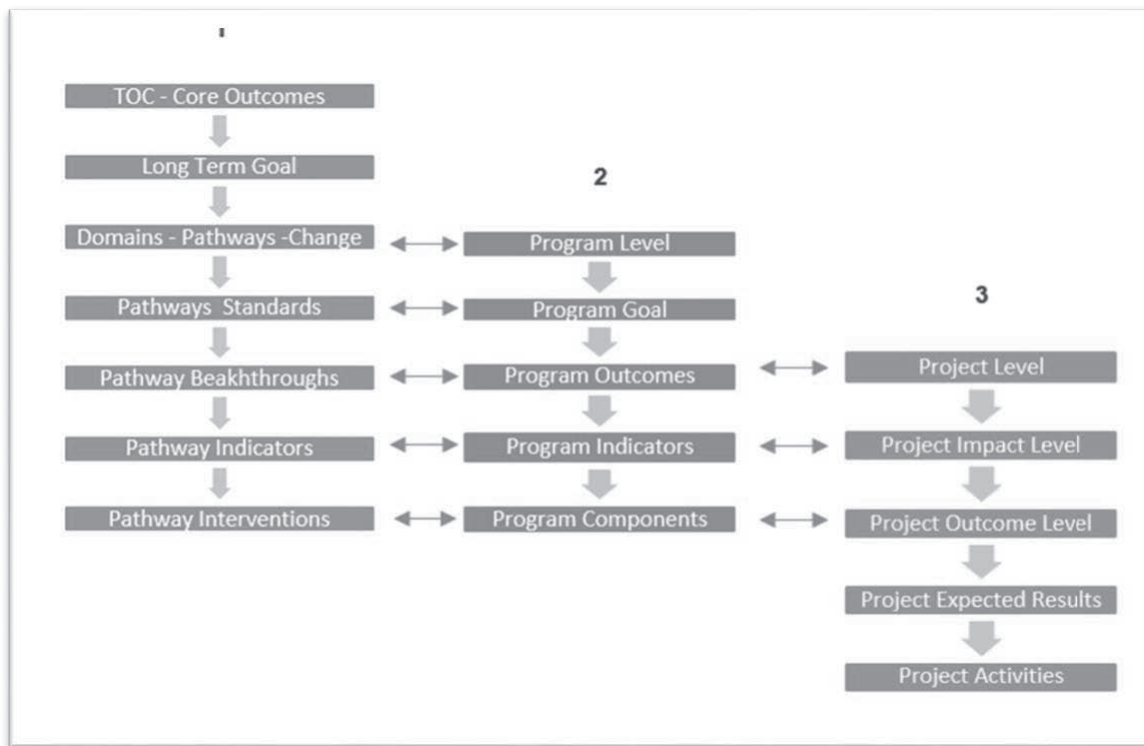
- Le (s) objectif (s) à long terme qu'une organisation s'engage à atteindre.
- Les voies, ou objectifs, nécessaires pour concrétiser la TdC.
- Les conditions préalables requises pour atteindre le (s) objectif (s) à long terme.
- Les voies de changement, les normes de cheminement, les progrès et les indicateurs.

Progrès de la TdC

Pensez à un progrès comme un changement sur votre voie de TdC qui, d'une certaine manière, fait avancer votre programme de manière substantielle.

Source: CARE® Guide de la Théorie de changement

Figure 11 : Théorie de change de l'organisation



Revue de portefeuille

Les portefeuilles sont généralement gérés au niveau national, régional ou mondial et garantissent que les programmes et les projets sont conformes aux objectifs stratégiques généraux. Par conséquent, il est important de prendre le temps de comprendre comment un programme s'adapte au portefeuille global. Cet examen devrait impliquer:

- 1) La création d'une matrice des projets et des activités actuels et récents qui contribuent à la vision stratégique d'une organisation.
- 2) L'identification des zones dans la matrice qui renforcent les arguments en faveur d'un programme.

Le processus de revue du portefeuille aide les organisations à évaluer la qualité de leurs programmes actuels et leur contribution à la TdC. Cette revue pourrait impliquer un examen des activités qui sont mises en œuvre directement par une organisation ou celles qu'elle soutient par le biais de partenaires locaux, de coalitions ou d'autres efforts de plaidoyer.

Les résultats d'une revue de portefeuille devraient ensuite être consolidés et présentés au personnel et aux partenaires locaux dans un format accessible et approprié pour ces parties prenantes. Même si un

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ – Revues de portefeuille

Une revue de portefeuille ne devrait jamais impliquer une révision et une refonte des priorités du portefeuille ou d'une CdT. Le but de cet exercice est de s'assurer qu'un programme potentiel cadre bien avec la stratégie organisationnelle.

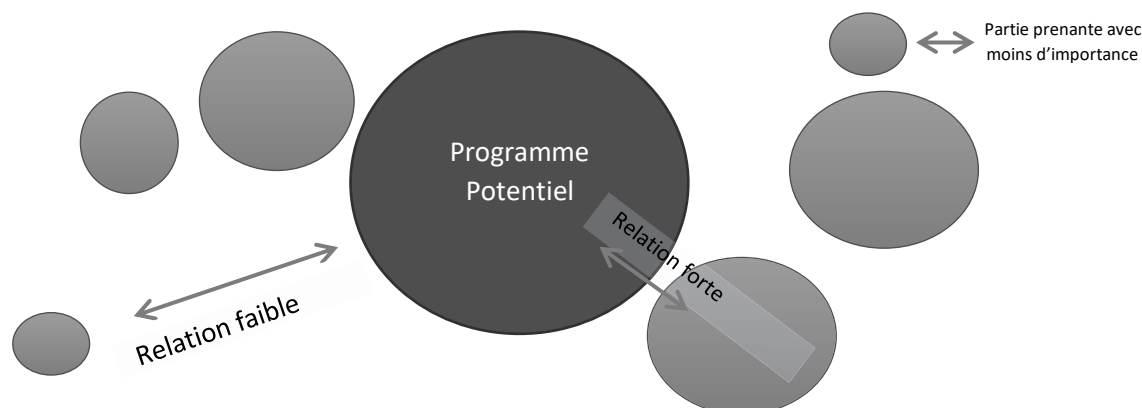
programme n'a pas encore été autorisé, il est important de démontrer que les programmes potentiels doivent combler une lacune, miser sur des points forts et être alignés sur l'utilisation stratégique des ressources de l'organisation.

Identification des parties prenantes

Vous savez probablement par expérience que des résultats indésirables et inattendus se produisent lorsque les parties prenantes sont négligées ou mal comprises dans la conception d'un programme, ou que leurs intérêts sont peu impliqués ou exclus lors du processus de Planification et de Mise en œuvre. En tant que Gestionnaire de Programme, vous devez vous assurer que les bonnes parties prenantes sont informées et impliquées, au bon moment.

La Phase d'Identification est le moment de consulter d'autres personnes, en utilisant des groupes de discussion ou d'autres techniques de brainstorming, pour identifier et cartographier toutes les parties prenantes qui seront directement ou indirectement affectées par un programme. Dans le PMD Pro, les Diagrammes de Venn ont été présentés comme un moyen de cartographier le pouvoir et l'influence des parties prenantes par rapport à l'environnement opérationnel d'un projet. Les Diagrammes de Venn peuvent également être un outil utile pour visualiser la relation des parties prenantes internes et externes avec un programme.

Lors de la cartographie des parties prenantes, il est conseillé de le faire de manière participative. Commencez par placer votre programme potentiel dans un cercle central sur un flipchart. Ensuite, ajoutez des cercles au diagramme représentant les individus et les groupes de parties prenantes. La taille de chaque cercle représente l'importance de l'acteur (petit = moins important, grand = le plus important). La force de la relation au programme est démontrée par la proximité ou la distance du cercle par rapport au programme potentiel (proche du programme = relation forte, éloignée = relation faible). Les équipes peuvent alors commencer à construire une image de la relation entre votre programme et ses parties prenantes internes et externes.



Parties prenantes internes

Le directeur Pays, les hauts dirigeants et les représentants d'équipes de spécialistes qui participeront à la gouvernance du programme et qui pourront influencer et contribuer à l'élaboration du programme. Les équipes de projet sont également un groupe d'intervenants essentiel qui bénéficiera de la direction et du leadership clairs du Gestionnaire de Programme.

Parties prenantes externes

Les individus, les groupes et les institutions qui apportent des informations pertinentes sur l'environnement dans lequel un programme fonctionnera et peuvent avoir la capacité de défendre et soutenir le programme. Ils peuvent fournir une perspective externe sur les besoins et les aspirations des groupes communautaires et bénéficiaires visés par des différentes activités du programme.

Développement de l'objectif d'impact du programme

Si une organisation a déjà une TdC, la vision et l'objectif pour réaliser un changement social à long terme sur une période de cinq à dix ans seront définis. Cela fournit la direction dont le Gestionnaire de Programme a besoin pour ensuite créer **un objectif d'impact** pour le programme proposé. L'objectif d'impact s'appuiera sur les connaissances déjà acquises grâce aux analyses de l'environnement et des parties prenantes et sur une meilleure compréhension des besoins et des aspirations des principales parties prenantes d'un programme (les bénéficiaires).

Confrontation à la réalité : L'Objectif d'impact

Lors de la définition de votre Objectif d'impact, soyez réaliste et assurez-vous que vos aspirations reposent sur ce qui peut raisonnablement être attendu dans le cycle de vie d'un programme.

Définition de l'envergure du programme et l'identification des projets

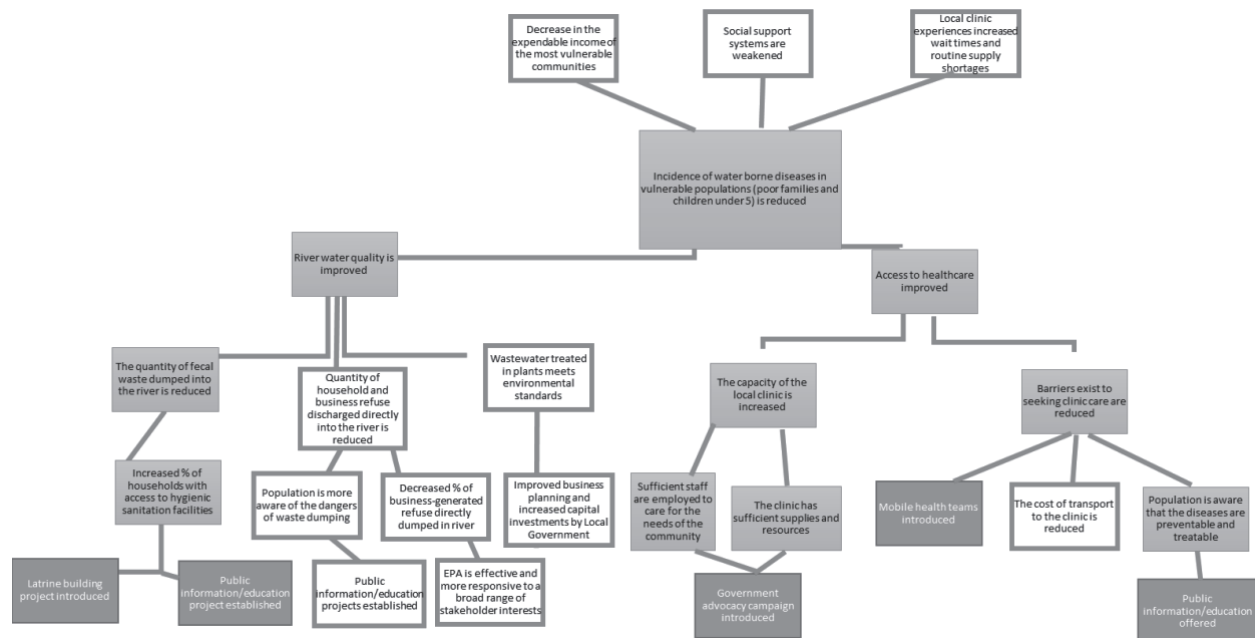
Avec une bonne compréhension de ce que vous voulez que votre programme réalise, il est maintenant temps d'identifier les projets potentiels qui, lorsqu'ils sont mis en œuvre ensemble, se combinent pour atteindre les résultats du programme. Ce processus vous permettra de définir quels projets sont dans l'envergure du programme et ceux qui ne le sont pas. Les critères de faisabilité introduits dans Project DPro sont tout aussi applicables lors de la définition de l'envergure du programme, mais ne sont pas les seuls éléments à prendre en compte. Le principal avantage d'un programme est que «le tout est plus grand que la somme des parties» - ce qui signifie que les projets, ensemble, contribueront à la réalisation de l'objectif du programme. Gardez cela à l'esprit lorsque vous sélectionnez et clarifiez des projets et des activités.

L'Arbre à Alternatives ci-dessous (figure 12) illustre plusieurs projets qui ont été identifiés pour le programme de la Municipalité de la rivière Delta. Si vous jetez un coup d'œil à l'objectif central (problème de démarrage), vous verrez que cela touche un groupe de population à faible revenu vivant près de la rivière. Bien qu'il soit possible de mettre en œuvre une série de projets individuels tout en offrant des avantages, la coordination de la conception et de la mise en œuvre des projets dans un programme cohérent produira des avantages supplémentaires tels que :

- La Communication coordonnée avec la population bénéficiaire.
- Des programmes de formation plus efficaces.
- Une campagne de plaidoyer mieux élaborée.

À ce stade précoce, il serait réaliste de prédire qu'un programme potentiel comprendrait un projet de construction de latrines avec une composante de formation, une équipe de santé mobile, un projet de formation sur la prévention et le traitement des maladies hydriques et une campagne de plaidoyer auprès du gouvernement pour le centre de santé insuffisamment financé.

Figure 12 : Arbre à alternatives



Revue des acquis organisationnels

La plupart des organisations auront déjà une variété d'outils de planification, de modèles, de politiques, de procédures ou de lignes directrices éprouvés qui fournissent des directives sur la façon d'exécuter différentes interventions. Ce sont également des atouts organisationnels qui peuvent améliorer la mise en œuvre des programmes, offrant souvent des raccourcis inestimables pour les processus, tels que l'élaboration d'estimations initiales de temps et de ressources. L'utilisation des actifs peut être formelle ou informelle; certains peuvent être requis pour la conformité avec les organismes de réglementation et d'autres recommandés comme outils nécessaires pour adapter et recentrer les programmes. Les spécialistes internes du programme et les pairs devraient également être traités comme des atouts et consultés pour leur expertise et leurs conseils.



Vous voudrez prendre le temps de trouver et d'examiner les acquis organisationnels au début d'un programme et d'évaluer comment ils pourraient être utilisés tout le long du cycle de vie du programme. Après avoir vérifié les recommandations de bonnes pratiques avec des collègues, il convient également de consulter une équipe de gestion des connaissances ou d'autres communautés de pratique pour obtenir des conseils. Les organisations qui ont exécuté et clôturé d'excellents programmes auront conservé la documentation, les leçons apprises et les rapports d'évaluation dans les dossiers de programme. Vous pouvez également explorer des référentiels organisationnels, tels que des systèmes de fichiers intranet ou partagés.

En tant que Gestionnaire de Programme, vous devez également connaître les ressources physiques susceptibles d'avoir une incidence sur les décisions relatives à l'emplacement ou à l'envergure du programme. Par exemple, les services de soutien qu'un bureau régional pourrait fournir pourraient accroître la viabilité d'un emplacement géographique par rapport à un autre. De même, l'existence d'un entrepôt ou d'une flotte de véhicules peut permettre d'inclure une activité (stockage et distribution d'intrants médicaux clés pour les cliniques, par exemple) qui ne serait pas réalisable autrement.

Estimation du temps et des ressources

L'estimation du temps et des ressources nécessaires pour exécuter un programme est une partie essentielle de la Phase d'identification. À ce stade, vous allez effectuer la «meilleure évaluation possible» de ce qui sera nécessaire pour réaliser l'envergure du programme. Il y aura toujours un élément de risque associé à l'estimation en raison de variables qui échappent au contrôle d'une organisation ou d'un Gestionnaire de Programme. L'objectif est d'être aussi précis que possible afin de guider et de faciliter les bonnes décisions du programme. Lors de la mise en place d'un programme, vous devrez parfois inclure certaines activités de projet existantes pour lesquelles un budget a déjà été alloué. Cela pourrait améliorer le processus d'estimation du budget car, dans ce cas, des chiffres réels existeront déjà!

Des estimations budgétaires relativement précises peuvent être obtenues à travers à une combinaison de techniques:

- **Point de Vue du Spécialiste :** Cela implique de consulter un petit nombre de personnes ayant une expertise dans la budgétisation de programmes d'envergure similaire, en mettant l'accent sur les processus d'estimation «descendante» ou «ascendante». L'approche descendante commence par une évaluation globale du coût prévu d'un programme, après quoi les coûts en pourcentage sont répartis entre les différents secteurs du programme. L'approche ascendante commence par les coûts des différents secteurs du programme qui sont ensuite «regroupés» en une estimation du coût global. L'estimation ascendante a tendance à impliquer un plus grand nombre de personnes et nécessite plus d'efforts, mais les coûts sont plus susceptibles d'être précis.
- **Estimation Analogique :** Cette approche utilise la performance et les coûts de programmes antérieurs similaires comme guide pour évaluer de façon approximative le temps et le budget nécessaires pour développer un nouveau programme. Cette méthode peut être utilisée quand il y a très peu de détails disponibles sur le programme.
- **Estimation Paramétrique :** Cette technique est similaire à l'estimation analogique puisqu'elle s'appuie sur des informations provenant de programmes d'envergure similaire, mais cette approche utilise davantage les données statistiques relatives aux programmes passés (par exemple le coût de construction d'une route par kilomètre). Bien que cette technique puisse produire des niveaux de précision plus élevés que l'estimation analogique, elle dépendra toujours de la qualité des données sous-jacentes.
- **Estimation par Phase :** Cette approche tient compte du fait que les coûts varient d'un mois à l'autre pendant la durée d'un programme. Il est avantageux d'être conscient du phasage à ce stade et d'une bonne préparation pour cadrer un budget de programme dans un délai donné avant d'avoir à rédiger une proposition pour un bailleur. Cette stratégie permet également à

l'organe de gouvernance du programme de vérifier qu'il est « logique » et justifié avant d'autoriser des fonds supplémentaires.

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Estimation du temps et des ressources

Au fur et à mesure que vous travaillez sur le processus d'estimation, il est recommandé de commencer à réfléchir à qui, dans une organisation, sera responsable d'autoriser différents niveaux de dépenses budgétaires. Ces «niveaux de tolérance» seront répartis entre la personne responsable de la gouvernance du programme (par exemple le Directeur Pays ou le cadre supérieur du siège), le Gestionnaire de Programme et le Chef de Projet (dont les tolérances seront fixées par le Gestionnaire de Programme).

Développement de la note conceptuelle du programme

La dernière étape de ce processus consiste à élaborer une Note Conceptuelle du Programme qui résume de manière concise les idées et les analyses acquises durant la Phase d'Identification. C'est un document essentiel pour obtenir un soutien pour le programme ; il constitue un document de référence pour la Phase de Conception du programme.

La Note Conceptuelle devrait inclure les éléments suivants :



Identification initiale des projets composants – Ceci est une brève description de la façon dont chacun des projets composants sont interdépendants et une illustration de la façon dont ils contribuent aux résultats du programme à un plus haut niveau.



Identification initiale des risques – Il s'agit seulement d'une évaluation initiale du risque, mais qui fournira des informations essentielles pour la Phase de Conception du programme. Vous serez en mesure de calculer avec plus de précision les risques dans la Phase de Conception ainsi que des stratégies pour gérer différents niveaux de risque.



Identification initiale des opportunités – En utilisant les informations de l'analyse FFOM/SWOT, la Note Conceptuelle devrait également faire référence aux opportunités potentielles qui pourraient être utilisées pour améliorer le succès du programme. Par exemple, un champion dans une position gouvernementale importante, une réunion de haut niveau, ou une autre organisation mettant en œuvre un travail complémentaire dans le même domaine.

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ : La Note Conceptuelle

Les documents conceptuels de programme (ou les notes) devraient toujours suivre les besoins et les voies décrits dans la Théorie du changement de l'organisation et ne devraient pas être rédigés en fonction d'une possibilité de financement ou d'un donateur. Cette information sera certainement utile pour compiler les propositions des bailleurs de fonds, mais le public et le besoin de chaque document sont différents, alors méfiez-vous d'arrondir les angles et de supposer qu'ils sont la même chose. Ils ne le sont pas!!

Extrants



La Note Conceptuelle du programme (2 à 5 pages) est un résumé de tout le travail accompli dans la Phase d'Identification, ce qui explique pourquoi cette phase est une étape très importante dans le cycle de vie d'un programme. À ce stade précoce, La Note Conceptuelle du Programme est le meilleur outil de communication du Gestionnaire de Programme pour accroître la connaissance et l'appui pour le programme, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

Généralement, ces documents sont élaborés rapidement et sont utiles pour tester et raffiner les idées initiales. Une fois approuvés, ils sont utilisés pour communiquer des informations sur un programme potentiel afin de:

- Obtenir l'appui des leaders au sein d'une organisation.
- Commencer la discussion avec des donateurs potentiels pour obtenir un financement.
- Collaborer et communiquer avec des partenaires et d'autres parties prenantes externes.

La Note Conceptuelle continuera d'être utile tout au long du cycle de vie du programme et constituera un point de référence important permettant à un Gestionnaire de Programme de vérifier et de justifier qu'un programme reste conforme à la TdC et à la vision stratégique de l'organisation.

Lors du partage de ce document, il est important de souligner qu'une fois qu'une autorisation a été donnée pour passer à la Phase de Conception, c'est le moment où davantage de travail sera fait pour donner une image détaillée et précise du programme.

Le format de La Note Conceptuelle varie d'une organisation à l'autre, mais il est généralement court et succinct (2-5 pages). Souvent, elle comprend les éléments suivants:

Exemple de Note Conceptuelle de programme :

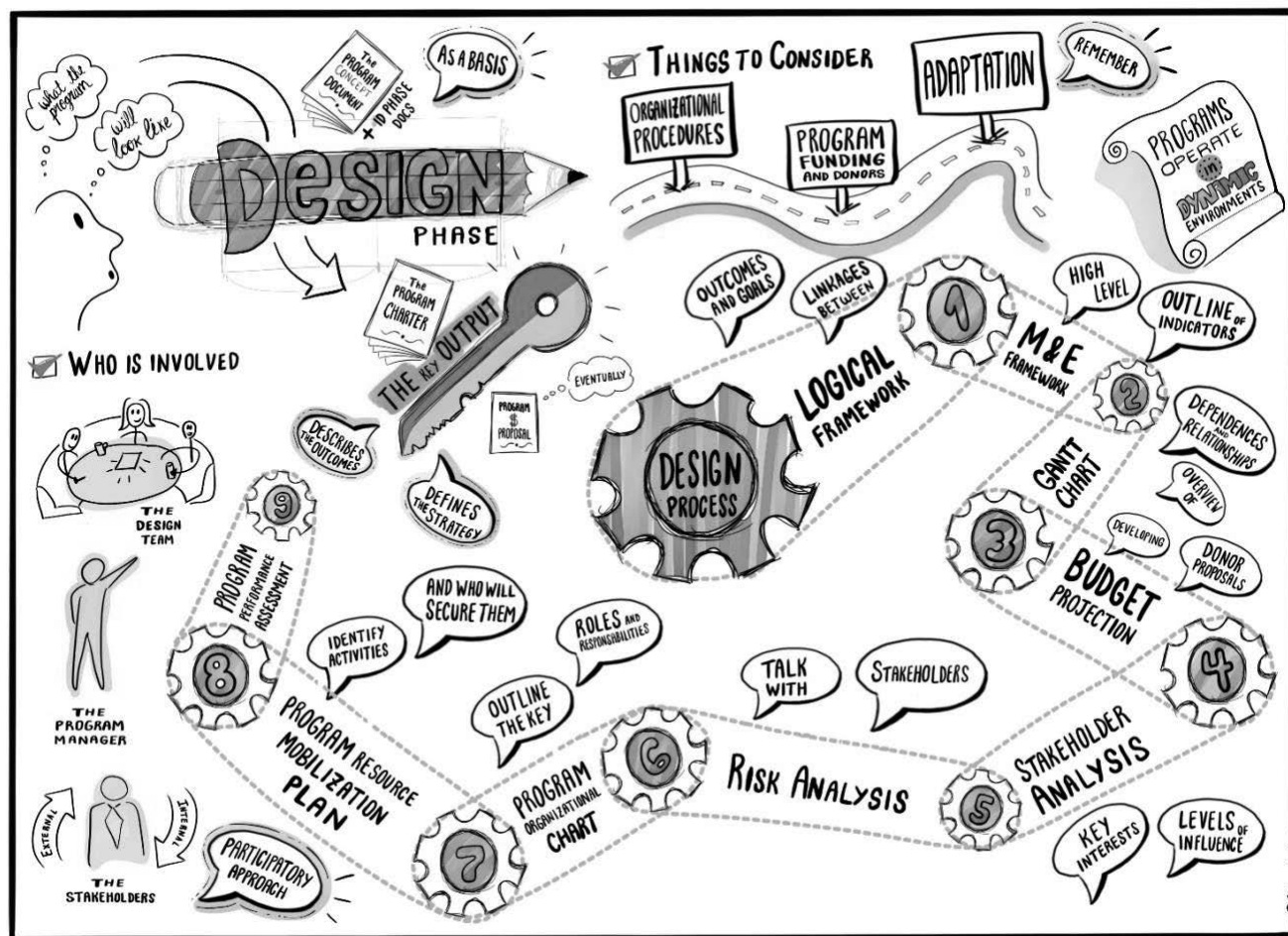
- ✓ Nom de l'organisation et des partenaires clés
- ✓ Objectifs de l'organisation et théorie du changement
- ✓ Titre du projet proposé
- ✓ Description du programme - et alignement sur la vision stratégique de l'organisation
- ✓ Résultats attendus - résumé de ce qui sera réalisé

- ✓ Indicateurs de succès - comment le succès mesuré
- ✓ Activités principales
- ✓ Population bénéficiaire cible clé

Budget récapitulatif



Bienvenue à la Phase 2: Conception du Programme



“Le tout est plus grand que la somme de ses parties.”

Aristote

Introduction

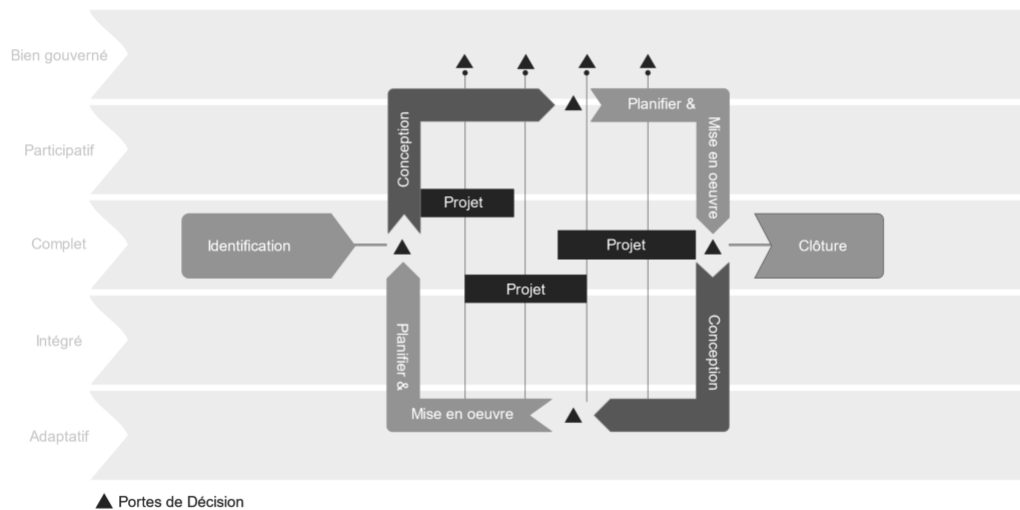
La phase de conception est similaire au développement d'un prototype de voiture ou d'un dessin architectural pour un bâtiment. Tous les différents éléments sont mis en place pour fournir un aperçu ou «plan» qui montre exactement à quoi ressemblera le programme. L'intention d'un programme est d'atteindre un résultat global «supérieur à la somme de ses parties». Par conséquent, les discussions d'équipe dans cette phase devraient être axées sur l'utilisation d'une variété d'outils et de processus pour élaborer une conception de programme qui atteindra cet objectif.

Confrontation avec la réalité : Terminologie de phase

Si nous comparons cela à un contexte d'entreprise, la phase d'identification équivaut à développer une «analyse de rentabilité» et la phase de conception équivaut à la construction du «modèle d'affaires».

Pendant cette phase, l'équipe du programme s'appuiera sur les analyses effectuées dans la phase d'identification, en utilisant la Note Conceptuelle comme base pour définir la façon dont le programme atteindra l'objectif stratégique de l'organisation (vision, mission et valeurs) et la Théorie du Changement (si celui-ci est en place), plus en détail. Ce processus peut prendre plusieurs semaines et, une fois terminé, le gestionnaire de programme aura défini une logique d'intervention pour le programme et élaboré une charte de programme qui sera révisée tout au long du cycle de vie du programme. Dans certains cas, une grande partie du même travail sera également utilisée pour élaborer un document de proposition de programme, ce qui est essentiel pour obtenir un financement.

Dans ce guide, nous supposons que le gestionnaire de programme a été identifié ou recruté pour diriger la phase de conception. Cependant, en réalité, cela peut ne pas toujours être le cas. Par conséquent, la responsabilité de la conception du programme revient généralement à l'Initiateur du programme (Directeur Pays ou autre haut responsable), à l'autorité de gouvernance ou au conseil d'administration, ou partagée entre différentes organisations travaillant en tant que partenaires ou consortium (voir Bonne Gouvernance). Dans les structures organisationnelles de nature plus horizontale (par exemple les coopératives), la responsabilité du leadership sera partagée. Quelle que soit votre structure, pour obtenir un excellent résultat, il est essentiel que la phase de conception et les autres phases soient systématiquement mises en œuvre.



Produit Clé: La Charte de Programme

À la fin de la phase de conception, vous aurez une charte de programme qui décrit les résultats attendus du programme et définit clairement les stratégies que vous utiliserez pour réaliser votre vision et vos objectifs généraux. La Charte est un document de planification qui résume les intentions d'un programme aux parties prenantes internes et externes pour obtenir leur adhésion et leur soutien au programme.

Les documents susceptibles d'être inclus en annexe sont les:

- Cadre Logique
- Cadre de S&E
- Stratégie de Mobilisation des Ressources
- Composantes d'évaluation du rendement du programme
- Structure de Gouvernance

La charte du programme est préparée par l'équipe de conception du programme et s'appuie sur les preuves et les analyses de la phase d'identification. Il devrait être clair et concis, et rédigé comme un document de synthèse de haut niveau. Une fois terminé, il est soumis à l'approbation de l'organe de gouvernance du programme et peut ensuite être utilisé comme document formel à des fins de

CONFROTATION AVEC LA RÉALITÉ: La Proposition de Programme

Bien que tous les programmes doivent être financés, la voie vers un financement complet peut varier d'un programme à l'autre et d'une organisation à l'autre. Pour cette raison, ce guide n'examine pas les propositions de financement en détail, mais il est important de faire une brève référence aux propositions de programme car, comme la charte du programme, elles sont susceptibles d'être développées pendant la phase de conception.

Les propositions de programme sont donc incluses en tant que produit clé de la phase de conception. Il est important de noter que bien que la Charte et la Proposition contiennent souvent un niveau de détail similaire, elles remplissent des fonctions différentes et ne sont pas interchangeables!

communication interne et externe.

Tous les documents, cadres et rapports élaborés durant la phase de conception serviront de base au contenu de la charte du programme et sont généralement inclus en annexe. Ils sont également utilisés, à côté de la charte du programme, pour informer et communiquer l'intention d'un programme avec les parties prenantes internes et externes.

Pour obtenir un financement pour un programme et ses projets, les organisations envisagent généralement l'un des deux scénarios de financement suivants:

1. Les fonds sont sollicités auprès de plusieurs donateurs, souvent avec des calendriers et des exigences différents. Vous devrez peut-être rédiger et soumettre plusieurs propositions, chaque proposition reflétant les plans spécifiques de mobilisation des ressources élaborés pendant la phase de conception du programme et de ses projets. L'information contenue dans la charte du programme sera certainement utile pour le financement des soumissions; toutefois, les soumissions devront chacune être personnalisées en fonction des critères de financement de chaque donateur. Parfois, le financement de projets spécifiques peut avoir lieu pendant la planification et la mise en œuvre du programme.
2. Les donateurs lancent un «Appel à Propositions» - un Appel d'Offres pour Demande de Financement - invitant les organisations à soumettre des offres correspondant aux critères de financement du donateur. Souvent, la portée de la demande sera pour l'ensemble du programme. Dans ces cas, l'achèvement de la phase de conception débouchera également sur une proposition de programme.

Le but d'une proposition de programme est d'obtenir un financement pour un programme. Cependant, les propositions peuvent également être utilisées pour obtenir l'engagement d'un programme auprès d'auditoires externes. Par exemple, vous pouvez envoyer la proposition à un consortium ou une alliance externe afin d'obtenir son soutien.

La charte du programme donnera un aperçu - ou un cadre - de la façon dont le programme et ses projets s'harmoniseront pour obtenir un impact «supérieur à la somme de ses parties». Le principal facteur qui différencie la proposition de la charte est que l'objectif de la proposition est de répondre aux exigences mutuelles du bailleur de fonds et de l'organisation qui soumet la proposition.

Point de décision

La principale question qu'un gestionnaire de programme doit poser à la fin de la phase de conception est: «Allons-nous continuer?» Cette décision cruciale utilise l'information présentée dans la charte du programme pour décider s'il faut ou non continuer vers la phase de Planification et de Mise en Œuvre

Qui est impliqué?

L'autorisation de la Charte de Programme est décidée par l'autorité de Gouvernance du Programme, lequel est le Conseil d'Administration dans la plupart des cas ; elle suit le processus suivant :

1. La charte du programme est soumise à la structure de gouvernance et aux parties prenantes concernées pour examen lors d'une réunion officielle fixée à l'avance.
2. La Charte est discutée par la structure de gouvernance et les parties prenantes concernées. L'approbation de la Charte est essentielle pour que le programme passe à la phase de planification et de mise en œuvre. Il est donc essentiel que les responsables de l'autorisation soient disponibles et prêts à consacrer du temps à la lecture de la Charte avant la réunion décisionnelle. .
3. Dans certains cas, l'organe de gouvernance peut revenir avec des questions, auquel cas la Charte devra peut-être présenter de nouveau lors d'une autre réunion.
4. Lorsque la charte du programme est approuvée (habituellement avec une signature), le gestionnaire de programme peut poursuivre le processus sachant que la structure de gouvernance est en place, que des tolérances ont été convenues (voir la section adaptative) et que le budget a été mis à la disposition du programme. Quels facteurs devraient être considérés?



Procédures Organisationnelles

Lorsque vous soumettez la charte de programme pour approbation formelle, il est important de suivre les règles établies au niveau organisationnel. Comment partagez-vous votre document à l'avance pour laisser suffisamment de temps aux membres d' en tenir compte? Avez-vous besoin de présenter la Charte à la réunion (en personne ou à distance)?

Financement du programme et donateurs

Les processus de financement varient d'un donateur à un autre; certains donateurs demandent des propositions détaillées et d'autres préfèrent recevoir une note conceptuelle ou une idée de programme. Certains donateurs octroient également des fonds pour l'élaboration des propositions. Bien qu'il soit essentiel de garantir le financement, il est important de ne pas laisser les exigences des donateurs influencer la structure et le contenu de la phase de conception. Une proposition de financement détaillée n'est pas la même chose qu'une charte de programme; aussi convient-il de consacrer suffisamment de temps pour bien faire les deux et ne pas être tenté de prendre un raccourci en développant un seul document pour les deux objectifs!

Adaptation

Les programmes de développement et les programmes humanitaires opèrent dans des environnements dynamiques et il y aura des occasions dans le cycle de vie d'un programme que vous devrez adapter à l'environnement. Lorsque cela se produit, la Charte doit être mise à jour pour refléter le changement et être signée par le Conseil d'administration. Ce n'est pas fait pour faire plus de paperasse pour tout le monde, mais plutôt pour s'assurer que l'équipe du programme est protégée et a la direction dont elle a besoin pour fournir un excellent travail. La feuille autorisant les modifications à la charte est généralement jointe au document de conception (en indiquant la date et la version, le cas échéant).

Qui est impliqué dans cette phase?

Lorsque la Note conceptuelle du programme a été élaborée pendant la phase d'identification en tant qu'outil pour consultation, recherche de consensus, de soutien et de construction du « schéma directeur » du programme, il était important que le processus soit participatif. La participation et l'engagement des parties prenantes sont également essentiels pour la phase de conception. Le gestionnaire de programme ou l'équipe de conception consulte divers intervenants pour tenir compte des différents points de vue et s'assurer que tous les éléments du programme ont été pris en compte dans sa conception globale. Les parties prenantes sont variées et dépendront de l'environnement du programme, de la structure de gouvernance et de l'organisation.

Parties Prenantes Internes

- Comité de Pilotage, Initiateur du programme, gestionnaires de programme, gestionnaires de projet (si identifiés)
- Spécialistes techniques, logisticien, gestionnaire des finances, gestionnaire des ressources humaines ou autres responsables des programmes et des politiques

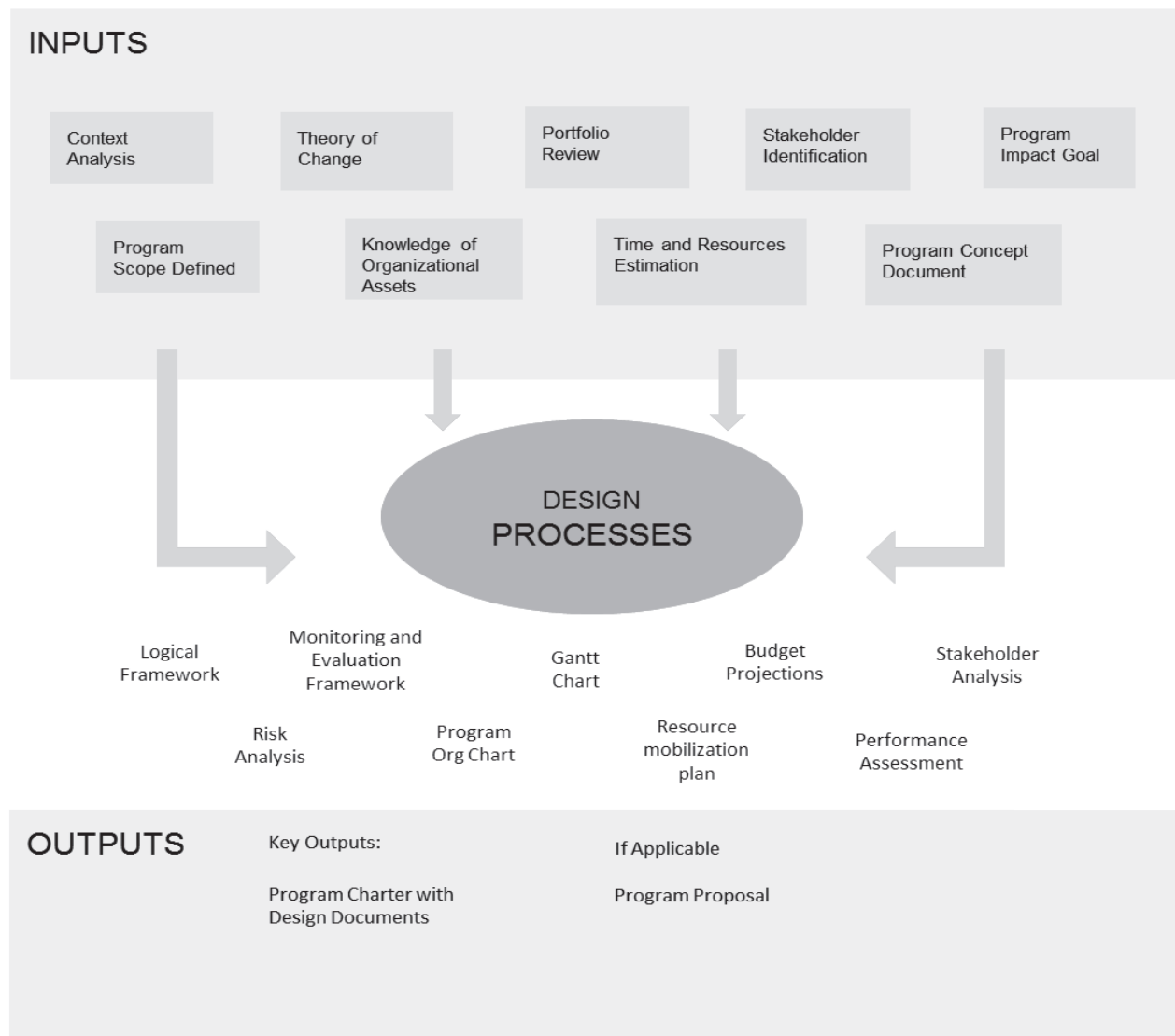
Parties Prenantes Externes:

- Les homologues des organisations partenaires ou des agences gouvernementales locales
- Les bénéficiaires du programme
- Spécialistes techniques et consultants

Qu'est-ce que cela signifie en pratique?

Pour construire le corpus de connaissances nécessaire à la phase de conception, nous répéterons les trois étapes qui ont été utilisées dans la phase d'identification: les intrants, les processus et les extrants. Rappelez-vous: les intrants activent les processus, qui produisent des extrants!

Figure 13: Design Phase Processes



Intrants

Plusieurs documents (intrants) sont nécessaires pour la phase de conception - la plupart d'entre eux ont été introduits et développés dans la phase d'identification. Ces intrants sont essentiels pour compléter les outils, les cadres et les plans nécessaires à la conception du programme. D'autres documents, s'ils sont disponibles, peuvent servir de références utiles pour cette phase.

Intrants de la Phase d'Identification

- L'Analyse de l'environnement
- La Révision de la Théorie de Changement
- La Revue de Portefeuille

Autres intrants si disponibles

- L'Envergure du Programme
- Le Calendrier du Programme
- Le Budget (Estimation temps/coût)

- L'Identification des Parties Prenantes
- L'Objectif d'impact du programme
- La Définition de l'envergure du programme
- La Connaissance des acquis organisationnels
- L'Estimation du temps et des ressources
- La Note Conceptuelle du programme
- L'Organigramme de votre organisation et des partenaires
- Votre structure de gouvernance et celle des partenaires
- Les Niveaux de Tolerance pour votre organisation et pour les partenaires

Processus

Au cours de la phase de conception, vous devrez utiliser plusieurs processus supplémentaires pour mieux structurer les discussions qui auront lieu. Ces outils et processus doivent être appliqués dans l'ordre où ils apparaissent ci-dessous. Ceci est fait pour assurer des niveaux de détail croissants nécessaires pour construire le «plan directeur» du programme.

1. Cadre Logique
2. Cadre de suivi et évaluation
3. Diagramme de Gantt
4. Budget
5. Analyse des Parties Prenantes
6. Analyse des Risques
7. Organigramme du programme
8. Plan de Mobilisation des Ressources du Programme
9. Evaluation des Performances du Programme

Le Cadre Logique

Un cadre logique est un outil utilisé pour communiquer la logique du programme, faciliter la planification et servir de fondement aux processus de suivi et d'évaluation. C'est aussi une représentation visuelle de la façon dont un programme s'aligne sur la stratégie ou le programme d'une organisation. La façon dont cela fonctionne en créant des liens clairs entre la mise en œuvre réussie des activités du programme (projets) et la réalisation des résultats programmatiques et des objectifs.

Alors que la structure du cadre logique reste la même au niveau du projet et du programme, les informations décrites dans le cadre logique du programme sont de nature plus stratégique. Les projets qui ont été pré-identifiés pendant la phase de conception sont affinés avant le développement du cadre logique. Bien que la portée des projets puisse être ajustée au fur et à mesure de la détermination des activités, des extrants et des résultats, l'objectif visé par le programme et les avantages offerts par l'intégration du projet doivent toujours demeurer en place.

Le développement d'un cadre logique clair, cohérent et réaliste positionnera un programme vers le succès. Le processus de développement est également un bon moment pour identifier les risques, gérer

les attentes et obtenir l'adhésion à un programme. Les gestionnaires de programme devraient donc motiver la participation, en sollicitant la contribution de l'équipe de conception ainsi que des principales parties prenantes externes.

Table 3: Program Logical Frame-Delta River

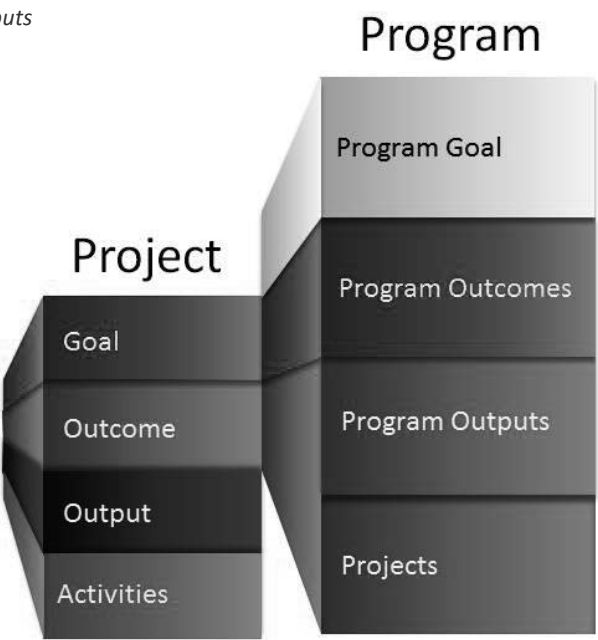
	Résumé du programme	Indicateurs	Moyens de Vérification	Hypothèses
Objectif du Programme	Amélioration de la santé des enfants de moins de cinq ans parmi les familles à faible revenu résidant près de la Rivière Delta.	Incidence des maladies hydriques chez les enfants de moins de 5 ans réduite de 20% d'ici 2018.	Dossiers hospitaliers municipaux et registres des centres de santé collectés par les équipes de santé mobiles.	
Résultats du Programme	1. Réduction de l'incidence des maladies transmises par l'eau résultant du déversement de déchets dans la rivière. 2. Augmentation de la capacité des centres de santé locaux à répondre aux besoins de la communauté dans la région du delta.	1.1 Une diminution de 30% des maladies d'origine hydrique signalées chez les résidents de la rivière Delta à la suite d'un déversement de déchets fécaux. 1.2 60% des déchets fécaux domestiques sont éliminés par des latrines ou par des systèmes d'égouts. 2. Augmentation de 25% des patients qui reçoivent des soins par jour.	1.1 Dossiers des centres de santé et rapports épidémiologiques. 1.2.1 Enquêtes mensuelles sur la qualité de l'eau menées par l'EPA et l'Autorité fluviale. 1.2.2 Enquête par sondage annuel mené par la municipalité entre 2016 et 2018. 2. Dossiers des patients reçus dans les centres de santé .	La qualité de l'eau de la rivière en amont reste inchangée.
Extrants	1. Des latrines adéquates sont construites et utilisées par les membres de la communauté. 2.1 le Personnel et des ressources supplémentaires sont alloués au centre de santé local. 2.2 le Personnel du centre de santé est formé aux meilleures pratiques en santé publique	1.1 XX nombre de latrines construites au XX date. 1.2 XX nombre de femmes, hommes, filles et garçons qui utilisent régulièrement des latrines. 2.1.1 XX nombre de membres du personnel du centre de santé embauchés et retenus. 2.1.2 XX nombre de tests de diagnostic et de fournitures en stock. 2.2 XX nombre de membres du personnel qui participent et terminent la formation.	1.1 Données d'inventaire utilisées par les bénévoles de l'assainissement communautaire. 1.2. Enquête des riverains du Delta. 2.1.1 Observation standardisée. 2.1.2 Niveaux de stock d'inventaire et dossiers cliniques. 2.2 Dossiers de présence, avant et après les résultats.	Une sensibilisation accrue assurera l'appropriation des latrines et leur utilisation continue. L'utilisation de latrines réduira de manière adéquate le volume des déchets déversés dans la rivière. Augmentation du nombre de personnel du centre de santé . La formation du personnel de santé est adéquate pour prendre en compte la population croissante de la communauté.

Projets

1. Projet de construction de latrines.
2. Projet de Plaidoyer auprès du gouvernement pour apporter des ressources au centre de santé local.

À ce niveau, il y aura différents intrants et activités pour chacun des projets composants.

Figure 14: Project Outcomes and Program Outputs



CONFRONTATION AVEC LA RÉALITÉ : Cadre Logique – Programme vs. Projet

La structure du Cadre Logique du programme est identique à celle du projet. Cependant, la nature stratégique du Programme fait en sorte que son cadre logique est à un niveau plus élevé. Du fait que le programme est constitué de projets, leurs cadres logiques sont interconnectés à différents niveaux. Explorons plus :

But du Programme:

Si vous vous rappelez du PMD, les projets contribueront à un but plus élevé. Les programmes sont différents en ce sens qu'ils sont conçus pour atteindre leur but à l'achèvement du programme.

Résultats du Programme:

Les buts établis dans le cadre logique de votre projet correspondent au niveau résultat du cadre logique du programme. Le but de votre projet contribuera à atteindre le résultat du programme. Gardez à l'esprit qu'il faudra plusieurs projets pour atteindre le résultat du programme.

Les extrants du Programme et les Projets:

Les activités et résultats du projet correspondent directement aux extrants du programme.

Note: Bien que le niveau du bas du cadre logique du programme est appelé "projets", (pas activités) les programmes auront des activités exclusives, comme : les activités de la chaîne d'approvisionnement au niveau du programme, activités ex-post, le rapport du programme . Ces activités doivent être intégrées dans le budget et le calendrier du programme, et détaillées dans la phase de planification.

Le Cadre de Suivi et d'Évaluation

Le cadre de suivi et d'évaluation décrit les indicateurs que l'équipe du programme utilisera pour mesurer le rendement par rapport aux objectifs et aux résultats attendus du programme. C'est la première étape de l'élaboration d'un plan sur la manière dont les progrès d'un programme seront quantifiés, suivis et évalués au cours d'intervalles réguliers tout le long de son cycle de vie. La mise en place de ce cadre pendant la phase de conception est le meilleur moyen de garantir que les processus de suivi et d'évaluation sont intégrés dans la phase de planification et de mise en œuvre, permettant ainsi des examens réguliers et itératifs des performances. Pendant la phase de planification et de mise en œuvre, le cadre de suivi et d'évaluation fait partie du plan de suivi et d'évaluation.

Les indicateurs de programme peuvent être simples (par exemple, la mortalité infantile sera réduite de 2% à la fin d'un programme) ou plus complexes (par exemple, l'incidence des maladies hydriques chez les enfants de moins de 5 ans sera réduite de 20%). L'une des choses les plus importantes à garder à l'esprit est que si l'objectif d'un programme est plus complexe, les indicateurs doivent refléter cela. Par exemple, l'accès aux soins de santé pour les familles à faible revenu pourrait être mesuré par des améliorations quantifiables :

1. Personnel du centre de santé local
2. Fournitures et ressources du centre de santé local
3. Systèmes en place pour avoir accès aux soins de santé
4. Coût du transport pour aller au centre de santé local

Pendant la phase de conception, les indicateurs de performance sont identifiés et un cadre de référence pertinent est élaboré pour documenter les activités de suivi et qui en sera responsable. Le cadre de S & E dresse la liste de chacun des résultats du programme, en les décomposant en résultats et activités. L'équipe en charge de la conception identifie les indicateurs qui peuvent être utilisés au mieux pour mesurer les progrès dans chaque domaine. Ces indicateurs doivent permettre une mesure quantitative ou qualitative précise des résultats, des extrants et des activités du programme. Les lignes de base se réfèrent à l'état d'un programme au démarrage et servent de point de comparaison pour mesurer les performances à une date ultérieure.

Indicateurs

L'un des défis dans l'élaboration d'indicateurs consiste à s'assurer par l'objectif qu'ils soient spécifiques, mesurables et pertinents. Suivez la norme SMART pour vous aider à déterminer si tous les éléments nécessaires ont été inclus dans vos indicateurs.

Confrontation avec la réalité: Suivi et Evaluation au niveau du Programme

Il est important de noter que le suivi et l'évaluation au niveau du programme est plus complexe que celui au niveau du projet à cause de la quantité et de la variété d'informations à collecter.

Table 4: Cadre de Suivi-Evaluation (S&E)

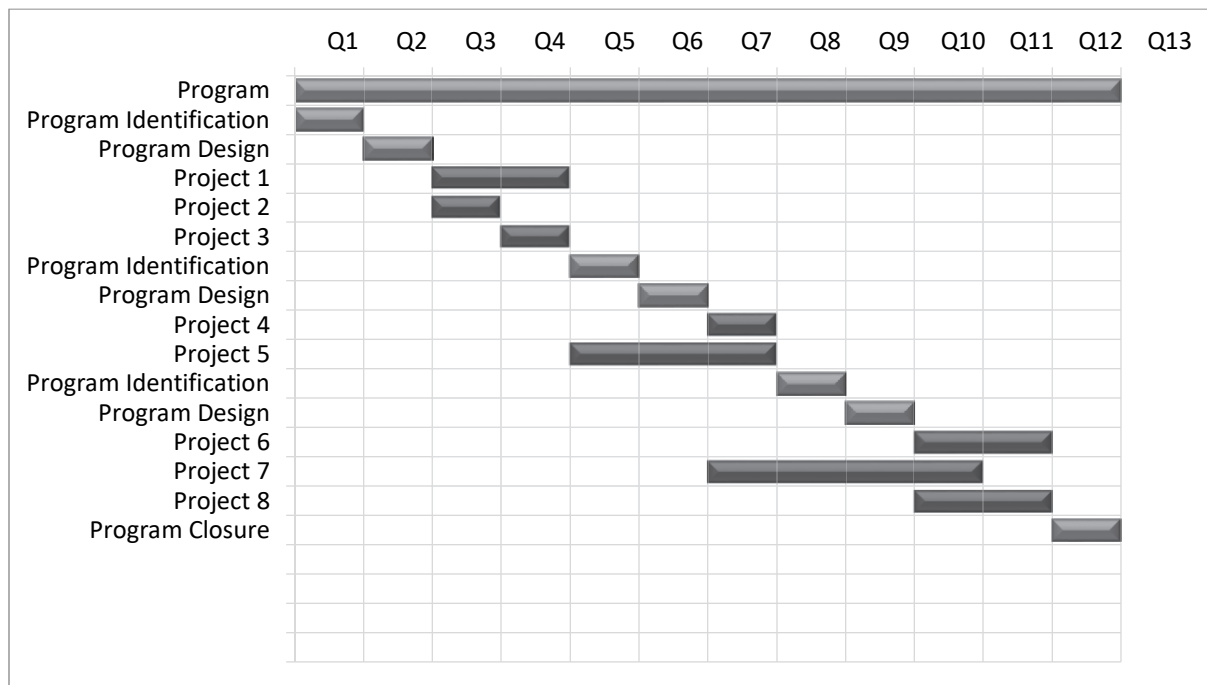
SN	Indicateur(s)	Donnée de Base	Cible	Moyen de vérification	Fréquence	Personne(s) Responsable (s)	Rapport
Résultat du programme 1: Réduction du volume de déchets fécaux déversés dans la rivière							
1	60% des déchets fécaux domestiques sont éliminés par des latrines ou des égouts	20%	60%	Enquêtes mensuelles sur la qualité de l'eau menées par l'EPA et l'Autorité fluviale.	Mensuelle	Coordonnateur de S&E	Mensuel
				Enquête annuelle par sondage mené par la municipalité entre 2009 et 2012	Annuelle	Assistant de S&E	Annuel
Résultat du programme 2: Augmentation de la capacité du centre de santé local à répondre aux besoins de la communauté							
2	25% d'augmentation du nombre de patients recevant des soins par jour (XX date)	20	25	Dossiers d'admission au centre de santé	Hebdomadaire	Assistant de S&E	Mensuel

This template is adapted from a similar one produced by tools4dev.org

Le Diagramme de Gantt

Les Diagramme de Gantt sont des outils de planification utilisés couramment dans la mise en œuvre les projets. Dans sa version plus stratégique, les constituants du programme sont enregistrés dans des blocs, ou des étapes, selon le scénario du programme du début à la fin. Le diagramme de Gantt du programme fournit un aperçu utile des dépendances et des relations entre les différentes composantes. Une fois que chaque composante a été enregistrée, elles peuvent être mises côte à côte pour refléter le calendrier global. Les livrables qui prennent le plus de temps pour être achevés – ou ont les séquences d’activités les plus longues – constituent le chemin critique du programme.

Figure 15: Diagramme de Gantt du programme



Projections Budgétaires

Nous avons discuté des techniques d’estimation des coûts du programme dans la phase d’identification. Les estimations pour la durée et les quantités de ressources nécessaires pour exécuter le programme proposé sont aussi identifiées et intégrées dans la Charte du Programme. Maintenant, vous allez développer des projections plus concrètes basées sur votre analyse des différentes activités et composantes du programme.

Vous développerez également des propositions pour les donateurs pour obtenir des fonds pour votre programme durant cette phase, pour laquelle les projections budgétaires seront une partie importante. Le format et le niveau de détails requis dépendent du bailleur et du mécanisme de financement. Des budgets plus détaillés seront établis dans la phase de Planification et de Mise en Œuvre, une fois que le programme sera autorisé et le financement disponible.

Analyse des Parties Prenantes

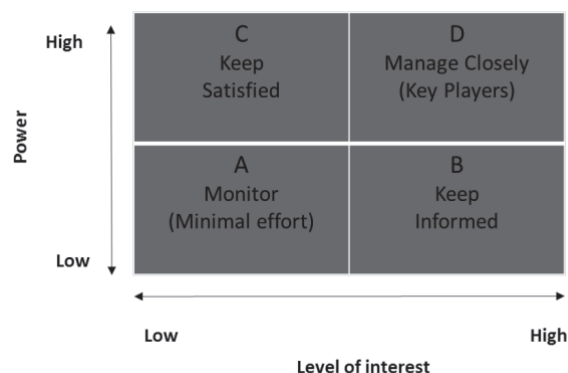
C’est le moment de revoir la liste des parties prenantes qui ont été identifiées et cartographiées dans la phase d’identification pour mieux les connaître et construire une vision plus complète (pas

nécessairement exhaustive) de leurs intérêts clés et de leur niveau d'influence. La connaissance acquise à travers l'analyse de leur influence et de leurs intérêts, vous fournira des informations essentielles qui seront utilisées pour le Plan d'Engagement des Parties Prenantes qui sera développé et affiné durant la phase de Planification et de Mise en Œuvre. Il pourrait être utile de commencer par poser quelques questions qui aident à fournir plus de détails sur le niveau d'influence et les intérêts de vos parties prenantes.



Une **grille d'analyse de parties prenantes Pouvoir / Intérêt** est un autre outil utile pour obtenir des informations plus détaillées sur les intérêts des parties prenantes et leur capacité à influencer le développement d'un programme. Au cours de votre analyse des parties prenantes, vous voudrez également évaluer les niveaux d'interaction que chacun est susceptible d'avoir avec le programme. Certaines parties prenantes peuvent être essentielles à la mise en œuvre du programme, certaines peuvent être en mesure de faire avancer ou d'arrêter/ralentir des activités, et d'autres peuvent simplement être tenues informées.

Figure 16: *Pouvoir et Intérêt des Parties Prenantes*



- **Beaucoup de Pouvoir:** Un Directeur Pays et ceux ayant une autorité directe sur un programme sont susceptibles d'être classés comme des acteurs clés (Quadrant D). Le Comité de Pilotage des programmes, les intervenants externes influents et les donateurs auront besoin de mises à jour pertinentes et opportunes du programme pour maintenir leur confiance dans un programme (Quadrant C).

- **Pouvoir Faible:** Certaines parties prenantes apportent leur soutien et pourraient avoir de l'influence et devraient être tenues informées mais pas submergées d'informations (Quadrant B). Moins d'investissements sont faits pour communiquer avec les personnes ayant un intérêt général (Quadrant A) mais elles devraient recevoir des mises à jour et être accompagnées au cas où elles pourraient s'impliquer davantage.

Bien qu'il soit important de comprendre le niveau général de pouvoir et d'intérêt que les parties prenantes puissent avoir dans un programme, cela ne reflète pas complètement la complexité d'un programme, lequel est souvent composé de projets divers. Le **Diagramme Araignée** peut être un bon outil pour comprendre le rôle que les parties prenantes peuvent jouer dans chacun des projets qui composent un programme. Une fois que vous avez terminé le diagramme, vous obtiendrez plus de clarté sur les parties prenantes qui joueront un rôle de leadership fort, ou qui auront un haut niveau d'influence dans chaque projet.

Il ne devrait pas être surprenant que les Diagrammes Araignées devraient être faits comme un exercice participatif. Plus vous incluez de perspectives, plus l'analyse est précise. Si les parties prenantes locales sont impliquées, l'équipe de conception aura un aperçu des perceptions de la population locale. Voilà comment cela fonctionne:

1. Commencez par créer un Diagramme Araignée pour chaque projet dans un programme. Le nom du projet est placé au centre du diagramme.
2. Identifiez une liste d'intervenants pertinents pour chaque projet et inscrivez chaque liste sur une ligne qui part du centre du diagramme.
3. Demandez ensuite aux participants d'évaluer chaque partie prenante en fonction de son influence ou de son pouvoir par rapport au projet, en utilisant un numéro (1-5) ou en plaçant un autocollant sur la ligne. Les autocollants placés loin du centre représentent une puissance ou une influence élevée, tandis que les autocollants placés près du centre représentent une puissance ou une influence plus faible.

Figure 17: Exemple de Diagramme Araignée des Parties Prenantes



Le Diagramme Araignée offre une image visuelle de la configuration réelle ou perçue des parties prenantes, alors que la Grille Pouvoir/Intérêt décrit les parties prenantes à un niveau élevé par rapport au programme (par exemple, les fonctionnaires locaux ont dû pouvoir et auront un fort intérêt à réduire les maladies d'origine hydrique au sein de la communauté). Les Diagrammes Araignées peuvent fournir une analyse contextuelle pour laquelle les parties prenantes peuvent devenir des leaders ou des influenceurs pour des projets spécifiques au sein du programme.

Par exemple, il est peu probable que les responsables des gouvernements locaux aient un niveau d'influence élevé pour permettre aux familles à faible revenu d'utiliser des latrines nouvellement construites. Donc, ils ne devraient pas être appelés à participer activement au programme de construction de latrines. Toutefois, ils peuvent jouer un rôle de leadership important dans la campagne de plaidoyer pour trouver des ressources suffisantes pour le centre de santé local. Ces connaissances aideront le gestionnaire de programme à encourager la participation des intervenants au programme par la création d'une stratégie d'engagement des parties prenantes ciblées et pertinentes qui tirent le meilleur parti des ressources disponibles.

Analyse des Risques

Le gestionnaire de programme et l'équipe de conception doivent consulter une large variété de parties prenantes pour analyser les risques. Ces parties prenantes devraient apporter leur expérience des différents aspects du programme et être les mieux placées pour identifier les zones à risque. Une fois

que vous avez consulté ces parties prenantes, l'équipe de conception peut prendre des décisions sur la façon de classer chaque risque et développer des solutions appropriées.

Si vous vous en souvenez, un certain nombre de risques de haut niveau ont été identifiés lors de la phase d'identification. Il s'agissait souvent de résultats secondaires d'activités participatives telles que l'identification des parties prenantes ou la conception de cadres logiques. Il est maintenant temps de revoir ces risques, de les affiner et de fournir une analyse plus détaillée des menaces potentielles pour le programme. Tous les risques doivent être consignés dans un registre des risques, qui est un document évolutif constamment évalué et mis à jour. Le registre des risques (ci-dessous) utilise une méthode de calcul (1-5) pour évaluer la probabilité et l'impact du risque sur les différents éléments d'un programme.

Table 5: Registre des risques du programme

Description du risque	Statut	Probabilité	Impact	Score du risque	Réponse	Responsable	Quand
La formation sur l'utilisation des latrines et celle sur la prévention des maladies ne sont pas coordonnées, ce qui réduit l'efficacité et nuit à la portée du programme.	Active – le risque est activement surveillé	2/5	3/5	5	Atténuer - coordonner des réunions régulières entre les équipes de formation du projet	Gestionnaire du Programme	Trimestre 4
La demande locale pour les services cliniques augmente avant que le projet de plaidoyer ne puisse assurer une augmentation du personnel et des ressources pour le centre de santé local, ce qui entraîne des délais d'attente encore plus longs et des atteintes à la portée du programme.	Active – le risque est activement surveillé	3/5	4/5	7	Éviter - commencer la mise en œuvre du projet de formation sur la prévention des maladies après la mise en œuvre réussie de la campagne de sensibilisation.	Gestionnaire du Programme	Année 2

CONFRONTATION AVEC LA RÉALITÉ: Analyse des Risques et Gestion

La gestion des risques consiste à identifier, analyser, hiérarchiser et gérer les risques afin d'éliminer ou de minimiser leur impact sur les objectifs et la probabilité de réussite d'un programme. Bien que le processus ressemble à la gestion des risques du projet, le type de risques sur lequel un gestionnaire de programme doit se concentrer est de nature différente, impliquant souvent la coordination du projet, des préoccupations de portée ou la stratégie du programme.

Il est important de se rappeler qu'il peut y avoir des occasions où un risque identifié au niveau d'un projet nécessite une approche au niveau du programme. Une augmentation du taux d'inflation pourrait entraîner une hausse substantielle du coût des matériaux et des fournitures. Plutôt que d'atténuer ce risque financier projet par projet, une approche plus efficace pourrait être de négocier l'achat et l'approvisionnement au niveau du programme afin de réaliser des économies d'échelle.

RIVIÈRE DELTA – ANALYSE DES RISQUES

Le programme de la municipalité de la Rivière Delta vise à améliorer les soins de santé dans la communauté locale grâce à une campagne de sensibilisation du gouvernement visant à augmenter les ressources (personnel et fournitures) du centre de santé local.

Un projet de formation visant à fournir aux familles à faible revenu des informations sur la prévention et le traitement des maladies transmises par l'eau est également prévu pour accroître le nombre de familles ayant besoin de soins au centre de santé.

La formation doit avoir lieu après qu'une campagne de plaidoyer réussie a permis d'affecter davantage de personnel et de ressources au centre de santé, sinon la charge de travail au centre de santé va augmenter au-delà de sa capacité à y faire face. Cela pourrait entraîner des temps d'attente encore plus longs, ce qui réduirait la probabilité que les familles se rendent au centre de santé à l'avenir et nuiraient à la portée du programme.

Il existe donc une interdépendance évidente entre le travail par projet et les objectifs généraux du programme. Tous les risques liés aux projets devront être saisis et partagés avec le gestionnaire de programme, qui pourra alors évaluer l'impact de ces risques sur l'ensemble du programme.

Organigramme du programme

L'organigramme du programme décrit les principaux rôles et responsabilités des divers membres de l'équipe du programme. Bien que ce ne soit pas un cadre de gouvernance détaillé, il doit être adéquat pour son intégration en tant qu'élément de la Charte du Programme. L'organigramme complet est une représentation de la structure de gouvernance du programme, de ses composants de projets, et les équipes fonctionnelles ne faisant pas partie d'un projet (c'est-à-dire les services de soutien comme le service en charge des finances, les ressources humaines, le contrôle de conformité) et doit fournir suffisamment d'informations sans être trop complexe (et donc difficile à utiliser).

Lors de la création de l'organigramme, il est important de se rappeler qu'un bon organigramme aidera à :

- Informer de la composition de la structure de gouvernance d'un programme.
- Clarifier les limites de prise de décision afin que les gestionnaires de programme puissent décider quels niveaux de responsabilité déléguer à un niveau de projet.
- Informer les membres du partenariat ou du consortium afin de planifier et de maintenir des attentes précises en matière de participation.
- Expliquer la structure d'un programme aux intervenants externes afin qu'ils puissent visualiser comment les différentes composantes s'emboîtent.

Plan de mobilisation des ressources du programme

Ce processus consiste à s'assurer que toutes les activités nécessaires pour financer un programme sont identifiées et que des décisions sont prises quant à la personne responsable de leur sécurisation. Vous devrez vous concentrer sur les ressources organisationnelles et la nécessité d'obtenir un financement pour toutes les composantes du programme.

En tant que gestionnaire de programme, il est important d'utiliser de multiples intrants et de savoir faire organisationnel pour cartographier et déterminer les ressources internes dont vous aurez besoin pour mettre en œuvre les activités du programme. C'est aussi le moment où les priorités de financement des différents donateurs sont considérées relativement au programme proposé.

Les ressources organisationnelles comprennent l'identification et le financement de vos besoins d'utilisation des services de soutien (p. Ex. Finances, logistique ou ressources humaines) et d'experts (p. Ex. Experts en santé, éducation, eau, assainissement) pour exécuter un programme et qui impliquent un coût et doivent donc être définis et intégrés dans le budget du programme. La planification de la stabilité financière commence par l'information budgétaire de haut niveau recueillie pendant la phase d'identification, qui est ensuite élaborée pour définir comment le financement des coûts de fonctionnement de toutes les composantes du programme sera assuré. La liste de contrôle (ci-dessous) est un guide utile pour la conception de votre plan de mobilisation de ressources.

CONFRONTATION AVEC LA RÉALITÉ: Mobilisation du Financement

Le processus de mobilisation de fonds varie considérablement d'une organisation à l'autre. Parfois c'est une fonction centralisée, avec une équipe de levée de fonds prenant le leadership pour identifier et répondre aux opportunités. Dans d'autres cas, l'équipe du programme et le leadership dans le pays de mise en oeuvre ou du siège de l'organisation sont les premiers responsables. Il est d'usage dans les organisations de s'appuyer sur une combinaison de ces deux approches. Dans tous les cas, le gestionnaire de programme devrait s'informer autant que possible sur le processus et chercher à apporter sa contribution à chaque étape.

Liste de contrôle du Plan de Mobilisation des Ressources

Le plan de mobilisation des ressources est inclut dans la charte du programme et doit contenir les éléments suivants:

- ✓ Un aperçu des priorités stratégiques d'une organisation (ou Théorie du Changement) et comment cela se rapporte à un programme.
- ✓ Une description des objectifs de développement des ressources du programme – C'est à dire, rôles, services spécialisés et besoins de formation requis.
- ✓ Le délai dans lequel le plan doit être mis en oeuvre.
- ✓ Une liste des donateurs prioritaires (avec des informations sur la façon dont ils contribueront à la réalisation des objectifs du programme).
- ✓ Une liste de ceux qui participeront à l'effort de mobilisation des ressources et le rôle spécifique qu'ils joueront.
- ✓ Un compte rendu des propositions de financement existantes, y compris celles qui doivent être développées pour soutenir le plan de mobilisation des ressources.

Extrants

La Charte du Programme

Le principal extrant de la phase de Conception est la Charte du Programme. Ce document formel est partagé avec la structure de gouvernance du programme ou le Comité de Pilotage pour son autorisation et après la «signature», donne le feu vert pour passer à la phase de planification et de mise en œuvre.



La Charte indique comment le programme s'aligne avec la Théorie du Changement de l'organisation ou son approche dans des domaines spécialisés, thématiques ou géographiques. L'objectif de la Charte du Programme est de mettre en évidence les résultats du programme et de définir clairement les stratégies qui seront mises en place pour réaliser sa vision et ses objectifs généraux. Il fournit la direction et la clarté dont les équipes de programme et de projet ont besoin pour fournir un travail de haute qualité et comprendre comment leur travail aide à atteindre l'objectif stratégique d'une organisation. C'est aussi un document qui est utilisé en externe avec les partenaires, les alliés, et autres organisations pour fournir un aperçu de la portée du programme et des résultats escomptés.

Si des améliorations doivent être apportées à un programme pendant la planification et la mise en œuvre, il est important de les refléter dans la Charte du Programme. Certaines décisions peuvent être du niveau de tolérance du Gestionnaire de programme, mais il peut y avoir des moments où il est nécessaire de mettre à jour et de modifier la Charte. Si tel est le cas, elle devra être autorisée et signée à nouveau, par les principaux décideurs.

La Charte du Programme devrait spécifier quels bailleurs de fonds et organismes de financement sont susceptibles d'être impliqués, et les références des partenaires du programme (les alliés et autres organisations de la société civile s'ils travaillent au sein d'un consortium).

La Charte du Programme couvrira de manière spécifique les domaines suivants :

- **Justification** – L'opportunité pour initier un programme et une description de pourquoi et comment ses résultats contribuent à une théorie du changement.
- **Les Composantes** – Une explication de la manière dont les projets et les activités sont configurés ensemble pour atteindre les résultats escomptés.
- **Les Estimations** – Estimations du temps, des coûts et de l'envergure d'un programme.
 - ✓ **Le Calendrier du Programme** – Calendrier Approximatif (mois/années).
 - ✓ **Le Budget du Programme** – Estimations des Coûts (exemple : Travail, contrats, fournitures, coût du capital) intégré dans un budget global du programme.
 - ✓ **L'envergure du Programme** : Vue d'ensemble dont les interventions de haut niveau sont nécessaires.
- **Les Risques et Hypothèses**– Les stratégies de réponses aux risques relatives à la mise en œuvre d'un programme sont enregistrées dans un Registre de Risque. Un document vivant qui est continuellement suivi et mise à jour.

- **Les niveaux de Tolérance**– Clarification des niveaux de hiérarchie (Initiateur du Programme, Gestionnaire du Pprogramme, équipes du programme) requis pour autoriser les livrables du programme (par exemple, les horaires, les coûts et les risques).
- **Les compétences**– Aperçu des compétences et des responsabilités clés nécessaires pour remplir différents rôles, fournir une clarté pour les membres de l'équipe et à des fins de recrutement.
- **La Structure de Gouvernance** – Détermine qui est responsable de la prise de décision aux étapes clés du programme, y compris le pouvoir d'approuver les modifications à la conception du programme (si nécessaire à n'importe quelle étape de son cycle de vie).
- **Registre des Parties Prenantes**– Liste des parties prenantes primaires et secondaires, classées par ordre d'importance avec les actions associées.
- **Contrôle des modifications** : clarifie le processus d'escalade des problèmes pour la prise de décision au-delà du niveau de tolérance donné au gestionnaire de programme.

Un certain nombre de documents de conception peuvent être aussi ajoutés en tant qu'annexes. Ces documents fournissent des informations additionnelles de référence et aident à informer les décideurs et les parties prenantes clés.

- ✓ Le Cadre Logique
- ✓ Le Cadre de Suivi et Evaluation
- ✓ La Stratégie de Mobilisation des Ressources
- ✓ Les composantes pour l'évaluation de performance du programme
- ✓ La Structure de Gouvernance

Liste de contrôle de la Charte du Programme

- ✓ Faites en sorte que ce soit aussi concis et court que possible.
- ✓ Assurez-vous quelle inclut des éléments qui correspondent à la Théorie du Changement.
- ✓ Joindre les outils pertinents et les extraits de la phase de conception tels que le cadre logique en annexes.
- ✓ Partagez la Charte avec les parties prenantes internes et externes, y compris les donateurs, les partenaires et les membres du consortium (le cas échéant).
- ✓ Si des commentaires sont faits, assurez-vous que ceux-ci sont contrôlés afin que la Charte puisse être mise à jour et approuvée au besoin.
- ✓ Si les processus organisationnels ne nécessitent pas de Charte du programme, ne cede pas au découragement. Utilisez votre influence et voyez si vous pouvez améliorer les approches de travail.
- ✓ Considérez la Charte comme un document «vivant», en l'évaluant régulièrement pour vérifier que votre programme continue de correspondre à votre stratégie organisationnelle et à la Théorie du Changement.
- ✓ Encouragez les équipes de projet à élaborer des chartes de projet afin d'élever les normes dans votre organisation!

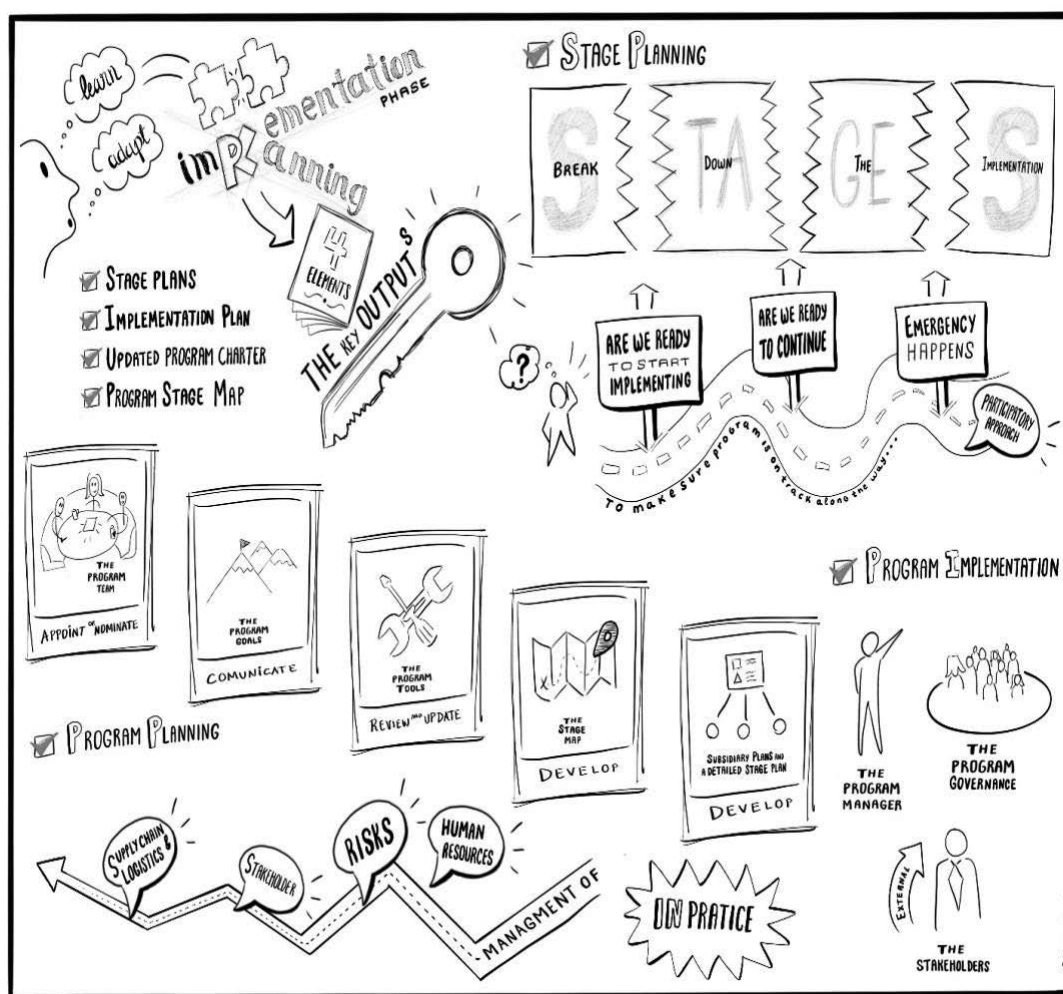
La Proposition de Programme

Dépendant de la source de financement, un autre extrait clé de la phase de Conception pourrait être la **Proposition de Programme**. La structure, la longueur et les composantes clés du document de proposition varieront pour s'adapter aux exigences du donateur et des opportunités de financement. De plus, la composition de l'équipe d'élaboration de la proposition variera selon les préférences organisationnelles ; les équipes de programme prennent parfois l'initiative ou contribuent à certains moments selon les besoins. Indépendamment de celui qui est en train d'élaborer la proposition, tout le travail effectué durant la phase de conception améliorera son contenu et renforcera les arguments en faveur de l'obtention du financement.

Que le financement soit sollicité à travers une seule proposition durant la phase de conception, ou par une combinaison de plusieurs propositions pendant les phases de conception, de planification et de mise en œuvre, le but et la valeur de ces résultats clés ne doivent pas être confondus avec ceux de la Charte du Programme.



Bienvenue à la phase 3: planification et mise en œuvre



“Ne pas planifier c’est planifier l’échec.”

Alan Lakein

Introduction

La planification et la mise en œuvre du programme sont intégralement liées. En tant que gestionnaires de programme, vous et votre équipe travaillerez à planifier à l'avance pour déterminer ce qui est nécessaire pour mettre en œuvre les activités du programme et du projet. Cependant, il est probable que l'environnement externe de votre programme changera constamment et que vos plans devront être adaptés. Après l'établissement d'un plan de mise en œuvre de programme à un niveau élevé, le processus de mise en œuvre permet des ajustements continus afin de s'assurer que les activités continuent à refléter la dynamique de l'environnement. Ce processus itératif - de planification, de mise en œuvre et de re-planification - est souvent appelé « planification par vagues ».



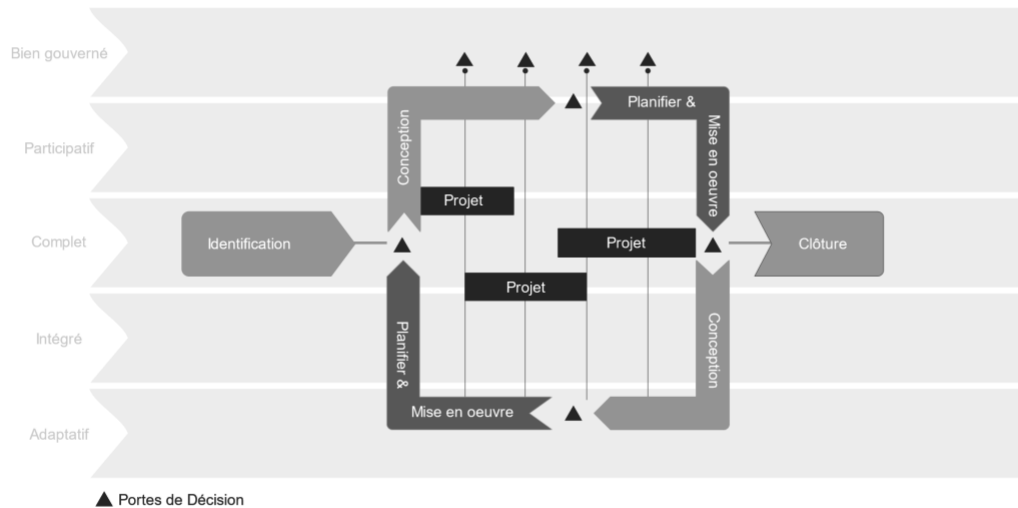
Il y a beaucoup d'éléments en mouvement dans la Phase de Planification et de Mise en œuvre, ce qui peut impliquer plusieurs projets qui se dérouleront sur plusieurs années. Par conséquent, il est essentiel d'établir des processus clairs qui permettront à l'équipe du programme de gérer et de maintenir le contrôle de son programme pendant qu'il s'adapte et change.

Pour maintenir le contrôle et s'assurer que le processus est complet et itératif, il est utile de diviser la Phase de Planification et de Mise en œuvre en différentes étapes. La définition d'étapes implique de décomposer votre programme en blocs gérables pour le rendre plus facile à planifier et à gérer. Une étape peut être liée à une période (par exemple, par trimestre) ou à un ensemble de livrables. À la fin de chaque étape, un Point de Décision permet à l'équipe du programme d'évaluer les progrès, de décider des ajustements à apporter et d'impliquer la structure de gouvernance et les parties prenantes au maintien du programme sur la bonne voie. Le Gestionnaire de Programme a la responsabilité de décider du calendrier et de l'objectif de chaque étape - et de le communiquer clairement. Il est possible que les étapes soient flexibles, en fonction des circonstances et des besoins du programme. Si les projets sont mis en œuvre dans un environnement stable, chaque étape peut prendre plus de temps, alors qu'en cas d'urgence, ils seront probablement très courts, en particulier les étapes initiales.

Le Plan de Mise en œuvre du programme à un niveau élevé est soutenu par des plans détaillés pour chaque étape afin de permettre une réponse globale aux changements internes et externes. Cette approche fait en sorte que le **Principe d'Adaptation** demeure au cœur de l'exécution du programme. Les Points de Décision à la fin de chaque étape permettent à l'équipe du programme de s'arrêter, de réfléchir et de prendre le contrôle des ajustements qui doivent être faits - en s'assurant que les bonnes voix sont impliquées, dans les bonnes décisions, au bon moment.

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ : Planification par vagues

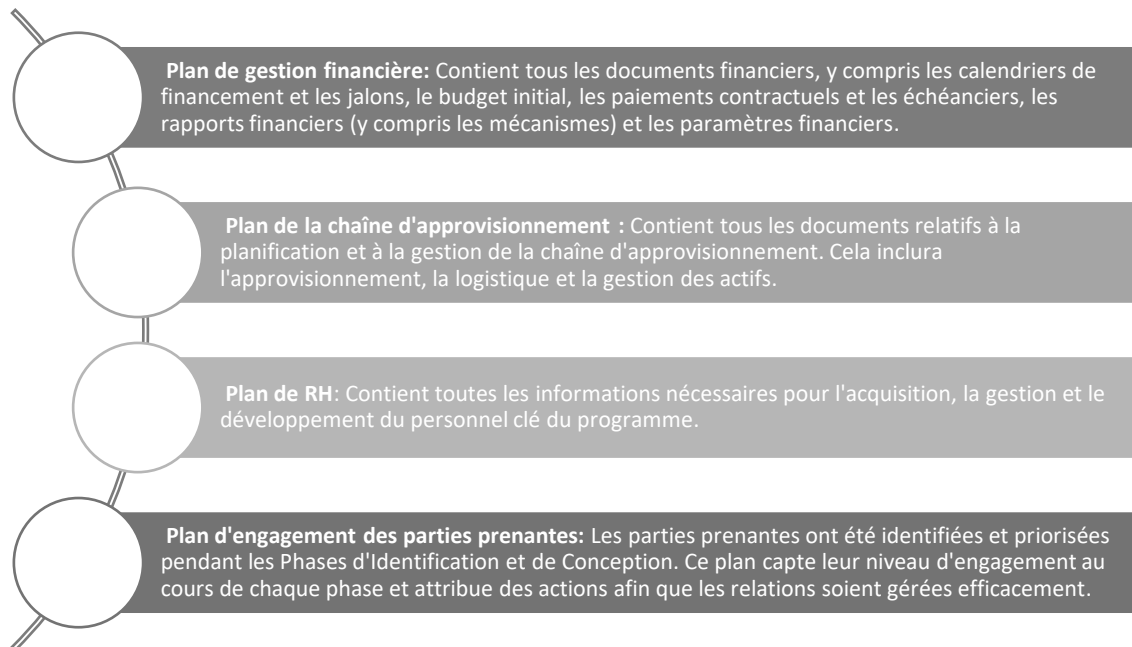
Cette approche itérative est souvent désignée sous le nom de planification «Planifier, Exécuter, Réviser» ou «*planification par vagues*» - et permet aux équipes du programme de fournir un travail adapté à un environnement dynamique (Introduction, Fig. 3). Les plans doivent toujours être considérés comme des documents «vivants» qui sont élaborés et adaptés pour maximiser la rentabilité et l'impact.



Extrants clés

Cette phase intégrée et fluide de la planification par vagues (mise en œuvre et reprogrammation) exigera que vous développiez et ajustiez plusieurs plans clés. Ceux-ci incluent :

Plan d'exécution du programme : Ce plan complet, intégré et à niveau élevé intègre tous les éléments essentiels au cycle de vie d'un programme. Si l'inclusion des éléments de financement, de chaîne d'approvisionnement, de ressources humaines et d'engagement des parties prenantes dans le Plan de Mise en œuvre du Programme peut suffire à de nombreux programmes, des programmes complexes ou de grande envergure peuvent nécessiter des plans distincts. Lorsque c'est le cas, les plans détaillés peuvent inclure :



Ce sont des exemples de plans supplémentaires qui peuvent être nécessaires, mais pas une liste exhaustive. Si le programme nécessite une planification plus détaillée dans un autre aspect du programme, le Gestionnaire du Programme est responsable de s'assurer que cela soit fait. Le Gestionnaire du Programme doit s'assurer que le programme a) est bien planifié et b) que les plans sont mis à jour et demeurent pertinents et utiles.

Plans et Rapports d'Étapes: Des plans détaillés pour chaque étape sont intégrés aux étapes suivantes et précédentes et y sont liés, fournissant ainsi une image globale d'un programme complet. Les plans d'étape sont alignés sur le plan général de mise en œuvre du programme et incluent une Carte d'Étape - une représentation visuelle de la façon dont chaque étape évolue et interagit avec les projets, les ressources et les Points de Décision.

Les Rapports d'Étape fournissent un aperçu des performances de l'étape précédente. Ils sont utiles pour planifier la prochaine étape et peuvent également servir de mise à jour du programme pour les parties prenantes. Un bon moyen d'engager les parties prenantes tout au long du processus est de leur fournir un aperçu rapide qui résume 1) le Point de Décision, 2) le rapport de l'étape précédente, et 3) le plan de la prochaine étape.

Charte du Programme mise à jour : Il se peut que la Charte du Programme nécessite d'être adaptée pour refléter les changements prévus à un programme, et son organe directeur doit autoriser tout changement.

Points de décision

Une fois la mise en œuvre commencée, vous utiliserez les informations présentées dans les différents plans (décrits ci-dessus) pour décider si un programme peut passer à l'étape suivante de la mise en œuvre. La Phase de Planification et de Mise en œuvre nécessite l'utilisation d'un cadre de contrôle qui prévoit du temps pour que les équipes de programme et de projet puissent réfléchir, évaluer et prendre

des décisions importantes dans l'intérêt du programme, de l'organisation et des bénéficiaires du programme.

A quoi ressemble un Point de Décision?

L'un des moyens les plus efficaces de maintenir le contrôle du Programme consiste à diviser la phase de Planification et de Mise en œuvre en plusieurs étapes, avec un Point de Décision à la fin de chaque étape. Ce processus permet aux équipes de programme et de projet de s'arrêter, de réfléchir et de prendre des décisions qui influent sur la manière dont les prochaines étapes d'un programme se dérouleront. Les questions que vous pourriez poser à ces portes de décision sont: «Sommes-nous prêts?» Et «Continuons-nous? »

Sommes-nous prêts?

- À la fin de la période de planification initiale, il faut décider s'il faut passer à la mise en œuvre du programme. En tant que Gestionnaire de Programme, vous devez vérifier que tous les éléments du programme et de ses projets constitutifs ont été planifiés de manière complète et appropriée. Cela implique généralement d'avoir un plan global clair pour le programme, et un plan plus détaillé pour la première étape. Les intervenants clés (l'équipe du programme et la structure de gouvernance) devront autoriser le plan, ce qui vous permettra ensuite de passer à la mise en œuvre. Vous voudrez également vous assurer que toutes les parties prenantes concernées sont informées du plan et conscientes de la date de démarrage.

Continuons-nous?

- Une fois qu'un programme est mis en œuvre, il peut parfois être important d'évaluer si les activités doivent se poursuivre comme prévu. Ceux-ci sont parfois appelés Points de Décision de Progression. Le programme est-il exécuté de la bonne manière? Les changements apportés au programme et aux projets sont-ils gérés efficacement? Le programme est-il toujours valide compte tenu des changements dans l'environnement externe? Répondre à ces questions à des étapes clés de la Planification et de la Mise en œuvre permettra de maintenir les activités du programme axées sur les réalités de l'environnement opérationnel.

Exemple: Il y a eu un changement de gouvernement dans un pays qui est essentiel à une campagne. Ils sont beaucoup plus sensibles à votre message de plaidoyer. Il est temps d'adapter votre approche pour obtenir un impact beaucoup plus important que prévu.

Points de Décision d'Urgence

L'environnement d'exploitation d'un programme ou de ses projets constitutifs peut changer radicalement dans un court laps de temps et il peut y avoir des cas où un **Point de Décision d'Urgence** est requis. Les parties prenantes essentielles au programme - les cadres supérieurs, l'instance de gouvernance, les spécialistes internes et externes - devront ensuite prendre des décisions rapides sur la nécessité de modifier les plans ou, dans certains cas, même d'arrêter un programme.

Exemple: Les acteurs communautaires de plusieurs projets ne sont pas aussi engagés qu'auparavant, mais d'autres restent des participants enthousiastes. Il est important de rencontrer l' (s) équipe (s) de gestion du projet pour discuter des options et vérifier si les objectifs généraux du programme peuvent encore être atteints.

Si les objectifs du programme sont compromis, quelles sont les implications? Le programme devrait-il continuer? Devrait-il être arrêté? Peut-on faire des changements suffisants pour continuer? Il se peut que vous ne souhaitiez pas attendre un Point de Décision de Progression pour prendre une décision, et que le Gestionnaire du Programme recherche plutôt un accord de la part de la gouvernance du programme pour mettre en œuvre un Point de Décision d'Urgence.

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Engagement des parties prenantes dans les Points de décision

Votre organisation implique-t-elle des parties prenantes externes dans le processus d'un Point de Décision? Impliquer les parties prenantes externes dans les décisions clés liées relatives au programme peut fournir des perspectives intéressantes et assurer qu'elles continuent à soutenir le programme.

Exemple : Un bailleur de fonds qui finance un programme demande au Gestionnaire de Programme de changer un aspect clé du programme. Certaines communautés où les projets sont mis en œuvre ne sont pas d'accord avec cette décision et retirent leur coopération. Le Gestionnaire de Programme doit alors agir pour résoudre ce différend.

Que se passe-t-il si un changement doit être apporté à un programme?

Les programmes peuvent être très complexes, avec plusieurs projets alignés pour atteindre les objectifs généraux du programme. Maintenir le contrôle du large éventail d'activités en cours est crucial. Le cadre de contrôle du programme devrait déjà avoir été autorisé dans la Charte du Programme. Maintenant, la responsabilité principale du Gestionnaire de Programme est de s'assurer que ces règles sont respectées dans la planification et la mise en œuvre des activités du programme et du projet. Des tolérances pour la prise de décision ont également été établies, ce qui fournit la clarté dont les équipes de programme et de projet ont besoin pour gérer efficacement leurs cadres de contrôle.

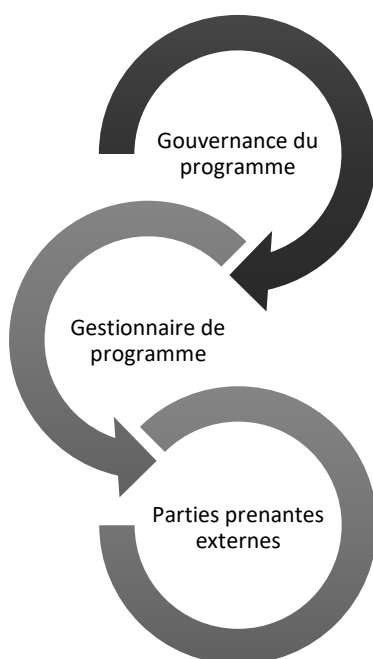
Le cadre de contrôle du programme fournit la cohérence dont un Gestionnaire de Programme a besoin pour maintenir une vue d'ensemble complète de tous les aspects du programme. Il est de votre responsabilité, en tant que Gestionnaire de Programme, de vous assurer que les équipes de projet comprennent et s'adaptent au travail dans le cadre de contrôle prescrit.

Si des problèmes surviennent à un niveau du projet nécessitant des modifications au Plan du Projet, le Gestionnaire de Programme peut être amené à prendre une décision sur la modification proposée, ou informer la hiérarchie (en fonction du niveau de tolérance défini pour lui). Dans chaque cas, les changements au niveau d'un projet doivent être intégrés dans le Plan général de mise en œuvre du programme. L'équipe du programme doit être consciente de l'impact potentiel qu'un changement dans un projet peut avoir sur un autre. Gardez à l'esprit qu'un Gestionnaire de Programme travaille à un niveau supérieur et peut être en mesure de repérer des dépendances qui ne peuvent pas être facilement vues au niveau d'un projet.

Maintenir le contrôle au stade de la planification est relativement simple et basé sur le travail efficace avec les équipes pour s'assurer que tout le monde comprend comment les programmes et les projets seront gérés pendant la mise en œuvre. Au début de la mise en œuvre, les calendriers des programmes et des projets intègrent le besoin de contrôles des changements par l'entremise des Points de Décision officiels.

Qui est impliqué dans cette phase ?

Idéalement, le Gestionnaire de Programme devrait déjà être en place au début de la phase de Planification et de Mise en œuvre. La Charte du Programme devrait avoir été entérinée et le Gestionnaire de Programme et l'équipe auront tout ce dont ils ont besoin pour participer au processus de planification détaillée. Cependant, il peut arriver que la direction du programme soit assumée temporairement par un autre cadre supérieur, tel qu'un Directeur Pays ou un autre Gestionnaire de Programme. Dans les structures organisationnelles plus «plates», les fonctions de gestion de programme peuvent être partagées plus largement, mais un mécanisme doit être mis en place pour s'assurer que le programme est planifié et contrôlé efficacement.



Gouvernance du programme (Conseil d'administration ou Commanditaire)

- La structure de gouvernance du programme validera toute modification apportée au programme au-delà des tolérances du Gestionnaire de Programme.
- La structure de gouvernance fournit également des conseils et approuve les plans d'étapes et les Chartes de Programme.
- La structure de gouvernance travaille avec le Gestionnaire de Programme pour aider à coordonner les Portes de Décision «aller vers l'avant ou pas».

Gestionnaire de Programme

- Élabore le Plan de Mise en œuvre du Programme avec l'équipe du programme et en étroite consultation avec les Chefs de Projet, les spécialistes, les groupes de bénéficiaires et les parties prenantes externes (comme les fournisseurs).
- Les autres plans, décrits ci-dessus, sont généralement élaborés par l'équipe du programme en tant que documents « essentiels » pour en faciliter la mise en œuvre.
- S'assure que les plans d'étape sont continuellement suivis et mis à jour.
- Fais le suivi et valide les activités du projet pour assurer une efficacité optimale.
- S'assure qu'un ensemble d'outils standards est utilisé pour améliorer les performances de tous les projets.
- Pose les bonnes questions aux Point de Décision: Exécutons-nous ce programme de la bonne manière? Pouvons-nous faire mieux? Devrions-nous modifier les plans et apporter des changements?
- S'assure que les services de soutien (chaîne d'approvisionnement, logistique et activités d'approvisionnement) sont en place et fonctionnent efficacement.
- S'engage avec les parties prenantes de manière que le programme soit planifié et mis en œuvre avec une approche participative.
- Donne l'exemple: conseiller et soutenir le personnel du programme et du projet, souvent selon une structure hiérarchique officielle.
- S'assure que toutes les personnes impliquées dans le programme comprennent pourquoi et comment toutes les activités essentielles sont alignées avec sa vision globale, ses objectifs organisationnels et sa vision stratégique.

Parties prenantes externes (Variable/Le cas échéant)

- Idéalement, certaines parties prenantes externes font partie de la structure de gouvernance du projet, mais ce n'est pas toujours le cas.
- Les parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre (partenaires, contractants) devraient participer au processus de planification pour garantir une envergure, un calendrier et un budget précis. Elles devraient également prendre part à la planification des étapes pour assurer le séquençage logique des activités.

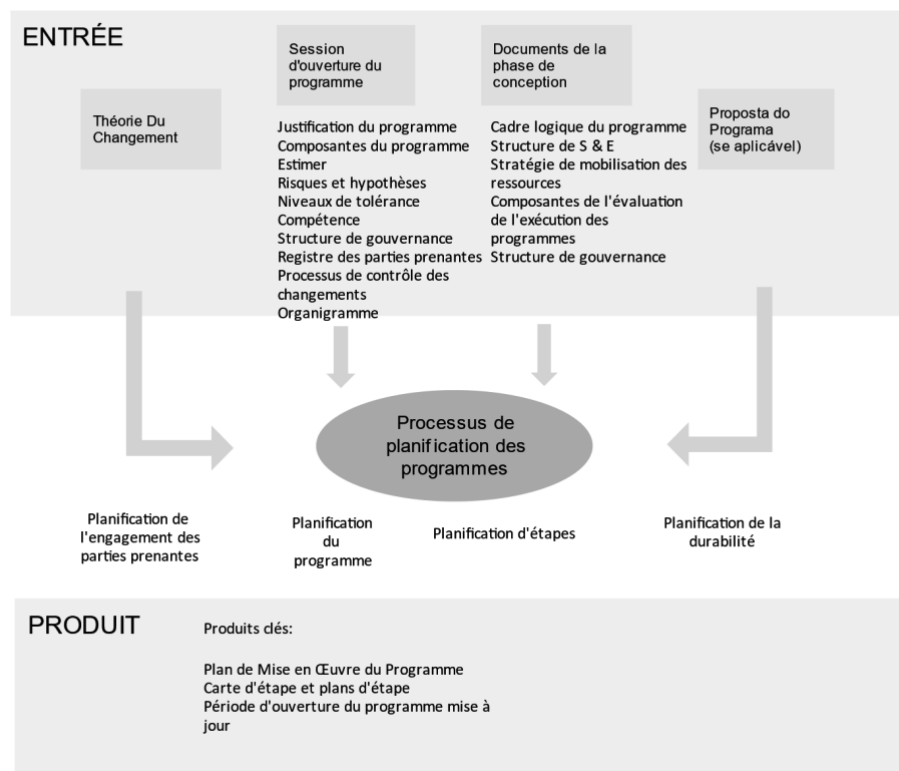
Planification du programme

« La planification est un processus anormal; Il est beaucoup plus amusant de juste faire quelque chose. Ce qu'il y a de mieux à ne pas planifier, c'est que l'échec est une surprise totale, plutôt que d'être précédé par une période d'inquiétudes et de dépression. »

-Sir John Harvey-Jones

En supposant qu'un programme est financé et que les phases d'Identification et de Conception sont terminées, il est maintenant temps de commencer à élaborer des plans. N'oubliez pas que vos plans continueront d'être modifiés et ajustés tout au long du cycle de vie du programme. Nous continuerons d'utiliser la méthodologie des deux phases précédentes, à savoir : Les intrants alimentent les processus qui produisent les extrants.

Figure 18: Les Processus de Planification



Intrants

La liste de documents suivants devrait déjà avoir été développée et validée pendant la Phase de Conception. Ces documents sont essentiels pour achever les processus de planification et ils devraient être partagés avec tous les membres pertinents de l'équipe de planification.

Documents et Informations pour la Planification

Theorie du Changement Organisationnel

- ✓ Tous les documents de planification découlent de la Théorie du Changement de l'organisation (si disponible), ou d'autres documents stratégiques, tels que le Plan Annuel, le Plan Stratégique, la Vision et la Mission.

Charte du Programme

- ✓ Justification du programme
- ✓ Composantes du programme
- ✓ Estimations (calendrier, budget, envergure)
- ✓ Risques et hypothèses (y compris un Registre de Risques)
- ✓ Niveaux de tolérance
- ✓ Compétences (requis pour les rôles clés)
- ✓ Structure de gouvernance
- ✓ Registre des parties prenantes
- ✓ Processus de contrôle des modifications
- ✓ Organigramme

Documents conceptuels

- ✓ Cadre Logique
- ✓ Matrice de suivi et évaluation
- ✓ Stratégie de mobilisation des ressources
- ✓ Composantes pour l'évaluation de performance du programme
- ✓ Structure de Gouvernance

Document de proposition de programme (le cas échéant)

Processus

Les processus suivants sont recommandés pour aider à structurer les discussions qui ont lieu pendant la planification. Ces processus devraient être exécutés dans l'ordre où ils apparaissent (ci-dessous) pour s'assurer que tous les aspects sont couverts.



Planification de l'engagement des parties prenantes

L'engagement des parties prenantes est une partie essentielle de la gestion réussie du programme et doit être soutenu par une **Stratégie d'Engagement des Parties Prenantes**. Avoir cette stratégie en place assurera :

- L'adhésion et l'appropriation du programme
- Que les plans de programme et de projet incluent des activités de gestion des parties prenantes dans leurs plans d'étape.
- La coopération et la participation tout le long de la vie du programme
- La redevabilité verticale et horizontale envers les parties prenantes
- Que les voix des parties prenantes sont prises en compte dans les processus de prise de décision si pertinente.

L'application des outils d'engagement des parties prenantes, tels que la Courbe d'Engagement (*voir Participative, Fig. 21*), aidera l'équipe du programme à développer, maintenir et gérer les parties prenantes à des points optimaux dans le cycle de vie du programme. C'est un outil essentiel pour identifier les activités qui doivent être entreprises et s'assurer que l'engagement des parties prenantes remonte la courbe et y reste. Les Points de Décision peuvent ensuite être utilisés comme points de contrôle pour s'assurer que la stratégie et le plan d'engagement des parties prenantes sont à jour et impliquent les bonnes parties prenantes au bon moment.

Planification du programme

La planification de programme peut sembler une tâche fastidieuse — c'est comme monter un puzzle compliqué. Cependant, ce processus est essentiel et vous aidera à définir une orientation claire pour le programme. Rappelez-vous que l'intention est d'élaborer un plan qui informe les autres sur ce qui doit être fait. Vous avez utilisé divers outils dans les Phases d'Identification et de Conception pour préparer les informations dont vous avez besoin pour cette phase. Il est maintenant temps d'ajouter plus de détails et d'approfondir vos plans. Comme il ne sert à rien de reproduire ou de dupliquer le travail, il faut faciliter la collaboration dans l'équipe du programme en demandant aux chefs de projet d'élaborer des plans détaillés, qui peuvent ensuite être intégrés dans un plan de programme global.



La première étape consiste à comprendre le cadre de planification global, dont les détails sont décrits ci-dessous:

Sélectionner / Mettre en place l'équipe du programme

C'est l'équipe de base avec l'expérience et les perspectives pour faire avancer les objectifs du programme. Si certaines personnes ne sont pas disponibles, ou s'il y a des gaps dans la représentation, vous devriez faire un effort pour vous assurer que tous les domaines d'expertise sont couverts. Si, par exemple, une Unité de Communication est incapable de fournir des ressources dédiées à l'équipe, il peut être possible de négocier un arrangement avec l'Unité pour s'assurer que les perspectives de communication sont couvertes.

Communiquer les objectifs du programme

Vos Objectifs de Programme doivent être clairs et partagés avec toutes les parties prenantes internes et externes. Il est également essentiel que vous précisiez qui sont les principaux membres du personnel du programme et que vous vous assuriez que leurs rôles et responsabilités sont bien compris.

Passer en revue les outils, les processus et les canevas

À ce stade, l'information recueillie à l'aide des outils qui ont été appliqués dans les Phases d'Identification et de Conception est examinée, mise à jour et élargie pour inclure les besoins en ressources et les échéances précises. Si un Registre des Risques a déjà été initié, il est maintenant temps de le compléter avec des informations plus concrètes.

Ensuite, des décisions devraient être prises quant aux outils, processus et canevas qui seront les plus utiles à l'équipe du programme et au personnel du projet dans leur travail au quotidien. L'objectif est de s'assurer que toutes les personnes impliquées dans un programme utilisent un ensemble approprié d'outils et de processus standards. Ces outils devront fournir toutes les informations nécessaires pour bâtir et maintenir une bonne vue d'ensemble des progrès à des fins de suivi et de rapportage.

En tant que Gestionnaire de Programme, vous devez également travailler avec la structure de gouvernance pour définir et décider de la manière dont les risques seront gérés et les problèmes transmis des projets aux programmes et à la Structure de Gouvernance. En d'autres termes, quand est-ce qu'un risque ou un problème lié au projet est-il suffisamment grave pour être inscrit au Registre des Risques du Programme ou au Registre des Problèmes? Qu'est-ce qui peut déclencher cela?

Développer une Carte des Etapes du programme

Quelle est la bonne combinaison de projets pour atteindre l'objectif du programme? Quelles autres activités "hors projet" (telles que les rapports de programme, le recrutement ou la communication) devront être entreprises? Il est important de développer une bonne compréhension conceptuelle de ce à quoi ressemblera l'architecture générale du programme. Ce travail a commencé dans la Phase de Conception et doit maintenant être développé dans une Carte des Etapes. L'engagement des parties prenantes internes et externes aidera l'équipe du programme à définir un schéma des attentes et des contraintes qu'un programme devra prendre en compte. Lorsqu'il existe une compréhension partagée de ces éléments, l'équipe intègre les échéances du projet (dates de démarrage et de fin), les dépendances (entre les projets) et les livrables hors projet.

Élaborer des plans subsidiaires et un plan détaillé pour la première étape
À partir de l'information issue des plans subsidiaires, le Gestionnaire de Programme doit établir un plan détaillé pour la première étape. Les plans subsidiaires sont préparés par le personnel du programme et du projet et comprennent: les finances, les communications, les ressources humaines, la chaîne d'approvisionnement, le suivi et l'évaluation et les plans d'apprentissage.

Économies d'échelle

Ce terme est utilisé pour décrire le concept selon lequel une entité qui augmente en taille peut devenir plus efficace.

Le Gestionnaire de programme a la responsabilité de s'assurer que tous les plans subsidiaires sont élaborés. Si, par exemple, un programme comprend plusieurs projets, chacun avec une gamme d'activités de la chaîne d'approvisionnement, il peut être nécessaire d'élaborer un plan global de la chaîne d'approvisionnement pour gérer l'efficacité et les économies d'échelle au niveau du programme.

Il sera également important d'élaborer des plans formels de Suivi et d'Évaluation qui incluent les calendriers pour la revue des activités et la collecte de données quantitatives et qualitatives. Ceci est ensuite utilisé pour mettre en évidence les problèmes potentiels, classer par ordre de priorité les domaines de travail, et apporter des corrections importantes et opportunes aux différents domaines du programme et du projet.

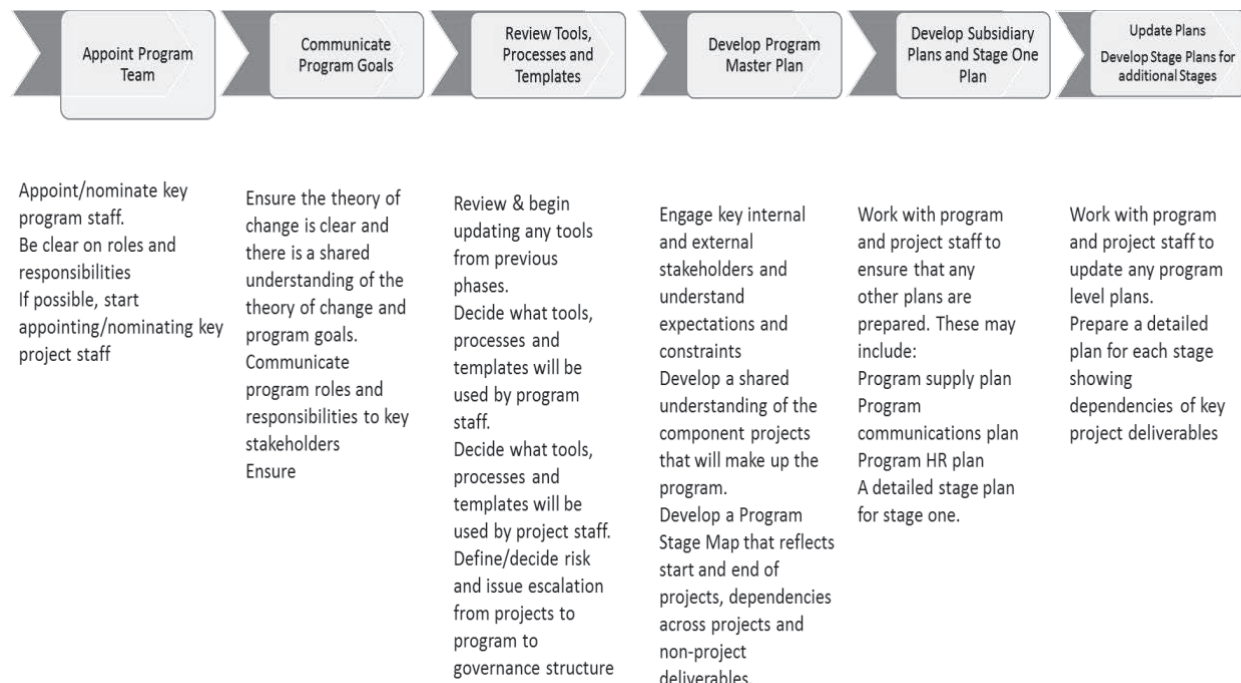
Il sera presque certainement nécessaire de mettre à jour et d'affiner les plans de mobilisation de ressources financières élaborés dans la Phase de Conception (Liste de Vérification du Plan de Mobilisation des Ressources). Il sera également nécessaire de disposer de plans détaillés pour obtenir les produits livrables "hors projet." Par exemple, les réunions de Points de Décision doivent être fixées et planifiées.

Il est essentiel qu'au sein de l'équipe du programme, et dans tous les projets, il y ait une compréhension commune des livrables clés et des interdépendances entre chacun des projets au cours de la première étape et, le cas échéant, de toutes les étapes suivantes.

Maintenir les plans à jour

Rappelez-vous que vos plans sont des documents « essentiels » et qu'ils doivent être mis à jour, avec un développement pour chaque nouvelle étape.

Figure 19 : Résumé du processus de planification



Planification des étapes

Étant donné que le calendrier d'un programme peut durer plusieurs années, diviser le travail en plusieurs étapes limitées dans le temps est un bon moyen d'élaborer des plans complets et détaillés. La **Carte des Étapes du Programme (CEP)** est une illustration visuelle de l'interaction entre les différentes parties d'un programme - ses tâches globales, ses activités de projet, ses besoins en ressources et ses processus de financement. La CEP combine des estimations de délais (du diagramme de Gantt) avec une ventilation des produits livrables (à partir de la Structure de Répartition du Travail), et inclut des Points de Décision et des tâches spécifiques au programme dans le calendrier global. Lorsque la chronologie d'une activité chevauche une autre, c'est une indication d'une dépendance entre un domaine du programme et un autre.

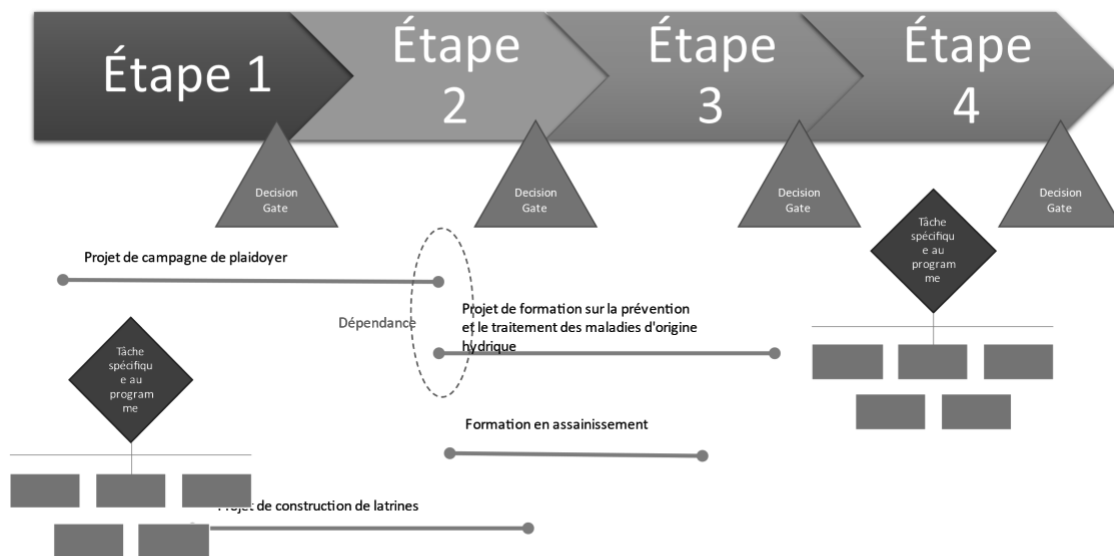
Il est important de développer la CEP avec les membres de l'équipe et les parties prenantes de manière participative. Les cadres supérieurs du programme devraient être impliqués et les Chefs de Projet peuvent renforcer ce processus en raison de leurs connaissances et de leur expérience pratique. Le processus lui-même aide à construire une compréhension commune des objectifs du programme et des implications de ceux-ci pour les projets et leurs interdépendances.

Au fur et à mesure que le programme progresse, la CEP devrait être mise à jour pour refléter les changements au niveau du projet. Par exemple, un retard dans la réalisation des livrables dans un projet peut avoir des conséquences sur un autre. Si les deux projets sont retardés, cela peut entraîner d'autres retards dans d'autres projets. Les CEP mises à jour et réalistes constituent un excellent outil de suivi des progrès réalisés pendant la mise en œuvre car elles permettent aux équipes de visualiser l'impact des

problèmes et des retards. Elles aident également l'équipe à déterminer si les progrès de certains projets ou composantes devront être accélérés pour atteindre les objectifs généraux du programme.

Si les estimations pour la durée de chacun des projets sont correctes, il est possible d'utiliser la CEP pour calculer un chemin critique pour l'ensemble du programme.

Figure 20 : Diagramme des étapes du programme



L'un des inconvénients de la CEP est qu'il n'est pas toujours possible de fournir des estimations précises des activités de programme et de projet au début du cycle de vie d'un programme. Les calendriers pour les programmes peuvent se poursuivre sur plusieurs années, ce qui complique la planification pour l'avenir. La solution consiste à élaborer un plan plus détaillé pour chaque étape, comme le montre ce diagramme d'un Plan d'Étape.

La Matrice de Planification de la Transition (ci-dessous) est un outil utile pour définir et planifier la durabilité.

Tableau 6 : Matrice de Planification de la Transition

Composante	Questions Clés	Principes Directeurs	Défis
Planifier la transition dès les premières phases du programme	Quel type de transition est envisagé? Quel est le calendrier? Quels sont les repères?	Examen et revue continus du projet Transparence, en particulier sur le financement.	Équilibrer les engagements fermes avec la flexibilité. Donner le temps nécessaire pour renforcer les capacités.

Développer des partenariats et des liens locaux	Sommes-nous en train de sélectionner les bons partenaires? Quels sont les atouts apportés par les partenaires ?	Diversité: peut nécessiter d'autres intrants de projet Des objectifs clairs et communs.	Harmonisation des besoins et des objectifs de diverses parties prenantes Soutenir les partenaires locaux.
Renforcer les capacités organisationnelles et humaines locales	Quelles capacités sont nécessaires? Quelles capacités existent?	S'appuyer sur la capacité existante Si possible Créer des environnements pour soutenir les capacités.	Concevoir un système pour suivre le renforcement des capacités Fournir des incitations et retenir le personnel expérimenté.
Mobiliser les ressources locales et externes	Quels sont les intrants nécessaires pour maintenir les services? Les avantages peuvent-ils être maintenus sans intrants continus?	Acquérir des ressources localement si possible. Mettre les ressources externes sous contrôle local progressivement.	Difficulté à trouver des ressources locales adéquates ou disponibles. Les autres bailleurs de fonds n'adhèrent pas aux objectifs initiaux.
Décaler progressivement les différents projets et activités	Quels sont les éléments clés? Quels éléments dépendent des autres?	La flexibilité; le séquençage peut changer lors de la mise en œuvre.	Temps suffisant dans le programme pour commencer à voir l'impact et les résultats prévus.
Faciliter l'évolution des rôles et des relations après la transition	Quels types de soutien continus sont nécessaires (conseils, mentorat, assistance technique, etc.)? Comment le soutien continu sera-t-il financé?	Empêcher le glissement des résultats attendus d'un programme en les incluant dans des projets étendus, ou redéfinis.	Disponibilité de financement pour un soutien continu. Disponibilité du personnel pouvant consacrer suffisamment de temps et d'énergie pour un soutien continu.

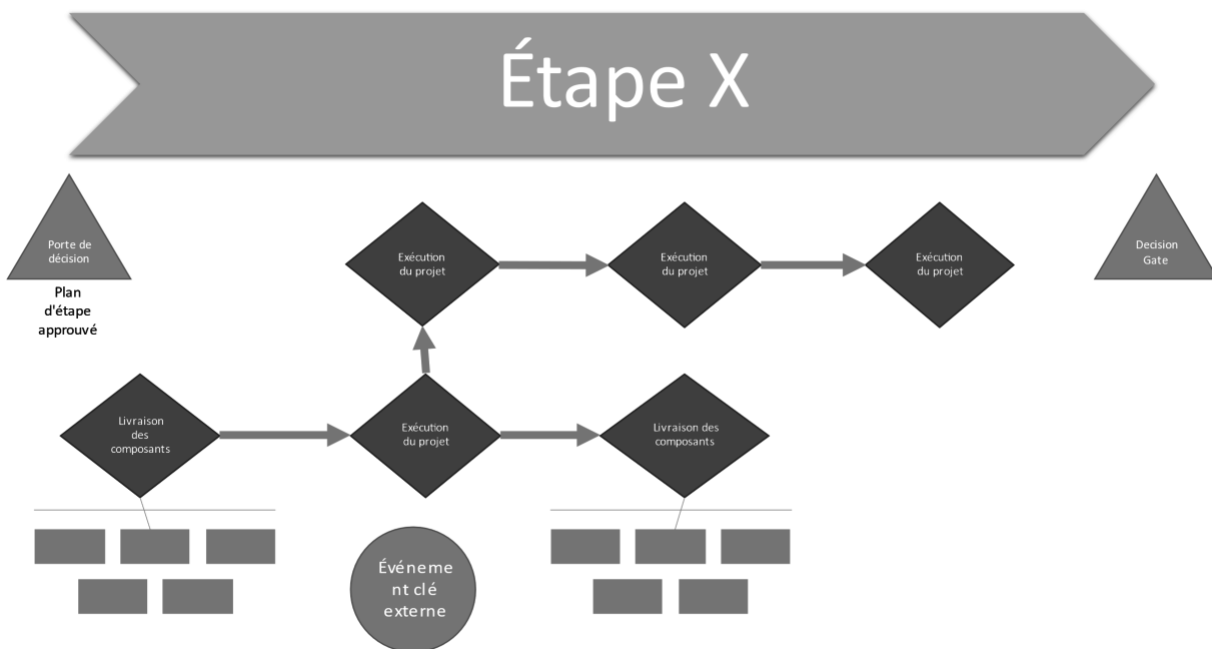


Figure 21 : Exemple de Plan d'Étape

Planification de la durabilité

L'une des principales mesures du succès d'un programme est la mesure dans laquelle les résultats peuvent être maintenus après la fermeture d'un programme. Par exemple, l'un des principaux résultats d'un programme est de réussir le plaidoyer qui entraîne un changement important dans la politique sociale gouvernementale. Mais ce n'est souvent pas la fin du processus. Les gouvernements doivent ensuite être tenus responsables de leurs promesses et de l'impact concret des nouvelles politiques sociales suivies au fil du temps. Bien que ces activités de suivi puissent être prises en charge par une autre organisation, alliance ou consortium afin d'assurer une transition en douceur, le Gestionnaire de Programme devra travailler avec les parties prenantes pour planifier comment cela sera conduit.

Les Plans de Programme Complets doivent toujours inclure un Plan de Transition de fin de programme qui documente l'évolution prévue du programme. Cela pourrait inclure divers scénarios ou contingences qui traitent des risques potentiels, et pourrait également nécessiter des ressources supplémentaires si une organisation souhaite maintenir une certaine implication à l'avenir.

Extrants

À la fin de la période de planification initiale, tous les documents nécessaires pour la mise en œuvre concrète du programme devraient être en place. En coordonnant l'élaboration d'un Plan de Mise en œuvre de Programme à un niveau élevé, idéalement avec la participation de plusieurs parties prenantes, le Gestionnaire de Programme a fait un premier pas proactif vers la mise en œuvre et a créé un outil de gestion fonctionnel. Au besoin, des plans plus détaillés et spécifiques ont également été rédigés. La

création d'une Carte des Étapes et de Plans d'étape initiaux garantit que le travail détaillé peut commencer.

En ce moment, les hypothèses et les défis potentiels auront été identifiés et le personnel devrait être en mesure de commencer à travailler avec une compréhension commune du programme ainsi que des rôles et responsabilités respectifs. Le programme est bien lancé. Au fur et à mesure de la mise en œuvre, les plans élaborés ci-dessus continueront d'être mis à jour et affinés.



Mise en œuvre du programme

« Les plans ne sont que de bonnes intentions à moins qu'ils ne dégénèrent immédiatement en un travail ardu ».

-Peter Drucker

La Charte du Programme a été validée et la Carte des Étapes du Programme ainsi que les Plans d'Étape de la première phase sont terminés. Les propositions ont été soumises aux bailleurs, de sorte que les fonds sont disponibles pour aller de l'avant. Toutes les parties prenantes essentielles au programme sont informées. Il est maintenant temps de commencer à mettre en œuvre les activités du programme.

La plus grande partie du temps sera consacrée à la mise en œuvre - en passant de façon fluide et itérative à la planification, à la mise en œuvre et à la planification à différentes étapes, en affinant le programme et les projets pour atteindre les objectifs globaux. Être capable de prendre du recul et de prendre des décisions stratégiques sur les secteurs critiques du programme, de guider et conseiller les équipes, et de tenir les parties prenantes informées, sont des compétences essentielles et déterminantes du Gestionnaire de Programme.

Pour développer les connaissances nécessaires à la mise en œuvre, il est utile de passer par trois étapes. Les intrants alimentent les processus qui produisent les extrants.

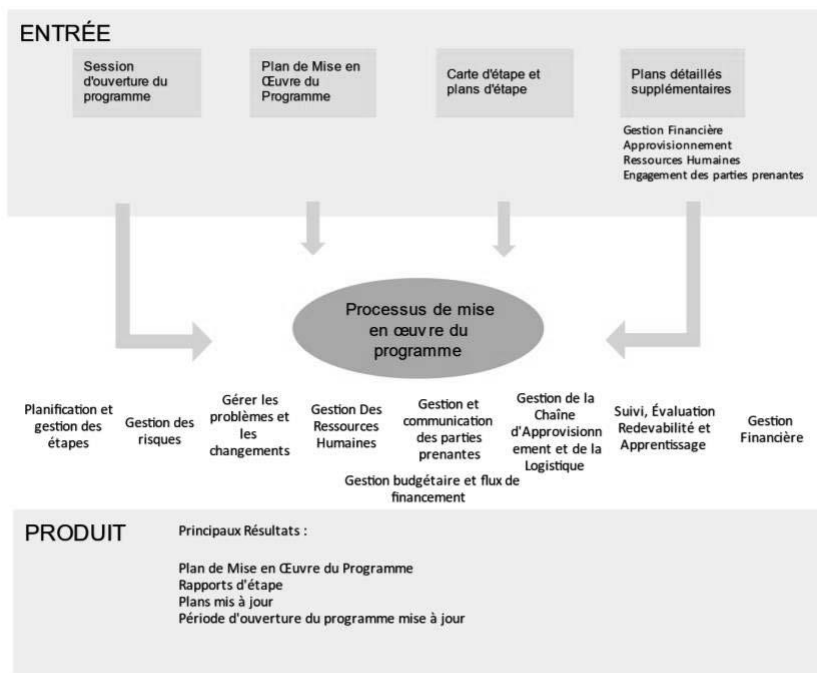


Figure 22 : Les Processus de Mise en Oeuvre

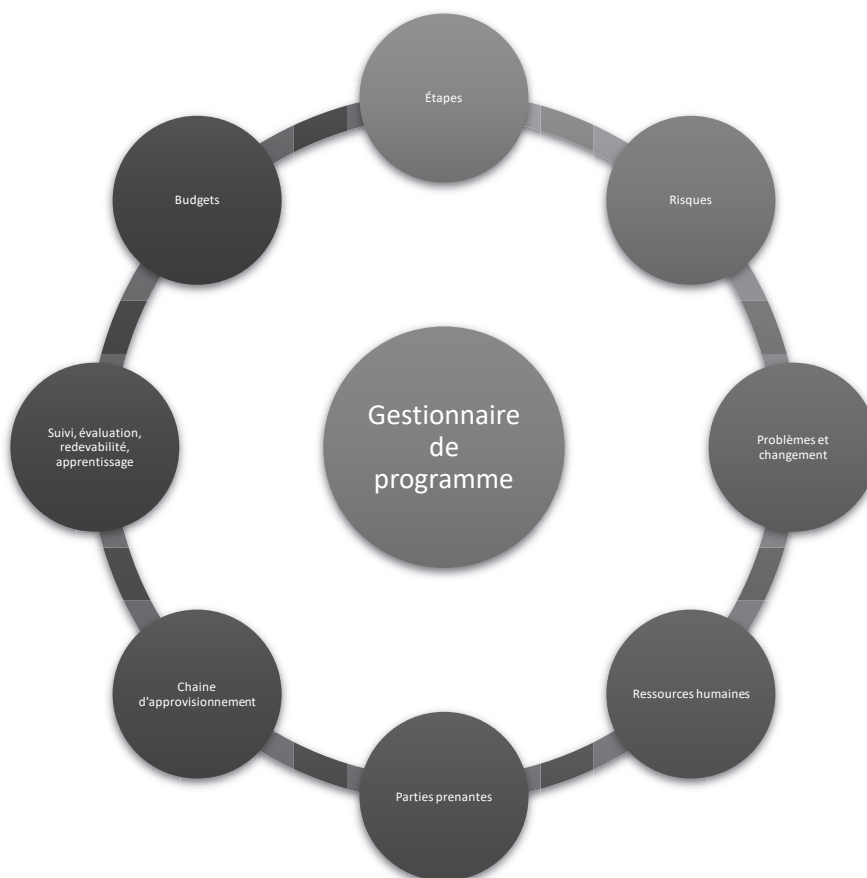
Intrants

Les documents et plans suivants sont essentiels pour réussir de la mise en œuvre d'un programme. En fait, lorsqu'un programme est en cours, le travail principal du Gestionnaire de Programme (décrit ci-dessous sous Processus) entraîne inévitablement une révision et un entretien réguliers.

- Charte du programme
- Plan de mise en œuvre du programme
- Carte des étapes et Plans d'étape
- Plan de gestion financière
- Plan de la chaîne d'approvisionnement
- Plan des Ressources Humaines
- Plan d'engagement des parties prenantes

Processus

En tant que Gestionnaire de Programme, vous allez gérer une variété de processus différents pendant la phase de mise en œuvre. Certains de ces processus comprennent :



Planification et gestion des étapes

Planification des étapes

La planification des étapes utilise le cadre de planification par vagues pour s'assurer que les leçons apprises d'une étape peuvent influencer l'étape suivante. À la fin de chaque étape, un plan détaillé est élaboré pour la suivante. Des ajustements peuvent être apportés pour améliorer continuellement les performances et s'assurer que les opérations répondent aux changements externes ou internes. Rappelez-vous, quand un changement important doit être fait, cela doit être autorisé par la Structure de Gouvernance.

Gestion des étapes

La planification des étapes a lieu au niveau du programme et du projet. En tant que Gestionnaire de Programme, vous devez vous assurer que les équipes de projet ont la formation et les compétences nécessaires pour assurer une planification détaillée et complète des étapes. Cette information critique est essentielle pour les plans d'étape au niveau du programme pour permettre d'en avoir une vue

d'ensemble. La gestion de ce processus implique également une gestion efficace des risques et des problèmes, avec des **Registres des Risques** et des **Registres des Problèmes** qui sont mis à jour régulièrement par les équipes de projet. Les problèmes et les changements sont transférés de manière appropriée pour les prises de décision et les actions (avec des tolérances pour les différents niveaux de prise de décision fixés pendant la Phase de Conception).

Gestion des risques

Au niveau du programme, la gestion des risques implique un haut niveau de coordination avec les projets. C'est le travail du Gestionnaire de Programme de savoir ce qui se passe dans chaque projet, de maintenir de solides relations avec les Chefs de Projet et de veiller à ce qu'il y ait un flux constant d'informations qui circulent. Cela garantit que les Registres des Risques sont tenus à jour, ce qui donne au Gestionnaire de Programme une vue complète du programme, de sorte que les risques dans un projet puissent être gérés d'une manière qui n'a pas d'incidence sur les activités d'un autre.

Gardez à l'esprit que la gestion des risques nécessite une approche participative et la capacité d'être créatif et adaptatif dans l'identification des stratégies de réponse.

Gestion des problèmes et du changement

Alors que la gestion des risques se concentre sur l'anticipation et l'atténuation des problèmes futurs, la gestion des problèmes se concentre sur la gestion rapide et efficace des problèmes immédiats. Au fur et à mesure que les problèmes surviennent au niveau d'un projet, ils sont documentés dans un Registre des Problèmes et gérés par l'équipe de projet si les tolérances le permettent, ou sont transférés au niveau supérieur.

En tant que Gestionnaire de Programme, vous devez être conscient des problèmes qui surviennent au niveau d'un projet et être sûr que les bons processus sont en place pour que ceux-ci soient gérés efficacement. Le Registre des Problèmes au niveau du programme est un outil utile pour capter les problèmes survenant dans plusieurs projets, permettant au Gestionnaire de Programme de voir si un retard ou un problème dans un projet pourrait avoir un impact sur un autre, puis de communiquer avec les équipes concernées pour assurer une réponse opportune.

Gestion des ressources humaines

Le leadership efficace et la gestion de performance sont, bien sûr, des exigences essentielles de gestion de programme. Cependant, ceci n'est pas un sujet à approfondir dans ce Guide. Les organisations internationales ont des processus de gestion des Ressources Humaines bien établis pour le développement du personnel. En plus de souligner l'importance de développer la capacité des individus, le présent Guide porte sur les aspects pratiques de la gestion des niveaux de dotation et des approches appropriés pour l'exécution efficace d'un programme, ce qui nécessite de considérer les besoins en personnel dans une perspective holistique.

Gérer à plusieurs niveaux



Les Gestionnaires de Programme doivent être en mesure de gérer «de façon ascendante» pour influencer et maintenir informés les cadres supérieurs, les membres du conseil d'administration, les décideurs, les représentants du gouvernement et les bailleurs. Ils doivent également gérer «de façon horizontale», en établissant des relations bilatérales avec les communautés bénéficiaires, les chefs de département, les spécialistes externes et les autres gestionnaires de programme. Ils ont également la responsabilité de s'assurer

du leadership efficace des Chefs de Projet, des agents et du personnel du programme, souvent appelés gestion «de façon descendante».

Impliquer les bonnes personnes au bon moment

Étroitement lié au processus de gouvernance décrit dans la Phase d'Identification, il est important que le Gestionnaire de Programme assure la participation des personnes-ressources au programme avec le bon niveau de compétences et au bon moment. Cela pourrait être une partie prenante externe qui est essentielle pour analyser l'environnement dans lequel un programme fonctionnera. Il pourrait également s'agir de la participation opportune d'un expert en communication ou du recrutement d'un spécialiste pour effectuer une évaluation à mi-parcours du programme.

La planification du personnel au plus haut niveau

Les Gestionnaires de Programme sont responsables de l'exécution de tous les aspects de leur programme, ce qui suppose que des Chefs de Projet ayant les compétences appropriées soient recrutés et préparés pour la mise en œuvre. Cela nécessite également de s'assurer que les services de soutien internes sont disponibles et dotés d'un personnel approprié, comme les spécialistes de finances, de la logistique, de l'approvisionnement et du suivi et évaluation. Leurs responsabilités de gestion hiérarchique consistent notamment à s'assurer que les Chefs de Projet reçoivent le soutien dont ils ont besoin pour élaborer des plans de dotation efficaces pour leurs projets. Il y aura des occasions où des cadres de gestion plus flexibles devront être mis en place. Par exemple, pendant les réponses rapides en cas d'urgences, les lignes de supervision peuvent ne pas tomber dans une hiérarchie rigide.

Faire le mentorat et superviser le développement du personnel

Les Gestionnaires de Programme sont responsables pour assurer que les membres de leurs équipes possèdent les compétences et la capacité pour atteindre leurs objectifs quotidiens. Ils doivent savoir ce que l'on attend d'eux et comprendre comment leur performance sera mesurée. Le mentorat et le coaching sont d'excellents moyens de développer la capacité des individus afin qu'ils puissent exceller et se développer dans leurs rôles (et relever les défis futurs). Il est important de promouvoir la compréhension que le personnel devrait être ouvert au changement et à l'adaptation en raison du contexte dynamique dans lequel il évolue. Il doit également comprendre comment le projet s'aligne avec les objectifs globaux du programme.

Gestion des parties prenantes et communications

Les individus, les groupes et les organisations essentiels à la réussite d'un programme ont déjà été identifiés lors des phases précédentes. Pendant la Phase de Conception, l'Analyse des Parties Prenantes a défini et hiérarchisé les rôles et les relations que chaque partie prenante aurait avec le programme. Les plans de gestion des différentes parties prenantes devraient déjà être en place et définis dans le Plan d'Engagement des Parties Prenantes. Ces plans sont exécutés lors de la mise en œuvre.

Certaines parties prenantes apporteront un soutien inespéré et d'autres seront des opposants potentiels. Chaque relation doit être gérée avec soin pour renforcer l'engagement (Courbe d'Engagement) ou pour changer les attitudes négatives. Les principes suivants constituent un guide utile pour une gestion efficace des parties prenantes:

Communiquer

À toutes les étapes d'un programme, il est essentiel de maintenir une communication solide et appropriée avec toutes les parties prenantes. Avant de viser l'engagement et l'influence, il est essentiel de comprendre l'environnement et la motivation de chaque partie prenante. Une fois connus, des messages ciblés peuvent être développés pour obtenir la réponse souhaitée.

Tableau 7 : Principes de communication avec les parties prenantes - Phase de mise en œuvre

Principe	Explication
Consulter tôt et souvent	Intégrez les parties prenantes au bon moment et assurez-vous qu'elles ont les informations à temps. Demandez leur conseil et tenez compte de leurs points de vue.
Écouter et apprendre	Les gens communiquent de différentes façons. Préparez-vous à adapter votre manière d'écouter pour tenir compte des différents points de vue, approches et moyens de participation. Soyez attentif aux parties prenantes qui pourraient avoir un agenda différent et veiller à ce que les objectifs globaux du programme soient la priorité.
Planifier, planifier, planifier	Prenez des décisions claires sur où et comment investir du temps avec les parties prenantes. Cela devrait être motivé par leur potentiel à promouvoir les résultats d'un programme. Il ne sert à rien de passer beaucoup de temps avec ceux qui ont peu de pouvoir d'influence, quand une mise à jour ou un bref rapport serait tout à fait approprié.
Vous pouvez manquer quelque chose!	Le diagramme RACI (Responsable, Redevable, Consulté, Informé) doit être utilisé et mis à jour à toutes les étapes pour s'assurer que le statut des parties prenantes n'a pas changé.
Les relations sont la clé	Concentrez votre énergie sur le développement de relations de travail productives avec des parties prenantes hautement prioritaires pour renforcer leur confiance et leur engagement.
Simple mais pas facile	Vos parties prenantes sont des personnes occupées. Elles doivent être consultées et informées mais pas submergées! Tenez compte de leurs préférences de communication et répondez sans perte de temps. Soyez bref, concis et empathique, le cas échéant. Engager, interagir et écouter.
Surveillez le risque	Il peut y avoir des moments où un allié potentiel se transforme en handicap. Si tel est le cas, il est important d'évaluer le niveau du risque, et quel qu'en soit le résultat, de gérer la relation de manière à maintenir l'intégrité du programme.

Les attentes des parties prenantes	Quelle est la valeur du programme pour les parties prenantes que vous impliquez? Quelle est leur opinion sur le succès? Il est important de clarifier les perceptions dès le départ afin que les attentes soient réalistes et gérées efficacement.
La bonne gouvernance	La gestion des parties prenantes n'est pas seulement de la responsabilité du Gestionnaire de Programme. Chacun a un rôle à jouer, du personnel qui a des contacts quotidiens avec les bénéficiaires, à ceux qui ont un contact direct avec les donateurs. La Structure de Gouvernance du programme ou le Comité de Pilotage peuvent également être en mesure d'aider, alors assurez-vous que ces personnes sont impliquées et prêtes à influencer les processus au besoin.
N'oubliez pas votre équipe	La gestion interne des parties prenantes est cruciale au niveau du programme. Bâtir des relations personnelles solides, maintenir une communication régulière, s'assurer que tous les membres de l'équipe comprennent les buts et objectifs globaux, et que les Chefs de Projet soumettent des rapports et font remonter des problèmes de manière appropriée sont tous essentiels au bon fonctionnement de tout programme.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique

La mise en œuvre d'un programme nécessite l'achat et la fourniture de nombreuses ressources (chaîne d'approvisionnement) ainsi que la gestion des infrastructures de soutien (entrepôts, véhicules, par exemple), les ressources financières et humaines. Ces activités sont généralement exécutées au niveau du projet, le Gestionnaire du Programme étant responsable de s'assurer que les procédures d'achat sont correctement suivies et de maintenir une vue d'ensemble des dépendances interprojets et – programmes afin que la chaîne d'approvisionnement globale soit gérée de façon efficiente.

Comme vous vous en souvenez ainsi que cela est mentionné dans le Guide PMD, la gestion de ces ressources comprend trois catégories principales: la gestion des achats, la gestion de la logistique et la gestion des actifs. Le rôle du Gestionnaire de Programme est de s'assurer que ces processus fonctionnent efficacement, en élaborant des plans d'ensemble au besoin.

Vos fournitures peuvent inclure:

- Véhicules
- Matières premières
- Installations
- Équipement

Gestion des achats

Comprend l'identification des matériels, équipements et services à acheter, quand ils sont nécessaires, comment ils seront acquis, et par qui. Les plans d'achats doivent être intégrés aux autres éléments du Plan de Mise en œuvre du Programme afin de s'assurer que toutes les activités d'achat et d'approvisionnement sont alignées sur les budgets, les calendriers, les exigences de qualité et les paramètres de risque des programmes et projets.

Gestion de la logistique

Comprend 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 répondre aux exigences du client.

Gestion des actifs

Comprend les systèmes selon lesquels les articles utiles à un projet sont surveillés, entretenus et liquidés de manière appropriée.

Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Gestion de la chaîne d'approvisionnement

Les Gestionnaires de Programme sont non seulement responsables de la gestion de la chaîne d'approvisionnement au niveau du programme, mais aussi de veiller à ce que les systèmes et les procédures appropriés soient respectés au niveau des projets. Maintenir un aperçu de ces activités vous permettra de repérer les dépendances entre les projets et les programmes, de planifier à l'avance, de réaliser des économies d'échelle et de gérer efficacement la chaîne d'approvisionnement.

Prendre le temps de faire le suivi, d'évaluer, de rendre des comptes et d'apprendre régulièrement est une chose qui doit être appliquée à toutes les étapes de la gestion du programme. Ceci est particulièrement vrai lors de la mise en œuvre lorsque vous effectuez une « *planification par étapes*. » Cela donne l'occasion à de multiples projets et à l'ensemble du programme d'être ajustés pour s'assurer que tous les projets et composantes sont intégrés et conduisent à la réalisation de l'objectif global.

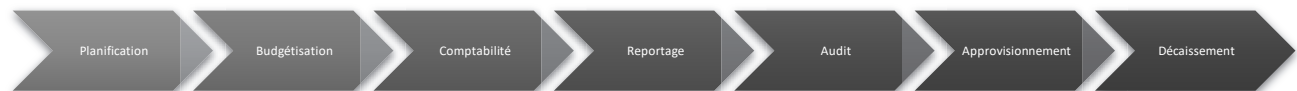
Les conseils et les processus pour un suivi, une évaluation, une redevabilité et un apprentissage efficaces (MEAL) sont couverts par le principe d'adaptation. En tant que Gestionnaire de Programme, vous devez vous assurer que ces processus sont suivis et que les bonnes personnes et équipes sont consultées afin d'obtenir le niveau d'information nécessaire pour prendre des décisions appropriées pour le programme. Gardez à l'esprit que cela peut signifier que vous devez prendre des décisions difficiles, telles que l'arrêt total des activités de mise en œuvre.

L'apprentissage continu de vos processus de suivi et d'évaluation fournit des connaissances précieuses pour d'autres programmes et constitue un atout organisationnel important. Le Gestionnaire de Programme peut commander une évaluation interne ou externe à mi-parcours pour évaluer le progrès

global et adapter le programme en conséquence. Les évaluations finales ont souvent lieu après la fermeture des programmes. Les leçons apprises de toutes les évaluations devraient être utilisées pour la planification organisationnelle future et répondre aux exigences des donateurs.

Gestion financière

La gestion financière des programmes est un processus qui regroupe beaucoup d'éléments différents, mais connexes, dans le but de bien gérer les ressources pour atteindre les objectifs du programme.



À la base, une gestion financière efficace est un processus continu de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des activités financières du programme et de ses projets constitutifs. Cela implique l'établissement de systèmes et de processus de haute qualité qui garantissent que les fonds du programme sont utilisés de manière cohérente et responsable. Un ensemble cohérent de procédures et de normes comptables est indispensable, toutes les transactions étant enregistrées avec précision et une piste d'audit complète facilitant des revues transparentes des dépenses.

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ : Gestion financière

Le Gestionnaire de Programme doit s'assurer que les mêmes processus financiers standards sont utilisés pour tous les projets. Cela fournit les informations dont vous avez besoin pour identifier les dépendances entre les projets. S'il y a trop de dépenses dans un projet, vous pourriez être en mesure de compenser cela en utilisant les finances d'un autre. De même, une sous-utilisation des fonds dans un projet pourrait permettre à un autre d'augmenter son rythme de mise en œuvre.

Gestion du budget et des flux de financement

La prise en compte de la mobilisation des ressources pendant la Phase de Conception doit maintenant être aussi transformée en plan. Contrairement aux projets, les programmes sont plus complexes et fonctionnent souvent avec des fonds provenant de plusieurs donateurs, avec différents flux de financement ayant souvent leurs propres échéanciers, exigences et parties prenantes. Lorsqu'un programme ou un projet a plus d'une source de revenu, il peut présenter un certain nombre de défis en matière de planification, notamment:

- Les bailleurs de fonds ont différents formats et canevas de budget et paient les subventions dans des devises différentes.
- Les catégories budgétaires et leurs descriptions peuvent varier, de sorte qu'il n'est pas toujours évident de savoir ce qui est inclus dans chaque catégorie budgétaire ou non par exemple transport, voyage, véhicules, etc.

- Il n'est pas toujours évident de déterminer ce que chaque bailleur de fonds paie dans le cadre d'un projet financé par plusieurs donateurs.
- Les bailleurs de fonds ont des politiques différentes sur le financement des frais d'administration et il n'est pas toujours évident de déterminer si les frais relatifs aux coûts indirects d'un projet sont respectés
- Au sein d'un même projet ou programme, il pourrait y avoir un risque que certaines catégories budgétaires soient «à double financement» (c.-à-d. une même ligne financée par deux bailleurs de fonds ou plus) ou «sous-financées», et cela peut ne pas être nécessairement évident.

La **Grille de Financement** est un outil de planification interne qui peut aider à surmonter la plupart des défis présentés ci-dessus. Elle donne un aperçu de qui finance quoi au niveau d'un projet, d'un programme ou d'une organisation, et chaque catégorie peut faire l'objet d'un suivi. Elle est présentée sous la forme de tableau, chaque source de revenu étant alignée sur une catégorie spécifique des dépenses budgétisées - indiquant également les domaines où il existe des gaps de financement ou des domaines de «double financement», par ligne budgétaire.

Jetez un œil à l'exemple de Grille de Financement (ci-dessous). En réalité, ce tableau comprendrait beaucoup plus de colonnes indiquant chaque source de revenu, et des lignes détaillées avec des codes de donateurs reliés au Plan Comptable interne de l'organisation.

Figure 23 : Exemple de Grille de financement

All figuresin USD			CONFIRMED / EXPECTED INCOME					
			RESTRICTED FUNDS			UNRESTRICTED FUNDS		
A	B	C	D	E	F	G	H	I
Code	Budget group	Total budget	DFID	Smile Trust	Vanguard trust	Fees & donations	Total anticipated income	Balance Surplus/ (deficit)
3,000	Admin	32,100	6,750	6,750	0	18,600	32,100	0
4,000	Personnel	93,772	21,750	21,750	6,000	44,272	93,772	0
5,000	Vehicle running	30,600	9,500	9,500	1,000	10,600	30,600	0
6,000	Project inputs	109,280	52,000	52,000	7,000	0	111,000	1,720
TOTAL		265,752	90,000	90,000	14,000	73,472	267,472	1,720

Colonnes A, B, C: Budget récapitulatif avec les codes de compte internes et une brève description.

Colonnes D, E, F: Sources de financement confirmées. Les fonds sous restriction devant être utilisés conformément aux contrats du bailleur de

fonds et aux budgets convenus. Les fonds sont alloués aux lignes budgétaires conformément à l'accord du bailleur.

Colonne G

Fonds généraux sans restriction qui peuvent être utilisés pour n'importe quel but lié à la mission. Les fonds non affectés sont utilisés ici pour combler les écarts non couverts par les fonds des bailleurs, en fonction des priorités établies par les Gestionnaires de Programme.

Colonne H

Revenu total prévu au moment de compléter la grille de financement, pour comparaison avec le budget total dans la colonne C.

Colonne I

La différence entre les colonnes C et H. Tout écart dans le financement est affiché comme étant négatif alors que le «double financement» - c'est-à-dire un excédent sur cette ligne - est affiché comme étant positif.

Astuces pour l'utilisation de la grille de financement

Lors de l'élaboration de la grille de financement, il y a des considérations pratiques et des ajustements à apporter, en particulier pour les programmes de grande taille et complexes:

- **Utilisez les taux de change à une date spécifiée** — Le budget ne doit pas être présenté en monnaie locale, et il est courant de choisir la devise de la principale source de revenu.
- **Assurez-vous que les dépenses prévues et les recettes prévues couvrent la même période** — Comme les accords de financement peuvent commencer à différents moments de l'année (et coïncideront rarement avec votre propre année de planification), il est important de faire correspondre le budget à la période couverte par la Grille de Financement. Par exemple, si votre Grille de Financement couvre les dépenses annuelles de janvier à décembre et qu'une subvention de bailleur dure 12 mois à partir de mars, alors 10 mois doivent être inclus dans la grille actuelle (les 2 mois restants étant alloués à la Grille de l'année suivante).
- **Relier les dépenses aux codes de compte internes** — Incluez les codes des bailleurs ainsi que vos codes de Plan Comptable internes afin de pouvoir voir quels postes sont sous ou surfinancés.
- **Mettez régulièrement à jour la grille de financement** — en tenant compte du fait que la situation de collecte de fonds change.

Extrants

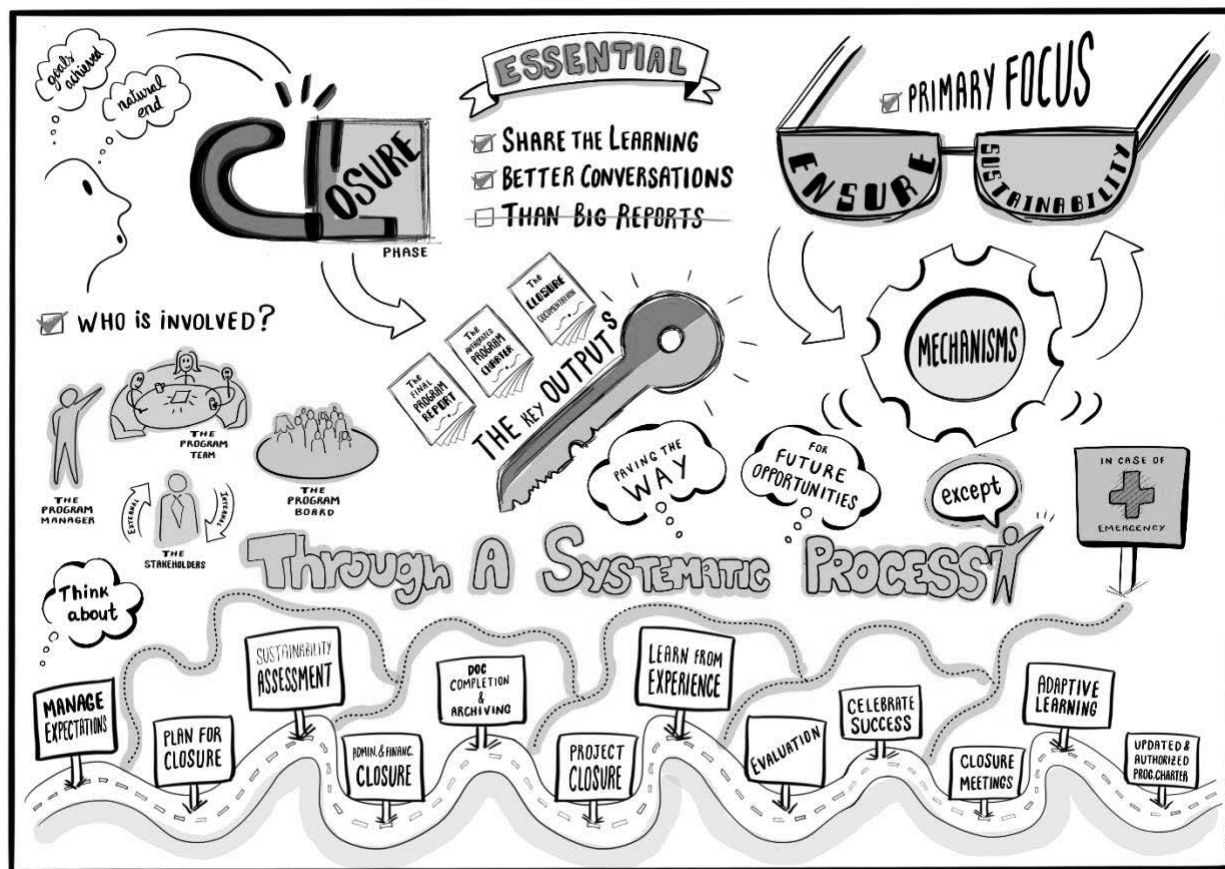
Les extrants les plus importants de la Phase de Mise en œuvre sont les livrables du programme et du projet. En tant que Gestionnaire de Programme, vous devez vous assurer que cela se produit en surveillant, en vérifiant et en modifiant les plans tout en maintenant une excellente communication avec les équipes de projet et les autres parties prenantes.

Les documents qui sont continuellement évalués et révisés (également appelés «documents essentiels») pendant la mise en œuvre sont:

- **Plans d'étape du programme:** Des plans d'étape nouveaux ou mis à jour sont élaborés au fur et à mesure que le programme et les projets avancent dans le processus de mise en œuvre.
- **Rapports d'étape:** Un bref rapport sur la performance de l'étape précédente est utile pour planifier la prochaine étape et sert de mise à jour du programme pour les parties prenantes. Un bon moyen d'engager les parties prenantes tout au long du processus est de fournir un aperçu rapide qui résume 1) le Point de Décision, 2) le rapport de l'étape précédente, et 3) le plan de la prochaine étape.
- **Plans mis à jour:** Les Plans de Financement, de Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement, des Ressources Humaines et d'Engagement des Parties Prenantes devraient être révisés et mis à jour à chaque étape pour refléter les progrès du programme et l'environnement opérationnel dynamique et changeant.
- **Charte du programme mise à jour:** Lorsque les adaptations sont faites aux plans de programme; la Charte du Programme doit être mise à jour et partagée avec la Structure de Gouvernance ou le Conseil d'Administration. Selon le niveau des changements faits, la Structure de Gouvernance ou le Conseil d'Administration demandera soit d'être informé des développements, soit d'approuver les changements par le biais d'une nouvelle autorisation formelle de la Charte.

La phase de Planification et de Mise en œuvre d'un programme peut durer plusieurs mois, voire plusieurs années. Vous aurez planifié, mis en œuvre, revu, reprogrammé et mis en œuvre dans un processus continu jusqu'à ce que, finalement, votre programme soit prêt à être clôturé et que votre voie de Théorie du Changement ait été atteinte. Vous avez eu des conversations utiles avec les parties prenantes sur la manière dont le travail remarquable que vous avez accompli sera maintenu à l'avenir. Alors que nous entrons dans cette phase finale, vos plans de Clôture sont déjà clairement définis. Les membres de votre équipe commencent à partir, mais vous êtes sûr d'avoir la bonne équipe pour clôturer toutes les activités de manière professionnelle.

Bienvenue à la Phase 4: Clôture du Programme



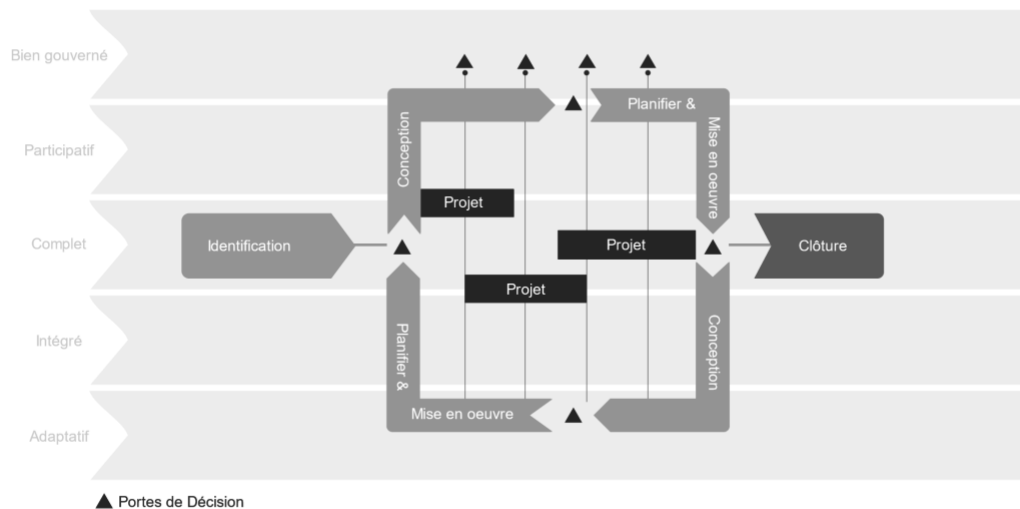
Il faut toujours savoir quand finit une étape de la vie. Si tu persistes à y demeurer au-delà du temps nécessaire, tu perds la joie et le sens du repos.. Il faut fermer des cercles, des portes des chapitres, peu importe la façon dont vous voulez les appeler. Il est important de pouvoir les fermer et laisser partir les moments de la vie qui sont en train de se clôturer.

Paulo Coelho

Introduction

Les programmes doivent aboutir à une fin naturelle quand les buts et objectifs ont été atteints. Comme mentionné précédemment, quand la Théorie du Changement est développée pour un programme, elle représente sa voie. A travers cette voie, les résultats prévus ont été atteints et tous les projets constitutifs ont été conclus et acceptés par les parties prenantes.

Le premier focus de cette phase est de s'assurer que les mécanismes globaux de pérennisation du programme sont en place dans le but de garantir que les résultats obtenus seront maintenus après la clôture. Pour clore avec succès un programme, un chapelet de processus et d'activités doit être conduit de façon systématique, en commençant par remplir des formulaires, en s'assurant que tous les documents sur le programme et les projets sont à jour et classés de façon appropriée. Une fois que ces tâches et processus soient achevés, les parties prenantes internes et externes sont officiellement informées que le programme clôture. Si les attentes des parties prenantes ont été gérées efficacement lors des phases précédentes du programme, alors ce ne sera une surprise pour personne.



Certains documents utilisés dans le cadre du programme peuvent également servir d'outils d'apprentissage pour la conception de futurs programmes ou pour d'autres plans liés à la pérennisation à long terme du programme.

Résultat clé:

L'achèvement de la phase de clôture se traduit généralement par:

Le Rapport Final du Programme: Ce document est une évaluation de l'efficacité du programme et de l'atteinte ou non de ses objectifs. Ces rapports sont souvent des évaluations fournies par un spécialiste externe pendant ou après la clôture du programme. Le format d'une évaluation est souvent dicté par les exigences des donateurs.

La Charte de Programme approuvée: Développée et validée durant la phase de Conception, la Charte du Programme peut avoir été amendée et approuvée par la Structure de Gouvernance du programme en plusieurs occasions durant la mise en œuvre. À la fin du programme, vous devez vous assurer qu'elle est, une fois de plus, signée et approuvée, indiquant l'acceptation officielle de la clôture.

La Documentation de Clôture: Toute la documentation pertinente du programme et de ses projets constitutifs a besoin d'être complétée et archivée correctement. L'un des rôles du Gestionnaire de Programme durant cette phase est d'assurer que chaque équipe de projet suit systématiquement les processus pour clôturer les contrats, les fonctions financières et administratives. À mesure que les projets prennent fin, le Gestionnaire du Programme (et l'équipe) doit s'assurer que toutes les activités hors projet sont également formellement conclues (voir ci-dessous). Il faut également un processus d'archivage clair pour tous les documents de programme et de projets. C'est un peu comme attacher un ruban autour de tout une fois que c'est fini!

Confrontation avec la réalité : Clôture du Programme

Si votre programme devait être audité deux ans après sa fermeture, les auditeurs devraient trouver un système d'archivage qui facilite la localisation des documents pertinents. Mais les connaissances organisationnelles contenues dans ces fichiers sont extrêmement précieuses et ne doivent pas être classées. Il est important de partager les leçons apprises de votre programme avec les autres et de vous assurer qu'il fait partie de l'ADN de votre organisation. Plutôt que d'envoyer un gros rapport, il vaut mieux avoir des conversations avec vos pairs, partager vos résultats et veiller à ce que votre structure de gouvernance en fasse de même!

Point de Décision

Vous devriez être assez familier avec le processus de prise de décision à ce stade du Guide. Pour la phase de clôture, nous utilisons les informations existant dans le rapport final du programme, la charte du programme et la documentation de clôture pour décider de la clôture du programme. Il est important de noter que la question à se poser est de savoir si le programme est prêt à commencer à mettre en œuvre des processus formels de clôture.

À quoi pourrait ressembler cette décision?

La décision de clôture dépendra de nombreux facteurs et le choix de la période dépendra de la nature du programme.

Si, par exemple, le résultat principal du programme est de réussir le lobbying lors d'une réunion mondiale importante après la fin de plusieurs projets de recherche, cela ne signifie pas que le programme est prêt pour la clôture. Il continuera à un autre niveau jusqu'à ce que la réunion soit terminée ou que la campagne de lobbying soit couronnée de succès. Ensuite, il est prêt pour la clôture.

Si, d'un autre côté, l'objectif principal d'un programme est de réaliser plusieurs projets pour réduire l'insécurité alimentaire dans un district gravement atteint, il est probable que divers projets clôtureront à différents moments et la décision de clôturer le programme sera prise lorsqu'il sera établi que des interventions ne sont plus nécessaires.

Idéalement, la décision de clôturer un programme sera très bien planifiée, ce qui facilitera la transition vers la clôture. Dans ce cas, la décision de clôturer devrait être fondée sur le fait que les résultats globaux du programme ou la voie de la théorie du changement ont été atteints.

Cependant, la clôture du programme pourrait impliquer une décision soudaine en réponse à un facteur interne ou externe critique (en raison de contraintes de financement, d'instabilité politique ou de raisons circonstancielles).

Quels sont les facteurs à considérer ?

Les questions (ci-dessous) peuvent vous aider à déterminer si vous êtes prêt à clôturer un programme.

- ✓ Est-ce que toutes les composantes du programme ont été livrées? Sinon, comment cela se produira-t-il, et qui sera responsable?
- ✓ Tous les projets ont-ils été transférés de manière satisfaisante à un autre programme ou organisation, à la communauté ou intégrés dans un processus de clôture?
- ✓ Si le programme prend fin prématurément, est-ce que les projets doivent se poursuivre sous une autre Structure de Gouvernance?
- ✓ Tous les intervenants sont-ils conscients que le programme prend fin?
- ✓ Dans quelle mesure les résultats attendus pour différentes parties prenantes ont-ils été atteints?
- ✓ Les bénéficiaires sont-ils satisfaits des résultats?
- ✓ Les résultats au niveau des projets sont-ils durables?
- ✓ Y a-t-il des résultats pendants? Si oui, combien de temps fallait-il pour les atteindre ?
- ✓ Y a-t-il des risques qui doivent encore être suivis? Si oui, qui les gèrera?
- ✓ Quelles leçons apprises durant le cycle de vie du programme ont besoin d'être transmises à des parties prenantes ou à d'autres programmes ?
- ✓ Quelle est la meilleure manière d'incorporer les leçons dans le système organisationnel de gestion des connaissances ?
- ✓ Est-ce que le Responsable du Programme est d'accord que le programme prenne fin ?

CONFRONTATION A LA REALITE: Clôture en urgence

Si la décision est prise de clôturer un programme de façon inattendue ou soudaine, il se peut que vous n'ayez pas le temps de respecter les procédures établies. Si tel est le cas, avec l'accord de la Structure de Gouvernance ou du Comité de Pilotage, des mécanismes doivent être mis en place pour assurer le bon déroulement de ce processus, dans un délai restreint.

Il sera important de travailler avec les gestionnaires de projet et de leur fournir un appui, car la décision de clôturer un programme pourrait avoir de graves répercussions sur leur travail et leurs relations avec les communautés.

Vous devrez planifier en conséquence et veiller à ce que toutes les parties prenantes soient informées en temps opportun. Alors que certaines auront seulement besoin d'être informées, d'autres devront peut-être participer à des activités de clôture. Toutes les décisions doivent être documentées.

Beaucoup de décisions dépendront de la raison pour laquelle la décision a été prise. Il se peut que vos discussions impliquent de décider comment transférer tout ou partie des projets constitutifs dans un autre programme ou une autre organisation.

Qui est impliqué dans la phase?

Le Responsable du Programme ou le Comité de Pilotage discutera avec le Gestionnaire du Programme pour aborder le point de décision de la phase 4. Une fois cela fait, l'équipe du programme entame systématiquement tous les processus de clôture du programme incluant la collecte de la documentation et la mise à jour de la Charte du Programme. La Charte et les autres documents sont ensuite présentés au Responsable du Programme ou au Comité de Pilotage. La Charte sera revue et amendée si nécessaire pour approbation finale. Les parties prenantes de la gouvernance peuvent également être impliquées à ce stade. Une fois les activités de clôture du programme terminées, le Responsable du Programme ou le Comité de Pilotage est responsable de confirmer la clôture officielle du programme aux parties prenantes au plus haut niveau et aux autres parties concernées.

La communication doit être efficace avec toutes les parties prenantes. La communication avec les principaux intervenants externes, tels que les donateurs, les ministères, les alliés et les consortiums, doit être gérée avec soin afin de préserver la réputation d'une organisation et son potentiel de développement de programmes à l'avenir. Il est également important de bien communiquer avec les leaders et les bénéficiaires de la communauté, les partenaires et les fournisseurs - ceux qui ont participé à la réalisation des projets et ont contribué à la réalisation globale du programme.

Gestionnaire du Programme	Responsable du programme ou comité de pilotage	Gestionnaire de Projet	Autres parties prenantes
• Dirige, gère et est responsable des processus de clôture	• Conseille et autorise la clôture officielle du programme	• Gère les processus de clôture des projets, tient le Gestionnaire de Programme informé	• Impliquées à différents niveaux en fonction de leurs relations avec le programme (RACI)

Qu'est-ce que cela signifie en pratique?

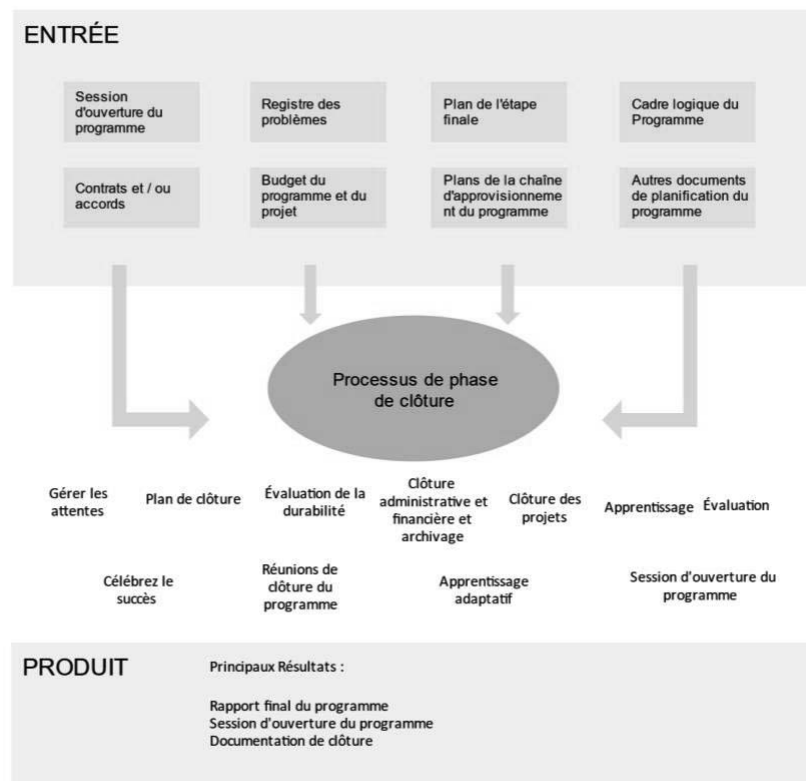
En règle générale, il est préférable d'anticiper que les processus de clôture du programme prendront plus de temps que prévu - et certainement plus de temps qu'il n'en faut pour qu'un projet passe à la phase suivante. En effet, une plus grande variété et un plus grand nombre de parties prenantes doivent être impliquées, il est donc essentiel de prévoir suffisamment de temps pour s'engager, planifier à l'avance et obtenir l'engagement de toutes les parties concernées.

Tous les programmes fonctionnent avec des contraintes différentes et il peut arriver que vous, le Gestionnaire du Programme, décidiez d'échelonner les activités liées à la clôture (avec différents éléments se terminant par un plan plus graduel). Si tel est le cas, il est important de s'assurer que tous les éléments sont coordonnés et ne présentent pas de risque de dépassement de coûts ou de temps.

Tous les projets liés au programme doivent également être conclus dans les délais prévus pour la clôture du programme. Le Gestionnaire du Programme s'assure que les processus standards sont suivis, que les relations avec les parties prenantes sont maintenues et que toute la documentation est rassemblée et archivée.

Afin de développer les connaissances nécessaires pour la phase de clôture, nous continuerons à travailler sur les trois étapes utilisées dans les autres phases. Les intrants activent les processus qui produisent des extrants.

Figure 24: Processus de Clôture



Intrants

Les documents suivants sont essentiels pour le processus de clôture:

- Charte du Programme
- Contrats au niveau du programme et protocoles d'accord , par ex. Donateurs, fournisseurs, ministères
- Registre des Problèmes
- Budgets des Programmes et projets
- Plan d'étape Final
- Plan d'approvisionnement du Programme
- Cadre Logique
- Autres documents de planification relatifs au programme (e.g. Ressources Humaines, Finance, Communications, Suivi et Evaluation)

Processus

L'utilisation des processus suivants est recommandée pour s'assurer que les activités du programme sont systématiquement et complètement clôturées.

- ✓ Gestion des attentes
- ✓ Plan de clôture
- ✓ Évaluation de la pérennisation
- ✓ Clôture administrative, financière et archivage
- ✓ Archivage complet de la documentation
- ✓ Clôture du projet
- ✓ Leçons apprises
- ✓ Évaluation
- ✓ Célébration des succès
- ✓ Réunions de clôture du programme
- ✓ Apprentissage adaptatif
- ✓ Charte du programme mise à jour et approuvée

Les processus peuvent différer selon l'organisation; le point clé est de s'assurer que vous êtes aussi global que possible dans vos procédures de clôture.

Gérer les attentes

L'attente qu'un programme se termine à un moment donné doit être définie dès le départ et communiquée efficacement tout au long de la phase de planification et de mise en œuvre. Les relations avec toutes les parties prenantes auront été soigneusement gérées à toutes les étapes du programme et lorsqu'il sera temps de passer à la phase de clôture, cela ne devrait jamais surprendre.

CONFRONTATION A LA REALITE: Gérer les attentes

Les programmes, par définition, sont plus grands et peuvent être parfois plus longs que les projets constitutifs. Il y a un risque que certaines communautés et bénéficiaires puissent percevoir le programme comme une structure permanente. Les gestionnaires de programme doivent s'assurer que les attentes de toutes les parties prenantes soient gérées de manière appropriée. Pour les bénéficiaires directs, cela implique de préciser que le programme se ferme et que les actions de pérennisation sont assurées.

Plan de Clôture

La planification du processus de clôture est essentielle pour une sortie de programme réussie et en douceur. Au cours de cette dernière phase, le personnel du programme cherchera d'autres emplois ou programmes à gérer, alors pensez-y et assurez-vous qu'il y a suffisamment de ressources - et de personnel en place - pour gérer ce processus. Soyez réaliste et établissez un calendrier pour les activités de clôture afin qu'elles puissent être exécutées tant que des ressources sont disponibles, y compris l'utilisation d'un ordinateur ou d'un bureau pour travailler!

Certains des outils que nous avons utilisés tout au long du programme continueront d'être utiles dans la phase de clôture.

Registre des Risques	Cet outil vous permettra d'anticiper et d'atténuer les problèmes qui peuvent survenir, par ex. s'assurer que tous les fournisseurs sont payés en totalité tant qu'il y a encore des ressources budgétaires disponibles.
Registre des Problèmes	Les registres des problèmes permettent d'identifier et de garantir que les problèmes sont traités rapidement lorsqu'ils surviennent. Il est beaucoup plus difficile de revenir en arrière et de régler un problème après la clôture d'un programme, période au cours de laquelle il aurait pu dégénérer en risque pour la réputation de l'organisation.
Structure de Répartition du Travail	La SRT sera utile pour assurer une compréhension et une appropriation communes de toutes les activités.
Chemin Critique	Vous pouvez établir le calendrier de clôture sur un diagramme de Gantt afin que tout le monde sache ce qui doit être fait et quand.

Les membres de l'équipe du programme partent souvent avant la clôture du programme pour commencer un nouvel emploi. Cela peut parfois entraîner une surcharge de travail pour l'équipe du programme qui reste en place. Les Gestionnaires de Programme expérimentés auront déjà réfléchi à ce sujet - en prévoyant ce scénario dans le registre des risques et en discutant par anticipation avec l'équipe du programme de cette situation. Le Gestionnaire de Programme peut fournir une assistance aux membres de l'équipe pour la transition vers d'autres postes dans le but de les avoir pour la clôture le programme.

Evaluation de la pérennisation

Si l'équipe du programme attend jusqu'à la clôture pour penser à la pérennisation à long terme, il est déjà trop tard. Il s'agit d'un processus qui aurait dû démarrer à la phase d'identification et qui a été conçu comme un élément important dans le plan de conception du programme. Au fur et à mesure que les plans se concrétisent dans la phase de mise en œuvre, la longévité et la viabilité future des livrables du programme font partie intégrante de l'approche du programme.

La phase de clôture est le moment où le Gestionnaire de Programme s'assure que les activités de pérennisation au niveau du projet et du programme sont achevées avec les effets escomptés. Si une ou plusieurs activités de développement durable n'ont pas été achevées ou ne fonctionnent pas, cette question doit être transmise immédiatement au Responsable du Programme afin que la Structure de Gouvernance puisse déterminer les mesures à prendre. Il se peut que le programme ne soit pas prêt à clôturer et que des travaux supplémentaires doivent être entrepris.

La clôture du programme implique souvent le transfert et la transition des activités du programme et du projet à une autre organisation. Les activités d'un ou de plusieurs projets pourraient être soutenues par une organisation locale ou un partenaire, ou par une autre organisation de développement ou humanitaire. De même, un grand programme mondial et tous (ou quelques-uns) des éléments de ses projets pourraient passer à une alliance ou un consortium pour consolider les acquis dans le même ordre. Quel que soit le contexte, le Gestionnaire de Programme devra travailler sur une bonne partie de

ces processus avant la clôture et devrait être prêt à transférer des initiatives à ceux qui exécuteront le programme à l'avenir.

Fermeture administrative, financière et archivage

Tous les aspects administratifs, financiers et contractuels d'un programme doivent être finalisés et clôturés. Les processus suivants sont essentiels car ils réduisent le risque de litiges avec les fournisseurs, les employés et les bailleurs de fonds concernant l'état des comptes. Presque tous les programmes feront l'objet d'un audit à un moment donné, en suivant ce processus étape par étape, l'équipe d'audit pourra trouver plus facilement ce dont elle a besoin dans la documentation du programme. Comme pour les autres processus, il s'agit de vérifier, rassembler et récapituler la documentation existante recueillie à partir des processus qui ont eu lieu au cours du cycle de vie du programme.

Clôture des Contrats

Tous les contrats sont clôturés - pour les fournisseurs, les sous-traitants, les donateurs et les organismes de mise en œuvre. Les bailleurs de fonds devront examiner et accepter les livrables du programme et du projet avant d'accepter la clôture du contrat.

- Tous les contrats de composants et de projets sont-ils fermés avec les fournisseurs, entrepreneurs, partenaires, etc.?
- Les autres actifs du programme ont-ils été livrés ou transférés à un autre programme, projet ou département?
- Le donateur et tout autre partie prenante de la gouvernance ont-ils examiné et accepté les avantages du programme?

Fermeture financière

Tous les paiements aux fournisseurs externes sont effectués; toutes les créances - avances de projet, avances de voyage et avances aux fournisseurs - doivent être liquidées ou transférées à un autre programme / projet ou code de comptabilité.

- Est-ce que tous les fonds autorisés ont été reçus du donateur?
- Est-ce que toutes les créances ont été liquidées, transférées dans un autre code / fonds comptable ou retournées au donateur?
- Y a-t-il un surcoût / sous-investissement important dans le budget? Pourquoi? Si oui, avez-vous pris des dispositions?
- Les dépenses de programme étaient-elles conformes aux stipulations des postes de donateurs?
- Tous les projets ont-ils été clôturés avec succès? Est-ce que tout projet dépassé / sous-dépensé a été réconcilié?

Clôture Administrative

Le personnel du programme et du projet est libéré ou réaffecté; l'équipement du projet, les véhicules ou les locaux à usage de bureaux sont réaffectés, vendus ou transférés; et tous les rapports de programme et des projets et les documents de clôture finalisés.

- Tous les membres de l'équipe du programme ont-ils fait une revue de performance et ont-ils été libérés ou réaffectés à d'autres domaines de travail?
- Les biens, les équipements ou les véhicules restants ont-ils été réaffectés, transférés ou vendus?
- Tous les rapports sur les programmes et les documents connexes ont-ils été remplis et soumis aux parties concernées?
- Le programme a-t-il été audité (si nécessaire)?

Archivage

Tous les fichiers du programme sont à jour et les documents pertinents sont stockés dans un endroit accessible pour les besoins futurs.

- Avez-vous inclus des courriels pertinents? Où les fichiers du programme seront-ils stockés?
- L'emplacement est-il sûr? Si dans un classeur, où sera-t-il?
- Si des fichiers électroniques, quel répertoire sera utilisé? Comment les fichiers seront-ils nommés? Quels sont les protocoles?
- Avec qui les documents seront-ils partagés? Comment seront-ils partagés - courrier électronique, intranet, etc.?

Archivage de la Documentation pour la clôture

La clôture est le moment où toute la documentation relative au programme et à ses projets constitutifs est finalisée et archivée. Il s'agit d'un processus systématique qui aboutit à un rapport final et à d'autres documents liés à la clôture, y compris une appréciation du Responsable du Programme ou du Comité de Pilotage. Ce processus jette également les bases d'autres activités postérieures au programme et

garantira que toute la documentation est déjà en place pour les audits (organisationnels ou externes liés aux donateurs) et autres évaluations d'impact.

Clôture de Projet

- Tous les projets ont-ils été clôturés?
- Tous les documents de projet ont-ils été archivés?
- Y a-t-il des risques ou des problèmes en suspens qui doivent être gérés au niveau d'un projet?

CONFRONTATION A LA REALITE : Documentation

Si le programme devait être audité deux ans après la clôture ou si quelqu'un souhaite en apprendre davantage sur les activités du programme, l'équipe serait-elle en mesure de rendre disponible toute la documentation pertinente pour évaluer l'impact du programme? Si la réponse à cette question est «oui» et que les documents du programme sont archivés dans un endroit accessible, alors cet aspect de la clôture du programme a été achevée avec un niveau de qualité élevé.

Apprendre de l'Expérience

Les leçons apprises au cours du cycle de vie d'un programme sont importantes et devraient être disponibles pour les programmes futurs. Idéalement, l'équipe du programme a élaboré un **Registre des Leçons Apprises** et des problèmes gérés au fur et à mesure qu'ils se présentaient, ou des principaux points d'évaluation ou étapes clés tout au long du programme. Le même processus des leçons apprises devrait également avoir été mis en place au niveau des projets. Il est important de documenter l'apprentissage sur les processus et de faire connaître comment les choses se sont réellement passées. Par exemple, il y a peut-être une leçon clé apprise sur l'approvisionnement qui pourrait permettre à l'organisation d'économiser du temps et de l'argent à l'avenir.

Les leçons et les informations issues des registres du programme et de ses projets constitutifs peuvent ensuite être combinées et partagées avec l'équipe lors d'une **Revue Après Action**. Ce type de revue est un excellent exercice participatif qui peut être un moyen de recueillir des informations utiles rapidement et à moindre coût. Les participants à cet exercice comprennent des intervenants internes et externes auxquels on pose une série de questions pour évaluer les résultats d'un programme par rapport à ce qui était prévu et ce qui s'est réellement passé. Certaines de ces questions sont les suivantes:



- Qu'avons-nous prévu de faire?
- Qu'avons-nous réalisé (des faits plutôt que des opinions)?
- Qu'est-ce qui s'est bien passé? Pourquoi ça s'est bien passé? Comment le plan du programme a-t-il été exécuté face à la réalité?
- Qu'est-ce qui aurait pu aller mieux? Comparez le plan à la réalité. Qu'est-ce qui nous a empêchés de faire plus?
- Que pouvons-nous apprendre de cela?

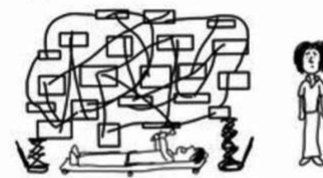
La revue est une discussion rapide et ouverte, pas pour une réflexion en profondeur et un long dialogue. Le but principal est de faire un éclairage sur les décisions sur les opérations, les politiques ou les stratégies liées aux interventions du programme en cours ou futures.. Gardez également à l'esprit qu'il est important de recueillir des informations auprès du personnel clé du programme et des parties prenantes avant leur départ du programme ou qu'ils ne débutent de nouveaux emplois.

Vous voudrez également séparer les activités tirées des leçons de celles de l'intégration des leçons apprises dans la pratique organisationnelle. Les leçons apprises doivent être documentées d'une manière utile pour les autres professionnels du développement. Est-ce que cela doit être un long document écrit? Une vidéo pourrait-elle être utilisée? Le Gestionnaire de Programme doit s'assurer que toutes les responsabilités en matière d'apprentissage sont claires et que les exigences organisationnelles ont été satisfaites. Ce n'est pas de la responsabilité du Gestionnaire de Programme de s'assurer que les leçons apprises de son programme sont utilisées ; toutefois, trouver des espaces conviviaux pour présenter les leçons y aidera. Le Responsable du Programme doit être en mesure de promouvoir et de partager les leçons apprises au sein de son organisation.

Evaluation

Le Gestionnaire de Programme travaille avec les collègues de suivi et d'évaluation (et suit les règles du donateur et d'autres règles) pour recruter les évaluateurs. Le rôle de l'évaluateur est d'analyser dans quelle mesure le programme a atteint ses résultats. Les évaluateurs exploreront souvent d'autres éléments liés au programme. Ces éléments d'évaluation doivent être élaborés par l'équipe du programme dès les premières phases du programme.

Dans un atelier de réparation de modèles logiques...



Je soupçonne donc que c'est pour une intervention complète au niveau du programme

Une fois l'évaluation terminée, les conclusions provisoires sont généralement discutées avec l'équipe de direction du programme et peut-être avec le Comité de Pilotage. Il est possible de revenir aux évaluateurs pour obtenir des éclaircissements avant la soumission du rapport final. Une fois validé par le Comité de Pilotage, le rapport est transmis au donateur et aux autres parties prenantes concernées.

Les organisations devraient choisir leurs approches d'évaluation en fonction de leurs objectifs d'apprentissage. Trois approches d'évaluation largement utilisées dans le secteur du développement sont: les évaluations finales, les évaluations à mi-parcours et les évaluations ex-post.

Evaluation mi-parcours

Le programme a-t-il réussi à atteindre ses résultats, ses objectifs et l'impact souhaité?

Le programme était-il pertinent, efficace et efficient?

Le programme a-t-il le potentiel de pérennisation dans ses opérations et son impact?

La théorie exprimée dans le cadre logique du programme est-elle respectée?

Evaluation Finale

Souvent commanditée par un donateur ou requise par la propre politique d'une organisation, et est exécutée vers la fin d'un programme. Les questions communes peuvent inclure:

Le programme a-t-il réussi à atteindre ses résultats, objectifs et effets souhaités?

Le programme était-il pertinent, efficace et efficient?

Le programme a-t-il le potentiel d'être pérennisable dans ses opérations et son impact?

La théorie exprimée dans le cadre logique du programme est-elle respectée?

Evaluation Ex-Post

Examine l'impact du programme à un moment défini après l'achèvement. Parfois appelée «évaluation d'impact durable», elle évalue la mesure dans laquelle les résultats et l'impact du programme ont été réalisés grâce à l'appropriation par les participants. L'évaluation ex post au niveau du programme et / ou d'autres évaluations d'impact associées est achevée jusqu'à un an ou plus après la clôture d'un projet (ou planifiée si l'impact du programme sera mesuré en tant qu'activité d'un programme futur).

Célébrez le succès!

Tout comme il est important de reconnaître le début d'un programme au moyen d'activités de lancement, un gestionnaire de programme devrait également reconnaître officiellement la clôture d'un programme. Cela implique de remercier et de reconnaître les efforts des membres de l'équipe et des principaux intervenants du programme, et d'exprimer sa reconnaissance aux personnes et aux groupes qui ont joué un rôle critique dans la réussite du programme.

Il peut également être utile de faire connaître les réalisations du programme au sein d'une organisation et avec le monde extérieur. Les opportunités externes pourraient impliquer le partage des succès avec d'autres groupes de la société civile, générant une couverture médiatique positive et l'intérêt du public, et une meilleure sensibilisation des donateurs ou des gouvernements, ouvrant la voie à de futures opportunités.

Réunions de Clôture de Programme

La tenue de réunions face à face avec les intervenants est un bon moyen de clôturer officiellement un programme. Cela contribue à renforcer la viabilité future des activités du programme et à évaluer dans quelle mesure les parties prenantes sont satisfaites des résultats du programme. Il est également important de célébrer l'achèvement des livrables du programme avec ceux qui ont été impliqués de bout en bout. Il peut s'agir de déclarations formelles, publiques ou semi-publiques de transfert à une

autre agence. Les réunions de clôture pourraient également servir de dernière étape pour libérer tous les membres du personnel du programme de leurs responsabilités.

Apprentissage Adaptatif

Être capable de s'adapter et de changer l'orientation des programmes à la suite de l'apprentissage est une compétence essentielle de gestion de programme et la meilleure façon de s'assurer qu'un programme atteint ses résultats en tenant compte de son potentiel. La fin du programme ne devrait pas être une exception. Au moment où le programme clôture, l'équipe du programme devrait se poser la question suivante: *“ Comment les leçons apprises auront-elles une incidence sur les conceptions, les propositions, les processus de mise en œuvre et d'autres plans de pérennisation futurs?”*

Charte du programme mise à jour et approuvée

S'assurer que la Charte du Programme est entièrement mise à jour et signée par le Gestionnaire du Programme et le Responsable du programme / Comité de Pilotage, confirme formellement que tous les livrables du programme ont été produits. Ceci est essentiel à titre de référence pour les futurs travaux et les plans de pérennisation. Cela inclut généralement l'acceptation de:

- **La Vision du Programme**
- **L'Alignement Stratégique du Programme**
- **La Gouvernance du Programme pendant et après la clôture**
- **Les Hypothèses et contraintes des besoins du programme**
- **Les Risques et actions prises**
- **Les Problèmes et leçons apprises**
- **Les Recommandations pour les interventions futures**
- **Les Bénéfices obtenus**
- **Le Maintien ou la poursuite des activités du programme après la clôture**
- **La Tenue de documents conformément à la réglementation**
- **L'accessibilité de La Charte pour l'avenir (Personnel technique, de gestion et de soutien)**

Liste de contrôle de Clôture de Programme

La liste de contrôle suivante est un rappel des processus qui doivent être conduits pendant la phase de clôture et fournit un exemple d'extraits auxquels on doit s'attendre:

Table 8: Program Closure Checklist

Processus / Outils	Produits
Sensibilisation des parties prenantes	Les réunions des parties prenantes sont exécutées et documentées, avec des e-mails, des procès-verbaux et des photographies (le cas échéant). Certaines de ces réunions peuvent être officielles et documentées; d'autres seront plus une célébration des accomplissements pour remercier les parties prenantes pour leur participation.
Registre des problèmes	Tous les problèmes ont été résolus ou adressés . Le registre des problèmes est utilisé comme un document d'apprentissage important sur les défis rencontrés - et comment ils ont été résolus.
RACI	Les responsabilités sont attribuées et exécutées, et les activités de clôture sont comptabilisées et achevées. Celles-ci incluent: les Composantes du projet et autres travaux hors projet, les Finances, les Contrats, l'Administration

Documentation des projets	Tous les projets associés ont été entièrement transférés et des plans ont été établis pour toute activité essentielle de projet inachevée en dehors de cette structure de gouvernance du programme.
Plan de Pérennisation	Si le programme est en cours de transition vers un autre groupe ou projet, des discussions détaillées auront déjà eu lieu sur la manière dont les programmes et les projets seront transférés. Des informations sur la pérennisation future du programme sont incluses dans des documents tels que le rapport final et la Charte du Programme, ainsi qu'un plan de pérennisation qui est établi par les parties prenantes qui réaliseront les activités futures.
Documentation de la gestion des Ressources Humaines	L'équipe du programme est libérée de toutes les responsabilités liées au programme et a été officiellement dissoute.
Leçons apprises	Une revue après action a été organisée et une indication a été donnée sur la manière dont les enseignements tirés seront communiqués aux parties prenantes concernées.
Charte du Programme et autorisation de clôture	Une fois que le Responsable du Programme ou le Comité de Pilotage est d'accord qu'un programme est prêt pour la clôture, l'équipe du programme travaille systématiquement à tous les processus de clôture du programme, à la compilation des documents et à la mise à jour de la Charte du Programme. La Charte est modifiée si nécessaire, puis vérifiée pour approbation formelle. Les parties prenantes de la gouvernance peuvent également être impliquées à ce stade. Une fois les activités de clôture du programme terminées, le Responsable / comité de pilotage du programme est chargé de confirmer la clôture officielle aux parties prenantes de haut niveau et aux autres parties concernées.
Rapport Final	Ce document résume ce qui a été fait et les résultats du programme, en documentant l'apprentissage qui en découle dans un rapport final établi par le Gestionnaire du Programme. Il est ensuite soumis au Responsable du Programme ou le Comité de Pilotage pour validation.
Rapport d'Evaluation	Une fois l'évaluation achevée, les conclusions provisoires sont généralement discutées avec l'équipe de direction du programme et également avec le comité de pilotage au besoin. Ils peuvent ensuite revenir aux évaluateurs pour obtenir des clarifications, puis le rapport final est soumis. Une fois accepté par le Comité de Pilotage, il est ensuite transmis au donateur. L'évaluation ex post du programme et / ou d'autres évaluations d'impact associées sont exécutées jusqu'à un an ou plus après la clôture du projet (ou planifiées si l'impact du programme est mesuré en tant qu'activité d'un futur programme).

Extrants

Le résultat final de la clôture du programme n'est pas un document unique, mais plutôt quelques documents clés qui donnent des informations sur l'efficacité du programme (Rapport final du

programme) et justifient que toutes les mesures appropriées ont été prises pour clôturer officiellement le programme (Charte de Programme approuvée, documentation de clôture pertinente).

Après avoir travaillé sur les processus de clôture, il est important d'enregistrer et de conserver la Charte du Programme (signée donnant l'approbation formelle de la fermeture) et la documentation connexe en toute sécurité. Ces documents devraient être facilement accessibles au cas où ils devraient servir à une date ultérieure, par exemple pour un audit futur. Les documents de clôture sont précieux et extrêmement utiles pour les autres responsables de programme qui souhaitent développer des programmes similaires. Vous devez vous assurer que cet apprentissage organisationnel est partagé avec les bonnes personnes, en particulier la Charte du programme, l'évaluation finale et les revues après action moins formelles.

CONFRONTATION AVEC LA REALITE: Clôture du Programme

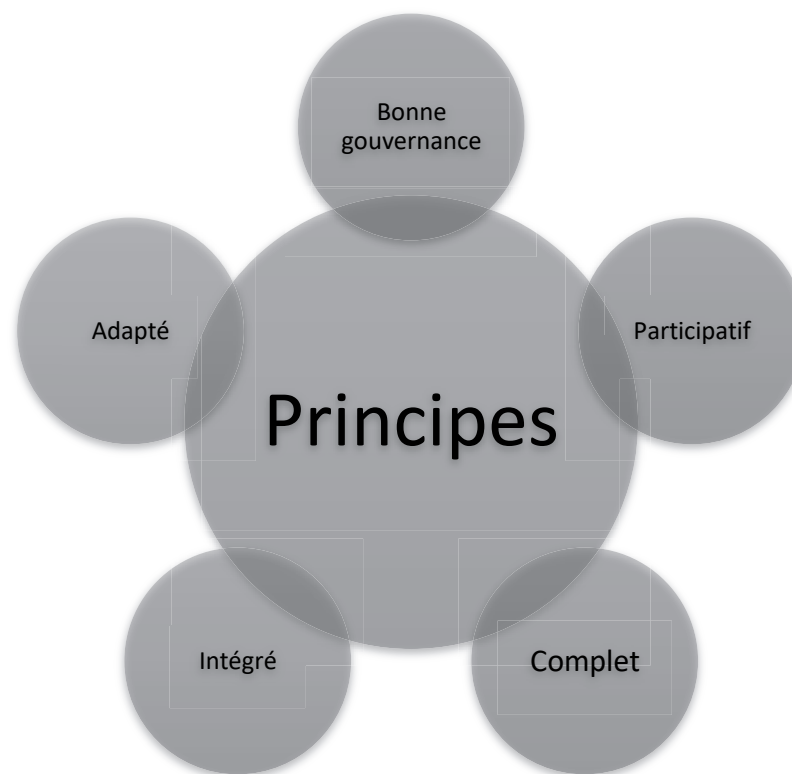
La clôture d'un programme réussi est une bonne nouvelle. Pensez à d'autres publics qui pourraient raconter l'histoire du succès de votre programme.

- Les équipes de communication et de collecte de fonds peuvent déjà être connectées à votre programme, mais si ce n'est pas le cas, contactez-les! Elles pourront apporter des éléments de réponse sur les succès relatifs à l'impact et aideront à recueillir des fonds.
- Les médias nationaux, régionaux ou internationaux voudront également communiquer sur l'impact et les changements obtenus. Cela aidera à positionner votre organisation à l'extérieur. Les équipes de presse, de radio ou de télévision voudront visiter votre programme et / ou vos partenaires.
- Le succès et la pérennisation sont d'excellents outils en matière de relations publiques (RP) ; aussi n'oubliez pas de promouvoir votre programme en interne et en externe avec d'autres agences et ONG internationales.

Le Gestionnaire de Programme: Aptitudes et Compétences

Les Gestionnaires de Programme sont responsables de la performance de leurs programmes et de chacun de leurs projets constitutifs. Ils évaluent et traitent toutes les composantes tactiques de la mise en œuvre du programme, telles que les calendriers et les livrables du projet, les budgets ou la conformité aux politiques et aux règlements des donateurs. Ils possèdent les compétences et les connaissances nécessaires pour configurer et constituer des équipes, communiquer avec différents publics et tirer parti du capital social pour gagner la confiance et motiver les principales parties prenantes. Ils comprennent et appliquent les principes de transparence, d'intégrité, de redevabilité et d'éthique dans la gestion des affaires.

Pour réussir, tous les programmes devraient modéliser les cinq principes essentiels d'une bonne gestion de programme. C'est le rôle du Gestionnaire de Programme de s'assurer que cela se produit et que ces approches façonnent toutes les activités du programme et du projet.



Bonne gouvernance: La structure de gouvernance d'un programme définit le cadre de gestion dans lequel les décisions du programme sont prises. Ceci est généralement établi pendant la Phase d'Identification et formalisé dans la Charte du Programme pendant la Phase de Conception. Lors de la prise en charge d'un programme, il est important de bien comprendre le rôle de l'organe directeur et les attentes qu'il a du rôle de Gestionnaire de Programme. Si cela n'est pas clair, alors la probabilité qu'un

programme soit bien gouverné - avec les bonnes décisions, prises par les bonnes personnes, au bon moment tout au long de son cycle de vie - est considérablement réduite.

Participatif: Le Gestionnaire de Programme doit s'assurer que les activités du programme sont menées de manière inclusive et participative. Le Gestionnaire de Programme est également chargé de veiller à ce que tout les parties prenantes à un programme modélisent cette approche.

Comple: Le Gestionnaire de Programme doit comprendre intuitivement comment chaque composante d'un programme s'imbrique pour obtenir un impact supérieur à la somme de ses parties. Il s'agit en partie d'être en mesure de prendre du recul pour avoir un aperçu de toutes les activités, mais aussi de pouvoir adapter et changer les approches pour obtenir un effet de levier et une valeur ajoutée pour l'organisation.

Intégré: Le Gestionnaire de Programme prend du recul et maintient une vue globale de tous les composants du programme, en les gérant comme un tout intégré, et non comme des parties individuelles. Il est important d'avoir une compréhension holistique de l'environnement dans lequel il fonctionnera (organisationnel, culturel et géographique), une capacité à utiliser et à appliquer les outils de gestion de manière appropriée, et les compétences interpersonnelles nécessaires pour établir des relations avec tous les acteurs impliqués.

Adapté: Le Gestionnaire de Programme est la personne responsable de veiller à ce que toutes les activités intégrées d'un programme soient harmonisées et axées sur la réalisation de ses objectifs spécifiques et globaux. Travaillant dans un environnement complexe et changeant, il est important d'être en mesure d'apporter des ajustements aux activités du programme et du projet au besoin. Cela pourrait être un changement radical, en réponse à un conflit ou à une catastrophe naturelle, ou impliquer une mise au point des activités du programme pour s'assurer que le programme reste sur la bonne voie.

Principe: Bonne Gouvernance

« Un manque de gouvernance claire est une recette pour le chaos. Vous n'aurez aucune idée de qui détient la responsabilité du contrôle. »

John Cropper, LINGOs

Introduction

La bonne gouvernance est essentielle à la réussite d'un programme et devrait être soulignée et réaffirmée à chaque étape du cycle de vie. Une gouvernance réussie sert une variété d'objectifs, tels que clarifier les rôles de gestion, les responsabilités, les processus et les structures pour éviter le chevauchement ou la confusion (ainsi que l'autorité décisionnelle, qui peut ralentir ou même stopper un programme), ainsi que déterminer l'autorité de prise de décision.

Les programmes sont de toutes tailles et de tous niveaux de complexité et, aussi simple soit-il, il est important d'établir une structure de gouvernance à un stade précoce de l'élaboration du programme. Si un programme se situe principalement au sein d'une organisation, l'organe directeur est susceptible

d'être composé de parties prenantes internes. Les programmes multi pays et mondiaux sont plus susceptibles d'être mis en œuvre par le biais de partenariats, dans le cadre de consortiums ou d'autres alliances stratégiques. Dans ces cas, l'organe de gouvernance peut être plus complexe à organiser, mais doit néanmoins inclure des responsabilités clairement définies.

En d'autres termes, la gouvernance du programme est le processus par lequel les gestionnaires et les organisations définissent les rôles spécifiques, les responsabilités et les niveaux d'autorité et de responsabilité pour le programme. La structure de gouvernance est incluse et autorisée dans la Charte du Programme au moment de la Phase de Conception.

Pourquoi c'est important

Une gouvernance de programme efficace fournit un cadre clair pour le contrôle, la redevabilité, la tolérance, le soutien et la prise de décision à tous les niveaux. Quand un programme est bien gouverné, il procure beaucoup d'avantages. Certains de ces avantages incluent de s'assurer que:

1. Les liens entre la stratégie globale, les portefeuilles, les programmes et les projets d'une organisation, d'un consortium ou d'une alliance stratégique sont toujours clairs. Cela garantit que les programmes conservent leur alignement avec la direction stratégique et aide à illustrer comment les dépendances qui lient les projets peuvent être mieux comprises.
2. Les programmes ont des niveaux d'autorité et de responsabilisation claire, y compris des niveaux de tolérance et des processus décisionnels définis, de sorte que le Gestionnaire de Programme et les équipes de projet comprennent quand et comment les questions doivent être transmises à une autorité supérieure devant laquelle le gestionnaire de programme est redevable. La définition de ces processus garantit que les problèmes sont traités rapidement et ne deviennent pas un risque pour le programme.
3. Le programme met l'accent sur la réponse aux principaux besoins des parties prenantes et ne se laisse pas traîner par d'autres problèmes. Une partie importante de ce processus consiste à s'assurer que les voix des principales parties prenantes sont entendues au niveau de la gouvernance et qu'elles sont incluses en tant que participants dans les processus de prise de décision.
4. Le programme a des processus, des systèmes et des outils bien conçus pour une communication efficace entre tous les parties prenantes clés, tant pour la reddition de comptes ascendante que descendante.
5. Les stratégies de gestion des risques sont assumées par la structure de gouvernance, qui charge ensuite le Gestionnaire de Programme et les équipes de projet de respecter les politiques, les processus, les systèmes et les procédures. Cela fournit un soutien essentiel au Gestionnaire de Programme qui peut signaler les problèmes au besoin et doit être redevable pour la gestion efficace des risques tout au long du programme et de ses projets.
6. Un environnement de travail productif est créé dans lequel les équipes ont la clarté de l'objectif dont elles ont besoin pour se sentir motivées et livrer un excellent travail. Elles savent que les décisions seront prises rapidement et que, si nécessaire, la structure de gouvernance peut aider à éliminer les «obstacles» et / ou affecter des ressources supplémentaires qui aideront le programme à réussir. Cela améliore à son tour l'engagement, améliore les taux de rétention et réduit l'impact négatif des changements dans un programme.

7. Les équipes de programme et de projet perçoivent la Charte du Programme comme un document critique et pertinent qui sert de référence. Il décrit également les processus et les outils qui permettront d'informer les parties prenantes internes et externes.
8. Les membres de la structure de gouvernance servent souvent d'ambassadeurs internes et externes pour un programme et contribuent à créer un environnement qui permet au programme de réussir.

Pour s'aligner sur le principe de la bonne gouvernance, le gestionnaire de programme doit:

- Équilibrer la gestion tactique de tous les aspects du programme et des activités du projet avec la vision stratégique et le leadership.
- S'assurer que tous les membres de l'équipe du programme et du projet comprennent de quoi ils sont responsables, comment les décisions sont prises et comment leur rôle a une incidence sur les objectifs généraux du programme et les objectifs stratégiques de leur organisation.
- Créer des synergies et trouver des moyens d'accroître l'impact de l'ensemble du programme
- Fournir un cadre clair pour les rapports et la responsabilité afin que les Chefs de Projet puissent contrôler et produire un excellent travail.
- Être le principal point de liaison entre le programme, ses équipes de projet et la structure de gouvernance. Il doit assurer une gestion "ascendante" (envers les superviseurs et autres cadres supérieurs), «latérale» (avec les chefs de département et autres gestionnaires de programme) et «descendante» (pour fournir la vue d'ensemble et les conseils nécessaires pour que les projets produisent les résultats escomptés)
- Travailler efficacement avec la structure de gouvernance du programme pour s'assurer que son programme est soutenu en interne et en externe, et qu'un effet de levier peut être exercé en son nom (pour générer du soutien, rehausser le profil ou obtenir un financement).
- S'assurer que les extraits du programme sont traduits en résultats stratégiques, ce qui rassure la haute direction que le programme reste aligné sur les objectifs et la stratégie de l'organisation, du consortium ou de l'alliance stratégique.
- Déléguer efficacement les tâches et certains aspects du travail afin que le personnel des programmes et des projets se sente responsable, redevable et fier de produire un travail d'excellente qualité.

À quoi cela équivaut en pratique ?

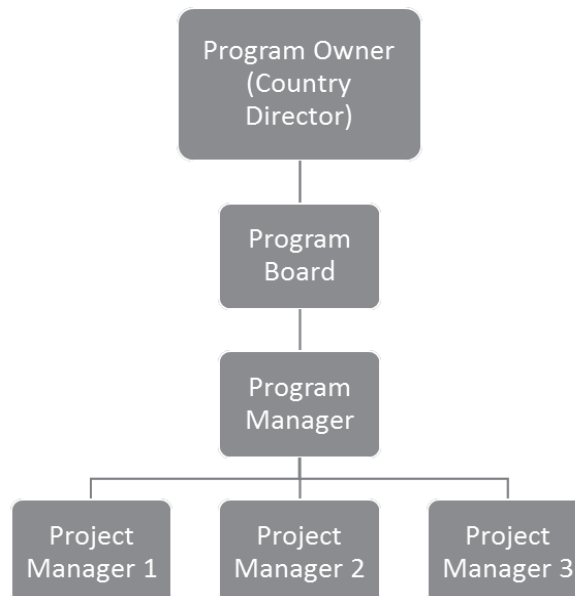
Les structures de gouvernance des organisations internationales, des consortiums et des alliances stratégiques différeront en termes d'approche, de taille et de composition. Certaines organisations ont des structures hiérarchiques et des processus bien définis pour la gouvernance des programmes. Cela

comprend habituellement un Principal Responsable du Programme (Commanditaire de Programme) et un Conseil de Programme ayant l'autorité générale et la responsabilité de réaliser tous les résultats (Structure de Gouvernance 1). Lorsque les organisations travaillent dans des alliances ou dans le cadre d'un consortium externe, un organe de haut niveau devant lequel le Comité de Programme est redevable est nécessaire (Structure 2). D'autres organisations peuvent avoir des structures de gestion plus plates et moins hiérarchiques, auquel cas les programmes sont susceptibles de définir et de choisir leurs propres manières de gouverner et d'être redevables pour les résultats du programme. Nous avons inclus deux exemples de structures de gouvernance potentielles dans les diagrammes suivants.

Structure de Gouvernance 1

Dans cet exemple, le Principal responsable du programme est un Directeur Pays qui est guidé par son Conseil de Programme. Le Directeur Pays voudra choisir un Conseil composé de personnes ayant l'expérience et l'influence nécessaires pour façonner la direction et la réussite du programme. Le Directeur Pays et le Conseil d'Administration ont la responsabilité de faire appel à un Gestionnaire de Programme ayant les compétences en leadership et l'expérience nécessaires pour assurer tous les produits livrables du programme, transmettant régulièrement des rapports au Conseil pour s'assurer que le programme fonctionne bien. Le Directeur Pays est responsable de la gestion du Gestionnaire de Programme, de la définition et de l'évaluation des normes de performance et des objectifs, ainsi que de l'orientation et des conseils pour faciliter la prise de décision. Le Gestionnaire de Programme, à son tour, gère et définit les normes de performance et les objectifs des Chefs de Projet et de leurs équipes. Les programmes réussissent lorsqu'il y a une gestion hiérarchisée souple et une prise de décision ascendante et descendante au sein de la structure hiérarchique.

Figure 25 : Structure de Gouvernance 1

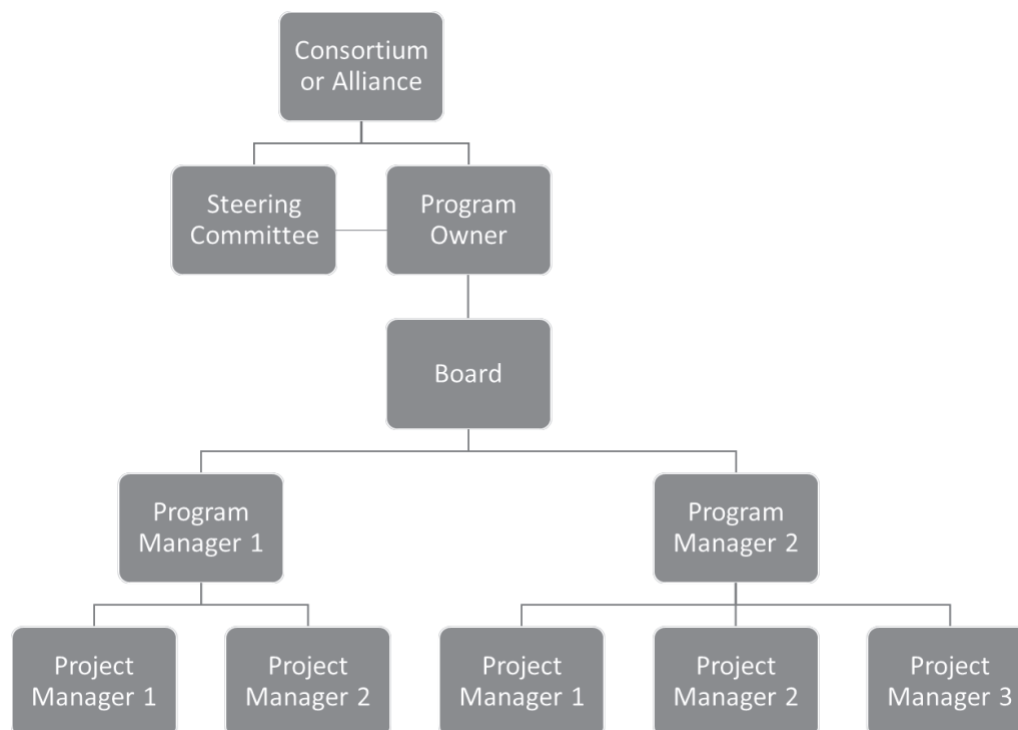


Structure de Gouvernance 2

Les programmes ayant une envergure nationale, régionale ou mondiale ambitieuse nécessitent souvent la collaboration de plusieurs organisations pour atteindre des résultats ambitieux. Dans ce cas, des ONG internationales et locales et des organisations de la société civile se réunissent en une alliance ou en un

consortium pour réaliser des changements sociaux à grande échelle qui ne seraient pas possibles s'ils étaient exécutés isolément par une organisation ou un programme. Parce que plusieurs organisations doivent travailler ensemble pour influencer les politiques et collaborer sur le travail, un Comité Directeur (ou un Groupe) est habituellement établi pour guider le Conseil du Programme. Ce Comité nomme habituellement le Principal Responsable du Programme et détermine la composition du Conseil du Programme. Cependant, il peut arriver que le Principal Responsable du Programme et le Conseil d'Administration identifient le besoin d'un Groupe Directeur, l'établissant ainsi rétrospectivement si, par exemple, une décision est prise d'étendre l'envergure d'un programme.

Figure 26 : Structure de Gouvernance 2



Bonne gouvernance et les phases de programme

Pour gérer en toute confiance des programmes complexes dans des environnements dynamiques, il est essentiel d'avoir l'appui d'un gestionnaire hiérarchique expérimenté (Principal Responsable du Programme) et d'un Conseil actif. Ces personnes sont responsables de l'établissement du cadre et des limites dans lesquels le Gestionnaire de Programme peut diriger, inspirer et maintenir les normes dans lesquelles toutes les activités du programme et du projet sont exécutées.

Le Principal Responsable du Programme et le Conseil dirigeront les phases initiales d'un programme jusqu'à ce que son Gestionnaire de Programme assume leur rôle et leurs responsabilités. Une fois le gestionnaire de programme recruté, ils sont responsables de s'assurer que le Gestionnaire de Programme a l'information et le soutien nécessaires pour relever les défis de son rôle de leadership. Les processus suivants doivent être couverts au minimum dans chacune des quatre phases:

Phase	Processus
Phase 1: Identification Le Principal Responsable du Programme ou le Conseil forme une équipe de conception, s'assurant que les bonnes parties prenantes internes et externes sont impliquées. Cette phase peut inclure ou non le Gestionnaire de Programme.	✓ L'équipe de conception établit un état de l'environnement dans lequel un programme sera exécuté, en définissant les objectifs stratégiques du programme, ce qui permettra de mettre en place la Note Conceptuelle du programme. ✓ Si la structure de gouvernance du programme ou le Conseil n'a pas encore été établi, le Principal Responsable du Programme (par exemple le Directeur Pays) est redevable pour la fonction de gouvernance. Quel que soit le mécanisme de gouvernance, il faut répondre à la question cruciale de ce Point de Décision - devrions-nous aller à la conception du programme ? ✓ Le Principal Responsable du Programme ou le Conseil veille à ce que toutes les idées émergentes concernant le programme proposé correspondent à l'intention stratégique de l'organisation et à la Théorie générale du Changement et à celles des partenaires éventuels.
Phase 2: Conception L'équipe de conception - y compris le Gestionnaire du Programme, s'il est nommé et, sinon, le Principal Responsable du Programme, définit le plan du programme, en établissant ses différentes étapes et ses points de décision, ainsi que les niveaux de tolérance.	✓ L'équipe de conception s'assure que le bon niveau d'information est inclus dans la Charte du Programme, le document officiel qui est présenté au Principal Responsable du Programme ou au Conseil pour approbation. ✓ Si la structure de gouvernance existe déjà, le Principal Responsable du Programme ou le Conseil d'Administration insiste pour que la Phase de Conception du programme prenne en compte les différentes perspectives des parties prenantes et s'assure que les bonnes communications ont été établies . ✓ À ce stade, le Principal Responsable du programme ou le Conseil doit être prêt à accepter le niveau de risque anticipé. ✓ Le Gestionnaire de Programme a le pouvoir de s'assurer que les activités et les projets du programme ne commencent pas prématurément. ✓ Quel que soit le mécanisme de gouvernance à ce stade, il faut répondre à la question cruciale à ce Point de Décision - devrions-nous planifier et mettre en œuvre le programme?

Phase 3: Planification et mise en œuvre

Le Principal Responsable du Programme et le Conseil d'Administration ont la responsabilité de consacrer suffisamment de temps pour diriger efficacement le programme. Ils prennent des décisions au besoin et aident le gestionnaire de programme à le faire. Ils agissent également en tant que champions du programme, aidant et influençant où ils peuvent (par exemple en lançant une réunion avec un ministre ou en aidant à trouver des ressources supplémentaires).

- ✓ Les décisions de gouvernance sont prises en tenant compte de l'intérêt du programme, en assurant toujours l'alignement avec la Théorie du Changement ou la vision stratégique globale de l'organisation, du consortium ou de l'alliance stratégique.
- ✓ À mesure que le programme entre dans cette phase itérative et fluide, le Gestionnaire de Programme veille à ce que le Principal Responsable du Programme et le Conseil d'administration soient tenus informés et / ou impliqués dans la prise de décision concernant les changements d'approche et les livrables.
- ✓ Le Principal Responsable du Programme et le Conseil d'administration autorisent des changements de direction rapides et habiles si nécessaire (y compris une décision d'arrêter un programme) en réponse aux changements d'environnement (interne / externe) si nécessaire.
- ✓ Le Gestionnaire de Programme s'assure que les bonnes décisions sont prises, au bon moment, avec le bon niveau d'information qui circule dans chaque Point de Décision. Des décisions multiples peuvent devoir être prises au cours de cette phase (et de chacune de ses étapes) et il est important que celles-ci soient prises au bon niveau grâce à des tolérances clairement définies. Tous les problèmes doivent être résolus rapidement et efficacement.
- ✓ Le Gestionnaire de Programme assume la responsabilité de la modélisation des bonnes pratiques et de la mise en place d'une bonne gouvernance pour chacun des projets.
- ✓ Le Gestionnaire de programme, le Principal Responsable du programme et le Comité de Pilotage se font mutuellement confiance dans leurs capacités pour produire des résultats.

L'arrêt d'un programme

La décision d'arrêter un programme est sérieuse et doit être prise au plus haut niveau de la gouvernance du programme. Le Gestionnaire de Programme est tenu d'informer immédiatement l'organe de gouvernance du programme lorsque des changements d'environnement (politiques, sociaux, économiques) ou d'opposition à un programme par des parties prenantes nationales et locales clés rendent nécessaire la prise en compte de la clôture du programme.

Phase 4: Clôture Le Gestionnaire de Programme doit veiller à ce que le programme et tous les projets connexes utilisent des processus, des systèmes et des procédures communs pour la clôture. Il doit fournir des rapports au Principal Responsable du Programme et au Conseil d'administration pour avoir l'autorisation officielle que toutes les activités ont pris fin.	✓ Cela implique généralement la signature d'une Charte de Programme mise à jour et une documentation connexe. ✓ Le Principal Responsable du Programme et le Conseil s'approprient toutes les étapes après la clôture du programme, comme le partage des leçons apprises et des connaissances au sein de l'organisation. Le Gestionnaire de Programme le fait également lorsque cela est approprié. ✓ La structure de gouvernance est dissoute, souvent lors d'un événement officiel impliquant des parties prenantes internes et externes qui ont contribué au succès du programme. ✓ Le Principal Responsable du programme et le Conseil d'Administration célèbrent les succès de l'équipe et remercient toutes les personnes qui ont contribué au succès du programme.
--	---

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Des programmes gérés selon les principes de bonne gouvernance

Une gouvernance de programme qui est de haute qualité a de nombreux avantages, notamment des rôles de gestion, des responsabilités, des processus et des structures clairs et une prise de décision efficace et efficiente. Lorsque cela est mal fait, cela peut accroître la bureaucratie, confondre les redevabilités, les rôles et les responsabilités et entraîner une microgestion et un manque de surveillance efficace. Il est important de définir clairement comment les avantages de la gouvernance peuvent être atteints au mieux pour chaque programme. Si la structure de gouvernance ne fonctionne pas, cela devrait être relevé avec le Principal Responsable du Programme et des adaptations faites en fonction du contexte du programme et de ses intervenants.

Défis communs

Gouvernance par défaut

Les organisations de développement fonctionnent généralement sous le leadership des systèmes de gestion centralisés. Cela est particulièrement vrai pour certaines ONG internationales dont les opérations peuvent être régies (au plus haut niveau) par un siège ou un bureau régional qui n'est pas situé dans le pays ou les pays où les programmes sont mis en œuvre. Dans ce cas, la gouvernance du programme est généralement confiée à un cadre hiérarchique supérieur plus proche du programme - souvent le Directeur Pays ou le Chef de programmes. Ils n'ont peut-être pas le temps de s'acquitter de toutes leurs responsabilités en matière de gouvernance - et, par conséquent, le programme ne voit peut-être pas les avantages d'une gouvernance efficace. Il se peut également que le Directeur Pays ou le Chef de Programmes ne dispose pas d'un pouvoir de décision suffisant pour conduire efficacement le programme, avec des décisions importantes prises au siège ou au niveau régional, loin de l'endroit où le programme est mis en œuvre.

Structures insuffisamment conçues

Dans certains cas, les opérations au niveau pays sont gérées sous l'égide d'un programme unique. Parfois, une situation peut survenir au cours de laquelle le financement des donateurs oriente l'approche programmatique en lieu et place d'un processus de conception approprié. Cela entraîne souvent une situation dans laquelle la responsabilité de la gouvernance du programme incombe aux cadres hiérarchiques supérieurs. Une autre approche est celle d'un Conseil d'administration basé dans le pays, composé de représentants des organisations membres et du réseau des ONG qui se réunissent périodiquement pour diriger un programme. Les modèles utilisés par les ONG internationales varient considérablement et il est impossible de dire lesquels sont typiques. Toutefois, il est très facile pour ce type d'approches d'adresser beaucoup de problèmes liés aux programmes et aux opérations. Sans une structure de gouvernance de programme bien pensée et conçue, il est peu probable que les programmes bénéficient des avantages d'une gouvernance efficace.

Manque de compréhension des rôles

Il est également facile de supposer que les personnes siégeant dans une structure de gouvernance sont conscientes de leurs rôles et responsabilités. Il peut être nécessaire d'informer et de diriger des sessions pour un Conseil de programme afin de s'assurer que toutes les parties comprennent leurs rôles et responsabilités.

Efficacité décisionnelle

Un élément de confusion qui peut survenir est l'hypothèse que les membres d'une structure de gouvernance ou d'un Conseil d'Administration ont tous une voix égale dans la prise de décision. Il est donc important de s'assurer dès le départ de la clarté qui entoure la prise de décisions importantes. Si la prise de décision se fait par consensus, il est important de comprendre comment un manque de consensus sera résolu.

Une incapacité à prendre des décisions clés pourrait causer des problèmes majeurs pour un programme et ses projets constitutifs. Il peut être utile de reconnaître que toutes les voix au sein d'une structure de gouvernance n'ont pas la même autorité pour la prise de décision. Si, par exemple, il est nécessaire de demander une augmentation de budget ou une prolongation de calendrier pour un projet, il se peut que tous les membres soient consultés mais l'autorité pour la décision ultime relève d'un seul membre du

conseil ou à un petit groupe de membres. Le point clé à noter est qu'il doit y avoir une clarté sur la façon dont une structure de gouvernance fonctionnera, et un accord pour s'assurer que les processus de gouvernance sont suivis et gérés.

Cohérence du programme

La structure de gouvernance doit refléter les priorités de l'ensemble du programme et doit être cohérente. Si une ONG internationale a une structure de gouvernance et que les partenaires d'exécution locaux utilisent une autre, le programme pourrait être difficile à gérer. Cela risque de demander du temps et des efforts de clarification. La clarté de la gouvernance devient de plus en plus importante à mesure que les ONG nationales et les Organisations à Base Communautaires (OBC) deviennent de plus en plus des participants actifs dans la mise en œuvre des programmes, en particulier en tant que parties prenantes du projet. En conséquence, ils doivent également accorder plus d'attention aux structures de gouvernance et de gestion qui sont conformes aux exigences des bailleurs de fonds, aux réglementations gouvernementales et aux attentes des partenaires.

Les structures de gouvernance de certains programmes ne se rencontrent que lorsqu'il y a un problème à résoudre. Bien que cela semble très efficace, il est difficile pour les membres de la structure de gouvernance de fonctionner en équipe si c'est la seule fois où ils se rencontrent et travaillent ensemble. Il est préférable qu'un organe de gouvernance se réunisse à intervalles réguliers - et un excellent moyen d'y parvenir est de structurer les réunions de gouvernance autour des Points de Décision pendant le cycle de vie du programme.

MEILLEURES ASTUCES

- ✓ Apprenez à connaître votre Structure de Gouvernance de programme, à comprendre son rôle général et ses responsabilités, ainsi que la motivation de ses membres.
- ✓ Établissez un cycle régulier de réunions alignées avec les Points de Décision et les Phases.
- ✓ Identifiez quelles informations sont nécessaires pour permettre au Principal Responsable du Programme et au Conseil d'administration de prendre des décisions - et comment celles-ci doivent être présentées. Assurez-vous que les membres du Conseil reçoivent les documents assez tôt et avant les réunions.
- ✓ Faites la promotion d'une gestion ascendante - soyez précis sur ce dont vous avez besoin et quand. Ne surchargez pas les personnes avec des informations.
- ✓ Ne vous attendez pas à ce que la gouvernance marche toute seule - faites en sorte que votre conseil travaille en équipe.
- ✓ N'ayez pas peur de demander de l'aide ou d'évoquer des problèmes difficiles.
- ✓ Modélisez la bonne gouvernance dans l'ensemble de vos projets, en veillant à ce que les réunions du conseil et les communications efficaces soient suivies avec des rapports produits dans les meilleurs délais.
- ✓ Assurez-vous que les Chefs de Projet obtiennent également les bons niveaux de soutien.
- ✓ Donnez du crédit là où le crédit est dû - en reconnaissant la contribution des autres parties prenantes (gouvernement / partenaires / etc.) dans tous les documents pertinents de clôture

Principe: Processus Participatif

“Il aurait été impossible de livrer le programme à temps, selon l'envergure et le budget si nous n'avions pas réuni l'équipe du projet et le personnel de soutien depuis le début. Il a été difficile de réunir des gens de différentes disciplines, mais cela en valait vraiment la peine.”

Deepak Mehta, Program Manager, South Asia

Introduction

Un Gestionnaire de Programme efficace est quelqu'un qui sait juger quand et comment utiliser les techniques de gestion participative. En tant que leader et gestionnaire, il est important d'encourager la

contribution et la participation des individus aux réunions, ateliers ou groupes de discussion pour s'assurer que les opinions sont comprises et prises en compte et que les canaux de communication sont ouverts et transparents.



programme.

Le Gestionnaire de Programme doit promouvoir un bon comportement et établir des normes au sein d'une organisation et au niveau d'un projet. Les techniques participatives comprennent une capacité d'écoute et de prise en compte de diverses perspectives, et l'utilisation d'un leadership adapté culturellement pertinent et approprié au contexte d'un programme. Travailler de cette manière est le meilleur moyen de créer un sentiment d'appropriation au niveau du projet et du programme et de maintenir la valeur et la pertinence du

Les programmes ont plus de chances de réussir si la contribution de chacun est appréciée et si toutes les parties travaillent ensemble.

Pourquoi est-ce si important ?

La gestion participative des programmes offre des avantages évidents à toutes les étapes du cycle de vie du programme. Cela assure que:

Les attentes sont gérées: En acquérant une compréhension globale des intervenants clés, de leurs intérêts et de leurs responsabilités, le Gestionnaire de Programme veille à ce que tout le monde comprenne clairement ce qui est visé (et ce qui ne l'est pas) et s'aligne sur les aspirations et objectifs du programme. Il est conseillé d'avoir des conversations potentiellement difficiles dès le début afin que les problèmes puissent être résolus avant qu'ils ne deviennent une distraction, ou pire, perturbent le programme quand il est opérationnel.

Les phases de Conception, Planification et Mise en Œuvre sont complètes: Les estimations de l'envergure, du coût et du temps du programme sont discutées, revues et incluses dans le plan du programme. Les décisions tiennent compte de diverses perspectives, ce qui accroît la précision et réduit le risque de retards importants, de dépassements de coûts et d'inefficacité. Les Gestionnaires de Programme fournissent des avis éclairés aux gestionnaires de projet et maintiennent la responsabilité globale pour chaque projet qui est exécuté dans le cadre de leur triple contrainte (voir Fig. 4).

La Communication est claire: La communication est bien gérée. Il n'y a pas de surprises et les problèmes sont identifiés et adressés, transférés et résolus, au bon moment et au bon niveau d'autorité. Cela crée un sentiment de confiance, de compréhension partagée et de transparence tout au long du programme.

La pérennisation est promue: L'implication des partenaires, des bénéficiaires et des autres parties prenantes dans les discussions sur les objectifs à long terme, les résultats et l'impact du programme suppose que le programme arrivera à son terme et ouvrira la voie aux succès futurs.

Les parties prenantes sont engagées: Impliquer les parties prenantes clés dans les discussions pour définir et convenir des normes de qualité d'un programme est un bon moyen d'assurer leur soutien

continu et leur contribution efficace. Le Gestionnaire de Programme devrait tirer pleinement parti des compétences et des capacités de toutes les personnes concernées, qu'il s'agisse du personnel du projet, du personnel de soutien ou d'un partenaire, d'un organisme ou d'un groupe de bénéficiaires.

Pour s'aligner sur le principe de la participation, le gestionnaire de programme doit:

- Chercher des points de vue différents, en particulier pendant la phase d'identification, pour apprendre et prendre des décisions fondées sur la réalité de l'environnement dans lequel un programme sera exécuté.
- Faire des jugements judicieux sur la manière d'appliquer différentes perspectives dans la conception globale d'un programme et de ses projets.
- S'assurer que les personnes contactées comprennent les limites dans lesquelles elles sont consultées. Se rappeler que travailler de manière inclusive et participative ne signifie pas que toutes les décisions sont prises en collaboration ou en comité.
- Respecter la contribution des autres, s'assurer que les gens ont l'impression que leurs opinions ont été entendues et gérer leurs attentes concernant les processus de prise de décision.
- Fournir des commentaires lorsque des décisions sont prises, remercier les participants pour leur contribution et les informer des prochaines étapes.

Ce que cela signifie dans la pratique

Les intervenants ont différents niveaux de participation à un programme - certains doivent être mis à jour et tenus informés tandis que d'autres sont intimement liés à son exécution et à son rendement. Ceux qui sont le plus impliqués devraient être intégrés et consultés d'une manière qui cultive la confiance et renforce leur adhésion au programme global.

Le Gestionnaire de Programme doit s'assurer que les bonnes voix sont entendues, au bon moment. Et cela signifie de s'assurer que 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 un comité. Le Gestionnaire de Programme doit plutôt identifier et impliquer plusieurs parties prenantes à différents moments du cycle de vie du programme, en gérant leurs attentes et en indiquant clairement comment leur contribution améliorera les processus de prise de décision.

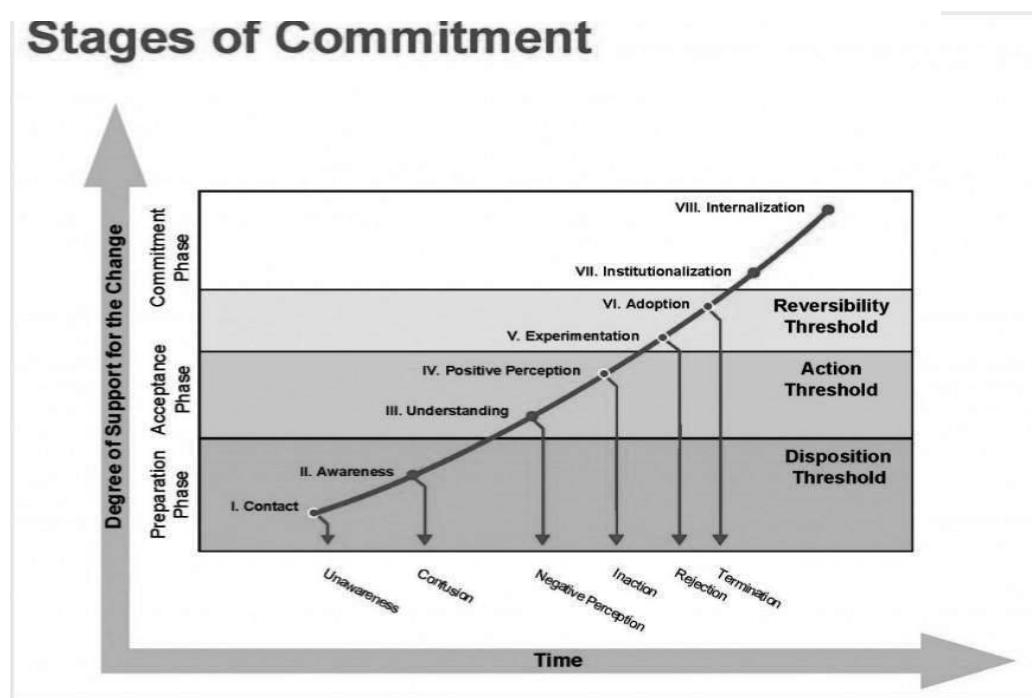
L'engagement des Parties Prenantes

De par leur nature, les nouveaux programmes nécessitent des changements. Cela peut être une chose difficile à accepter et à supporter. En tant que gestionnaire de programme, il est important que vous compreniez cela lorsque vous vous engagez avec des parties prenantes internes et externes. Le modèle

de Courbe d'Engagement (Fig. 27) décrit le processus que les personnes traversent lorsqu'elles sont impliquées dans une nouvelle initiative organisationnelle et dans un processus de changement.

L'axe vertical représente le degré de soutien pour de nouvelles mentalités et de nouveaux comportements, et l'axe horizontal est utilisé pour mesurer le temps de passage . La « courbe d'engagement » illustre la façon dont les individus et les organisations réagissent lorsqu'ils sont confrontés à une nouvelle idée. Ces étapes commencent par le contact initial et la prise de conscience d'un problème, le passage à la compréhension, la perception positive, l'expérimentation, l'adoption, l'institutionnalisation et l'internalisation. Le graphique met en parallèle les émotions négatives que les autres peuvent ressentir lorsqu'ils se déplacent dans la courbe: d'abord inconscients, la confusion, la perception négative, le rejet et enfin la résiliation. C'est un bon rappel de reconnaître que les gens réagissent différemment au changement et, une fois reconnu, c'est l'occasion de changer les attitudes et les croyances.

Figure 27: The Eight Stages of Building Commitment (Daryl Connor/Connerpartners)



Le diagramme vise à rappeler que les processus de changement prennent du temps et qu'il est important d'impliquer et d'inclure les parties prenantes dans les discussions en cours pour les faire progresser vers le haut de la courbe. C'est aussi un bon outil à appliquer avec certains intervenants, mais pas tous, pour illustrer ce processus et les actions entreprises pour prendre une décision en lien avec le programme. Un bon exemple de ceci est de dire dès le départ qu'un programme finira par se terminer. Il arrive que les personnes les plus touchées cessent d'être optimistes quant à la décision de fermer, et redescendent la courbe. Le gestionnaire du programme devra alors répondre en rencontrant ces parties prenantes (contact) et en les faisant bouger à nouveau au haut de la courbe (sensibilisation).

Gestion des Parties Prenantes

Les diagrammes RACI sont couramment utilisés au niveau des projets pour spécifier les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes et doivent être adaptés et utilisés au niveau du programme pour orienter la gestion participative des parties prenantes. Il est particulièrement utile pour les phases de planification et de mise en œuvre.

L'exemple ci-dessous (figure 28) illustre les niveaux d'engagement participatif requis de la part du principal responsable du programme, du gestionnaire de programme, du siège et des leaders communautaires, pour garantir l'engagement envers un programme. Avoir une compréhension claire et transparente des rôles et des responsabilités au départ servira à gérer les attentes, à éviter les problèmes de communication et à accroître l'engagement, puisque toutes les parties prenantes sauront ce que l'on attend d'elles.

CONFRONTATION A LA REALITE : RACI

Selon le tableau ci-dessous, il est clair que les leaders communautaires ne devraient pas s'attendre à être consultés sur tous les détails du programme. Le principal Responsable du Programme (A) et le Gestionnaire du Programme (R) ont chacun la responsabilité de la gestion des problèmes qui surviennent, en consultant les chefs de village (C) et en informant leur bureau ou siège de leurs progrès (I).

Au fur et à mesure que les programmes sont exécutés, les parties prenantes internes et externes peuvent demander à être plus impliquées dans la prise de décision. Lorsque cela se produit, le Gestionnaire de Programme a le devoir de réinitialiser et de gérer les attentes. Pour ce faire, en particulier avec les intervenants qui occupent des postes d'ancienneté et d'autorité, il peut être nécessaire de posséder de solides compétences interpersonnelles et de communication, et il peut parfois être nécessaire d'en informer le principal Responsable du Programme..

Figure 28: Example RACI Chart

Tâches du Programme	Principal Responsable	Gestionnaire de Programme	Bureau du Siège	Leaders Communautaires
Dépannage et gouvernance	A	R	I	C
Apprentissage et Redevabilité	A/R	I	C	I
Niveaux d'engagement participatif	A	I	R	I

Gestion intégrée du changement	A	R	I	C
R: Responsable / A: Rend compte / C: Consulté / I: Informé				

Phases

Pour avoir une conception, une planification et une mise en œuvre de haute qualité des programmes, il est important d'avoir plusieurs perspectives. Cela est particulièrement vrai à partir de la phase d'identification lorsqu'un large éventail de parties prenantes participe aux discussions initiales sur l'environnement opérationnel du programme. Lorsque le programme passe à la phase de conception, l'équipe est généralement dirigée par le Gestionnaire de Programme (s'il a été désigné) et le principal Responsable du Programme, ainsi que par d'autres membres qui apportent une expertise spécifique (chefs de projet, logisticiens et conseillers).

La planification et la mise en œuvre sont les phases qui nécessiteront l'implication en continu et la participation des parties prenantes qui sont essentielles à la mise en œuvre du programme, tels que les partenaires et les bénéficiaires directs. Ils doivent être assurés de ce que leurs points de vue sont pris en compte et qu'ils sont consultés sur la manière dont le programme est exécuté. La phase de clôture nécessite également une large participation des parties prenantes pour les avis et orientations, l'autorisation des activités et pour s'assurer que tous les aspects du programme sont achevés de manière à garantir que les attentes de chacun ont été satisfaites.

Pour assurer la bonne gestion d'un programme, les processus suivants doivent être couverts au minimum dans chacune des quatre phases:

Phases	Process
Phase 1: Identification: Le Gestionnaire de Programme doit utiliser cette phase comme une opportunité pour bâtir des relations qui ouvrent la voie à de futures perspectives et collaborations. Il se peut qu'une ou plusieurs de ces parties prenantes soient invitées à faire partie de la structure de gouvernance d'un programme, et si tel est le cas, elles joueront un rôle plus formel par rapport au programme.	✓ Une analyse environnementale exhaustive est effectuée, apportant des voix représentatives à la table. Souvent, cela signifie d'inclure des représentants du gouvernement et de la société civile. ✓ Les estimations importantes sont faites en étroite collaboration avec le principal responsable du programme, le comité de pilotage et le personnel de soutien principal. ✓ Les parties prenantes et leur relation potentielle avec le programme sont identifiées. ✓ La faisabilité du programme est évaluée avec une variété de parties prenantes internes et externes, puis validée par rapport à la stratégie organisationnelle, au contexte local / régional et aux opportunités de collecte de fonds actuelles / futures.
Phase 2: Conception: Quand le programme passe à la phase de conception, c'est souvent le moment pour la mise en place du Comité de Pilotage du programme et aussi pour discuter et s'accorder sur la structure de gouvernance la plus appropriée pour le programme.	✓ Les parties prenantes sont cartographiées et catégorisées en fonction de leur niveau d'influence et de leur intérêt pour un programme. ✓ L'équipe de conception travaille avec les parties prenantes internes et externes pour construire et développer un plan du programme. Les partenaires et les bénéficiaires directs du projet doivent être consultés et un sentiment d'appartenance pour la partie du programme qui les concerne doit être établi. Bien que cela prenne du temps, cela en vaut la peine puisque le processus fait en sorte qu'un programme est considéré comme tel et non simplement comme un ensemble de projets connexes. ✓ Consulter largement et assurer un haut niveau de participation à la phase de conception se traduira par un sentiment partagé de la valeur du programme. Au fur et à mesure que les plans de projet entreront dans la phase de mise en œuvre, ce travail de base donnera le sentiment d'une plus grande efficacité et les impacts seront obtenus grâce à la collaboration, un examen et une réflexion continus. ✓ Les cadres logiques sont conçus avec des hypothèses réalistes fondées sur la participation active des intervenants qui sont essentiels au programme. L'inclusion des parties prenantes locales est essentielle car il est important que les hypothèses générales ne soient pas basées sur des expériences dans une partie différente d'un pays. S'appuyer sur des connaissances organisationnelles sur une région d'un pays, par exemple, ne signifie pas que les dynamiques de pouvoir et les sensibilités culturelles seront nécessairement les mêmes dans une autre région.

	✓ Des avis sont demandés à des personnes ayant déjà eu l'expérience de programmes similaires. Ils peuvent avoir des leçons à partager pendant la phase de conception.
Phase 3: Planification et Mise en Œuvre: Le processus itératif de planification et de mise en œuvre est le moment où les gestionnaires de programme doivent assurer une participation pleine et entière de toutes les parties prenantes. Lorsque les équipes suivent des processus établis et communiquent régulièrement, un Gestionnaire de Programme est mieux outillé pour allouer des ressources, hiérarchiser les activités et gérer les risques.	✓ Les chefs de projet et les parties prenantes associées sont recrutés et intégrés au programme. Assurer leur participation et leur engagement à travailler de manière inclusive et participative prend du temps, mais cela en vaut la peine. Le programme sera mieux conduit. ✓ Des conversations difficiles devraient avoir lieu tôt pour que les attentes soient gérées et que les problèmes potentiels soient résolus avant qu'ils ne dégénèrent. ✓ S'assurer que tout le monde comprend les objectifs généraux du programme en renforçant la communication continue et en utilisant une variété de canaux pour s'assurer que les parties prenantes sont responsabilisées et continuent à croire en la conception du programme. ✓ Consacrer du temps et des ressources à la réflexion et à la planification régulières, habituellement avant les Points de Décisions et Phase du programme. L'écoute de différents points de vue facilitera l'amélioration de la prise de décision aux moments critiques. ✓ Développer une culture de travail collaboratif au sein du programme, écouter et apprendre est la norme. L'intégration de cette approche se traduira automatiquement par des conversations productives et encourageantes à tous les niveaux d'un programme.
Phase 4: Clôture: Il est temps de passer à la clôture du programme. Si les parties prenantes ont été consultées et informées tout au long du cycle de vie du programme, cette phase ne devrait pas surprendre et la transition devrait être facile.	✓ Les équipes de programme et de projet comprennent et se conforment aux processus et aux activités de clôture standard, fournissant au Gestionnaire du Programme l'information et la vue d'ensemble nécessaires pour obtenir l'acceptation officielle de la clôture par le responsable principal du programme et le Comité de Pilotage. ✓ Les relations avec toutes les parties prenantes clés sont gérées efficacement, chacun comprend la valeur de sa contribution à la réalisation des objectifs du programme. La Charte du Programme est autorisée et toute l'équipe du programme célèbre sa clôture officielle. ✓ La pérennisation future du programme est assurée et ses acquis inscrits dans la documentation, les histoires, les données et d'autres formats, peuvent être utilisés pour la promotion interne et externe. Si les partenaires locaux prennent en charge le programme, les enseignements tirés sont transmis aux nouveaux acteurs qui développeront les interventions futures.

Problèmes courants

Micro Management

Les niveaux de tolérance et de contrôle doivent toujours être définis au cours des phases d'identification et de conception et décrits dans la Charte du Programme. Cependant, il peut arriver que le siège de l'organisation veuille avoir plus de contrôle sur la gestion du programme que ce qui était prévu. Si tel est le cas, la question doit être discutée et une décision doit être prise, ce qui peut nécessiter une mise à jour de la Charte du Programme.

Mauvaise Communication

Un thème courant à travers ce guide est l'importance de la communication. Si des processus clairs de partage d'informations ne sont pas compris par les équipes de programme et de projet, cela conduit à un désastre. Une mauvaise communication entre le gestionnaire de programme et les équipes de projet révèle un manque de clarté et de leadership. Les spécialistes, le personnel du programme et les gestionnaires de projet peuvent être trop concentrés sur leur travail au quotidien et ne pas informer leur gestionnaire de programme des problèmes et / ou des besoins en ressources. Ces hypothèses, de même que des rapports et des mises à jour d'information mal préparés, risquent d'entraîner des retards dans la mise en œuvre des projets et des programmes.

Une communication de qualité est essentielle avec toutes les parties prenantes, en particulier avec les partenaires locaux, les communautés et les bénéficiaires des activités du projet. Il est important de bien faire connaître la langue, le ton et le contenu de la communication pour que les gens soient en confiance et participent activement à l'atteinte des résultats du programme et du projet. Quand cela est mal fait, cela mène à des malentendus, à des désengagements et même à des conflits potentiels. Si cela est bien fait, non seulement le programme connaîtra une réussite, mais sa pérennité est également beaucoup plus probable.

MEILLEURES ASTUCES

- ✓ La mise en place de mécanismes de travail participatifs prend du temps et peut parfois entraîner des frustrations au début, mais si cela ne se produit pas, le programme échouera probablement.
- ✓ Les voix des partenaires et des bénéficiaires directs du programme sont essentielles - n'oubliez pas de vous assurer qu'ils sont effectivement et continuellement consultés.
- ✓ Cherchez un mentor pour vous conseiller et vous aider à construire une image du contexte du programme dès le début.
- ✓ Une fois que vous avez identifié les parties prenantes concernées, prenez le temps de comprendre leurs points de vue et de planifier comment établir et maintenir une relation avec chacune d'entre elles.
- ✓ Établissez des attentes mutuelles claires avec tous les intervenants et vérifiez fréquemment pour vous assurer que le vôtre et le leur sont respectés.
- ✓ Assurez-vous que les voix et les points de vue sous-représentés sont activement recherchés. Un programme peut sembler fonctionner sans heurt, mais regarder les progrès sous un angle différent peut révéler des zones de désaccord et des problèmes potentiels.
- ✓ En tant que leader, il est important d'être ouvert à l'apprentissage et aux changements d'opinion. Les meilleurs leaders écoutent les conseils des autres et sont capables de faire preuve d'humilité. Travailler de cette manière permet de consolider une culture d'écoute active - et un programme qui s'adapte et est en phase avec son contexte et son environnement global.
- ✓ Aidez vos équipes à se développer et à grandir en initiant des conversations et des réunions ouvertes, transparentes et productives dans lesquelles le personnel participe pleinement, comprend et rend compte de son travail. Ces comportements sont alors plus susceptibles d'être modélisés au niveau d'un projet.

Principe: Globalité

“De toutes les choses que j'ai faites, le plus important a été de coordonner les talents de ceux qui travaillent pour nous et de concentrer leurs efforts vers un certain objectif.”

Walt Disney

Introduction

En tant que Gestionnaire de Programme, vous êtes responsables de la gestion globale du programme et de ses composantes. Cela exige que vous combiniez vos compétences stratégiques avec votre intuition, que vous ayez le souci du détail et que vous soyez responsables de la conception, de l'orientation et du soutien de tous les projets dans le cadre de votre programme.

La capacité de définir, de planifier et de séquencer le financement d'un large éventail de livrables de programmes et de projets est une compétence qui devrait être appliquée à toutes les phases du cycle de vie du programme. Les programmes comprennent rarement un travail opérationnel, mais le Gestionnaire de Programme doit veiller à ce que tous les membres de l'équipe du programme, y compris le personnel travaillant au niveau du projet, aient les compétences techniques et non techniques nécessaires pour accomplir un excellent travail.

Au fur et à mesure que le programme évolue, le Gestionnaire de Programme veille à ce que l'apprentissage d'une étape soit transféré à l'autre, en renforçant le programme d'une manière qui réponde à son environnement interne et externe. À mesure qu'un programme se termine, le corpus de connaissances et d'expériences acquises au cours de son cycle de vie devrait être partagé avec les autres et intégré dans les plans organisationnels futurs.

En substance, la gestion complète du programme implique d'appliquer une rigueur et une attention égales à chaque phase du programme, en veillant à ce que toutes les composantes du programme (direct et indirect) soient mises en œuvre et documentées de manière efficace.

Pourquoi est-ce si Important ?

Tous les projets d'un programme sont liés, le travail de l'un complétant l'autre et contribuant à atteindre les objectifs plus larges du programme tels que définis dans sa Théorie du Changement. Le Gestionnaire de Programme, comme un chef d'orchestre, est la personne qui s'assure que tous les musiciens ont les compétences et la formation nécessaires pour travailler ensemble en produisant des résultats harmonieux et «supérieurs à la somme de leurs parties».

Le Gestionnaire de Programme est responsable de la supervision et de la gestion de multiples tâches, projets et processus dans un environnement dynamique et en constante évolution. Si les équipes ne sont pas engagées et que la documentation est incomplète, il y aura une probabilité accrue de rater des éléments importants, ce qui exposera le programme à des risques d'échecs.

La gestion complète du programme nécessite un ensemble de compétences essentielles qui permettent aux organisations d'administrer tous les travaux directs et indirects du programme et de ses composantes, de manière holistique. C'est aussi une approche essentielle pour naviguer dans les incertitudes et être capable d'équilibrer les attentes, les intérêts et l'engagement des parties prenantes.

Pour s'aligner avec le principe de complète, le gestionnaire de programme doit :

- Comprendre comment une organisation fonctionne pour «faire avancer les choses» au nom d'un programme.
- Examinez les problèmes à l'aide d'une variété de lentilles - en équilibrant les détails et la vision globale - et en prenant des décisions basées sur ces deux éléments.
- Être un bon leader, en utilisant de solides compétences interpersonnelles et de communication pour construire une équipe solide et le sentiment d'appropriation parmi les équipes de projet.
- Construire des équipes efficaces, en recrutant des personnes ayant le bon niveau de compétences pour offrir un excellent travail.
- Comprendre le rôle et les attributions des services de soutien d'une organisation, établir des relations avec des équipes des ressources humaines, de la logistique et des services de la chaîne d'approvisionnement, et d'autres comme les finances, les communications et les médias. Ces équipes doivent avoir une explication claire des objectifs et des besoins d'un programme afin de pouvoir identifier la meilleure façon de participer et de soutenir.
- Identifier et influencer les cadres supérieurs qui peuvent ajouter de la valeur et aider à résoudre les problèmes rapidement.
- Soyez réaliste et assurez-vous que les estimations de l'envergure, du temps et des coûts reposent sur une compréhension globale de tous les aspects du programme. Cela inclut le travail direct et indirect.
- Rationaliser les demandes externes de biens et de services en combinant les commandes aux fournisseurs locaux, en réduisant le temps et la complexité, et en présentant un visage professionnel.
- Soyez conscient de leurs propres forces personnelles, en faisant preuve de jugement sur le moment d'impliquer un autre pour compléter les zones de faiblesse. Cela pourrait être quelqu'un d'une autre équipe ayant plus d'expérience dans un domaine donné ou un consultant externe et qui se traduira par un leadership situationnel meilleur et plus adaptable. L'équilibre des compétences nécessaires pour gérer un programme évoluera et changera au cours de son cycle de vie - les compétences nécessaires à la phase d'identification ne sont pas nécessairement les mêmes que celles requises pour la mise en œuvre et la clôture.

A quoi cela ressemble en pratique

Le gestionnaire de programme est responsable de superviser et de diriger tout le travail nécessaire pour assurer le succès d'un programme. Cela exige que le gestionnaire de programme prenne des directives stratégiques de la part de la structure de gouvernance (le comité de pilotage ou le responsable principal du programme) et s'assure que cela est interprété et communiqué efficacement tout au long du cycle de vie d'un programme.

Pour ce faire, vous devez vous assurer que l'étendue des connaissances et de l'expérience est capturée pendant la phase d'identification; que le plan du programme est conçu pour inclure tous les aspects de la prestation du programme; que toutes les personnes impliquées dans la planification et la mise en œuvre comprennent comment passer itérativement à travers un cycle continu de réflexion et de changement; et que tout l'apprentissage de la documentation et des programmes est terminé à la fin du programme.

Pour adopter une approche complète de la gestion des programmes, il est important de réfléchir et d'utiliser chacune des six disciplines (justification, envergure, temps, ressources, parties prenantes et gestion des risques) décrites dans l'introduction. Bien que les disciplines soient pertinentes à toutes les étapes de la gestion du programme, elles sont particulièrement pertinentes dans le contexte d'une approche complète.

Gestion de la Justification du Programme

Le gestionnaire de programme doit toujours être en mesure de justifier le besoin et la valeur d'un programme auprès d'un large éventail de parties prenantes internes et externes. Cela commence par une compréhension approfondie de la façon dont les objectifs du programme s'harmonisent avec l'intention stratégique de son organisation (ou théorie du changement) et nécessite un aperçu complet et à jour de l'état d'un programme à un moment donné. La gestion de la justification pourrait impliquer l'un des éléments suivants:

Présentation du programme lors d'un événement public pour lancer une nouvelle activité.

Rencontrer le principal responsable du programme ou le comité de pilotage, pour trouver un accord sur un processus de changement qui doit être ratifié dans une mise à jour de la charte du programme.

Des conversations doivent être nouées avec les partenaires et les bénéficiaires pour fournir une vue d'ensemble de la manière dont un programme ajoutera de la valeur au travail de leur projet.

Il est également essentiel de fournir le leadership et la direction dont les équipes de projet ont besoin pour comprendre comment leur travail contribue à la réalisation du programme dans son ensemble.

Gestion de l'Envergure

L'envergure d'un programme peut être très large, avec de multiples projets mis en place pour offrir des activités et des produits diversifiés. Le gestionnaire de programme doit comprendre comment toutes ces diverses activités s'articulent et peuvent diriger le programme dans la direction nécessaire pour

réaliser tout ce qui est dans l'envergure. Il sera également important d'expliquer cette vue d'ensemble de manière accessible à divers publics internes et externes.

La charte du programme est le document officiel qui définit l'envergure d'un programme et est mis à jour et autorisé si des changements importants doivent être apportés. D'autres documents et outils de gestion de l'envergure du programme incluent:

- Cadre Logique
- Registres des Problèmes
- Enoncé de l'impact
- Structure de Répartition du Travail (SRT)
- Rapport d'avancement
- Cartographie des Composants
- Plan de Communications
- Plan de Gestion des Risques

Gestion du Temps

Un programme ne réussira que si toutes les activités sont livrées à temps. Le calendrier d'un programme est estimé au cours de la phase de conception, puis le détail est construit avec des calendriers plus précis dans la phase de planification et de mise en œuvre. En plus d'être responsable du calendrier global d'un programme, le gestionnaire de programme doit également veiller à ce que les estimations de temps de chaque projet constitutif s'alignent sur le chemin critique du programme.

Le développement d'un diagramme de Gantt de programme, composé de toutes les estimations de temps des projets constitutifs, est un bon moyen de surveiller et de vérifier les progrès, et est un outil qui peut facilement être partagé avec les parties prenantes.

La nature dynamique des programmes nécessite une approche dans laquelle les projets peuvent s'adapter à un contexte changeant et ajuster les délais pour répondre aux demandes changeantes. Les programmes et les projets doivent être livrés suivant l'envergure, le budget et à temps (triple contrainte) et il y aura des occasions où un changement d'un côté de ce triangle dicte un processus de changement dans un autre. Une augmentation du prix du béton, par exemple, peut entraîner une livraison des activités du projet dans un délai plus serré. Si tel est le cas, le gestionnaire de programme doit s'assurer qu'un changement dans un projet n'a pas d'impact négatif sur les livrables dans un autre. Il peut également être possible de déplacer les ressources, ce qui réduit le besoin d'acheter du béton coûteux et de conserver le calendrier original du projet.

Gestion des Ressources

Bien que de nombreuses activités d'achat et d'approvisionnement soient gérées au niveau des projets, il est important que le gestionnaire de programme prenne du recul et cherche des synergies dans la gestion globale de ce processus. Un large éventail de ressources et d'équipements devra être acheté pour plusieurs projets, mais certains biens et services peuvent également être partagés entre les projets afin de réaliser des économies d'échelle.

La gestion des ressources commence par l'élaboration d'un plan de ressources de programme construit avec des informations provenant de plusieurs plans et calendriers de projet, notamment pour

l'équipement, le matériel ou les véhicules, ainsi que les ressources humaines (personnel), les finances et autres services (communications). D'autres documents utiles pour collecter des informations incluent:

- Structure de Répartition du Travail (SRT)
- Exigences du Programme
- Budget du Programme
- Procédures d'Approvisionnement
- Evaluation des Capacités
- Evaluation du Personnel

Le gestionnaire de programme doit aussi rendre compte de l'autorisation d'achat de ressources (en utilisant des formulaires de réquisitions) et des contrats avec des fournisseurs de biens et de services au niveau d'un projet. Lorsque ces systèmes et processus fonctionnent bien, cette information permet au gestionnaire de programme de prendre des décisions sur l'utilisation des ressources dans l'ensemble du programme.

Gestion des Parties Prenantes

Après avoir demandé à des individus, des groupes et des institutions de s'impliquer dans un programme, vous devez ensuite vous concentrer sur l'établissement de relations de travail professionnelles avec toutes les parties prenantes. Certaines peuvent être plus influentes que d'autres, mais il est important de noter que toutes les parties prenantes sont essentielles à la réussite d'un programme. Il est important de communiquer de manière proactive avec toutes les parties prenantes et de gérer leurs attentes par rapport au programme. Par exemple, il peut y avoir des parties prenantes dont les intérêts ne sont pas desservis par un programme, auquel cas cela devrait être considéré comme un risque potentiel et doit être géré avec soin. D'autres peuvent être de puissants alliés susceptibles de devenir des ambassadeurs volontaires du programme.

La gestion des communications avec un large éventail de parties prenantes au niveau des programmes et des projets peut être complexe, il est donc important de mettre en place une stratégie de mobilisation des parties prenantes, de la suivre et de l'adapter à un contexte changeant. Il est important de maintenir un dialogue continu avec les chefs de projet, en fournissant les moyens de suivre et de partager les communications entre les parties prenantes entre les projets et le programme. D'autres outils et documents utiles sont:

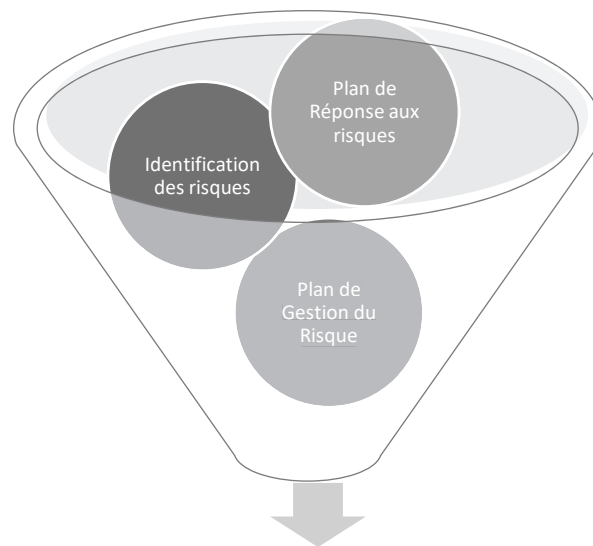
- Identification des Parties Prenantes
- Diagramme RACI
- Plans de Communications
- Organigramme et Structure de Gouvernance du Programme

Gestion des Risques

En tant que gestionnaire de programme, vous devrez élaborer des systèmes et des processus complets pour identifier, analyser, surveiller et gérer tous les risques associés au programme et à ses projets constitutifs. Les niveaux de tolérance pour la gestion des risques doivent être déterminés lors de la phase de conception et inclus dans la charte du programme. Alors que la gestion des risques sera

contrôlée au niveau des projets, le gestionnaire de programme gère les risques de haut niveau, et fait remonter la prise de décision aux besoins vers les échelons supérieurs.

Le gestionnaire de programme définit la façon dont chacun de ces domaines critiques sera abordé dans la charte du programme. Une évaluation plus détaillée des plans de programme et de projet, des échéanciers et des besoins opérationnels sera incluse dans un plan de programme global. Des outils et des documents utiles pour l'analyse et la gestion des risques comprennent:



Gestion Complète du Rsique

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Rester à jour

Pour conserver un aperçu à jour des activités du programme et fournir une orientation et un soutien aux équipes de projet, il est important de réserver du temps pour examiner les décisions importantes et s'assurer que les outils sont utilisés et les principes suivis, comme une exigence essentielle pour le programme. Cela permet non seulement d'établir et de maintenir des normes, mais aussi de prévoir que toute l'équipe contribue à la réalisation des objectifs généraux du programme.

Phases

Il est important d'appliquer une rigueur et une attention égales à chaque phase du cycle de vie du programme, en comprenant que le résultat de chaque phase a un impact sur le suivant dans le parcours

global d'un programme. Travailler de cette manière permet au gestionnaire de programme de diriger et de gérer chaque phase importante de manière à obtenir une vue d'ensemble et des résultats complets.

Pour gérer un programme d'une façon complète, les processus suivants doivent être couverts au minimum dans chacune des quatre phases:

Phase	Process
Phase 1: Identification La phase d'identification est le moment de consulter, d'écouter les autres et d'établir un aperçu du contexte dans lequel un programme potentiel fonctionnera. Le gestionnaire de programme n'est peut-être pas encore en poste, de sorte que le principal responsable du programme (par exemple le directeur de pays) doit s'assurer que toutes les considérations internes et externes pertinentes sont discutées et incluses dans l'analyse contextuelle globale. L'équipe du programme devra ensuite utiliser le document conceptuel du programme pour inculquer aux parties prenantes une compréhension commune de la nécessité d'un programme.	✓ Impliquer les bonnes personnes dès le départ. ✓ Apprenez des programmes et des portefeuilles précédents. ✓ Comprendre l'environnement externe et les contraintes dans lesquelles le programme et les projets vont fonctionner (politique, culturel, etc.). ✓ Avoir un aperçu des besoins et des lacunes dans un contexte donné. ✓ Construire une image des services de soutien qui seront nécessaires. ✓ Créer un objectif d'impact - résumer ce que le programme va réaliser. ✓ Établir des estimations initiales des coûts, du calendrier et du budget. ✓ Divisez le programme en différents composants ou étapes.
Phase 2: Conception La phase de conception utilise l'apprentissage de la phase d'identification pour élaborer un plan d'action pour le programme. La conception doit prendre en considération tous les aspects requis pour planifier et mettre en œuvre le programme. Si un aspect critique est omis au cours de cette phase, l'impact de ceci pourrait être catastrophique pour le programme plus loin. Puisque le gestionnaire de programme n'est peut-être pas encore assigné, la responsabilité du travail accompli durant cette phase incombe au principal responsable du programme.	✓ Réunissez une équipe de conception de programme composée de personnes possédant les compétences et le niveau d'expérience requis. ✓ Assurez-vous que l'équipe de conception est informée des discussions qui sortent de la phase d'identification et comprend la théorie du changement de leur organisation. ✓ Identifier les projets (existants et nouveaux) qui peuvent être organisés dans le cadre d'un programme pour accroître l'impact et atteindre les résultats du programme. ✓ Attendez-vous à ce que les connaissances et l'apprentissage soient partagés entre les projets et au sein d'une organisation (ascendante, descendante et horizontale). ✓ Comprendre le niveau de compétences techniques et non techniques requises pour mettre en œuvre les activités de programme et de projet (directes et indirectes, y compris celles qui peuvent être fournies par le biais de partenariats).

Le résultat clé de cette phase est la charte du programme (les propositions de programme et les offres de financement, le cas échéant). La Charte est un résumé logique et complet de la phase de conception qui sera comprise et autorisée par les parties prenantes de haut niveau concernées. Certaines propositions de financement peuvent être plus nuancées (pour des flux de financement spécifiques), mais elles devraient également refléter l'envergure générale du programme.	✓ Établir des mécanismes de responsabilisation et la nécessité de processus de suivi et d'évaluation solides. ✓ Utiliser un réseau de contacts pour mobiliser des ressources (expérience et expertise interne et externe).
Phase 3 - Part 1: Planification La phase de planification fluide et itérative avec celle de mise en œuvre bénéficie considérablement d'une approche complète dans laquelle les systèmes et les processus sont incorporés pour permettre à l'équipe du programme de gérer la complexité en toute confiance. À ce moment-là, le gestionnaire de programme devrait être nommé, mais sinon, la responsabilité incombe au responsable principal du programme. Les extraits de la phase de planification et de mise en œuvre sont multiples, avec des outils et des documents régulièrement revus et modifiés dans le cadre d'un cycle continu de planification par vagues.	✓ Intégrer tous les principes décrits dans ce guide dans l'approche globale du plan de mise en œuvre du programme. ✓ Partager les leçons tirées des expériences précédentes et des projets antérieurs pour construire la conception de programmes sur des bases solides. ✓ Veiller à ce que toutes les activités directes soient incluses dans les plans de programme (par exemple, gestion des risques, gouvernance, tolérance des projets, gestion de la chaîne d'approvisionnement, gestion des ressources humaines, contrôle et gestion financière). ✓ <i>Un travail indirect</i> (activités de programme et de projet qui soutiennent mais pas spécifiquement le travail direct du programme) doit également être planifié (par exemple, des enquêtes de base, un processus de négociation avec une autorité locale ou un programme général de formation).

Phase	Process
Phase 3 - Part 2: Mise en Œuvre; À mesure que le programme et ses multiples projets sont mis en œuvre, il est essentiel que le gestionnaire de programme conserve un aperçu complet de toutes les activités : surveiller, ajuster et modifier les approches pour s'assurer que toutes les composantes travaillent ensemble pour atteindre ses objectifs généraux.	✓ De bons canaux de communication existent entre les équipes de programme et de projet. ✓ Les plannings sont surveillés, contrôlés et adaptés au besoin. ✓ Le budget et les finances du programme sont surveillés et contrôlés. ✓ La portée du programme est surveillée et contrôlée. ✓ Les équipes de programme et de projet comprennent les dépendances entre les différents échéanciers, calendriers et budgets des projets; et sont en mesure de s'adapter et de faire des changements pour s'assurer que les livrables globaux du programme sont atteints. ✓ Participation La participation des parties prenantes est respectée et les relations entretenues. ✓ Les intervenants à différents niveaux se sentent impliqués dans le programme grâce à des stratégies et à des plans bien établis pour maintenir des relations continues. ✓ Les processus de contrôle des changements sont bien gérés dans les tolérances définies pour le programme et les projets, et les problèmes sont traités de manière appropriée au niveau du projet et du programme.
Phase 4: Cloture Le gestionnaire de programme doit s'assurer que toutes les activités sont officiellement et complètement fermées. La liste de contrôle de la fermeture du programme (tableau 8) est un outil utile pour s'assurer que toute la documentation est rassemblée et classée d'une manière facilement accessible par d'autres. S'assurer que tous les aspects d'un programme sont complètement fermés est le meilleur moyen de protéger la réputation d'une organisation.	✓ Toutes les parties prenantes internes et externes comprennent pourquoi un programme se termine et comment les avantages à long terme du programme seront maintenus. ✓ L'équipe du programme est convaincue que tous les résultats attendus ont été atteints. ✓ Toutes les composantes du programme ont été livrées ou transférées à un autre programme, organisme ou communauté. ✓ Tous les problèmes et les risques ont été résolus de manière satisfaisante. ✓ Tous les documents pertinents (fichiers, factures, journaux) ont été rassemblés et classés. ✓ Les leçons apprises tout au long du cycle de vie du programme sont enregistrées, classées et diffusées aux parties prenantes concernées.

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Intégrer le genre, la mobilité réduite et la culture

Une approche complète de la gestion du programme intégrera d'autres questions clés dans la conception, la planification et la mise en œuvre. Ceux-ci pourraient inclure:

Genre: Il peut y avoir des éléments de genre très spécifiques qui doivent être incorporés dans la conception d'un programme, et des indicateurs spécifiques qui doivent être atteints tout au long du cycle de vie d'un programme..

Mobilité Réduite: Si l'objectif d'un programme est de travailler avec des personnes handicapées, les problèmes auront été clairement représentés lors de la phase d'identification, et il sera important d'inclure et de consulter des partenaires, des spécialistes et des experts techniques dans toutes les phases du cycle de vie du programme..

Culture: La conception d'un programme doit être en adéquation avec le contexte culturel dans lequel il évoluera, un facteur essentiel si l'on veut qu'un programme soit durable au-delà de la fin de son cycle de vie..

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Gérer les Chaînes d'Approvisionnement

Si les plans logistiques et de chaîne d'approvisionnement d'un projet sont déficients, cela peut perturber les calendriers de distribution d'autres projets. Si un programme doit réaliser des économies d'échelle dans l'achat de biens et de services, il est clair que l'échec d'un projet à planifier retardera les activités des autres.

Les risques peuvent toucher n'importe quelle partie d'un programme, y compris les calendriers, les budgets, le personnel et la mise en oeuvre du programme. Lors de l'évaluation et de l'atténuation des menaces potentielles pesant sur un programme, il est judicieux de consulter des personnes expérimentées et sensibilisées à la gestion des risques, comme d'autres gestionnaires de programme ou de projet.

Défis courants

Documentation du programme

Malgré les meilleures intentions, il arrive que des documents essentiels disparaissent, soient difficiles à trouver ou périmés, à mesure qu'un programme touche à sa fin. Cela peut se produire pour un certain nombre de raisons, y compris:

- Le personnel ne connaît pas les procédures de rapport et de documentation
- Les procédures de rapport et de documentation ne sont pas appliquées
- Le départ progressif du personnel à la fin d'un programme

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Gestion des Problèmes

Le gestionnaire de programme doit prévoir, identifier et résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent pendant la mise en oeuvre du programme, prendre les bonnes décisions dans les limites de leur niveau de tolérance et faire remonter les problèmes importants vers la structure de gouvernance pour les résoudre. Savoir qui impliquer, et quand et comment les décisions doivent être prises, est essentiel, ainsi que d'avoir une compréhension complète des risques internes et externes.

Par exemple, si un membre du personnel quitte de manière inattendue, une solution simple pourrait être d'engager un remplaçant afin de ne pas perturber ou retarder les activités du programme. Si un événement externe - une sécheresse ou une inondation - menace le calendrier global et la prestation du programme, il est clair que le responsable principal du programme (et éventuellement le donateur) devra être consulté.

C'est le rôle du gestionnaire de programme de s'assurer que la bonne information circule au bon endroit, au bon moment. L'établissement de politiques de documentation claires et faciles, et une culture dans laquelle les procédures sont suivies, est le meilleur moyen de s'assurer que cela ne se produise pas. Prévoir que la fin d'une phase de programme posera un risque pour la gestion des connaissances et prendre des mesures pour l'atténuer autant que possible.

Compétences du personnel

Il est courant dans les programmes de connaître un taux élevé de rotation du personnel et les postes peuvent rester vacants pendant un certain temps. Cela peut parfois entraîner une faible capacité du personnel, ce qui exerce une pression supplémentaire sur les autres membres de l'équipe. Adopter une approche complète et être au courant de tous les problèmes qui pourraient survenir en ce qui concerne la rétention et le recrutement du personnel, est le meilleur moyen de s'assurer que les postes sont pourvus d'un personnel compétent.

.

Principe: Intégré

« 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 demander pourquoi nos problèmes les plus profonds ne sont jamais résolus. »

Peter M Senge

Introduction

Travailler de manière intégrée est essentiel dans un environnement dans lequel plusieurs projets fonctionnent souvent avec des échéanciers, des budgets, des partenaires et des parties prenantes différents. C'est le rôle du Gestionnaire de Programme d'avoir une vision objective de toutes les composantes du programme, de faire des liens et d'élaborer la vue d'ensemble nécessaire pour rationaliser les activités et améliorer les performances.

L'intégration est le processus par lequel un certain nombre d'éléments distincts sont combinés et coordonnés pour parvenir à un ensemble harmonieux.

Pourquoi c'est important

L'application d'une approche intégrée garantit que tous les aspects d'un programme sont alignés et coordonnés de sorte que, pris ensemble, ils atteignent des résultats supérieurs à la somme de leurs parties. Lorsque cela est bien fait, tous ceux qui sont impliqués dans un programme comprennent comment les projets interagissent entre eux et contribuent à son succès global.

Économies d'échelle

L'élaboration d'une vue globale des besoins en ressources de tous les projets peut réduire les coûts du programme et améliorer l'efficacité. Ceci est réalisé lorsque l'achat de biens et de services est appliqué à plusieurs projets, en les intégrant dans les commandes et les livraisons groupées. Négocier un accord avec un fournisseur pour acheter des matériaux en vrac pourrait réduire les coûts d'achat de plusieurs projets, ou une percée opérationnelle dans un projet pourrait alors être mise en œuvre dans un autre.

Gestion des risques

L'établissement d'une équipe de programme qui se réunit régulièrement pour partager des informations est un bon moyen d'intégrer le principe de l'intégration dans les processus de gestion de projet. Cela permet de voir plus facilement comment les différents éléments du projet se croisent et ont un impact les uns sur les autres et permet à l'équipe de gérer ces dépendances plus efficacement. Cela aide à mettre en évidence les problèmes qui pourraient avoir un impact négatif sur plusieurs projets et le programme, et une fois identifiés, il est alors possible de trouver des solutions.

Pour s'aligner sur le principe de l'intégration, le Gestionnaire de Programme doit:

- Coordonner l'allocation et le déploiement des ressources entre les projets, en économisant du temps et des ressources, et en réduisant le risque de retards. Cela est parfois appelé «réaliser des économies d'échelle», un processus par lequel les achats et la gestion des ressources judicieux (y compris le temps du personnel) permettent d'exécuter les programmes de manière plus rapide et plus rentable.
- Comprendre comment utiliser et interpréter différentes formes de données et de rapports, en traitant les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent.
- Veiller à ce que les échéances et les principaux jalons du programme soient respectés, communiquer et faire rapport sur les progrès - de façon ascendante, latérale et descendante, au besoin.
- Fixer des priorités claires pour le personnel du projet afin qu'il comprenne comment son travail et ses produits livrables s'intègrent à d'autres projets et à l'ensemble du programme.
- Identifier et gérer les dépendances entre les projets. Si un élément d'un projet est essentiel pour la mise en œuvre d'un autre, il sera important de veiller à ce que les échéanciers coïncident afin que tous les aspects soient fournis de manière harmonieuse.
- Être responsable du maintien d'un haut niveau de qualité dans tous les livrables du programme, en respectant les normes définies pendant les phases d'Identification et de Planification.
- Être en mesure de travailler avec et de gérer un large éventail de parties prenantes ayant des points de vue différents - certaines d'entre elles seront associées aux activités du programme et d'autres pourraient avoir des intérêts divergents.
- Être conscient que la mise en œuvre d'un projet peut avoir un impact sur les éléments d'un autre - prendre des mesures pour gérer les processus, résoudre les problèmes et réajuster les calendriers si nécessaire.
- Communiquer bien, en veillant à ce qu'il y ait des liens de reportage clairs entre les projets, et de façon ascendante et descendante dans le programme. Cela implique d'avoir de solides compétences en communication verbale et en leadership.
- Veiller à ce que le personnel et les gestionnaires du programme et du projet soient soutenus par des processus de gestion de performance de haute qualité, en établissant des objectifs qui reflètent la nécessité de travailler en collaboration et en fournissant une rétroaction ouverte et honnête.
- Gérer et partager les connaissances acquises pendant toutes les phases des activités du programme et des projets - prendre le temps d'apprendre des situations au fur et à mesure qu'elles surviennent et apporter des ajustements aux activités conjointes pour s'assurer que le programme global reste sur la bonne voie. La documentation devrait être créée, collationnée et archivée pour de futurs apprentissages et évaluations.

À quoi cela ressemble-t-il en pratique ?

Pour que l'intégration soit efficace, un Gestionnaire de Programme veille à ce que six disciplines essentielles soient comprises et respectées tout au long du cycle de vie d'un programme. Tout en étant capable de toujours justifier l'existence du programme, il est essentiel de gérer efficacement son envergure, son calendrier, ses ressources, les risques associés et les relations avec les parties prenantes. L'application d'une attention constante à chacun de ces domaines assurera que le programme et tous les projets qui le composent sont gérés de manière intentionnelle et équilibrée.

De même, prendre le temps de suivre et d'évaluer les activités du programme, tirer les leçons de ce processus et adapter les approches selon les besoins devrait constituer une partie permanente et indispensable de la gestion du programme. Trop souvent, l'apprentissage d'un programme est perçu comme un ajout supplémentaire - un processus qui est offert à des moments précis au cours d'un programme plutôt que d'être intégré tout au long de sa durée de vie. Le Gestionnaire de Programme doit s'assurer que l'apprentissage a lieu, en travaillant avec l'équipe du programme pour favoriser des approches adaptatives et flexibles.

Enfin, une intégration efficace joue un rôle clé dans la gestion des connaissances. Le Gestionnaire de Programme est dans la position unique de pouvoir tout rassembler afin que les leçons qui transcendent les projets individuels ne soient pas perdues. Il est important de s'assurer que les leçons apprises sont documentées, sauvegardées et communiquées efficacement avec les publics internes et externes.

Le tableau ci-dessous (Tableau 9) est un exemple à haut niveau de ce à quoi cela pourrait ressembler dans la pratique. Notez qu'il ne s'agit pas d'une liste complète de toutes les activités de gestion de programme, mais plutôt d'un rappel aux Gestionnaires de Programme pour intégrer les disciplines clés dans la pratique.

Tableau 9 : Intégration au niveau de la gestion de programme

	Phases			
	Identification	Conception	Planification & Mise en Œuvre	Clôture
Suivi & Évaluation		Développer la ligne de base	Surveillez les risques du programme et gérez le contrôle des modifications - cela signifie recevoir les mises à jour des risques du projet des Chefs de Projet, gérer les problèmes de projet qui ont été transférés et faire remonter les problèmes à la structure de gouvernance déterminée par votre tolérance de programme. Évaluation à mi-parcours	Évaluation ex-post
Gestion de la justification	Assurer l'alignement du programme avec la stratégie organisationnelle	Élaborer une Charte de Programme et une Proposition qui peuvent être utilisées	Gestion des parties prenantes (communiquer continuellement la valeur et la pertinence du programme à la haute direction,	Communiquer l'impact du programme au bailleur de fonds

	Développer le programme Théorie du Changement	comme outils pour justifier le programme.	aux bailleurs de fonds et aux bénéficiaires).	en utilisant l'évaluation du programme Communiquer l'impact du programme aux hauts dirigeants afin que le programme conserve sa pertinence stratégique pour l'avenir.
Gestion de l'envergure	Les résultats de haut niveau sont créés par l'analyse contextuelle (évaluation des besoins / arbre à problèmes) Identifier les zones géographiques Pré-identification des projets	Identifier les projets Développer le cadre logique	Développer un plan de durabilité Gérer le glissement d'envergure des projets si nécessaire Gérer les dépendances entre les projets	Leçons apprises pour le rapport final Assurer la pérennité du programme
Gestion du temps	Générer des estimations préliminaires (haut niveau)	Développer le calendrier du programme (estimation)	Planifier le calendrier du programme Surveiller et contrôler - cela signifie recevoir des mises à jour de l'horaire de la part des Chefs de Projet. Gérer les dépendances entre les projets	Leçons apprises pour le rapport final Extension du programme si nécessaire
Gestion des ressources	Générer des estimations préliminaires (haut niveau)	Développer un plan de mobilisation des ressources (identifier les sources de revenus potentielles et réelles) Soumettre des propositions de financement, le cas échéant.	Développer le budget, puis surveiller et contrôler - cela signifie recevoir les mises à jour du budget des Chefs de Projet. Allouer des ressources Soumettre des propositions pour un financement de projet spécifique, le cas échéant	S'assurer que les projets ont été correctement clôturés
Gestion des risques	Les risques initiaux sont identifiés par l'analyse contextuelle (évaluation des besoins, identification	Les risques sont identifiés à travers la création du cadre logique et en communiquant avec	Concevoir une stratégie de réponse au risque Surveiller les risques et modifier la stratégie si nécessaire	Leçons apprises pour le rapport final

	des parties prenantes) Créer un registre des risques.	les Chefs de Projet (qui conçoivent leurs projets) concernant les risques pouvant avoir un impact au niveau du programme. Modifier la conception en fonction des risques pertinents identifiés Compléter le registre des risques	Gérer les problèmes ou les faire remonter au besoin	
Gestion des parties prenantes	Identification initiale des parties prenantes par l'analyse contextuelle	Analyse des parties prenantes, y compris les dynamiques du pouvoir Développer une structure de gouvernance	Gérer la courbe d'engagement pour les parties prenantes internes et externes Donner des rapports à la structure de gouvernance Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'engagement des parties prenantes et un plan de communication. Communication claire et cohérente avec les Chefs de Projet Gestion de la performance du Chef de projet	Communiquer la clôture aux parties prenantes Célébrer! Leçons apprises pour le rapport final

Phases

Un certain nombre de processus clés soutiennent le principe de l'intégration tout au long du cycle de vie d'un programme. Le diagramme ci-dessous identifie ces processus qui, lorsqu'ils sont appliqués, garantissent que les différents éléments d'un programme sont alignés, coordonnés et appliqués de manière équilibrée, de sorte que les résultats obtenus soient supérieurs à la somme de leurs parties.

Pour assurer qu'un programme soit intégré, les processus suivants doivent être couverts au minimum dans chacune des quatre phases:

Phase	Processus
Phase 1: Identification Cette première phase exploratoire est un bon moment pour faire approprier le principe d'intégration pas les parties prenantes internes et externes.	✓ Tout programme identifié devra refléter les complexités de l'environnement externe dynamique dans lequel il fonctionnera, avec un large éventail d'activités développées et raffinées pour atteindre le succès global. ✓ Les parties prenantes auront des points de vue différents et le rôle de la personne qui dirigera cette phase - le Gestionnaire de Programme, sinon le Principal Responsable du Programme ou le Conseil - doit tenir compte de différents points de vue pour dresser un portrait initial du programme (document conceptuel de programme de haut niveau).
Phase 2: Conception C'est la phase au cours de laquelle tous les composants nécessaires pour mettre en place un programme sont discutés et intégrés dans un plan initial. Des connexions devront être établies entre chacun des éléments du programme, pour aboutir à une conception intégrée dès le départ.	✓ Au fur et à mesure que l'équipe ajoute des détails et élabore la conception, c'est le moment de s'assurer que le principe de l'intégration est fermement ancré dans la Charte du Programme. ✓ La Charte du Programme est soumise à l'approbation du Principal Responsable du Programme ou du Conseil d'Administration, ce qui suppose que le principe de l'intégration est au cœur de la conception du programme.
Phase 3: Planning and Implementation Au fur et à mesure que le programme passe à la planification et à la mise en œuvre détaillées, il est temps de créer une infrastructure, d'officialiser les plans et de définir des étapes pour les revues, la reprogrammation et l'adaptation.	✓ Le Plan de Mise en œuvre du Programme illustre comment les différents éléments s'harmoniseront pour atteindre les objectifs globaux du programme. ✓ Les Plans d'étape fournissent des détails pour chaque étape, mais aussi s'intègrent et se relient aux étapes suivante et précédente, reflétant à la fois le plan d'ensemble et la connectivité avec d'autres projets. ✓ Le Gestionnaire de Programme dirige et gère le programme et ses composantes, surveille les extrants et guide le personnel du projet pour s'assurer que les ressources sont dépensées à bon escient et que des économies d'échelle sont réalisées.

	✓ Le Gestionnaire de Programme comprend comment et quand faire des adaptations à un programme, impliquant souvent la mise en œuvre des changements à travers une série de projets intégrés. ✓ Un problème dans un projet pourrait présenter un risque pour un autre. Le Gestionnaire de Programme surveille et contrôle les activités et les extrants, repère les domaines de préoccupation et veille à ce que les problèmes quotidiens soient traités rapidement afin de ne pas constituer un risque pour le programme.
Phase 4: Closure Pour s'assurer que toutes les activités du programme sont clôturées avec succès, il est essentiel d'utiliser et d'intégrer un certain nombre de procédures standard.	✓ Tous les renseignements et documents pertinents sont regroupés dans un Rapport Final du Programme et une Charte du Programme mise à jour pour soumission au Principal Responsable du programme et au Conseil d'Administration. ✓ Toutes les parties prenantes sont informées que le programme a officiellement clôturé, avec une série de réunions formelles et informelles tenues pour rassembler les gens et reconnaître leur contribution. ✓ Les leçons auront été apprises à chaque phase et étape du cycle de vie du programme, et le corpus de connaissances sera perçu comme un atout organisationnel important pour l'avenir.

Défis communs

Si le Triangle de la Triple Contrainte (voir Fig. 5) est mal utilisé ou non appliqué, il peut avoir un impact dévastateur sur un programme. Une analyse intégrée de ces trois interdépendances permettra au Gestionnaire de Programme de garder l'équilibre et de maintenir un programme sur la bonne voie.

Si le processus d'intégration n'est pas bien géré, les projets peuvent rapidement commencer à fonctionner en tant qu'entités indépendantes et compromettre l'envergure du programme, ce qui rend difficile l'atteinte de ses objectifs stratégiques globaux.

D'un autre côté, les processus peuvent être bien intégrés à un niveau stratégique mais pas suffisamment appliqués au niveau d'un projet. Cela réduit le potentiel d'atteindre un plus grand impact grâce à des méthodes de travail combinées. Des lignes de communication claires et des normes de gestion à haute performance sont les meilleurs moyens d'empêcher cela.

MEILLEURES ASTUCES

- ✓ Aucune décision de gestion, même mineure, ne peut être prise en isolation!
- ✓ N'oublie jamais qu'un changement dans une partie d'un programme pourrait avoir un impact imprévu sur un domaine entièrement différente.
- ✓ Le Triangle de la Triple Contrainte (voir Fig. 5) est un excellent outil pour s'assurer que tous les aspects du programme sont intégrés et alignés pendant toutes les phases du programme.
- ✓ Toute modification de l'une des trois contraintes principales du programme - soit l'envergure, le temps ou l'argent - influencera nécessairement les autres et aura des répercussions sur d'autres domaines de travail.

Principe: Adaptatif

“La seule constante dans la vie c’est le changement.”

Heraclitus, Greek Philosopher

Introduction

Pour obtenir des résultats, les programmes doivent être conçus et planifiés de manière à s'adapter à un environnement dynamique et doivent être gérés de manière à répondre aux changements. La capacité d'analyser, d'aborder et de modifier les approches de programme est une compétence utile dans toutes les phases du cycle de vie d'un programme, en particulier pendant la phase de planification et de mise en œuvre.

Le gestionnaire de programme adaptatif est quelqu'un qui peut prendre du recul, apprendre des résultats, identifier les problèmes critiques et apporter des modifications à un programme afin qu'il soit dans le meilleur endroit possible pour atteindre ses objectifs et buts. Cette approche est souvent décrite comme fonctionnant de manière itérative, une compétence que les équipes de programme adoptent pour passer habilement entre chacune de ses différentes étapes et phases, pour affiner les activités et pour tout garder sur la bonne voie.

La gestion adaptative des programmes est un processus structuré et systématique qui permet aux équipes de programme d'analyser, d'aborder et de modifier les approches pour améliorer les résultats du programme.

Pourquoi c’est si Important

La gestion adaptative des programmes fait partie intégrante des programmes performants de haute qualité. Si les programmes ne sont pas modifiés et adaptés à un environnement dynamique et changeant, ils ont plus de chances d'échouer. Les plans de programme doivent toujours être considérés comme des documents «vivants» et les moyens par lesquels des ajustements peuvent être faits pour s'assurer que les activités sont toujours adaptées et pertinentes.

The overall benefit of an adaptive and agile program is that it is the pathway to success. Maintaining consistent focus on the responsiveness of the program to its internal and external environment helps to build a program team that is confident that their work can be justified.

Dans un environnement adaptatif, l'envergure du programme peut être ajustée pour convenir à des contextes changeants. Les calendriers et les ressources peuvent être modifiés pour faire des économies de coûts et d'efficacité. Les équipes de programme doivent être en mesure de repérer les problèmes et les traiter rapidement et efficacement. Les méthodes de travail adaptatives renforcent les bonnes pratiques car le personnel qui prend les décisions aura une connaissance plus profonde et plus intuitive du contexte interne et externe de son programme et de ses projets.

Les parties prenantes peuvent contribuer à intégrer l'agilité dans un programme. Certains peuvent ouvrir des portes à des processus de changement externes qui augmentent les possibilités pour un programme d'atteindre des résultats. D'autres, tels que les partenaires et les bénéficiaires directs, sont

les mieux placés pour recommander là où des modifications doivent être apportées pour accroître l'implication de la communauté, son impact ou une plus grande efficacité.

A quoi cela ressemble en pratique

L'équipe du programme devra développer une approche structurée pour renforcer l'agilité dans chacune des phases du programme. Cela commence à la phase de conception en veillant à ce que l'adaptation façonne le plan global du programme et s'étende à la planification et à la mise en œuvre, au cours desquelles «l'apprentissage par la pratique» façonne son approche globale..

Cela pourrait être fait en programmant un examen régulier du plan de mise en œuvre du programme, en l'ajustant si nécessaire, ou en utilisant une approche «selon les besoins» (bien que le premier soit recommandé). Si des ajustements doivent être apportés, le gestionnaire de programme devra peut-être mettre en œuvre des processus de gestion du changement, en modifiant les contrôles et les tolérances du programme en fonction de ses objectifs généraux et de la théorie du changement.

Les ajustements à un programme peuvent prendre plusieurs formes. Il se pourrait que l'évaluation des risques liés aux changements de programme et aux activités doive être séquencée différemment, ou que certains projets doivent être ajoutés ou fermés pour que le programme continue d'atteindre ses objectifs généraux. L'identité et le statut des parties prenantes du programme peuvent également avoir besoin de changer en réponse aux problèmes qui se sont posés pendant la mise en œuvre ou de tirer parti des opportunités nouvellement disponibles.

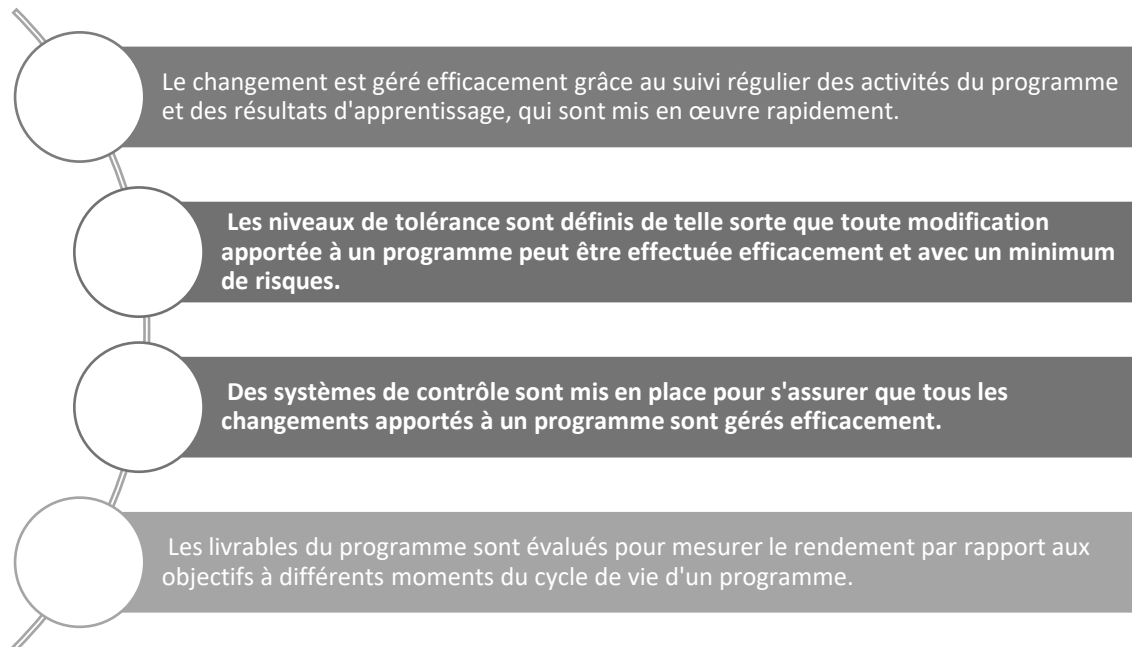
Certaines organisations auront déjà mis en place des systèmes et des processus pour assurer l'amélioration continue. Lorsque ce n'est pas le cas, le gestionnaire de programme est bien placé pour promouvoir les bonnes pratiques et aider à établir des normes au sein d'une organisation. Etablir que l'autoévaluation, la réflexion et l'amélioration continue sont une partie essentielle de la gestion de programme et de projet dès le départ est le meilleur moyen de garantir le bon déroulement des processus de changement.

Pendant la phase de conception, les niveaux de tolérance auront été convenus entre le gestionnaire du programme, le responsable principal du programme ou la structure de gouvernance. Ces niveaux d'autonomie pour la prise de décision par le gestionnaire de programme auront déjà donné une bonne idée du moment où les décisions doivent être transmises à un niveau supérieur. En règle générale, le principal responsable du programme et la structure de gouvernance devront autoriser toute modification du plan de mise en œuvre du programme, après quoi toutes les parties prenantes doivent être informées afin de comprendre les raisons pour lesquelles des modifications doivent être apportées.

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Assurer l'adaptabilité dans les programmes

Les gestionnaires de programme sont responsables de s'assurer que leurs programmes sont adaptatifs mais, bien sûr, les idées et les solutions viendront également des autres. Il est important de reconnaître la valeur des différentes contributions et d'avoir l'humilité d'adopter des idées autres que les vôtres!

Pour s'assurer que les ajustements de programme sont effectués tout au long de son cycle de vie, le gestionnaire de programme a besoin que:



Les systèmes et les processus de suivi, évaluation et contrôle sont plus vastes et plus complexes au niveau du programme. Ceci est principalement dû à la quantité et à la variété de données et d'informations qui doivent être recueillies par le gestionnaire de programme avant de pouvoir porter des jugements sur quand et comment entreprendre des changements à un programme et à ses projets constitutifs.

Pour s'aligner sur le principe adaptatif, le gestionnaire de programme devrait:

- Comprendre pleinement les objectifs et les buts généraux de leur organisation; la théorie du changement auquel il aspire dans tous ses travaux.
- Développer de solides connaissances sectorielles (développement, humanitaire, environnementale), en s'appuyant sur la réflexion et l'expertise externes.
- Pensez en termes de «résultats» - les plus gros résultats des activités et des résultats des activités du projet.
- Comprendre les dépendances qui existent entre les projets et juger quand ajuster les activités.
- Interpréter l'information et les données de manière critique et logique, en réfléchissant et en trouvant des solutions à des problèmes complexes.
- Soyez systématique et planifié, afin que toutes les parties prenantes comprennent la logique d'ajustement des activités du programme.
- Faciliter les processus adaptatifs qui ne perturbent pas le flux global des activités du programme et du projet, en incorporant dès le départ l'attente d'ajustement et de changement comme approche souhaitée.
- Être un observateur - parler et écouter les autres, se recentrer pour réfléchir et réfléchir aux options, et travailler à travers des solutions avec des équipes.
- Travailler avec humilité et empathie, en reconnaissant d'autres domaines d'expertise et en cherchant des conseils au besoin.
- Prendre des décisions, parfois celles qui exigent une réflexion radicale et une approche courageuse, par ex. prendre la décision d'arrêter un programme.
- Apporter de nouvelles idées et de nouvelles approches, une capacité à remettre en question les processus établis (haut / bas, gestion du changement, interne et externe) et à intégrer une culture d'écoute et d'apprentissage.
- • Posséder une compréhension innée de l'importance de développer des cadres solides pour le suivi et l'évaluation à travers toutes les phases d'un programme.
- • Créer un réseau de pairs pour communiquer avec les autres gestionnaires de programmes et de portefeuilles, en tirer des leçons et les soutenir, et aider les autres à comprendre le rôle du gestionnaire de programme.

Gérer le changement grâce au suivi et à l'évaluation

Tous les programmes doivent être adaptés aux changements. Un gestionnaire de programme efficace le sait et est prêt à adapter les plans, les calendriers, les ressources et même les produits livrables pour que le programme reste sur la bonne voie. Ils doivent également s'assurer que leurs équipes sont réceptives et capables d'ajuster leurs plans en fonction des circonstances changeantes.

" C'est une erreur capitale de théoriser avant de disposer de données.."

Arthur Conan Doyle

Ceci est mieux réalisé en développant un cadre de suivi et d'évaluation qui formalise les processus par lesquels les adaptations sont faites et permet un réalignement stratégique avec la théorie du changement d'un programme. Les parties prenantes clés sont généralement d'accord avec ce cadre lors de la phase de planification initiale. Elles établissent les aspects du programme qui doivent être suivis et évalués, déterminent quand les activités d'évaluation auront lieu et identifient les personnes responsables de s'assurer qu'elles se produisent.

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Développer le cadre de Suivi & Evaluation

Assurez-vous de consacrer suffisamment de temps et de ressources à l'élaboration d'un cadre formel de suivi et d'évaluation lors de la phase de conception. Ceci est mieux fait en équipe avec la participation de chefs de projet ou d'autres personnes ayant une connaissance spécifique du contexte. Travailler de cette manière affirme votre rôle pour la mise en forme et l'ajustement du programme et renforce également la responsabilité du personnel du projet pour l'évaluation continue et les processus de planification itératifs.

Une fois le cadre établi, il est temps d'élaborer un plan complet de suivi et d'évaluation. Il est tentant de considérer l'adaptation du programme comme une réaction nécessaire aux problèmes qui surviennent et / ou quelque chose qui est mis en œuvre pour suivre les résultats d'un programme. Cependant, lorsque les Portes de Décision régulières sont intégrées dans le cycle de vie d'un programme en tant qu'occasions de rassembler des informations, de réfléchir, de corriger et d'aller de l'avant, les programmes deviennent plus résilients, pertinents et percutants..

- Le **cadre de suivi et d'évaluation** Le cadre de suivi et d'évaluation est créé pendant la phase de conception d'un programme, décrivant les systèmes et les processus qui doivent être mis en place pour s'assurer que les informations sur les indicateurs clés sont collectées régulièrement pendant la mise en œuvre du programme. Ces indicateurs sont la base sur laquelle la performance est mesurée et des ajustements à un programme peuvent être faits.
- **Le plan de suivi et d'évaluation** est élaboré pendant la phase initiale de planification au cours de laquelle les composantes du cadre sont élaborées et intégrées aux plans et échéanciers officiels. Certaines composantes d'un programme peuvent se prêter à la collecte de données quantitatives tandis que d'autres peuvent se limiter à des données qualitatives. Ce sont ces données que le gestionnaire de programme utilise pour mettre en évidence les problèmes potentiels, classer par ordre de priorité les domaines de travail et apporter des corrections importantes et opportunes aux différents secteurs de programme et de projet. Les leçons tirées de cette information sont également précieuses pour informer la conception et la planification des futurs programmes.

Les programmes sont souvent constitués de plusieurs projets, chacun d'entre eux ayant différents types d'activités et de méthodes de collecte de données pour mesurer la performance par rapport à des indicateurs clés. La quantité et la variété des données que les équipes de programme doivent prendre en compte peuvent devenir très complexes. Développer et utiliser un plan de suivi et d'évaluation formel est le meilleur moyen de suivre les performances et de gérer un volume important de données et d'informations. Ceci est généralement développé après que le programme a été approuvé pour le financement, mais avant le démarrage des activités de ses projets. Un bon plan de suivi et d'évaluation devrait répondre aux questions suivantes:

- ✓ Quels indicateurs sont suivis et évalués?
- ✓ Comment les termes clés dans les indicateurs sont-ils définis?
- ✓ Quelles informations sont nécessaires pour suivre l'indicateur?
- ✓ Quelles sont les sources de l'information?
- ✓ Quelles méthodes de collecte de données sont appropriées?
- ✓ Qui recueillera l'information?
- ✓ À quelle fréquence sera-t-il collecté?
- ✓ Qui recevra et utilisera les résultats?

Certaines grandes organisations auront des équipes dédiées chargées de collecter et de traiter les données de suivi et d'évaluation. Bien que cela puisse réduire la charge de travail du personnel du programme, il incombera toujours au gestionnaire de programme et au personnel principal du programme d'analyser et de tirer des conclusions à partir des données d'évaluation.

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Vérification avec le cadre logique

Lors de l'élaboration de votre cadre de suivi et d'évaluation, il est utile de jeter un second regard sur votre cadre logique (également achevé lors de la phase de conception). Vous pourrez peut-être ajouter de nouveaux indicateurs de progression que vous n'aviez pas pris en compte auparavant. Par exemple, vous avez peut-être été invité à intégrer des objectifs d'apprentissage spécifiques par votre donateur, et les indicateurs pourraient aider à suivre les progrès et mesurer l'impact plus efficacement. Si vous avez l'intention de les inclure dans le cadre logique, souvenez-vous que chaque nouvel indicateur nécessitera des ressources supplémentaires et pourrait créer un fardeau supplémentaire pour les bénéficiaires. Un bon cadre logique inclura déjà un certain nombre d'indicateurs, alors évitez d'en ajouter de nouveaux simplement parce qu'ils sont intéressants; Limitez-les à ceux qui sont utiles et exploitables.

Contrôle du programme

Les organisations humanitaires et de développement travaillent dans des environnements dynamiques et, quel que soit le niveau d'effort consacré à la planification des programmes, il sera toujours nécessaire de gérer le changement. En effet, il s'agit d'une partie inévitable et saine d'un programme proactif et externe. Ainsi, bien que le gestionnaire de programme doive planifier à l'avance et estimer les besoins en temps, en coûts et en ressources pour un programme, il est toujours conscient qu'il sera nécessaire de s'adapter à l'évolution des paramètres.

Le contrôle des changements est le processus formel par lequel toute modification proposée à un programme ou projet est documentée, évaluée et approuvée (ou rejetée) par la personne ou le groupe autorisé à prendre la décision (voir Niveaux de tolérance ci-dessous). Un suivi continu aux étapes de Portes de Décisions régulières mettra en évidence lorsque les réalités du programme s'éloignent trop des plans du programme. C'est le rôle du gestionnaire de programme de rectifier la situation en utilisant des contrôles prédéfinis pour savoir comment répondre. Il se peut que le gestionnaire de programme ait le pouvoir de mettre en œuvre des processus de changement, sinon, une demande doit être faite auprès d'une autorité supérieure (le principal responsable du programme ou le comité de pilotage du programme).

" Améliorer c'est changer, donc être parfait c'est avoir souvent changé."

Winston Churchill,
Premier Ministre
Anglais

Le processus de contrôle des changements doit documenter exactement comment les décisions sont prises dans les limites de tolérances attribuées à un programme. Comme les chefs de projet apportent des modifications dans le cadre de leurs rôles, ceux-ci doivent être consignés et rapportés au gestionnaire de programmes. Les gestionnaires de programme sont alors également responsables d'informer ou de transmettre les décisions de changement au principal responsable du programme, à la structure de gouvernance ou au donateur. Les gestionnaires de programme doivent également s'assurer que l'approbation des changements en dehors des tolérances est correctement documentée et archivée.

Quel que soit le scénario, il est important de savoir que changer une partie d'un programme peut avoir un impact sur un autre, de sorte que le désir de changement puisse être mesuré par rapport à son effet sur l'efficacité globale du programme..

Les processus de contrôle de programme ci-dessous doivent être suivis pour formaliser et définir comment et quand le changement peut être incorporé dans un programme. Ils doivent être:

- **Géré** par un processus formel de gestion du changement.
- **Analysé** pour s'assurer que les implications de ces changements sont bien prises en compte.
- **Documenté** pour illustrer leur impact complet sur tous les éléments intégrés du programme.
- **Communiqué** aux parties prenantes clés du programme.

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Programmes et théorie du changement

La prestation d'un programme conforme à la théorie du changement d'une organisation et qui contribue aux objectifs d'impact du programme doit demeurer le moteur de toute décision de changement, mais le rôle des gestionnaires de programme est de minimiser l'impact des changements apportés au programme.

Tolérances de programme

Un contrôle de grande qualité des programmes dépend de l'établissement de processus de décision clairs - ou de tolérances - qui définissent les limites de performance dans lesquelles les gestionnaires

peuvent conserver leur autorité dans un programme. Ceux-ci sont établis dans la charte du programme et autorisés par le principal responsable du programme et la structure de gouvernance (voir la phase de conception).

Les niveaux de tolérance fournissent des éclaircissements sur les niveaux convenus de prise de décision. Certains problèmes et réponses proposées relèvent de la compétence du gestionnaire de programme, tandis que d'autres peuvent être délégués (par exemple, aux équipes de projet) ou doivent être transmis à une autorité supérieure. Une tolérance plus élevée signifie que des modifications peuvent être apportées à un programme sans avoir à faire passer le processus décisionnel au niveau suivant. Cela peut éviter une bureaucratie inutile et entraîner des changements rapides et efficaces. Cependant, les tolérances sont là pour une raison et devraient également être considérées comme une protection pour le gestionnaire de programme, réduisant le risque organisationnel en limitant la taille et la portée de l'autorité pour la prise de décision à ce niveau.

Les tolérances sont généralement négociées et autorisées pendant la phase de conception, mais dans la pratique, elles sont souvent déjà établies dans les politiques d'un organisme d'exécution ou d'un donateur. Dans ce cas, toute modification dépassant les tolérances établies nécessitera une approbation spécifique de la part de la haute direction ou d'un organisme externe, tel qu'un donateur ou un autre organisme d'autorisation. Des tolérances supplémentaires spécifiques à un programme peuvent également être définies au début d'un programme.

Les types de tolérances peuvent inclure:

Table 10: Types of Tolerances in Program Management

<i>Tolérance de coût</i>	Le montant en espèces ou le pourcentage par lequel un programme ou un projet peut dépasser ou être inférieur au budget prévu.
<i>Tolérance de temps</i>	Le délai par lequel un programme ou un projet peut être achevé plus tard ou plus tôt que la date prévue.
<i>Tolérance de l'envergure</i>	Une variation acceptable convenue de la portée du travail du programme ou du projet, telle que documentée dans la structure de répartition du travail du programme..
<i>Tolérance de risque</i>	Le seuil à partir duquel les nouveaux risques, ou les changements apportés aux risques existants, doivent être portés à l'attention du Conseil du programme, du responsable du programme ou d'un niveau supérieur.
<i>Tolérance de qualité</i>	Les fourchettes qui définissent la performance acceptable d'un produit, documentées dans les descriptions de produit.
<i>Tolérance des avantages</i>	Les gammes qui définissent les performances acceptables pour un produit, documentées dans les descriptions de produits.

Les gestionnaires de programme définissent généralement les niveaux de tolérance pour leurs équipes de projet. Bien que la plupart des gestionnaires de projet aient une certaine latitude en matière de coûts et de temps, le gestionnaire de programme conserve généralement l'autorité générale pour apporter des changements plus importants aux projets ou aux composantes du programme..

Lorsque plusieurs membres d'une équipe de mise en œuvre ont autorité sur différentes composantes d'un programme, la communication sur les niveaux de tolérance devient particulièrement importante.

CONFRONTATION À LA RÉALITÉ: Suivi et changements

Un gestionnaire de programme astucieux est quelqu'un qui a la vision globale et a la capacité d'écouter, d'analyser et d'interpréter l'information. Cela pourrait être une perspective tirée des données de suivi ou des échanges avec les bénéficiaires. En maintenant un lien solide et une bonne compréhension de ce qui se passe au niveau du projet, le gestionnaire de programme peut intuitivement apporter de petits ajustements au plan du programme. Il est souvent préférable de mettre en œuvre une série de changements mineurs bien avant qu'un défi ne devienne une crise et que des mesures radicales doivent être prises. Il vous permettra également de tester différentes approches pour évaluer si l'une a plus de succès qu'une autre, sans s'engager à un changement majeur tout d'un coup!

Evaluation de Performance et Apprentissage

Les évaluations à mi-parcours sont un moyen utile de vérifier que les changements apportés à un programme et aux projets associés sont toujours conformes à sa théorie du changement. Et parce que ces évaluations ont lieu pendant la phase de mise en œuvre, il est également temps d'apprendre et de prendre des mesures pour affiner les activités du programme afin d'améliorer les performances.

La clôture du programme offre un moment d'opportunité pour une évaluation finale du programme qui met l'accent sur l'atteinte des résultats et objectifs souhaités et peut impliquer une collecte de données quantitatives et qualitatives, ainsi que des problèmes opérationnels tels qu'un programme bien ou mal géré. Il fournit également une évaluation pour déterminer si les produits livrables et les avantages du programme seront durables. La nature d'une évaluation finale dépendra de la taille et de l'envergure du programme et des exigences de l'agence d'exécution ou du donateur. Ces évaluations sont souvent effectuées par un évaluateur externe ou un consultant, ce qui transfère une partie du travail logistique et analytique potentiellement important de l'équipe du programme à un moment chargé. Un évaluateur externe bénéficie également de l'impartialité, ce qui confère plus de validité aux résultats.

Les évaluations ex-post sont moins courantes et ont généralement lieu à une certaine période après la fin d'un programme. Ils sont un excellent moyen d'examiner de près la viabilité à moyen terme ou à long terme des interventions d'un programme. En raison du temps qui s'est écoulé entre la clôture du programme et ce type d'évaluation, ils ne sont généralement pas considérés comme faisant partie du programme qu'ils évaluent et ne font donc pas partie de la phase de clôture du programme. Ils sont généralement menés en tant que projets distincts au service d'un autre programme, et il peut être difficile de trouver des financements pour les évaluations ex-post.

La plus grande utilité des évaluations de performance est leur capacité à générer des leçons apprises. Un gestionnaire de programme devrait s'assurer que les recommandations issues d'une évaluation sont claires et qu'elles sont partagées et reçues par l'ensemble de l'organisation afin qu'elles puissent être intégrées dans la programmation future. Certaines organisations choisissent de créer des documents

distincts sur les leçons apprises, qui distillent l'évaluation finale et d'autres informations dans des conclusions accessibles.

Phases

Phase	Processus
Phase 1: Identification L'utilisation des données historiques et des leçons tirées des programmes passés est extrêmement utile durant cette première phase. Non seulement cela fournit des connaissances de base essentielles au gestionnaire de programme, mais cela contribue aussi à perpétuer un cycle grâce auquel les organisations continuent d'apprendre, de se perfectionner, de s'adapter et de s'améliorer. Il n'est pas nécessaire de commencer chaque processus au tout début. Les actifs et les processus organisationnels existants devraient plutôt être revus et adaptés. Ceux-ci pourraient inclure :	✓ Des anciens programmes similaires, accorder une attention particulière aux leçons apprises et aux arguments de justification . ✓ Les leçons apprises et les connaissances organisationnelles concernant l'allocation des ressources (instruments financiers ou sources), la conception du S & E, les processus et les outils à utiliser pendant la phase de conception. ✓ Les bonnes pratiques liées aux exigences spécifiques des donateurs. ✓ Processus organisationnels pour saisir et documenter les nouvelles leçons apprises durant la phase d'identification.
Phase 2: Conception C'est au cours de la phase de conception que les structures et les processus qui faciliteront la gestion adaptative des programmes sont intégrés dans la conception du programme. Ceux-ci incluent:	✓ Un diagramme de Gantt qui met en évidence les dépendances et les relations entre les différents éléments du programme. Ce sont ces dépendances que les gestionnaires de programme devront par la suite connaître afin de pouvoir évaluer avec précision l'impact de tout changement potentiel. ✓ Un cadre de suivi et d'évaluation bien pensé.
Phase 3: Planification et Mise en Oeuvre C'est au cours de la planification et de la mise en œuvre d'un programme, qui peut se dérouler sur de nombreuses années, que les gestionnaires de programme doivent démontrer leur volonté et leur capacité d'adaptation. Les programmes qui adoptent une approche «Planifier, Mettre	✓ Une carte d'étape est développée et suivie, et les périodes pour les portes de décision sont intégrées dans l'échéancier du programme afin que l'apprentissage et la reconception puissent se faire si nécessaire. ✓ La planification fournit une feuille de route du programme, mais l'équipe du programme doit être prête à apporter des modifications lorsque le suivi en montre la nécessité. ✓ Les changements effectués au cours de cette phase doivent être opportuns et avec un minimum de perturbation.

En Ouvre, Reviser» ou «Planification par Vague» sont mieux à même de répondre aux changements constants environnements. Durant cette phase:	✓ Communiquer les changements à ceux impliqués dans la mise en œuvre du programme est essentiel.
Phase 4: Cloture: La clôture du programme est l'occasion de tirer des leçons importantes et de recommander des changements pouvant être mis en œuvre dans les futurs programmes.	✓ Ce processus d'apprentissage devrait inclure ce qui s'est bien passé et ce qui aurait pu aller mieux en ce qui concerne le travail direct et indirect des programmes et projets (par exemple, communications internes, prise de décision, outils et processus organisationnels). Les résultats devraient ensuite être communiqués et stockés dans un endroit facilement accessible, de sorte que les programmes futurs puissent les référencer dans leur phase d'identification.

Défis courants

Les gestionnaires de programme, comme les chefs de projet, peuvent parfois avoir l'impression de passer le plus clair de leur temps en mode « réactif », d'avoir constamment à résoudre des problèmes et à « éteindre le feu ». Cela se produit généralement lorsque les portes de décision n'ont pas été programmées et ouvertes et que des discussions honnêtes n'ont pas lieu avec les équipes. Si cela n'arrive pas, une culture est créée dans laquelle les conversations difficiles et les problèmes sont enterrés, et le programme lui-même devient rétrospectif, plutôt que là où il devrait être - axé sur l'apprentissage et l'adaptation. Construire dans le temps pour faire de petits changements avant que les problèmes surviennent atténue certains problèmes très tôt.

Meilleures astuces

- ✓ Des méthodes de travail adaptatives aident à valider les changements apportés au plan de mise en œuvre du programme grâce à un processus d'amélioration continue.
- ✓ Lorsque des modifications sont apportées au programme, la charte du programme doit également être modifiée et autorisée.
- ✓ Communiquer clairement tous les changements au programme à toutes les parties prenantes, y compris les principales parties prenantes (Conseil, cadres supérieurs, bailleurs de fonds), les chefs de projet et les parties prenantes secondaires.
- ✓ Assurez-vous que tout le monde comprend et fonctionne selon les niveaux de tolérance convenus pour le programme - de cette façon, lorsque des changements doivent être apportés, ils peuvent être effectués rapidement, ce qui permet de poursuivre le travail.
- ✓ Le changement est inévitable. Définir cela comme une attente dès le départ permet aux organisations d'apprendre, de se développer et de s'épanouir.

ANNEXES

ANNEXE 1: Glossaire

Revue Après Action	Exercice participatif pour recueillir des informations utiles assez rapidement et à peu de frais. Les participants comprennent des intervenants internes et externes auxquels on pose une série de questions pour évaluer les résultats d'un programme par rapport à ce qui était prévu et ce qui s'est réellement passé (page 110).
Gestion des Actifs	Une des catégories de la chaîne d'approvisionnement. Comprend les systèmes qui permettent de surveiller, de maintenir et d'éliminer les actifs d'un projet. (Page 95).
Hypothèses	Hypothèses sur les conditions nécessaires, internes et externes, identifiées lors de la conception pour s'assurer que les relations présumées de cause à effet fonctionnent comme prévu et que les activités planifiées produiront des résultats attendus (page 24 and 59).
Ligne de Base	Un point de référence factuel sur les conditions ou la performance avant le début d'une intervention - nécessaire pour servir de base au suivi, à l'évaluation et au contrôle du programme ou du projet (page 61).
Capacité	Capacités, compétences, compréhension, attitudes, valeurs, relations, comportements, motivations, ressources et conditions qui permettent aux individus, aux organisations, aux réseaux / secteurs et aux systèmes sociaux plus larges de remplir leurs fonctions et d'atteindre leurs objectifs au fil du temps.
Courbe d'Engagement	Modèle qui décrit le processus que les gens traversent lorsqu'ils sont impliqués dans une nouvelle initiative organisationnelle et à un processus de changement (page 129).
Compétences	Ensembles intégrés de compétences, de connaissances, d'attitudes et de comportements nécessaires pour accomplir efficacement un travail, un rôle ou une situation donnés.
Chemin Critique	La séquence d'activités qui représente le plus long chemin entre le début du projet et la fin du projet. Si les estimations pour la durée de chacun des projets sont exactes, il est possible de calculer un chemin critique pour l'ensemble du programme (page 86).

Portes de Décision	Points de contrôle dans un cycle de vie du programme qui aident l'équipe du programme à déterminer si elle doit avancer ou attendre (page 32).
Organisation de Développement	Un éventail d'organisations qui s'inscrivent dans un vaste continuum de l'humanitaire et du développement dans leurs projets et pratiques: une extrémité du continuum facilite des programmes de développement participatifs à long terme dans des domaines tels que l'environnement, la santé, l'éducation et l'agriculture; et l'autre implique une mise en œuvre plus directe de projets humanitaires rapides et temporaires pour les personnes confrontées à la famine, déplacés sans abris ou à la misère en raison de catastrophes naturelles soudaines ou de conflits (page 125).
Economies d'échelles	Processus grâce auquel les achats judicieux et la gestion des ressources (y compris le temps du personnel) permettent de livrer les programmes de manière plus rapide et plus rentable (pages 84 and 149).
Porte de décision d'urgence	Cas où l'environnement d'exploitation d'un programme, ou ses projets constitutifs, peut changer considérablement dans un court laps de temps, ce qui nécessite des décisions rapides sur l'opportunité de changer les plans ou, dans certains cas, même arrêter un programme (page 77).
Grille de Financement	Outil de planification interne qui peut aider à surmonter la plupart des défis rencontrés lorsqu'un programme ou un projet a plus d'une source de revenu (page 97).
Diagramme de Gantt	Outils de planification couramment utilisés au niveau du projet. Au niveau du programme, le diagramme de Gantt fournit un aperçu utile des dépendances et des relations entre les différents éléments, reflétant le calendrier de l'ensemble du programme (page 62).
Problème	Un risque pour un programme ou d'un projet s'est matérialisé. Cela peut prendre la forme d'une décision, d'une situation ou d'un problème non résolu qui aura une incidence importante sur les livrables du programme ou du projet.
Registre des Problèmes	Outil pour capturer les problèmes qui surviennent dans plusieurs projets, permettant au gestionnaire de programme de voir si un retard ou un problème dans un projet pourrait avoir un impact sur un autre, puis de communiquer avec les équipes concernées pour assurer une réponse rapide (page 92).

Registre des Leçons Apprises	Outil ou série de documents dans lesquels les leçons apprises tout au long du cycle de vie du programme sont enregistrées, classées et diffusées aux parties prenantes concernées. Il est présent à toutes les phases du cycle de vie du programme (pages 34, 103, 110, 114, and 164).
Cadre Logique	Outil utilisé pour communiquer la logique du programme, faciliter la planification et servir de fondement aux processus de suivi et d'évaluation. C'est aussi une représentation visuelle de la façon dont un programme s'aligne sur la stratégie ou la théorie du changement d'une organisation.
Gestion de la Logistique	Une des catégories de la chaîne d'approvisionnement. Comprend 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 répondre aux exigences du client. (Page 95).
Matrice de Suivi et évaluation	Outil qui décrit les indicateurs qu'une équipe de programme utilisera pour mesurer le rendement d'un programme par rapport à ses objectifs et résultats prévus. La matrice de suivi et d'évaluation est la première étape de l'élaboration du plan sur la manière de quantifier, de surveiller et d'évaluer les progrès d'un programme pendant les intervalles prévus tout au long du cycle de vie du programme (page 61).
Suivi, Evaluation, Redevabilité, Apprentissage (MEAL)	Approche qui doit être appliquée à toutes les phases de la gestion du programme. C'est une compétence que les gestionnaires de programme doivent développer pour perfectionner leurs programmes et s'assurer que toutes les composantes sont intégrées et orientées vers la réalisation de l'objectif global..
PMD Pro	Le Guide PMD fournit une ressource contextualisée, équilibrée, complète et adaptable pour aider à augmenter l'efficacité et l'efficacité des projets dans le secteur du développement. Le but du guide est d'améliorer la capacité de gestion de projet des professionnels du développement.
Portefeuille	Une combinaison de programmes / projets en cours, avec le personnel et le budget alloués à chaque.

Gestion de l'Approvisionnement	Une des catégories de la chaîne d'approvisionnement. Comprend l'identification des biens et des services à acheter, quand ils sont nécessaires, comment ils seront acquis et par qui. Les plans d'approvisionnement doivent être intégrés à d'autres éléments du plan de mise en œuvre du programme pour s'assurer que toutes les activités d'achat et d'approvisionnement sont alignées sur les budgets, les calendriers, les exigences de qualité et les paramètres de risque du programme et du projet. (Page 95).
Programme	Groupe de projets connexes gérés de manière coordonnée pour obtenir des avantages et un contrôle qui ne sont pas disponibles lorsqu'ils sont gérés individuellement.
Charte de Programme	Document de planification qui résume les intentions d'un programme aux parties prenantes internes et externes pour obtenir leur adhésion et leur soutien (page 53).
Check-list de Clôture de Programme	Rappel des processus qui doivent être traités pendant la phase de fermeture, et fournit un exemple de ce à quoi cela ressemblera (résultats) (page 113).
Plan de Mise en Œuvre de Programme (PIP)	Un plan complet, intégré et de haut niveau, incorporant tous les éléments essentiels au cycle de vie d'un programme (page 75 and 153).
Gestionnaire de Programme	Un professionnel qui a la responsabilité d'atteindre les normes nécessaires pour offrir des programmes de développement, humanitaires et environnementaux de haute qualité. Le gestionnaire de programme se concentre sur le défi de la coordination, de créer des synergies et de trouver des moyens d'accroître l'impact de l'ensemble du programme (page 12).
Organigramme de Programme	Décrit les rôles et responsabilités clés des différents membres de l'équipe du programme. Cela ne doit pas nécessairement être un cadre de gouvernance détaillé, mais il doit être «suffisant» pour l'autorisation dans le cadre de la charte du programme. (Page 68).
Proposition de Programme	Un document dont l'objectif est d'obtenir du financement pour le programme. La structure, la longueur et les éléments clés d'un document de proposition varieront largement en fonction de l'opportunité de financement. (Page 54 and 72).

Carte d'Étape de Programme (PSM)	Illustration visuelle de la façon dont les différents domaines d'un programme - ses tâches globales, les activités de projet, les besoins en ressources et les processus de financement - interagissent (page 85).
Porte de Décision de Progression	Les portes de décision qui surviennent à des moments où il est important d'évaluer si les activités devaient se poursuivre comme prévu (page 77).
Projet	Une série d'activités répondant aux objectifs convenus dans une période de temps spécifique avec un ensemble convenu de ressources.
Gestionnaire de Projet	Un professionnel dans le domaine de la gestion de projet, avec la responsabilité de la planification, de la mise en œuvre et de la clôture des projets afin de mener à bien les objectifs, résultats et extrants spécifiques (page 12).
Plan de Mobilisation des Ressources	Document qui résume toutes les activités nécessaires pour financer un programme et les décisions prises sur qui sera responsable de leur sécurisation (page 68).
Risque	L'effet potentiel de l'incertitude sur les objectifs du programme et du projet.
Registre des Risques	Un document «vivant» qui identifie et catégorise les risques au niveau du programme, et est utilisé pour développer des solutions appropriées. Ce registre des risques est constamment évalué et mis à jour (page 66).
Planification par Vague	Cycle continu de planification, de mise en œuvre et de re-planification, révision et modification régulières des documents et des outils de planification du programme (pages 75 and 143).
Diagramme d'Araignée	Offre une représentation visuelle des parties prenantes actuelles ou envisagées (page 65).
Plan d'engagement des Parties Prenantes	Documents et outils qui aident l'équipe du programme à développer, maintenir et gérer les parties prenantes à des points optimaux dans le cycle de vie du programme (page 83).
Grille de Pouvoir / intérêt des Parties Prenantes	Outil pour obtenir des informations plus détaillées sur les intérêts des parties prenantes et leur capacité à influencer le développement d'un programme (page 64).

Théorie de Changement	Outil qui décrit l'intention stratégique d'une organisation en illustrant comment le changement attendu se produirait (ou découlerait) des projets et des activités jusqu'au niveau du portefeuille de l'organisation (page 22 and 24).
Matrice de Planification de la Transition	Outil pour définir et planifier la durabilité (page 86).
Structure de Répartition du Travail	Une liste hiérarchisée de tâches créée en décomposant un programme ou un projet en composants, et les processus en tâches de plus en plus détaillées (page 26).

ANNEXE 2: Résultats d'apprentissage du Program DPro (Syllabus)

L'objectif de l'annexe 2 est de déterminer les résultats d'apprentissage associés au Guide Program DPro. Ces résultats d'apprentissage fournissent aux candidats à l'examen Program DPro (et aux organismes de formation) une liste détaillée de ce que les examens Program DPro Foundation et Practitioner du évalueront.

Le Syllabus suivant est présenté selon sa version originale en anglais.

Syllabus Area Code PR		Syllabus Area: Program Management in the International Development Sector	Foundation	Practitioner	Page Reference
Level	Topic				
Know key terms and concepts that are related to programs in the development sector.					
01	01	Define program management in the international development sector, including the differences between projects, programs, and portfolios.	X		13-16
01	02	Identify the role of the Program Manager in international development programs.	X		12
01	03	Identify the components that contribute to complexity in program management in the international development sector.	X		11-12
Understanding programs in the international development sector.					
02	01	Demonstrate understanding of how complexity affects programs in the international development sector.		X	11-12
02	02	Explain the difference between the roles of the project and program managers in the international development sector.		X	11-12

Syllabus Area Code PM		Syllabus Area: The Program DPro Lifecycle Model	Foundation	Practitioner	Page Reference
Level	Topic				
Know key terms and concepts related to the Program DPro Lifecycle Model					
01	01	Identify the 4 Phases of the Program DPro Management cycle.	X		17
01	02	Identify the structure of each program phase.	X		20
01	03	Define the program essentials of: plan, do, review; monitoring, evaluation, and learning, Theory of Change; triple constraint triangle.	X		21-23

01	04	Identify the 6 disciplines of program management.	X		25-27
Apply the Program DPro Model concepts to real-world programs.					
02	01	Explain how the 6 disciplines of program management should be managed within the program lifecycle.		X	26-27
02	02	Understand the role and benefits of decision gates in the program management lifecycle.		X	20

Syllabus Area Code ID		Syllabus Area Phase 1: Program Identification	Foundation	Practitioner	Page Reference
Level	Topic				
Know key terms and concepts related to Program Identification.					
01	01	Identify the components that will increase the likelihood of program success.	X		31
01	02	Identify the key output(s) of the Identification phase.	X		31
01	03	Define the Program Concept Document	X		49
01	04	Identify what a decision gate looks like in the Identification phase.	X		32
01	05	Identify the minimum inputs required for the Identification phase.	X		35-36
01	06	Define the components of a context analysis in the Identification phase.	X		38
01	07	Define Bradshaw's 4 Categories of Social Needs	X		38-39
01	08	Identify and define the problem tree	X		39
01	09	Identify and define the objectives tree.	X		40
01	10	Identify and define Powercubes within the stakeholder management process.	X		40
01	11	Explain the stakeholder identification tool.	X		45
01	12	Understand the process of program scope and project identification.	X		46-47
01	13	Define the various techniques used to estimate time and resources in a program.	X		48
Apply Program Identification to real-world programs.					
02	01	Be able to describe how the decision gate process works in the Identification phase.		X	
02	02	Explain the considerations that need to be taken in identifying a program.		X	

02	03	Demonstrate the role that stakeholders play in the Identification phase of program management.		X	
02	04	Explain the process for developing structured discussions for identifying the program.		X	

Syllabus Area Code PD		Syllabus Area Phase 2: Program Design	Foundation	Practitioner	Page Reference
Level	Topic				
Know key terms and concepts related to Program Design					
01	01	Identify the key outputs of the Program Design phase.	X		57
01	02	Identify the inputs needed to successfully complete the Program Design phase.	X		57
01	03	Identify the process used to assist in the design of programs.	X		58
01	04	Define and identify all of the components of a Program logical frame.	X		58-59
01	05	Define a monitoring and evaluation framework.	X		61
01	06	Identify a Stakeholder Power/Interest grid.	X		64
01	07	Identify a Gantt Chart and its purpose in the Design phase.	X		62
01	08	Define Risk Analysis within program management context.	X		66
01	09	Identify the Spider Diagram and its uses.	X		65
01	10	Define the purpose of a Program Organizational Chart	X		68
Apply Program Design to real-world programs.					
02	01	Explain the concept of utilizing a participatory approach to Program Design.		X	55-56
02	02	Describe the factors that should be considered when designing a program.		X	55
02	03	Be able to differentiate between a program and project logical frame.		X	60
02	04	Describe the components of the Program Charter		X	70

Syllabus Area Code PI		Syllabus Area Phase 3: Program Planning and Implementation	Foundation	Practitioner	Page Reference
Level	Topic				
Know key terms and concepts related to Program Planning					
01	01	Identify the key outputs of program planning: program implementation plan, stage plan, updated program charter.	X		74-75
01	02	Identify the inputs required to achieve the outputs for planning.	X		81
01	03	Recall the process suggested for program planning.	X		82-83
01	04	Define the stakeholder engagement plan	X		83
01	05	Identify the components that go into program planning.	X		83-85
01	06	Define a program stage plan.	X		85
01	07	Identify the components of a transition planning matrix	X		87
Know key terms and concepts related to Program Implementation					
01	01	Identify the inputs necessary for program implementation.	X		90
01	02	Identify the outputs of the implementation phase.	X		99
01	03	Recall the processes a program manager will use during the implementation phase.	X		91
01	04	Define rolling-wave planning in the context of the planning and implementation of programs.	X		91
01	05	Recall the components that need to managed during the implementation phase.	X		90-95
01	06	Identify the stakeholder communication principles.	X		94
01	07	Distinguish between and define procurement, logistics, and assets management in implementation.	X		95
01	08	Recall the role of MEAL during implementation	X		96
01	09	Identify and define the purpose of the funding grid.	X		97-98

Syllabus Area Code PC		Syllabus Area Phase 4: Program Closure	Foundation	Practitioner	Page Reference
Level	Topic				
Know key terms and concepts related to Program Closure.					
01	01	Identify the key output(s) of the Closure phase.	X		101
01	02	Identify the inputs required at the Closure phase.	X		105
01	03	Recall the processes the program manager will use during the Closure phase.	X		106
01	04	Identify and define a Lessons Learned Log	X		110
01	05	Define the three types of evaluations that can be used in program management	X		112
01	06	Define the concept of adaptive learning	X		113
01	07	Identify the project components that should be part of the Program Closure checklist.	X		113-114

Syllabus Area Code WG		Syllabus Area Principle: Well-Governed	Foundation	Practitioner	Page Reference
Level	Topic				
Know key terms and concepts related to the principle of Well-Governed					
01	01	Define what well-governed means in the program management context.	X		117
01	02	Identify why the principle of well-governed is important in program management	X		118
01	03	Recall how the principle of well-governed is applied through the program phases.	X		122-124
01	04	Recall the challenges faced in the application of the principle of well-governed in program management.	X		125-126

Syllabus Area Code PA		Syllabus Area Principle: Participatory	Foundation	Practitioner	Page Reference
Level	Topic				
Know key terms and concepts related to the principle of Participatory					
01	01	Define what participatory means in the program management context.	X		127

01	02	Identify why the principle of participatory is important in program management	X		127-128
01	03	Identify and define the purpose of the Commitment Curve	X		129-130
01	04	Identify and define the purpose of the RACI Chart	X		130-131
01	05	Recall how the principle of participatory is applied through the program phases.	X		131-132
01	06	Recall the challenges faced in the application of the principle of participatory in program management.	X		133

Syllabus Area Code CO		Syllabus Area Principle: Comprehensive	Foundation	Practitioner	Page Reference
Level	Topic				
Know key terms and concepts related to the principle of Comprehensive					
01	01	Define what comprehensive means in the program management context.	X		136
01	02	Identify why the principle of comprehensive is important in program management	X		136-137
01	03	Recall how the principle of comprehensive is applied through the disciplines of program management.	X		137-140
01	04	Recall how the principle of comprehensive is applied through the program phases.	X		141-145
01	05	Recall the challenges faced in the application of the principle of comprehensive in program management.	X		146-147

Syllabus Area Code IN		Syllabus Area Principle: Integrated	Foundation	Practitioner	Page Reference
Level	Topic				
Know key terms and concepts related to the principle of Integrated.					
01	01	Define what integrated means in the program management context.	X		148
01	02	Identify why the principle of integrated is important in program management	X		148
01	03	Recall how the principle of integrated is applied through the disciplines of program management.	X		150-152
01	04	Recall how the principle of integrated is applied to the program phases.	X		153-154

01	05	Recall the challenges faced in the application of the principle of integrated in program management.	X		155
----	----	--	---	--	-----

Syllabus Area Code AD		Syllabus Area Principle: Adaptive	Foundation	Practitioner	Page Reference
Level	Topic				
Know key terms and concepts related to the principle of Adaptive.					
01	01	Define what adaptive means in the program management context.	X		156
01	02	Identify why the principle of adaptive is important in program management	X		156
01	03	Identify how the principle of adaptive relates to monitoring and evaluation.	X		160
01	04	Recall how the principle of adaptive facilitates the development of the M&E framework and plan.	X		160-161
01	05	Recall how the principle of adaptive relates to program tolerances.	X		162-163
01	06	Recall how the principle of adaptive is applied to the program phases.	X		165-166
01	07	Recall the challenges faced in the application of the principle of adaptive in program management.	X		167



This is the

Program DPro Guide

Guide pour les Professionnels en gestion de Programme de Développement

PM4NGOs is the author and publisher of this Program DPro Guide translation and its original version.

This translation was sponsored and possible thanks to **Mercy Corps**.

