



PM4NGOs



Social Good DPro

**Gestion de projet
pour le bien social**

Éditeur

© Copyright 2020 PM4NGOs DPro, PMD Pro et leurs symboles sont des marques déposées de PM4NGOs.

ISBN : 979-8-9863189-3-6

Cet ouvrage est sous licence Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International License. Pour consulter une copie de cette licence, rendez-vous sur <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.



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

Translation / Traduction :

PM4NGOs est l'auteur et l'éditeur de cette traduction du Guide Social Good DPro et de sa version originale. Les organisations et les personnes suivantes ont contribué à la traduction actuelle : AGBLONON Valère, TOHON Esther et William Gustave.

Informations sur la version :

Ceci est le Guide Social Good DPro – Gestion de projet pour le bien social.

1re édition, jan 2026.

Remerciements

Le Social Good DPro a été développé grâce à la précieuse contribution d'individus et d'organisations engagés dans la promotion de l'impact social par une gestion de projet efficace. Nous tenons à remercier sincèrement les nombreux professionnels qui ont consacré leur temps, leurs connaissances et leur expérience à l'élaboration de ce guide.

Nous tenons à remercier tout particulièrement Mike Culligan et John Cropper, les principaux auteurs, dont la vision, l'expertise et le dévouement ont été déterminants dans la réalisation de ce guide. Nous sommes également reconnaissants à Amanda Fleetwood, Clara Hagens, Cecilia Morales, Edson Marinho, Lee Goldstein et Leslie Sherriff, parmi tant d'autres, qui ont fourni des commentaires techniques ou contribué à façonner le langage et le ton du guide.

Nous saluons et apprécions également le travail fondamental des contributeurs du Project DPro et MEAL DPro. Leurs idées, leurs outils et leurs cadres ont jeté les bases sur lesquelles Social Good DPro a été construit. Ce guide s'appuie sur leur travail et adapte leur héritage à de nouveaux publics et contextes.

Edson Marinho

au nom du conseil d'administration de PM4NGOs

Sommaire

Préface.....	1
À qui s'adresse ce guide ?.....	1
Un cadre commun pour différents contextes.....	2
L'intérêt de la certification pour les praticiens, les organisations chargées de la mise en œuvre et les organismes de financement	3
Section 1. INTRODUCTION	4
1.1 Changer le monde grâce à des projets	4
Le défi de la gestion de projets	6
1.2 Les projets et le triangle des contraintes.....	7
Le triangle des contraintes triples.....	9
1.3 Le cycle de vie du projet	11
Portes de décision	15
1.4 Principes directeurs de la gestion de projet	17
1.5 Les compétences en gestion de projet	18
L'art et la science de la gestion de projet	18
Le modèle de compétences en gestion de projet Social Good DPro	20
1.6 Tout rassembler	22
Adapter votre approche de gestion de projet	22
Section 2. IDENTIFICATION ET DÉFINITION	23
2.1 Pour commencer	23
Phase Intrants, processus et extrants	24
Entrées.....	25
Processus	25
Résultats	26
Étapes décisionnelles de la phase d'identification et de définition	26
2.2 Analyse des besoins.....	27
Collecte de données	28
Données primaires vs données secondaires.....	28
Données quantitatives vs données qualitatives	29
Triangulation des données	31
2.3 Identification et analyse des parties prenantes.....	34

Étape 1 : Identifier les parties prenantes	35
Étape 2 : Analyser les parties prenantes	36
Étape 3 : Élaborer une stratégie d'engagement des parties prenantes.....	38
2.4 Analyse des problèmes et des objectifs	39
L'arbre des problèmes.....	39
L'arbre des objectifs	41
Critères de portée du projet	42
2.5 La logique d'intervention du projet.....	45
Cadre logique.....	46
Énoncés d'objectifs.....	48
Hypothèses	50
Indicateurs et moyens de vérification.....	51
Tout rassembler	53
2.6 Propositions de projet	55
Section 3. MISE EN PLACE DU PROJET	56
3.1 Pour commencer	56
Entrées, processus et sorties de la phase.....	57
Intrants	57
Processus	57
Résultats	57
Étapes décisionnelles de la phase de mise en place	58
3.2 La charte du projet	59
Aligner les parties prenantes sur les paramètres clés du projet	59
Établir la structure de gouvernance du projet.....	60
Définir les tolérances et les procédures d'escalade.....	62
Identifier le cadre de planification du projet.....	63
Définir les étapes décisionnelles du projet.....	65
Identifier le cadre de clôture du projet	66
3.3 Le registre des risques	66
Étape 1 : Identifier et répertorier les risques	67
Étape 2 : Évaluer la probabilité et l'impact.....	68
Étape 3 : Identifiez votre stratégie de réponse aux risques	70
Étape 4 : Créer le registre des risques.....	70
3.4 Le lancement du projet.....	72

Section 4. PLANIFICATION DU PROJET	73
4.1 Pour commencer	73
Phase Intrants, processus et extrants	75
Intrants	75
Résultats	75
Processus	76
4.2 Planification pour la triple contrainte.....	77
Étape 1 : Planification de la portée	77
Étape 2 : Planification du calendrier	80
Séquençage des activités.....	81
Estimation des ressources nécessaires à l'activité.....	82
Estimation de la durée des activités.....	83
Élaboration du calendrier	86
Étape 3 : Planification budgétaire	88
Budgétisation basée sur les activités	88
Estimation des coûts	89
Élaboration du budget basé sur les activités	90
Finalisation des plans relatifs à la portée, au calendrier et au budget	92
4.3 Planification au-delà des contraintes triples	93
Planification MEAL	93
Suivi	93
Évaluation	96
Responsabilité.....	98
Apprentissage	99
Contrôles internes.....	100
Plans de communication et d'engagement des parties prenantes.....	102
Planification de la communication.....	102
Engagement des parties prenantes.....	104
Planification de la chaîne d'approvisionnement.....	105
Planification des achats	106
Planification logistique	106
Planification de la gestion des actifs	107
Planification des ressources humaines	107
Planification de la clôture	108
Planification de la durabilité	108

Planification de la clôture financière et administrative	109
Section 5. MISE EN ŒUVRE DU PROJET	111
5.1 Pour commencer	111
Entrées, sorties et processus de la phase.....	112
Entrées.....	112
Résultats	113
Processus	114
5.2 Gestion des personnes	114
La matrice RACI.....	115
5.3 Gestion du plan	116
Rapports	116
Gestion du calendrier du projet.....	117
Suivi financier.....	120
Écart budgétaire.....	120
Gestion de la valeur acquise	122
Mise en œuvre du système MEAL.....	124
Suivi de l'avancement du projet.....	124
Évaluation en temps réel.....	126
Apprentissage	127
Gestion de la chaîne d'approvisionnement.....	129
Gestion des achats	129
Gestion logistique	130
Gestion des actifs	130
Promouvoir la durabilité.....	131
5.4 Gérer les risques, les problèmes et le changement	132
Gestion des risques	132
Gestion des problèmes.....	132
Gérer le changement.....	135
Section 6. CLÔTURE DU PROJET	139
6.1 Pour commencer	139
Entrées, sorties et processus de la phase.....	140
Entrées.....	140
Résultats	141
Processus	141

Rapports	141
Rapport narratif final.....	142
Rapport financier final.....	142
Report Rapport MEAL final	142
6.2 Procédures de clôture du projet	143
Clôture contractuelle et juridique.....	143
Clôture financière.....	144
Clôture administrative.....	144
6.3 Évaluations du projet.....	145
6.4 Tirer les leçons apprises.....	146
6.5 Impliquer les parties prenantes à la clôture du projet	147
6.6 Liste de contrôle pour la clôture du projet	147
Section 7. RÉFLEXIONS FINALES	150
Adapter le guide.....	150
Conclusion	150
Annex I: Glossary of Terms Glossaire des termes	152
Annexe II : Liste de références.....	156
Annexe III : Domaines du programme et résultats d'apprentissage	157

Préface

« Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés puisse changer le monde ; en fait, c'est la seule chose qui ait jamais existé. » – Margaret Mead

Le bien social désigne les actions menées au profit de la société, visant à améliorer les conditions de vie, à renforcer les communautés et à protéger l'environnement. Il comprend les initiatives qui réduisent les inégalités, promeuvent l'éducation, élargissent l'accès aux soins de santé, défendent les droits humains, soutiennent les populations marginalisées et encouragent le développement inclusif. Le bien social est un objectif commun aux organisations à but non lucratif, aux organismes publics, aux entreprises sociales et aux entreprises axées sur des objectifs précis.

Au fond, le bien social est ce qui incite les gens à agir, à répondre à des besoins urgents, à relever des défis systémiques et à créer un changement durable. Qu'il s'agisse de soutenir les jeunes dans les quartiers défavorisés, de faire progresser l'égalité des sexes ou de lancer une initiative communautaire en faveur du développement durable, l'objectif est d'avoir un impact positif. Et mieux ces initiatives sont planifiées et gérées, plus leur portée et leur efficacité sont grandes. Social Good DPro aide à transformer les intentions en actions, et les actions en résultats mesurables.

À qui s'adresse ce guide ?

Un projet peut être financé par une subvention d'un donateur, une initiative de responsabilité sociale d'entreprise, un programme gouvernemental local ou même des ressources internes allouées au sein d'une organisation. Quelle que soit la source ou l'importance du financement, si une équipe travaille à la réalisation d'un objectif spécifique avec une échéance définie, elle gère un projet.

Le guide **Social Good DPro** est conçu pour aider toute personne impliquée dans la gestion ou la contribution à des projets visant à créer un impact social positif. Cela inclut les personnes travaillant dans des organisations à but non lucratif, des entreprises sociales, des groupes communautaires et même des entreprises à but lucratif axées sur l'impact. Notre objectif est de rendre la gestion de projet accessible et pertinente non seulement pour les chefs de projet professionnels, mais aussi pour les équipes de projet, les bénévoles, les coordinateurs et toute personne jouant un rôle dans la planification et la mise en œuvre d'initiatives de changement social.

Dans les grandes organisations, en particulier dans le secteur à but non lucratif, les chefs de projet font souvent partie d'une structure formelle, soutenue par des départements et des systèmes spécialisés dans la planification, la budgétisation, le suivi et l'évaluation. Mais dans de nombreuses petites organisations ou organisations émergentes, il se peut qu'il n'y ait pas du tout de chef de projet dédié.

En fait, la responsabilité de la gestion d'un projet incombe souvent à un coordinateur de programme, à un responsable de la communication ou à un fondateur passionné. Et dans de nombreux cas, l'idée de gérer

officiellement un projet n'apparaît que lorsque le financement externe est assuré et, même dans ce cas, elle ne s'accompagne pas nécessairement d'une formation ou de ressources en matière de gestion de projet.

A project could be funded through a donor grant, a corporate social responsibility initiative, a local government program, or even internal resources allocated within an organization. Regardless of the source or size of funding, if a team is working toward a specific goal with a defined end point, they are managing a project.

Le **Social Good DPro** reconnaît ces réalités et vise à combler cette lacune. Il fournit des outils pratiques, des processus adaptables et des exemples concrets pour aider les individus et les équipes, quels que soient leur titre officiel ou leur expérience, à planifier, mettre en œuvre et clôturer des projets de manière efficace et durable. Que vous soyez un entrepreneur social lançant une nouvelle initiative, un organisateur communautaire mettant en œuvre un programme financé par des subventions ou un membre d'équipe aidant à coordonner des activités, ce guide est fait pour vous.

Un cadre commun pour différents contextes

Social Good DPro s'appuie sur les bases solides de Project DPro, en adaptant ses méthodologies afin de refléter le contexte et les défis uniques des initiatives de changement social, en particulier celles basées dans les zones urbaines et les pays développés. Si les deux guides suivent les mêmes principes fondamentaux, processus, outils et modèle par phases, Social Good DPro offre une nouvelle perspective permettant de comprendre et d'appliquer la gestion de projet afin de générer un impact social significatif et durable.

Le Project DPro a été développé afin de renforcer les pratiques de gestion de projet dans les secteurs du développement et de l'aide humanitaire. Sa structure offre un cadre complet aux professionnels travaillant dans des environnements complexes, notamment les ONG internationales¹, les partenaires nationaux et les consultants techniques. Il met l'accent sur les processus formels de planification, de coordination et de contrôle essentiels à l'obtention de résultats dans des contextes organisationnels structurés.

Social Good DPro est adapté aux réalités des individus et des organisations qui s'occupent de questions sociales dans des contextes urbains et institutionnels. Il peut s'agir d'entreprises sociales, d'initiatives à but non lucratif, d'actions menées par des bénévoles, de campagnes de sensibilisation ou de projets de services municipaux. Le guide utilise un langage accessible, des exemples faciles à comprendre et des scénarios axés sur la communauté afin d'impliquer les utilisateurs qui ne s'identifient peut-être pas comme des « chefs de projet », mais qui néanmoins mènent des travaux basés sur des projets visant à améliorer les conditions de vie et les systèmes. Il reflète l'importance de la flexibilité, de l'inclusion et de la réactivité dans la gestion de projets visant à modifier les comportements, les systèmes ou les politiques dans des environnements sociaux complexes.

Si la structure et le contenu essentiel des deux guides restent très similaires, **Social Good DPro** introduit des adaptations qui aident les équipes à appliquer ces concepts dans des contextes de projet en évolution rapide,

¹ ONG : organisation non gouvernementale, telle que les associations caritatives, les groupes de défense, les organisations communautaires ou les fondations qui opèrent indépendamment du gouvernement pour traiter des questions sociales, environnementales ou humanitaires.

aux ressources limitées ou non traditionnels. Il encourage les lecteurs à contextualiser les outils en fonction des réalités locales et des besoins spécifiques des communautés qu'ils servent.



Pour une comparaison plus détaillée entre les deux guides, veuillez consulter la page Social Good DPro sur le site web PM4NGOs (www.pm4ngos.org/social-good-dpro). Nous y publierons régulièrement des articles et des vidéos mettant en évidence les différences et les similitudes entre les deux guides.

L'intérêt de la certification pour les praticiens, les organisations chargées de la mise en œuvre et les organismes de financement

Une gestion de projet efficace n'est plus un luxe ou une réflexion après coup. Pour les personnes et les organisations qui œuvrent en faveur d'un changement social positif, c'est une nécessité. Que vous lanciez une collecte alimentaire locale ou mettiez en œuvre une campagne de défense des droits à l'échelle de la ville, la capacité à planifier, exécuter et clôturer efficacement des projets peut faire la différence entre des résultats limités et un impact durable.

Pour **les particuliers**, acquérir des compétences en gestion de projet et obtenir une certification telle que le Social Good DPro constitue un investissement important dans leur carrière. Cela renforce non seulement leur confiance et leurs compétences, mais démontre également leur engagement envers l'excellence professionnelle et l'impact social. Les employeurs, les donateurs et les partenaires reconnaissent la valeur des professionnels certifiés qui maîtrisent le langage de la gestion de projet et apportent structure, responsabilité et résultats à leur travail. La certification ouvre des portes, que vous postuliez à un emploi, recherchiez un financement ou assumiez des fonctions de direction.

Pour les **organisations chargées de la mise en œuvre**, disposer d'une équipe formée et certifiée en gestion de projet augmente considérablement votre crédibilité et votre compétitivité. Les bailleurs de fonds et les donateurs attendent de plus en plus non seulement de bonnes intentions, mais aussi des plans clairs, des résultats mesurables et une responsabilité transparente. Une équipe certifiée montre que votre organisation a la capacité de tenir ses promesses, de gérer les ressources de manière responsable et de s'adapter à des environnements dynamiques. Cela peut renforcer vos demandes de financement, rendre vos rapports plus cohérents et vos partenariats plus stratégiques.

Cela est particulièrement important dans le contexte actuel du financement, où **les bailleurs de fonds** veulent s'assurer que chaque dollar est utilisé à bon escient. Ils n'investissent pas seulement dans des idées. Ils investissent dans les équipes qui les mettront en œuvre. La gestion de projet est ce qui transforme les ressources des bailleurs de fonds en résultats concrets et mesurables. Elle apporte rigueur, clarté et efficacité à votre mission, contribuant ainsi à instaurer la confiance et à assurer la viabilité à long terme.

Social Good DPro est plus qu'un simple guide. C'est un outil qui permet de **renforcer les capacités, d'accroître la crédibilité et de maximiser l'impact**, tant pour les individus que pour les équipes et les *organisations qui œuvrent à rendre le monde meilleur et gèrent le changement pour le bien social*.

Section 1. INTRODUCTION

« La croissance n'est jamais le fruit du hasard ; elle résulte de la convergence de plusieurs forces. »

– James Cash Penney

1.1 Changer le monde grâce à des projets

Imaginez un scénario dans lequel vous disposez de tout le temps et de toutes les ressources nécessaires pour faire une différence dans votre communauté. Que feriez-vous ? Organiseriez-vous un jardin communautaire pour aider les familles vivant dans une zone où l'accès à la nourriture est difficile ? Protégeriez-vous un parc local contre les dommages environnementaux ? Mettriez-vous en place une initiative de tutorat pour les enfants en difficulté scolaire ? Organiseriez-vous une collecte de nourriture pour les familles dans le besoin ?

Il n'est pas surprenant que peu de gens disent : « Je veux gérer des projets ! » Cependant, derrière chaque initiative de changement social réussie, qu'il s'agisse de rénover une crèche communautaire ou d'organiser une course de 5 km pour votre cause préférée, il y a généralement un projet qui est géré. En d'autres termes, « Nous changeons le monde grâce à des projets ! »

Les projets sont le moyen par lequel les bonnes intentions et les aspirations audacieuses se transforment en bien social tangible, mais souvent, on accorde peu d'importance à la gestion de projet en tant que compétence essentielle. Lors de la formation d'une équipe de projet et du recrutement de bénévoles, la priorité est souvent accordée à leur engagement envers la mission ou à leur expertise technique, en supposant que les compétences en gestion de projet viendront naturellement.

Cette hypothèse peut s'avérer risquée !

C'est pourquoi nous avons rédigé le guide Social Good DPro. Il s'adresse à tous ceux qui souhaitent améliorer leur capacité à gérer ou à soutenir des projets qui favorisent le bien social. Il vise à soutenir les activités des personnes qui travaillent ou font du bénévolat pour des organisations œuvrant à la promotion du bien social.

Les organisations qui promeuvent le bien social comprennent les entités qui opèrent dans un but social, caritatif, éducatif ou communautaire spécifique plutôt que dans le seul but de réaliser des profits. Cela inclut les fondations, les organisations caritatives, les organisations à but non lucratif, les associations bénévoles, les groupes communautaires, les agences gouvernementales et autres.

Dans ce guide, nous parcourons étape par étape les bases de la gestion de projet. Nous présentons des outils pratiques et adaptables qui aident les équipes à mener à bien leurs projets dans les délais, le budget et le cadre prévus, tout en produisant le bien social qui motive notre travail.

Tout au long du guide, nous suivons le travail d'une organisation communautaire située dans la ville fictive de Havenford. Récemment, Havenford Cares a pris conscience du nombre croissant de jeunes vivant sans

logement stable. Nous observons l'organisation à mesure qu'elle progresse depuis les premières étapes d'une idée de projet jusqu'à la conception, la planification et la mise en œuvre d'un projet visant à aider les jeunes sans domicile.



Communiqué de presse : POUR DIFFUSION IMMÉDIATE

Maria Ellis

Directrice générale, Havenford Cares

Havenford — En réponse à l'augmentation du nombre de sans-abri dans la ville, Havenford Cares, une organisation à but non lucratif réputée à Havenford, lance une initiative visant à déterminer comment aider au mieux les jeunes en situation de précarité logement. Cette initiative fait suite à une récente évaluation communautaire qui a révélé une augmentation inquiétante du nombre d'adolescents et de jeunes adultes sans logement stable, dont beaucoup dorment dans leur voiture, chez des amis, campent en plein air ou cherchent refuge dans des conditions dangereuses.

L'évaluation a également mis en évidence un écart important dans l'offre de services, en particulier pour certains sous-groupes vulnérables tels que les jeunes femmes et les personnes ayant des modes de vie alternatifs. Ces populations sont souvent confrontées à des risques spécifiques liés à la sécurité, à l'exploitation et à l'accès à un accompagnement inclusif.

Notre mission a toujours été de répondre aux besoins urgents avec compassion et action », a déclaré Maria Ellis, directrice générale de Havenford Cares. « Ce que nous constatons dans notre communauté est profondément préoccupant. Nous pensons qu'il est temps d'écouter, d'apprendre et d'élaborer de manière réfléchie une réponse qui soit centrée sur les voix des jeunes et qui reconnaisse les différentes expériences qu'ils apportent.

Dans le cadre de cette réponse, Havenford Cares a l'intention de lancer un projet pilote qui testera de nouvelles façons de mettre les jeunes en relation avec les services essentiels. Le projet intégrera une approche sensible au genre et fondée sur des données afin de garantir que les services sont sûrs, valorisants et efficaces pour tous les jeunes.

En fonction des résultats et des commentaires de la communauté, le projet pilote pourrait évoluer pour devenir une partie intégrante des services de base permanents de Havenford Cares.

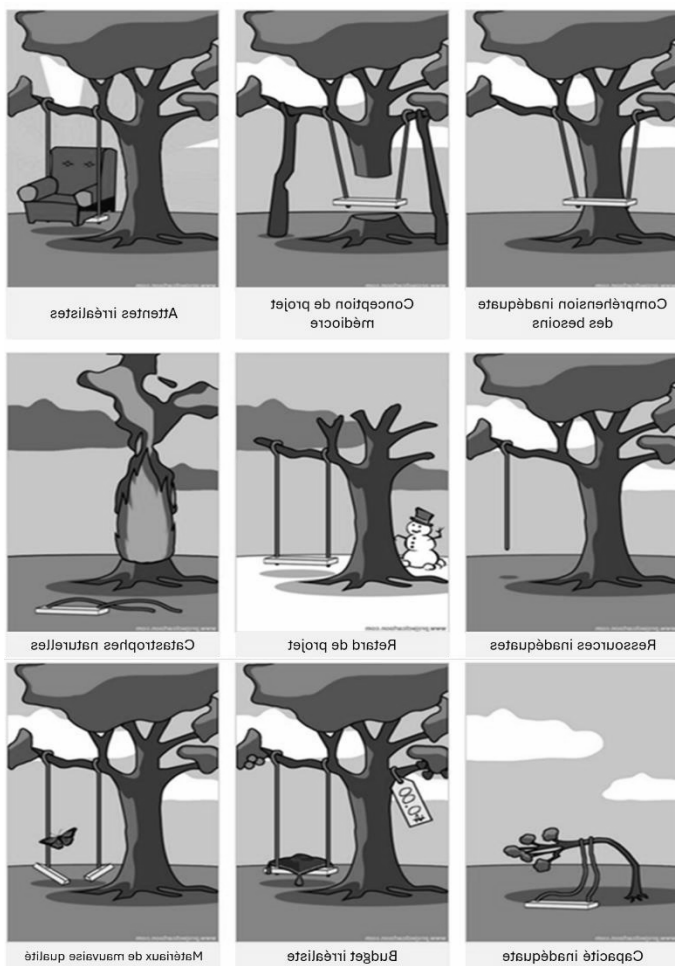
L'organisation collabore actuellement avec les parties prenantes locales, les agences municipales et les représentants des jeunes afin de définir les contours du projet pilote. L'implication de la communauté et les partenariats seront essentiels pour garantir que le projet reflète fidèlement les réalités locales et apporte des changements significatifs.

À propos de Havenford Cares

Havenford Cares est une organisation exonérée d'impôt basée à Havenford qui se consacre à l'amélioration du bien-être des individus et des familles grâce à des programmes et des services accessibles et centrés sur la communauté. En mettant l'accent sur l'équité, la dignité et l'inclusion, Havenford Cares s'efforce de répondre aux besoins évolutifs de la communauté par la collaboration et l'innovation.

Le défi de la gestion de projets

La gestion de projet est complexe ! Elle nécessite de trouver un équilibre entre de multiples éléments en mouvement, souvent avec des priorités concurrentes, des ressources limitées et des attentes élevées. Pour réussir, vous devez gérer simultanément les personnes, les attentes, le changement et la complexité. La gestion de projets nécessite de combiner des compétences techniques, une intelligence émotionnelle et des qualités de leadership.



dynamique du projet.

Figure 1 : Le défi de la gestion de projets (www.projectcartoon.com)

En bref, beaucoup de choses peuvent mal tourner ! Pour réussir, le chef de projet doit relever ces défis : anticiper les problèmes, analyser les risques et prendre des mesures décisives. De plus, lorsque l'on travaille sur des projets qui favorisent le bien social, les défis peuvent être encore plus difficiles à relever. Une gestion de projet efficace nécessite de naviguer dans la complexité, d'impliquer les parties prenantes et de rester agile face à l'incertitude.

Ce graphique illustre certains des nombreux défis qui peuvent faire échouer même le projet le plus simple. Dans ce cas, la construction d'une balançoire dans un arbre.

Chaque image illustre un écueil potentiel si le projet n'est pas soigneusement conçu, planifié ou mis en œuvre.

les défis présentés dans le graphique ne sont pas exhaustifs. De nombreux défis peuvent surgir en cours de route, tels que :

- La dynamique d'équipe peut être tendue, ce qui peut entraîner des difficultés de collaboration.
- Les données de suivi peuvent être inexactes, retardées ou inexploitable.
- Les fournisseurs du projet peuvent ne pas respecter les délais ou les attentes en matière de qualité.
- Les parties prenantes peuvent se désengager ou ne pas apporter leur soutien, ce qui affecte la

Sans une gestion de projet efficace, même les projets les mieux intentionnés peuvent échouer. Les délais ne sont pas respectés, les budgets sont insuffisants ou mal gérés, les membres de l'équipe ne savent plus très bien quelles sont leurs responsabilités et le projet peut s'éloigner de son objectif initial. Dans le pire des cas, les projets échouent, gaspillant des ressources et décevant les personnes et les communautés que vous souhaitez aider.

Une gestion de projet efficace est particulièrement importante lorsqu'il s'agit de projets qui favorisent le bien social, où les enjeux sont élevés car le bien-être de personnes réelles est en jeu. Une bonne gestion de projet permet de s'assurer que toutes les pièces du puzzle s'assemblent pour atteindre le résultat souhaité.

1.2 Les projets et le triangle des contraintes

Avant de poursuivre, clarifions certains termes de base utilisés à plusieurs reprises dans le guide. La compréhension de ces termes peut vous aider à voir comment votre travail s'inscrit dans une perspective plus large :

Projet – Effort temporaire entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat unique, avec un ensemble spécifique d'objectifs, un calendrier et un budget³.

Dans le contexte d'une organisation qui promeut le bien social, un projet crée des produits, des services et des résultats qui s'alignent généralement sur la mission globale et les services continus de l'organisation.

Services permanents – Activités ou programmes réguliers, continus et durables qu'une organisation fournit à sa population cible dans le cadre de sa mission principale.

Les projets diffèrent des services continus en ce sens qu'ils ne sont pas destinés à être perpétuels et sont souvent utilisés pour tester, piloter ou mettre en œuvre des interventions spécifiques qui contribuent à des objectifs à long terme.

Voici quelques exemples de projets qui promeuvent le bien social :

- Développement d'un nouveau site web pour une organisation communautaire
- Lancement d'un jardin communautaire sur un nouveau site
- Organisation d'un cours de 10 semaines sur la culture numérique
- Mise à l'essai d'une nouvelle initiative susceptible de devenir un élément central des services futurs.

Si vous gérez un projet qui promeut le bien social, il est essentiel d'identifier clairement la valeur sociale qu'il vise à créer. Cette valeur sociale définit la raison d'être du projet.



Pour revenir à l'étude de cas Havenford Cares, l'organisation explore actuellement différentes options pour mener à bien un projet destiné aux jeunes sans domicile fixe. Une fois achevé, les produits et services issus de ce projet deviendront un élément central des services permanents de l'organisation, où ils seront maintenus, pérennisés et financés à long terme.

² Reportez-vous au glossaire pour obtenir une liste plus complète des définitions des termes utilisés dans le guide Social Good DPro.

³ Guide du corpus des connaissances en gestion de projet (PMBOK Guide), troisième édition, Project Management Institute.

Havenford Cares doit encore déterminer les résultats spécifiques du projet, mais elle sait que la valeur sociale ultime que le projet vise à atteindre pourrait être la suivante :

« Renforcer la capacité des jeunes sans domicile fixe à devenir des adultes indépendants et autonomes. »

Il peut être particulièrement difficile de réaliser la valeur sociale d'un projet. Ce défi découle du fait que les projets dans notre secteur visent à obtenir des résultats complexes et nuancés liés à des changements de comportement, à des changements sociétaux et à des changements dans les rapports de force.

Une dernière remarque concernant les définitions porte sur l'utilisation des termes « projet », « programmes » et « portefeuilles ». Vous avez peut-être remarqué que ces termes sont souvent utilisés de manière interchangeable. Cela pose problème, car cela crée une confusion tant au niveau de la communication que de l'exécution. Ces termes représentent des niveaux distincts de travail et de gestion, chacun ayant son propre objectif, sa propre structure et sa propre valeur stratégique.

Nous avons déjà défini le terme « projet », voyons maintenant les deux autres.

Programme – ensemble de projets connexes gérés conjointement afin d'obtenir des avantages ou des résultats stratégiques plus larges.

Portefeuille – ensemble de projets et de programmes qui s'alignent sur les objectifs stratégiques d'une organisation.

La relation entre les projets, les programmes et les portefeuilles est illustrée dans le graphique ci-dessous.

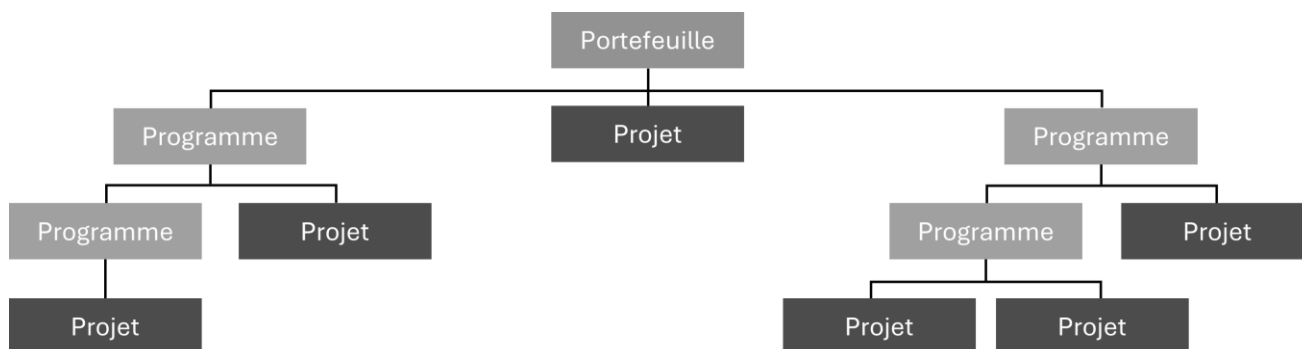


Figure 2 : Projets, programmes et portefeuille

Pourquoi un projet serait-il inclus dans un programme plus vaste ? Parce que les projets gérés dans le cadre d'un programme coordonné ont le potentiel de réaliser des changements (ou des avantages) qui seraient impossibles s'ils étaient gérés séparément. Voici quelques domaines dans lesquels un alignement des programmes est possible :

- **Zone géographique** – Lorsque les projets sont proches les uns des autres, ils peuvent partager des ressources telles que le personnel, les installations, les moyens de transport et les équipements. Cela permet de minimiser les doublons et de réduire les coûts.
- **Objectifs** – Les projets qui poursuivent des objectifs similaires, tels que l'amélioration de l'accès à l'éducation ou le renforcement des systèmes de santé, présentent souvent des activités ou des groupes cibles qui se recoupent. Les gérer sous forme de programme permet de garantir une collaboration efficace, plutôt que de fonctionner en silos, ce qui minimise les doublons et favorise une stratégie plus cohérente.
- **Financement** – Lorsque plusieurs projets sont financés par le même bailleur de fonds, les regrouper dans un programme permet de centraliser la communication et la coordination.
- **Populations cibles** – Servir la même population à travers plusieurs projets gérés indépendamment peut conduire à des efforts fragmentés, voire à des services redondants. Une structure de programme permet d'harmoniser les calendriers, les objectifs et la prestation de services, garantissant ainsi un soutien séquentiel et durable, et réduisant ainsi les lacunes ou les chevauchements dans les soins ou les services.

Si votre projet fait partie d'un programme et/ou d'un portefeuille plus large, veillez à aligner son travail sur les objectifs et les stratégies au niveau du programme et du portefeuille. En termes simples, la gestion des projets dans le cadre d'un programme ou d'un portefeuille repose sur la conviction que nous pouvons apporter plus de valeur s'ils fonctionnent ensemble plutôt que de manière isolée.

Le triangle des contraintes triples

Les projets doivent créer de la valeur sociale en fournissant une combinaison de produits, de services et de résultats. Pour ce faire, ils doivent trouver un équilibre entre les contraintes de portée, de temps et de coûts, soit le triangle des contraintes triples.

Triangle des contraintes triples – Modèle fondamental en gestion de projet qui illustre les trois éléments principaux et interdépendants qui définissent chaque projet : la portée, le temps et le coût. Ces contraintes forment les trois côtés d'un triangle, où la modification d'un côté aura inévitablement un impact sur les autres.

Pour comprendre les contraintes triples de la gestion de projet, imaginez un triangle dont chaque côté est étiqueté comme suit.

- **Portée/qualité** – Quels sont les produits/services que le projet va générer ? Quelles tâches/activités/travaux sont nécessaires pour produire ces livrables ?
- **Coût/ressources** – Quels sont les fonds, les matériaux et le personnel disponibles pour fournir les produits/services du projet et mener à bien les travaux du projet ?
- **Délai/calendrier** – Combien de temps faut-il pour mener à bien les activités et livrer les résultats du projet ?

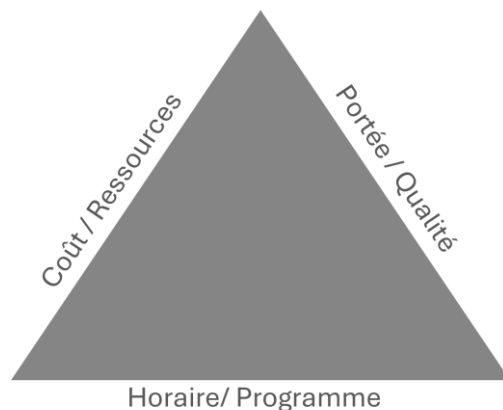


Figure 3 : Triangle des contraintes triples

Le triangle des contraintes triples revêt une importance particulière lorsque l'un des côtés du triangle. Lorsque cela se produit, il faut généralement ajuster l'un des deux autres côtés, voire les deux, pour maintenir le cap.

Imaginons que vous gériez un projet visant à ouvrir un centre pour jeunes le 1er septembre et que vous disposiez d'une équipe de 10 personnes travaillant sur les rénovations. Imaginez maintenant que votre conseil d'administration vous demande d'avancer la date de lancement **au 1^{er} juin** afin de l'aligner sur un événement communautaire, soit trois mois plus tôt que prévu initialement. Pour respecter ce calendrier accéléré, plusieurs options s'offrent à vous :

- Vous pouvez **ajouter des ressources supplémentaires** (comme des membres d'équipe ou des outils supplémentaires),
- Ou **réduire la portée du projet**, par exemple en proposant moins de services ou en simplifiant la conception des travaux de rénovation.
- Ou adopter une combinaison des deux approches.

Pour déterminer l'option que vous allez choisir, identifiez d'abord les contraintes du projet qui sont fixes et celles qui sont flexibles.

Contraintes fixes – Les côtés du triangle qui ne sont pas négociables et doivent rester constants, indépendamment des autres changements apportés au projet.

Les facteurs qui imposent ces contraintes fixes comprennent les engagements contractuels, les règles réglementaires, les considérations saisonnières, le calendrier des événements, la disponibilité du personnel et les limitations financières de l'organisation.

Contraintes flexibles – Il s'agit des côtés du triangle qui peuvent changer. Ces éléments d'un projet peuvent être ajustés pour s'adapter aux changements dans d'autres domaines, tels que les délais changeants, les budgets limités ou l'évolution des exigences du projet.

Si, par exemple, le conseil d'administration dans l'exemple ci-dessus indique que le calendrier doit être accéléré de 3 mois ET que la portée est fixe, alors la seule contrainte flexible à ajuster est le coût. Cela signifie que le budget doit être augmenté si le projet doit être terminé **avant le 1er juin**.

Le graphique ci-dessous illustre ce scénario. Notez que le plan actualisé du projet identifie une approche permettant de réaliser l'ensemble du projet (contrainte fixe) avec trois mois d'avance, mais cela n'est possible que si le budget (contrainte flexible) est augmenté.

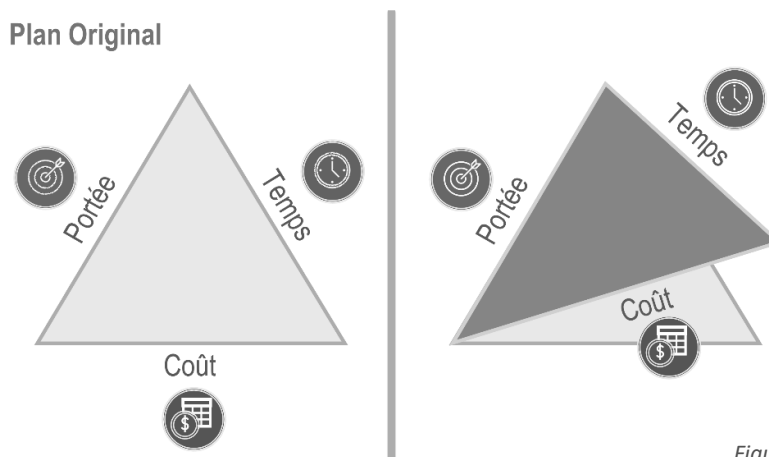


Figure 4 : Contraintes flexibles

1.3 Le cycle de vie du projet

Les projets progressent à travers une série de phases, depuis le moment où quelqu'un a une idée ou identifie un besoin, jusqu'à l'achèvement des travaux et la clôture du projet. Ensemble, ces phases constituent le cycle de vie du projet, qui décrit une séquence logique d'activités visant à atteindre les buts ou objectifs du projet. Le graphique ci-dessous fournit une représentation visuelle du cycle de vie du projet en 5 phases que nous utilisons dans ce guide.

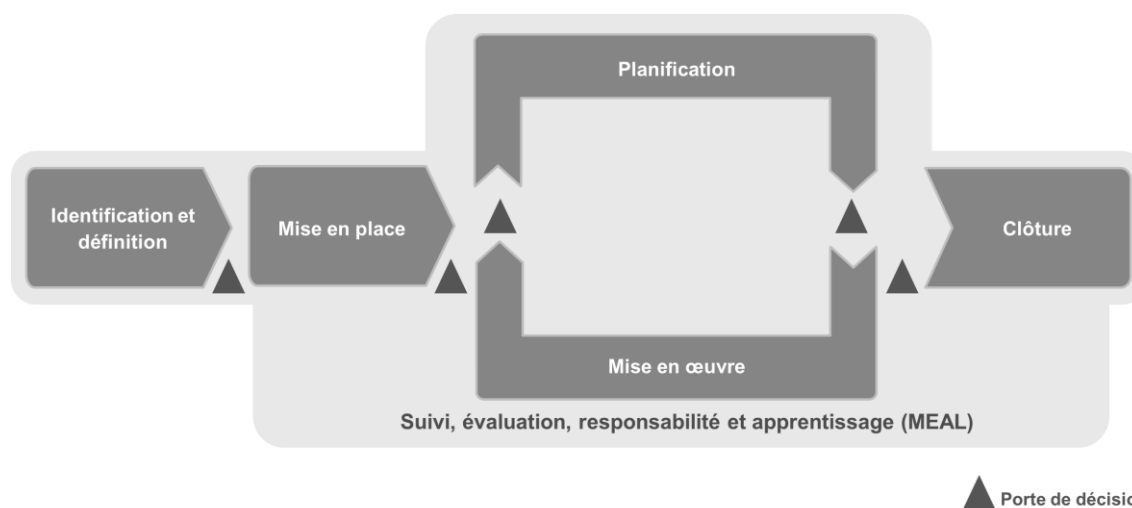


Figure 5 : Le cycle de vie du projet

Le format, l'ordre et la formulation des diagrammes du cycle de vie d'un projet peuvent varier, mais leurs objectifs restent inchangés. En organisant le travail du projet selon un cycle de vie, le chef de projet peut naviguer plus efficacement entre les phases qui relient le début d'un projet à sa fin, tout en gérant les processus nécessaires qui doivent être réalisés au cours de chaque phase.

Apprenons-en davantage sur chaque phase.

1. **Identification et définition** – C'est là que commence un projet. Une personne ou une équipe identifie un besoin ou un problème fondamental à résoudre, par exemple « Le nombre de jeunes sans abri à Havenford est en augmentation ».
Au cours de cette phase, vous explorez les causes, les effets, les options et les interventions potentielles. Cela implique de poser des questions telles que : Quelles sont les causes du problème central ? Quels sont ses effets ? Quelle valeur essayons-nous d'apporter ? Qui en bénéficiera ? Quelle approche pourrait fonctionner ? Les réponses à ces questions constituent la base stratégique de tout ce qui suit.
À la fin de cette phase, vous devriez avoir une idée claire des besoins du projet, de la solution proposée et des résultats attendus. Si votre projet est financé par des fonds externes, c'est à ce moment-là que vous devrez probablement soumettre vos propositions de projet.
2. **Mise en place du projet** – l'objectif de cette phase est de s'assurer que les bases du projet sont en place, afin que l'équipe du projet et les parties prenantes aient une vision claire de la manière dont le projet sera géré. C'est également au cours de cette phase que l'équipe du projet s'assure que les outils et les processus nécessaires à une phase de planification efficace sont en place.
3. **Planification du projet** – Au cours de cette phase, l'équipe de projet élabore un plan complet et détaillé pour l'exécution du projet. Cela comprend la création de plans de travail, de calendriers et de budgets détaillés. Lors de la planification, vous déterminez qui, quoi, quand et comment des activités du projet.
4. **Mise en œuvre du projet** – C'est la phase où « les choses sérieuses commencent ». La mise en œuvre du projet correspond au « moment de l'action », c'est-à-dire lorsque vous réalisez les activités du projet conformément au plan.
Au cours de cette phase, le chef de projet est chargé de diriger l'équipe, de coordonner les ressources, de suivre les progrès et de gérer les problèmes qui surgissent inévitablement.
5. **Clôture du projet** – par définition, les projets sont temporaires, ils doivent avoir une fin. La clôture du projet consiste à tout boucler de manière ordonnée. Au cours de cette phase finale, le projet achève tous les travaux restants, présente les livrables du projet et se termine conformément aux paramètres convenus lors de la phase de définition du projet.

Suivi, évaluation, responsabilité et apprentissage (MEAL) dans le cycle de vie du projet

Vous avez peut-être remarqué que le suivi, l'évaluation, la responsabilisation et l'apprentissage (MEAL) sont intégrés sous la forme d'un ensemble continu d'activités se déroulant tout au long des différentes phases du cycle de vie du projet.

Suivi – Collecte continue et systématique de données afin de fournir des informations sur l'avancement du projet.

Cela implique de revenir sur les progrès réalisés et de suivre ce qui est fait, comment cela est fait et si cela aide les personnes qu'il est censé aider. Grâce au suivi, les projets peuvent identifier les problèmes à un stade précoce, apporter les changements nécessaires et démontrer aux bailleurs de fonds et aux communautés que le travail accompli fait une réelle différence.

Évaluation – Évaluation systématique et axée sur l'utilisateur de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'un projet en cours ou achevé.

L'évaluation aide les projets à comprendre leur impact, à tirer des enseignements de leurs expériences et à démontrer aux bailleurs de fonds et aux communautés la valeur réelle de leur travail.

Responsabilité – Engagement à équilibrer et à répondre aux besoins de toutes les parties prenantes (y compris les participants au projet, les bailleurs de fonds, les partenaires et l'organisation elle-même) dans le cadre des activités du projet.

En termes simples, la responsabilité signifie assumer la responsabilité de la manière dont le projet est mené et faire preuve de transparence quant à son déroulement et ses résultats. Il s'agit de s'assurer que l'équipe du projet utilise l'argent et les ressources à bon escient, tient ses promesses et explique ses actions aux bailleurs de fonds, aux partenaires et aux personnes qu'elle sert.

Apprentissage – Culture et processus continus et intentionnels consistant à utiliser des données et des informations pour éclairer la prise de décision, d'améliorer les performances du projet et de renforcer les programmes futurs.

Dans le graphique du cycle de vie du projet, les phases sont représentées dans un ordre linéaire : vous identifiez et définissez avant de planifier, vous planifiez avant de mettre en œuvre, etc. Cependant, ce n'est pas le cas dans la pratique, car les phases ne sont pas strictement séquentielles ou linéaires. Il y a souvent des chevauchements et des itérations. Par exemple, vous pouvez commencer à planifier tout en finalisant la définition du projet ou commencer certaines tâches de mise en œuvre alors que d'autres parties du plan sont encore en cours de perfectionnement.

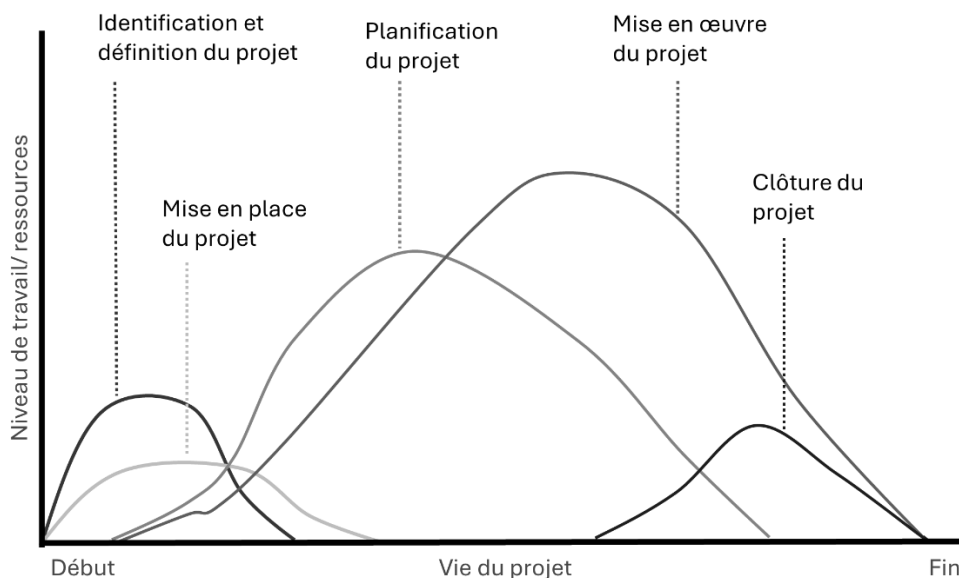


Figure 6 : Interaction entre les phases du Project DPro

Dans le graphique ci-dessus, vous avez peut-être remarqué que le chevauchement entre les phases de planification et de mise en œuvre est particulièrement important. Cela s'explique par le fait que la planification et la mise en œuvre d'un projet sont itératives. Cela est illustré par le fait que ces deux phases sont représentées dans le cycle de vie du projet par deux flèches formant une boucle circulaire.

Cela reflète la réalité selon laquelle les projets se déroulent dans des environnements dynamiques et concrets, où les changements sont constants et les problèmes inévitables. Au fur et à mesure que les projets avancent, des problèmes apparaissent, les conditions changent et de nouvelles informations et connaissances deviennent disponibles, ce qui oblige les équipes à revoir et à ajuster leurs plans pour rester sur la bonne voie. Cette boucle continue de planification, d'exécution et de perfectionnement permet une plus grande flexibilité, réactivité et amélioration au fil du temps. Une approche itérative reflète une gestion de projet solide et proactive qui valorise l'apprentissage, l'adaptation et l'obtention de résultats concrets.

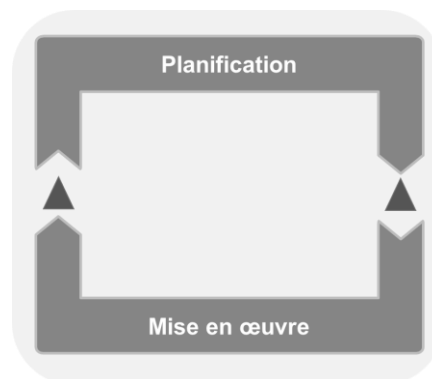


Figure 7 : Planification et mise en œuvre

Pour conclure cette discussion sur le cycle de vie d'un projet, il est essentiel de reconnaître que de nombreuses organisations ont développé leurs propres diagrammes de cycle de vie afin d'identifier les phases qui cartographient le processus du projet du début à la fin. La séquence et la formulation de ces cycles de vie peuvent varier. Cependant, leurs objectifs fondamentaux sont les mêmes : **cartographier les processus et les résultats nécessaires à la réussite d'un projet.**

Portes de décision

Vous avez peut-être remarqué les triangles placés entre les phases du graphique du cycle de vie du projet.

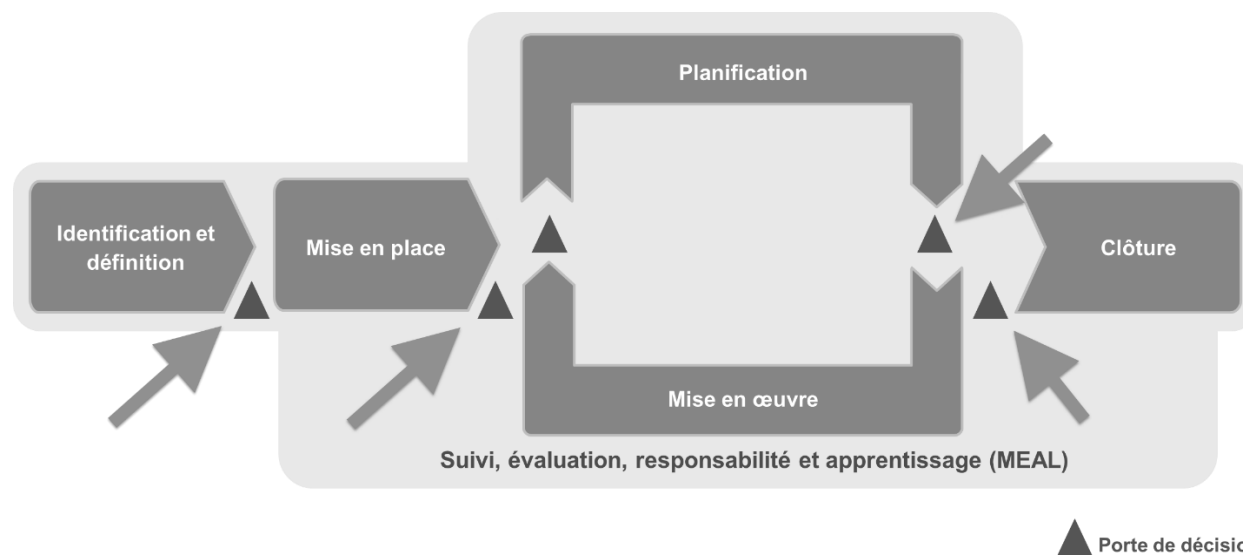


Figure 8 : Cycle de vie du projet et étapes décisionnelles

Ces triangles représentent les étapes décisionnelles du projet.

Étape décisionnelle – Point de contrôle au cours duquel les principales parties prenantes examinent l'état d'avancement et les plans du projet et décident s'il convient de poursuivre, d'adapter ou d'arrêter le projet.

Les étapes décisionnelles sont essentielles pour gérer efficacement les projets. Elles permettent d'examiner le projet d'un œil critique et de décider :

Poursuivre	Poursuivre le projet sans changement
Arrêter	Mettre fin au projet et à ses activités
Suspendre	Suspendre le projet avec la possibilité de le reprendre ultérieurement
Adapter	Ajuster la conception ou le plan du projet avant de poursuivre.

Tableau 1 : Options des portes de décision

Les discussions menées à chaque étape constituent essentiellement une occasion inestimable de se demander : « Sommes-nous toujours sur la bonne voie et procédons-nous toujours de la bonne manière ? »

Les étapes décisionnelles sont un outil essentiel pour promouvoir une gestion de projet solide, de la manière suivante :

- **Ils offrent des occasions formelles d'apprentissage**
À chaque étape, l'équipe de projet fait une pause pour évaluer les preuves, réfléchir aux résultats et déterminer si ses hypothèses restent valables.
- **Ils encouragent les décisions fondées sur des preuves**
Plutôt que de fonctionner en pilote automatique, les étapes nécessitent une justification pour continuer. De préférence, ces preuves sont basées sur des données et non sur des opinions.
- **Ils favorisent la gestion adaptative**
Les portes de décision favorisent une culture d'adaptation contrôlée.

Gestion adaptative – Approche itérative de la gestion de projet qui permet d'ajuster les plans, les stratégies et les activités en fonction des nouvelles informations, des commentaires des parties prenantes, des enseignements tirés ou de l'évolution des conditions.

Les portes de décision peuvent prendre plusieurs formes différentes, et leur nombre et leur type dépendront de la valeur, de la complexité et du risque du projet. Voici quelques exemples de types de portes de décision pouvant être utilisées dans le cadre d'un projet.

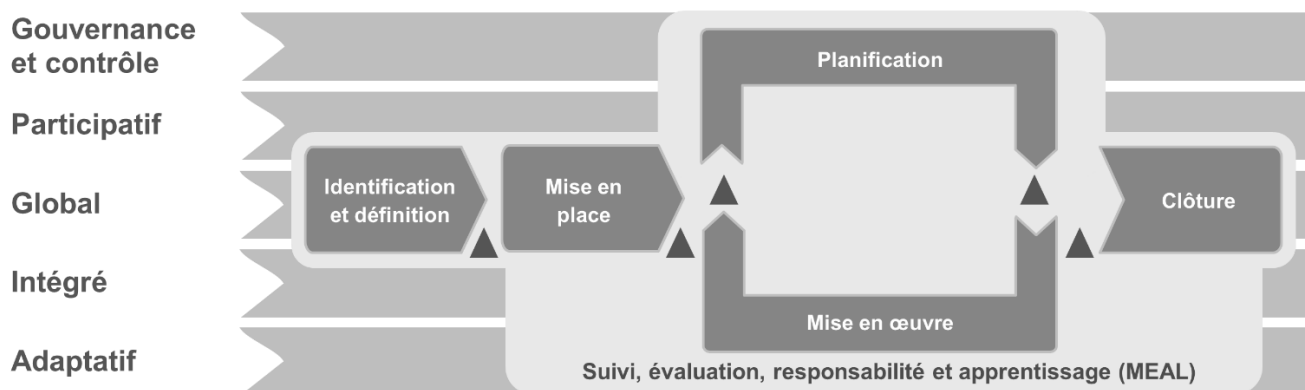
Porte de décision interne	Portes décisionnelles gérées et dirigées par les parties prenantes au sein de l'organisation afin d'examiner les progrès réalisés et d'autoriser les étapes suivantes.
Porte de décision externe	Portes décisionnelles gérées et dirigées par des parties prenantes externes à l'organisation. Il peut s'agir de participants au projet, de bailleurs de fonds, d'organismes de réglementation ou de partenaires externes.
Portes décisionnelles de fin de phase*	Portes de décision qui surviennent entre les phases du cycle de vie du projet.
Étape de décision d'urgence	<p>Une porte de décision imprévue est introduite dans le cycle de vie du projet en réaction à un problème critique, un risque émergent ou une perturbation externe qui menace la viabilité, la sécurité ou l'alignement stratégique du projet.</p> <p>Par exemple, un projet qui fournit des services d'orientation professionnelle choisit de programmer une porte de décision d'urgence après avoir appris que le plus grand employeur de la ville ferme ses portes.</p>
<p>* Remarque : dans le diagramme des phases du projet du guide, vous avez peut-être remarqué que les triangles des étapes décisionnelles ne se trouvent qu'entre chacune des phases du cycle de vie du projet. Il s'agit d'un exemple d'étapes décisionnelles de fin de phase. Cependant, dans la pratique, les étapes décisionnelles ne se produisent pas uniquement entre les phases du projet.</p>	

Tableau 2 : Types de portes de décision

1.4 Principes directeurs de la gestion de projet

Il est important de comprendre les phases du projet, mais il est tout aussi crucial de comprendre les principes directeurs qui guident votre approche du travail sur le projet. Le graphique ci-dessous ajoute un dernier élément au diagramme du cycle de vie du projet Social DPro : les principes directeurs de la gestion de projet.

Les chefs de projet doivent suivre cinq principes clés lorsqu'ils gèrent des projets qui favorisent le bien social : gouvernance et contrôle, participation, exhaustivité, intégration et adaptabilité.



▲ Porte de décisions

Figure 9 : Le cycle de vie du projet et les principes de gestion de projet

Considérez ces principes comme les « valeurs » ou les « mentalités » qui garantissent l'efficacité et le bien-fondé de vos pratiques de gestion de projet efficaces et fondées. Expliquons brièvement chacun d'entre eux :

- **Gouvernance et contrôle** – Ce principe garantit la clarté des rôles, du pouvoir décisionnel et des procédures d'escalade. Cela signifie que dès le début d'un projet, il doit exister une structure claire définissant qui a le pouvoir d'approuver les changements, de résoudre les problèmes et de prendre les décisions stratégiques clés. Sans une gouvernance et un contrôle appropriés, le projet peut devenir désorganisé, les décisions étant prises de manière incohérente ou retardée.
- **Participation** – Ce principe met l'accent sur l'implication des parties prenantes tout au long du projet. Les parties prenantes comprennent les personnes et les groupes qui ont un intérêt ou un rôle dans le projet. Il peut s'agir des personnes bénéficiant du projet, des membres de la communauté, des organisations partenaires, des bailleurs de fonds, de l'équipe du projet et d'autres encore.

Impliquer les parties prenantes dès le début et de manière cohérente dans les phases d'identification et de conception, de planification et de mise en œuvre d'un projet n'est pas seulement une bonne pratique, c'est souvent un facteur essentiel de réussite. Lorsque les personnes sont activement consultées et impliquées, cela renforce la pertinence et la qualité de la conception du projet. Cette participation permet d'identifier les risques à un stade précoce, d'améliorer la communication, de réduire les conflits, d'améliorer les estimations et la planification, et d'accroître l'appropriation et la durabilité du projet.

- **Exhaustivité** – Être exhaustif signifie adopter une vision holistique du projet. Une gestion de projet exhaustive prend en compte tous les aspects du projet. Cela inclut le travail direct qui contribue à la création des résultats du projet, ainsi qu'au travail indirect qui est souvent négligé. Parmi les exemples de travail indirect, on peut citer le recrutement, la communication, la protection, la formation, etc.
- **Intégration** – Un projet intégré signifie que les différents éléments du projet sont alignés et ne sont pas gérés de manière isolée. Ce principe stipule que toutes les phases, tous les processus, toutes les activités et tous les outils de gestion de projet doivent être reliés et se soutenir mutuellement. Il nécessite également que les différentes parties prenantes (internes et externes) collaborent au lieu de travailler en vase clos.

Dans la pratique, l'intégration implique de s'assurer que lorsque vous modifiez un aspect du projet (par exemple, prolonger le calendrier), vous devez mettre à jour les autres éléments connexes du plan (budget, dotation en personnel, contrats, communication avec les parties prenantes, etc.

- **Adaptation** – Le principe d'adaptation met l'accent sur la flexibilité et la réactivité face à des événements imprévus. Quelle que soit la minutie de votre planification, le changement est inévitable. Des défis surgiront : un membre clé du personnel peut partir, les coûts peuvent augmenter, une pandémie peut frapper ou les besoins de la communauté peuvent évoluer.

Au fil de ce guide, nous reviendrons sur les principes de gestion de projet et explorerons leur application au travail du projet à mesure que vous avancerez dans les différentes phases du cycle de vie du projet.

1.5 Les compétences en gestion de projet

L'art et la science de la gestion de projet

Avez-vous déjà travaillé avec un chef de projet qui excelle dans l'élaboration de plans, mais qui a du mal à travailler en équipe ? Il est peut-être doué pour créer des feuilles de calcul, organiser minutieusement les tâches et planifier des scénarios, mais les choses ont tendance à se gâter lorsqu'il s'agit de communiquer avec l'équipe. Il en résulte une équipe désorientée, des parties prenantes frustrées et un projet qui manque d'orientation claire.

Cela soulève une question intéressante : « La gestion de projet est-elle davantage un art, qui nécessite de solides compétences relationnelles, ou une science, axée sur l'expertise technique et les processus structurés ? »

La réponse ? Les deux. Comme dans de nombreux domaines de la vie, la réussite en gestion de projet repose sur la recherche du bon équilibre entre l'art et la science du travail.

« **La science** » – La science de la gestion de projet englobe les compétences, les outils et les processus utilisés pour la planification, la budgétisation, la programmation, la gestion des risques, etc. En tant

que chef de projet (ou membre d'une équipe de projet), vous devrez vous sentir à l'aise pour élaborer des calendriers de projet, des feuilles de calcul budgétaires et de nombreux autres outils techniques de gestion de projet.

« **L'art** » – L'art de la gestion de projet implique des compétences essentielles en matière de gestion du personnel et de leadership afin de guider efficacement les équipes et d'impliquer les parties prenantes du projet. Ces compétences englobent la résolution de problèmes, l'influence, la communication, la délégation, la gestion des performances de l'équipe, l'animation de réunions, la résolution de conflits, la négociation avec les fournisseurs ou les partenaires et la motivation de tous pendant les périodes difficiles.

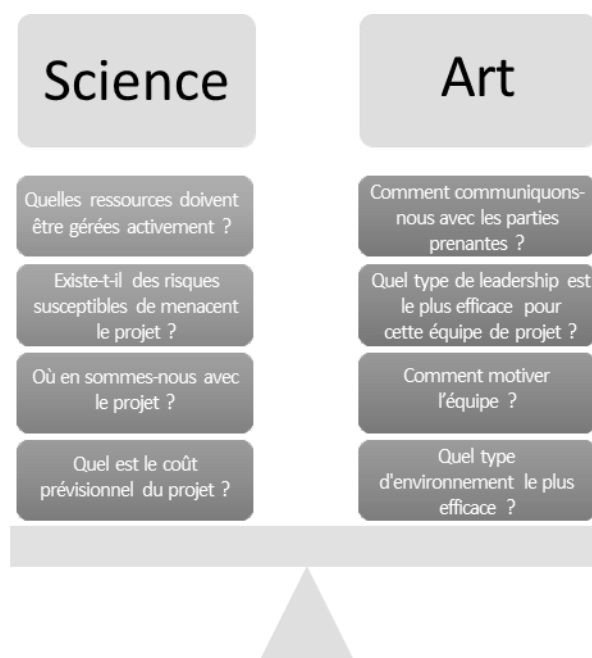


Figure 10 : L'art et la science de la gestion de projet

La leçon à retenir ici est qu'une gestion de projet efficace nécessite un équilibre. Ne vous concentrez pas uniquement sur l'aspect technique de la gestion de projet, mais aussi sur la manière dont vous dirigez les personnes avec lesquelles vous travaillez. Célébrez les succès, fournissez des commentaires constructifs et favorisez un environnement dans lequel les membres de l'équipe et les parties prenantes se sentent valorisés et écoutés. Cela est d'autant plus important lorsque vous travaillez avec des bénévoles : ces personnes donnent de leur temps parce qu'elles se sentent concernées, et si la gestion devient trop frustrante ou impersonnelle, elles risquent de se désengager.

Le modèle de compétences en gestion de projet Social Good DPro

Bien qu'il soit utile de classer les compétences en gestion de projet en deux catégories, à savoir l'art et la science, il ne s'agit là que d'une première étape dans l'identification des caractéristiques d'un chef de projet performant.

Un modèle de compétences en gestion de projet plus complet permet d'identifier les compétences requises des chefs de projet et peut ensuite servir d'outil pour évaluer les niveaux de compétence, identifier les domaines à améliorer et définir les axes de développement de carrière. Bien qu'il existe plusieurs modèles de compétences pour les chefs de projet, le modèle de compétences en gestion de projet Social Good DPro organise les compétences en gestion de projet en quatre domaines :



Figure 11 : Le modèle de compétences en gestion de projet Social Good DPro

Compétences techniques en gestion de projet – Elles sont souvent appelées collectivement comme la « science » qui sous-tend la gestion de projet. Le chef de projet est-il capable d'identifier, de sélectionner et d'utiliser les outils et les processus appropriés pour garantir la réussite de la gestion de projet ?

Leadership/Relations interpersonnelles – Souvent désignées collectivement comme « l'art » de la gestion de projet. Par exemple, comment le chef de projet communique-t-il, motive-t-il et résout-il les conflits ?

Gestion personnelle/autogestion – Capacité du chef de projet à gérer les comportements et le temps afin d'atteindre les objectifs. Par exemple, le chef de projet est-il capable de rester motivé, de hiérarchiser efficacement les priorités, de gérer son temps et d'organiser son travail ?

Spécifique au secteur – Capacité à appliquer les compétences techniques, de leadership/interpersonnelles et personnelles/d'autogestion dans le contexte de projets qui servent le bien social.

Compétence	Caractéristique
Gestion de projet Technique	<ul style="list-style-type: none"> ● Gérer de manière proactive la portée ● Identifier de manière exhaustive les activités nécessaires à la réussite du projet ● Gérer le calendrier global pour garantir que le travail est effectué dans les délais ● Définir et collecter des indicateurs pour mesurer l'avancement du projet ● Identifier, suivre, gérer et résoudre les problèmes liés au projet ● Identifier, gérer et atténuer les risques liés au projet ● Mettre en place des systèmes logistiques ● S'assurer que les livrables du projet sont d'une qualité acceptable ● Identifier si et quand des changements doivent être apportés et évaluer leur impact sur le projet ● Planifier et gérer le budget et les dépenses du projet

Leadership/ Vision globale	<ul style="list-style-type: none"> ● Avoir une vision d'ensemble d'un projet au sein d'un portefeuille d'organisations ● Promouvoir le projet (encourager l'adhésion) ● Communiquer la vision – fixer des attentes raisonnables et stimulantes ● Fournir des commentaires opportuns et utiles sur les performances aux membres de l'équipe ● Favoriser un environnement de travail productif ● Communiquer de manière proactive (à l'oral et à l'écrit), notamment en pratiquant l'écoute active ● Motiver les membres de l'équipe à suivre volontiers les directives et à atteindre les objectifs
Gestion personnelle/ autogestion	<ul style="list-style-type: none"> ● Sens de l'organisation ● Souci du détail ● Capacité à mener plusieurs tâches de front ● Esprit logique ● Esprit d'analyse ● Autodiscipline ● Gestion du temps
Spécifique au bien social	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprendre les valeurs des organisations qui promeuvent le bien social ● Comprendre les différents acteurs impliqués dans les projets qui promeuvent le bien social ● Comprendre et naviguer dans des environnements complexes ● Travailler efficacement avec un éventail de partenaires de mise en œuvre ● Faire face aux pressions particulières qui caractérisent souvent les projets visant à promouvoir le bien social ● Faire preuve de sensibilité culturelle

Tableau 3 : Compétences et caractéristiques

À mesure que les responsabilités d'un chef de projet augmentent, passant de projets relativement simples à des projets plus complexes, les connaissances, les compétences et les comportements dans chacun de ces domaines de compétence devront également s'améliorer. En outre, l'une des compétences les plus distinctives que les chefs de projet doivent développer au fil du temps est la capacité à identifier les alternatives existantes pour relever un défi (dépassements budgétaires, conflits au sein de l'équipe, rôles ambigus, changements de calendrier, risques imprévus) et à réagir en utilisant la compétence appropriée qui correspond aux besoins spécifiques de chaque situation.

Si les quatre domaines de compétence de la gestion de projet sont essentiels pour garantir la réussite d'un projet, le guide Social DPro se concentre spécifiquement sur la « science » de la gestion de projet, et plus particulièrement sur le domaine de compétence technique de la gestion de projet. Si vous souhaitez répondre à un questionnaire pour évaluer vos compétences dans ce domaine, une auto-évaluation est disponible à l'adresse www.pm4ngos.org/learning-resources/

1.6 Tout rassembler

La gestion d'un projet est un véritable parcours ! Vous commencez par une idée passionnante visant à améliorer votre communauté (ou au-delà), puis vous mettez en place une structure pour transformer cette idée en action, en collaborant avec les participants au projet, les membres de l'équipe et les partenaires tout au long du processus afin de garantir que ces actions mènent à des changements positifs.



Et ensuite ? Dans les chapitres suivants, nous explorerons les outils et les processus pratiques pour chaque phase du projet. Nous reviendrons sur l'étude de cas Havenford Cares et examinerons comment l'équipe utilise les outils dans la pratique, depuis analyses des parties prenantes et chartes de projet dans la phase initiale aux diagrammes de Gantt, rapports de suivi, registres des risques et enquêtes d'évaluation dans les phases ultérieures. Ne vous inquiétez pas si ces termes vous sont inconnus ; nous les expliquerons un par un, de manière simple et accessible.

À la fin, vous devriez vous sentir prêt à concevoir, planifier et mettre en œuvre votre propre projet, qu'il soit grand ou petit. Vous serez en mesure d'aborder vos projets avec confiance, sachant que vous possédez une solide compréhension du cadre technique et des compétences relationnelles nécessaires pour réussir.

Enfin, n'oubliez pas que personne ne naît parfait dans le domaine de la gestion de projet. C'est un apprentissage continu. Chaque projet que vous gérez (ou auquel vous participez) vous apprendra quelque chose de nouveau. En étant conscient des dimensions techniques et humaines de la gestion de projet, vous évoluerez vers un rôle à la fois efficace et gratifiant. Comme nous le disons souvent, la gestion de projet est un ensemble de compétences que vous affinez au fil du temps : chaque projet est une occasion de vous améliorer et de renforcer votre confiance.

Adapter votre approche de gestion de projet

Une dernière remarque avant de poursuivre : il est essentiel de reconnaître que chaque projet est différent et doit être géré en conséquence. Un projet de plusieurs millions de dollars mené par une grande agence de services sociaux sera géré à l'aide de processus et de documents plus formels, tandis qu'un petit projet mené par une poignée de bénévoles fera appel à une approche plus légère. La gestion de projet n'est pas un processus universel ; elle doit être adaptée au contexte.

Le dimensionnement adéquat consiste à être pragmatique, c'est-à-dire à choisir la bonne combinaison d'outils, de processus et de documentation qui correspond à l'ampleur et à la complexité de votre projet, afin que vous puissiez offrir une valeur réelle dans les délais, le budget et le cadre prévus.

Demandez-vous toujours : « Quels outils, approches et systèmes de gestion de projet contribueront à la réussite du projet sans surcharger l'équipe ? » Cependant, n'oubliez pas que même si vous choisissez d'adapter les outils et les processus, vous ne devez jamais compromettre les principes fondamentaux de la gestion de projet. Le dimensionnement adéquat de votre approche de gestion de projet ne doit pas compromettre son engagement à être bien gouverné/contrôlé, complet, intégré, adaptatif ou participatif.

Section 2. IDENTIFICATION ET DÉFINITION

« Toutes les choses sont créées deux fois : d'abord mentalement, puis physiquement. La clé de la créativité est de commencer par la fin en tête, avec une vision et un plan du résultat souhaité. »
 — Stephen Covey

2.1 Pour commencer

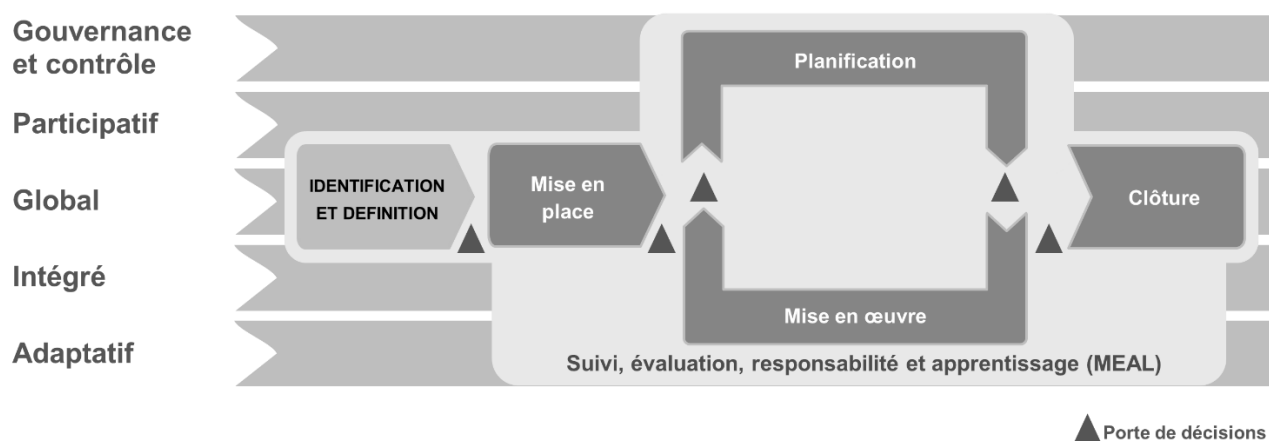


Figure 12 : Le cycle de vie d'un projet - Identification et définition

Les projets qui visent à atteindre un objectif social nécessitent généralement un travail important avant d'être approuvés. Tout d'abord, l'équipe doit identifier les besoins du projet et définir la stratégie d'intervention.

Au cours de la phase d'identification et de définition du projet, celui-ci commence par une question fondamentale : « Sommes-nous sur la bonne voie ? » Pour répondre à cette question, il convient de mener des activités qui vous aident à comprendre les besoins de la communauté, à réfléchir à des solutions et à identifier les stratégies appropriées.

La phase d'identification et de définition du projet est cruciale, car elle jette les bases de tout ce qui suivra. Le temps et les efforts consacrés à cette étape permettent de s'assurer que le projet repose sur des données factuelles et apporte une valeur ajoutée qui correspond aux besoins réels. Les décisions prises au cours de cette phase créent le cadre général dans lequel le projet évoluera, en reliant l'idée du projet aux stratégies organisationnelles, aux priorités communautaires et aux ressources disponibles.

Si les activités d'identification et de définition du projet sont menées efficacement, vous êtes déjà à mi- chemin du succès. Cependant, si l'équipe ne parvient pas à prendre les bonnes décisions au cours de cette phase, quelle que soit la qualité de l'exécution finale du projet, son impact sera limité. Cette phase est également importante car c'est le moment le plus facile et le plus rentable pour apporter des modifications. Au début, rien n'est encore définitif. Si vous découvrez que vous devez ajuster les objectifs, la portée ou l'approche de votre projet, vous pouvez le faire à moindre coût et avec un minimum de perturbations. Plus tard dans cycle du projet, en particulier une fois la mise en œuvre commence (embauche de personnel, dépenses, lancement d'activités), il devient beaucoup plus difficile et coûteux de changer de cap.

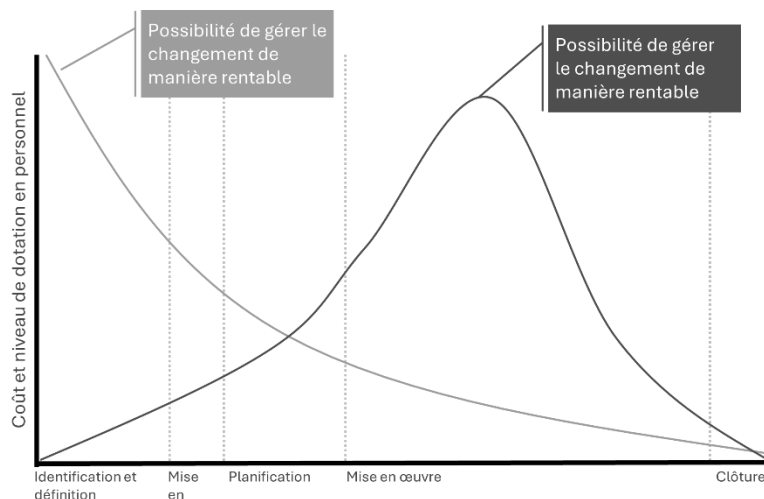


Figure 13 : Coût et niveau de dotation en personnel

Phase Intrants, processus et extrants

PHASE D'IDENTIFICATION ET DE DEFINITION DU PROJET

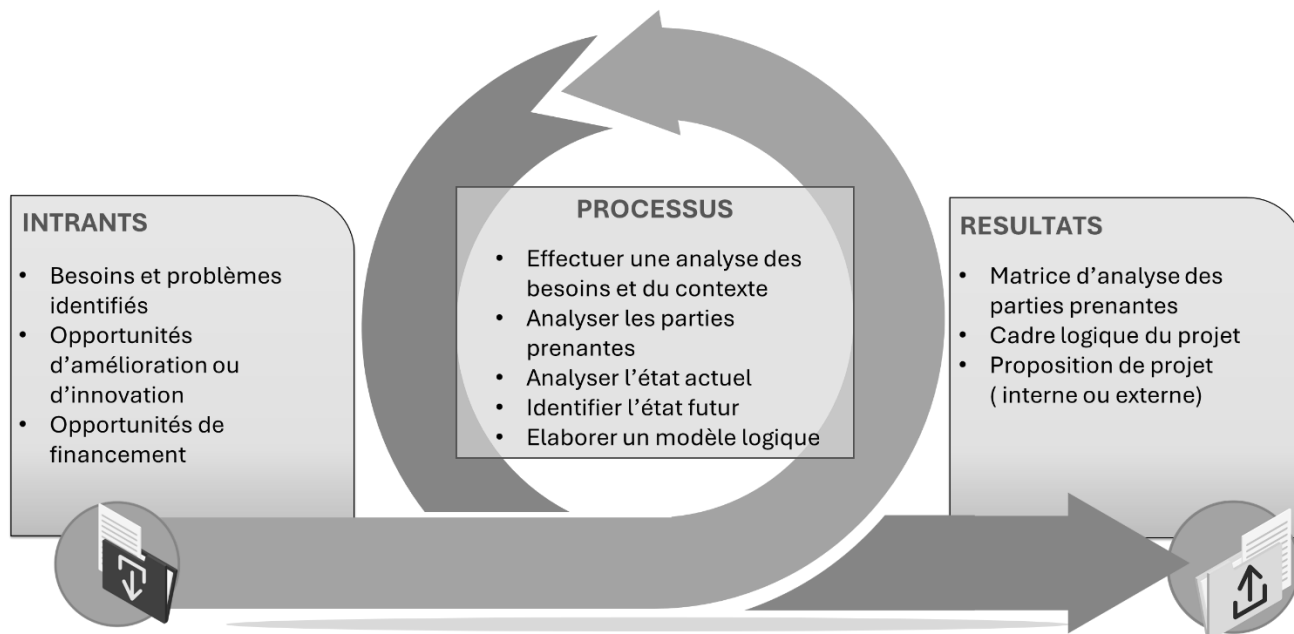


Figure 14 : Phases, processus et résultats - Phase d'identification et de définition

Entrées

Tous les projets commencent par une idée qui est ensuite évaluée et analysée. D'où viennent ces idées de projet ?

Source	Exemple
Besoins ou problèmes identifiés	Une organisation constate une augmentation du nombre d'adolescents parmi la population sans-abri et propose la création d'un centre d'accueil qui répond à leurs besoins spécifiques.
Possibilités d'amélioration ou d'innovation	Une organisation constate le succès d'un service de conseil en milieu hospitalier destiné aux jeunes à risque et décide de lancer un projet pilote en collaboration avec ses conseillers afin d'étendre l'ampleur de son impact.
Possibilités de financement	Une fondation lance un appel à propositions pour soutenir les services de désintoxication axés sur les besoins des jeunes.

Tableau 4 : D'où viennent les idées de projets ?

Processus

Au cours de la phase d'identification et de définition, un certain nombre de processus sont menés à bien afin d'évaluer et d'analyser une idée ou une opportunité de projet. Les processus menés au cours de la phase d'identification et de définition comprennent :

- **Réaliser une analyse des besoins et du contexte** – Collecter des données relatives aux besoins à satisfaire et au contexte opérationnel du projet. Cela peut inclure des informations sur les besoins, les forces/faiblesses, les ressources, les services, les questions juridiques/réglementaires, etc.
- **Analyser les parties prenantes** – Évaluation initiale des personnes ou des groupes qui s'intéressent à un projet ou qui sont concernés par celui-ci.
- **Analyser la situation actuelle** – Documentation du problème central auquel votre projet va s'attaquer, accompagnée de preuves et de données confirmant que le problème est réel et important.
- **Identification de la situation future** – Processus structuré utilisé pour définir et visualiser les conditions, capacités ou résultats souhaités qu'un projet vise à atteindre à un moment précis dans le futur.
- **Élaborer le modèle logique** – Un modèle logique est une représentation structurée et visuelle du fonctionnement prévu d'un projet ou d'un programme. Il illustre les relations logiques entre les ressources investies, les activités menées et les résultats et changements à court, moyen et long terme.

Sur la base des résultats de ces processus, des décisions sont prises quant à l'opportunité de développer une idée ou une opportunité en un projet et de rechercher un financement pour l'initiative.

Résultats

À l'issue de la phase d'identification et de définition du projet, les résultats suivants seront obtenus :

Résultats	Définition
Matrice d'analyse des parties prenantes	Outil utilisé pour identifier, évaluer et classer systématiquement les parties prenantes en fonction de leur intérêt et de leur influence sur un projet.
Cadre logique (logframe)	Modèle logique qui décrit les objectifs, les résultats, les produits et les activités du projet, ainsi que leurs relations dans une séquence « si-alors ». Le cadre logique identifie également les hypothèses (conditions externes qui doivent être réunies pour que le projet réussisse) et les indicateurs permettant de mesurer le succès.
Proposition de projet	Document qui décrit l'objectif, la portée, l'approche et les ressources nécessaires d'un projet prévu. Il est généralement utilisé pour obtenir l'approbation ou le financement de décideurs internes ou de bailleurs de fonds externes.

Tableau 5 : Résultats de la phase d'identification et de définition du projet

Étapes décisionnelles de la phase d'identification et de définition

Les étapes décisionnelles sont essentielles dans toutes les phases du projet, mais elles sont particulièrement importantes dans la phase d'identification et de définition. Les fondements du projet sont établis au cours de cette phase, de sorte que toute erreur commise à ce stade aura un effet domino sur la réussite et l'impact du projet à mesure qu'il avance.

La mise en place de étapes décisionnelles formelles et l'implication des parties prenantes dans le processus permettent de s'assurer que vous menez le bon projet, de la bonne manière. Le graphique ci-dessous présente un exemple d'une série d'étapes décisionnelles que Havenford Cares a décidé d'inclure dans la phase d'identification et de définition.

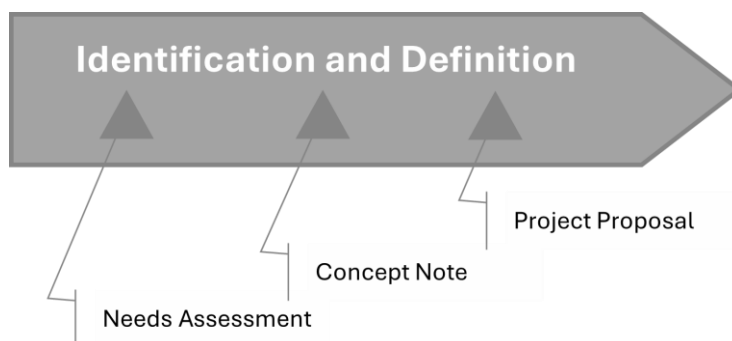


Figure 15 : Étapes décisionnelles dans la phase d'identification et de définition

Étape décisionnelle	Description
Évaluation des besoins	Valide l'existence du besoin et sa priorité pour la communauté, les parties prenantes et les participants au projet. Informe les paramètres du projet à l'aide des données et des commentaires des parties prenantes.
Note conceptuelle	Présente un concept de projet de haut niveau dans lequel les parties prenantes (l'organisation, l'équipe du programme et/ou le bailleur de fonds) déterminent si le projet répond aux critères pour passer à la proposition de projet.
Proposition de projet	Présente les grandes lignes du projet, notamment : l'étendue des travaux, le budget, le calendrier, les risques, les parties prenantes, la logique d'intervention et les ressources nécessaires.

Gardez à l'esprit que des étapes décisionnelles supplémentaires peuvent être incluses dans cette phase et dépendront du type et de la complexité du projet, ainsi que du délai entre l'idée initiale du projet (ou la demande de proposition) et la soumission de la proposition de projet.

2.2 Analyse des besoins

Avant de pouvoir planifier et mettre en œuvre un projet, il est essentiel de comprendre le contexte du projet, ses parties prenantes, ses besoins et ses problèmes. Cela ne peut se faire qu'en effectuant une analyse des besoins qui recueille des données relatives à :

- **Besoins et priorités de la communauté** : quels sont, selon les membres de la communauté, leurs besoins et leurs espoirs les plus importants ?
- **Contexte communautaire** : Quels sont les points forts de la communauté ? Les normes culturelles ? Les valeurs ?
- **Infrastructures et ressources existantes** : Quelles sont les installations ou les services déjà disponibles ? (par exemple, refuges existants, programmes pour les jeunes, établissements de santé).
- **Paysage organisationnel** : existe-t-il d'autres organisations ou initiatives traitant de questions similaires ?
- **Facteurs juridiques ou réglementaires** : quelles lois ou politiques pourraient avoir un impact sur le projet (par exemple, les réglementations locales relatives à la préparation et au service des aliments, ou les exigences de sécurité qui s'appliquent lors de la prestation de services à des mineurs) ?

Collecte de données

Il existe de nombreuses façons de collecter des données. Cependant, gardez à l'esprit que vos ressources seront probablement limitées. Par conséquent, tenez compte de vos contraintes lorsque vous décidez de la ou des sources et de la ou des méthodes que vous utiliserez pour collecter les données.

Pour vous aider à prendre ces décisions, commencez par répondre aux questions suivantes :

- Quelles données dois-je collecter ? (PORTÉE)
- De quelles ressources (budget, logistique, personnel, etc.) ai-je besoin ? (RESSOURCES)
- Quand les données sont-elles nécessaires ? (CALENDRIER)

Félicitations ! Vous venez de remplir le triangle des trois contraintes pour vos activités de collecte de données. Une fois que vous avez clairement défini vos besoins (et vos contraintes), vous pouvez commencer à explorer les options pour votre plan de collecte de données.

Données primaires vs données secondaires

Si vos ressources sont limitées et que vous disposez de peu de temps, une solution pour contourner ces contraintes consiste à utiliser des données secondaires, car vous n'avez peut-être pas le temps ou le budget nécessaires pour collecter et analyser vous-même les données.

Les données secondaires – Sont des informations existantes disponibles à partir de sources publiées et non publiées.

Avantages des données secondaires	Faiblesses des données secondaires
<ul style="list-style-type: none"> • Relativement rentables. • Nécessitent moins de ressources humaines. • Moins chronophages que la collecte de données primaires et primaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les données peuvent ne pas être à jour. • Toutes les sources ne sont pas fiables et dignes de confiance. • Les informations peuvent ne pas être spécifiques au contexte de votre projet.

Tableau 7 : Forces et faiblesses des données secondaires

Souvent, les données secondaires ne suffisent pas pour répondre à vos besoins et réaliser votre analyse contextuelle. Cela peut s'expliquer par les raisons suivantes :

1. Il n'existe pas de sources secondaires qui répondent à vos besoins en matière de données (ou qui ne sont pas spécifiques/adaptées à vos besoins).
2. Les sources secondaires ne fournissent pas suffisamment d'informations et des données supplémentaires sont nécessaires.

Dans ces situations, vous pouvez choisir de collecter des données primaires.

Les données primaires – Sont des informations collectées directement à des fins spécifiques. Elles sont originales et n'ont pas été publiées ou analysées auparavant par d'autres personnes.

Avantages des données primaires	Faiblesses des données primaires
<ul style="list-style-type: none"> ● Les données sont souvent plus pertinentes et spécifiques ● Les données sont souvent plus actuelles ● Le projet peut exercer un meilleur contrôle sur la qualité des données ● Les données primaires peuvent être utilisées pour combler les lacunes laissées après la collecte des données secondaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La collecte de données peut être coûteuse et nécessiter beaucoup de ressources ● La planification, la formation, le travail sur le terrain et l'analyse peuvent retarder le calendrier du projet. ● Une mauvaise conception du questionnaire ou des collecteurs de données non qualifiés peuvent compromettre la qualité des données.

Tableau 8 : Forces et faiblesses des données primaires

Données quantitatives vs données qualitatives

Que vous ayez l'intention d'utiliser des sources secondaires ou primaires, vous devrez décider si vous souhaitez collecter des données quantitatives ou qualitatives.

Les données quantitatives – Désignent les informations numériques qui peuvent être mesurées, comptées et analysées statistiquement. Elles répondent à des questions sur la quantité, la fréquence, l'ampleur ou les tendances.

Les données quantitatives sont particulièrement adaptées pour décrire la situation actuelle, car elles fournissent des informations mesurables et objectives qui peuvent être analysées de manière systématique. Ce type de données comprend les statistiques, les chiffres, les pourcentages et les tendances. Elles sont particulièrement utiles pour identifier avec précision l'ampleur et la portée d'un problème.

En revanche, les données qualitatives sont particulièrement utiles pour expliquer pourquoi une situation est telle qu'elle est, car elles reflètent les expériences vécues, les motivations et les facteurs contextuels qui se cachent derrière les chiffres.

Les données qualitatives – Font référence à des informations non numériques et descriptives qui reflètent les expériences des personnes, perceptions, significations et récits. Elle explore la profondeur, le contexte et la complexité d'une question.

Grâce à des méthodes telles que les entretiens, les groupes de discussion et les enquêtes ouvertes, les données qualitatives révèlent des informations plus approfondies sur les attitudes, les perceptions et les obstacles rencontrés par les personnes. Par exemple, alors que les données quantitatives peuvent indiquer une faible participation à un programme, les données qualitatives peuvent révéler pourquoi les jeunes sans domicile se sentaient mal accueillis, rencontraient des difficultés de transport ou manquaient de confiance dans le prestataire de services. Ce type de données fournit les nuances nécessaires pour mieux comprendre

des contextes complexes et concevoir des interventions efficaces et pertinentes pour les communautés desservies.

Le tableau ci-dessous fournit des informations supplémentaires sur les données quantitatives et qualitatives, en les comparant et en les contrastant selon un certain nombre de critères.

	Données quantitatives	Données qualitatives
Nature	Numérique, mesurable	Descriptives, narratives
Objectif	Quantifier les modèles, les relations ou les tendances	Comprendre le sens, l'expérience ou le contexte
Outils de collecte	Enquêtes, tests, listes de contrôle, données administratives	Entretiens, groupes de discussion, observations, récits
Format des données	Chiffres, pourcentages, échelles	Texte, citations, audio, vidéo, notes
Méthodes d'analyse	Analyse statistique	Analyse thématique ou analyse de contenu
Généralisabilité	Élevée (si l'échantillon est représentatif)	Souvent faible, mais fournit des informations approfondies
Points forts	Précision, comparabilité, évolutivité	Profondeur, contexte, compréhension des questions complexes
Limites	Peut passer à côté du contexte ou du sens	Plus difficile à généraliser ou à quantifier

Tableau 9 : Données quantitatives vs données qualitatives

Dans la pratique, une approche mixte de la collecte de données (qui combine des méthodes quantitatives et qualitatives) offre une perspective puissante et complète pour comprendre les problèmes complexes et évaluer les résultats des projets.



Le tableau ci-dessous présente un exemple simple de plan de collecte de données qui identifie la manière dont l'équipe Havenford Cares collectera les données relatives aux jeunes sans domicile fixe dans la ville de Havenford. En examinant ce plan, pouvez-vous identifier les sources primaires ? Les sources secondaires ? Les données qualitatives ? Les données quantitatives ?

Que devons-nous savoir ?	Sources	Méthodes	Ressources nécessaires	Calendrier
Combien de jeunes sont sans logement stable ? Quelles sont leurs caractéristiques démographiques ?	<ul style="list-style-type: none"> ● Registres d'admission des refuges locaux. ● Données des districts scolaires. ● Études universitaires ou d'agences. 	Recherche documentaire	Un membre de l'équipe compile les données provenant des rapports et des bases de données	1 à 2 semaines.
Pourquoi les jeunes sont-ils sans domicile et à quels défis sont-ils confrontés ?	<ul style="list-style-type: none"> ● Jeunes sans domicile fixe. ● Travailleurs sociaux. ● Rapports de police. ● Incidents à l'hôpital Rapports. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Groupes de discussion dans les centres pour jeunes. ● Entretiens avec des travailleurs sociaux. ● Recherche documentaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2 animateurs. ● Incitations à participer. 	2 à 3 semaines.
Quels sont les services existants destinés aux jeunes sans domicile fixe ? Où se situent les lacunes ?	Entretiens avec des organisations (agences de services sociaux, administrations publiques, groupes professionnels).	<ul style="list-style-type: none"> ● Appels téléphoniques. ● Recherches en ligne. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Chef de projet. ● Stagiaire (facultatif). 	1 semaine.

Tableau 10 : Plan de collecte de données de Havenford Cares

Le tableau présente une version simplifiée d'un plan de collecte de données, mais il montre comment Havenford Cares pourrait s'y prendre pour en savoir plus sur la situation à Havenford. Les données recueillies confirmeront (ou parfois remettront en question) leur compréhension de la situation et aideront à éclairer la conception du projet.

Triangulation des données

Au fur et à mesure que les données sont reçues, il est essentiel de recouper les informations et d'analyser vos données sous plusieurs angles. Cela permet de confirmer que les données sont valides et fiables.

Données valides – Informations qui mesurent avec précision ce qu'elles sont censées mesurer.

La validité des données reflète leur véracité et leur pertinence par rapport au concept, à l'indicateur ou à l'objectif spécifique évalué.

Données fiables – Informations cohérentes et stables dans le temps, entre différents observateurs ou lors de mesures répétées.

La fiabilité des données se concentre sur la reproductibilité des résultats, c'est-à-dire la capacité d'une même méthode à produire des résultats similaires dans des conditions similaires.

Une fiabilité et une validité élevées des données contribuent à réduire les biais et la subjectivité en garantissant que les informations utilisées pour la prise de décision sont à la fois cohérentes et précises. Cela permet de réduire les problèmes liés aux biais et à la subjectivité qui affaiblissent souvent la validité et la fiabilité des données.

Biais – Erreur systématique ou distorsion dans la collecte, l'analyse, l'interprétation ou la communication des données qui conduit à des résultats inexacts ou trompeurs. Il survient lorsque certaines perspectives, certains groupes ou certains résultats sont favorisés ou exclus, de manière intentionnelle ou non.

Subjectivité – Lorsque des opinions, des sentiments, des valeurs ou des points de vue personnels influencent la manière dont les données sont collectées, analysées, interprétées ou communiquées.

Une façon de réduire le biais et la subjectivité dans la définition du problème consiste à utiliser la triangulation des données.

Triangulation – Consiste à examiner une question sous plusieurs angles ou à utiliser plusieurs méthodes pour voir si vous obtenez la même réponse.

Lorsque vous effectuez une évaluation des besoins (ou toute autre collecte de données), si différentes perspectives et méthodes aboutissent toutes à la même conclusion, vous pouvez être plus sûr de la fiabilité et de la validité de vos résultats. S'ils sont contradictoires, vous devrez peut-être approfondir votre enquête.

Une façon d'utiliser la triangulation pour évaluer les besoins consiste à utiliser le modèle des besoins sociaux de Bradshaw. Le sociologue Jonathan Bradshaw a défini quatre types de besoins distincts : **normatifs, ressentis, exprimés et comparatifs**, chacun offrant une perspective unique pour comprendre les besoins d'un individu ou d'une communauté.

- **Besoins ressentis** – Besoins identifiés par ce que les gens disent avoir besoin ou vouloir. Ils découlent des opinions ou des sentiments de la communauté elle-même. Ils sont importants, mais peuvent être personnels et influencés par ce que les gens savent ou attendent. Parfois, les gens ne parlent pas de certains besoins parce qu'ils se sont habitués à des situations difficiles ou ne savent pas qu'il existe de meilleures options.
- **Besoins exprimés** – Besoins qui sont apparents d'après les actions des personnes. Il s'agit de ce que les personnes font déjà pour essayer de répondre à leurs besoins, par exemple la manière dont ils utilisent les services ou demandent de l'aide.

- **Besoins normatifs** – Sont des besoins définis par ce que les experts estiment que les gens devraient avoir, sur la base de règles, de recherches ou de normes professionnelles.
- **Besoins comparatifs** – Besoins identifiés en explorant les différences, les écarts et les inégalités entre les groupes. Par exemple, qui dispose de ressources ou de services et qui n'en dispose pas.

Lorsque nous examinons un besoin à travers les quatre prismes (ressenti, exprimé, normatif, comparatif), notre compréhension de la situation est plus valable et plus fiable. Un besoin « réel » apparaîtra probablement dans plusieurs catégories. Si un besoin n'est ressenti que par quelques personnes mais n'est étayé par aucune donnée ni opinion d'expert, vous aurez peut-être besoin de plus de données pour décider s'il s'agit d'une priorité.

Le graphique ci-dessous fournit un exemple où les besoins des jeunes sans domicile sont explorés à travers chacune des quatre perspectives de la hiérarchie des besoins de Bradshaw. Notez que trois des quatre catégories soulignent l'importance de l'accès au logement. Cela semble indiquer un besoin impérieux dans ce domaine. Cependant, notez que les questions de l'emploi et du soutien psychologique ont également été mentionnées.



Figure 16 : Besoins des jeunes sans domicile fixe selon la hiérarchie des besoins de Bradshaw

La collecte de données relatives aux besoins et l'analyse du contexte peuvent être coûteuses et prendre beaucoup de temps. Veillez à planifier vos activités de collecte de données en fonction du temps et des ressources disponibles. Tenter de collecter trop de données peut submerger le personnel, retarder la prise de décision et détourner les ressources des activités futures, tandis que collecter trop peu de données peut entraîner des lacunes dans la compréhension et affaiblir les perspectives du projet.

Voici quelques conseils pour adapter votre processus de collecte de données :

- Concentrez-vous sur la collecte des données les plus pertinentes pour vos questions clés
- Utilisez les sources de données existantes dans la mesure du possible

- Envisagez de privilégier les méthodes rentables telles que les sondages succincts ou les groupes de discussion.
- Évitez les outils et les modèles qui nécessitent une expertise technique approfondie.

2.3 Identification et analyse des parties prenantes

Pourquoi l'identification et l'analyse des parties prenantes sont-elles si importantes ? Parce que la manière dont vous impliquez les personnes et/ou les groupes peut faire ou défaire votre projet.

Parties prenantes – Les personnes ou les groupes qui s'intéressent à un projet ou qui sont concernés par celui-ci.

Les projets axés sur la promotion du bien social comptent souvent un large éventail de parties prenantes, notamment les participants au projet, les fournisseurs, les partenaires de mise en œuvre, les agences gouvernementales et autres. N'oubliez pas non plus les parties prenantes internes à votre organisation, qui peuvent inclure la direction, les services de soutien et les membres de l'équipe.

Les avantages d'un processus rigoureux d'analyse des parties prenantes sont les suivants :

- Une meilleure compréhension des individus, des groupes et des institutions, ainsi que de leurs intérêts dans le projet.
- Une meilleure compréhension des motivations et des capacités de ces parties prenantes.
- Une compréhension plus éclairée des personnes susceptibles d'influencer (positivement ou négativement) les activités et la réussite du projet.

Principes de gestion de projet PARTICIPATIF

La phase d'identification et de définition du projet offre une excellente occasion d'impliquer les parties prenantes dès le début du processus, ce qui en fait un véritable effort de collaboration. Bien qu'une approche participative peut nécessiter plus de temps et de ressources, les avantages en valent largement la peine ! Voici Pourquoi :

- Renforcer la conception du projet – Plus il y a de points de vue, meilleures sont les idées et les perspectives.
- Renforcer l'appropriation du projet – Lorsque les personnes sont impliquées dès le début, elles s'investissent davantage dans le résultat.

En encourageant la participation dès le début, vous contribuez à établir des relations importantes et durables. En identifiant rapidement les acteurs clés, vous pouvez faire des choix éclairés quant aux personnes à impliquer (et à la manière de les impliquer) tout au long du projet.

Lors de l'analyse des parties prenantes, il est utile de suivre un processus en trois étapes.

Étape 1 : Identifier les parties prenantes

Commencez par dresser une liste des parties prenantes potentielles. Il est important d'être exhaustif dans ce processus. Posez-vous les questions suivantes : « Qui a un intérêt dans le projet ? » et « Qui a une influence (positive ou négative) sur la réussite du projet ? ».

Lorsque vous dressez votre liste, veillez à réfléchir aux nombreuses catégories de parties prenantes qui pourraient avoir un intérêt et une influence sur le projet. Le tableau ci-dessous identifie six catégories de parties prenantes à prendre en compte, notamment les utilisateurs, les instances dirigeantes, les fournisseurs/prestataires, les influenceurs, les personnes dépendantes et les soutiens.



En utilisant ces six catégories comme cadre, l'équipe Havenford Cares dresse une liste des parties prenantes qui ont un intérêt ou une influence sur un projet potentiel visant à aider les jeunes sans abri à Havenford.

Catégorie de parties prenantes	Description et parties prenantes
Utilisateurs Les personnes qui bénéficieront directement des produits et/ou services du projet.	Les jeunes qui dépendent du centre pour leurs relations sociales, les services d'hygiène, la formation professionnelle ou le soutien en matière de santé mentale.
Gouvernance Les personnes ou groupes de personnes qui s'intéressent à la manière dont le projet est géré.	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Gouvernance interne du projet</i> – Les personnes ou groupes qui supervisent le cadre de gouvernance du projet. ● <i>Auditeurs/régulateurs</i> – Les agences gouvernementales locales qui établissent les exigences de conformité pour travailler avec les jeunes sans domicile fixe. ● <i>Bailleurs de fonds</i> – Les personnes et les organisations qui financent le projet.
Prestataires Personnes qui participent activement au travail du projet.	Les gestionnaires, les membres de l'équipe, les bénévoles, les partenaires de mise en œuvre, les sous-traitants et les fournisseurs entrent dans cette catégorie.
Influenceurs Personnes qui ont la capacité de modifier l'orientation (de manière positive ou négative) du projet.	Cela inclut les médias locaux, les réseaux sociaux, les influenceurs, les élus, les acteurs économiques et les leaders communautaires.

Personnes dépendantes Ceux qui attendent du projet autre chose que le produit ou le service final prévu.	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres de la famille des jeunes sans domicile fixe, • Autres projets traitant de questions connexes • Les agences gouvernementales travaillant sur des questions liées aux jeunes sans domicile fixe.
Soutiens Groupes chargés de soutenir le produit ou le service une fois le projet terminé.	<ul style="list-style-type: none"> • Le département des opérations de Havenford Cares devrait assurer le soutien et la gestion des produits et services du projet. • Le projet travaillera en étroite collaboration avec des bénévoles. • Les bailleurs de fonds devraient continuer à financer des activités visant à soutenir les jeunes sans domicile fixe après la fin du projet.

Tableau 11 : Liste des parties prenantes de Havenford Cares

Lorsque vous consultez la liste des parties prenantes ci-dessus, veuillez noter les points suivants :

- **Les parties prenantes peuvent apparaître dans plusieurs catégories.**
 Par exemple, les bailleurs de fonds peuvent être des parties prenantes de la gouvernance (pendant le projet) et des parties prenantes de soutien (après la fin du projet).
- **Vous devrez peut-être diviser les catégories en sous-catégories.**
 Par exemple, Havenford Cares identifie trois sous-catégories dans la catégorie Gouvernance : Gouvernance interne du projet, Auditeurs/Régulateurs et Bailleurs de fonds.
- **Les catégories de parties prenantes évolueront.**
 De nouvelles parties prenantes pourraient apparaître, tandis que d'autres pourraient perdre leur intérêt ou leur influence.

Étape 2 : Analyser les parties prenantes

Une fois les parties prenantes identifiées, l'équipe de projet peut utiliser une matrice d'analyse des parties prenantes pour analyser les parties prenantes du projet et évaluer leurs intérêts et leur influence.

Intérêt - Degré d'intérêt des parties prenantes pour les résultats d'un projet.

Les parties prenantes très intéressées sont très attentives à l'évolution du projet, car les résultats les concernent directement. À l'inverse, les parties prenantes peu intéressées sont moins concernées par les résultats du projet et peuvent ne pas accorder la priorité à son avancement.

Influence (ou pouvoir) - Capacité d'une partie prenante à influencer l'exécution et les résultats du projet.

Cette influence peut découler de leur position au sein de l'organisation/communauté, de leur contrôle sur les ressources, de leur expertise ou de leur autorité. Les parties prenantes ayant une grande

influence peuvent influencer considérablement les décisions relatives au projet, tandis que celles ayant une faible influence ont une capacité limitée à le faire. Il est important de reconnaître que les parties prenantes influentes peuvent soit bloquer le projet, soit le faciliter, voire les deux dans certains contextes.



Voici un exemple de matrice d'analyse des parties prenantes créée par l'équipe Havenford Cares, qui identifie et analyse les parties prenantes ayant un intérêt (et une influence) dans les questions liées au sans-abrisme des jeunes dans la ville.

Description des parties prenantes	Catégorie de partie prenante	Intérêt pour le projet	Influence (Power)	Influence (pouvoir)
Jeunes sans-abri	Utilisateurs	Accroître la sécurité et l'accès aux ressources		Principaux utilisateurs des résultats du projet
Organismes de services sociaux	Prestataires	Soucieux d'améliorer la situation et les conditions de vie des jeunes sans domicile fixe.	Leur influence est importante dans le soutien quotidien, même si leurs moyens financiers sont limités.	Relations étroites avec les jeunes sans domicile fixe et les prestataires de soins de santé
Les forces de l'ordre	Personnes influentes	Il existe des tensions entre les jeunes sans domicile fixe et la police.	Ils ont de l'autorité et peuvent avoir une forte influence sur la vie des jeunes.	Ont des contacts réguliers avec les jeunes sans domicile fixe.
Bailleurs de fonds /Bailleurs de fonds	Gouvernance	Investis dans la réduction du nombre de jeunes sans domicile fixe	Influence très forte sur la réussite du projet.	Aucun lien direct avec les jeunes sans domicile fixe.
Entreprises locales	Soutiens	Aucun lien actuel	L'emploi est un facteur clé pour accéder à un logement stable	Aucune relation directe actuelle avec d'autres parties prenantes.
Prestataires de soins de santé	Prestataires	La sensibilisation et l'intérêt sont relativement faibles	Les jeunes sans-abri ont des besoins importants en matière de soins de santé.	Les jeunes sans-abri ont un accès direct limité aux prestataires de soins de santé

Tableau 12 : Matrice d'analyse des parties prenantes de Havenford Cares

La matrice d'analyse des parties prenantes n'est pas quelque chose que vous créez une fois pour toutes. Il s'agit d'un outil dynamique qui doit être mis à jour à des moments clés du projet. Les étapes décisionnelles, par exemple, sont d'excellentes occasions de réunir l'équipe, de réévaluer les parties prenantes et de s'assurer qu'elles sont correctement impliquées.

Étape 3 : Élaborer une stratégie d'engagement des parties prenantes

Une fois la matrice d'analyse des parties prenantes mise en place, le projet peut utiliser ses informations pour commencer à élaborer une stratégie d'engagement des parties prenantes. Un outil particulièrement utile à cette fin est la grille d'influence/d'intérêt. Il s'agit d'une matrice 2x2 qui classe les parties prenantes en quatre catégories. Le projet ajustera son approche d'engagement des parties prenantes en fonction du quadrant dans lequel se trouve la partie prenante.

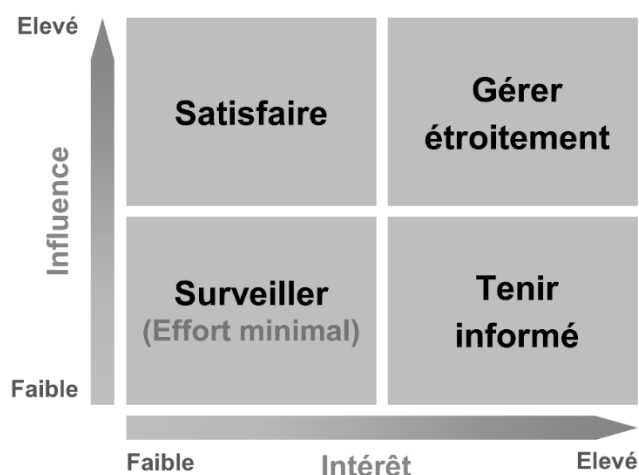


Figure 17 : Grille d'influence/d'intérêt

- **Influence élevée, intérêt élevé** : ces parties prenantes sont des acteurs clés et doivent être activement impliquées et étroitement encadrées.
- **Influence élevée, intérêt faible** : ces parties prenantes doivent être satisfaites, mais avec une communication moins fréquente.
- **Faible influence, intérêt élevé** : ces parties prenantes doivent être tenues informées et consultées sur les questions qui les intéressent.
- **Faible influence, faible intérêt** : ces parties prenantes doivent être surveillées, mais sans autre forme d'engagement.

Nous reviendrons sur la grille d'influence/d'intérêt lors de la phase de planification du projet, lorsqu'un plan d'engagement des parties prenantes plus détaillé sera élaboré.

2.4 Analyse des problèmes et des objectifs

L'arbre des problèmes

À ce stade, nous avons recueilli des données sur les besoins et le contexte, et nous avons identifié et analysé les parties prenantes. L'étape suivante consiste à analyser le problème en détail, en posant les questions suivantes : « Quel est le problème fondamental que nous souhaitons résoudre ? », « Quelles en sont les causes ? » et « Quels en sont les effets ? ».

L'arbre des problèmes est un outil couramment utilisé pour répondre à ces questions.

Un arbre des problèmes est un outil visuel d'analyse des problèmes qui ressemble à un arbre composé de trois éléments :

- Le **tronc** de l'arbre correspond à la **définition du problème central**. Commencez toujours par là !
- Les **racines** sont les **CAUSES** du problème fondamental, c'est-à-dire les facteurs qui contribuent à ce problème.
- Les **branches** sont les **EFFETS**, c'est-à-dire les conséquences qui résultent du problème central.

Créer un arbre des problèmes avec votre équipe (et d'autres parties prenantes, le cas échéant) permet une analyse plus approfondie du problème et aide tout le monde à voir clairement les relations de cause à effet. Cela commence par un seul énoncé du problème central. Ensuite, vous examinez les causes. Au fur et à mesure que vous identifiez les causes, veillez à approfondir votre analyse pour découvrir les causes profondes du problème. Pour ce faire, posez-vous sans cesse la question « Pourquoi cela se produit-il ? » afin de creuser les causes profondes. Lorsque vous identifiez les effets, suivez le même processus en vous posant sans cesse la question « Que se passe-t-il à cause de cela ? »

Havenford Cares commence l'arbre des problèmes en identifiant le problème central : « Incidence élevée et croissante des jeunes sans domicile fixe à Havenford ». Ensuite, il identifie les causes directes et les effets directs du problème central et aboutit aux conclusions suivantes.

Causes directes	Effets directs
<ul style="list-style-type: none"> • Insécurité économique et chômage • Lacunes en matière de soutien et de soins • Manque d'accès à un logement stable • Rupture des relations familiales • Méconnaissance des ressources disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Détérioration de la santé mentale et physique • Exposition à l'exploitation et à la violence • Demande accrue de refuges et de services d'urgence

Tableau 13 : Causes directes et effets directs du problème central

Ensuite, pour chaque cause directe, l'équipe identifie ses sous-causes, et pour chaque effet direct, elle identifie les effets à plus long terme.

Une fois terminé, l'arbre problématique reflète la **situation actuelle** de l'augmentation du nombre de jeunes sans domicile à Havenford, en répondant à des questions telles que « Quel est le problème ? Quelles en sont les causes directes ? Quelles sont les causes profondes ? Pourquoi est-ce important ? »

Principes de gestion de projet EXHAUSTIVITÉ

Un arbre de problèmes analysant le sans-abrisme chez les jeunes comporterait davantage de « cases » et de niveaux que ceux inclus dans l'exemple ci-dessus. Il est important que l'analyse du problème soit exhaustive et détaillée. Si vous ne parvenez pas à comprendre pleinement les causes et les effets du problème central, le projet aura du mal (et échouera souvent) à élaborer une stratégie d'intervention efficace.



Vous pouvez consulter le résultat final du processus d'analyse de l'arbre des problèmes de Havenford Cares dans le graphique ci-dessous.



Figure 18 : Analyse de l'arbre des problèmes de Havenford Cares

Ce processus d'analyse du problème nous prépare à l'étape suivante : imaginer comment résoudre le problème.

L'arbre des objectifs

Si l'arbre des problèmes représente l'état actuel, l'arbre des objectifs représente l'état futur souhaité. Pour créer un arbre des objectifs, vous transformez les énoncés négatifs des problèmes dans l'arbre des problèmes en énoncés positifs des objectifs. Le problème central devient *l'objectif central* (une condition positive à atteindre), chaque cause est transformée en *solution* et chaque effet est désormais un *résultat*.

Dans le cas de Havenford Care, si le problème central est « l'incidence élevée et croissante des jeunes sans domicile fixe à Havenford », nous transformons cela en un objectif central. Cela pourrait donner quelque chose comme : « Réduire l'incidence des jeunes sans domicile fixe à Havenford ». Ensuite, pour chaque cause profonde, l'équipe rédige une solution correspondante.

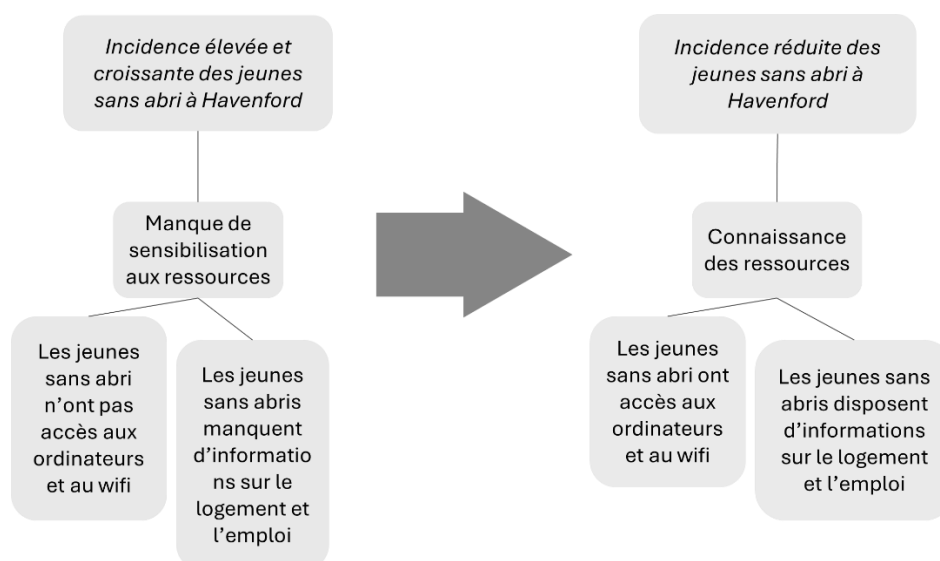


Figure 19 : Causes profondes et solutions correspondantes

Appliquez ensuite la même approche pour rédiger un résultat correspondant à chaque effet dans l'arbre des problèmes. Une fois le processus terminé, vous obtenez un arbre des objectifs comme celui ci-dessous.

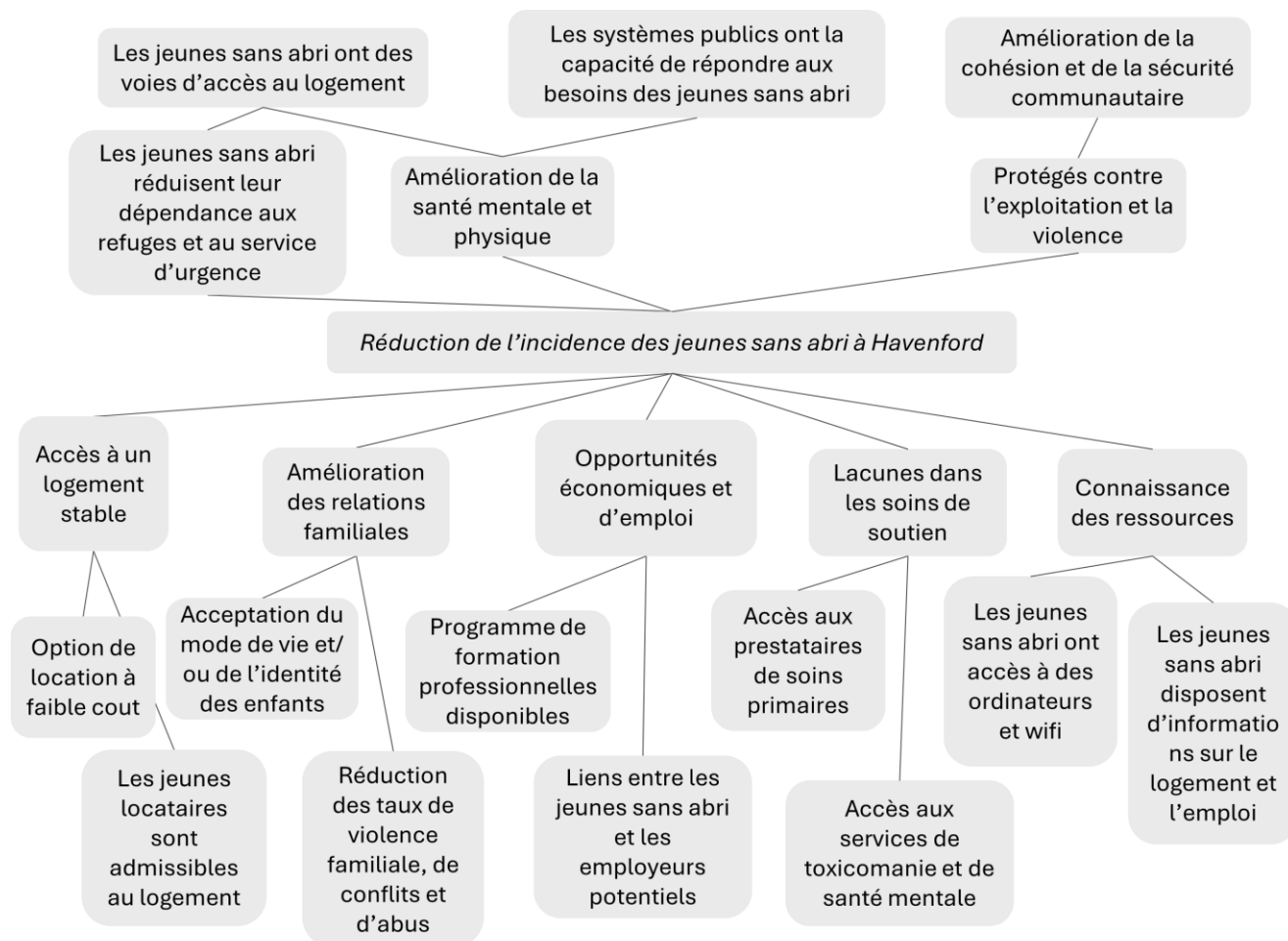


Figure 20 : Arbre des objectifs de Havenford Cares

Critères de portée du projet

L'arbre des objectifs présente une vision globale des nombreuses options possibles pour lutter contre le sans-abrisme chez les jeunes. Dans la pratique, cependant, il est peu probable qu'une seule organisation ait la capacité et les ressources nécessaires pour s'attaquer à toutes les causes et à tous les effets d'un problème social complexe. C'est là que les choses se compliquent ! Comment votre projet décide-t-il où il va investir/intervenir ? Et qu'est-ce qui sera exclu du champ d'application de votre projet ?

Une approche utile pour prendre ces décisions difficiles consiste à identifier les critères utilisés pour déterminer l'étendue du projet. Le tableau ci-dessous présente un certain nombre de critères à prendre en compte pour déterminer ce qui sera inclus dans l'étendue de votre projet (et ce qui en sera exclu).

Critères d'inclusion dans le périmètre	Questions directrices
Hiérarchisation des besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Quels besoins ont été les plus mis en avant lors de l'évaluation/l'analyse ? • La satisfaction de quels besoins semble avoir le plus grand potentiel d'impact ?
Programmes, activités et services externes	<ul style="list-style-type: none"> • Qui d'autre travaille dans le domaine d'intervention proposé ? • Mènent-ils des activités qui répondent aux éléments de l'analyse de l'arbre des objectifs ?
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • L'approche proposée est-elle acceptable pour la population cible et les principaux groupes de parties prenantes ? • Par exemple, un programme de logement partagé pour les jeunes adultes serait-il approprié s'il s'adressait à des jeunes des deux sexes ?
Capacité institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les points forts de votre organisation ? • Quels sont les niveaux de capacité de vos partenaires de mise en œuvre ? (le cas échéant)
Disponibilité des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Le financement est-il disponible ? • Existe-t-il un potentiel de croissance ? • Quelles sont les possibilités d'exploiter d'autres ressources ?
Rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Le taux de rendement de l'investissement est-il acceptable ?
Faisabilité technique et durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Le travail proposé peut-il être réalisé de manière réaliste ? • Le travail du projet peut-il être pérennisé et maintenu dans le temps ?
Alignement organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les priorités stratégiques de votre organisation ? • Quels sont les points forts de votre organisation ? • Quelles sont les autres priorités de votre organisation (géographie ? Groupes cibles ? Autres ?)

Tableau 14 : Critères d'inclusion dans le champ d'application

Notez que tous les critères d'inclusion dans le champ d'application n'ont pas la même importance. Veillez à attribuer différents niveaux d'importance à chaque critère pris en compte. La pondération de vos critères permet de garantir que les décisions d'inclusion dans le champ d'application du projet correspondent à vos objectifs, vos valeurs et vos contraintes.

Après avoir examiné les critères d'inclusion dans le champ d'application et suivi un processus parfois controversé de prise de décisions difficiles, l'équipe de Havenford Cares (et certaines parties prenantes clés) met à jour son arbre d'objectifs afin qu'il reflète les domaines sur lesquels elle tend à concentrer son travail et ceux qu'elle ne traitera pas. En examinant le graphique mis à jour, vous remarquerez que Havenford Cares a décidé de ne pas intervenir dans les domaines suivants :

- **Fournir un accès à un logement stable.**

Havenford Cares a découvert qu'une autre organisation avait reçu des fonds pour mener ces activités. Cette organisation prendra la tête de Havenford sur cette question.

- **Améliorer les relations familiales.**

Ce domaine a été jugé moins prioritaire par les jeunes sans domicile interrogés. Il n'a donc pas été inclus dans le champ d'application du projet.



Figure 21 : Arbre des objectifs actualisé de Havenford Cares

Sur la base des résultats de ce processus, Havenford Cares décide de lancer un projet intitulé « The Youth Haven Project ». Il s'agira d'un projet de trois ans visant à réduire le nombre de jeunes sans domicile fixe en ouvrant un centre d'accueil pour les jeunes en situation de précarité logement.

La première année du projet sera consacrée à la rénovation du bâtiment du centre d'accueil et à la réalisation de tous les travaux nécessaires à l'ouverture du centre. Les deuxième et troisième années seront consacrées à

la prestation de services aux jeunes sans domicile et à l'élargissement de la portée du projet. Le projet Youth Haven offrira les services suivants :

- Formation professionnelle et aide à la recherche d'emploi
- Conseils en matière de santé mentale et soins de santé de base
(Remarque : Havenford Cares ne fournira pas ces services directement. L'organisation travaillera plutôt en collaboration avec l'hôpital local et des organismes de santé mentale.)
- Informations pour aider les jeunes à trouver des hébergements d'urgence, des logements stables et des opportunités d'emploi.

Leur plan consiste à mettre fin au projet Haven Youth à la fin de la troisième année et à transférer ses actifs et ses services vers les activités courantes du portefeuille plus large de Havenford Cares.

Principes de gestion de projet INTÉGRÉS ET COMPLETS

Un autre élément à prendre en compte lors de la définition de la portée d'une intervention est l'impact collectif. Ce n'est pas parce que votre projet ne peut pas traiter toutes les causes et tous les effets identifiés dans l'arbre des problèmes que les autres besoins ne doivent pas être satisfaits. Idéalement, votre projet devrait pouvoir être coordonné avec d'autres parties prenantes afin que vous puissiez ensemble traiter tous les aspects du problème, ou du moins la plupart d'entre eux.

Par exemple, plusieurs parties prenantes qui s'occupent des besoins des jeunes sans abri à Havenford ont créé un groupe de travail afin de coordonner leurs efforts et d'améliorer leur impact collectif. Dans le cadre de cette initiative, les différentes parties prenantes prendront l'initiative dans des domaines clés :

- Emploi des jeunes et santé mentale – Havenford Cares
- Services de réconciliation familiale – Havenford High School
- Refuge d'urgence – The Havenford Housing Alliance
- Soins de santé primaires – The Havenford Clinic

2.5 La logique d'intervention du projet

Une fois que vous avez identifié les objectifs de votre projet, il est temps de commencer à définir comment vous allez atteindre ces résultats. Pour cela, nous allons élaborer un modèle logique.

Modèle logique – Représentation visuelle et systématique du fonctionnement prévu d'un projet ou d'un programme.

Il illustre les relations logiques entre les ressources investies, les activités prévues et les résultats attendus, qu'il s'agisse de résultats à court terme ou d'impacts à long terme.

Un modèle logique joue un rôle central dans la gestion de projet, car il définit la logique d'intervention, c'est-à-dire le raisonnement étape par étape qui explique comment et pourquoi un projet est censé apporter des changements.

Voici plusieurs façons dont un modèle logique peut soutenir un projet :

- **Clarification du parcours du projet** – Les modèles logiques décomposent le projet en éléments clairs, montrant le flux de cause à effet du projet.
- **Ils servent d'outil de communication** – Les modèles logiques permettent de s'assurer que les parties prenantes du projet – des membres de l'équipe aux partenaires, en passant par les bailleurs de fonds, etc. – ont une compréhension commune des objectifs du projet et de la manière dont ils doivent être atteints.

Cadre logique

L'un des outils les plus fréquemment utilisés pour cartographier la logique d'intervention d'un projet est le cadre logique (ou logframe).

Cadre logique – Modèle logique de haut niveau qui décrit les objectifs, les résultats, les produits et les activités du projet, ainsi que leurs relations dans une séquence « si-alors ». Le cadre logique identifie également les hypothèses (conditions externes qui doivent être réunies pour que le projet réussisse) et les indicateurs permettant de mesurer le succès.

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

objectif ultime du projet.

Il existe de nombreuses variantes du cadre logique : certaines sont des matrices 4x4, tandis que d'autres sont 4x5. De plus, les différents modèles de cadres logiques utilisent souvent une terminologie distincte pour les libellés des colonnes et des lignes. Néanmoins, bien qu'il existe de nombreuses variantes dans la structure et la terminologie des modèles de cadre logique, ils constituent tous des outils extrêmement utiles pour déterminer comment le changement se produira, comment les progrès et l'impact seront mesurés et quels risques pourraient nuire à la réussite du projet.

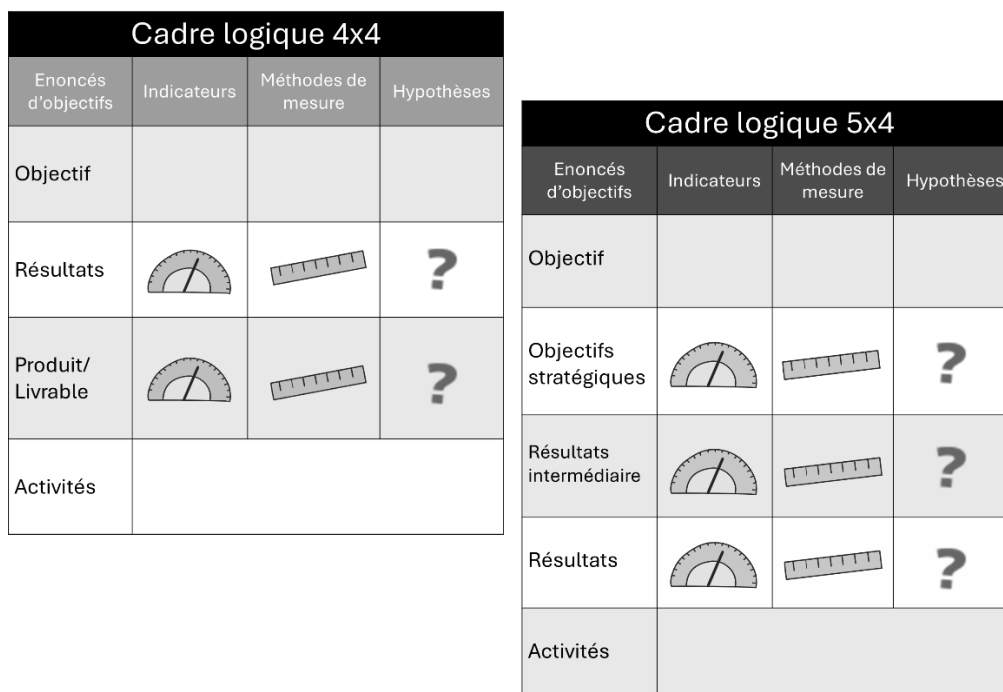


Figure 22 : Variantes du cadre logique

Le guide Social Good DPro utilise un modèle de matrice logique 4x4. Il s'agit du modèle le plus simple, qui convient parfaitement à ceux qui découvrent les modèles logiques et l'approche du cadre logique.

Commençons notre examen du cadre logique en approfondissant le contenu de ses quatre colonnes.

Colonne 1 <i>Énoncés d'objectifs</i>	Colonne 2 <i>Indicateurs</i>	Colonne 3 <i>Moyens de vérification</i>	Colonne 4 <i>Hypothèses</i>
Ceux-ci décrivent les résultats souhaités à différents niveaux du projet. Ensemble, ils définissent la logique si-alors relations entre les projet (la logique vertical logique).	Il s'agit de données quantitatives ou mesures qualitatives utilisés pour suivre les progrès, reflètent le changement ou évaluent performance du projet.	Ce sont les sources de données et méthodes utilisées pour collecter des informations pour chaque indicateur.	Ce sont les conditions qui doivent s'appliquent au logique « si-alors » du projet afin de sont vraies. Les hypothèses aident à définir le logique horizontale de la projet.

Tableau 15 : Cadre logique - Contenu de ses quatre colonnes

Examinons chacune de ces colonnes plus en détail afin de mieux comprendre la force du cadre logique.

Énoncés d'objectifs

Dans notre modèle de cadre logique 4x4, les énoncés d'objectifs se répartissent en quatre niveaux :

Objectif – Résultat final ou impact de plus haut niveau (transformation, durabilité, moyens de subsistance, bien-être, etc.) auquel le projet contribue à long terme.

Par exemple, l'énoncé de l'objectif du projet Havenford Cares est « Réduire de manière durable le nombre de jeunes sans abri à Havenford ». (Remarque : le projet Youth Haven contribuera à cet objectif, mais ce projet seul ne permettra pas de l'atteindre).

Résultats – Ce que le projet espère accomplir à moyen terme au niveau des participants au projet. Les résultats contribuent aux changements au niveau de la population au niveau des objectifs.

Par exemple, les énoncés de résultats pourraient porter sur :

- L'utilisation des produits ou services du projet.
- Les changements de comportement.
- L'application des connaissances ou des compétences.
- L'adoption ou la couverture accrue des pratiques recommandées.

Résultats – Les livrables immédiats du projet (tangibles et intangibles) résultant des activités du projet. Les résultats comprennent les produits, les biens, les services et les changements.

Par exemple, les résultats peuvent inclure :

- Les apprenants ont amélioré leurs connaissances en matière de littératie financière.
- Campagne de communication menée auprès des entreprises locales.
- Rénovation du centre d'aide à la jeunesse.

Activités – Travaux nécessaires à la réalisation des résultats du projet. Lors de l'élaboration du cadre logique, énumérez les principales activités à réaliser. Évitez d'entrer dans les détails, car les tâches spécifiques du projet doivent être incluses dans le plan du projet (qui sera établi ultérieurement).

Au fur et à mesure que vous élaborez vos énoncés d'objectifs, vous commencerez à reconnaître les liens entre les niveaux du cadre logique. Ces liens établissent la logique verticale du projet, également appelée « logique si-alors » de l'intervention.

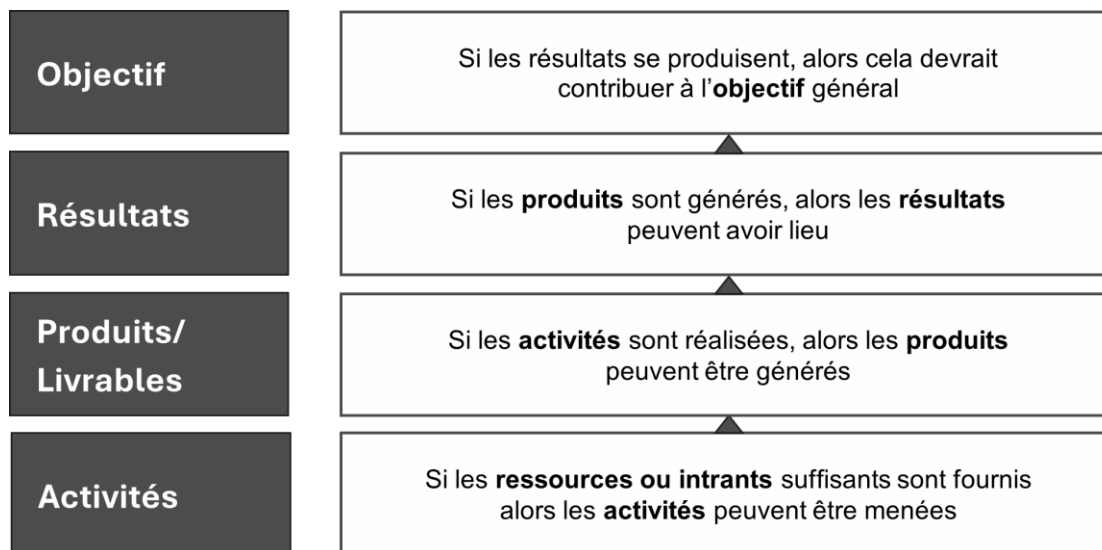


Figure 23 : « Logique si-alors » de l'intervention

L'équipe Havenford Cares a élaboré les énoncés d'objectifs suivants pour son cadre logique.



	Description
Objectif	Réduction de l'incidence des jeunes sans abri à Havenford
Résultats	Les jeunes sans abri ont : 1. Accès à un endroit confortable, accueillant et sûr qui offre des installations et des services pendant la journée 2. Ressources financières accrues pour obtenir un logement stable 3. Accès accru aux services de lutte contre la toxicomanie, aux conseils en santé mentale et aux prestataires de soins de santé primaires 4. Accès amélioré à un logement stable et sûr
Produits	1.1 Ouverture du centre avec installation pour salle de bain, douche, buanderie, ordinateur, téléphone, Wi-Fi et repas 2.1 Accès accru à un emploi rémunéré pour un salaire décent 3.1 Mise en place des programmes hebdomadaires pour la toxicomanie, les conseils en santé mentale et les soins de santé primaires 4.1 Mise à disposition d'un centre d'informations sur les abris et les logements
Activités	1.1.1 Installation de salles de bain, de douches, d'une buanderie et d'une cuisine 1.1.2 Aménagement des bureaux, des salles de réunion et des espaces communs 2.1.1 Embaucher un conseiller emploi 2.1.2 Effectuer des visites de sensibilisation auprès des employeurs ciblés 2.1.3 Suivi des jeunes placés dans des emplois 3.1.1 Signer l'accord de coopération entre la clinique communautaire de Havenford et Havenford Cares 3.1.2 Animer le groupe hebdomadaire de recherche et de traitement sur la toxicomanie 4.1.1 Embaucher un conseiller en logement 4.1.2 Créer un plan de communication automatisé avec les agences partenaires en matière de logement

Tableau 16 : Énoncés d'objectifs de Havenford Cares

Lorsque vous rédigez des énoncés d'objectifs, veillez à examiner les liens entre les énoncés d'objectifs figurant aux différents niveaux du cadre logique. Il est essentiel que ces liens soient valides ! Trop souvent, les énoncés d'objectifs essentiels à la logique verticale font défaut, ou le cadre logique établit des liens qui ne sont possibles que par optimisme. Dans ces situations, un projet pourrait théoriquement mener à bien toutes ses activités et même produire ses résultats, mais ne pas parvenir à atteindre ses objectifs ou à contribuer à la valeur à long terme (le but).

Hypothèses

L'une des critiques formulées à l'encontre du cadre logique est que sa structure logique linéaire « si... alors » peut simplifier à l'excès les processus complexes de changement social. Une façon d'atténuer ce risque consiste à inclure des hypothèses soigneusement identifiées dans votre matrice de cadre logique.

Hypothèses – Les conditions nécessaires qui doivent rester en place pour que la logique « si-alors » du projet reste valable.

En termes simples, les hypothèses répondent à la question suivante : « Quelles conditions doivent être réunies pour que la logique verticale se réalise ? »

Les hypothèses impliquent généralement des conditions ou des facteurs externes qui échappent au contrôle du projet. Elles définissent la logique horizontale du cadre logique et doit rester vraie pour que la logique du projet soit valide.

	Description du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectif				Si la logique horizontale est suivie ET que les hypothèses sont vraies, alors le projet réussira probablement
Résultat(s)				
Produits				
Activités				

Tableau 17 : Logique horizontale du cadre logique

Examinez attentivement et de manière critique les hypothèses de votre cadre logique. Si ces conditions ne sont pas remplies, la réussite de votre projet sera compromise. Cela est particulièrement vrai lorsque vous articulez des hypothèses entre les niveaux des résultats et des produits. C'est là que les projets qui

promouvent le bien social rencontrent souvent leurs plus grands défis. Ils constatent que, bien qu'ils puissent réaliser les livrables concrets de leur projet, ces produits ne sont pas utilisés pour avoir un impact positif sur le changement social parmi les individus, les groupes et les communautés qu'ils visent à aider. Souvent, cela est dû soit à une logique verticale défailante, soit à des hypothèses critiques qui ont été négligées.



Voici trois exemples d'hypothèses que Havenford Cares a incluses dans son cadre logique entre les niveaux de résultats et de réalisations. Notez que les hypothèses sont formulées sous forme d'affirmations positives.

Objectif	Hypothèses
Résultat 2 : Les jeunes sans abri disposent des ressources financières nécessaires pour obtenir un logement stable.	
Produit 2 : Accès accru à un emploi offrant un salaire décent.	Les jeunes sans abri accordent la priorité au logement dans leurs dépenses.

Tableau 18 : Exemples d'hypothèses

Objectif	Hypothèses
Résultat 3 : Accès accru aux services de lutte contre la toxicomanie, aux conseils en santé mentale et aux prestataires de soins primaires.	
Produit 3.1 : Programmes hebdomadaires en place pour offrir des programmes liés à la toxicomanie, aux conseils en santé mentale et aux soins primaires.	Le projet reçoit la coopération promise de la clinique communautaire de Havenford.

Objectif	Hypothèses
Résultat 4 : Les jeunes desservis par le projet ont un meilleur accès à un logement stable et sûr.	
Produit 4.1 : Centre d'échange d'informations sur les refuges et logement mis à disposition.	Les fournisseurs de logement sont prêts à accepter les références de Havenford Cares comme alternative aux conditions d'admissibilité.

Tableau 19 : Exemples d'hypothèses

Indicateurs et moyens de vérification

Une fois les énoncés d'objectifs rédigés et les hypothèses identifiées, les derniers éléments du cadre logique sont les indicateurs de réalisation et les moyens de vérification pour chaque niveau du cadre logique.

Indicateur – Mesure quantitative ou qualitative utilisée pour suivre les progrès, refléter les changements ou évaluer les performances d'un projet.

Lorsque vous identifiez les indicateurs pour le cadre logique, commencez par vous demander : « De quelles informations ai-je besoin et pourquoi en ai-je besoin ? » Avez-vous besoin de données pour :

- Respecter les exigences des bailleurs de fonds en matière de rapports ?
- Suivre le niveau d'avancement et les réalisations du projet ?
- Analyser tout écart entre les performances attendues et réelles ?
- Communiquer les progrès réalisés aux groupes communautaires, aux organismes gouvernementaux ou à d'autres organisations ?

Vos réponses à ces questions vous aideront à déterminer les indicateurs à utiliser et leur nombre. Par exemple, alors que votre organisme de financement peut exiger un indicateur spécifique pour l'établissement de rapports, vous pourriez avoir besoin d'un autre type d'indicateur pour la prise de décisions et pour fournir des mises à jour aux communautés.

Une fois que vous avez clairement défini les informations dont vous avez besoin, vous pouvez commencer à identifier vos indicateurs du cadre logique. Au fur et à mesure que vous identifiez les indicateurs, utilisez la liste de contrôle des indicateurs SMART pour déterminer s'ils répondent aux normes de qualité. SMART est un acronyme qui représente cinq critères spécifiques : mesurable, atteignable, pertinent, limité dans le temps — qui, ensemble, aident les équipes à évaluer la qualité des indicateurs du projet.

Liste de contrôle des indicateurs SMART

Spécifique	Un indicateur doit être clairement défini et ciblé, décrivant exactement ce qui sera mesuré et à qui ou à quoi il s'applique.
Mesurable	L'indicateur peut-il être évalué de manière objective et indépendante ? Existe-t-il des déclarations claires sur ce qui sera évalué au fil du temps ?
Réalisable	Les indicateurs doivent être réalisables, compte tenu des contraintes du projet (budget, temps et ressources).
Pertinence	Les indicateurs doivent mesurer avec précision le changement que vous souhaitez suivre.
Limité dans le temps	Les indicateurs doivent identifier le délai dans lequel le changement est censé se produire.

Tableau 20 : Liste de contrôle des indicateurs SMART

Une fois les indicateurs élaborés, des moyens de vérification doivent être identifiés pour chaque indicateur afin de montrer exactement **comment** les progrès seront mesurés et **d'où** proviendront les données à l'appui.

Moyens de vérification (MoV) – Les sources à partir desquelles nous obtenons les informations permettant de mesurer les indicateurs du projet.

Les moyens de vérification doivent être rentables et mesurer directement les indicateurs. Le meilleur conseil pour les indicateurs et les MoV est de rester simple. Plus l'indicateur est complexe, plus le MoV est complexe (et donc difficile à mesurer).

Tout rassembler

Le tableau ci-dessous illustre une partie du cadre logique du projet Youth Haven. Observez comment les énoncés d'objectifs et les hypothèses délimitent la logique verticale et horizontale du projet. Ensuite, examinez les indicateurs qui seront utilisés pour suivre les changements et les MoV que l'équipe utilisera pour collecter des données afin de mesurer les progrès par rapport aux indicateurs du cadre logique.

	Description	Indicateurs	Moyen de vérification	Hypothèses
Objectif	Réduction de l'incidence des jeunes sans logement à Havenford			
Résultat(s)	Les jeunes sans abri ont : 1. Accès à un endroit confortable, accueillant et sûr qui offre des installations et des services pendant la journée 2. Ressources financières nécessaires pour obtenir un logement stable 3. Accès accru aux services de lutte contre la toxicomanie, aux conseils en santé mentale et aux prestataires de soins de santé primaires 4. Accès amélioré à un logement sûr et stable	D'ici la fin de l'année 3 : 1,80% des jeunes sans logement déclarent se sentir plus en sécurité grâce à l'accès au centre d'accueil. 2,60% des jeunes employés disposent des ressources nécessaires pour obtenir un logement stable. 3.a Le temps d'attente moyen pour que les jeunes sans abri aient accès à des conseils en santé mentale est de 14 jours. 3 .b Réduction de 50% du nombre de jeunes sans abri déclarant des besoins médicaux non satisfaits. 4. Réduction de 30% de la durée pendant laquelle les personnes et les familles restent sans abri	. Données d'enquête. . Revenu autodéclaré (situation d'emploi, dossier du programme) . Registre de présence à la clinique, dossiers de rendez-vous, . Enquête auprès des participants, accès aux services de santé	Havenford Cares identifie les jeunes sans abri cachés qui ne sont actuellement pas dans le système. Les attitudes de la communauté continuent de soutenir le travail des organismes qui soutiennent les jeunes sans abri.
Produits	1.1 Ouverture du centre avec installation pour salle de bain, douche, buanderie, ordinateur, téléphone, Wi-Fi et repas 2.1 Accès accru à un emploi rémunéré pour un salaire décent 3.1 Mise en place des programmes hebdomadaires pour la toxicomanie, les conseils en santé mentale et les soins de santé primaires 4.1 Mise à disposition d'un centre d'informations sur les abris et les logements	D'ici la fin de la troisième année : 1125 jeunes /jour utilisent les installations du centre d'accueil. 215 jeunes /mois sont jumelés à un emploi stable grâce aux programmes de formation professionnelle et de placement. 3.1a 1 séance de groupe sur la toxicomanie par semaine 3.1b Moyenne de jeunes sans abri participant à chaque séance. 3.1c 5 séances de conseil en santé mentale par semaine. 3.1d 15 visites de soins de santé primaires par semaines. 414 jeune par mos sont jumelés à des possibilités de logement stable	.Dossiers d'inscription au programme et registre de présence aux formations. .Registres de présence aux séances de groupe sur la toxicomanie ;registre de présence à la clinique pour les consultations de conseil et les visites de soins de santé. Registre d'utilisation de la bibliothèque de ressources (feuilles de présence, suivi de l'utilisation) et données d'enquête sur l'utilisation de la bibliothèque	.Les jeunes sans abri accordent la priorité au logement dans leurs dépenses. .Le projet reçoit la coopération promise de la clinique communautaire de Havenford. .Les fournisseurs de logements ont prêts à accepter les références de Havenford Cares comme alternative aux conditions d'admissibilité.
Activités	1.1.1 Installation de salles de bain, de douches, d'une buanderie et d'une cuisine 1.1.3 Aménagement des bureaux, des salles de réunion et des espaces communs 2.1.1 Embaucher un conseiller emploi 2.1.2 Effectuer des visites de sensibilisation auprès des employeurs ciblés 2.1.3 Suivi des jeunes placés dans des emplois 3.1.1 Signer l'accord de coopération entre la clinique communautaire de Havenford et Havenford Cares 3.1.2 Animer le groupe hebdomadaire de recherche et de traitement sur la toxicomanie 4.1.1 Embaucher un conseiller en logement etc..			

Tableau 21 : Élaboration partielle du cadre logique du projet Youth Haven

2.6 Propositions de projet

Une fois le modèle logique d'intervention du projet terminé, vous devrez souvent élaborer une proposition afin d'obtenir le financement ou l'approbation du projet. Cette proposition doit s'appuyer sur les informations que vous avez déjà recueillies et développées au cours de la phase d'identification et de définition, telles que l'analyse du problème, l'analyse des parties prenantes (le besoin), la solution proposée (l'arbre des objectifs), les résultats attendus, les indicateurs proposés et les risques potentiels (le cadre logique).

Le document de proposition de projet peut inclure :

- **Contexte et besoin** : un bref aperçu du contexte et de l'énoncé du problème, incluant les données clés. Cette section met en évidence les raisons pour lesquelles le projet est nécessaire.
- **Description du projet** : il s'agit d'une description narrative de la portée générale du projet, y compris l'objectif, les résultats, les produits et les activités prévues (ce que le projet va réaliser, à un niveau général). (Source : cadre logique)
- **Parties prenantes** : qui est impliqué ou concerné, et tous les partenaires clés. (Source : analyse des parties prenantes)
- **Plan de mise en œuvre initial** : calendrier général et phases du projet, étapes clés ou porte de décisions.
- **Estimation budgétaire initiale** : principales catégories de coûts et budget prévu (souvent sous forme de fourchettes ou de chiffres approximatifs à ce stade).
- **Risques et hypothèses** : principaux risques ou facteurs externes à surveiller (tirés de notre liste d'hypothèses).

Le format, le contenu et la structure de la proposition peuvent varier considérablement en fonction des exigences du bailleur de fonds ou des politiques d'une organisation. Certains bailleurs de fonds peuvent exiger des descriptions très détaillées, des modèles budgétaires spécifiques ou des modèles logiques, tandis que d'autres peuvent accepter des documents plus courts. De même, les propositions internes peuvent suivre un format standardisé ou être adaptées aux préférences des décideurs au sein de l'organisation.

Quel que soit le contexte, la proposition doit clairement énoncer l'objectif du projet, les activités, le calendrier et les résultats attendus.

Une fois ces bases solides établies, vous êtes prêt à passer à la phase de configuration et de planification détaillées du projet. Au cours de cette phase, vous décomposerez le travail en tâches spécifiques, établirez un calendrier et un budget pour chaque élément, et vous préparerez à la mise en œuvre. Toutes ces étapes s'appuieront sur les bases établies lors de la phase d'identification et de définition, garantissant ainsi que votre projet est non seulement bien intentionné, mais également bien conçu pour avoir un impact réel.

Section 3. MISE EN PLACE DU PROJET

« Premièrement, ayez un idéal précis, clair et pratique : un but, un objectif.
 Deuxièmement, disposez des moyens nécessaires pour atteindre vos fins...
 Troisièmement, adaptez tous vos moyens à cette fin. »

— Stephen Covey

3.1 Pour commencer

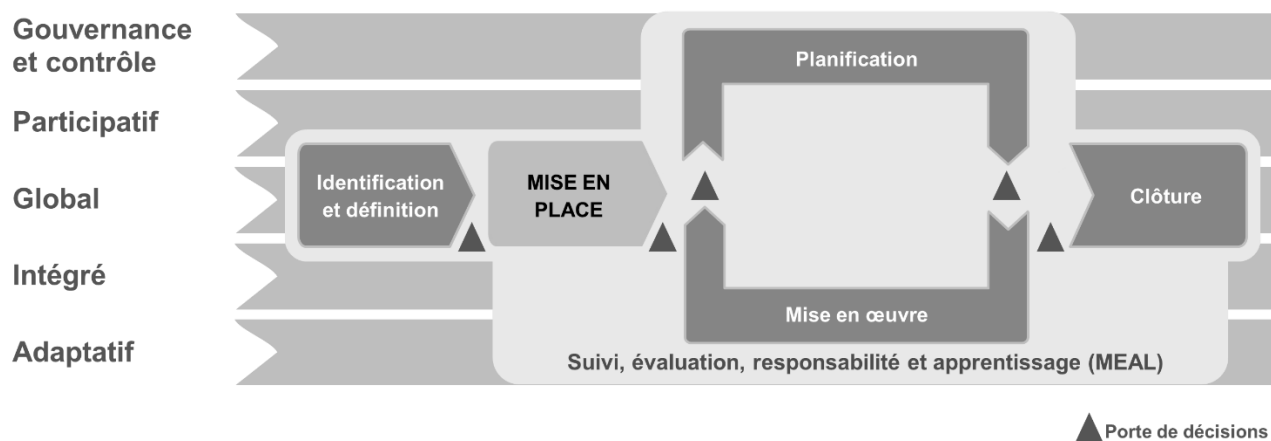


Figure 23 : Le cycle de vie du projet - Mise en place

Bienvenue dans la phase de configuration du projet. Considérez cette phase comme une occasion de préparer tout le monde et tout ce qui est nécessaire au lancement officiel du projet. Ce qui rend cette phase unique, c'est qu'elle se concentre presque exclusivement sur les besoins du chef de projet, de l'équipe de projet et des principales parties prenantes.

La mise en place du projet consiste à établir le cadre de gestion du projet et à confirmer que les processus fondamentaux de gestion de projet sont en place. Cela implique notamment de répondre à des questions telles que : « Comment le projet sera-t-il doté en personnel ? Comment les décisions seront-elles prises ? Quels risques pourraient potentiellement nuire à la réussite du projet ?

Comment la planification sera-t-elle menée ? Et que se passera-t-il après la clôture du projet ? » Une fois ces décisions prises, le projet est prêt à être officiellement lancé et l'équipe peut passer aux phases suivantes du cycle de vie du projet, à savoir la planification détaillée et la mise en œuvre du projet.

Entrées, processus et sorties de la phase

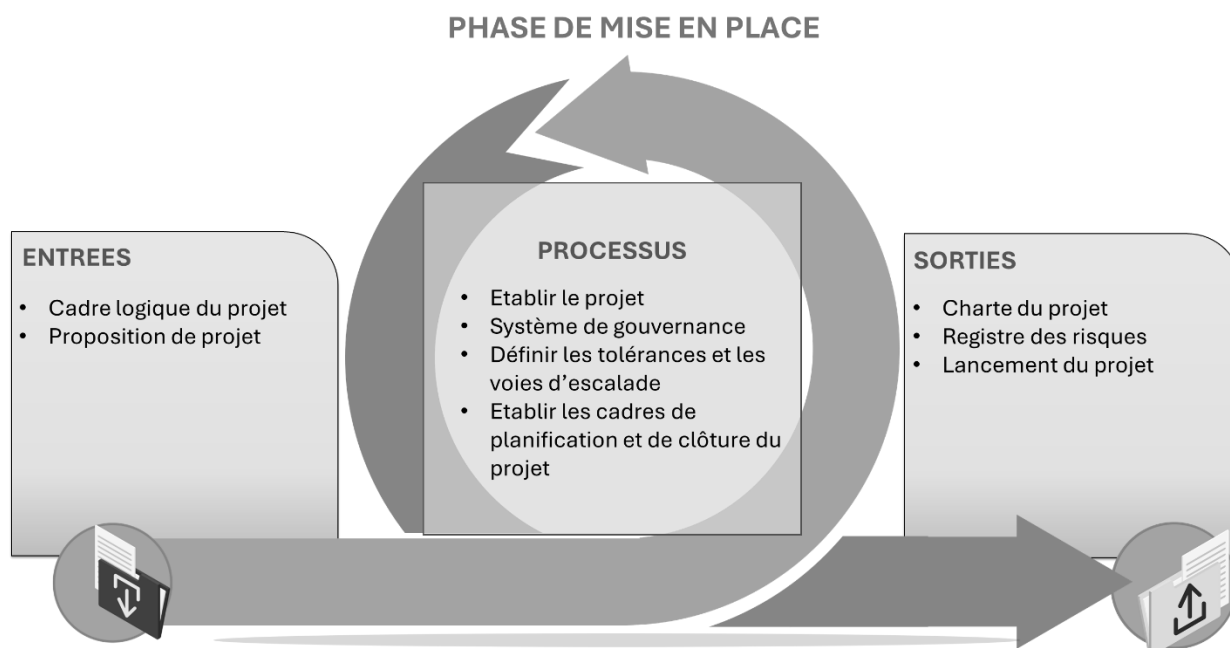


Figure 24 : Entrées, processus et résultats de la phase - Phase de configuration

Intrants

Les intrants de la phase de configuration ont été développés pendant la phase d'identification et de définition. Ils comprennent le cadre logique du projet et la proposition de projet.

Processus

Afin de mener à bien les résultats attendus pour la phase de mise en place du projet, celui-ci devra mener à bien les processus liés à la mise en place :

- Le système de gouvernance du projet
- Les tolérances du projet et les procédures d'escalade des problèmes
- Les cadres de planification et de clôture du projet

Résultats

À l'issue de la phase de mise en place du projet, les résultats suivants seront obtenus :

Résultat	Objectif
<i>Registre des risques</i>	Identifie les risques du projet, y compris leur probabilité et leur impact potentiel. Il identifie également si et comment chaque risque sera géré par le projet.
<i>La charte du projet</i>	Sert de document de référence de base qui autorise le projet. Elle fournit des informations de haut niveau sur les livrables du projet, le budget, le calendrier, la gouvernance, la prise de décision, la dotation en personnel et les risques.

Tableau 22 : Résultats par rapport aux objectifs

Réalité : le chef de projet et la phase de préparation

Il est possible que le chef de projet n'ait pas encore été embauché au moment où le projet entre dans la phase de mise en place. Les processus de recrutement peuvent prendre du temps, et les organisations peuvent ne pas vouloir embaucher de chef de projet avant la signature d'un contrat de financement. Même si le chef de projet n'est pas encore en poste, il devrait y avoir un point focal qui supervise les processus et veille à ce que tout ce qui doit être documenté le soit, afin que, lorsque le chef de projet arrivera, il y ait une vision claire des tâches qui ont été accomplies et des processus qui sont en place.

Étapes décisionnelles de la phase de mise en place

La principale étape de décision pendant la phase de mise en place est la suivante leCharte de projet signée. Une fois signée, ce document approuve officiellement le projet et chef de projet est autorisé à commencer à travailler sur les activités du projet (et à dépenser les fonds du projet).

Cette autorisation est importante pour la responsabilité : elle constitue une preuve que le projet a été approuvé officiellement, ce qui peut protéger le chef de projet et l'équipe plus tard si quelqu'un remet en question le fait qu'ils aient été autorisés à mener certaines activités ou à dépenser de l'argent. C'est également le moment où le chef de projet est officiellement investi de l'autorité nécessaire pour diriger le projet dans le respect des paramètres convenus.

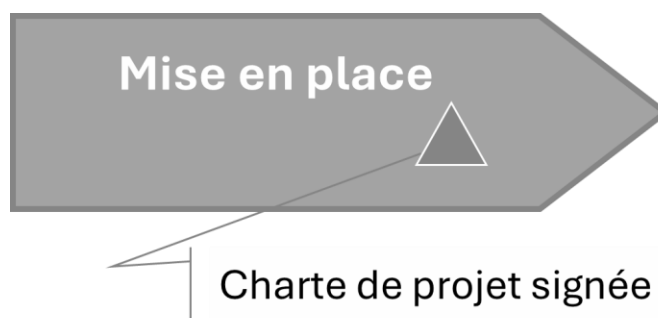


Figure 25 : Portes de décision dans la phase de configuration

3.2 La charte du projet

L'un des principaux objectifs de la mise en place du projet est de s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde quant à la nature du projet. Le principal outil utilisé à cette fin est la charte du projet.

Charte du projet – document stratégique de haut niveau qui autorise officiellement le projet et donne au chef de projet le mandat de commencer les travaux. Elle résume les informations clés relatives à la gestion, telles que l'objectif du projet, sa portée, les parties prenantes, le calendrier, l'aperçu du budget et la structure de gouvernance.

La charte doit rester un document évolutif, mis à jour selon les besoins afin de refléter les décisions importantes, les changements de stratégie ou les changements contextuels tout au long du cycle de vie du projet.

Ce document sert plusieurs objectifs, mais ses principaux objectifs sont les suivants :

- Aligner les parties prenantes sur les paramètres clés du projet.
- Établir la structure de gouvernance du projet.
- Définir les tolérances et les procédures d'escalade.
- Identifier le cadre de planification du projet et le cadre de clôture du projet.

Aligner les parties prenantes sur les paramètres clés du projet

La charte du projet résume et communique les éléments « qui, quoi, quand, pourquoi et comment » du projet dans un seul document. Ces informations comprennent un résumé général du but et des objectifs du projet, le calendrier, les étapes importantes, le budget, les principaux risques ou hypothèses, ainsi que la liste des parties prenantes ou des membres de l'équipe impliqués.

La consignation de ces informations dans un document relativement court établit une base de référence à laquelle les parties prenantes peuvent se référer si elles ont des questions sur le projet. Par exemple, si quelqu'un demande : « Le projet s'engage-t-il à réaliser le livrable XYZ ? » ou « N'étions-nous pas censés avoir terminé en juin ? », la charte fournit la réponse officielle qui a été convenue au départ. La charte peut également être utile en cas de changement au sein de l'équipe ou parmi les principales parties prenantes, car elle contient toutes les informations clés sur le projet. Cela permet aux nouveaux membres de l'équipe et aux autres parties prenantes du projet de se familiariser facilement avec la charte du projet et de comprendre en quoi consiste le projet.

Établir la structure de gouvernance du projet

Une fois rédigée, la charte du projet est soumise à l'organe de gouvernance du projet pour signature et approbation.

Gouvernance du projet – Cadre qui identifie les personnes habilitées à prendre des décisions concernant le projet et définit le processus à suivre pour les prendre.

Une structure de gouvernance de projet solide clarifie les points suivants :

- **Autorité** : qui a le pouvoir de prendre des décisions ?
- **Responsabilité** : qui est responsable de la réussite du projet ? Sans une responsabilité claire quant à la réussite du projet, vous risquez de vous retrouver dans une situation où personne ne prend d'initiatives pour résoudre les problèmes liés au projet.
- **Modifications du projet** : quelles modifications peuvent être apportées par le chef de projet ? Que se passe-t-il lorsque les modifications proposées dépassent les tolérances convenues par le chef de projet ?
- **Supervision** : qui supervise et guide l'avancement global du projet afin de s'assurer qu'il s'aligne sur la stratégie organisationnelle et qu'il respecte les critères attendus en termes de portée, de délais et de budget ?
- **Soutiens et défenseurs** : qui apporte son soutien et fournit des ressources au projet lorsque des problèmes et des obstacles se présentent ? Qui défend le projet lorsque la tâche dépasse le contrôle du chef de projet ?

En d'autres termes, la structure de gouvernance du projet identifie les personnes ou les groupes qui guident le projet, soutiennent le chef de projet, signalent les problèmes et veillent à ce que la personne appropriée prenne les décisions en temps opportun.

La mise en place d'une structure de gouvernance claire dès le départ permet d'éviter toute confusion ultérieure lorsque des problèmes complexes, des choix difficiles ou des changements importants surviennent.

À quoi ressemble une structure de gouvernance de projet ? Elle peut prendre différentes formes en fonction de la taille et de sa complexité. Les deux structures de gouvernance les plus courantes sont le propriétaire du projet et le comité de projet.

Propriétaire du projet – Personne qui gouverne un projet, en assurant la supervision, la direction stratégique et le soutien afin de garantir la réussite du projet.

Pour les projets plus modestes, moins complexes ou de moindre valeur, la structure de gouvernance peut être constituée d'une seule personne : le propriétaire du projet. Dans ces cas, le propriétaire du projet soutient les projets en assumant tous les rôles identifiés dans la liste ci-dessus (prise de décision, gestion du changement, supervision du projet, promotion et soutien matériel).

Comité de projet – Organe de gouvernance chargé de superviser un projet et de fournir une orientation stratégique et un soutien afin d'assurer la réussite du projet.

Pour les projets plus importants et plus complexes impliquant de nombreuses parties prenantes, le modèle du propriétaire de projet peut s'avérer insuffisant. Dans ces cas-là, il est courant de former un comité de projet chargé de superviser la gouvernance du projet. Il s'agit d'un groupe de représentants qui fournissent collectivement des conseils et supervisent un projet.

Il n'existe pas d'approche standard pour la création d'un comité de projet. Sa taille et sa composition dépendront de l'organisation, de l'ampleur du projet et des parties prenantes impliquées.

- **Taille** – Il devrait y avoir au moins deux personnes, mais il est courant de trouver des conseils composés de trois, quatre ou cinq représentants lorsque la gestion des parties prenantes est complexe. Par exemple, s'il y a plusieurs bailleurs de fonds, plusieurs groupes de bénéficiaires ou plusieurs organisations travaillant sur le même projet.
- **Composition** – Les membres du comité doivent représenter les différents points de vue des parties prenantes, et la composition variera en fonction du projet. Les membres potentiels du comité peuvent être, par exemple, des représentants du personnel des partenaires chargés de la mise en œuvre, des agences gouvernementales, des groupes communautaires, des bailleurs de fonds, etc.

Conseil de projet ou comité directeur ?

Bien que le conseil de projet soit parfois appelé comité directeur, il est important de reconnaître que ce groupe ne se limite pas à la consultation et à la « direction ». Son rôle consiste également à assurer la supervision, la prise de décision et la responsabilité.

Que le projet soit géré par un propriétaire de projet ou un comité de projet, le rôle de la structure de gouvernance reste inchangé : fournir des orientations et un soutien tout en veillant à ce que le projet respecte ses objectifs. De plus, lorsqu'un chef de projet rencontre un problème qu'il ne peut résoudre avec ses compétences ou les ressources disponibles, il doit le signaler au comité de projet.

Les décisions relatives à la structure de gouvernance doivent être consignées dans la charte du projet. Cela comprend la définition des rôles et des processus, l'identification par leur nom (ou leur fonction) du propriétaire du projet ou des membres du comité de projet (ou son équivalent) s'il y en a un, et la consignation du calendrier des réunions de gouvernance. Par exemple : « Le comité de projet doit approuver toute modification de la portée ou tout écart budgétaire supérieur à 10 % et se réunira tous les deux mois

pour examiner l'état d'avancement du calendrier/budget. » En précisant cela, le chef de projet et l'équipe savent exactement où s'adresser pour obtenir des conseils ou des approbations, et les membres du comité de gouvernance savent ce qu'on attend d'eux.

Pour en revenir au projet Youth Haven, un comité de projet sera mis en place pour gérer le projet. Ce comité comprendra un représentant de Havenford Cares et des représentants de trois organisations avec lesquelles le projet collaborera étroitement : le service de protection de l'enfance de Havenford, la clinique Havenford et le refuge d'urgence.

Définir les tolérances et les procédures d'escalade

La charte du projet doit également identifier les tolérances du chef de projet.

Tolérances – plage acceptable de variation des paramètres clés du projet (tels que le temps, le coût, la portée, la qualité, les risques ou les avantages) dans laquelle le chef de projet peut opérer sans avoir à escalader les problèmes à une autorité supérieure.

Ces tolérances doivent également tenir compte de toute exigence externe, telle que les conditions imposées par les bailleurs de fonds, les contraintes juridiques ou les autorisations réglementaires qui peuvent limiter la flexibilité nécessaire pour apporter des modifications. Le fait d'être clair sur les tolérances aide le projet à prendre des mesures décisives d'une part, tout en évitant le risque d'apporter des modifications non autorisées d'autre part. La charte doit également décrire les procédures d'escalade à suivre pour les problèmes qui ne peuvent être résolus par le chef de projet.

Principes de gestion de projet GOUVERNANCE ET CONTRÔLE

Le chef de projet ne peut pas résoudre seul tous les problèmes liés au projet. Parfois, les solutions possibles, telles que la modification de la portée, la prolongation du calendrier ou la réaffectation du budget, dépassent l'autorité du chef de projet ou dépassent les tolérances convenues. Dans ces cas, il est essentiel de faire remonter le problème à la structure de gouvernance du projet. Le comité de projet ou le propriétaire du projet joue un rôle clé dans l'examen des risques et des problèmes remontés, l'évaluation des implications et la prise de décisions qui permettent de maintenir le projet en phase avec ses objectifs généraux. Une remontée proactive n'est pas un signe d'échec, mais plutôt le signe d'une bonne gouvernance du projet et d'un contrôle solide.

Par exemple, une tolérance budgétaire peut indiquer que le chef de projet peut dépasser les dépenses totales d'une catégorie budgétaire jusqu'à 5 % du budget total. Au-delà, il doit demander l'approbation de l'organe de gouvernance.

De même, une tolérance au niveau du calendrier peut indiquer que le calendrier du projet peut être ajusté jusqu'à deux semaines pour les livrables importants, mais que tout ce qui dépasse ce délai doit être approuvé par une autorité supérieure. Le fait d'avoir des tolérances permet de s'assurer que les décisions mineures ne sont pas retardées par une bureaucratie inutile, tandis que les décisions importantes font l'objet d'un examen approfondi.

La charte du projet Youth Haven aborde les questions de prise de décision, de niveaux de tolérance et d'escalade en incluant les clauses suivantes :

- Le chef de projet peut prendre des décisions opérationnelles sans avoir besoin d'approbation et a le pouvoir de :
 - Réaffecter jusqu'à 10 % des fonds entre les postes budgétaires de la même catégorie.
 - Prolonger les échéances du projet et les dates de livraison jusqu'à 14 jours sans nécessiter de contrôle formel des modifications.
- Tout écart dépassant le niveau de tolérance du chef de projet doit être signalé au comité de projet pour évaluation de l'impact et approbation. Le chef de projet est chargé de documenter et de justifier tous les écarts par rapport au calendrier qui dépassent cette tolérance.

Plus tard, pendant la phase de mise en œuvre du projet, le chef de projet apprend qu'il y a un retard de quatre semaines dans l'achèvement de la rénovation du centre d'accueil (en raison d'un problème avec l'inspecteur des bâtiments). Ce retard dépasse la tolérance de 14 jours établie dans la charte du projet. Cela signifie que le chef de projet doit signaler le problème au comité de projet afin qu'il décide de la marche à suivre. Le comité a convoqué une réunion d'urgence au cours de laquelle il a décidé de prendre des mesures pour rencontrer les responsables municipaux (en tirant parti des relations du membre du conseil municipal siégeant au comité de projet). Le processus d'escalade a fonctionné : en conséquence, le processus d'obtention des permis a été accéléré et achevé en 7 jours.

Identifier le cadre de planification du projet

La charte du projet doit également définir le cadre de planification du projet qui sera utilisé et identifier les personnes qui participeront à la planification. Ainsi, toutes les personnes concernées peuvent être informées dès que possible.

En général, les projets utilisent l'un des deux cadres de planification suivants : la planification en cascade et la planification par vagues successives.

Planification en cascade – Plan détaillé de l'ensemble du projet élaboré avant le début de la mise en œuvre.

Il s'agit d'une approche traditionnelle et linéaire de la planification et de l'exécution d'un projet. Elle est particulièrement adaptée aux projets dont toutes les exigences sont bien comprises et peu susceptibles de changer. La planification en cascade suppose une certaine stabilité. Bien que des mises à jour mineures du

plan puissent être apportées, les changements sont déconseillés et souvent difficiles à mettre en œuvre une fois que la mise en œuvre a commencé.

L'approche de planification en cascade est bien adaptée aux projets prévisibles et/ou à court terme. Ce cadre de planification fonctionne mieux lorsque le projet présente des risques limités et peu d'incertitudes.

Planification par vagues successives – Approche de planification progressive dans laquelle un plan de mise en œuvre global pour les objectifs à long terme est planifié à un niveau supérieur, puis les plans à court terme sont élaborés au fur et à mesure que le projet avance et que davantage d'informations deviennent disponibles.

Une approche par vagues successives comprend :

Le plan de mise en œuvre global – Un plan de projet de haut niveau qui fournit une orientation globale et des estimations pour le plan de projet. Il garantit une orientation stratégique tout en permettant une exécution agile et adaptative à mesure que le projet évolue.

Plans par étapes – Plan détaillé couvrant une étape spécifique (phase) de la durée de vie du projet.

Pourquoi utiliser un cadre de planification salariale glissante ? Cette méthodologie vous permet de planifier et de mettre en œuvre le projet par petites étapes (les étapes peuvent correspondre à des trimestres, des mois ou tout autre segment logique du projet). À mesure que le projet progresse vers l'étape suivante, l'équipe élabore un plan détaillé pour la phase à venir. Ce plan d'étape doit s'aligner sur les paramètres généraux du plan de mise en œuvre global de haut niveau, tout en reflétant l'évolution des risques, des problèmes et des enseignements tirés du projet.

Cette approche de planification est mieux adaptée aux environnements dynamiques et incertains. Une stratégie itérative par étapes permet une exécution plus agile et plus adaptative à mesure que le projet évolue. En divisant le calendrier du projet en étapes, vous créez des points de contrôle naturels pour évaluer les progrès et identifier tout nouveau développement (risques, problèmes, opportunités ou enseignements émergents) qui pourrait nécessiter une mise à jour du plan du projet. Le fait de diviser la mise en œuvre en étapes rend les grands projets moins intimidants et facilite les ajustements en cours de route.

Au lieu d'avoir un plan unique pour l'ensemble du projet, le plan de mise en œuvre global décrit ce que l'on entend par « réussite » à la fin de la phase 1, de la phase 2, etc. Supposons, par exemple, que l'indicateur de résultat de votre projet sur un an soit de former 500 personnes et de trouver un emploi à 200 d'entre elles. Vous pourriez fixer comme objectif pour la phase 1 (premier trimestre) de former 100 personnes, dans le but d'en faire embaucher 40, puis examiner ces résultats avant de planifier le trimestre suivant. Si seulement 60 personnes ont été formées au cours du premier trimestre, vous pouvez en rechercher les raisons et ajuster votre stratégie pour le deuxième trimestre (peut-être faut-il repenser la stratégie de recrutement).

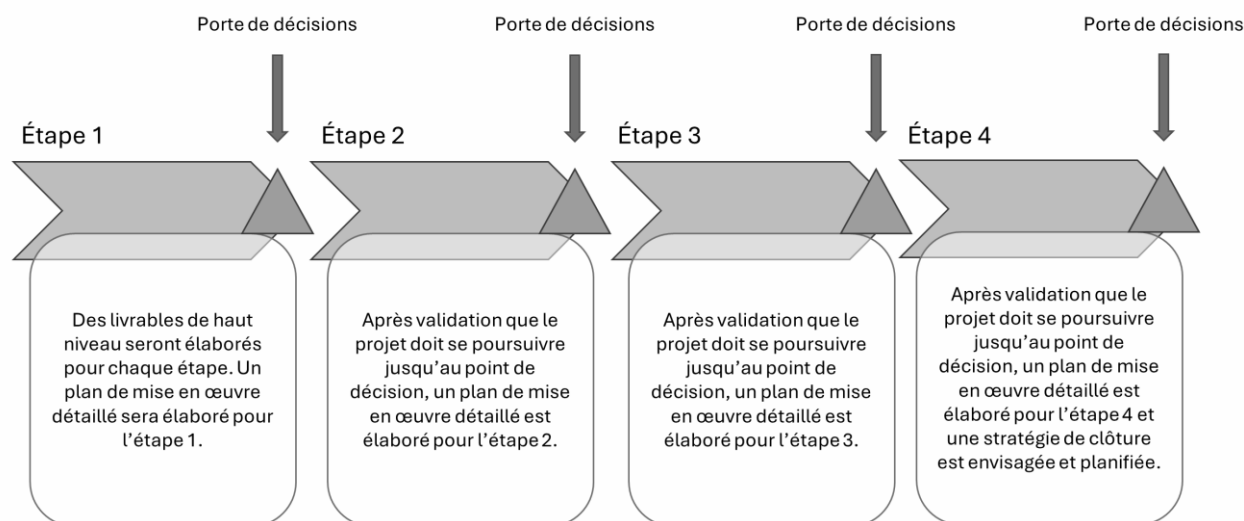


Figure 26 : Plan de mise en œuvre global

Définir les étapes décisionnelles du projet

Le cadre de planification du projet doit également déterminer si le projet comprendra des étapes décisionnelles et identifier à quel moment elles auront lieu. Chaque organisation aura sa propre structure d'étapes décisionnelles ; certaines peuvent avoir de nombreuses étapes, tandis que d'autres peuvent n'avoir qu'une approbation initiale et une validation finale.

Principes de gestion de projet ADAPTATIF

Le lien entre les étapes décisionnelles et la gestion adaptative est étroit. Ces étapes créent un espace formel de réflexion et de correction de cap, au-delà du suivi quotidien continu. Elles s'apparentent à un arrêt au stand dans une longue course : une occasion de faire le plein, de régler les problèmes et de décider s'il est prudent de poursuivre la course. Un projet bien conçu identifiera à l'avance où se situent ces étapes. Elles coïncident parfois avec les exigences de financement (par exemple, les approbations de financement annuelles).

En règle générale, les étapes décisionnelles doivent être programmées à intervalles réguliers :

- Entre les phases du cycle de vie du projet.
- À d'autres étapes critiques du projet, par exemple après l'achèvement d'une livraison importante.
- À la fin d'une étape (si le projet utilise un cadre de planification par vagues successives).

Si vous savez quand une étape décisionnelle approche, vous pouvez vous y préparer. Vous pouvez anticiper les décisions qui devront être prises. Cela signifie que vous pouvez réfléchir aux personnes qui devront être impliquées et aux données qui seront nécessaires pour prendre ces décisions.

Dans la pratique, une étape décisionnelle implique généralement une réunion d'examen ou un rapport au cours duquel le chef de projet présente les progrès réalisés à ce jour, les défis et les plans, et l'organe directeur décide de la marche à suivre. Sur la base des informations présentées, les principales parties prenantes (telles que le propriétaire du projet, les membres du comité de projet ou le bailleur de fonds) examinent l'état d'avancement et les plans du projet et décident de poursuivre la conception ou le plan du projet, d'apporter des modifications, voire d'arrêter complètement le projet.

Identifier le cadre de clôture du projet

La charte du projet doit également répondre à la question suivante : « Comment le projet prendra-t-il fin ? »
 Lorsqu'un projet prend fin, il suit généralement l'un des cadres de clôture de projet suivants.

Clôture	Le projet est officiellement terminé et toutes les activités de clôture du projet sont achevées.
Transfert	Un autre groupe ou une autre entité prend en charge les produits ou services du projet.
Prolongation	Négociation d'un délai supplémentaire pour terminer le projet (éventuellement moyennant coût supplémentaire ou sans frais supplémentaires).
Expansion	Reproduction des résultats et des retombées du projet (en totalité ou en partie) dans une nouvelle zone ou auprès d'une nouvelle population cible
Refonte	Poursuite via une nouvelle phase avec des interventions ou des activités modifiées

Tableau 23 : Identifier le cadre de clôture du projet

La manière dont le projet devrait être clôturé doit être identifiée dès les premières phases du projet et communiquée aux parties prenantes dès que possible. Si vous ne savez pas comment le projet se terminera, vous passerez à côté d'éléments essentiels de la planification du projet.

3.3 Le registre des risques

Aucun projet n'est exempt d'incertitudes. C'est pourquoi l'une des étapes essentielles de la phase de configuration consiste à établir les bases du système de gestion des risques du projet. Vous avez probablement commencé à réfléchir aux risques majeurs lors de la phase d'identification et de définition, lorsque vous avez défini la portée du projet et identifié les hypothèses dans le cadre logique (rappelez-vous qu'une hypothèse est un risque formulé de manière positive). Cependant, ce niveau d'analyse des risques n'était ni complet ni détaillé. Il est maintenant temps d'être plus précis et proactif à leur sujet.

Risque – événement ou condition incertain qui, s'il se produit, peut avoir un effet positif ou négatif sur les résultats, les produits ou les activités d'un projet.

En termes simples, la gestion des risques consiste à déterminer :

- Quel événement ou quelle situation imprévus pourraient perturber la conception et/ou le plan de votre projet ?
- Quelle est la probabilité qu'il se produise ?
- Quelle serait la gravité de cet événement s'il se produisait, et
- Que comptez-vous faire dans ce cas ?

Lorsqu'ils identifient les risques potentiels, la plupart des projets se concentrent sur les risques négatifs susceptibles d'entraver la réussite du projet. Ces risques dégénèrent en problèmes qui entraînent une augmentation des coûts, des retards dans le calendrier, des dépassements budgétaires, une baisse de la qualité ou la non-réalisation des objectifs du projet.

Cependant, il est important de reconnaître que les risques peuvent avoir des conséquences positives. Les risques positifs, appelés opportunités, sont des événements incertains qui pourraient avoir un impact positif sur un projet. Ces risques peuvent entraîner des avantages tels que des économies de coûts, une réalisation anticipée ou une amélioration des performances.

Étape 1 : Identifier et répertorier les risques

Commencez par réfléchir et examiner les risques potentiels avec votre équipe et les parties prenantes. Qu'est-ce qui pourrait empêcher le projet d'atteindre les résultats et les objectifs fixés dans les délais, le budget, la portée et la qualité définis ? Étudiez le contexte de votre projet et recherchez les risques qui entrent dans une grande variété de catégories.

Catégorie	Exemples
Strategic/commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Manquement des fournisseurs à leurs engagements contractuels • Fraude/vol
Économique/financier/marché	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilité des taux d'intérêt • Inflation • Impossibilité d'accéder à des financements
Legal and regulatory	<ul style="list-style-type: none"> • Législation/réglementation nouvelle ou modifiée • Contrats mal rédigés

Facteurs organisationnels/de gestion/humains	<ul style="list-style-type: none"> ● Mauvaise direction ● Procédures de recrutement insuffisantes / taux de rotation élevé ● Manque de clarté quant aux rôles et responsabilités
Facteurs politiques	<ul style="list-style-type: none"> ● Changement de gouvernement ● Opinion publique défavorable
Technique/opérationnel/in frastructure	<ul style="list-style-type: none"> ● Conception inadéquate ● Attentes peu claires
Risque lié à la gestion du projet	<ul style="list-style-type: none"> ● Dérive des objectifs ● Suivi et contrôle inadéquats ● Calendriers irréalistes ● Logistique mal gérée

Tableau 24 : Identifier et répertorier les risques

Principes de gestion de projet
PARTICIPATION

Il peut être difficile d'identifier de manière exhaustive les risques si vous travaillez en vase clos. Le processus de réflexion sur les risques potentiels est beaucoup plus efficace si vous adoptez une approche participative. Par exemple, les participants au projet peuvent identifier des risques que l'équipe de projet n'aurait pas pris en compte ; les équipes chargées de la chaîne d'approvisionnement ou du MEAL peuvent fournir des informations sur les risques qu'elles seules sont en mesure d'identifier ; et le personnel travaillant directement avec les communautés a une perspective différente de celle des membres de l'équipe travaillant dans les bureaux.

Étape 2 : Évaluer la probabilité et l'impact

Tous les risques ne se valent pas. C'est pourquoi chaque risque figurant sur la liste issue du brainstorming doit être évalué en fonction des critères suivants :

Probabilité du risque – Quelle est la probabilité que l'événement/la condition se produise ?

Impact du risque – Dans quelle mesure l'événement/la situation affecterait-il le projet s'il se produisait ?

De nombreuses équipes de projet utilisent une échelle de notation pour ce processus. Par exemple, une notation de 1 (faible) à 5 (élevé) est utilisée pour quantifier la probabilité et l'impact estimés pour chaque risque.

Classement de probabilité	Classement de l'impact
1 – RARE : très peu susceptible de se produire	1 – INSIGNIFIANTE : impact minimal sur le projet
2 – PEU PROBABLE : Possible mais non anticipé	2 – MINEUR : impact faible, facilement gérable
3 – MODÉRÉ : assez probable	3 – MODÉRÉ : Impact notable, nécessite une attention particulière
4 – PROBABLE : devrait se produire	4 – MAJEUR : effet significatif sur la réussite du projet
5 – PRESQUE CERTAIN : très probable	5 – GRAVE : menace critique pour la viabilité du projet

Tableau 25 : Probabilité et impact - échelle d'évaluation

Pour chaque risque identifié, les membres de l'équipe attribuent une note de probabilité et d'impact à l'aide des échelles définies. Ils calculent ensuite le score de risque en multipliant les notes de probabilité et d'impact.

Risque	Probabilité	Impact	Formule	Score
Retards dans la disponibilité de l'équipe de rénovation.	2	3	2x3	6
Opposition de la communauté au centre d'accueil.	3	4	3x3	12
Le manque d'accès au financement empêche la transition durable du projet vers des opérations continues.	3	5	3x5	15
Les coûts des matériaux de construction pourraient augmenter.	4	4	4x4	16

Tableau 26 : Probabilité et impact - probabilité et impact des risques

Ensuite, l'équipe utilise les scores de risque pour hiérarchiser les risques du projet. Certains projets sont peu enclins à prendre des risques (ils souhaitent gérer activement même les risques de faible niveau), tandis que d'autres sont plus tolérants au risque (ils choisissent uniquement de gérer activement les risques ayant des

scores élevés). Dans l'exemple ci-dessus, le projet Youth Haven décide de gérer activement les risques dont le score dépasse 10 et de continuer à surveiller les autres risques sans les gérer activement.

Étape 3 : Identifiez votre stratégie de réponse aux risques

Une fois les risques identifiés, évalués et classés par ordre de priorité, l'équipe de projet doit définir une stratégie pour répondre au mieux aux risques qu'elle entend gérer activement. Les stratégies courantes de réponse aux risques comprennent :

Éviter les risques – Modifiez le plan afin d'éliminer complètement le risque.

Par exemple, si vous craignez qu'un élément du projet soit trop risqué, vous pouvez éviter le risque en supprimant complètement l'activité/le résultat du projet.

Atténuation (réduction) des risques – Prenez des mesures pour réduire la probabilité que le risque se réalise ou pour en atténuer l'impact s'il se réalise.

Par exemple, si vous êtes préoccupé par le risque de vol dans un entrepôt, vous pouvez envisager deux mesures d'atténuation :

- **Réduire la probabilité** de vol en renforçant les systèmes de sécurité du bâtiment (gardes, nouvelles portes, fenêtres grillagées).
- **Réduisez l'impact** du vol en mettant en place une politique selon laquelle le montant conservé dans la caisse de petite caisse ne doit pas dépasser 300 \$.

Transfert des risques – Transférez l'impact du risque à un tiers.

Par exemple, un projet peut transférer le risque en souscrivant une assurance ou en externalisant une partie du projet à un partenaire mieux équipé pour gérer le risque associé.

Acceptation – Reconnaître le risque et décider de le supporter sans prendre de mesures particulières.

Il s'agit d'une stratégie de réponse aux risques valable lorsqu'elle est justifiée par une analyse coûts-avantages ou des considérations stratégiques. Cette approche est souvent adoptée parce que le risque est peu probable, a un faible impact ou que le coût de l'atténuation l'emporte sur les dommages potentiels.

Étape 4 : Créer le registre des risques

Une fois les étapes 1 et 2 terminées, vous créez un registre des risques, c'est-à-dire un document répertoriant chaque risque identifié, son niveau évalué (probabilité et impact), la catégorie à laquelle il appartient, son propriétaire et la réponse ou le plan d'urgence prévu. Le registre des risques est un document évolutif auquel vous vous réfèrerez tout au long du projet. Il vous permet de ne pas oublier les risques que vous avez identifiés et les mesures convenues pour y répondre. Il peut être aussi simple ou détaillé que

nécessaire, mais il doit être suffisamment clair pour que toute personne qui le lit puisse comprendre le plan d'action pour chaque risque important.

Description du risque	Impact (1-5)	Probabilité (1-5)	Total	Réponse(s)	Responsable du risque
Le financement empêche la transition vers des opérations continues	5	4	20	Atténuation : ajouter un délai d'un mois au calendrier ; préparer des tâches à réaliser à l'intérieur en cas de mauvais temps.	Responsable des opérations
Opposition de la communauté au centre d'accueil	3	4	12	Acceptation : Aucun changement au projet.	n/a
Les coûts des matériaux de construction pourraient augmenter	4	4	16	Atténuation/Transfert : conclure des accords de prix fixes avec les fournisseurs.	Responsable administratif

Tableau 27 : Registre des risques

Enfin, n'oubliez pas que la gestion des risques n'est pas une tâche ponctuelle. Établissez un calendrier pour des examens réguliers des risques. De nouveaux risques peuvent apparaître et les risques identifiés peuvent changer de gravité. Prendre l'habitude de vérifier régulièrement les risques vous permet de détecter les problèmes à un stade précoce. Il est également utile d'impliquer plusieurs parties prenantes dans l'examen des risques ; des perspectives différentes peuvent mettre en évidence des aspects que l'équipe principale pourrait manquer.

Comme le dit le proverbe, « attendez-vous à l'inattendu ». En établissant une base solide pour la gestion des risques lors de la phase de configuration, vous n'éliminerez pas toutes les incertitudes (c'est impossible !), mais vous améliorerez considérablement votre capacité à gérer les surprises sans paniquer. Vous aurez envisagé les « et si » et déjà élaboré des plans de secours, qui peuvent sauver le projet lorsque les jours difficiles (parfois littéralement) arrivent.

3.4 Le lancement du projet

La configuration du projet n'est pas terminée tant que le projet n'est pas officiellement autorisé et annoncé. La charte de projet signée est le document qui atteste de cette approbation. Lorsque l'organe de gouvernance du projet signe la charte, cela signifie qu'il autorise le projet à se dérouler comme prévu et s'engage à soutenir le projet au nom de l'organisation.

Cette autorisation est importante pour la responsabilité ; elle atteste que le projet a été officiellement approuvé, ce qui peut protéger le chef de projet et son équipe si quelqu'un remet en question leur droit à mener certaines activités ou à dépenser de l'argent. C'est également le moment où le chef de projet se voit officiellement confier l'autorité de diriger le projet dans le respect des paramètres convenus.

Une fois la charte signée, votre projet devient officiel ! Cependant, la phase de mise en place n'est pas encore terminée. Il est important de communiquer (et de célébrer) le lancement officiel du projet par le biais d'un événement de lancement.

Il peut s'agir d'une annonce par e-mail, d'un événement communautaire, d'un communiqué de presse ou de toute autre communication pertinente adaptée à votre contexte.

Pourquoi le lancement d'un projet est-il important ? Il permet de s'assurer que toutes les personnes concernées savent que le projet est en cours. Il favorise également la transparence, suscite le soutien, crée une bonne volonté et sensibilise les parties prenantes. L'objectif est d'annoncer que le projet a démarré, de partager les informations clés (le quoi, le pourquoi, le quand et le qui de la charte sous une forme digeste) et de signaler que l'équipe se met au travail pour mener à bien le projet.

Une fois le projet autorisé et lancé, la phase de mise en place est terminée. Vous disposez d'une charte claire, d'une équipe et d'un groupe de parties prenantes unifiés, ainsi que du mandat nécessaire pour aller de l'avant. Le terrain est prêt pour les phases suivantes : la planification détaillée, suivie de la mise en œuvre.

Section 4. PLANIFICATION DU PROJET

« Si vous ne savez pas où vous allez, comment pouvez-vous espérer y arriver ? »

– Basil S. Walsh

4.1 Pour commencer

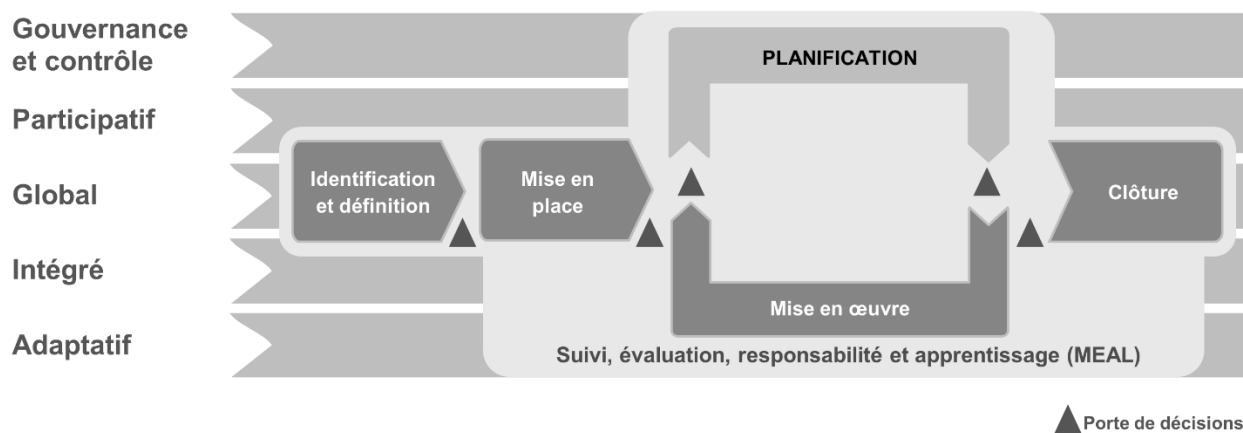


Figure 27 : Le cycle de vie du projet - Planification

Au moment où un projet entre officiellement dans la phase de planification, l'équipe de projet a déjà élaboré un certain nombre de documents issus des phases d'identification, de définition et de mise en place (par exemple, le cadre logique du projet, la proposition de projet, la charte du projet, etc.) qui contiennent un niveau de détail très complet sur le projet.

Vous vous demandez peut-être pourquoi vous avez besoin d'un plan de projet si vous disposez déjà d'une proposition de projet qui comprend des estimations relatives à la portée, au budget et au calendrier ? Si une proposition de projet comprend généralement des estimations de haut niveau, elle contient rarement les détails complets nécessaires à la mise en œuvre du travail quotidien du projet. En effet, l'objectif principal d'une proposition de projet est d'obtenir un financement, tandis que l'objectif d'un plan de projet est de fournir à l'équipe un modèle détaillé et complet pour la mise en œuvre d'un projet réussi.

Le tableau ci-dessous compare et oppose les propositions de projet et les plans de projet à l'aide d'un certain nombre de critères.

	Proposition de projet	Plan du projet
Objectif	Obtenir l'approbation et le financement du projet. Mettre l'accent sur une communication claire et concise des idées qui « vendent » le projet aux parties prenantes chargées du financement.	Veiller à ce que le projet soit livré dans les délais, dans le respect du cahier des charges et du budget, et conformément aux paramètres de qualité établis ; mettre l'accent sur une planification complète et logique et modéliser le projet pour qu'il soit examiné par l'équipe du projet et les autres parties prenantes.
Format	Le format est souvent déterminé par les exigences de financement ou les parties prenantes de l'agence responsables des décisions d'investissement.	Le format est déterminé par l'équipe du projet et les principales parties prenantes.
Niveau de détail	Souvent limité en termes de niveau de détail en raison de l'objectif, du format, des prévisions, du calendrier et du timing de la proposition.	Le niveau de détail est défini par l'équipe du projet et les principales parties prenantes.
Participation	Souvent rédigé par une petite équipe en raison des contraintes de temps qui limitent la participation.	Souvent rédigé par une petite équipe en raison de contraintes de temps.
Public	Axé sur les bailleurs de fonds, les financeurs et les parties prenantes qui distribuent les ressources.	Axé sur les besoins de l'équipe chargée de la mise en œuvre des activités du projet.
Calendrier et échéancier	Souvent rédigé dans des délais très courts, parfois plusieurs mois (voire plusieurs années) avant la mise en œuvre.	Il est possible de revoir les propositions afin de développer/réviser/mettre à jour les plans au début de la mise en œuvre du projet ou à des étapes clés du cycle de vie.

Table 28: Project proposals and project plans

Phase Intrants, processus et extrants

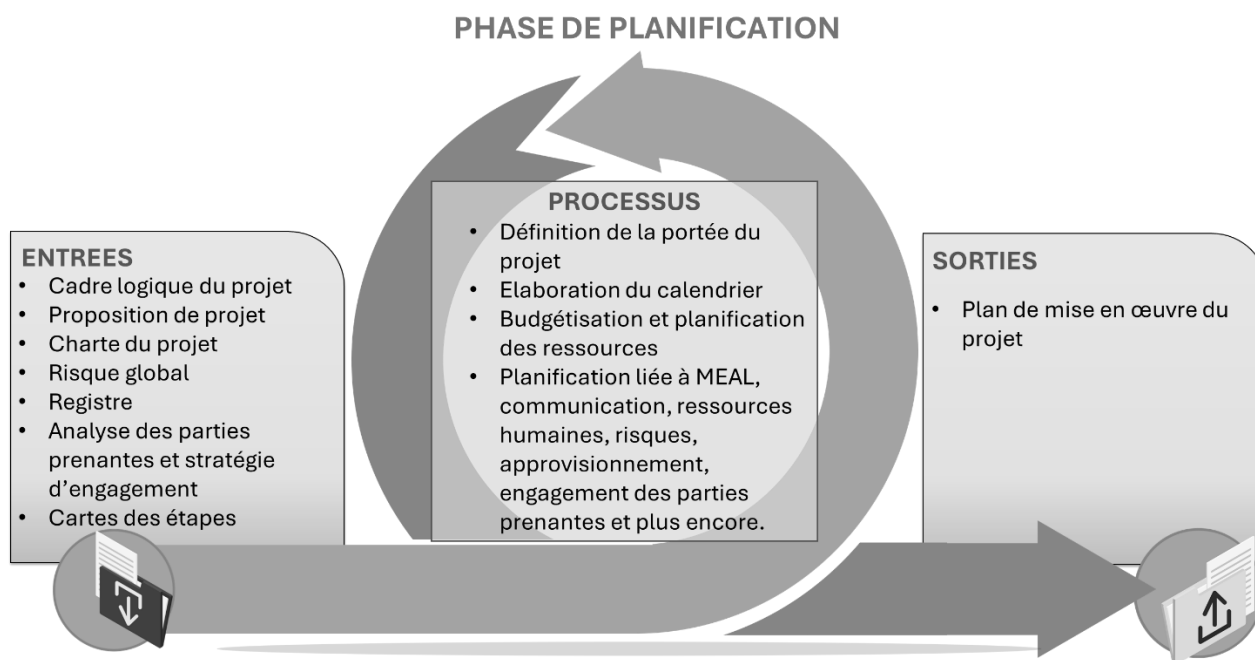


Figure 28 : Entrées, processus et résultats - Phase de planification

Intrants

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

- Cadre logique
- Proposition de projet
- Charte du projet
- Registre complet des risques
- Analyse des parties prenantes et stratégie d'engagement
- Feuille de route.

Résultats

À l'issue de la phase de configuration du projet, les résultats suivants seront obtenus :

Résultats	Description
<i>Plan du projet</i>	Document (ou ensemble de documents) détaillé et complet décrivant la manière dont un projet sera mis en œuvre, suivi et clôturé. Il détaille les objectifs, la portée, le calendrier, le budget, les ressources et tous les autres domaines de travail nécessaires à la réussite du projet.

<p><i>Plans supplémentaires</i> FACULTATIF</p>	<p>Lorsqu'un projet est particulièrement complexe ou comporte des risques importants, il peut être nécessaire d'élaborer des plans supplémentaires qui mettent l'accent sur des domaines spécifiques.</p> <p>Par exemple, un projet peut décider de créer un plan de communication autonome et complémentaire afin de gérer et de coordonner toutes les communications avec les bénévoles, les organisations partenaires, les bailleurs de fonds et le grand public.</p> <p>D'autres plans complémentaires qu'un projet peut choisir d'élaborer peuvent se concentrer sur la chaîne d'approvisionnement, les ressources humaines ou le suivi, en fonction des besoins spécifiques du projet.</p> <p>Si des plans complémentaires sont élaborés, ils doivent être pleinement alignés et intégrés au plan de projet principal.</p>
--	--

Tableau 29 : Résultats de la mise en place du projet - Plan du projet et plans complémentaires

Processus

Afin de finaliser le plan de mise en œuvre du projet (et les plans complémentaires si nécessaire), le projet devra mener à bien les processus liés à la planification de la triple contrainte. Cela comprend :

- Définir la portée du projet
- Élaborer le calendrier
- Établir le budget et planifier les ressources
- Planification liée à la communication, aux ressources humaines, aux risques, aux achats, à l'engagement des parties prenantes, etc.

Une planification efficace du projet doit également inclure les processus liés au travail sur le projet qui ne sont pas directement liés à la gestion de la triple contrainte. Cela comprend :

- Planification des risques – Réexamen et affinement des risques et des stratégies de réponse établis pendant la phase de mise en place.
- Planification MEAL – Allocation de temps et de ressources pour le suivi, l'évaluation, la responsabilisation et l'apprentissage tout au long du projet.
- Planification de la communication et de l'engagement des parties prenantes – Développer la stratégie relative aux parties prenantes définie lors de la phase de mise en place afin de déterminer comment et quand l'engagement et la communication auront lieu.
- Planification de la chaîne d'approvisionnement – Détail des achats, de la logistique et de la gestion des actifs.

- Planification des ressources humaines – Définir les besoins en personnel, y compris le personnel interne, les partenaires et les bénévoles,
- et la manière dont ils seront soutenus.
- Planification de la durabilité et de la clôture – Cela comprend les tâches administratives, les exigences contractuelles et tout travail lié à la garantie que les investissements du projet sont durables ou prêts à être transférés après la clôture du projet (le cas échéant).

Le choix du cadre de planification du projet – Waterfall ou Rolling Wave – aura une incidence significative sur le format et le processus de votre plan. Quelle que soit l'approche que vous utilisez, la plupart des projets couvriront toujours les éléments de planification essentiels composantes de planification énumérées ci-dessus, soit dans un document intégré unique, soit dans un plan principal et des plans supplémentaires.

Dans cette section du guide, vous découvrirez les éléments clés d'un plan de projet solide, ainsi que les outils et processus permettant de faciliter la planification, que votre plan soit structuré sous la forme d'un document unique intégré ou d'un plan de base accompagné d'éléments supplémentaires. Ces approches sont conçues pour fonctionner à la fois avec les cadres Waterfall et Rolling Wave.

4.2 Planification pour la triple contrainte

La planification pour la triple contrainte est un processus itératif en trois étapes visant à aligner et à équilibrer les trois côtés du triangle de la triple contrainte du projet (portée, calendrier et ressources).

Vous avez peut-être remarqué que les flèches entre les trois étapes forment un cycle circulaire. Cela s'explique par le fait que le travail de chacune des trois étapes est interdépendant. Il est rare qu'un projet aligne et équilibre parfaitement les trois contraintes dès le début. Ainsi, le processus en trois étapes doit être revu et affiné à plusieurs reprises au fur et à mesure de l'avancement du projet.

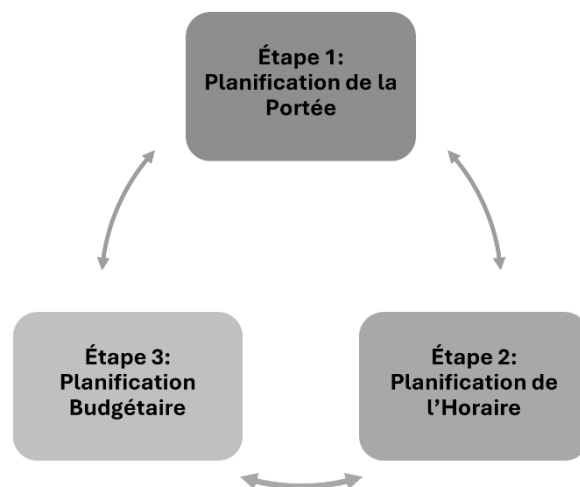


Figure 29 : Planification de la triple contrainte

Étape 1 : Planification de la portée

La clé de la planification de la portée consiste à identifier toutes les activités que vous devez accomplir pour mener à bien un projet. Cela implique de décomposer le travail direct et indirect nécessaire pour atteindre les objectifs du projet. Sans une définition claire, complète et détaillée des activités, le projet risque d'être confronté à des attentes floues et à des estimations inexactes.

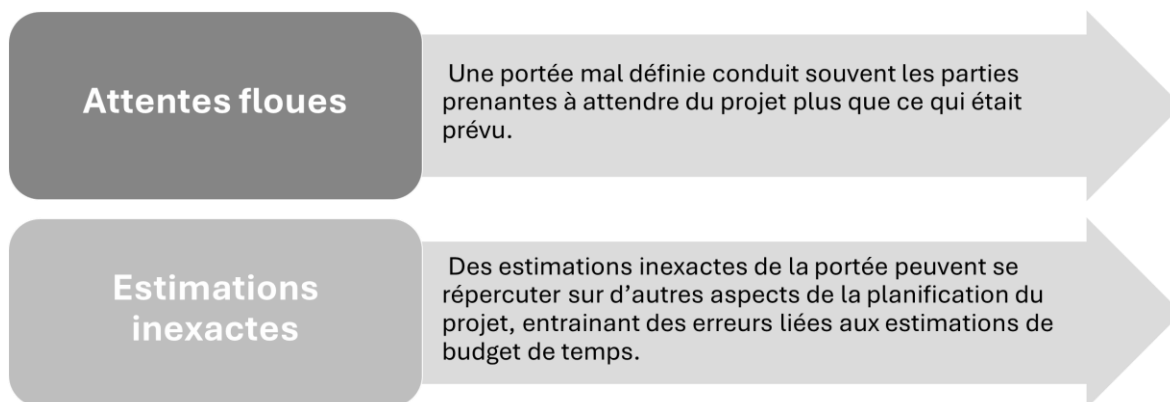


Figure 30 : Attentes floues et estimations inexactes

La structure de répartition du travail (SRT) est le principal outil permettant d'identifier les activités du projet. À l'aide de la SRT, l'équipe de projet élabore une liste d'activités qui répertorie de manière exhaustive toutes les activités relevant de la portée du projet.

Portée du projet – L'ensemble des tâches (activités) nécessaires pour réaliser la valeur du projet (résultats et résultats) du projet.

La structure de répartition du travail est le principal outil utilisé par les chefs de projet pour définir la portée du projet.

Structure de répartition du travail – Décomposition hiérarchique du travail d'un projet.

À l'aide de la structure de répartition du travail, l'équipe de projet élabore une liste d'activités qui identifie de manière exhaustive toutes les activités, *directes* et *indirectes*, relevant du champ d'application du projet. En termes simples, la structure de répartition du travail organise le champ d'application du projet sous la forme d'un plan ou d'une hiérarchie de « lots de travail ».

Travail direct – Tâches et activités qui contribuent directement à la création de produits et services spécifiques au projet. Ces activités contribuent uniquement aux objectifs du projet et peuvent être rattachées à des résultats et des produits particuliers dans le cadre logique.

Travail indirect – Tâches et activités qui soutiennent le projet, mais qui ne sont pas directement liées à la création de livrables spécifiques.

Le travail indirect comprend les tâches et activités nécessaires pour soutenir la mise en œuvre d'un projet, mais qui ne contribuent pas directement à la création des livrables du projet. Ces activités sont essentielles à la coordination, à l'administration et au contrôle du projet. Voici quelques exemples de travail indirect (liste non exhaustive) :

- **Communication et engagement des parties prenantes** – les tâches peuvent inclure le développement et le maintien de relations avec les parties prenantes (organisations de financement,

baillleurs de fonds, communautés, partenaires, autres).

- **Achats, logistique et gestion des actifs** – les tâches peuvent inclure l'acquisition de biens ou de services auprès de sources externes, ce qui implique généralement la sélection de fournisseurs, la négociation de contrats, l'organisation du transport et le contrôle des matériaux et des fournitures.
- **Ressources humaines** – les tâches liées à l'embauche, à la formation et à la gestion du personnel et des équipes du projet.

L'exemple ci-dessous illustre une structure de répartition du travail (WBS) partiellement développée pour le projet Youth Haven. Elle comprend deux lots de travaux de niveau supérieur, les niveaux suivants décrivant les activités nécessaires pour atteindre ces résultats. Cette WBS ne comprend pas tous les détails requis pour une WBS complète. Néanmoins, le graphique illustre comment une WBS offre une liste claire et organisée des activités, directes et indirectes, nécessaires pour mener à bien les lots de travaux.

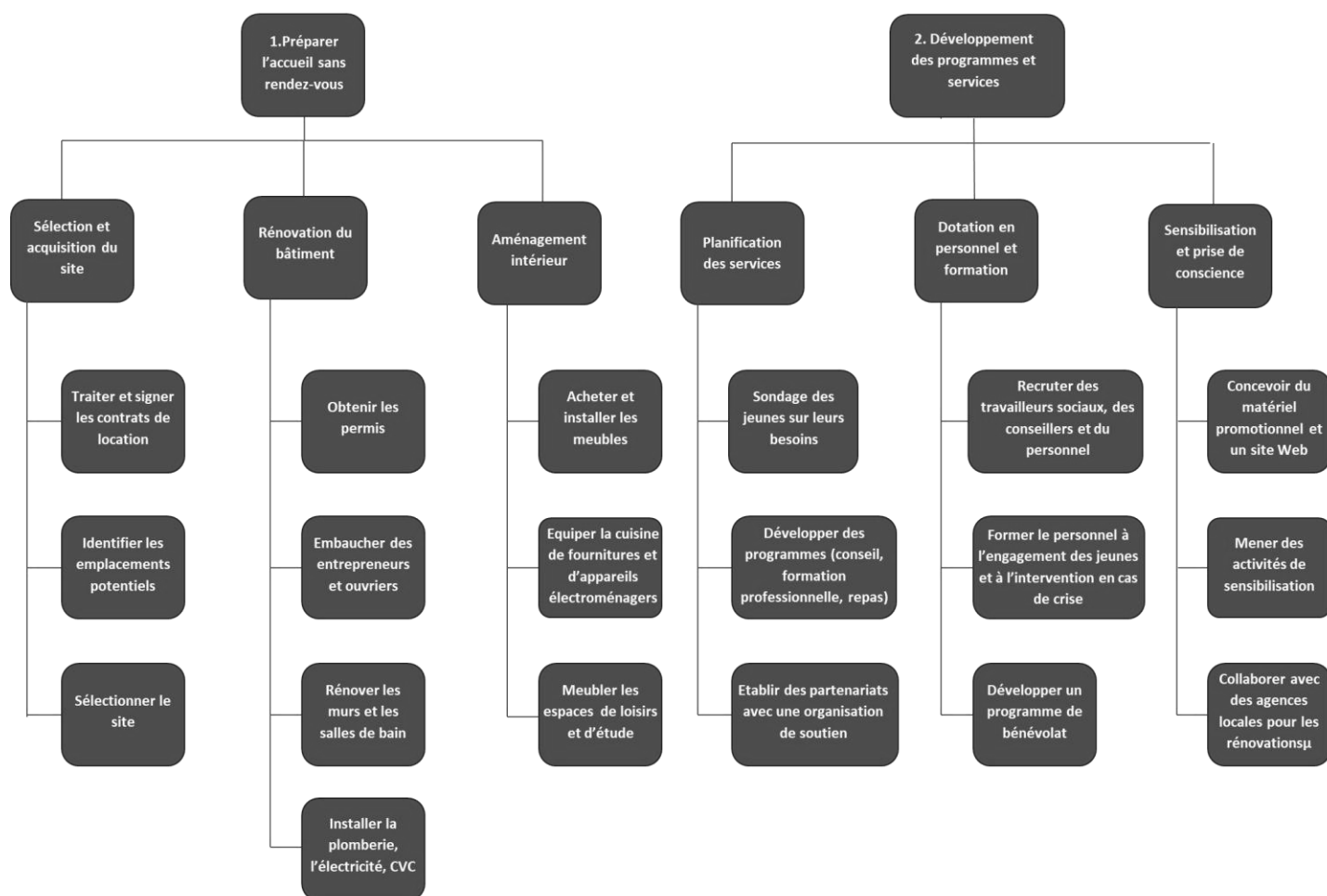


Figure 31: Youth Haven Project's WBS

L'exemple ci-dessus présente un WBS sous forme graphique. Les équipes peuvent également choisir d'utiliser un format de plan à retrait. La figure ci-contre montre les mêmes informations WBS, présentées sous forme de plan. Elle illustre un ensemble de tâches du projet Youth Haven et la manière dont les activités sont divisées en sous-activités plus petites, bien qu'elles ne soient pas encore séquencées.

N'oubliez pas que la WBS sert uniquement à planifier la portée du projet. Cependant, la liste des activités de la WBS est une donnée nécessaire pour les deux étapes suivantes de la planification de la triple contrainte : la planification du calendrier et la planification du budget.

Structure de répartition du travail

Format en retrait (construction partielle)

1. Préparation de l'installation d'accueil pour le lancement
 - 1.1 Sélection et acquisition du site
 - 1.1.1. Traiter et signer les contrats de location
 - 1.1.2. Identifier le potentiel emplacements
 - 1.1.3. Sélectionner un site
 - 1.2 Rénovation du bâtiment
 - 1.2.1. Obtenir les permis
 - 1.2.2. Etc.

Format graphique ou format indenté ?

Chaque format présente des avantages. Le format graphique est particulièrement bien adapté à un processus participatif, car chacun peut ajouter des notes autocollantes à l'arbre et les déplacer facilement pour former des groupes et des chemins.

En revanche, le format en retrait est plus pratique pour les utilisateurs de logiciels de gestion de projet, même s'il s'agit simplement de Microsoft Word, car le travail peut être facilement enregistré et téléchargé dans un document. Cependant, la mise en place d'un processus participatif est nettement plus difficile lorsqu'on utilise un format en retrait.

Étape 2 : Planification du calendrier

Une fois que le périmètre des activités du projet est défini dans la structure de répartition du travail, l'équipe élabore le calendrier en suivant un processus en quatre étapes.

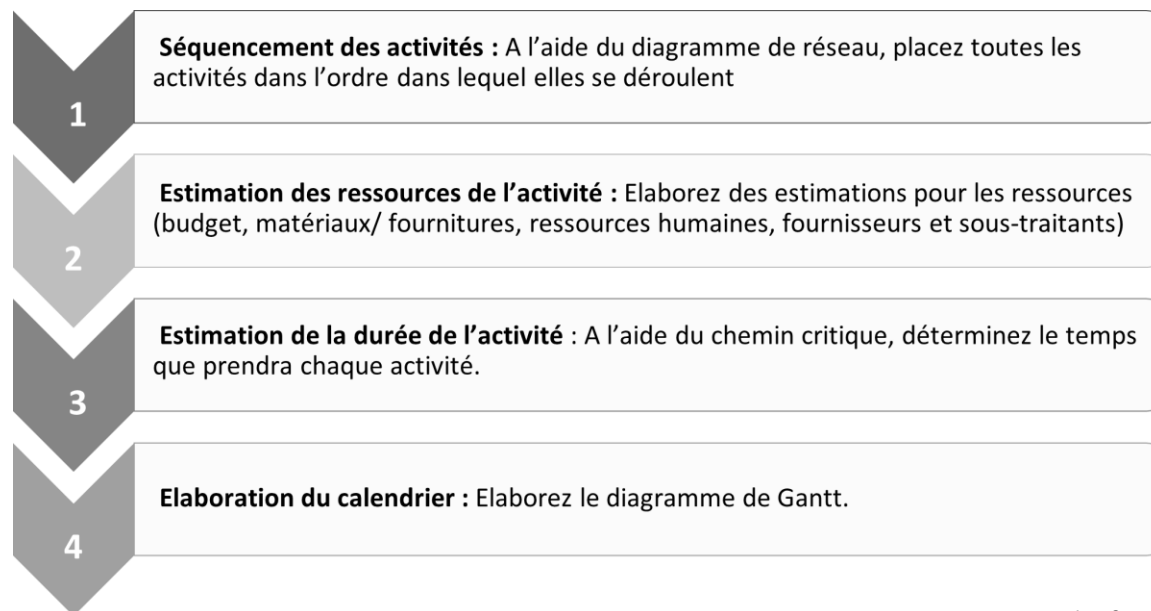


Figure 32 : Planification du calendrier

Séquençage des activités

Le diagramme de réseau est un outil qui aide les équipes de projet à séquencer les activités dans l'ordre où elles se produisent. Il est également utilisé pour aider à estimer les ressources et la durée des activités, ce qui intervient aux étapes 3 et 4 du processus de planification du calendrier.

Diagramme de réseau – Représentation visuelle de la séquence, des relations et des dépendances des activités identifiées dans la structure de répartition du travail.

Un diagramme de réseau se compose de plusieurs éléments essentiels :

- **Activités (tâches)** – Elles représentent le travail à effectuer et sont représentées par des cases ou des nœuds.
- **Dépendances** – Des flèches (ou des lignes) indiquent les relations logiques entre les activités et définissent l'ordre dans lequel elles se déroulent.
- **Chemins** – Une séquence d'activités connectées du début à la fin.
 - **Chemin linéaire** (également appelé **chemin séquentiel**) – Une séquence d'activités où chaque tâche dépend de l'achèvement de la précédente avant de pouvoir commencer.
 - **Les chemins parallèles** se produisent lorsque plusieurs activités peuvent être réalisées simultanément car elles ne dépendent pas directement les unes des autres.

Le graphique ci-dessous illustre un exemple de diagramme de réseau pour le projet Haven Youth. Il décrit la séquence d'activités nécessaires à la réalisation du lot de travail 2 (développement du programme et services).

Diagramme de réseau pour séquencer le développement de programmes et les services

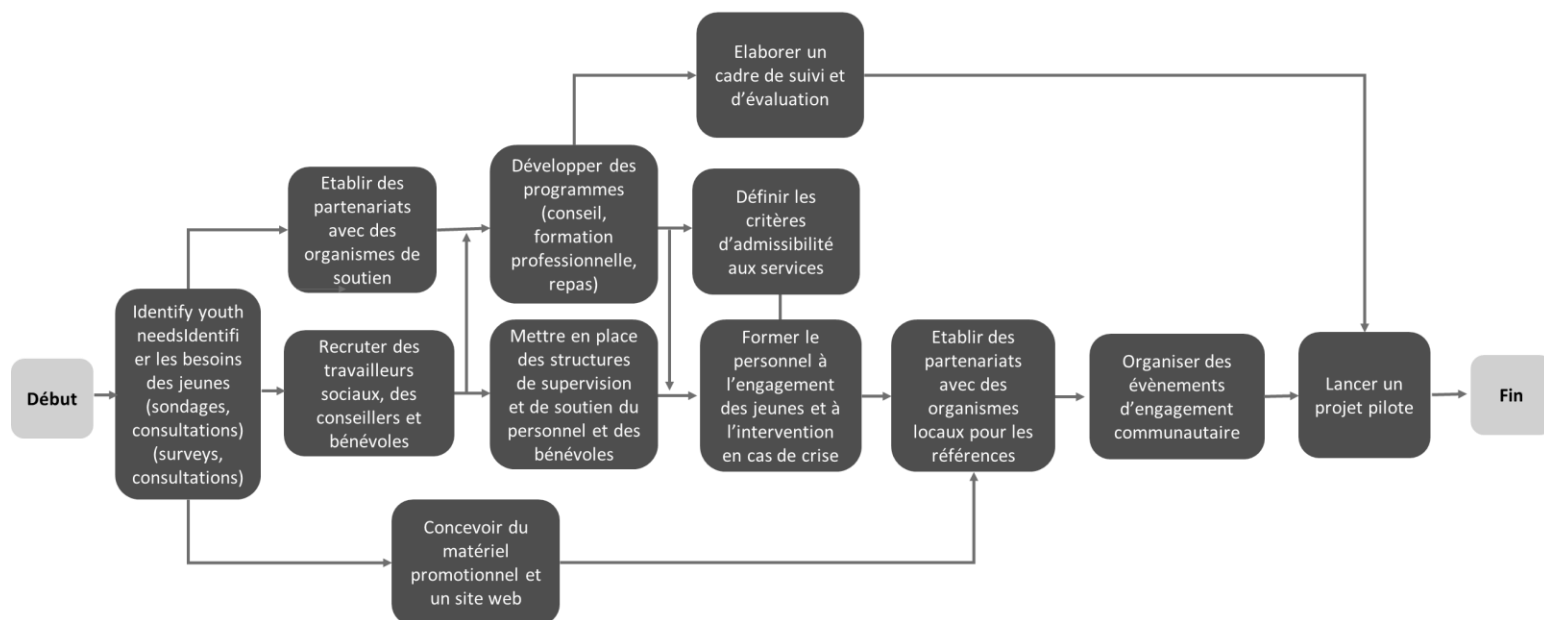


Figure 33 : Diagramme de réseau pour séquencer le développement du programme et les services

Comme vous pouvez le voir dans l'exemple ci-dessus, le diagramme de réseau aide l'équipe à clarifier le déroulement de la mise en œuvre en déterminant l'ordre des activités. Lors de l'élaboration du diagramme, des lacunes peuvent apparaître : certaines activités qui ne figuraient pas initialement dans la structure de répartition du travail peuvent devenir évidentes. Dans ce cas, le plan de portée devra être revu et mis à jour.

Estimation des ressources nécessaires à l'activité

Une fois la séquence des activités identifiée, il est tentant de passer directement à l'estimation de la durée des activités. Cependant, vous devez d'abord franchir l'étape importante de l'estimation des ressources.

Il existe un lien étroit entre l'estimation des ressources et l'estimation de la durée. Par exemple, si le projet Youth Haven doit savoir combien de temps il faudra pour reconfigurer les murs et rénover les salles de bains du centre d'accueil, ils doivent d'abord déterminer les ressources qu'ils consacreront aux activités. En général, une personne met plus de temps à accomplir le travail que deux personnes. De plus, les estimations de durée varient considérablement selon que les travailleurs ont l'intention de partager un seul ensemble d'outils ou qu'ils ont accès à plusieurs ensembles d'outils.

Pour chaque activité du diagramme de réseau, le projet doit déterminer les ressources (personnel, équipement et matériaux) qui seront consacrées à la tâche. Les décisions relatives au nombre et à la qualité des ressources affectées à une activité dépendent à leur tour de plusieurs facteurs, notamment (mais sans s'y limiter) les suivants :

- **Contraintes de temps** – Des délais serrés peuvent nécessiter davantage de personnel, des heures supplémentaires ou le recours à des sous-traitants spécialisés pour accélérer le travail. Un calendrier flexible permet une approche progressive utilisant moins de ressources.
- **Contraintes budgétaires** – Les contraintes financières peuvent obliger le projet à investir dans une combinaison de ressources « à faible coût ». Cela peut impliquer le recours à des bénévoles ou à de la main-d'œuvre qualifiée à temps partiel, ce qui peut prolonger la durée du projet.
- **Réglementations et politiques** – Les lois sur le travail, les politiques relatives au personnel et les réglementations en matière de santé et de sécurité peuvent limiter les heures de travail ou imposer des exigences en matière de sécurité du projet, ce qui peut avoir une incidence sur la planification des ressources.
- **Facteurs météorologiques et saisonniers** – L'arrivée de la pluie, de la neige ou du froid peut obliger le projet à terminer les travaux avant une certaine date.
- **Disponibilité des matériaux** – Les difficultés d'approvisionnement, les pénuries de matériaux ou les retards logistiques obligent le projet à ajuster sa combinaison de ressources.
- **Contraintes en matière de ressources humaines** – Une capacité insuffisante pourrait limiter la productivité du personnel ou des bénévoles.

Les estimations de votre proposition de projet étaient-elles exactes ?

Lorsque l'équipe estime les ressources, il est également important de se référer au budget initial qui était inclus dans la proposition de projet. Dans de nombreux contextes à but non lucratif, les propositions sont élaborées rapidement, parfois sous la pression des délais imposés par les bailleurs de fonds ou avec des données limitées. Par conséquent, une fois que l'équipe commence à estimer de manière plus approfondie le temps et les ressources nécessaires, elle peut découvrir que la proposition a sous-estimé le coût réel ou la durée du travail. Si cela se produit, il est essentiel de signaler le problème à la hiérarchie du projet. Le triangle des contraintes nous rappelle que le temps, le coût et la portée sont interdépendants, et qu'il peut donc être nécessaire d'ajuster un ou plusieurs éléments pour que le projet reste viable et dans les temps.

Estimation de la durée des activités

Une fois que vous avez identifié les ressources nécessaires à vos activités, vous pouvez utiliser le diagramme de réseau pour estimer la durée des activités. Il est important que ces estimations de temps soient réalistes ! Elles doivent être basées sur les ressources disponibles, les contraintes connues et les leçons tirées de l'expérience passée. Des estimations trop optimistes peuvent créer du stress, des retards et des problèmes de qualité plus tard dans le projet.

Pour en revenir au projet Youth Haven, l'équipe est désormais prête à inclure des estimations de temps (en jours) pour les activités liées au lot de travail 2 (développement du programme et services), en veillant à ce qu'elles reflètent ce qui est réalisable dans le contexte actuel.

Diagramme de réseau (avec estimation de durée)

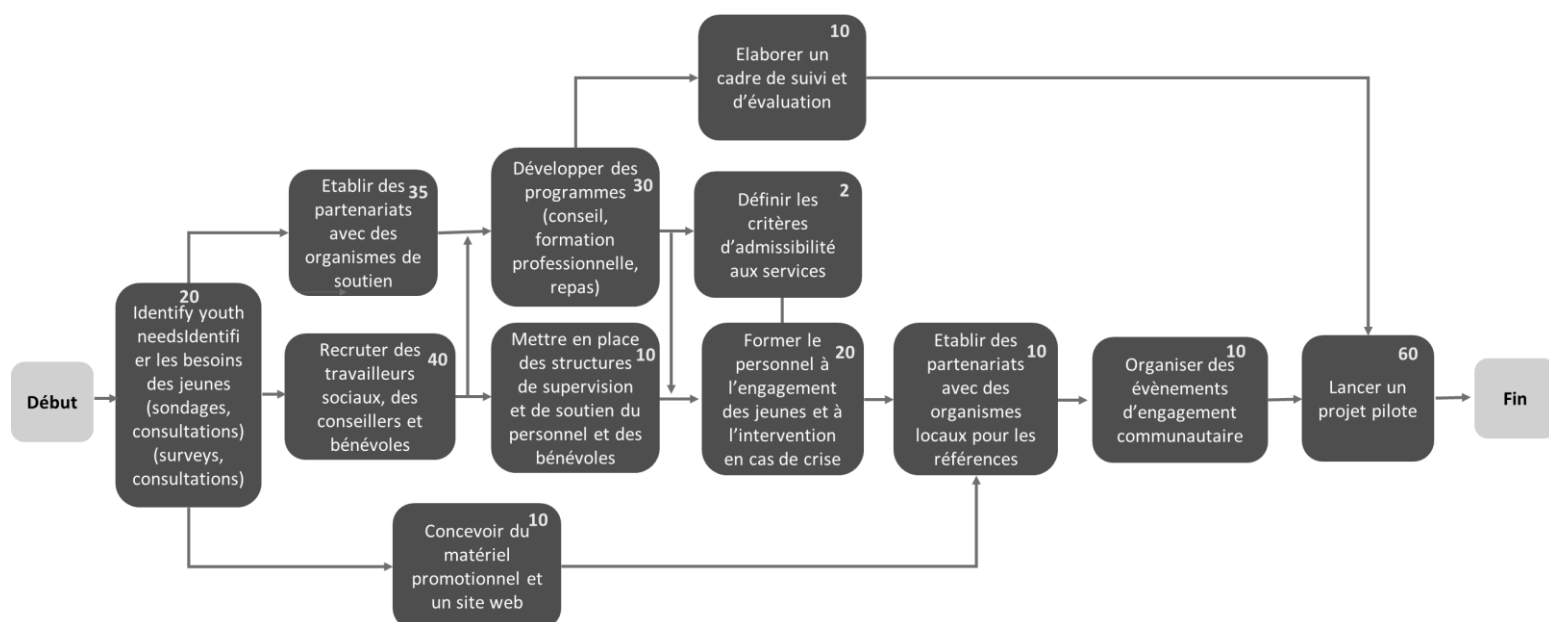


Figure 34 : Diagramme de réseau (avec estimations de durée)

Maintenant que le diagramme de réseau inclut des estimations de durée, l'équipe peut calculer le temps minimum nécessaire pour réaliser les tâches liées au lot de travail n° 2. Pour ce faire, elle identifie le chemin critique.

Chemin critique – Série de tâches qui détermine le temps minimum nécessaire pour mener à bien les activités du projet.

Dans la figure ci-dessous, le chemin critique du lot de travail n° 2 du projet Youth Haven est représenté par les activités dans les cases orange. Pourquoi la série d'activités orange définit-elle le chemin critique ? Parce qu'ensemble, elles forment la plus longue séquence d'activités dépendantes dans le diagramme de réseau.

Examinez le chemin critique et répondez à la question suivante : « Quel est le délai minimum nécessaire pour mener à bien les activités du lot de travail n° 2 ? »

Chemin critique pour le développement de programmes et de services

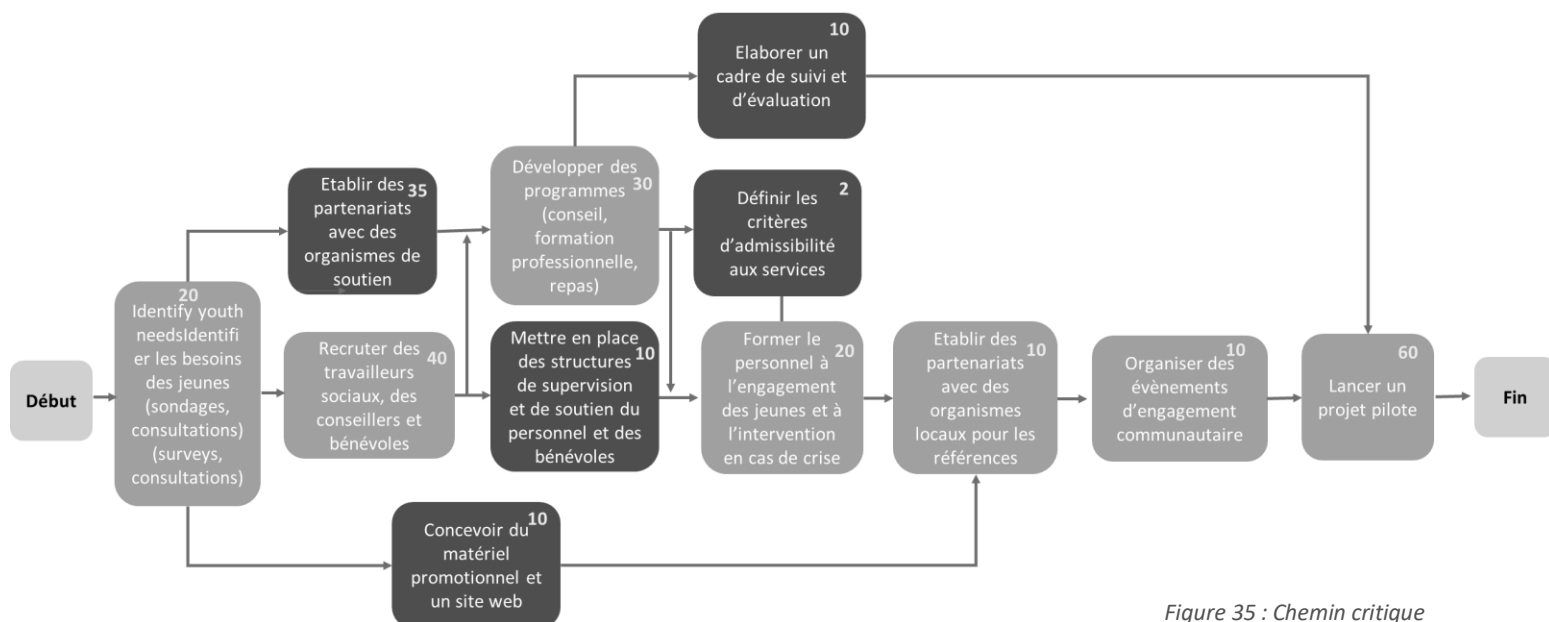


Figure 35 : Chemin critique

Dans cet exemple, le chemin critique nous indique qu'il est impossible de terminer le travail de développement et de services du programme en moins de 190 jours, à moins que d'autres contraintes du triangle des contraintes du projet (temps, coût/ressources ou portée/qualité) ne soient ajustées.

Le chemin critique identifie également les domaines dans lesquels il existe une certaine flexibilité dans la gestion du calendrier des activités et ceux dans lesquels le calendrier est rigide.

- **Le calendrier des activités sur le chemin critique est rigide** : ces activités (cases orange dans l'exemple ci-dessus) ne peuvent être retardées ou prolongées sans avoir d'incidence sur la date d'achèvement.
- **Le calendrier des activités hors du chemin critique est flexible** : ces activités (cases bleues) peuvent être retardées ou prolongées sans nécessairement avoir d'incidence sur la date d'achèvement.

La mesure dans laquelle une activité flexible peut être prolongée ou retardée est calculée en identifiant sa marge.

Marge – durée pendant laquelle une activité dans un diagramme de réseau de projet peut être retardée ou prolongée sans avoir d'incidence sur la date d'achèvement du projet.

Explorons plus en détail le concept de marge en examinant deux activités tirées de l'exemple ci-dessus : « Former le personnel à l'engagement des jeunes » et « Développer un site web et du matériel promotionnel » :

- « Former le personnel à l'engagement des jeunes » se trouve sur le chemin critique, cette activité n'a donc aucune marge.
- « Développer le site web et les supports promotionnels » ne se trouve pas sur le chemin critique, elle dispose donc d'une marge.

Quelle est la marge ? L'activité « Développer le site web et les supports promotionnels » (10 jours) se déroule en parallèle avec « Former le personnel à l'engagement des jeunes » (20 jours). Cela signifie que l'activité « Développer

Le site Web et le matériel promotionnel ont un délai de 10 jours et peuvent être retardés ou prolongés jusqu'à cette durée avant d'avoir un impact sur la date d'achèvement globale.

Élaboration du calendrier

Une fois les étapes précédentes terminées, l'équipe de projet est prête à élaborer le calendrier du projet. L'un des outils les plus couramment utilisés à cette fin est le diagramme de Gantt.

Diagramme de Gantt – Représentation visuelle du calendrier du projet qui utilise des barres horizontales pour indiquer les dates de début, la durée et les dates de fin des activités.

L'un des avantages significatifs du diagramme de Gantt réside dans son format. L'outil Diagramme de Gantt cartographie visuellement les activités, les dépendances et les calendriers, ce qui permet de voir facilement comment les tâches sont liées les unes aux autres et d'identifier les processus parallèles. Le graphique ci-dessous fournit un exemple partiellement élaboré d'un diagramme de Gantt pour le projet Haven Youth.

Activités	Année 1 (mois)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1 Identifier les partenaires commerciaux locaux												
1.1.1 Créer du matériel promotionnel												
1.1.2 Visite de sensibilisation												
1.2 Service de conseil en santé mentale												
1.2.1 Identifier les partenaires												
1.2.1.1 Négocier les conditions												
1.2.1.2 Traiter les contrats												
1.2.2 Embaucher et former le personnel de bureau												
1.2.2.1 Publier du matériel												
1.2.2.2 Recruter des bénévoles												
1.3 Rénover le centre d'accueil												
1.3.1 Etc.												

Figure 36 : Diagramme de Gantt

Dans cet exemple, les lots de travail, les tâches et les sous-tâches sont représentés sur l'axe des y (lignes), et le calendrier sur l'axe des x (colonnes). Les barres indiquent quand une tâche doit commencer et quand elle sera terminée. Les cases encadrées fournissent le calendrier récapitulatif des lots de travail. Les cellules plus foncées (bleues) indiquent les tâches qui ont été accomplies. Les cellules claires (bleues) indiquent le travail qui reste à faire. Les cellules orange représentent des groupes d'activités au niveau inférieur de la structure de répartition du travail (WBS). Notez que ce diagramme de Gantt est conçu pour être mis à jour, fournissant ainsi à l'équipe de projet un Outil permettant d'indiquer les activités prévues pour chaque mois et offrant un moyen visuel de suivre les activités du projet qui sont terminées (et celles qui ne le sont pas).

L'un des avantages du diagramme de Gantt est qu'il comprend des catégories récapitulatives composées d'éléments individuels (tâches et activités). Cela peut être utile lorsque l'on utilise une approche de planification par vagues successives.

Catégories récapitulatives Représentent les estimations générales du calendrier du plan de mise en œuvre global : Ces catégories représentent les principaux livrables du projet. Elles offrent une vue d'ensemble du calendrier du projet et sont idéales pour rendre compte aux parties prenantes et orienter la supervision stratégique.

Les activités et tâches individuelles reflètent les estimations détaillées du calendrier des plans par étape : Dans chaque catégorie regroupée, les activités et tâches fournissent un niveau de détail que l'on trouve le plus souvent dans les plans par étapes.

Lorsque vous élaborez le diagramme de Gantt, prenez toujours le temps de vérifier que le calendrier est réaliste. Lors de ces vérifications, posez-vous les questions suivantes :

- *Le calendrier des activités correspond-il à la disponibilité des parties prenantes ?* Si plusieurs activités dépendent de la participation d'une seule personne ou d'un seul groupe de personnes, tenez compte de leur emploi du temps.
- *Le diagramme de Gantt tient-il compte des éventuelles perturbations du calendrier ?* Le calendrier des activités sera-t-il affecté par la période des fêtes à venir ? Y a-t-il des priorités contradictoires ?
- *Le diagramme de Gantt prévoit-il suffisamment de temps pour les tâches indirectes du projet ?* Par exemple, de nombreux projets partent du principe que les tâches directes peuvent commencer dès le premier jour. C'est rarement le cas. Il est impossible de commencer les tâches directes sans avoir préalablement accompli certaines tâches indirectes essentielles, telles que le recrutement, les achats, les contrats ou les autorisations, qui ne sont peut-être pas encore terminées.

Une fois finalisé, le calendrier sert de référence, mais n'est pas figé. Des défis imprévus, des changements de priorités, de nouveaux apprentissages ou des facteurs externes peuvent nécessiter une mise à jour du diagramme de Gantt. Le moment idéal pour décider si des mises à jour du calendrier sont nécessaires est lors des étapes de décision (ou lors des étapes de phase si vous utilisez l'approche de planification par vagues successives). À chaque étape, vous pouvez procéder à un examen structuré du calendrier au cours duquel l'équipe :

- Identifie si des modifications du calendrier sont nécessaires.
- Analyse les implications en aval de toute modification proposée
- Réalise les processus de changement nécessaires conformément aux accords avec les bailleurs de fonds et/ou à la charte du projet
- Communique les modifications du calendrier aux parties prenantes concernées.

Étape 3 : Planification budgétaire

Budgétisation basée sur les activités

Une fois que vous avez défini la portée et le calendrier, vous êtes prêt à établir votre budget. Les budgets peuvent prendre différentes formes, ce qui n'est pas surprenant compte tenu de la diversité de leurs utilisateurs et de leurs utilisations.

Cependant, l'un des outils les plus utiles pour établir le budget d'un projet est le budget basé sur les activités.

Budget basé sur les activités – Méthode de budgétisation qui estime et répartit les coûts en fonction des activités spécifiques nécessaires à la réalisation d'un projet ou d'un programme.

Voici quelques-uns des avantages de l'utilisation d'un budget basé sur les activités pour les projets :

- Les coûts sont liés à ce que fait le projet (ses activités), plutôt qu'à de simples postes budgétaires ou départements.
- Les prévisions budgétaires sont améliorées, car le budget se concentre sur les ressources nécessaires à chaque activité.
- Il est plus facile d'aligner le budget sur le plan de travail, ce qui améliore la capacité du projet à :
 - Contrôler l'exécution du budget par rapport au travail accompli
 - Mettre à jour le budget (si nécessaire) afin de refléter les changements dans les estimations ou les plans du projet
 - Communiquer avec les parties prenantes.

Cinq étapes doivent être suivies lors de l'élaboration d'un budget basé sur les activités :

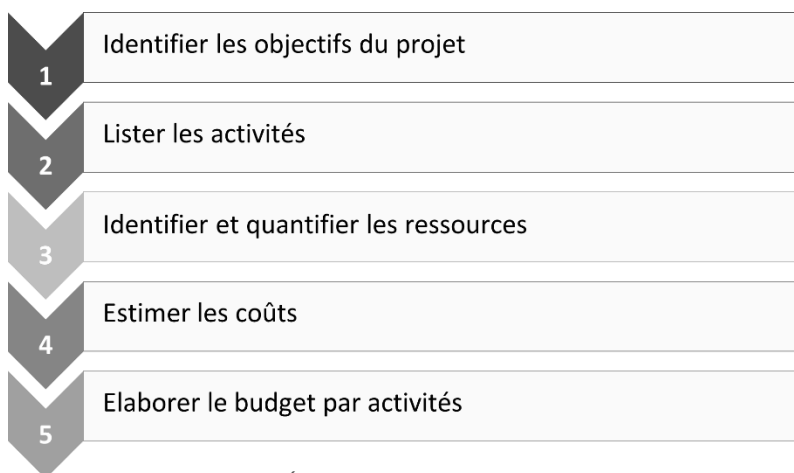


Figure 37 : Étapes pour élaborer un budget basé sur les activités

La bonne nouvelle, c'est que vous avez déjà accompli la plupart des tâches liées aux étapes 1 à 3. Les objectifs du projet ont été identifiés dans le cadre logique, et les activités et ressources ont été identifiées lors de l'élaboration de la structure de découpage du projet (WBS) et du diagramme de réseau.

Concentrons-nous maintenant sur les deux dernières étapes du processus budgétaire.

Estimation des coûts

La solidité du budget d'un projet dépend de la fiabilité de ses estimations et l'estimation des coûts peut s'avérer difficile ! Les fluctuations de prix, les réglementations et les imprévus peuvent avoir un impact négatif sur votre planification. Cependant, vous pouvez améliorer la précision de vos estimations en combinant trois techniques principales d'estimation des coûts :

Estimation descendante – Estimations générées avec l'aide d'un groupe relativement restreint de personnes considérées comme des « experts ». Ces derniers établissent leurs estimations en se basant sur leur expérience et leurs connaissances passées.

Estimation ascendante — Estimations générées par les parties prenantes qui connaissent le contexte opérationnel et les défis du projet. Il s'agit souvent des mêmes personnes qui seront chargées de mettre en œuvre les activités du projet (y compris les partenaires, les fournisseurs, les membres de la communauté, etc.). L'estimation ascendante tend à impliquer un plus grand nombre de participants et nécessite davantage d'efforts de gestion.

Estimation paramétrique – Estimations générées à l'aide de calculs mathématiques basés sur les données historiques d'autres projets. Par exemple, si vous savez que la pose d'un mètre carré de béton coûte historiquement 80 dollars, vous pouvez calculer une estimation paramétrique pour la pose de 30 mètres carrés de béton. Les estimations paramétriques sont généralement utilisées pour les projets et les composantes qui produisent des résultats tangibles (par exemple, la construction, les services de traduction, etc.).

La combinaison de ces approches (triangulation) peut permettre d'obtenir des estimations plus précises et plus réalistes, garantissant ainsi la viabilité financière et l'allocation efficace des ressources.

Une autre façon d'améliorer la précision des estimations consiste à utiliser l'estimation en trois points.

Estimation en trois points⁴ – Technique qui tient compte de l'incertitude en combinant des scénarios optimistes, pessimistes et probables.

Au lieu de se baser sur une seule estimation, l'estimation en trois points calcule une projection de coût moyen à partir de trois estimations :

Estimation optimiste (O) – Suppose que tout se passe bien, avec un minimum de retards ou de coûts supplémentaires.

⁴ L'estimation en trois points peut être utilisée pour estimer à la fois les coûts et le temps.

Estimation la plus probable (M) – Basée sur le scénario le plus réaliste, en utilisant des hypothèses standard.

Estimation pessimiste (P) – Tient compte des risques, des retards ou des dépassements de coûts.

L'estimation finale est généralement calculée à l'aide de la **formule ci-dessous**.

$$E = \frac{O + 4M + P}{6}$$

L'estimation en trois points réduit le risque de sous-estimer les coûts en fournissant une fourchette budgétaire plus réaliste qui tient compte des incertitudes. Cette méthode intègre la gestion des risques dans l'estimation des coûts, rendant la planification financière plus adaptable aux défis du monde réel.

Pour le projet Youth Haven, l'équipe a utilisé la méthode d'estimation en trois points suivante pour calculer les coûts estimés des travaux de rénovation.

Estimation optimiste (O) → Si les matériaux sont donnés et que les entrepreneurs travaillent rapidement → **40 000 \$** **Estimation la plus probable (M)** → Si les coûts et les délais standard s'appliquent → **50 000 \$**

Estimation pessimiste (P) → En cas de retards, de pénuries d'approvisionnement ou de problèmes imprévus → **65 000 \$**



Sur la base des informations ci-dessus, les équipes de Havenford Cares établissent une estimation en 3 points de 50 833 \$ (sur la base du calcul ci-dessous).

$$E = \frac{40000 + (4 \times 50000) + 65000}{6} \text{ so } E = \frac{305000}{6} \text{ therefore } E = 50,833$$

L'équipe du projet sait que les activités de rénovation comportent beaucoup d'incertitudes. Ainsi, au lieu d'utiliser l'estimation la plus probable de 50 000 \$, elle choisit d'ajuster l'estimation à 50 833 \$ afin de tenir compte des risques et des fluctuations potentiels.

Élaboration du budget basé sur les activités

L'exemple ci-dessous présente un exemple partiellement élaboré du budget basé sur les activités pour le projet Youth Haven. Familiarisez-vous avec la présentation et le contenu, puis consultez le tableau sous le budget pour obtenir une explication de chaque colonne et de son fonctionnement.

Activités	Coûts par trimestre				Total	Total des activités	
	T1	T2	T3	T4			
1.1 Coûts directs du projet							
ÉQUIPEMENT DE BUREAU							
1. Ordinateurs	2,000	2,000			4,000		
2. Tablettes	500				500		
3. Mobilier de bureau	3,000				3,000		
					subtotal	7,500	
RECRUTEMENT DE L'ÉQUIPE							
1. Coordinateur de projet	800	800	800	800	3,200		
2. Personnel administratif	200	300	300	300	1,100		
					subtotal	11,800	
1.2 Engagement des parties prenantes							
RÉUNIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES							
1. Préparer les supports de présentation		5,000			5,000		
2. Préparer la vidéo	1,000	1,000	4,000		6,000		
2. Papeterie			200	200	400		
3. Rafrâichissements			100	100	200		
					Subtotal	11,600	
TOTAL							30,900

Tableau 30 : Budget basé sur les activités

Le tableau ci-dessous décrit le contenu de chaque colonne d'une feuille de calcul budgétaire.

En-tête de colonne	Description
<i>Description</i>	Cette colonne décrit brièvement chaque activité incluse dans le budget et les ressources nécessaires pour mener à bien chaque activité. La description des ressources doit être précise et concise.
<i>Coût par trimestre</i>	La ventilation des coûts par période est utile lors de la création d'un budget basé sur les activités , car elle permet une gestion plus précise des flux de trésorerie, un suivi plus facile du budget et une meilleure harmonisation entre le budget du projet et le diagramme de Gantt.
<i>Total</i>	Le total de chaque ligne budgétaire est calculé en multipliant les deux colonnes de quantité et la colonne de prix unitaire : Nombre d'unités x Nombre de fois x Coût unitaire = Total Les coûts de toutes les activités peuvent ensuite être additionnés pour obtenir un sous-total. Par exemple, la ligne B indique que l'activité de l'atelier coûtera 46 780 \$.
<i>Total des activités</i>	Les cellules de cette colonne fournissent un total cumulé de tous les coûts liés aux éléments de cette activité ou catégorie.

Tableau 31 : Description du contenu de la feuille de calcul du budget

Finalisation des plans relatifs à la portée, au calendrier et au budget

N'oubliez pas qu'il est peu probable qu'un projet parvienne à définir correctement sa portée, son calendrier et son budget dès le premier essai. Une fois la première phase de planification terminée, vous devrez vérifier si les trois plans sont cohérents et équilibrés. Pour ce faire, posez-vous des questions telles que : « Le budget est-il suffisant pour mener à bien toutes les activités prévues ? La portée des activités est-elle trop large par rapport au calendrier alloué ? Avons-nous besoin de plus d'argent si nous voulons respecter nos délais ? »

En fonction des réponses à ces questions, vous devrez revoir un ou plusieurs plans. Le processus est itératif, et vous devrez vous engager dans un cycle de planification, de révision, d'ajustement et de replanification jusqu'à ce que les côtés du triangle de la triple contrainte soient alignés et équilibrés.

Principes de gestion de projet ITÉRATIVE

La planification de la triple contrainte est de nature itérative. Le chef de projet, en collaboration avec les principales parties prenantes internes et externes à l'organisation, devra planifier, réviser, ajuster et replanifier à plusieurs reprises jusqu'à ce que les côtés du triangle de la triple contrainte soient alignés et équilibrés. Au fur et à mesure que vous avancez dans ce processus, n'oubliez pas d'identifier les contraintes fixes (inflexibles) avant de commencer et celles qui sont flexibles.

4.3 Planification au-delà des contraintes triples

En gestion de projet, « les plans sont complets » signifie que tous les aspects clés du projet, y compris les tâches directes et indirectes, sont pris en compte dans le plan du projet. De plus, le plan du projet doit fournir une description **détaillée** des tâches. Ces principes directeurs sont essentiels, car des plans incomplets entraînent confusion, retards, dépassements de coûts et échec du projet.

Dans cette section, nous présenterons plusieurs processus et outils que les projets peuvent utiliser pour s'assurer que leurs plans sont complets et détaillés dans les domaines de travail qui sont essentiels à la réussite du projet.

Ces domaines de travail comprennent :

- Planification MEAL
- Planification de l'engagement des parties prenantes
- Planification de la gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Planification de la communication
- Planification des contrôles internes
- Planification des ressources humaines

Parfois, les projets, en particulier ceux qui sont de grande envergure, complexes et à haut risque, peuvent choisir de séparer un ou plusieurs de ces domaines de planification dans un plan supplémentaire autonome. Si tel est le cas, le chef de projet reste responsable de la cohérence et de l'alignement entre le ou les plans supplémentaires et le plan global du projet.

Planification MEAL

Le suivi, l'évaluation, la responsabilité et l'apprentissage sont les pierres angulaires de tout projet réussi. Un plan MEAL bien structuré nécessite une réflexion approfondie afin de garantir que les performances du projet sont suivies avec précision et que les décisions sont fondées sur des données réelles.

Suivi

Le suivi se concentre sur les aspects opérationnels du projet et répond à des questions clés telles que :

- Les activités sont-elles réalisées comme prévu ?
- Les résultats sont-ils conformes aux prévisions ?
- Le projet progresse-t-il comme prévu ?
- Où se situent les écarts entre ce qui était prévu et ce qui se passe réellement ?

La mise en place d'un processus de suivi transparent, même dans des environnements aux ressources limitées, peut aider l'équipe du projet à assurer une surveillance continue et permanente, une prise de décision rapide et une plus grande responsabilité.

Le suivi permet au chef de projet d'avoir un aperçu des performances du projet dans des domaines clés, notamment le budget, le calendrier, les risques, la qualité et les livrables. Il est principalement effectué au

niveau des activités et des résultats, afin de garantir que les opérations quotidiennes sont conformes aux objectifs généraux du projet.

Qu'est-ce que	Examiner en permanence l'avancement du projet au niveau des activités et des résultats. Identifier les mesures correctives nécessaires. Analyser la situation actuelle Identifier les problèmes et trouver des solutions
Pourquoi	Découvrir les tendances et les modèles Respecter le calendrier des activités du projet Mesurer les progrès par rapport aux résultats Prendre des décisions concernant les ressources humaines, financières et matérielles
Quand	En continu
Comment	Visites sur le terrain Enregistrements Rapports

Tableau 32 : Planification MEAL - Suivi

Le principal outil utilisé pour planifier les activités de suivi de votre projet est le plan de gestion des performances (PMP) du projet. Bien que le format de ce plan puisse varier, quel que soit le modèle que vous utilisez, votre PMP doit répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les indicateurs ?
- Comment les indicateurs sont-ils définis ?
- Qui est responsable de la collecte des données relatives aux indicateurs ?
- Quand les activités de collecte de données auront-elles lieu ?
- Comment les données seront-elles analysées ?
- Comment les données seront-elles utilisées ?

Le format du plan de gestion des performances du projet doit être simple et clair. Il s'agit le plus souvent d'un tableau dans lequel les informations pertinentes sont d'abord insérées, extraites directement du cadre logique du projet, puis complétées au fur et à mesure que l'équipe planifie son travail en détail.

Le graphique ci-dessous présente un exemple de plan de gestion des performances partiellement rempli. Notez que le tableau contient les énoncés d'objectifs et les indicateurs figurant dans le cadre logique, mais qu'il fournit des informations supplémentaires **qui ne** sont **pas** incluses dans le cadre logique. Il s'agit notamment d'informations relatives à la collecte, à l'analyse et à l'utilisation des données.

Plan de gestion du rendement							
Enoncés d'objectifs	Indicateurs (avec définitions au besoin)	Collecte de données				Moyen d'analyse	Utilisation de l'information
		Méthode	Fréquence	Qui collecte	Qui répond		
1. Les jeunes sans logement ont accès à un logement confortable, accueillant et sûr qui offre des installations des services pendant la journée	80% des jeunes sans logement déclarent se sentir plus en sécurité grâce à l'accès au centre d'accueil en Y3	Enquête	Semestrielle	PM	Population générale des jeunes logés	% (ventilé par sexe)	Rapport des bailleurs de fonds Bulletins mensuels
1.1 Centre ouvert avec installations pour salle de bain, douche, buanderie, ordinateur, téléphone, Wifi et repas	25 jeunes/jour utilisent les installations du centre d'accueil Y3	Registre des visiteurs	Journalier	Réception	Clients du centre d'accueil	Moyenne (ventilé par sexe)	Rapport des bailleurs de fonds Bulletins mensuels Recensement de la ville
2. Les jeunes sans logement ont les ressources financières nécessaires pour obtenir un logement stable	60% des jeunes employés disposent de ressources nécessaires pour obtenir un logement stable d'ici la troisième année	Statut autodéclaré	Trimestriel	Offre d'emploi	Clients du programme d'emploi	%	Rapport des bailleurs de fonds
2.1 Accès accru à un emploi offrant un salaire décent	2.1 5 jeunes/mois jumelés à un emploi stable grâce aux programmes de formation professionnelle et de placement	Enquête		Jobs Lead	Clients du programme d'emploi	Moyenne	Rapport des bailleurs de fonds
Etc.							

Tableau 33 : Plan de gestion du rendement

Lorsque vous examinez l'exemple de PMP, veuillez noter les points suivants :

- Le document ne contient pas d'informations relatives aux objectifs ou aux activités, car il est peu probable que votre projet suive ce niveau de progression.
- La colonne des indicateurs comprend une mention entre parenthèses qui indique « (avec définitions si nécessaire) ». Les définitions des indicateurs sont essentielles pour garantir que vous rédigez des indicateurs SMART. Si un indicateur n'est pas clair, il n'est pas SPÉCIFIQUE ; par conséquent, l'indicateur n'est pas SMART.
Par exemple, l'indicateur pour le résultat 1 vise à mesurer si les jeunes sans domicile « se sentent plus en sécurité ».
Il s'agit d'un terme subjectif qui peut être interprété de nombreuses façons. Une définition claire de cet indicateur contribuera à garantir que le collecteur de données et les répondants comprennent clairement ce que signifie « se sentir en sécurité ».

Évaluation

L'évaluation du projet se concentre sur l'évaluation des progrès réalisés aux niveaux supérieurs du cadre logique, en particulier au niveau des résultats. Plutôt que de suivre les activités quotidiennes, les évaluations visent à répondre à des questions plus générales telles que :

- Le projet atteint-il les résultats escomptés ?
- Le projet contribue-t-il à son objectif global ?

Contrairement au suivi, qui est continu et opérationnel, l'évaluation est moins fréquente et nécessite souvent une approche plus formelle. Les activités d'évaluation impliquent généralement une collecte et une analyse approfondies de données, parfois menées par des conseillers techniques ou des évaluateurs externes, afin de fournir des informations objectives sur l'efficacité et l'impact du projet. Plus on monte dans le cadre logique, plus il devient difficile de mesurer les progrès. C'est pourquoi il est important d'être clair sur ce que nous essayons d'évaluer, pourquoi, quand et comment.

Quoi	Collecte et analyse d'informations afin de déterminer : les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités/résultats, et la contribution à la réalisation des résultats/objectifs.
Pourquoi	Pour mesurer l'efficacité du projet Déterminer si les résultats ont été atteints Évaluer la qualité du travail accompli Pour tirer des enseignements en vue d'améliorations futures
Quand	Périodiquement (la fréquence dépend des ressources que le projet est prêt à investir)
Comment	Évaluations internes Évaluations externes

Tableau 34 : Planification MEAL - Évaluation

Le projet peut adopter plusieurs approches si une évaluation est prévue. Chaque type d'évaluation répond à un objectif spécifique et est mené à une étape particulière du cycle du projet :

Les évaluations à mi-parcours – Ont lieu environ à la moitié de la mise en œuvre d'un projet et servent de point de contrôle structuré pour :

- Évaluer les progrès accomplis par rapport aux objectifs et déterminer si le projet est en bonne voie
- Identifier les défis et les obstacles qui pourraient nécessiter des mesures correctives
- Évaluer l'efficacité des stratégies du projet et formuler des recommandations d'amélioration
- Réévaluer les hypothèses du cadre logique et ajuster les plans si nécessaire

Les évaluations à mi-parcours sont particulièrement utiles pour les projets à long terme ou complexes, car elles permettent de corriger le tir et d'affiner la mise en œuvre pendant que le projet est encore en cours.

Les évaluations finales – Sont réalisées vers la fin du projet et visent généralement à répondre aux questions suivantes :

- Le projet a-t-il atteint les résultats et l'impact escomptés ?
- Le projet était-il pertinent, efficace et efficient ?
- Le projet a-t-il un potentiel de durabilité à long terme ?
- Les hypothèses du cadre logique se sont-elles vérifiées ?

Ces évaluations permettent d'évaluer la réussite globale du projet et fournissent des informations précieuses pour les initiatives futures.

Les évaluations ex post évaluent l'impact du projet après son achèvement, souvent un an ou plus après la fin du projet. Parfois appelées évaluations d'impact sur la durabilité, elles mesurent :

- Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils été pérennisés ?
- Les communautés ou les parties prenantes se sont-elles approprié les résultats ?

Ces évaluations fournissent des informations précieuses pour améliorer les approches de développement. Par exemple, une évaluation ex post d'un projet visant à aider les jeunes sans domicile fixe a montré que l'établissement de partenariats entre les hôpitaux locaux et les prestataires de services sociaux améliorerait l'impact à long terme des investissements du projet.

Quelle que soit l'approche d'évaluation choisie, il est important de bien comprendre les exigences des bailleurs de fonds en matière d'évaluation. L'approche d'évaluation, les questions d'évaluation et même la structure du personnel peuvent être imposées. Il est essentiel que l'équipe et les spécialistes MEAL soient informés de ces exigences dès le début du projet.

MEAL dans le cycle de vie du projet

LE TABLEAU RECAPITULATIF DE L'ÉVALUATION

A bien des égards, une évaluation est un projet en soi. Comme pour tous les projets, la première question à laquelle il faut répondre devrait être : Quel est le but de l'évaluation ? De quelles informations avons-nous besoin ? Et quelles ressources sont disponibles pour soutenir les activités d'évaluation ? Le tableau récapitulatif d'évaluation suivant peut être utile pour répondre à ces questions.

Objectif de l'évaluation (performance, impact, etc..)	Questions d'évaluation prioritaires	Calendrier (mi-parcours, final etc..)	Heure de démarrage de fin de l'évaluation		Budget de l'évaluation
			Début	Fin	

Responsabilité

La responsabilité ne se limite pas à la rédaction de rapports : elle consiste à écouter activement, à s'engager et à répondre aux besoins et aux commentaires des personnes concernées par le projet. Les projets responsables sont plus pertinents, plus susceptibles d'être soutenus par les parties prenantes et, en fin de compte, auront un impact plus important.

Les projets favorisent la responsabilité en encourageant :

- **Une communication transparente** : partage des informations et des résultats du suivi et de l'évaluation avec les communautés, les partenaires, les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes.
- **L'alignement sur les normes** : démontrer que le travail du projet est conforme aux exigences convenues avec les bailleurs de fonds, aux normes du secteur et aux meilleures pratiques en matière de MEAL.
- **Réactivité** : mettre en place des canaux permettant aux parties prenantes d'exprimer leurs commentaires, idées, suggestions et plaintes, et s'engager à fournir une réponse appropriée sur la manière dont leurs contributions influencent les décisions relatives au projet.
- **Participation** : encourager différents types de parties prenantes à contribuer à des degrés divers à la mise en place, à la définition des paramètres et à la conduite du MEAL.

Apprentissage

L'apprentissage n'est pas un événement ponctuel, il doit être intégré tout au long du projet. La mise en place de points de réflexion dédiés permet à l'équipe et aux parties prenantes d'évaluer régulièrement les progrès réalisés à l'aide des données de suivi, des commentaires des parties prenantes et des mises à jour sur la mise en œuvre. Les portes de décision peuvent offrir des occasions structurées d'utiliser les derniers enseignements pour informer les mises à jour du plan du projet de manière itérative et réactive.

Une culture de l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> ● Promouvoir un environnement qui encourage des relations ouvertes et honnêtes et un engagement en faveur de l'apprentissage et de l'amélioration continue. ● Créez un espace sûr pour remettre en question les hypothèses de manière constructive. ● Identifiez et soutenez les esprits critiques et encouragez leur participation active aux processus MEAL. ● Identifiez les attitudes, les compétences et les connaissances spécifiques dont votre projet a besoin pour promouvoir l'apprentissage continu.
Processus d'apprentissage intégrés	<ul style="list-style-type: none"> ● Incluez « l'apprentissage et la réflexion » comme point à l'ordre du jour de toutes les réunions de l'équipe MEAL et des réunions liées au projet. Vos outils MEAL, tels que l'IPTT, constituent un bon point de départ pour ces discussions. ● Intégrez des incitations à l'apprentissage dans les outils de suivi réguliers conçus dans le cadre de votre système de collecte de données MEAL. ● Intégrez des analyses a posteriori, des discussions sur l'apprentissage et l'action et d'autres événements d'apprentissage dans le cadre des activités de mise en œuvre clés⁵.
La capacité d'apprentissage du personnel et des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> ● Identify specific training activities for staff, partners, and other stakeholders on the basic principles and practices of learning and adaptive management. ● Ensure that staff are trained in facilitating intentional group learning processes.
Partage des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> ● Identifier des activités de formation spécifiques pour le personnel, les partenaires et les autres parties prenantes sur les principes et pratiques fondamentaux de l'apprentissage et de la gestion adaptative. ● Veiller à ce que le personnel soit formé à la facilitation des processus d'apprentissage intentionnel en groupe.

Tableau 35 : Exemples pratiques de planification et d'investissement dans l'apprentissage

Il est essentiel de documenter vos plans d'apprentissage pour vous assurer que l'apprentissage se déroule bien. La documentation vous aide à transformer vos bonnes intentions en actions concrètes. Comme pour la plupart des outils décrits ci-dessus, l'outil que vous utilisez pour documenter votre plan d'apprentissage varie en fonction de votre contexte (ressources, exigences, etc.). Quel que soit l'outil que vous utilisez, votre plan d'apprentissage doit inclure :

⁵ Pour plus d'informations sur les analyses après action, voir USAID. 2013. *After-action review guidance*.

- **Activité ou processus** : une description concise de l'activité ou du processus spécifique.
- **Rôles et responsabilités** : les rôles et responsabilités du bureau ou du membre du personnel chargé de diriger l'activité ou le processus.
- **Résultats attendus** : le résultat escompté pour chaque mesure décrivant les changements anticipés résultant de la mise en œuvre de l'activité ou du processus identifié.
- **Calendrier** : les étapes clés et les dates limites pour l'activité ou le processus. Ce calendrier doit être lié aux calendriers de mise en œuvre du projet.
- **Ressources** : les ressources (y compris le temps du personnel, les mécanismes, les partenaires de mise en œuvre, le financement, etc.) nécessaires à la mise en œuvre de la mesure. Cette planification doit être réalisée en coordination avec la planification globale du projet afin de s'assurer que ces ressources sont disponibles.

Activité ou processus	Responsable	Résultats attendus	Calendrier	Ressources
Améliorer la culture d'apprentissage				
Intégrer les processus d'apprentissage				
Investir dans la capacité d'apprendre				
Encourager le partage des connaissances				

Tableau 36 : Modèle de plan d'apprentissage

Contrôles internes

Une responsabilité importante du chef de projet consiste à s'assurer que les ressources du projet sont protégées, que les décisions sont justifiées et que les opérations sont conformes et efficaces.

Contrôles internes – Politiques, procédures et processus qui contribuent à garantir l'intégrité des informations financières et opérationnelles, à protéger les actifs, à prévenir la fraude et à assurer la conformité aux lois et réglementations.

Les domaines qui bénéficient des contrôles internes comprennent :

- Capacité et systèmes des ressources humaines
 - Les politiques en matière de ressources humaines sont-elles documentées et conformes aux lois locales et aux réglementations organisationnelles ?
 - Existe-t-il des systèmes pour les feuilles de temps, les évaluations de performance et les départs d'employés ?
- Approvisionnement
 - Existe-t-il des systèmes pour sélectionner les fournisseurs ?
 - Existe-t-il des critères de sélection des fournisseurs ?
 - Existe-t-il des systèmes pour gérer les fournisseurs ?
 - Existe-t-il des systèmes similaires pour les consultants ?
- Finances
 - Existe-t-il des systèmes pour la gestion de trésorerie ? La gestion des dépenses ? Le reporting financier ?
 - Y a-t-il une séparation des tâches pour les fonctions financières ?
- Inventaire
 - Existe-t-il des systèmes pour l'identification et le suivi des stocks ?
 - Existe-t-il des systèmes pour l'utilisation, le transfert et la mise au rebut des équipements après la clôture d'un projet ?
- Protection
 - Existe-t-il des systèmes permettant d'identifier et de gérer les risques liés à la protection (en particulier pour les enfants et les adultes vulnérables) ?
 - Le personnel est-il formé aux politiques de protection et aux procédures de signalement ?
 - Existe-t-il des systèmes permettant de signaler, de documenter et de répondre aux préoccupations ou incidents liés à la protection ?
- Protection et confidentialité
 - Existe-t-il des politiques de protection des données conformes aux lois nationales ?
 - Des systèmes sont-ils en place pour garantir la sécurité de la collecte, du stockage et du partage des données personnelles ?
 - Le personnel reçoit-il une formation sur la confidentialité des données et leur traitement responsable ?
 - Existe-t-il des procédures pour obtenir le consentement éclairé lors de la collecte de données personnelles ou sensibles ?
- Gestion de l'information
 - Existe-t-il un système d'archivage (papier/électronique) ?
 - Existe-t-il des politiques et des normes en matière de gestion de l'information ?
 - Les documents, contrats et reçus sont-ils accessibles pour répondre aux exigences d'audit du projet ?
- Réglementation et conformité

- Existe-t-il des procédures et des politiques visant à garantir que le projet respecte les lois, réglementations et normes applicables ?

Au début d'un projet, le chef de projet doit connaître les processus de contrôle interne existants exigés par son organisation ou son bailleur de fonds et s'assurer qu'ils sont efficacement intégrés dans le plan du projet. En cas de lacunes, des contrôles supplémentaires peuvent être nécessaires pour répondre aux normes de conformité, d'efficacité et de gestion des risques.

Assurez-vous que le diagramme de Gantt et le budget du projet reflètent toutes les activités et ressources nécessaires à la mise en œuvre de ces processus et activités de contrôle interne.

Si les contrôles internes constituent des garanties essentielles, ils doivent être équilibrés avec l'efficacité opérationnelle. Des contrôles trop rigides ou excessifs peuvent ralentir les processus, accroître la complexité et réduire la productivité sans apporter de valeur ajoutée réelle. L'objectif est de mettre en place des contrôles solides mais pratiques qui protègent le projet tout en lui permettant de fonctionner efficacement.

Plans de communication et d'engagement des parties prenantes

Dans la gestion de projet, nous nous concentrons souvent sur les outils, les calendriers, les budgets et les livrables. Mais derrière chaque étape franchie et chaque risque atténué se cache un facteur central : les personnes. Sans les bonnes personnes, sans un leadership, une gestion et une collaboration efficaces, même le plan de projet le plus solide sur le plan technique peut échouer. C'est pourquoi la planification de la communication et de l'engagement des parties prenantes est essentielle à la réussite d'un projet.

La communication et l'engagement des parties prenantes ne se font pas automatiquement. Des plans spécifiques doivent être mis en place pour définir la manière dont nous comptons communiquer avec les parties prenantes et la manière dont elles seront impliquées dans le travail du projet.

Planification de la communication

Les projets communiquent avec de nombreux publics, par le biais de nombreux canaux. Ceux-ci comprennent :

- Rapports narratifs et financiers
- Réunions régulières
- Communiqués de presse et publications externes
- Et plus encore.

Ces communications sont essentielles à la réussite du projet et ne doivent pas être laissées au hasard. Le plan du projet doit inclure des informations qui répondent aux questions suivantes :

- Qui a besoin d'informations ? (Partie prenante ou groupe de parties prenantes)
- De quelles informations ont-ils besoin ? (Rapports, mises à jour, réunions, etc.)

- À quelle fréquence en ont-ils besoin ? (Chaque semaine, chaque mois, chaque trimestre, de manière ponctuelle)
- Sous quel format doivent-elles être partagées ? (E-mails, rapports, réseaux sociaux, présentations, newsletters, briefings verbaux, etc.)
- Qui est responsable de la communication ? (Chef de projet, responsable de la communication, direction, etc.)

Pour revenir à l'exemple du projet Youth Haven, l'équipe a élaboré le plan de communication suivant.

Parties prenantes	Méthode	Justification	Besoins en matière d'information	Fréquence	Membre responsable de l'équipe
Sensibilisation du public et engagement communautaire					
Médias	Événement de lancement et communiqué de presse	Annonce de l'ouverture du centre d'accueil	Contexte et données clés	NA	Responsable de la communication
Communauté	Réseaux sociaux	Partage d'informations	Mises à jour régulières sur les services disponibles	Mensuelles	Responsable de la communication
Communauté	Réunions communautaires	Impliquer les résidents locaux, les utilisateurs des services et les organisations partenaires	Mises à jour sur les services, commentaires sur les questions soulevées	Trimestrielle	Chef de projet
Bailleur de fonds/Communication avec les bailleurs de fonds					
Bailleurs de fonds	Mises à jour par e-mail	Informers les bailleurs de fonds des succès et des progrès réalisés	Informations sur les progrès, les réussites et les défis	Toutes les deux semaines	Responsable de la communication
Principaux bailleurs de fonds et organismes de financement	Rapports financiers et narratifs	- Conditions d'octroi des subventions - Mettre en avant les réussites	- Informations financières. - Données MEAL	Tous les six mois	Chef de projet
Engagement du gouvernement et des parties prenantes					

Conseil municipal	Présentation en milieu/fin d'année	Promotion et maintien du soutien	Données MEAL Témoignages Images	Six mois	Chef de projet
Refuges locaux et organismes de soutien	Réunions de coordination	Assurer l'orientation et l'harmonisation des services	Suivi des progrès et défis	Mensuelles	Chef de projet
Communications internes					
Personnel	Réunions d'équipe	Discuter des questions opérationnelles, des risques et des améliorations à apporter à la prestation de services	Ordre du jour de la réunion Registre des risques Journal des problèmes	Horaire hebdomadaire	Chef de projet
Bénévoles	Communauté en ligne	Informations sur les opportunités	NA	En cours	HR

Tableau 37 : Planification de la communication

Comme vous pouvez le voir dans l'exemple, le plan de projet doit inclure des informations complètes sur la manière dont le projet garantira que les publics reçoivent les bonnes informations au bon moment. Cela inclut les communications avec les parties prenantes externes (médias, bailleurs de fonds, membres de la communauté, autres agences, etc.) et internes (personnel, bénévoles). Le plan doit également identifier les différentes méthodes de communication les mieux adaptées aux messages et aux publics (rapports, présentations, réseaux sociaux, communautés en ligne, etc.).

Engagement des parties prenantes

Le plan du projet doit également prévoir la manière dont il compte impliquer activement les parties prenantes au fur et à mesure de l'avancement du projet. Certaines parties prenantes, en particulier les participants au projet, seront directement impliquées dans les activités du projet (par exemple, les jeunes qui fréquentent le centre d'accueil sont impliqués simplement en accédant aux services). Cependant, d'autres parties prenantes peuvent nécessiter des stratégies d'engagement spécifiques. Par exemple, si un partenaire de mise en œuvre est responsable d'un volet du projet, la programmation de réunions de coordination mensuelles peut aider à maintenir la coordination et la collaboration. Si l'adhésion des autorités locales est cruciale, les efforts d'engagement peuvent inclure l'invitation de responsables à visiter le site du projet ou leur participation à un comité consultatif.



Le plan d'engagement des parties prenantes ci-dessous peut aider à structurer notre engagement auprès des différentes parties prenantes. Une fois les activités d'engagement identifiées, veillez à leur consacrer du temps et un budget dans le calendrier et le budget du projet.

Partie prenante	Rôle dans l'activité	Intérêt pour l'activité	Engagement	Suivi
Maire de Havenford	Fournir un discours d'ouverture pour le projet lancement.	La participation assurer la visibilité pour la communauté et démontrer la lettre de la ville engagement à le centre d'accueil.	Coordonner et Communiquer à propos de l'objectif du projet par le biais d'un communiqué de presse officiel lettre, suivie d'une réunion pour demander adhésion et participation aux lancement.	Envoyer un remerciement officiel lettre et mentionner leur rôle dans l'activité dans le communiqué de presse. Suivre l'évolution réunion de suivi avec le(s) responsable(s) pour répondre à toutes les questions et demander leur engagement dans activités futures.

Tableau 38 : Engagement des parties prenantes

Lorsque vous identifiez les personnes qui doivent être activement impliquées dans le projet, n'oubliez pas de vous référer à la matrice d'analyse des parties prenantes et à la grille d'intérêt/influence présentées précédemment dans la section Analyse des parties prenantes de la phase d'identification et de définition du projet.

Planification de la chaîne d'approvisionnement

Bien qu'il existe de nombreuses définitions de la chaîne d'approvisionnement, ce guide s'en tient à une définition relativement simple.

Chaîne d'approvisionnement – Système intégré qui gère l'achat de biens et de services, la logistique du transport et de la livraison des matériaux, ainsi que le suivi et l'utilisation des actifs nécessaires à la réalisation d'un projet.

Cependant, le fait de ne pas planifier la chaîne d'approvisionnement peut entraîner de graves problèmes. Selon le projet, la valeur de ces actifs peut représenter un pourcentage important de la valeur totale du projet. Dans ce type de projets, il est facile d'imaginer les problèmes qui peuvent découler d'une planification inadéquate des achats et de la logistique.

Pour éviter ces problèmes, planifiez l'approvisionnement et la logistique de manière participative. Veillez à impliquer les parties prenantes qui possèdent des connaissances et de l'expérience dans ces domaines (personnel financier, personnel chargé des achats, fournisseurs, etc.).

Planification des achats

L'approvisionnement est le processus qui consiste à trouver et à acquérir les fournitures, l'équipement et les services nécessaires à la réussite d'un projet.

Fournitures – Articles consommables utilisés dans les opérations quotidiennes d'une entreprise, mais qui ne font pas partie du produit final (par exemple, papier de bureau, produits de nettoyage).

Équipements – Actifs à long terme utilisés pour mener à bien des opérations ou la production, généralement plus coûteux et ayant une durée de vie plus longue (par exemple, machines, ordinateurs, véhicules).

Services – Travaux effectués par des fournisseurs ou des consultants externes pour soutenir le projet (par exemple, formation, conseils juridiques, artisans).

L'approvisionnement vise à obtenir le meilleur rapport qualité-prix, et pas seulement le meilleur prix, lors de l'acquisition de fournitures, de matériaux, d'équipements et de services pour un projet, tout en garantissant la qualité, le respect des délais et la gestion des risques.

Il est conseillé d'élaborer un plan d'approvisionnement chaque fois que le projet nécessite l'achat d'articles auprès de fournisseurs. Un bon plan d'approvisionnement ira plus loin en décrivant le processus que vous suivrez pour désigner ces fournisseurs par contrat. Les étapes de la planification des achats comprennent :

- Définir les articles que vous devez vous procurer
- Définir le processus d'acquisition de ces articles
- Planifier les délais de livraison

Gardez à l'esprit que les achats impliquent souvent de longs délais, en particulier pour les achats importants ou les services sous-traités. Cette réalité est souvent négligée dans le plan du projet, il est donc extrêmement important que les achats

Le calendrier doit être aligné sur le diagramme de Gantt global du projet. Cela permet d'éviter les situations où le projet prend du retard parce que le processus d'approvisionnement prend plus de temps que prévu.

Planification logistique

Une fois les actifs du projet acquis, le travail n'est pas terminé. Ensuite, le projet doit planifier et gérer le processus logistique. Dans son sens le plus restreint, la planification logistique comprend :

La planification du transport – Permet de garantir que tous les matériaux et fournitures du projet sont livrés avec précision, efficacité et dans les délais prévus à la destination et au destinataire prévus.

La planification du stockage – Permet d'assurer le stockage sûr et stable des matériaux et des fournitures jusqu'à ce qu'ils soient nécessaires.

Planification de la gestion des actifs

Tout l'équipement, les fournitures et autres biens financés ou fournis par le projet doivent être considérés comme des actifs du projet. À ce titre, le projet doit définir une politique de gestion des actifs selon laquelle les matériaux ayant une valeur pour le projet sont contrôlés, entretenus et éliminés d'une manière conforme aux exigences de l'organisation et/ou du ou des bailleurs de fonds du projet.

Principes de gestion de projet PARTICIPATIF

Impliquez divers intervenants internes lors de l'élaboration du plan du projet. Cela est particulièrement vrai lors de la planification des travaux liés à l'approvisionnement, à la logistique, aux ressources humaines, aux technologies de l'information et à la communication.

Les services internes apportent des connaissances techniques et des informations opérationnelles essentielles. Par exemple :

- Le service financier peut valider les budgets, signaler les restrictions de financement et s'assurer que les estimations de coûts sont réalistes.
- Le service des achats peut donner des conseils sur les délais, les processus des fournisseurs et les exigences de conformité.
- Les ressources humaines peuvent fournir des informations sur les délais de recrutement et la disponibilité du personnel.

Sans leur contribution, les plans peuvent inclure des hypothèses irréalistes ou négliger des contraintes clés, augmentant ainsi le risque de retards ou d'échecs.

Planification des ressources humaines

Comme nous l'avons observé précédemment, ce sont les personnes qui déterminent la réussite d'un projet, ce qui rend la planification des ressources humaines (RH) essentielle. Le chef de projet doit s'assurer que les bonnes personnes, dotées des compétences requises, sont recrutées, intégrées et soutenues au bon moment.

Un plan de projet complet tiendra compte et reflétera tout le travail lié au recrutement, à la formation et à la gestion du personnel du projet.

- Qui est nécessaire ? (À temps plein, à temps partiel, consultants, bénévoles ?)
- Quand sont-ils nécessaires ? (Au début, au milieu ou plus tard dans la mise en œuvre ?)
- Comment seront-ils recrutés ? (Recrutement interne, recrutement externe, détachement ?)
- Quelles seront leurs responsabilités ? (Tâches clés et pouvoir décisionnel ?)
- N'oubliez pas que, tout comme les activités d'approvisionnement, le recrutement de personnel prend du temps et implique de nombreuses activités :
- Publier des offres d'emploi, fixer des dates limites pour le dépôt des candidatures
- Entretiens avec les candidats

- Sélection des finalistes
- Approbation des embauches finales et traitement des contrats
- Donner aux candidats le temps nécessaire pour s'adapter à leur nouveau poste.

Le temps nécessaire et les ressources requises pour mener à bien toutes ces activités doivent être alignés sur le diagramme de Gantt et le budget globaux du projet. Trop souvent, les projets partent du principe que le travail direct peut commencer immédiatement après l'approbation du projet, alors qu'il est impossible de démarrer les activités si le personnel affecté au projet n'est pas encore en place.

Planification de la clôture

Au cours de la phase de mise en place, le projet décide de la stratégie de clôture du projet :

- Le projet sera-t-il complètement clôturé ?
- Les produits et services du projet seront-ils transférés vers des opérations continues ? Qui prendra en charge ces opérations ?
- Le projet sera-t-il prolongé ? Élargi ? Repensé ?

Quelle que soit la stratégie choisie pour la fin du projet, le plan de projet doit identifier les activités, le temps et le budget nécessaires pour soutenir le travail lié à la fin du projet.

Vous vous demandez peut-être pourquoi vous devez planifier la clôture dès maintenant. Parce que de nombreux chefs de projet pensent à tort que les activités de fin de projet ne commencent que pendant les dernières semaines du projet. Ce n'est pas le cas. Dans de nombreux cas, les activités de fin de projet commencent très tôt dans la vie du projet.

Planification de la durabilité

Par exemple, si le projet doit être transféré à quelqu'un d'autre (une organisation ou un groupe communautaire) après sa fin, un certain nombre d'activités doivent être mises en place pour préparer cette transition. Vous ne pouvez pas simplement transférer le projet au cours des derniers mois de son existence. Dès le début, vous devez commencer à mettre en œuvre des activités qui contribuent à garantir la durabilité à long terme des résultats et des services du projet.

Par exemple, Havenford Cares a l'intention de faire évoluer les produits et services liés au projet Youth Haven vers un modèle de prestation de services à long terme. Cela signifie que leur plan de projet doit inclure des activités et ressources axées sur la préparation du centre à fonctionner de manière indépendante après la fin du projet. Voici quelques-unes des activités prévues dans le plan :

Élaboration d'une stratégie de viabilité financière

Tout au long du projet, des activités seront planifiées et des ressources allouées à la collecte de fonds. Cela comprend les tâches et le temps nécessaires pour demander des subventions, collecter des dons (tant individuels que d'entreprises) et négocier des aides gouvernementales.

Planification de la transition de la main-d'œuvre

Des ateliers sont prévus pour identifier les rôles (par exemple, l'administrateur du centre, les travailleurs sociaux, les agents de terrain) qui doivent être maintenus après la fin du projet, déterminer si de nouveaux postes (tels que celui de responsable de la collecte de fonds) sont nécessaires et évaluer comment équilibrer le personnel et les bénévoles afin de contrôler les coûts.

Création et formation d'une structure de gouvernance à long terme

Une gouvernance solide est essentielle pour maintenir la prestation des services après la fin du projet. Havenford Cares doit planifier et allouer des ressources pour les activités liées à la mise en place d'un nouveau conseil d'administration et à l'élaboration de politiques internes pour guider la prise de décision.

Planification de la clôture financière et administrative

Le plan du projet doit également inclure les activités, le budget et le temps nécessaires pour mener à bien toutes les tâches que le projet doit inévitablement accomplir au cours de ses dernières semaines. Ces catégories de tâches comprennent :

- **Rapports** – Dressez la liste des rapports qui doivent être remis à la fin du projet. Il peut s'agir du rapport final destiné au bailleur de fonds (narratif et financier), de tout rapport exigé par le gouvernement et d'un rapport de clôture interne destiné à votre organisation et présentant les principaux enseignements tirés. En identifiant ces rapports dès maintenant, vous pouvez vous assurer que les données collectées pendant le projet seront utilisées pour les rédiger et que le temps nécessaire à leur rédaction sera prévu.
- **Clôture administrative** – Identifiez les activités, le temps et les ressources nécessaires pour les tâches administratives qui doivent être accomplies à la fin du projet. Par exemple, vous devrez peut-être répondre à des exigences d'audit, clôturer des contrats avec des fournisseurs et planifier le licenciement ou le renouvellement du personnel.
- **Clôture financière** — Planifiez le rapprochement final des comptes financiers et déterminez comment vous traiterez les soldes restants.
- **Communication** – Planifiez la manière dont vous communiquerez la clôture du projet aux différentes parties prenantes. Les utilisateurs des services doivent être informés bien à l'avance de la date et des modalités de cessation ou de poursuite des services sous une nouvelle direction. Les bailleurs de fonds doivent recevoir un message de remerciement et un résumé des réalisations. Le grand public ou la

communauté au sens large peut être informé par le biais d'un événement ou d'un communiqué de presse mettant en avant les réalisations du projet et marquant officiellement sa clôture.

- **Documentation et gestion des connaissances** – Prévoyez de compiler et d'archiver les documents et données importants : ensembles de données finaux, recueil des documents du projet (manuels de formation, programmes, documents de sensibilisation, etc.) et document sur les enseignements tirés. Il est judicieux de prévoir un dernier atelier sur les enseignements tirés avec l'équipe du projet et les autres parties prenantes clés vers la fin. En planifiant cela dès maintenant, vous ne risquez pas de l'oublier dans la précipitation de la clôture.
- **Disposition des ressources** – Décidez du sort des actifs du projet à la fin. Si vous transférez des actifs à un partenaire, cela peut faire partie de la passation, ou cela peut impliquer le retour du matériel dans l'inventaire de votre organisation ou le don/la vente d'articles.

En abordant ces éléments dans un plan de clôture, vous créez essentiellement une liste de tâches à accomplir pour la phase finale du projet. Au cours de la mise en œuvre, vous pourrez affiner le plan (en particulier si des changements surviennent ou si une prolongation est nécessaire), mais vous disposez au moins dès le départ d'une feuille de route pour la clôture.

Il est important d'inclure dès le début les activités clés et les étapes importantes de la clôture dans le calendrier de votre projet. Si vous savez que l'atelier de clôture du projet doit avoir lieu trois mois avant la fin du projet, indiquez-le dans le calendrier. Si le contrôle final des stocks prend une semaine, réservez également ce temps. Cela permet de s'assurer que l'équipe et les parties prenantes considèrent la clôture comme une partie planifiée du projet plutôt que comme une réflexion après coup. Si votre projet utilise une approche de planification par vagues successives, envisagez de désigner les dernières semaines du projet comme une étape axée sur la clôture.

Principes de gestion de projet ADAPTATIF

La dynamique itérative de la planification et de la mise en œuvre

Avez-vous remarqué que le cycle de vie du projet représente la planification du projet comme la moitié d'un processus circulaire ? Cela s'explique par le fait que les phases de planification et de mise en œuvre du projet sont itératives.

Les projets évoluent, et vos plans de projet doivent s'adapter à ces changements. En tant que chef de projet, vous devrez surveiller les nouveaux risques, problèmes, opportunités et enseignements. Au fur et à mesure que vous recueillez ces informations, vous devrez peut-être revoir vos plans afin de refléter la nouvelle réalité. Dans la pratique, la planification d'un projet est un processus continu qui nécessite des ajustements constants à mesure que les conditions changent.

Section 5. MISE EN ŒUVRE DU PROJET

« Le management est avant tout une pratique où se rencontrent l'art, la science et le savoir-faire. »

– Henry Mintzberg

5.1 Pour commencer

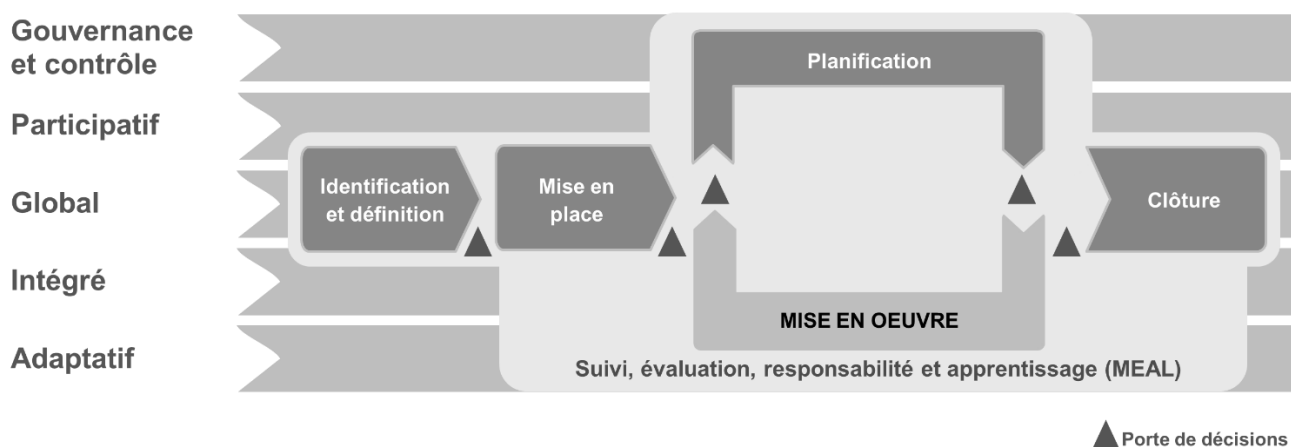


Figure 38 : Cycle de vie du projet - Identification et définition - Mise en œuvre

La phase de mise en œuvre est celle où le plan du projet est mis en action. Une grande partie du travail à ce stade consiste à gérer les personnes, le plan, les risques et les problèmes, chacun de ces éléments étant essentiel pour atteindre les résultats souhaités.

Gestion des ressources humaines : les projets sont menés à bien par des personnes, et pas seulement par des processus. Pendant la mise en œuvre, les membres de l'équipe accomplissent activement leurs tâches, et la réussite dépend de leur motivation, de leur communication, de leur coordination et de leur productivité. Le chef de projet doit attribuer les responsabilités, résoudre les conflits, surveiller les performances et veiller à ce que l'équipe reste alignée sur les objectifs du projet. Un leadership fort et l'engagement des parties prenantes sont essentiels pour maintenir la dynamique et le moral.

Gestion du plan de projet : même le plan de projet le plus détaillé nécessitera une surveillance active une fois que l'exécution aura commencé. Les activités doivent être suivies par rapport au calendrier, les budgets doivent être gérés, les résultats doivent être surveillés et des rapports doivent être rédigés.

Gestion des risques, des problèmes et des changements : aucun projet ne se déroule exactement comme prévu. Les risques précédemment identifiés peuvent se concrétiser et de nouveaux problèmes imprévus peuvent survenir. La phase de mise en œuvre exige une surveillance vigilante de ces risques

et une réponse rapide à tout problème susceptible d'avoir un impact sur les délais, les coûts ou les livrables. Des ajustements peuvent être nécessaires pour faire face à de nouveaux risques, opportunités, problèmes et informations émergentes.

Il est rarement facile de gérer toutes ces responsabilités, mais pour réussir, les projets exigent une attention particulière à toutes ces tâches (et bien d'autres encore) tout au long de la phase de mise en œuvre.

Entrées, sorties et processus de la phase

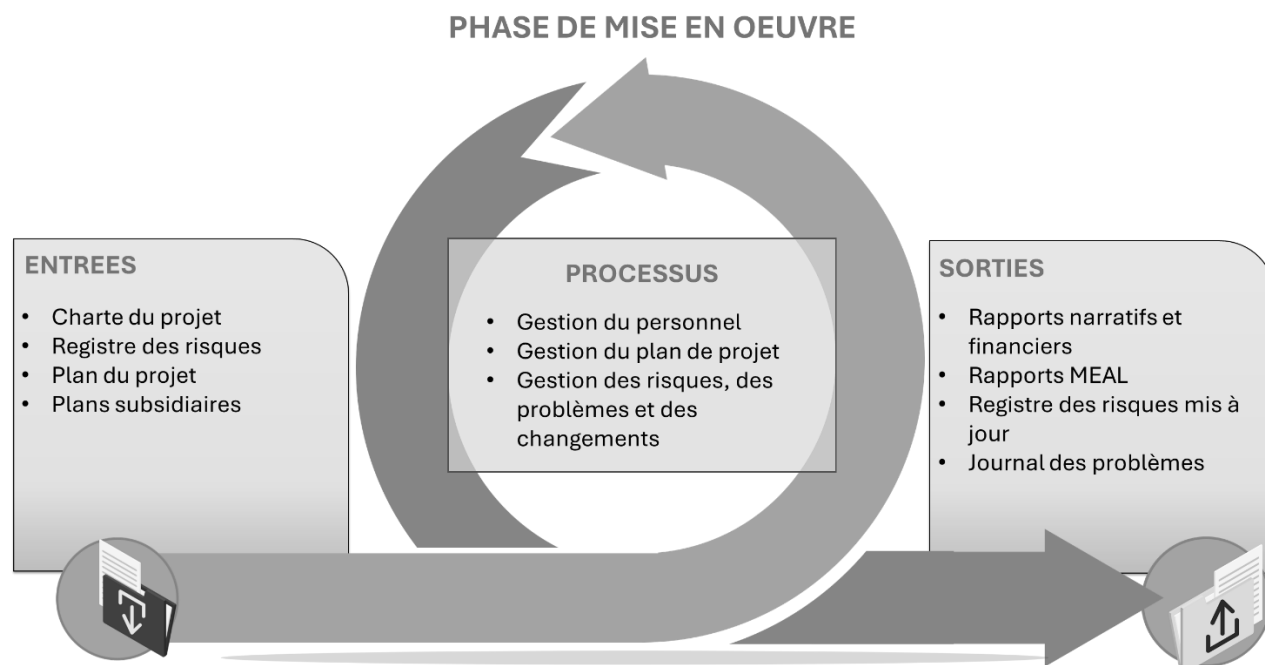


Figure 39 : Entrées, processus et résultats de la phase - Phase de mise en œuvre

Entrées

Le document principal nécessaire pendant la phase de mise en œuvre est le plan de mise en œuvre du projet. Cependant, l'équipe de projet aura besoin d'autres intrants pour bien mettre en œuvre le plan. Ceux-ci comprennent :

- Le registre des risques
- Tous les plans supplémentaires qui ont été créés pendant la phase de planification du projet. Par exemple :
 - Plan MEAL
 - Plan de gestion des ressources humaines
 - Plan d'approvisionnement
 - Plan de mobilisation des parties prenantes et de communication

Résultats

À l'issue de la phase de mise en œuvre du projet, les résultats suivants seront obtenus.

Résultats	Objectif
<i>Rapports narratifs et financiers</i>	<p>La production de rapports fera partie intégrante de la mise en œuvre du projet, en fonction des exigences du bailleur de fonds, de l'organisation ou d'autres exigences réglementaires.</p> <p>Les rapports narratifs décrivent généralement l'avancement du projet, les problèmes rencontrés et les progrès réalisés par rapport aux objectifs. Selon le public visé, des éléments supplémentaires peuvent être requis pour les rapports narratifs. Il est donc toujours bon de vérifier la conformité avec les exigences du bailleur de fonds.</p>
<i>Plan de gestion des risques mis à jour</i>	<p>Au cours de la phase de planification, le plan et le registre des risques doivent être revus et mis à jour, éventuellement à plusieurs reprises, en fonction de la durée et de la complexité du processus.</p>
<i>Rapports de suivi</i>	<p>Les rapports de suivi constituent l'un des outils les plus utiles dont dispose le chef de projet pendant la phase de mise en œuvre. Ces rapports fournissent au chef de projet des informations essentielles lui permettant de déterminer si le projet est en bonne voie pour atteindre ses objectifs d'ici la fin du projet.</p>
<i>Registre des risques mis à jour</i>	<p>Un registre des risques est un document évolutif qui doit être réexaminé pendant la phase de mise en œuvre. Le tenir à jour permet de s'assurer que les nouveaux risques sont documentés, que les risques existants sont surveillés et que les stratégies d'atténuation sont gérées de manière active tout au long du projet.</p>
<i>Journal des problèmes</i>	<p>Le registre des problèmes est un outil permettant de suivre tous les problèmes liés au projet. Il alerte le chef de projet sur les décisions, situations ou problèmes non résolus qui pourraient empêcher la livraison du projet dans les délais, dans le respect du budget, du périmètre et de la qualité attendue.</p>

Tableau 39 : Résultats de la phase de mise en œuvre du projet

Processus

Au cours de la phase de mise en œuvre, un certain nombre de processus devront être menés à bien en rapport avec :

- Gestion des personnes
- Gestion du plan de projet
- Gérer les risques, les problèmes et les changements.

Les chefs de projet doivent diriger des équipes, suivre les progrès, gérer les budgets et veiller à ce que tout le monde reste aligné sur les objectifs du projet. Ils doivent également surveiller les risques, réagir aux problèmes et ajuster le plan si nécessaire pour maintenir le projet sur la bonne voie.

5.2 Gestion des personnes

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

Lorsque nous pensons aux chefs de projet qui excellent dans la gestion des personnes, nous avons tendance à nous concentrer sur leur maîtrise de « l'art » de la gestion des personnes. Ces chefs de projet sont efficaces pour motiver les membres de l'équipe, communiquer leur vision, responsabiliser le personnel, reconnaître les réalisations, écouter, montrer l'exemple, résoudre les conflits et instaurer la confiance.

Cela ne signifie pas pour autant que la gestion des personnes ne fait appel à aucune compétence « scientifique ». Le succès d'un chef de projet dans la gestion d'équipe dépend de l'équilibre entre l'art et la science de la gestion des personnes. Voici quelques exemples de « compétences scientifiques » en matière de gestion des personnes :

- **Gestion de l'équipe de projet** – Pour développer efficacement une équipe, il faut utiliser des outils structurés tels que des évaluations de compétences, des analyses des lacunes en matière de compétences et des plans de formation ciblés. Les chefs de projet doivent appliquer ces outils de manière systématique afin de renforcer les capacités de l'équipe, d'améliorer les performances et d'aligner le développement des personnes sur les besoins du projet.
- **Réalisation d'évaluations des performances** – Ce processus permet de s'assurer que les contributions individuelles sont en adéquation avec les objectifs du projet et que l'équipe travaille de manière efficace et efficiente. Il ne s'agit pas seulement de surveiller, mais aussi de favoriser la croissance, la responsabilisation et la réussite.
- **Maintenir les normes de communication de l'équipe** – Au début du projet, l'équipe doit établir et respecter des normes de communication claires tout au long du projet.

- **Coordonner le travail de l'équipe** – Votre plan d'engagement des parties prenantes et votre stratégie de communication (élaborés précédemment) vous servent de guide pour déterminer qui impliquer, quand et comment.

Une autre compétence scientifique en matière de gestion du personnel consiste à clarifier les rôles et les responsabilités des parties prenantes. La matrice RACI est un outil particulièrement utile dans ce domaine.

La matrice RACI

L'un des défis liés à la gestion d'un réseau de parties prenantes consiste à garantir la clarté des rôles, des responsabilités, des pouvoirs et des communications des différents acteurs du projet. L'un des outils qui permet de relever ce défi est le tableau RACI, une matrice généralement créée avec un axe vertical (colonne de gauche) représentant les

les tâches ou les livrables et un axe horizontal (ligne supérieure) représentant les rôles. Son nom provient de l'acronyme des quatre rôles clés les plus couramment identifiés dans la matrice :

Responsable – Ceux qui effectuent le travail pour accomplir la tâche. Pour chaque tâche, il y a généralement une personne responsable qui est chargée de mener à bien le travail, bien que d'autres personnes puissent être déléguées pour l'assister.

Approuvé – Personne chargée d'approuver (valider) le travail fourni par le ou les responsables. Il ne doit y avoir qu'une seule personne responsable désignée pour chaque tâche ou livrable.

Consulté – Ceux dont l'avis est sollicité et avec lesquels il existe une communication bidirectionnelle.

Informé – Ceux qui sont tenus au courant des progrès, souvent uniquement à la fin d'une tâche ou d'un livrable, et avec lesquels il n'y a qu'une communication à sens unique.

Le tableau suivant fournit un exemple de RACI simplifié pour les activités liées au projet Youth Haven :



Activité	Responsable	Approuvé	Consulté	Informé
Obtenir les plans pour la rénovation du centre	Entrepreneur général	Chef de projet	Permis municipal	Conseillers
Embaucher des conseillers en santé mentale	Ressources humaines de Havenford	Directeur de Havenford	Chef de projet	Equipe de projet
Préparer le rapport d'avancement du projet	Chef de projet	Gestionnaire de programme	Entrepreneur de l'équipe de projet	Principales parties prenantes
Préparer le rapport financier du projet	Responsable financier	Gestionnaire de projet	Equipe de projet	Principales parties prenantes
Suivi du projet	Gestionnaire de projet	Gestionnaire de programme	Equipe de projet	Principales parties prenantes

Tableau 40 : Matrice RACI du projet Youth Haven

La matrice RACI est un outil très flexible qui peut être utilisé à la fois au niveau stratégique et tactique. Au niveau stratégique, elle aide à clarifier les responsabilités et les obligations générales des différents groupes de parties prenantes, ce qui est particulièrement utile lorsque plusieurs organisations sont impliquées. Au niveau tactique, elle devient un outil de mise en œuvre pratique. Les tâches du plan de projet peuvent être utilisées pour remplir la matrice RACI, ce qui la rend directement pertinente pour la réalisation quotidienne. Utilisée de cette manière, elle peut être facilement mise à jour en l'intégrant dans les processus réguliers de l'équipe, tels que la gestion des risques ou des problèmes. Par exemple, lors d'une réunion de l'équipe de projet, lorsque l'on discute des tâches à venir ou des nouveaux problèmes, la matrice RACI peut être revue et mise à jour en temps réel afin de confirmer « qui fait quoi ». Cela permet de garantir la transparence des responsabilités, d'assurer la reddition de comptes et de favoriser une coordination efficace.

Le RACI doit être élaboré de manière collaborative, en obtenant le consensus et l'adhésion des membres de l'équipe et des parties prenantes sur les tâches et les rôles pour chaque tâche.

5.3 Gestion du plan

Rapports

Pendant la mise en œuvre, les rapports deviennent un outil permettant de communiquer les progrès, les défis et les résultats aux parties prenantes. De bons rapports garantissent que tout le monde, de l'équipe de projet aux bailleurs de fonds et aux membres de la communauté, reste informé et impliqué dans l'état d'avancement du projet.

Qu'est-ce qui fait un bon rapport ? Il doit inclure toutes les informations requises, être rédigé de manière claire et facile à comprendre, répondre aux exigences convenues (délais, contenu, nombre de mots) et inclure tous les documents justificatifs nécessaires. Les types de rapports courants sont les suivants :

- **Rapports narratifs** : ces rapports décrivent les progrès réalisés par le projet au cours d'une période donnée. Ils mettent généralement en évidence les réalisations, expliquent les problèmes ou les retards éventuels et comparent les progrès réalisés par rapport aux objectifs. Un rapport narratif sert d'outil de narration : il doit fournir au lecteur une image claire de ce qui s'est passé dans le cadre du projet, y compris les succès ou les revers notables.
- **Rapports financiers** : ces rapports détaillent les dépenses du projet et sa situation financière globale. Ils comprennent généralement des informations sur la comparaison entre les dépenses budgétisées et les dépenses réelles, ainsi que des comparaisons entre les dépenses et la valeur acquise, et les prévisions budgétaires pour les périodes à venir. Un rapport financier doit également mettre en évidence les risques liés au budget afin qu'ils puissent être gérés rapidement si des mesures s'avèrent nécessaires.

Le chef de projet doit s'assurer que tous les rapports, narratifs et financiers, répondent aux exigences applicables. Par exemple, un organisme de financement peut exiger un format ou une catégorisation spécifique des dépenses. Toutes les tâches liées aux rapports financiers (y compris, mais sans s'y limiter, la

préparation des reçus, des factures et des documents relatifs aux dépenses) doivent être intégrées dans le champ d'activité et le calendrier du projet afin d'éviter toute surprise pendant la mise en œuvre.

Le reporting est un moyen de pratiquer la transparence et de promouvoir la responsabilité. Vous instaurez la confiance en partageant des informations honnêtes sur l'avancement du projet, qu'il soit positif ou négatif. Par exemple, signaler rapidement un problème (comme un retard dans la construction ou un dépassement des dépenses) permet aux parties prenantes de comprendre le défi et potentiellement aider à y remédier, plutôt que d'être pris au dépourvu plus tard. En résumé, les rapports pendant la mise en œuvre ne sont pas seulement de la paperasse, ils constituent un lien de communication essentiel qui relie le travail du projet aux attentes et aux besoins des parties prenantes.

Gestion du calendrier du projet

Les chefs de projet doivent régulièrement contrôler leur calendrier afin de s'assurer que le projet reste sur la bonne voie. Dans un monde idéal, votre diagramme de Gantt serait parfait et la mise en œuvre sans faille, ce qui permettrait au calendrier d'avancer sans accroc. Malheureusement, c'est rarement le cas. L'estimation du temps est extrêmement difficile, et même si vous planifiez initialement votre calendrier à la perfection, il y aura toujours des problèmes qui viendront perturber le calendrier.

Lorsque le calendrier d'un projet commence à prendre du retard, le chef de projet doit prendre des mesures pour le remettre sur les rails. Voici trois techniques que les chefs de projet peuvent utiliser pour accélérer la progression d'un projet qui prend du retard : l'accélération et le rattrapage.

Ajustement de la portée – Réduire ou modifier officiellement les livrables du projet afin de remettre le calendrier (ou le budget) sur les rails.

Accélération – Réalisation en parallèle d'activités qui seraient normalement réalisées de manière séquentielle afin d'accélérer les progrès. Pour tirer le meilleur parti de l'accélération, les équipes de projet doivent d'abord cibler les tâches du chemin critique, car ces activités sont celles qui ont le plus grand potentiel pour accélérer le calendrier global du projet.

Accélération – Ajouter des ressources supplémentaires au chemin critique afin d'accélérer la progression, sans nécessairement atteindre le plus haut niveau d'efficacité.

Revenons au projet Youth Haven pour mieux comprendre ces techniques. L'équipe rénove les salles de bains, qui doivent être terminées avant que le centre d'accueil puisse ouvrir ses portes. Le diagramme de réseau initial pour la rénovation des salles de bains est présenté ci-dessous et le chemin critique pour ces activités (le temps minimum nécessaire pour les réaliser) a été calculé à 26 jours.

Schéma de réseau Rénovation de salle de bain

(Chemin critique= 26 jours)

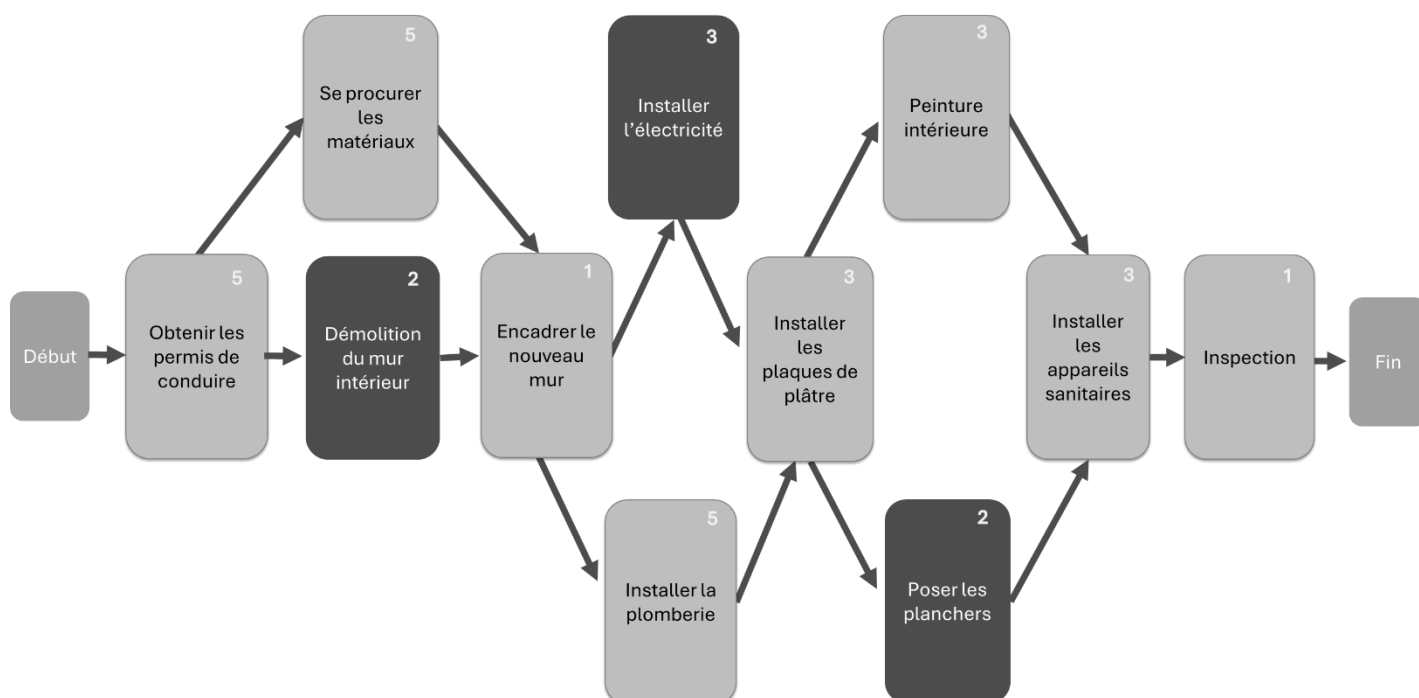


Figure 40 : Diagramme de réseau pour la rénovation des salles de bains

Malheureusement, les travaux de rénovation de la salle de bains ont pris du retard en raison d'un retard dans l'obtention des permis de construire. La durée estimée pour l'obtention des permis était initialement de 5 jours et est désormais de 7 jours.

L'équipe examine le diagramme du réseau et conclut qu'un ajustement de la portée n'est pas envisageable dans cette situation. Cependant, elle identifie deux scénarios pour remettre le calendrier du projet sur les rails.

Scénario 1 : accélération du calendrier

Dans ce scénario, l'équipe examine le diagramme de réseau et décide de mener deux activités en parallèle plutôt que de manière séquentielle.

Alors que le diagramme de réseau initial prévoyait l'achat des matériaux après l'obtention des permis de construire, le diagramme de réseau mis à jour accélère ce processus en prévoyant l'achat des matériaux en même temps que l'approbation des permis de construire. En réalisant les activités en parallèle, le projet a réduit le chemin critique mis à jour, qui n'est plus que de 23 jours !

Accélération du calendrier

(Chemin critique= 23 jours)

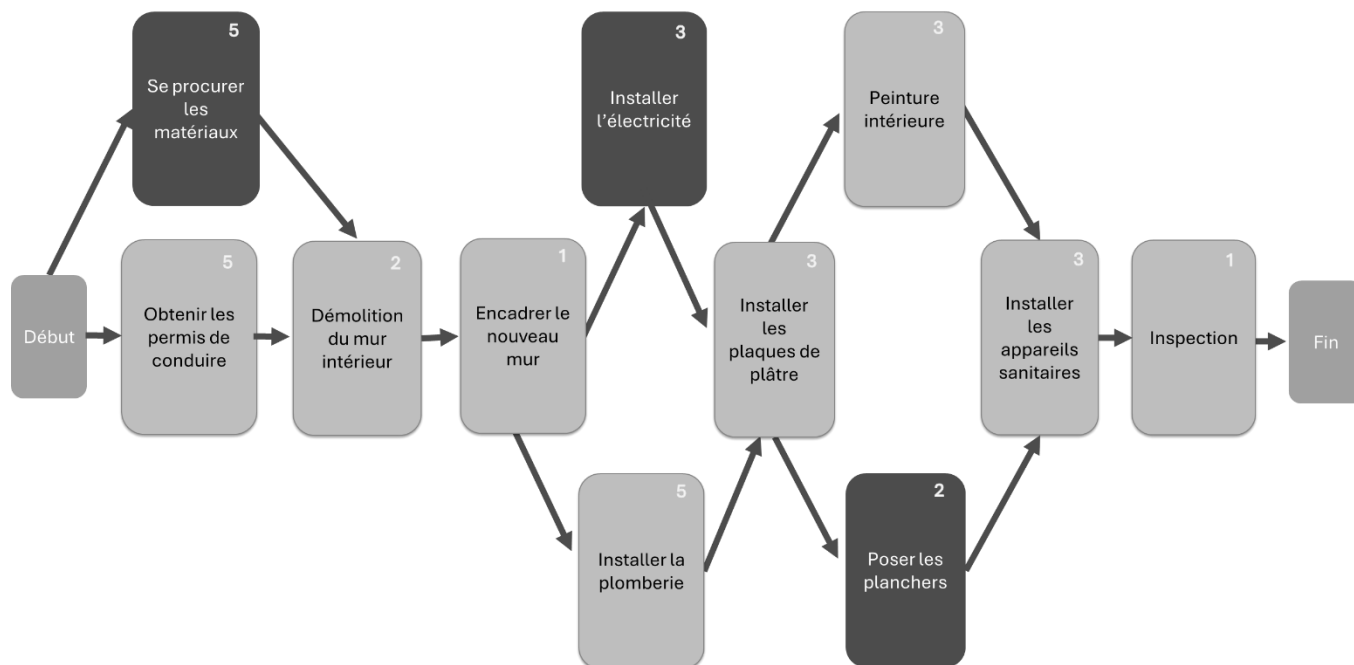


Figure 41 : Diagramme du réseau - Accélération du calendrier

Scénario 2 : accélération du calendrier

Dans ce scénario, le projet ajoute davantage de ressources à la rénovation de la salle de bains afin que les activités prennent moins de temps.

Alors que le diagramme de réseau initial prévoyait une personne travaillant trois jours pour installer les panneaux muraux, le diagramme de réseau mis à jour a élargi l'équipe d'installation à trois personnes. Les travailleurs supplémentaires ont réduit le temps consacré à cette activité de trois jours à un jour. Par conséquent, grâce à l'accélération du projet, le chemin critique mis à jour n'est plus que de vingt-quatre jours.

Déranger le planning

(Chemin critique= 24 jours)

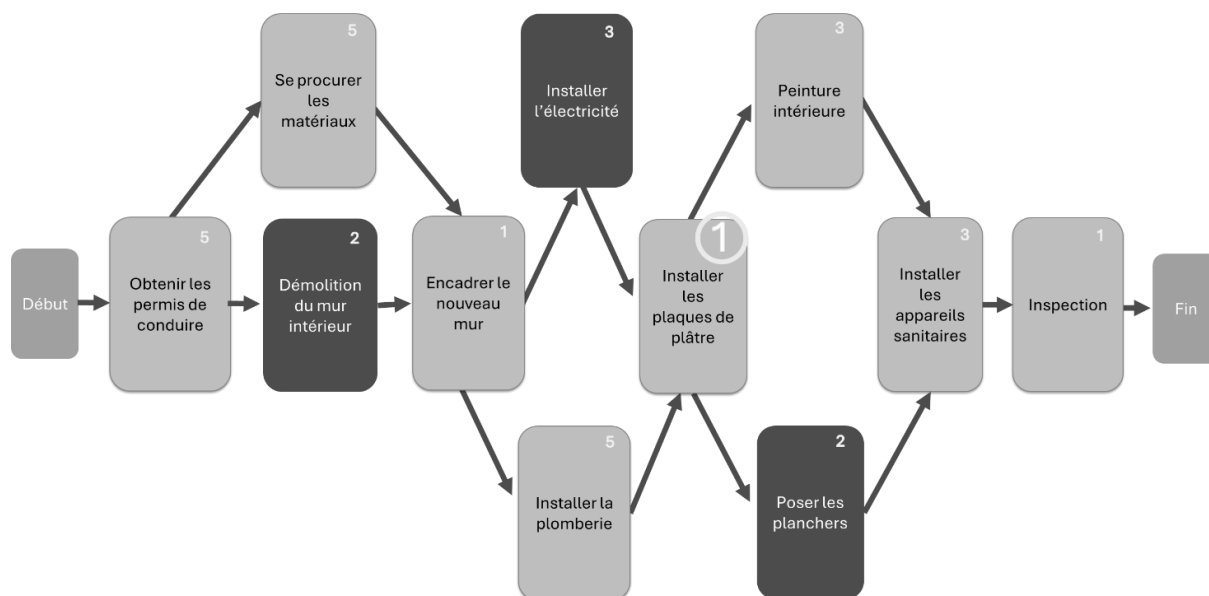


Figure 42 : Diagramme de réseau – Compression du calendrier

Suivi financier

Les chefs de projet devront mener un certain nombre d'activités afin de gérer efficacement le budget du projet pendant la phase de mise en œuvre. Ces activités comprennent :

- Compiler les informations relatives aux dépenses du projet
- La collecte d'informations et la compréhension des écarts budgétaires
- Gérer les paiements
- Autoriser les dépenses
- Gérer les flux de trésorerie, les dépenses, les prévisions et les dépenses.

Écart budgétaire

Bien que toutes ces activités soient importantes, lorsqu'il s'agit de surveiller les performances financières d'un projet, la première question qui se pose est généralement : « Le projet dépasse-t-il le budget, est-il en dessous du budget ou respecte-t-il le budget ? » En d'autres termes, on vous demande de calculer l'écart budgétaire.

Écart budgétaire – La différence entre le budget prévu et les dépenses réellement effectuées à un moment donné.

Pour répondre à cette question, le chef de projet (souvent en collaboration avec l'équipe financière) rassemble les données budgétaires les plus récentes et effectue un calcul relativement simple.

= de l'écart budgétaire $\text{Montant budgété} - \text{Montant réel dépensé}$



Pour mieux comprendre comment un écart de coût est calculé, examinons un rapport de comparaison budgétaire généré par le comptable de Havenford Cares. Le comptable informe le chef de projet qu'« à la fin du troisième mois, le projet présente un écart budgétaire de - 200 \$ et que le budget est dépassé.

$$- 200 \$ = 1\,100 \$ - 1\,300$$

Tâches	Coût prévu	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6
A	100	100					
B	200		200				
C	100		100				
D	400			400			
E	100			100			
F	200			200			
G	200				200		
H	100				100		
I	300					300	
J	100						100
Coût total prévu par mois		100	300	700	300	300	100
Coût cumulé prévu		100	400	1,100	1,400	1,700	1,800
Coût total réel par mois		150	350	800			
Coût cumulé réel		150	500	1,300			

Tableau 41 : Rapport de comparaison budgétaire

Alors, que nous apprend cet écart de coût de -200 \$? Pour être honnête, il y a peut-être deux façons d'interpréter cette situation.

Scénario 1 : le projet est dans les délais, mais dépasse le budget.

Dans ce scénario, l'écart budgétaire est un problème. Le coût des activités du projet est plus élevé que celui initialement estimé dans le budget initial. Si tel est le cas, la tendance à dépasser le budget devrait se poursuivre et des mesures correctives sont nécessaires.

Scénario 2 : le projet est en avance sur le calendrier et dépasse le budget.

Dans ce scénario, l'écart budgétaire n'est pas nécessairement un problème. Le projet étant en avance sur le calendrier, il dépense des fonds qui n'étaient pas prévus pour les trois premiers mois du projet. Cela signifie que le dépassement budgétaire pourrait être temporaire et n'est pas un indicateur de problèmes futurs.

Pour mieux comprendre si le dépassement budgétaire est un problème, le projet doit recueillir des informations supplémentaires. Cependant, il convient de noter que dans les deux scénarios, le projet doit s'assurer qu'il dispose de suffisamment de liquidités (flux de trésorerie) pour poursuivre ses activités, car il dépense chaque mois plus d'argent que prévu initialement.

Gestion de la valeur acquise

L'exemple ci-dessus souligne une faiblesse importante lorsqu'on se fie uniquement à l'écart budgétaire pour surveiller ses dépenses. Pour mieux comprendre la situation financière du projet, il faut adopter une approche qui tienne compte des trois aspects du triangle des contraintes du projet (temps, budget et portée). C'est là que la gestion de la valeur acquise peut jouer un rôle crucial.

Gestion de la valeur acquise (EVM) – Compare le **travail prévu**, le **travail réellement effectué** et le **coûts réels engagés** afin de déterminer si le budget du projet est respecté.

L'EVM est un moyen de suivre l'état des finances d'un projet en comparant trois variables : ce que le projet prévoyait de faire, ce qu'il a réellement fait et à quel coût.

Valeur planifiée – Qu'est-ce que le projet prévoyait de faire pendant la période considérée ?

Valeur acquise – Quelle quantité de travail a réellement été effectuée pendant la période considérée ?

Coût réel – Combien d'argent a été dépensé pendant la période considérée ?

Explorons l'EVM en analysant un projet présentant un écart budgétaire négatif de 5 000 \$. Le budget prévoyait une dépense de 50 000 \$ à ce stade du projet, mais 55 000 \$ ont déjà été dépensés.

Les deux scénarios ci-dessous offrent deux interprétations très différentes de l'écart de coût négatif.

Scénario 1 : le projet prévoyait d'avoir réalisé 50 % des travaux à ce stade. Seuls 40 % ont été réalisés.

- = **budgetaire** 100 000 \$ US
- = **s de coûts réels** 55 000 \$ (le projet a dépensé 55 000 \$)
- = de **la valeur planifiée** 50 000 \$ (il s'agit de la valeur d'\$ de 50 % du travail planifié)
- = de **la valeur acquise** : 40 000 \$ (il s'agit de l'\$ e de la valeur de 40 % du travail achevé)

Utilisons maintenant les informations ci-dessus pour comparer l'avancement du projet par rapport à son calendrier et à son budget.

- **Retard sur le calendrier** → Valeur acquise (40 000 \$) < Valeur prévue (50 000 \$)

- → **dépassement budgétaire** Valeur acquise (40 000 \$) < Coût réel (55 000 \$)

Scénario 2 : Le projet prévoyait d'avoir réalisé 50 % des travaux à ce stade. 60 % ont été réalisés.

- = **budgetaire** : 100 000 dollars américains
- = **des coûts réels** : 55 000 \$ (montant dépensé à ce jour)
- **Valeur planifiée** = 50 000 \$ (il s'agit de la valeur d'ion de 50 % des travaux prévus)
- **Valeur acquise** = 60 000 \$ (il s'agit de la valeur d'ion de 60 % du travail terminé)

Utilisons maintenant les informations ci-dessus pour comparer l'avancement du projet par rapport à son calendrier et à son budget.

- **En avance sur le calendrier** → Valeur acquise (60 000 \$) > Valeur prévue (50 000 \$)
- **En dessous du budget** → Valeur acquise (60 000 \$) > Coût réel (55 000 \$)

Dans les deux scénarios, le projet présente un écart budgétaire négatif. Cependant, ce calcul ne fournit pas suffisamment d'informations pour déterminer si le dépassement budgétaire constitue un problème. Vous ne pouvez prendre cette décision qu'en comparant l'écart budgétaire au travail accompli à ce jour. En effet, l'analyse de la valeur acquise permet de souligner que tous les scénarios de dépassement budgétaire ne sont pas « mauvais ». À l'inverse, tous les scénarios de sous-utilisation budgétaire ne sont pas « bons ».

Le tableau ci-dessous classe les combinaisons de résultats pouvant apparaître lors d'une analyse de la valeur acquise et identifie les implications des différents scénarios. Notez que les cellules du tableau fournissent certaines combinaisons budget/calendrier qui sont « bonnes », d'autres qui sont « mauvaises » et certaines qui nécessitent davantage de données pour comprendre l'état d'avancement du projet.

	<i>Retard</i>	<i>Dans les délais</i>	<i>En avance sur le calendrier</i>
<i>En dessous du budget</i>	Données supplémentaires nécessaires	Bon	Bon
<i>Dans les limites du budget</i>	Mauvais	Bon	Bon
<i>Au-dessus du budget</i>	Mauvais	Mauvais	Données supplémentaires nécessaires

Tableau 42 : Analyse de la valeur acquise - Combinaisons de résultats

Pour conclure notre discussion sur le suivi financier, il convient de souligner un point important concernant l'analyse de la valeur acquise (EVA). L'EVA repose sur un système comptable solide qui suit l'état d'avancement des activités du projet et peut relier ces progrès aux données relatives aux coûts et au calendrier.

Pour utiliser efficacement l'EVA, vous avez besoin :

- Une structure de répartition du travail claire et détaillée, basée sur les activités
- Des informations actualisées sur les coûts

Malheureusement, de nombreuses organisations ne disposent pas de ces systèmes, ce qui rend difficile l'utilisation de l'EVA dans ces contextes.

Mise en œuvre du système MEAL

La gestion du système MEAL est essentielle à toutes les phases du projet, mais elle revêt une importance particulière pendant la Phase de mise en œuvre. Examinons chacun des domaines de travail associés à la gestion du MEAL.

Suivi de l'avancement du projet

Comme nous l'avons déjà vu, le suivi consiste en la collecte et l'analyse continues ou régulières (par exemple hebdomadaires, mensuelles ou trimestrielles) de données utilisées pour suivre l'avancement du projet. Le suivi est particulièrement important pendant la mise en œuvre, car c'est à ce moment-là que les activités du projet battent leur plein et que nous devons nous assurer que les activités, les résultats et les retombées sont en bonne voie.

Concrètement, le suivi consiste à vérifier les indicateurs de performance du projet (tels que définis dans votre cadre logique et précisés dans le plan de suivi des performances) par rapport à leurs valeurs de référence et à leurs objectifs. En comparant régulièrement les valeurs réelles aux objectifs prévus, le chef de projet peut confirmer que le projet est en bonne voie ou identifier les écarts.

Un outil couramment utilisé est le **tableau de suivi des performances des indicateurs (IPTT)**. Un IPTT est essentiellement une matrice répertoriant chaque indicateur, sa valeur de référence, ses objectifs périodiques (par exemple, trimestriels ou jalons) et les valeurs réelles atteintes à chaque intervalle, jusqu'à l'objectif final et aux valeurs réelles finales.

Le tableau ci-dessous présente un exemple d'IPTT partiellement élaboré pour le projet Haven Youth. Cet exemple fournit des données de suivi axées sur deux périodes du projet (année 1 et année 2). Prêtez une attention particulière aux éléments suivants du tableau :

- Les deux indicateurs utilisés dans cet exemple sont tirés directement du cadre logique du projet et du PMP. Il est important que ces trois outils soient alignés et cohérents.
- Chaque indicateur a une base de référence et un objectif.

- Des objectifs périodiques sont fixés pour la fin de chaque année du projet. Cela aide l'équipe du projet à évaluer si elle est en bonne voie pour atteindre ses objectifs finaux.

Tableau de suivi des performances des indicateurs

Indicateur	Objectif global	Valeur de référence	Objectif Y1	Réalisati on Y1	Objectif Y2	Réel Y3	Objectif Y3	Réel Y3
Indicateur 3.a : Le temps d'attente moyen pour les jeunes sans domicile fixe pour accéder à des services de conseil en santé mentale est de 14 jours	14 jours	42 jours	n/a	n/a	24 jours	28 jours	14 jours	
Indicateur 3.1c : 5 Santé mentale conseil séances fournis par semaine	360 (40 % femme, 60 % d'hommes)	0	n/a	n/a	2,5 (40 % femme, 60 hommes)	3 (20 femme, 80 homme)	240 (40 femmes, 60 homme)	

Tableau 43 : Tableau de suivi des performances des indicateurs

Interprétation du tableau de suivi des performances des indicateurs : l'utilisation d'un tableau de suivi des performances des indicateurs permet d'organiser les données de suivi et de mettre en évidence les écarts entre les objectifs et les résultats réels. Par exemple, lorsque l'équipe du projet Youth Haven examine les données du tableau ci-dessus, elle remarque rapidement les éléments suivants :

- Leurs efforts visant à réduire le temps d'attente pour les services de consultation au cours de la deuxième année n'atteignent pas leurs objectifs.
- L'indicateur qui suit le nombre de consultations donne des résultats mitigés.
 - Le nombre de consultations dépasse l'objectif fixé pour la deuxième année.
 - Cependant, leurs données ventilées indiquent que le pourcentage d'hommes participant aux séances est beaucoup plus élevé que l'objectif fixé pour cet indicateur.

- Aucune donnée n'a été collectée à la fin de la première année. Cela s'explique par le fait que les activités liées aux indicateurs n'ont été lancées qu'au cours de la deuxième année (la première année ayant été consacrée à la préparation du centre en vue de son lancement).

MEAL dans le cycle de vie du projet DÉGRÉGATION DES DONNÉES

La désagrégation des indicateurs consiste à les répartir en catégories pour permettre une analyse plus approfondie.

Quelques exemples de la manière dont les indicateurs peuvent être désagrégés incluent le sexe, la localisation géographique, le statut socio-économique et le groupe d'âge.

Dans l'exemple ci-dessus, l'un des indicateurs au niveau des résultats est :

« 5 séances de counseling en santé mentale fournies par semaine ».

Bien que l'ensemble des informations issues de l'indicateur soit utile, le projet s'intéresse particulièrement à vérifier si les besoins des participantes (femmes) au projet sont bien pris en compte.

Désagréger les objectifs des indicateurs et suivre les données par sexe permet d'évaluer leurs progrès dans ce domaine.

Évaluation en temps réel

Au cours de la phase de planification du projet, il sera décidé si une évaluation sera réalisée. Dans la plupart des cas, ces évaluations sont menées à la fin du projet. Cependant, il existe un type d'évaluation qui est réalisé pendant la phase de mise en œuvre : les évaluations en temps réel.

Les évaluations en temps réel – Sont conçues pour éclairer la prise de décision au fur et à mesure du déroulement du projet, en particulier dans des contextes dynamiques ou à enjeux élevés.

L'objectif et la portée des évaluations en temps réel sont généralement axés sur l'apprentissage et la correction de trajectoire, et ciblent souvent des domaines urgents ou hautement prioritaires. Elles commencent tôt dans la phase de mise en œuvre, parfois dès les premières semaines, et sont menées rapidement, durant généralement entre 1 et 6 semaines. En fonction des besoins du projet, elles peuvent être répétées ou réalisées par cycles tout au long de la durée de vie du projet.

Les évaluations en temps réel utilisent des méthodes mixtes telles que des enquêtes rapides, des entretiens et des observations directes, en recourant à des outils de collecte de données légers qui minimisent la charge de travail du personnel. Dans de nombreux cas, des outils à distance tels que des entretiens téléphoniques ou vidéo et la collecte de données en ligne sont utilisés lorsque le travail en personne n'est pas possible. Les rapports sont conçus pour être rapides et ciblés. Les conclusions sont communiquées sous forme de brefs rapports, de présentations ou de débriefings en direct, mettant l'accent sur des informations exploitables

plutôt que sur des analyses longues. Ces informations sont souvent discutées immédiatement avec l'équipe afin de permettre une adaptation rapide et une meilleure mise en œuvre.

Apprentissage

Au cours de la phase de planification, vous avez idéalement inclus des activités d'apprentissage dans votre planification MEAL. Il peut s'agir de réunions pour examiner les données de suivi, d'ateliers d'apprentissage sur les projets ou de réunions de prise de décision comprenant un volet apprentissage. Ces activités seront mises en œuvre pendant la phase de mise en œuvre.

L'examen après action est un outil qui peut être utilisé pour faciliter ces activités d'apprentissage. Cette activité d'apprentissage simple, rapide et polyvalente permet d'identifier et d'enregistrer les enseignements et les connaissances tirés d'un projet en impliquant diverses parties prenantes dans des séances de brainstorming et des discussions.

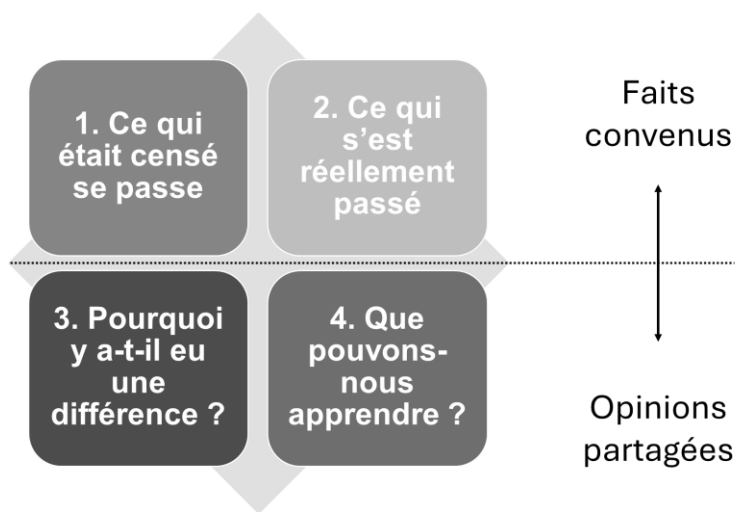


Figure 43 : Bilan après action

Les revues après action sont relativement simples à organiser et à mettre en œuvre. Cet outil peut être utilisé à la fin d'une étape, lors de la remise d'un livrable, ou même après un événement particulièrement difficile. Des questions sont posées pour aider les participants à comprendre ce qui était prévu par rapport à ce qui s'est réellement passé :

- Qu'avions-nous prévu de faire ?
- Qu'avons-nous accompli ? Concentrez-vous davantage sur les faits que sur les opinions.
- Pourquoi y a-t-il eu une différence ? Essayez d'expliquer les lacunes ou les dépassements des attentes. Pourquoi cela s'est-il bien passé ? Qu'est-ce qui aurait pu mieux se passer ? Qu'est-ce qui nous a empêchés d'en faire plus ?
- Que pouvons-nous en tirer comme enseignement ?

L'avantage d'un exercice d'apprentissage après action est qu'il permet de recueillir des informations utiles relativement rapidement et sans dépenser beaucoup de ressources. La facilitation de l'examen se veut rapide, ouverte et ne se concentre pas sur une réflexion et une discussion approfondies. L'objectif principal est d'éclairer les décisions opérationnelles, politiques ou stratégiques liées aux interventions en cours ou futures.

MEAL dans le cycle de vie du projet

Promouvoir la responsabilité pendant la mise en œuvre du projet

Bien qu'il n'existe pas d'outil spécifique utilisé pour gérer la responsabilité pendant la phase de mise en œuvre,

l'équipe du projet doit continuer à donner la priorité à la responsabilité envers les parties prenantes du projet.

Une façon de promouvoir la responsabilité consiste à s'assurer que l'équipe du projet respecte les normes fondamentales suivantes dans le cadre de la mise en œuvre de ses travaux :

- **Transparence** : faire preuve d'ouverture et d'honnêteté quant à l'avancement du projet et aux décisions prises. Comme mentionné précédemment, la publication régulière de rapports est un moyen d'assurer la transparence, en partageant à la fois les succès et les défis avec les parties prenantes. Par exemple, la publication d'une mise à jour trimestrielle à l'intention des membres de la communauté ou d'un bulletin d'information ouvert peut permettre aux gens de savoir ce que le projet a accompli et les difficultés qu'il a rencontrées.
- **Normalisation** : respecter les règles, réglementations et normes établies. Il s'agit ici de conformité et d'assurance qualité. Le projet doit se conformer aux exigences des organismes de financement, aux réglementations légales et aux meilleures pratiques du secteur.
- **Réactivité** : écouter et répondre aux commentaires des parties prenantes, en particulier celles que le projet est censé servir. Au moment de la phase de mise en œuvre, tous les mécanismes de retour d'information prévus (boîtes à suggestions, réunions communautaires, lignes d'assistance téléphonique, enquêtes, etc.) doivent être opérationnels. L'équipe du projet doit recueillir régulièrement des commentaires et disposer d'un processus pour les examiner et y donner suite.
- **Participation** : impliquer les parties prenantes dans les processus et les décisions du projet chaque fois que cela est possible ou approprié. Nous avons mis l'accent sur la participation comme principe fondamental tout au long du cycle de vie du projet, et cela reste important dans la mise en œuvre. Cela peut se traduire par la participation de représentants de la communauté aux réunions d'évaluation de la mise en œuvre, ou par l'aide apportée par des bénévoles et des participants au projet pour suivre les activités (suivi participatif). En maintenant la participation aux activités MEAL, vous favorisez l'appropriation et l'autonomisation au niveau local.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

Il est important de préciser que la responsabilité ultime du financement du projet, de la chaîne d'approvisionnement et de la gestion des ressources humaines incombe au chef de projet. Cela vaut même si le chef de projet n'a pas de responsabilité hiérarchique directe sur les membres de l'équipe chargée de la chaîne d'approvisionnement. Il appartient au chef de projet de s'assurer que les finances du projet sont bien gérées, que les biens, les services et les matériaux sont gérés de manière efficace et efficiente, et que le personnel du projet dispose de toutes les compétences nécessaires pour mener à bien le projet.

Gestion des achats

L'approvisionnement comprend l'ensemble du processus d'obtention de biens et de services, depuis la préparation et le traitement d'une demande jusqu'à la réception et l'approbation de la facture pour paiement. Le chef de projet peut être responsable de l'approvisionnement effectif des services ou des produits nécessaires au développement et à la mise en œuvre du projet, ou il peut diriger ces activités par l'intermédiaire d'une autre personne. Quels que soient le rôle et les responsabilités précis du chef de projet, ces activités d'approvisionnement peuvent avoir un impact significatif sur le budget et le calendrier du projet et doivent être prises en compte et incluses dans le plan de mise en œuvre.

La gestion des achats comprend quatre étapes :

Étape 1 : Planification des achats

Cette étape devrait déjà avoir été franchie pendant la phase de planification. Cependant, pendant la phase de mise en œuvre, vous confirmez ce qui doit être acheté et vous vous assurez que toutes les spécifications et exigences sont claires. Cela peut signifier finaliser un cahier des charges ou des termes de référence pour un consultant, ou encore les spécifications techniques pour l'équipement. Cela signifie également passer en revue toutes les règles des bailleurs de fonds ou de l'organisation que vous devez respecter, par exemple les seuils pour obtenir plusieurs devis ou les exigences pour publier un appel d'offres.

Étape 2 : Identification des fournisseurs :

Il s'agit de l'étape de sollicitation, qui consiste à trouver qui peut fournir le produit ou le service. Cela peut impliquer l'envoi d'une annonce publique de sollicitation ou d'appel d'offres. Il s'agit de documents utilisés pour communiquer les besoins à des fournisseurs, entrepreneurs, consultants ou prestataires de services externes, qui fournissent en réponse des informations, des prix ou des propositions.

Voici une liste de certains des canaux qu'un projet peut utiliser pour identifier des fournisseurs :

- **RFP (demande de proposition)** : utilisée lorsque vous recherchez un fournisseur capable de proposer une solution à un problème ou à un besoin. Elle comprend souvent des propositions techniques et financières.

- **RFQ (demande de devis)** : utilisée lorsque vous savez exactement ce dont vous avez besoin et que vous souhaitez obtenir des informations détaillées sur les prix auprès des fournisseurs.
- **RFE (demande d'estimation)** : utilisée pour solliciter une estimation préliminaire du coût d'un projet ou d'un service, souvent utilisée comme première étape pour avoir une idée approximative du coût d'un projet avant de s'engager dans un processus d'approvisionnement formel.
- **REI (demande de manifestation d'intérêt)** : utilisée pour évaluer l'intérêt ou identifier les fournisseurs potentiels avant d'envoyer un appel d'offres ou une demande de devis formel.

Étape 3 : Sélection, négociation et attribution :

Enfin, vous évaluez les offres en fonction de critères tels que le coût, la qualité, l'expérience, le calendrier, etc. Sur la base de cet examen, le projet sélectionne le meilleur fournisseur, négocie les conditions si nécessaire et formalise l'accord (bon de commande, contrat, etc.). Ensuite, le service des achats passe à la gestion des contrats (en s'assurant que le fournisseur livre conformément à ce qui a été convenu et en traitant ses paiements).

Étape 4 : Gestion des contrats

Une fois le fournisseur sélectionné et engagé, la gestion des achats se poursuit avec la gestion des contrats. C'est à ce stade que le chef de projet ou son délégué assure la communication avec le fournisseur, suit l'avancement du projet, gère les problèmes et veille à ce que le fournisseur livre dans les délais et conformément à la qualité spécifiée.

Gestion logistique

Au cours de la phase de mise en œuvre, l'équipe de projet doit établir un processus de gestion logistique qui garantit que les matériaux sont disponibles pour répondre aux besoins du projet au moment voulu.

À cette fin, le chef de projet doit coordonner les membres de l'équipe directement responsables de la gestion des stocks, en reliant en permanence les besoins en stocks aux besoins et priorités évolutifs du projet. Dans le cadre de ce défi, le projet doit établir un équilibre entre l'offre et la demande en fournitures et équipements.

À mesure que l'équipe de projet établit cet équilibre, le chef de projet doit s'assurer que des politiques appropriées sont en place pour établir les normes et les contrôles relatifs à :

- Transporter les fournitures et les équipements de manière fiable et sûre, dans les délais, de manière rentable et efficace jusqu'à leur destination.
- Le stockage des équipements de manière sûre et contrôlée.

Gestion des actifs

Le chef de projet doit s'assurer qu'il existe un processus efficace de gestion des actifs pendant la phase de mise en œuvre afin que ces actifs puissent être restitués, réaffectés ou éliminés une fois le projet terminé. Les aspects clés de la gestion des actifs sont les suivants :

- **Enregistrement des actifs** : tenez un registre de tous les actifs immobilisés acquis pour le projet. Il s'agit généralement de tout article non consommable dépassant une certaine valeur (votre organisation peut fixer un seuil en dollars, par exemple, tout article dépassant 500 dollars est enregistré). Le registre doit contenir des informations telles que la description, le numéro de série, la date d'achat, le coût, l'emplacement et l'utilisateur assigné, le cas échéant.
- **Étiquetage des actifs** : apposer une étiquette ou un identifiant sur chaque actif afin de l'identifier facilement comme appartenant au projet. De nombreuses organisations utilisent des étiquettes d'identification (autocollants comportant un numéro unique ou un code-barres). Cela dissuade le vol et facilite le suivi des actifs. Par exemple, si quelqu'un voit un projecteur portant l'étiquette « Projet X n° 003 », il est clair qu'il appartient au projet X.
- **Surveillance et mise à jour des registres** : vérifiez régulièrement l'inventaire des actifs. Cela peut impliquer de procéder à des inventaires physiques trimestriels ou annuels afin de s'assurer que tous les actifs sont toujours à leur place et que leur état est noté. Toute anomalie (articles manquants ou endommagés) doit être examinée et enregistrée dans le registre des problèmes ou le registre des biens. Par exemple, si une caméra est manquante, noter quand elle a été vue pour la dernière fois et ce qui s'est passé (a-t-elle été volée, perdue ou envoyée en réparation?).
- **Protection des actifs** : mettez en place des contrôles pour protéger les actifs contre la perte, les dommages ou l'utilisation abusive. Les mesures appropriées varient en fonction des actifs. Pour les appareils électroniques tels que les ordinateurs portables, une politique peut exiger qu'ils soient verrouillés lorsqu'ils ne sont pas utilisés ou équipés de câbles de sécurité. Les véhicules peuvent être équipés de traceurs GPS et faire l'objet de registres d'utilisation stricts. Les clés des salles de stockage peuvent être contrôlées.

Promouvoir la durabilité

Pendant la mise en œuvre, il est important de ne pas perdre de vue les objectifs de durabilité du projet. Au cours des phases précédentes (identification et configuration, planification), vous avez probablement élaboré une stratégie et un plan de durabilité ou de sortie décrivant ce qui se passera à long terme. La mise en œuvre est le moment de revoir et de valider en permanence ce plan à l'aide de données réelles et de l'ajuster si nécessaire.

À chaque étape décisionnelle importante, incluez une vérification de la durabilité. Au cours de ces réunions, posez des questions telles que :

- **Le cadre de clôture du projet et la stratégie de durabilité sont-ils toujours appropriés ?**
Vous aviez peut-être prévu de transférer le projet à une agence gouvernementale locale après deux ans. À mi-parcours, vous devez évaluer si cette agence est réellement prête et disposée à prendre le relais. Si ce n'est pas le cas, le plan doit peut-être être révisé, par exemple en prolongeant le projet ou en trouvant un autre partenaire.

- **Fournissons-nous des capacités et un soutien suffisants à ceux qui poursuivront le travail ?**
Si un comité communautaire est censé entretenir une installation, est-il impliqué actuellement et a-t-il été formé ? Si un partenaire ONG continuera à fournir les services du projet, lui avez-vous progressivement transféré les connaissances et les responsabilités pendant la mise en œuvre ?
- **Y a-t-il eu des changements dans le contexte qui affectent la durabilité ?**
Par exemple, un changement de politique pourrait permettre au gouvernement de financer votre projet, ce qui renforcerait sa durabilité (si vous liez votre projet à ce financement) ou réduirait certains aspects. Ou peut-être que des changements économiques empêchent la communauté de maintenir quelque chose que vous attendiez d'elle.

En mettant l'accent sur la durabilité pendant la mise en œuvre, vous vous assurez non seulement d'obtenir des résultats à court terme, mais aussi de préserver la valeur à long terme de vos investissements. Il est facile de se laisser absorber par les tâches et les étapes immédiates, mais prendre le temps de faire le lien entre ce que vous faites maintenant et ce qui se passera après la fin du financement du projet est ce qui distingue un projet achevé d'un projet véritablement réussi et durable.

5.4 Gérer les risques, les problèmes et le changement

Gestion des risques

La gestion des risques ne s'arrête pas une fois la mise en œuvre lancée. En fait, la majorité des activités de gestion des risques ont lieu pendant la phase de mise en œuvre. L'équipe de projet devrait revoir le Registre des risques de façon continue durant la phase de mise en œuvre, en incluant la revue des risques comme point récurrent à l'ordre du jour des réunions de gestion du projet. L'objectif de ces examens est de surveiller les risques connus et d'identifier tout nouveau risque à mesure que le projet avance. Le statut de chaque risque peut changer : certains risques peuvent voir leur probabilité diminuer à mesure que vous surmontez les premiers défis. À l'inverse, d'autres peuvent augmenter, ou de nouveaux risques peuvent apparaître en raison de changements de contexte.

Chaque fois que la probabilité ou l'impact d'un risque change de manière significative, vous devez mettre à jour le registre des risques et prendre les mesures appropriées. Par exemple, si vous aviez identifié un risque intitulé « Retards potentiels dans l'obtention des permis municipaux » et qu'à mi-parcours du projet, la ville a effectivement modifié son processus d'octroi de permis, ce risque peut s'être concrétisé en un problème réel entraînant un retard. À ce stade, il passe du statut de simple risque sur papier à celui de problème actif qui doit être géré (via le processus de gestion des problèmes).

Gestion des problèmes

Même lorsqu'un plan complet et détaillé est en place, des problèmes peuvent survenir pendant la mise en œuvre du projet. Les chefs de projet doivent apprendre à gérer ces problèmes, à naviguer dans la complexité et à adapter le plan pour refléter la réalité la plus récente.

Problème – Décision, situation ou difficulté non résolue qui aura un impact significatif sur le projet et que l'équipe de projet ne peut pas résoudre immédiatement.

En d'autres termes, un **risque** est quelque chose qui pourrait se produire, tandis qu'un problème est quelque chose qui se produit et qui pourrait entraver le projet s'il n'est pas résolu. La gestion des problèmes consiste à identifier, suivre et résoudre ces problèmes avant qu'ils ne compromettent le projet.

Les problèmes peuvent prendre plusieurs formes : un retard causé par des conditions météorologiques défavorables, un conflit entre les parties prenantes du projet, un fournisseur qui ne respecte pas les termes d'un accord, un déficit budgétaire imprévu ou un changement dans les besoins de la communauté.

Sans une résolution efficace des problèmes, les projets peuvent subir de graves conséquences, telles que :

- **Retards dans le calendrier et dépassements de coûts** – incapacité à respecter le calendrier ou le budget en raison de problèmes et de questions non résolus.
- **Problèmes de qualité** – résultats ou produits qui ne répondent pas aux normes parce que les problèmes n'ont pas été résolus.
- **Atteinte à la réputation** – les parties prenantes perdent confiance, ce qui, si les problèmes s'aggravent, peut nuire à la crédibilité de l'organisation à la communauté, aux bailleurs de fonds ou aux organismes de financement.
- **Litiges post-mise en œuvre** – les problèmes non résolus pendant le projet peuvent entraîner des conflits ou des plaintes après la clôture du projet, par exemple, une communauté mécontente que les avantages promis n'aient pas été fournis.

Le processus de gestion des problèmes comprend généralement plusieurs éléments :

- **Identification et suivi des problèmes** : identifiez et documentez les problèmes dès qu'ils surviennent, avant qu'ils n'aient un impact négatif sur le projet. Les membres de l'équipe doivent être encouragés et formés à signaler les problèmes dès leur apparition. Chaque problème est consigné avec les détails importants (date d'identification, description, personne qui l'a signalé) afin que rien ne soit oublié. Cette étape est étroitement liée à la surveillance des risques et au suivi régulier du projet. Souvent, un problème est découvert parce qu'un indicateur de suivi n'était pas conforme à l'objectif.
- **Analyse des problèmes** : une fois qu'un problème est identifié, l'équipe l'analyse afin d'en comprendre la cause profonde et les conséquences potentielles. Cela peut impliquer d'évaluer l'impact du problème sur différents aspects du projet (portée, calendrier, coût, qualité, etc.) et de déterminer les solutions possibles.
- **Communication du problème** : communiquez le problème au niveau approprié de l'organisation afin de le résoudre. Les problèmes mineurs peuvent être communiqués au sein de l'équipe de projet ou à un responsable fonctionnel, tandis que les problèmes majeurs peuvent devoir être signalés au propriétaire du projet, à l'organisme de financement ou au comité de gouvernance. Une communication claire implique également d'informer les parties prenantes de l'état d'avancement du problème et de la manière dont il est traité.

- **Contrôle des problèmes** : l'équipe de projet doit systématiquement suivre, gérer et résoudre les problèmes qui surviennent au cours d'un projet. Cela permet d'éviter que les problèmes ne s'aggravent, que les délais ne soient perturbés et que les objectifs du projet restent sur la bonne voie.

Principes de gestion de projet GOUVERNANCE ET CONTRÔLE

Le chef de projet ne peut pas traiter seul tous les risques et tous les problèmes. Parfois, les solutions potentielles, telles que la modification de la portée, la prolongation du calendrier ou la réaffectation des fonds, peuvent dépasser les compétences du chef de projet ou ne pas correspondre aux tolérances établies. Dans ces situations, il est essentiel de faire remonter le problème au cadre de gouvernance du projet. Le comité de projet ou le groupe de pilotage joue un rôle essentiel dans l'évaluation des risques et des préoccupations remontés, la compréhension de leurs implications et la prise de décisions qui garantissent que le projet reste en phase avec ses objectifs généraux. Une remontée proactive ne doit pas être considérée comme un échec, mais plutôt comme la preuve d'une gestion de projet efficace et d'une responsabilité solide.

La plupart des projets utilisent un registre des problèmes pour enregistrer, suivre et gérer les problèmes.

Journal des problèmes – Outil utilisé pour enregistrer, suivre et gérer les problèmes qui surviennent au cours du cycle de vie d'un projet.

Le tableau ci-dessous fournit un exemple de la manière dont le projet Youth Haven a utilisé un modèle de registre des problèmes pour aider à gérer un problème lié aux retards dans la rénovation des salles de bains du centre d'accueil.

Problème	Signalé par	Description	Date du signalement	Assigné à	Date d'attribution	Statut	Mesures prises / Prochaines étapes
001 Plans de rénovation retardés	Superviseur de chantier	Les plans de rénovation arrivent avec deux semaines de retard	21 mars	Superviseur de chantier	23 mars	Fermé	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre de jours de retard est supérieur au niveau de tolérance du superviseur de chantier (5 jours), le problème a été transmis au chef de projet. • Personnel supplémentaire engagé pour l'installation des plaques de plâtre. • Approvisionnement accéléré en matériaux

Tableau 44 : Journal des problèmes du projet Youth Haven

La documentation et le suivi sont essentiels tout au long du processus de gestion des problèmes. Chaque problème important doit être consigné dans le registre des problèmes, y compris ce qui a été décidé et quand. Cela permet de responsabiliser chacun et fournit des informations précieuses lors de l'évaluation post-projet et des enseignements tirés. Un problème résolu peut permettre de tirer des enseignements sur la manière de l'éviter dans de futurs projets ou étapes.

MEAL dans le cycle de vie du projet

UTILISER LES REGISTRES DE PROBLÈMES COMME OUTILS D'APPRENTISSAGE

Bien qu'il soit généralement considéré comme un outil de contrôle, le registre des problèmes est également un excellent outil d'apprentissage pour les projets.

Le contenu du registre des problèmes révèle souvent les écarts entre ce qui était prévu et ce qui s'est réellement passé, offrant ainsi des informations précieuses que le succès seul ne permettrait pas de mettre en évidence.

Lorsqu'un projet rencontre des difficultés, que ce soit en raison de délais non respectés, de dépassements budgétaires, de l'insatisfaction des parties prenantes ou d'objectifs non atteints, l'équipe est contrainte d'analyser les causes profondes, de remettre en question ses hypothèses et d'identifier les domaines à améliorer. Ces enseignements peuvent renforcer la planification future, l'évaluation des risques, la communication et les pratiques décisionnelles.

Les équipes de projet qui réfléchissent honnêtement aux revers sont mieux équipées pour s'adapter, innover et éviter des erreurs similaires à l'avenir. En substance, même si l'échec peut sembler coûteux à court terme, il peut conduire à des gains à long terme en permettant de constituer des équipes de projet plus compétentes, plus réfléchies et plus réactives.

Gérer le changement

Dans la gestion de projet, le changement désigne tout écart par rapport au plan initial du projet, qu'il concerne la portée, le calendrier, le budget, les ressources ou les objectifs. Les changements peuvent être déclenchés par de nouvelles informations, des risques ou des opportunités émergents, les commentaires des parties prenantes ou des changements externes tels que des mises à jour politiques ou la dynamique du marché.

Il est important de reconnaître que tous les changements ne nécessitent pas un processus formel. De nombreux petits ajustements peuvent (et doivent) être gérés de manière informelle à l'aide du processus de gestion des problèmes du projet, à condition qu'ils restent dans les limites des tolérances prédéfinies dans la charte du projet.

Toutefois, lorsqu'un changement proposé dépasse ces tolérances, il doit être escaladé et géré dans le cadre d'un processus formel de contrôle des changements. Les plans de projet ne sont pas censés être rigides ou inflexibles, mais les changements doivent être gérés de manière structurée afin de garantir l'alignement, la responsabilité et la prise de décisions éclairées.

Si ce n'est pas le cas, plusieurs écueils peuvent apparaître :

- Les équipes peuvent s'obstiner à suivre un plan qui ne fonctionne pas parce que « c'est ce dont nous avons convenu », même lorsque les faits montrent qu'il faut changer.
- La crainte d'admettre auprès des bailleurs de fonds ou de la direction que le plan doit être modifié peut conduire les équipes à dissimuler les problèmes ou à éviter les changements nécessaires, ce qui aggrave la situation.
- Réticence à revoir et à mettre à jour les documents du projet.
- Manque de clarté sur le processus de mise en œuvre des changements.

Pour éviter ces écueils, le chef de projet doit trouver un équilibre : rester flexible et adaptable, tout en conservant le contrôle grâce à un processus rigoureux de gestion des changements. En d'autres termes, être ouvert à la modification du plan lorsque cela est nécessaire, mais le faire de manière structurée afin que les changements soient évalués et approuvés de manière appropriée.

Étant donné que les changements peuvent avoir une incidence sur les délais, les coûts et la qualité, ils sont généralement gérés dans le cadre d'un processus de contrôle des changements, qui garantit que chaque changement proposé est :

- **Formellement demandé et enregistré** : les changements doivent être consignés, souvent à l'aide d'un formulaire de demande de changement ou au moins d'un e-mail/d'une demande documenté(e). Cela peut provenir d'un membre de l'équipe, d'une partie prenante ou du chef de projet lui-même lorsqu'il identifie un besoin de changement.
- **Analysé pour en évaluer l'impact** : l'équipe doit évaluer l'impact du changement sur tous les aspects du projet, et pas seulement sur le domaine immédiat. Cela implique d'examiner les implications en termes de calendrier, de ressources, de coûts, de qualité, de risques et de tout autre élément interconnecté. Par exemple, un changement visant à ajouter une nouvelle activité nécessitera probablement plus de temps et d'argent ; le passage à un autre logiciel pourrait entraîner de nouveaux besoins en formation et de nouveaux risques.
- **Documentation exhaustive** : les résultats de l'analyse d'impact et les détails du changement doivent être consignés par écrit. Cette documentation est généralement intégrée aux archives du projet et, si le changement est approuvé, les documents du plan de projet sont mis à jour en conséquence.
- **Examiné par les décideurs appropriés** : votre charte de projet (ou plan de gouvernance) doit définir le niveau de changement pouvant être approuvé par le chef de projet et celui nécessitant une approbation supérieure. Ce seuil est important afin que vous puissiez acheminer la demande de changement de manière appropriée.

Assurez-vous que le changement proposé est autorisé par les règles de l'accord de financement. Si ce n'est pas le cas, le changement pourrait ne pas être possible sans renégocier les termes de l'accord.

De nombreuses organisations trouvent utile de disposer d'un organigramme qui décrit le processus de demande et d'approbation des changements. La figure ci-dessous présente un organigramme illustrant le processus de demande de changement.

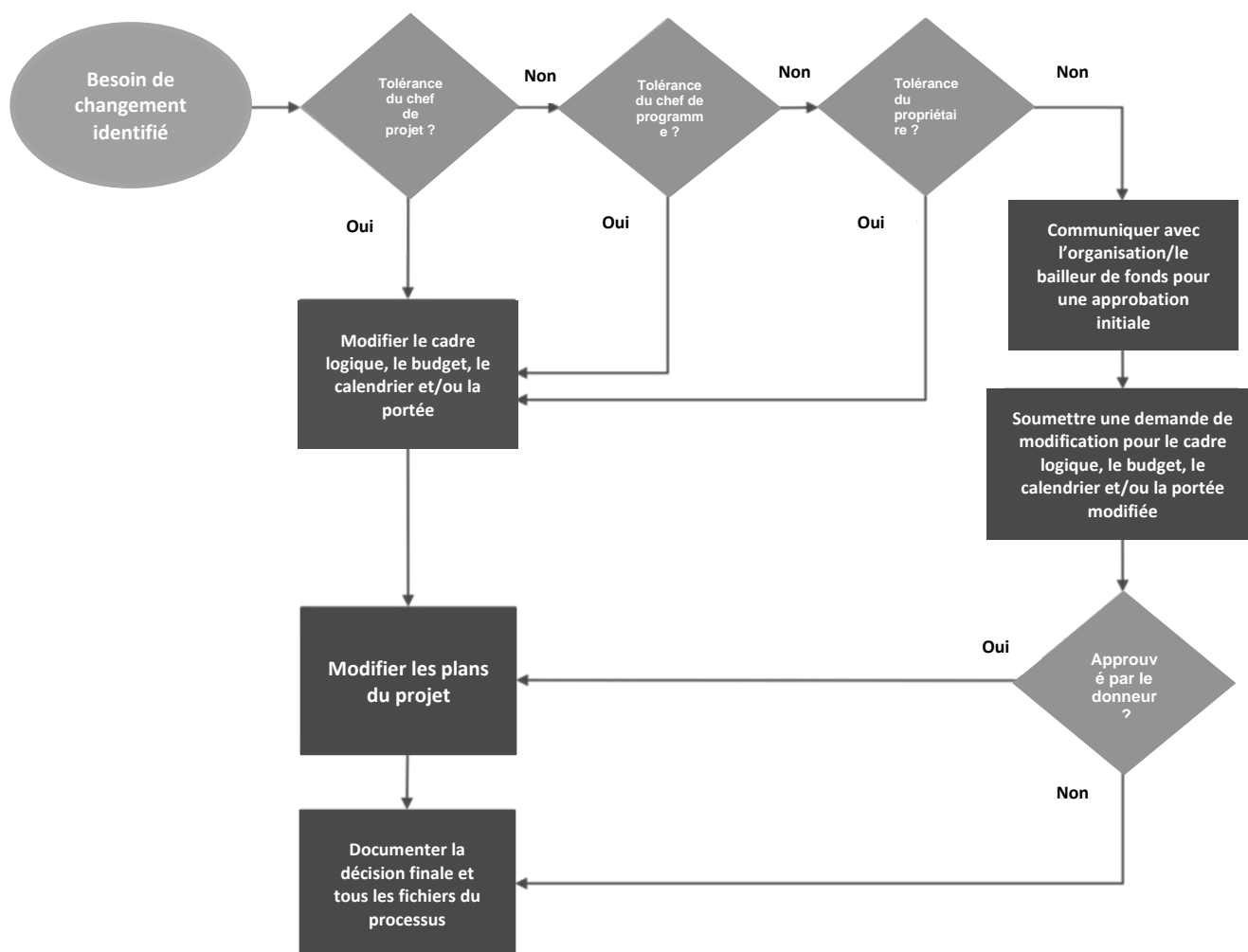


Figure 44 : Organigramme illustratif des demandes de modification

Si une modification proposée est approuvée, le chef de projet doit accomplir les tâches suivantes :

- **Communiquer la modification** : l'ensemble de l'équipe de projet et les autres parties prenantes concernées doivent être informés des modifications approuvées. Personne ne doit ignorer qu'un changement a eu lieu. Par exemple, si l'organisme de financement doit approuver des ajustements budgétaires, il doit être intégré à la chaîne de communication dès le début ; si un nouveau livrable est ajouté, les membres de l'équipe responsables doivent en être informés dès que possible.
- **Réviser le plan du projet** : Le contrôle intégré des changements signifie que vous considérez toujours le projet dans son ensemble. Si un changement est approuvé, mettez à jour toutes les parties concernées du plan du projet. Si de nouvelles tâches sont ajoutées, veillez à ce que le calendrier soit révisé, les affectations effectuées et le budget ajusté. Si un livrable est supprimé, assurez-vous que l'exigence est officiellement abandonnée et que les parties prenantes en sont informées.

- **Mettez à jour le journal des modifications** : ce document enregistre toutes les demandes de modification, leur statut (approuvée ou non) et un résumé des modifications apportées. Il sera utile pour suivre l'évolution du projet et pour tout audit ou évaluation ultérieur.

Principes de gestion de projet INTÉGRÉS

Le contrôle des changements est un mécanisme clé qui permet de mettre en œuvre et d'opérationnaliser la gouvernance du projet.

La gouvernance de projet établit le cadre général de la prise de décision, de la responsabilité et de la supervision dans un projet. Dans ce cadre, le contrôle des changements fournit un processus structuré pour examiner, approuver et documenter toute modification proposée à la portée, au calendrier, au budget ou aux objectifs du projet.

En exigeant que tous les changements soient soumis à un processus officiel d'examen et d'approbation, le contrôle des changements garantit que les décisions sont prises de manière transparente, que les risques sont évalués et que les changements sont conformes aux procédures organisationnelles et aux exigences des bailleurs de fonds.

Section 6. CLÔTURE DU PROJET

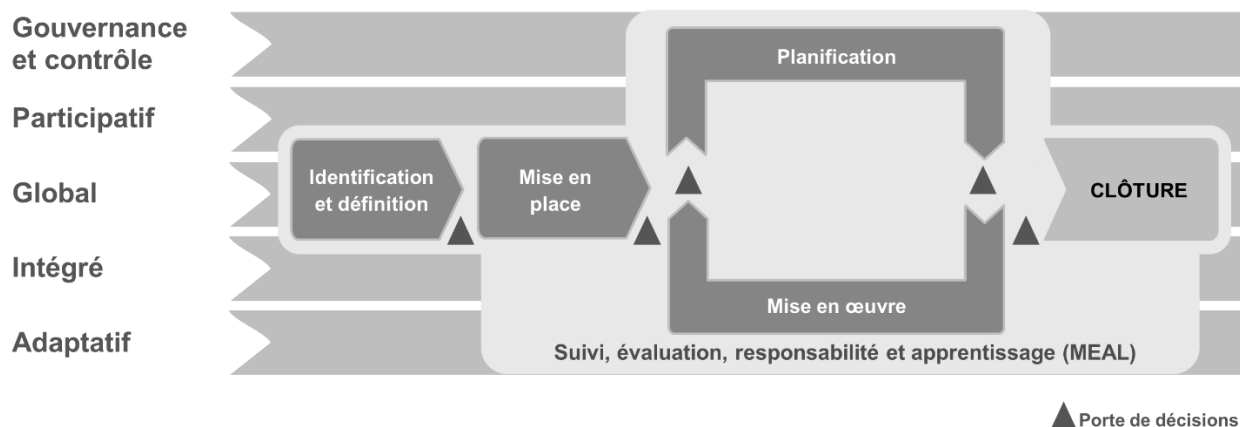


Figure 45 : Le cycle de vie d'un projet - Clôture

6.1 Pour commencer

La clôture du projet est une phase critique du cycle de vie du projet, et non une réflexion après coup à précipiter ou à ignorer. Les équipes sont souvent tentées de terminer la dernière activité et de se concentrer immédiatement sur de nouveaux projets ou sur le besoin urgent suivant. Cependant, une clôture appropriée du projet est essentielle pour consolider le travail acharné, remplir toutes les obligations et préparer vos parties prenantes et votre organisation à un succès continu. Clôturer un projet signifie accomplir systématiquement toutes les activités et formalités restantes afin que rien ne soit oublié.

L'une des clés d'une clôture efficace est de commencer par penser à la fin. Comme le dit le dicton, « commencez à planifier la fin de votre projet dès le jour où vous le démarrez ». La préparation de la clôture du projet doit commencer pendant la phase d'identification et de définition et se poursuivre pendant la mise en place, la planification et la mise en œuvre du projet. En réexaminant votre stratégie et vos plans de clôture du projet à chaque étape, vous n'aurez pas à vous précipiter à la dernière minute.

Entrées, sorties et processus de la phase

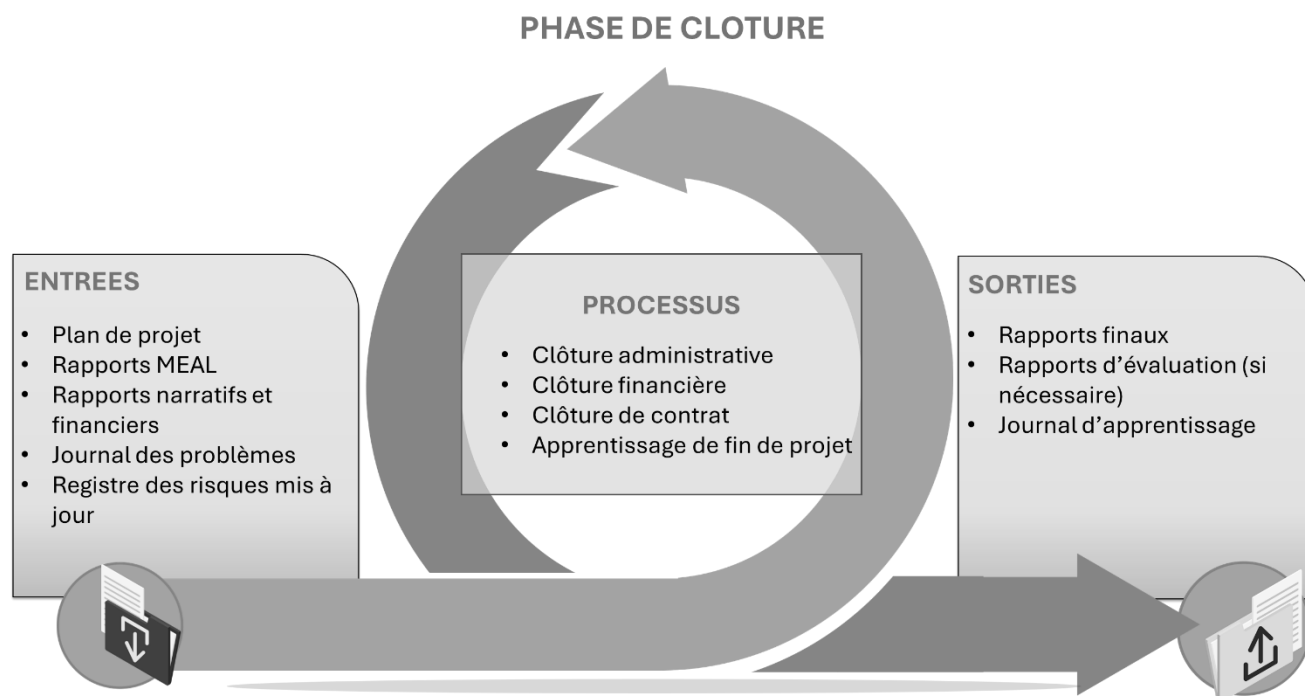


Figure 46 : Entrées, processus et sorties de la phase - Phase de clôture

Entrées

Les principales entrées de la phase de clôture du projet comprennent :

- Le plan du projet
- Rapports MEAL
- Rapports narratifs et financiers
- Le registre des problèmes
- Le registre des risques mis à jour

Résultats

Les résultats suivants seront créés à l'issue de la phase de clôture du projet.

Résultats	Description
<i>Rapports finaux</i>	Les rapports de clôture comprennent les rapports narratifs, les rapports financiers et éventuellement les rapports MEAL, qui sont nécessaires pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds, de l'organisation et/ou des autorités réglementaires.
<i>Rapports d'évaluation</i>	Si une évaluation est prévue pour le projet, un rapport d'évaluation sera nécessaire pour communiquer les principales conclusions.
<i>Registres des enseignements tirés</i>	Il s'agit d'un outil structuré utilisé pour consigner les leçons apprises, les idées et les réflexions tout au long de la durée d'un projet. Il aide les équipes à documenter ce qui a bien fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi. Cela permet de créer un registre qui peut servir de base pour les projets futurs et améliorer les pratiques organisationnelles.

Table 45: Project Closure phase outputs

Processus

Au cours de la phase de clôture, un certain nombre de processus devront être menés à bien en rapport avec :

- Clôture administrative
- Clôture financière
- Clôture du contrat
- Enseignements tirés de la fin du projet

Les chefs de projet doivent s'assurer que toutes les obligations du projet sont remplies, que la documentation est finalisée, que les contrats sont clôturés et que les enseignements sont tirés afin de soutenir les initiatives futures.

Rapports

Quand on demande aux gens ce qu'ils préfèrent dans la gestion de projet, rares sont ceux qui répondent « les rapports ». Les rapports suscitent généralement un grognement collectif chez la plupart des chefs de projet et des équipes, qui ne les rédigent que parce que le bailleur de fonds ou le partenaire l'exige. Cependant, il est important de garder à l'esprit que si quelque chose n'est pas rapporté, c'est comme si cela n'avait jamais eu

lieu.

La production de rapports à la fin d'un projet peut être intense, avec des délais serrés et de nombreuses exigences. Cela fait partie du travail indirect d'un projet ; du temps et des ressources auraient dû être alloués à la réalisation des exigences en matière de rapports

Rapport narratif final

Tout au long du projet, plusieurs rapports d'avancement auront probablement été soumis aux parties prenantes et/ou aux bailleurs de fonds. Le rapport narratif final sera plus complet et contiendra généralement un résumé détaillé de ce qui s'est passé pendant le projet. Le contenu d'un rapport narratif final comprend souvent les éléments suivants, mais selon l'organisation ou le bailleur de fonds, les exigences peuvent être plus ou moins nombreuses.

- Résumé du projet
- Résultats du projet (objectifs atteints, indicateurs, réalisations et résultats)
- Défis et problèmes
- Leçons apprises
- Résumé des actifs et de l'inventaire/restitution/aliénation

Rapport financier final

Idéalement, tous les fonds du projet auront été reçus au moment où vous vous apprêtez à clôturer le projet. Cela dit, il n'est pas rare que le paiement final soit retenu jusqu'à ce que les derniers rapports soient soumis et approuvés. Tout au long du projet, vous aurez probablement soumis des rapports financiers réguliers afin de garantir le bon déroulement du projet. Le rapport financier final rassemble toutes ces informations : il doit indiquer précisément comment l'argent a été dépensé et établir un lien avec ce qui avait été initialement convenu dans le contrat. Si des changements sont intervenus en cours de route, ceux-ci doivent avoir été approuvés au préalable, et les documents correspondants, ainsi que toutes les autres pièces justificatives, doivent également être soumis.

Report Rapport MEAL final

Souvent, l'équipe rédige un rapport MEAL final, qui compare les données finales aux données de référence afin de déterminer dans quelle mesure les objectifs et les indicateurs ont été atteints. Ce rapport est fréquemment inclus dans le rapport narratif final et fournit des informations précieuses pour l'évaluation finale du projet.

MEAL dans le cycle de vie du projet RESPONSABILITÉ

N'oubliez pas de communiquer avec toutes les parties prenantes pendant la phase de clôture. Si une grande partie du travail de reporting consistera à partager des informations avec les bailleurs de fonds et votre organisation, il est important de veiller à ce que les réalisations, les enseignements tirés et les informations générales sur le projet soient également communiqués aux participants au projet et à la communauté dans son ensemble.

Cela peut inclure la synthèse des conclusions d'une évaluation finale, la présentation des réalisations du projet ou l'organisation d'une réunion de clôture au cours de laquelle le public est informé des résultats obtenus grâce au projet.

6.2 Procédures de clôture du projet

Si le projet devait faire l'objet d'un audit deux ans après sa clôture, seriez-vous prêt ? Existe-t-il des systèmes permettant de garantir que les éléments administratifs, financiers et contractuels de la clôture du projet sont complets ?

Considérez les procédures de clôture de projet comme un système permettant de clore les comptes du projet, au sens propre (les comptes financiers) et au sens figuré (toutes les tâches administratives et les éléments contractuels). En gérant avec diligence la clôture contractuelle, financière et administrative, vous protégez votre organisation contre d'éventuelles complications futures. Cela permet d'éviter les problèmes liés aux audits de projet et réduit également le risque de litiges avec les fournisseurs, les employés et les bailleurs de fonds concernant l'état des comptes.

Clôture contractuelle et juridique

En collaboration avec les équipes de soutien du projet concernées (RH, achats, finances), tous les contrats doivent être officiellement clôturés avant que le projet puisse être clôturé.

- *Les contrats avec les fournisseurs sont-ils clôturés ? Et ceux avec les sous-traitants ? Les bailleurs de fonds ? Les autres parties prenantes ? Les organisations chargées de la mise en œuvre ?*
- *Le ou les bailleurs de fonds ont-ils examiné et accepté les résultats du projet ?*

Clôture financière

Le chef de projet doit travailler en étroite collaboration avec le personnel financier afin de s'assurer que toutes les exigences de conformité ont été respectées dans le cadre du projet. Cela inclut tous les documents justificatifs ainsi que les rapports. Voici quelques questions à prendre en considération :

- *Tous les financements autorisés ont-ils été reçus du bailleur de fonds ?*
- *Toutes les dépenses ont-elles été traitées ?*
- *Toutes les créances (avances sur projet, avances sur frais de déplacement et avances aux fournisseurs) ont-elles été liquidées ou transférées vers un autre numéro de projet ou code comptable ?*
- *Toutes les dettes (factures impayées réglées auprès des fournisseurs et des sous-traitants) ont-elles été payées ?*
- *Les remboursements des frais du personnel et les avances sur frais de déplacement ont-ils été réglés ?*
- *La petite caisse et les avances opérationnelles sont-elles rapprochées ?*

Clôture administrative

La clôture administrative comprend les activités liées aux ressources humaines, à la chaîne d'approvisionnement, à la documentation et aux archives.

- *Le personnel affecté au projet a-t-il été libéré ou réaffecté ?*
- *Le matériel, les véhicules et les bureaux du projet ont-ils été réaffectés ? Vendus ? Transférés ?*
- *Les archives et/ou les dossiers du projet sont-ils à jour ?*

Clôture des ressources humaines

Le personnel affecté au projet a-t-il été licencié ou réaffecté ?

À la fin du projet, déterminez ce qu'il adviendra du personnel et des bénévoles qui s'y sont consacrés. Dans de nombreux cas, les membres de l'équipe seront réaffectés à de nouveaux projets ou réintégrés dans le personnel. Si les postes du personnel étaient financés uniquement par le projet, veillez à ce que les RH informent dûment les concernés de la date de fin de leur contrat ou discutent d'une prolongation si certains membres du personnel restent pour travailler après la fin du projet. Par exemple, le projet Youth Haven comptait un coordinateur de projet à temps plein et deux travailleurs sociaux sous contrat d'un an ; lors de la clôture, les RH ont soit transféré ces employés vers d'autres programmes financés destinés aux jeunes, soit mis fin à leur contrat avec un préavis approprié et des entretiens de départ. Il est important de prendre soin de vos employés lors de la clôture pour des raisons de moral et d'équité : personne ne devrait être laissé dans l'incertitude quant à son statut professionnel à mesure que le projet touche à sa fin.

Fermeture de la chaîne d'approvisionnement

Le matériel, les véhicules et les bureaux du projet ont-ils été réaffectés ? Vendus ? Transférés ?

De nombreux projets acquièrent des actifs (ordinateurs, mobilier, véhicules, fournitures) ou produisent des supports (manuels de formation, programmes d'études). Vous devez prévoir un plan pour chacun d'entre eux lors de la clôture. Vérifiez la politique de gestion des actifs de votre organisation et les exigences des bailleurs de fonds en matière de cession des actifs.

Souvent, si un actif d'une valeur supérieure à un montant déterminé a été acheté avec les ressources d'un bailleur de fonds, celui-ci attend un rapport à ce sujet ou peut exiger une autorisation pour le transférer ou le vendre. Les approches courantes consistent à transférer les actifs à une autre organisation ou à un gouvernement (afin de contribuer à pérenniser l'impact du projet), à les réaffecter au sein de votre organisation, à en faire don ou à les vendre à des fins caritatives, ou, si nécessaire, à les éliminer de manière responsable. Par exemple, Havenford Cares a conservé les ordinateurs portables et le mobilier qu'elle avait achetés afin qu'ils puissent continuer à être utilisés au centre d'accueil après le projet (avec l'accord du bailleur de fonds), et a réaffecté ou donné les fournitures restantes à d'autres programmes. De cette manière, rien n'est gaspillé, les avantages du projet se poursuivent et les règles des bailleurs de fonds sont respectées.

Documentation et archives

Les archives et/ou les dossiers du projet sont-ils à jour ?

Au cours du projet, vous avez probablement généré un large éventail de documents : rapports d'avancement, contrats, données MEAL, dossiers de protection et autres documents. Il est maintenant temps de vous assurer que tous les fichiers sont complets, correctement étiquetés et stockés de manière sécurisée et accessible pour une utilisation future.

Organisez les fichiers numériques dans les dossiers appropriés (avec des sauvegardes si nécessaire) et classez les documents physiques conformément à la politique de votre organisation et aux réglementations en matière de protection des données. Cela inclut le stockage sécurisé, transférer ou éliminer des fichiers de manière à protéger la vie privée des personnes et à respecter leurs droits.

6.3 Évaluations du projet

Si une évaluation est prévue pour le projet, elle devra être abordée de manière systématique.

L'évaluateur devra travailler en étroite collaboration avec l'équipe du projet afin d'élaborer une méthodologie, un plan de travail et des outils pour l'évaluation. L'équipe devra fournir les documents du projet et les plans de suivi, et l'évaluateur et l'équipe devront probablement se coordonner avec les équipes MEAL et du projet afin de mener à bien la collecte de données auprès des parties prenantes. Une fois l'évaluation terminée, les résultats doivent être communiqués aux parties prenantes concernées.

6.4 Tirer les leçons apprises

La capitalisation des enseignements tirés est une étape essentielle pour l'amélioration continue de toute organisation. Elle transforme le parcours du projet – ses succès comme ses défis – en enseignements exploitables pour l'avenir. La phase de clôture est le moment idéal pour rassembler et réfléchir à ces enseignements, car tout est encore frais dans l'esprit des gens et vous pouvez vous appuyer sur l'ensemble du projet.

Considérez les leçons apprises comme la banque de connaissances de votre organisation. Au cours du projet, vous avez peut-être rencontré des surprises, des innovations ou des obstacles qui vous ont apporté des informations précieuses. Vous avez peut-être trouvé une méthode de sensibilisation incroyablement efficace pour impliquer les jeunes ou découvert qu'une certaine hypothèse de votre plan était erronée et devait être corrigée en cours de projet. Il est important de documenter ces observations afin qu'elles puissent bénéficier à vos efforts futurs.

MEAL dans le cycle de vie du projet APPRENTISSAGE

Leçons apprises et collaboration sectorielle

Il existe sans aucun doute une certaine réticence à partager des informations entre les organisations. Cela s'explique généralement par la concurrence pour obtenir des financements et par la crainte de rendre publics les défis et les lacunes. Cependant, nos projets (et nos organisations) ne peuvent avoir un impact significatif seuls ; cela nécessite de travailler et de collaborer avec de nombreux autres acteurs de notre secteur.

Le partage des leçons apprises avec divers acteurs, y compris des organisations travaillant dans des domaines thématiques similaires, constitue une base solide pour garantir que tous les projets œuvrant pour le bien social bénéficient de notre apprentissage.

Mettre en place un système pour partager les enseignements tirés de ce projet avec d'autres équipes. Certaines organisations organisent régulièrement des réunions de partage des connaissances ou tiennent à jour un répertoire centralisé des enseignements tirés. De nombreux projets créent des journaux ou des rapports d'apprentissage afin de s'assurer que les enseignements tirés ne soient pas perdus.

Pour vous assurer que les leçons apprises seront réellement mises à profit dans vos futurs travaux, intégrez-les dans la planification de nouveaux projets ou dans les réunions de lancement. Lorsque votre organisation concevra son prochain projet, revisitez les leçons tirées de celui-ci afin de guider la nouvelle conception (par exemple, « Nous avons appris qu'il était essentiel de proposer des horaires en soirée et que nous devons former les bénévoles de manière plus approfondie dès le début »). C'est ainsi qu'une organisation devient plus efficace : en apprenant consciemment et en s'adaptant en fonction de son expérience.

En résumé, ne laissez pas un projet se terminer sans faire le bilan des enseignements qu'il a générés. Il est facile de laisser nos emplois du temps chargés nous empêcher de franchir cette étape, mais ne pas tirer les leçons apprises signifie que vous risquez de répéter des erreurs évitables ou de passer à côté d'améliorations la prochaine fois.

6.5 Impliquer les parties prenantes à la clôture du projet

La manière dont vous clôturez un projet laisse une impression durable sur les parties prenantes. La clôture est un moment crucial pour impliquer les bailleurs de fonds, les utilisateurs des services, les partenaires et les dirigeants internes. Il ne s'agit pas d'une tâche à accomplir discrètement en coulisses. Elle doit être ouverte et inclusive, afin que les parties prenantes se sentent informées, impliquées et appréciées.

Les principales activités d'engagement des parties prenantes lors de la clôture comprennent :



- **Réunion finale ou célébration** : organisez un événement ou une réunion de clôture pour partager les réalisations, exprimer votre gratitude et discuter des prochaines étapes. Cela peut aller d'une présentation formelle aux bailleurs de fonds à une célébration informelle avec la communauté.
- **Commentaires des parties prenantes** : la clôture doit être à la fois une occasion d'écouter et de partager. Recueillez des commentaires par le biais d'enquêtes, de réflexions informelles ou d'examens de rapports. Le projet Havenford a utilisé un formulaire de commentaires lors de son événement communautaire final et a partagé ses conclusions avec les dirigeants, mettant en avant les opinions de la communauté et soutenant l'apprentissage organisationnel.
- **Reconnaissance et remerciements** : Exprimez votre gratitude envers le personnel, les bénévoles, les partenaires et les bailleurs de fonds. Des notes de remerciement, de petites réunions ou des remerciements publics contribuent à maintenir la bonne volonté. Par exemple, le directeur de Havenford Cares a personnellement appelé les bailleurs de fonds, tandis que le chef de projet a remercié le comité du projet. Ces deux actions ont contribué à renforcer la valeur de la collaboration et à établir une base solide pour une future collaboration.

Utilisez des canaux de communication accessibles et inclusifs afin que toutes les parties prenantes sachent que le projet touche à sa fin, ce qui a été accompli et ce qui va suivre. Une clôture réfléchie et transparente renforce la crédibilité et les relations de votre organisation.

6.6 Liste de contrôle pour la clôture du projet

Cette liste de contrôle pour la clôture du projet résume les actions clés qui doivent être réalisées pendant la phase finale de votre projet. Elle ne remplace pas une planification réfléchie, mais constitue plutôt un outil pratique qui permet de s'assurer qu'aucune étape cruciale n'est oubliée, du rapprochement financier à la reconnaissance des parties prenantes. Vous pouvez utiliser cette liste de contrôle comme guide pour planifier la clôture, déléguer les responsabilités au sein de votre équipe et suivre les progrès au fur et à mesure que

vous avancez dans le processus de clôture. Elle constitue également une référence utile lors des réunions finales de l'équipe et des revues après action.

Domaine de clôture	Actions clés
Clôture financière	<ul style="list-style-type: none"> • Réconcilier toutes les finances • S'assurer que tous les fonds ont été reçus et que tous les paiements ont été effectués • Fermer tous les comptes ou fonds de petite caisse • Établir les états financiers et les audits
Clôture administrative	<ul style="list-style-type: none"> • Terminer les procédures RH pour le personnel/les bénévoles • Décider de la disposition des actifs (transfert/réaffectation/cession) • Archiver correctement tous les documents et données
Contractuel et juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Clôturer ou mettre à jour les accords et contrats • Mettre fin aux baux, aux locations et annuler les services inutilisés • Respecter les obligations légales et réglementaires
Rapports et MEAL	<ul style="list-style-type: none"> • Soumettre les rapports narratifs et financiers finaux • Réalisation d'un rapport final d'évaluation, d'analyse ou MEAL
Durabilité/Transition	<ul style="list-style-type: none"> • Exécution du plan de sortie/transition • Transfert des responsabilités et des connaissances • Fournir un soutien ou des références après la clôture
Communication avec les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Informer toutes les parties prenantes de la fermeture/transition • Expliquer les changements et partager les résultats finaux • Utiliser les canaux de communication appropriés
Remerciements	<ul style="list-style-type: none"> • Remerciez les bailleurs de fonds, les partenaires, le personnel et les bénévoles • Envoyer des notes/e-mails ou organiser des événements de remerciement • Reconnaître publiquement les contributions lorsque cela est possible
Leçons apprises	<ul style="list-style-type: none"> • Organisez une session sur les leçons apprises/une revue après action • Documentez les réussites et les défis • Partager les enseignements tirés à l'échelle de l'organisation
Protection et inclusion	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les responsabilités en matière de protection soient respectées • Soutenir la transition des participants vulnérables • Utiliser des méthodes de communication inclusives
Suivi post-projet	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier tout suivi ou évaluation ex post • Attribuer les responsabilités pour les contrôles • Évaluer l'impact à long terme, le cas échéant

Tableau 46 : Liste de contrôle pour la clôture d'un projet

Un processus de clôture rigoureux vous permet de vous acquitter de toutes vos obligations, de préserver les résultats du projet, de satisfaire les parties prenantes et de préparer votre organisation à de futurs succès. Lorsque vous clôturez un projet de manière satisfaisante, vous pouvez célébrer ce qui a été accompli, tirer les leçons des défis rencontrés et aborder votre prochaine initiative avec plus de force.

Section 7. RÉFLEXIONS FINALES

Adapter le guide

Il n'existe pas de feuille de route unique pour gérer efficacement les projets. Chaque projet est unique et a ses propres objectifs spécifiques. Se contenter d'appliquer des outils et des techniques sans tenir compte du contexte, des ressources, des relations et des défis conduira, au mieux, à un projet robotisé et « basé sur des modèles ». Au pire, cela pourrait conduire à être submergé par le processus de gestion de projet.

Dans la mesure du possible, les chefs de projet doivent déterminer si les outils, processus et approches présentés dans le guide peuvent être adaptés aux besoins et au contexte spécifiques de leur projet. Posez-vous les questions suivantes :

- Quelle est la valeur ajoutée de l'utilisation d'un nouvel outil ?
- Devons-nous modifier les processus existants à la suite de l'intégration d'un nouvel outil ou d'une nouvelle technique ?

Il existe des situations où un outil ou une technique pourrait être utilisé, mais qui, pour diverses raisons, pourrait NE PAS être le choix approprié dans votre contexte. Les chefs de projet doivent apprendre à analyser minutieusement leur projet avant de sélectionner et d'adopter les outils et techniques qui répondent à leurs besoins.

Conclusion

Nous espérons que ce guide vous aura aidé à comprendre que la gestion de projet ne se résume pas à des plans, des outils ou des listes de contrôle, mais qu'il s'agit de transformer l'ambition en action, et l'action en impact. Que vous gériez une petite initiative locale ou un programme pluriannuel impliquant plusieurs parties prenantes, les mêmes principes s'appliquent : soyez clair sur vos objectifs, impliquez les bonnes personnes, anticipez, restez flexible et apprenez toujours au fur et à mesure.

Nous avons parcouru toutes les phases du cycle de vie d'un projet, de la définition de votre idée à la clôture du projet et à la synthèse des enseignements tirés. Au cours de ce parcours, vous avez découvert des cadres tels que MEAL, appris à équilibrer le temps, les coûts et la portée, et vu comment les défis du monde réel sont relevés grâce au projet Horizons Homeless Youth.

Plus important encore, nous avons démontré que la gestion de projet est accessible à tous, et pas seulement spécialistes. C'est quelque chose que toute personne engagée et réfléchie peut apprendre et maîtriser, en particulier celles qui sont passionnées par la promotion du bien social. Alors, quelle est la prochaine étape ?

C'est maintenant à vous de jouer. Que vous lanciez votre premier projet ou que vous perfectionniez votre dixième, mettez en pratique ce que vous avez appris et appropriez-vous-le. Adaptez les outils, faites confiance

à votre jugement et n'hésitez pas à poser des questions. Utilisez ce guide comme point de départ — une référence, un compagnon, un coup de pouce pour votre confiance — alors que vous menez un travail qui compte.

Vous avez déjà la motivation. Vous avez maintenant la méthode. Allez, faites bouger les choses !

Améliorons le monde en gérant le changement pour le bien social.

Annex I: Glossary of Terms Glossaire des termes

Activités	Le travail nécessaire pour obtenir les résultats du projet.
Budget basé sur les activités	Méthode de budgétisation qui estime et répartit les coûts en fonction des activités spécifiques nécessaires à la réalisation d'un projet ou d'un programme.
Gestion adaptative	Approche itérative de la gestion de projet qui permet d'ajuster les plans, les stratégies et les activités en fonction des nouvelles informations, des commentaires des parties prenantes, des enseignements tirés ou de l'évolution des conditions.
Hypothèses	Conditions nécessaires qui doivent rester en place pour que la logique « si... alors » du projet reste valable.
Biais	Erreur systématique ou distorsion dans la collecte, l'analyse, l'interprétation ou la communication des données, qui conduit à des résultats inexacts ou trompeurs.
Estimation ascendante	Estimations générées par les parties prenantes qui connaissent le contexte opérationnel et les défis du projet.
Écart budgétaire	Différence entre le budget prévu et les dépenses réelles à un moment donné.
Écart de coût	Comparaison entre le budget prévu et les dépenses réelles.
Accélération	Ajout de ressources supplémentaires au chemin critique afin d'accélérer la progression, sans nécessairement atteindre le plus haut niveau d'efficacité.
Chemin critique	La série de tâches qui détermine le temps minimum nécessaire pour mener à bien les activités du projet.
Besoins comparatifs	Besoins qui apparaissent clairement lorsqu'on identifie les différences, les écarts et les inégalités entre les groupes. Par exemple, qui dispose de ressources ou de services et qui n'en dispose pas.
Porte de décision	Point de contrôle où les principales parties prenantes examinent l'état d'avancement et les plans du projet et décident s'il convient de poursuivre, d'adapter ou d'arrêter le projet.
Travail direct	Tâches et activités qui contribuent directement à la création de produits et services spécifiques du projet.
Gestion de la valeur acquise	Compare le travail prévu, le travail réellement effectué et les coûts réels engagés afin de déterminer si le budget d'un projet est respecté.
Équipement	Actifs à long terme utilisés pour mener à bien des opérations ou la production, généralement avec un coût plus élevé et une durée de vie plus longue (par exemple, machines, ordinateurs, véhicules).
Évaluation	Évaluation systématique et axée sur l'utilisateur de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'un projet en cours ou achevé.
Besoins exprimés	Besoins apparents sur la base des actions des personnes.
Accélération	Réaliser en parallèle des activités qui seraient normalement réalisées de manière séquentielle afin d'accélérer les progrès.

Besoins ressentis	Besoins identifiés à partir de ce que les gens disent avoir besoin ou vouloir.
Contraintes fixes	Les côtés du triangle qui ne sont pas négociables et doivent rester constants, indépendamment des autres changements dans le projet. Ces contraintes fixes sont généralement imposées par des facteurs externes, tels que les clients, les organismes de financement, les organismes de réglementation ou la stratégie d'une organisation.
Contraintes flexibles	Les côtés du triangle des contraintes triples qui peuvent être ajustés pour s'adapter aux changements dans d'autres domaines, tels que les délais changeants, les budgets limités ou l'évolution des exigences du projet.
Marge	La durée pendant laquelle une activité dans un diagramme de réseau de projet peut être retardée ou prolongée sans avoir d'incidence sur la date d'achèvement du projet.
Diagramme de Gantt	Représentation visuelle du calendrier du projet qui utilise des barres horizontales pour indiquer les dates de début, la durée et les dates de fin des activités.
Objectif	Résultat final ou impact de plus haut niveau (transformation, durabilité, moyens de subsistance, bien-être, etc.) auquel le projet contribue à long terme.
Indicateur	Mesure quantitative ou qualitative utilisée pour suivre les progrès, refléter les changements ou évaluer les performances du projet.
Travail indirect	Tâches et activités qui soutiennent le projet mais ne sont pas directement liées à la création de livrables spécifiques.
Influence	Capacité d'une partie prenante à influencer l'exécution et les résultats du projet.
Intérêt	Degré d'intérêt des parties prenantes pour les résultats d'un projet.
Contrôles internes	Politiques, procédures et processus qui contribuent à garantir l'intégrité des informations financières et opérationnelles, à protéger les actifs, à prévenir la fraude et à assurer le respect des lois et réglementations.
Problème	Décision, situation ou problème non résolu qui aura un impact significatif sur le projet et que l'équipe du projet ne peut pas résoudre immédiatement.
Registre des problèmes	Outil utilisé pour enregistrer, suivre et gérer les problèmes qui surviennent au cours du cycle de vie d'un projet.
Cadre logique (Logframe)	Modèle logique de haut niveau qui décrit les objectifs, les résultats, les produits et les activités du projet, ainsi que leurs relations dans une séquence « si-alors ». Le cadre logique identifie également les hypothèses (conditions externes qui doivent être réunies pour que le projet réussisse) et les indicateurs permettant de mesurer le succès.
Modèle logique	Représentation visuelle et systématique du fonctionnement prévu d'un projet ou d'un programme.
Moyen de vérification	Sources à partir desquelles nous obtenons des informations pour mesurer les indicateurs du projet.
Diagramme de réseau	Représentation visuelle de la séquence, des relations et des dépendances des activités identifiées dans la structure de répartition du travail.

Besoins normatifs	Besoins définis par ce que les experts estiment que les personnes devraient avoir, sur la base de règles, de recherches ou de normes professionnelles.
Services continus	Les activités ou programmes réguliers, continus et soutenus qu'une organisation propose à sa population cible dans le cadre de sa mission principale.
Résultats	Ce que le projet espère accomplir à moyen terme au niveau des participants au projet. Les résultats contribuent aux changements au niveau de la population au niveau des objectifs.
Résultats	Les résultats immédiats du projet (tangibles et intangibles) résultant des activités du projet. Les résultats comprennent les produits, les biens, les services et les changements.
Plan de mise en œuvre global	Une feuille de route de haut niveau qui fournit une orientation globale et des estimations pour le plan du projet. Elle garantit une orientation stratégique tout en permettant une exécution agile et adaptative à mesure que le projet évolue.
Estimation paramétrique	Estimations générées à l'aide de calculs mathématiques basés sur les données historiques d'autres projets.
Portefeuille	Ensemble de projets et de programmes qui s'alignent sur les objectifs stratégiques d'une organisation.
Analyse du problème	Documentation du problème central que votre projet va traiter, accompagnée de preuves et de données confirmant que le problème est réel et important.
Programme	Ensemble de projets connexes gérés conjointement afin d'obtenir des avantages plus larges ou des résultats stratégiques.
Projet	Effort temporaire entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat unique, avec un ensemble spécifique d'objectifs, un calendrier et un budget.
Comité de projet	Organe de gouvernance chargé de superviser un projet et de fournir une orientation stratégique et un soutien afin d'assurer la réussite du projet.
Charte du projet	Document stratégique de haut niveau qui autorise officiellement le projet et donne au chef de projet le mandat de commencer les travaux. Il résume les informations clés relatives à la gestion, telles que l'objectif du projet, sa portée, les parties prenantes, le calendrier, l'aperçu du budget et la structure de gouvernance.
Gouvernance du projet	Cadre qui identifie les personnes habilitées à prendre des décisions relatives au projet et définit le processus à suivre pour les prendre.
Propriétaire du projet	Personne qui dirige un projet, en assurant la supervision, l'orientation stratégique et le soutien nécessaires à la réussite du projet.
Plan du projet	Document (ou ensemble de documents) détaillé et complet qui décrit comment un projet sera mis en œuvre, suivi et clôturé. Il détaille les objectifs du projet, portée, calendrier, budget, ressources et tous les autres domaines de travail nécessaires à la réussite du projet.
Proposition de projet	Document qui décrit l'objectif, la portée, l'approche et les ressources nécessaires d'un projet planifié. Il est généralement utilisé pour obtenir l'approbation ou le financement de décideurs internes ou de bailleurs de fonds externes.
Portée du projet	L'ensemble des travaux (activités) nécessaires pour réaliser la valeur du projet (résultats et retombées).

Risque	Événement ou condition incertain qui, s'il se produit, peut avoir un effet positif ou négatif sur les résultats, les produits ou les activités d'un projet.
Planification progressive	Approche de planification progressive dans laquelle un plan de mise en œuvre global pour les objectifs à long terme est planifié à un niveau supérieur, puis les plans à court terme sont élaborés au fur et à mesure que le projet avance et que davantage d'informations sont disponibles.
Ajustement de la portée	Réduction ou modification formelle des livrables du projet afin de remettre le calendrier (ou le budget) sur les rails.
Services	Travaux effectués par des fournisseurs ou des consultants externes pour soutenir le projet (par exemple, formation, conseils juridiques, artisans).
Plan par étapes	Un plan détaillé qui couvre une étape spécifique (phase) de la durée de vie du projet.
Parties prenantes	Les personnes ou groupes qui ont un intérêt dans un projet ou qui sont concernés par celui-ci.
Subjectivité	Lorsque les opinions, sentiments, valeurs ou perspectives personnels influencent la manière dont les données sont collectées, analysées, interprétées ou communiquées.
Fournitures	Articles consommables utilisés dans les opérations quotidiennes d'une entreprise, mais qui ne font pas partie du produit final (par exemple, papier de bureau, produits de nettoyage).
Estimation en trois points	Technique qui tient compte de l'incertitude en considérant une combinaison de scénarios optimistes, pessimistes et probables.
Tolérances	Plage acceptable de variation des paramètres clés du projet (tels que le temps, le coût, la portée, la qualité, les risques ou les avantages) dans laquelle le chef de projet peut opérer sans avoir à escalader les problèmes à une autorité supérieure.
Estimation descendante	Estimations générées avec l'aide d'un groupe relativement restreint de personnes considérées comme des « experts ».
Triangulation	Involves looking at a question from several perspectives or using multiple methods to see if you get the same answer.
Waterfall Planning	A detailed plan for the entire project that is developed before implementation starts.
Structure de répartition du travail	Décomposition hiérarchique du travail d'un projet.

Annexe II : Liste de références

La liste de références Social Good DPro combine les références des guides Project DPro et MEAL DPro, car Social Good DPro s'appuie sur les bases solides de ces deux méthodologies.

PM4NGOs a choisi de publier la liste de références en ligne plutôt que de l'inclure dans le guide imprimé pour deux raisons principales :

1. De nombreux utilisateurs préfèrent imprimer le guide pour l'utiliser pendant l'examen ou comme référence pratique. L'inclusion de la liste complète des références augmenterait considérablement le nombre de pages.
2. En conservant les références en ligne, PM4NGOs peut continuer à mettre à jour la liste après la publication du guide, aidant ainsi les praticiens à découvrir au fil du temps de nouveaux documents complémentaires pertinents.



La liste complète des références est disponible en ligne à l'adresse www.pm4ngos.org/social-good-dpro-references

Annexe III : Domaines du programme et résultats d'apprentissage

Code du domaine du programme SG		Domaine du programme : Projets dans le secteur du bien social	Référence	Code complet du programme
Thème	Sous-thème			
SG	01	Expliquez en quoi la culture des projets dans le secteur social diffère de celle des autres secteurs.	1.1	SG-01
SG	02	Définir et identifier les différences entre les projets, les programmes, les portefeuilles et les services continus.	1.2	SG-02
SG	03	Expliquer la relation entre les côtés d'un triangle à triple contrainte.	1.2	SG-03
SG	04	Définir les contraintes fixes et les contraintes flexibles.	1.2	SG-04
SG	05	Rappeler les termes, faits et concepts liés aux cinq phases du cycle de vie d'un projet dans le secteur du bien social.	1.3	SG-05
SG	06	Définir chaque composante de l'acronyme MEAL.	1.3	SG-06
SG	07	Expliquer les avantages de la gestion des étapes décisionnelles dans le contexte de la gestion de projet, y compris la différence entre les étapes internes, externes et d'urgence.	1.3	SG-07
SG	08	Définir la gestion adaptative.	1.4	SG-08
SG	09	Rappeler les compétences des chefs de projet dans le secteur du bien social (art et science).	1.5, 1.6	SG-09

Code du domaine du Programme ID		Domaine du programme : Identification et définition du projet	Référence	Code complet du programme
Thème	Sous-thème			
Pour commencer				
ID	1	Rappel des concepts et processus liés à la phase d'identification et de définition du projet.	2.1	ID-01

ID	2	Identifier les principaux résultats de la phase d'identification et de définition.	2.1	ID-02
ID	3	Identifier les principaux intrants de la phase d'identification et de définition.	2.1	ID-03
Collecte de données				
ID	4	Identifier et comprendre les méthodologies, les approches et les outils utilisés pour la collecte de données.	2.2	ID-04
ID	5	Identifier les différences entre les données primaires (qualitatives et quantitatives) et les données secondaires.	2.2	ID-05
ID	6	Identifier les différences entre les quatre catégories de besoins sociaux dans le modèle des besoins sociaux de Bradshaw.	2.2	ID-06
ID	7	Expliquez l'importance de la triangulation dans la phase d'identification et de définition du projet.	2.2	ID-07
Évaluation des parties prenantes				
ID	8	Comprendre les six catégories de parties prenantes	2.3	ID-08
ID	9	Expliquer l'objectif et la structure des outils d'analyse des parties prenantes, y compris la matrice d'analyse des parties prenantes.	2.3	ID-09
ID	10	Expliquer comment la grille d'influence/d'intérêt aide à établir les bases de la stratégie d'engagement des parties prenantes.	2.3	ID-10
Analyse de la situation actuelle et future				
ID	11	Identifier et expliquer la structure et le contenu de l'arbre des problèmes.	2.4	ID-11
ID	12	Identifier et expliquer la structure et le contenu de l'arbre des objectifs.	2.4	ID-12
ID	13	Expliquer les catégories de critères qui déterminent ce qui est inclus dans le champ d'application des interventions du projet.	2.4	ID-13
Modèles logiques				
ID	14	Identifier l'objectif et la structure du cadre logique.	2.5	ID-14

ID	15	Identifier et définir les composantes du cadre logique, y compris les énoncés d'objectifs (activités, réalisations, résultats, buts), les indicateurs, les moyens de vérification et les hypothèses.	2.5	ID-15
ID	16	Comprendre la logique verticale et horizontale du cadre logique du projet.	2.5	ID-16
ID	17	Définissez les 5 caractéristiques d'un indicateur SMART.	2.5	ID-17
ID	18	Comprendre la conception et l'objectif des indicateurs aux différents niveaux du cadre logique.	2.5	ID-18
ID	19	Comprendre l'objectif et l'importance des propositions de projet.	2.6	ID-19

Code du domaine du programme SU		Domaine du programme : Mise en place du projet	Référence	Code complet du programme
Thème	Sous-thème			
Pour commencer				
SU	1	Rappeler les concepts et les processus liés à la phase de configuration du projet.	3.1	SU-01
SU	2	Identifier les principaux résultats de la phase de mise en place.	3.1	SU-02
SU	3	Identifier les éléments clés de la phase de mise en place.	3.1	SU-03
The Project Charter				
SU	4	Comprendre l'objectif et le contenu de la charte du projet.	3.2	SU-04
SU	5	Expliquer les responsabilités d'un organe de gouvernance de projet et les deux configurations qu'il peut prendre.	3.2	SU-05
SU	6	Expliquer les 6 types de tolérances de projet et leur relation avec la gouvernance de projet.	3.2	SU-06
SU	7	Comprendre l'objectif du cadre de planification de projet, y compris les concepts et le processus de planification par vagues successives et de planification en cascade.	3.2	SU-07

SU	8	Comprendre l'objectif du cadre de clôture de projet, y compris les cinq scénarios de clôture de projet.	3.2	SU-08
Registre des risques				
SU	9	Définir la gestion des risques liés au projet.	3.3	SU-09
SU	10	Identifier et comprendre le processus de gestion des risques en cinq étapes.	3.3	SU-10
SU	11	Identifier et comprendre les quatre stratégies de réponse aux risques.	3.3	SU-11
SU	12	Comprendre le contenu et la structure d'un registre des risques.	3.3	SU-12
SU	13	Comprendre l'objectif et l'importance du lancement d'un projet.	3.4	SU-13

Code du programme PP		Domaine du programme : Planification de projet	Référence	Code complet du programme
Thème	Sous-thème			
Pour commencer				
PP	1	Rappeler les concepts et les processus liés à la phase de planification du projet	4.1	PP-01
PP	2	Comparer et mettre en contraste les cadres logiques des projets, les propositions et les plans de mise en œuvre.	2.6, 4.1	PP-02
PP	3	Identifier les principaux résultats de la phase de planification du projet.	4.1	PP-03
PP	4	Identifier les intrants de la phase de planification du projet	4.1	PP-04
Planification pour la triple contrainte				
PP	5	Connaître les 3 étapes de la planification pour la triple contrainte	4.2	PP-05
PP	6	Rappelez-vous les faits, les termes et les concepts liés à la définition des activités, y compris la portée du projet et la structure de répartition du travail (WBS).	4.2	PP-06

PP	7	Expliquer les étapes du processus d'élaboration du calendrier.	4.2	PP-07
PP	8	Définir les termes liés à la planification budgétaire, notamment le budget basé sur les activités, les coûts directs et indirects du travail.	4.2	PP-08
PP	9	Comprendre les avantages et les inconvénients des trois techniques d'estimation.	4.2	PP-09
PP	10	Comprendre l'objectif, la structure et le contenu d'un diagramme de réseau.	4.2	PP-10
PP	11	Comprendre le concept et l'objectif du chemin critique.	4.2	PP-11
PP	12	Comprendre l'objectif, la structure et le contenu d'un diagramme de Gantt.	4.2	PP-12
Planification au-delà de la triple contrainte				
Planification MEAL				
PP	13	Identifier et comprendre les composantes du plan de gestion des performances.	4.3	PP-13
PP	14	Identifier et comprendre les différents types d'évaluation.	4.3	PP-14
PP	15	Comprendre les concepts et l'importance de la responsabilité et de l'apprentissage.	4.3	PP-15
Contrôles internes, communication et planification de l'engagement des parties prenantes				
PP	16	Identifier et comprendre les composantes et les avantages de systèmes de contrôle interne bien gérés.	4.3	PP-19
PP	17	Comprendre l'importance et le processus de planification de la communication et de l'engagement des parties prenantes.	4.3	PP-17
PP	18	Comprendre les éléments d'un plan de communication.	4.3	PP-18
PP	19	Expliquer l'objectif et la structure de la stratégie d'engagement des parties prenantes.	4.3	PP-19
Planification de la chaîne d'approvisionnement				
PP	20	Identifier et comprendre les trois composantes de la gestion de la chaîne logistique	4.3	PP-20

PP	21	Comparer et mettre en contraste les fournitures, les équipements et les services gérés par le biais de la planification des achats.	4.3	PP-21
PP	22	Identifier et comprendre les deux éléments de la gestion logistique.	4.3	PP-22
PP	23	Comprendre le concept, les caractéristiques et les catégories d'actifs.	4.3	PP-23
Planification des ressources humaines				
PP	24	Rappeler les concepts et l'objectif de la planification des ressources humaines.	4.3	PP-24
Planification de la durabilité et de la fermeture				
PP	25	Comprendre les définitions, l'importance et le processus liés à la durabilité et à la planification de la fermeture.	4.3	PP-25

Code du programme PI		Domaine du programme : Mise en œuvre du projet	Référence	Code complet du programme
Thème	Sous-thème			
Pour commencer				
PI	1	Rappeler les concepts et les processus liés à la phase de mise en œuvre du projet.	5.1	PI-01
PI	2	Identifier les principaux résultats de la phase de mise en œuvre.	5.1	PI-02
PI	3	Identifier les intrants de la phase de mise en œuvre.	5.1	PI-03
GESTION DU PERSONNEL				
PI	4	Identifier les activités menées pour gérer les personnes pendant la mise en œuvre du projet.	5.2	PI-04
PI	5	Connaître les éléments d'un tableau RACI.	5.2	PI-05
GESTION DU PLAN				
GESTION DU CALENDRIER DU PROJET				

PI	6	Définir les processus utilisés pour gérer le calendrier, y compris les chemins critiques, la marge de manœuvre du projet, le suivi rapide et le rattrapage.	5.3	PI-06
GESTION DU BUDGET				
PI	7	Définir les termes liés à la gestion des budgets, y compris l'écart budgétaire et l'analyse de la valeur acquise.	5.3	PI-07
SUIVI, ÉVALUATION, RESPONSABILITÉ ET APPRENTISSAGE (MEAL)				
PI	8	Rappel du concept et de l'utilisation des indicateurs pour mesurer les progrès et suivre les performances.	5.3	PI-08
PI	9	Comprendre comment les équipes de projet peuvent promouvoir la responsabilité en veillant à ce que leur travail respecte quatre normes fondamentales (transparence, normalisation, réactivité et participation).	5.3	PI-09
PI	10	Expliquer l'objectif et le processus des revues après action et des évaluations en temps réel.	5.3	PI-10
PI	11	Comprendre le contenu et le processus du tableau de suivi des performances des indicateurs.	5.3	PI-11
GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT				
PI	12	Identifier des alternatives pour identifier les fournisseurs dans le processus d'approvisionnement.	5.3	PI-12
PI	13	Expliquer les 4 éléments de la gestion des actifs.	5.3	PI-13
GESTION DES RISQUES				
PI	14	Comprendre la nécessité de réviser et de mettre à jour le registre des risques.	5.4	PI-14
GESTION DES PROBLÈMES				
PI	15	Comprendre l'importance de la gestion des problèmes dans la mise en œuvre de projets d'intérêt social.	5.4	PI-15
PI	16	Identifier et comprendre les quatre processus fondamentaux de la gestion des enjeux.	5.4	PI-16
GESTION DU CHANGEMENT				
PI	17	Comprendre le processus de contrôle des modifications du projet.	5.4	PI-17

Code du domaine du programme PC		Domaine du programme : Clôture du projet	Référence	Code complet du programme
Thème	Sous-thème			
Pour commencer				
PC	1	Rappel des concepts et processus liés à la phase de clôture du projet.	6.1	PC-01
PC	2	Identifier les principaux résultats de la phase de clôture.	6.1	PC-02
PC	3	Identifier les intrants de la phase de cloture.	6.1	PC-03
Rapports				
PC	4	Expliquez les 3 formats de rapports de projet.	6.1	PC-04
Procédures de clôture de projet				
PC	5	Rappel des activités liées à la clôture administrative, contractuelle et financière des projets.	6.2	PC-05
Leçons apprises et engagement des parties prenantes				
PC	6	Identifier et comprendre l'importance de l'apprentissage et de l'engagement des parties prenantes à la fin du projet.	6.3, 6.4, 6.5	PC-06
Liste de contrôle pour la clôture du projet				
PC	7	Identifier et comprendre l'objectif et le contenu de la liste de contrôle pour la clôture du projet.	6.6	PC-07

Code du programme GP		Domaine du programme : Principes directeurs	Référence	Code complet du programme
Thème	Sous-thème			
Pour commencer				
GP	1	Identifier les 5 principes directeurs de la gestion de projet.	1.4, *	GP-01
GP	2	Expliquer les avantages des principes directeurs de la gestion de projet.	1.4, *	GP-02

GP	3	Comprendre le principe de GOUVERNANCE ET DE CONTRÔLE et son importance au cours des différentes phases du cycle de vie du projet.	*	GP-03
GP	4	Comprendre le principe de PARTICIPATION et son importance au cours des différentes phases du cycle de vie du projet.	*	GP-04
GP	5	Comprendre le principe de COMPLEXITÉ et son importance au cours des différentes phases du cycle de vie du projet.	*	GP-05
GP	6	Comprendre le principe INTÉGRÉ et son importance au cours des différentes phases du cycle de vie du projet.	*	GP-06
GP	7	Comprendre le principe ADAPTATIF et son importance au cours des différentes phases du cycle de vie du projet.	*	GP-07

* Remarque : les principes directeurs sont intégrés dans l'ensemble du guide et apparaissent dans chaque phase, processus et outil. Afin d'atteindre pleinement les objectifs d'apprentissage, il est fortement recommandé de lire attentivement et intégralement l'ensemble du guide.