ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Préparation à l'examen PMD Pro (Project DPro Foundation)

Support de cours · Jour 2 : Phase 1 : identification et définition du projet

Préparation indépendante et gratuite à l'examen Project DPro Foundation (PMD Pro) : 8 jours de 6 heures pour maîtriser les cinq phases du projet (identification et définition, montage, planification, mise en œuvre, clôture), le cadre logique, la gouvernance, le chemin critique, les risques, le contrôle des changements et les cinq principes du guide. Lectures guidées dans le guide gratuit de PM4NGOs, livrables notés, quiz commentés et trois examens blancs originaux, dont un complet au format officiel (75 questions, 2 heures, 65 %). L'examen officiel se passe et se paie auprès de PM4NGOs ; cette préparation n'est ni approuvée ni accréditée par PM4NGOs.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/preparation-examen-pmd-pro/jour-2/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Jour 2 : Phase 1 : identification et définition du projet

Objectifs

- Mener l'analyse des besoins, des parties prenantes et des problèmes qui justifie un projet.
- Passer de l'arbre à problèmes à l'arbre à objectifs, puis choisir une stratégie par l'analyse des alternatives.
- Expliquer ce qu'une proposition de projet doit contenir pour franchir la porte de décision.

Pourquoi cette phase est décisive

Un projet bien exécuté mais mal conçu reste un échec : il résout le mauvais problème, au mauvais endroit, pour les mauvaises personnes. La phase d'identification et de définition répond à quatre questions : **quel est le besoin réel ? qui est concerné ? quelles en sont les causes ? quelle stratégie a le plus de chances de réussir ?**

Elle se termine par une décision : investir ou non dans un projet, sur la base d'une proposition argumentée. Dans le secteur, cette proposition prend souvent la forme d'une note conceptuelle puis d'une proposition complète au bailleur.

Collecter les données et analyser les besoins

Les données combinent des **sources secondaires** (rapports existants, évaluations des clusters, statistiques nationales) et des **sources primaires** (entretiens, groupes de discussion, enquêtes, observation). Le bon réflexe : commencer par le secondaire, pour ne pas épuiser les communautés avec des enquêtes répétées.

L'analyse distingue les **besoins** (l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitable), les **capacités** existantes et les **vulnérabilités** particulières (femmes, enfants, personnes handicapées, minorités). Les données doivent être ventilées par sexe, âge et handicap quand c'est possible.

Analyse des parties prenantes

Une partie prenante est toute personne ou organisation qui influence le projet ou qui est touchée par lui. On les identifie, puis on analyse leur **intérêt**, leur **influence**, leurs attentes et leur attitude (favorable, neutre, opposée).

La matrice influence / intérêt guide l'engagement : **gérer de près** (influence et intérêt forts), **satisfaire** (influence forte, intérêt faible), **tenir informé** (intérêt fort, influence faible), **surveiller** (les deux faibles). Les communautés touchées ont souvent peu de pouvoir formel mais un intérêt maximal : la participation et la redevabilité imposent de les associer réellement.

Arbre à problèmes et arbre à objectifs

L'**arbre à problèmes** place le problème central au tronc, ses **causes** aux racines et ses **effets** dans les branches. Exemple : problème central « forte prévalence des maladies diarrhéiques chez les enfants de moins de 5 ans » ; causes : eau non potable, manque de latrines, pratiques d'hygiène ; effets : malnutrition, absentéisme scolaire, dépenses de santé.

L'**arbre à objectifs** transforme chaque situation négative en situation positive souhaitée : les causes deviennent des moyens, le problème central devient l'objectif, les effets deviennent des fins. Les liens « cause → effet » deviennent des liens « moyen → fin ».

Piège d'examen : l'arbre à objectifs ne dit pas encore ce que fera le projet. C'est l'analyse des alternatives qui choisit les branches retenues.

Analyse des alternatives et choix de stratégie

On compare plusieurs stratégies possibles (par exemple : forages, réhabilitation de sources, traitement de l'eau à domicile) avec des critères explicites : besoins couverts, coût, faisabilité technique, durabilité, risques, capacités de l'organisation, priorités du bailleur, présence d'autres acteurs, avis des communautés.

Une matrice de notation pondérée rend le choix transparent. La stratégie retenue définit le **périmètre** du projet : ce qui sera fait et, tout aussi important, ce qui ne le sera pas.

La proposition et la porte de décision

La proposition rassemble : justification et analyse du contexte, théorie du changement et cadre logique, groupes cibles, activités principales, budget estimatif, risques et hypothèses, approche de suivi et d'évaluation, durabilité. Elle doit être cohérente : chaque activité contribue à un résultat, chaque coût correspond à une activité.

La porte de décision de fin de phase demande : le besoin est-il démontré ? la stratégie est-elle la meilleure option ? l'organisation a-t-elle les capacités ? le financement est-il probable ? Si la réponse est non, on améliore la proposition ou on renonce.

Exercice d'application : de l'arbre à problèmes à l'arbre à objectifs

Situation. À Koro, une évaluation montre que 38 % des enfants de moins de 5 ans ont eu une diarrhée le mois dernier. Causes relevées : seulement 4 points d'eau fonctionnels pour 9 000 habitants ; 22 % des ménages ont une latrine ; lavage des mains au savon rare. Effets : malnutrition, frais de santé, absentéisme scolaire.

Travail demandé. 1) Écrivez l'arbre à problèmes. 2) Transformez-le en arbre à objectifs. 3) Proposez trois critères pour choisir entre une stratégie « eau » et une stratégie « assainissement et hygiène ».

Corrigé. 1) Tronc : forte prévalence de la diarrhée chez les moins de 5 ans ; racines : accès insuffisant à l'eau potable, faible couverture en latrines, pratiques d'hygiène à risque ; branches : malnutrition, dépenses de santé, absentéisme. 2) Tronc : prévalence réduite ; racines : accès accru à l'eau potable, couverture en latrines accrue, pratiques d'hygiène améliorées ; branches : meilleur état nutritionnel, dépenses réduites, meilleure assiduité. 3) Exemples : coût par personne couverte, durabilité (qui entretient ?), présence d'autres acteurs sur la même cause.

À retenir

- Commencer par les sources secondaires, puis compléter par des données primaires ventilées par sexe, âge et handicap.
- Matrice influence / intérêt : gérer de près, satisfaire, tenir informé, surveiller.
- Arbre à problèmes : causes en bas, problème au centre, effets en haut ; l'arbre à objectifs en est l'image positive.
- L'analyse des alternatives, avec des critères explicites, fixe la stratégie et donc le périmètre.
- La phase se termine par une porte de décision sur la proposition.

Quiz

1. Dans un arbre à problèmes, « manque de latrines » est placé :
   A. Au tronc, comme problème central de l'arbre
   B. Hors de l'arbre, comme hypothèse du projet
   C. Dans les causes, sous le problème central
   D. Dans les effets, au-dessus du problème central

2. Quelle est la meilleure première source de données pour une analyse des besoins ?
   A. Les données d'un projet similaire dans un autre pays
   B. Une enquête ménage complète dans chaque village ciblé
   C. Les priorités et les chiffres fournis par le bailleur
   D. Les rapports et évaluations déjà disponibles

3. Une autorité locale a une forte influence sur le projet mais peu d'intérêt pour ses résultats. La stratégie d'engagement recommandée est :
   A. La surveiller et vérifier de temps en temps son attitude
   B. La satisfaire en l'informant de ce qui la concerne
   C. La laisser de côté, puisqu'elle n'est pas bénéficiaire
   D. La gérer de près en l'associant à toutes les décisions

4. En passant de l'arbre à problèmes à l'arbre à objectifs, les relations « cause → effet » deviennent :
   A. Des relations « risque → impact »
   B. Des relations « activité → budget »
   C. Des relations « moyen → fin »
   D. Des relations « hypothèse → indicateur »

5. L'arbre à objectifs est terminé. Que reste-t-il à faire pour définir ce que fera le projet ?
   A. Recruter l'équipe, qui choisira ensuite les activités
   B. Analyser les alternatives et choisir les branches à traiter
   C. Écrire le budget détaillé de chaque objectif de l'arbre
   D. Rien : tous les objectifs de l'arbre deviennent le projet

6. Lequel de ces critères n'a pas sa place dans une analyse des alternatives ?
   A. La durabilité des résultats après la fin du projet
   B. La présence d'autres acteurs sur le même besoin
   C. La préférence personnelle du chef de projet
   D. Le coût par personne aidée pour chaque stratégie

7. Pourquoi les données doivent-elles être ventilées par sexe, âge et handicap ?
   A. Parce que les besoins et les obstacles diffèrent selon les groupes
   B. Parce que les moyennes sont toujours fausses sur le terrain
   C. Parce que les bailleurs l'exigent dans tous les rapports
   D. Parce que cela permet d'éviter les groupes de discussion

8. À la porte de décision de fin d'identification, quelle question est essentielle ?
   A. Le besoin est-il démontré et la stratégie la meilleure ?
   B. Le chemin critique et les marges sont-ils calculés ?
   C. Le rapport de démarrage est-il approuvé par le bailleur ?
   D. Les contrats des fournisseurs principaux sont-ils signés ?

Corrigé du quiz : 1. C · 2. B · 3. B · 4. A · 5. C · 6. C · 7. B · 8. C