ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Jour 4 : Phase 2 : montage du projet, gouvernance et charte

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-4/

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

Jour 4 : Phase 2 : montage du projet, gouvernance et charte

Objectifs

- Décrire ce qui se passe entre l'accord de financement et la planification détaillée.
- Mettre en place la gouvernance du projet : rôles, instances, niveaux de décision.
- Rédiger une charte de projet et organiser le lancement avec les parties prenantes.

À quoi sert la phase de montage

Le financement est accordé. Faut-il commencer tout de suite les activités ? Non. La phase de montage **transforme une proposition en projet autorisé et organisé**. Elle vérifie que les engagements pris dans la proposition (parfois rédigée des mois plus tôt) restent valides, puis met en place ce qui permettra de planifier et de livrer.

Elle comprend notamment : la revue du contrat et des exigences du bailleur, l'actualisation de la proposition si le contexte a changé, la gouvernance, la charte du projet, l'équipe, le lancement et l'engagement des parties prenantes.

La gouvernance du projet

La **gouvernance** définit **qui décide quoi**, à quel niveau, et comment les informations remontent. Elle s'appuie en général sur :

- un **commanditaire** (ou parrain) dans l'organisation, responsable de la justification du projet ;
- un **comité de pilotage** qui prend les décisions importantes (changements majeurs, portes de décision) ;
- le **chef de projet**, responsable de la gestion au quotidien dans les limites de sa délégation ;
- des représentants des partenaires, des autorités et, autant que possible, des communautés.

Les **tolérances** fixent la marge de manœuvre du chef de projet (par exemple un écart de 10 % sur une ligne budgétaire). Au-delà, il remonte la décision. Une matrice RACI (réalise, approuve, consulté, informé) clarifie les rôles ; il ne doit y avoir qu'un seul « approuve » par décision.

La charte du projet

La **charte** est le document qui **autorise officiellement** le projet et donne au chef de projet l'autorité d'utiliser les ressources. Courte (2 à 4 pages), elle reprend : justification et objectifs, périmètre et principaux livrables, ce qui est exclu, calendrier et budget globaux, principaux risques et hypothèses, gouvernance et rôles, critères de réussite.

Elle est signée par le commanditaire. À l'examen, retenez : la charte **autorise** et **cadre** ; elle ne remplace pas les plans détaillés produits pendant la planification.

L'équipe et les partenaires

Le montage organise l'équipe : profils, recrutements, organigramme, descriptions de poste, sécurité. Avec les **partenaires de mise en œuvre**, on vérifie les capacités, on signe un accord qui précise rôles, budget, rapports et règles de conformité, et on prévoit un appui si nécessaire.

Le transfert d'exigences du bailleur aux partenaires (règles d'achat, éligibilité des dépenses, visibilité, protection contre l'exploitation et les abus sexuels) doit être explicite : le chef de projet reste responsable vis-à-vis du bailleur.

Le lancement et la porte de décision

L'**atelier de lancement** réunit l'équipe, les partenaires et des parties prenantes clés : présentation des objectifs, du cadre logique, de la gouvernance, du calendrier, des règles du bailleur et des mécanismes de plaintes et de retours. C'est aussi le moment d'informer les communautés de ce que le projet fera et ne fera pas.

La porte de décision de fin de montage vérifie que le projet est autorisé, gouverné et doté d'une équipe, et qu'on peut engager la planification détaillée.

Exercice d'application : tolérances et escalade

Situation. Projet de 180 000 USD. Tolérances fixées par le comité de pilotage : ± 10 % par ligne budgétaire et 3 semaines sur le calendrier. Trois événements : A) la ligne « transport » (12 000 USD) dépassera de 1 500 USD ; B) la ligne « matériaux » (60 000 USD) dépassera de 9 000 USD ; C) un forage prendra 2 semaines de retard sans effet sur la date de fin.

Travail demandé. Qui décide dans chaque cas ?

Corrigé. A) 1 500 / 12 000 = 12,5 % : au-delà de la tolérance de 10 %, remonter au comité. B) 9 000 / 60 000 = 15 % : au-delà, remonter au comité, et vérifier les règles du bailleur sur les transferts entre lignes. C) 2 semaines, dans la tolérance : le chef de projet gère et l'indique dans son rapport.

À retenir

- Le montage transforme une proposition financée en projet autorisé, gouverné et organisé.
- Gouvernance : commanditaire, comité de pilotage, chef de projet, tolérances, RACI avec un seul « approuve ».
- La charte autorise le projet et donne autorité au chef de projet ; elle ne remplace pas les plans détaillés.
- Les exigences du bailleur se transfèrent explicitement aux partenaires.
- Le lancement informe aussi les communautés de ce que le projet fera et ne fera pas.

Quiz

1. Quel document autorise officiellement le projet et donne au chef de projet l'autorité d'utiliser les ressources ?
   A. Le rapport de démarrage
   B. Le registre des risques
   C. La charte du projet
   D. Le plan de travail détaillé

2. Un dépassement prévu de 15 % sur une ligne, alors que la tolérance est de 10 %, doit être :
   A. Absorbé par le chef de projet, qui en rendra compte
   B. Remonté à l'instance de gouvernance compétente
   C. Compensé en réduisant une autre ligne sans le dire
   D. Reporté jusqu'au rapport final pour être expliqué

3. Dans une matrice RACI, combien de personnes devraient « approuver » une même décision ?
   A. Une seule
   B. Tous les membres de l'équipe
   C. Aucune
   D. Deux, pour plus de sécurité

4. Le financement vient d'être accordé, huit mois après la proposition. Que faire en priorité pendant le montage ?
   A. Vérifier que le contexte et la proposition sont toujours valides
   B. Préparer le rapport intermédiaire attendu par le bailleur
   C. Recruter toute l'équipe avant de regarder le contexte
   D. Lancer toutes les activités prévues pour rattraper le retard

5. Qui reste responsable vis-à-vis du bailleur du respect des règles par un partenaire de mise en œuvre ?
   A. Les communautés, qui suivent le travail sur place
   B. Le bailleur, qui contrôle lui-même chaque partenaire
   C. L'organisation titulaire du contrat avec le bailleur
   D. Le partenaire seul, puisqu'il réalise les activités

6. Que contient normalement une charte de projet ?
   A. Le planning détaillé de chaque tâche, jour par jour
   B. Le budget détaillé ligne par ligne, validé par le bailleur
   C. La liste du personnel et les fiches de poste de l'équipe
   D. Les objectifs, le périmètre, le budget global et la gouvernance

7. Quel élément montre qu'un projet est « bien gouverné » ?
   A. Les rôles, les niveaux de décision et les tolérances sont clairs
   B. Le bailleur décide au quotidien des activités du projet
   C. Toutes les décisions sont prises par le chef de projet seul
   D. Le comité de pilotage valide chaque dépense, même minime

8. Pourquoi informer les communautés pendant le lancement ?
   A. Pour leur demander une contribution financière au projet
   B. Pour qu'elles sachent ce que fera le projet et comment réagir
   C. Pour obtenir leur signature sur l'accord de financement
   D. Pour sélectionner dès ce jour la liste des bénéficiaires

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