ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Jour 7 : Phase 4 : mise en œuvre, suivi, contrôle et gestion des changements

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-7/

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

Jour 7 : Phase 4 : mise en œuvre, suivi, contrôle et gestion des changements

Objectifs

- Piloter la mise en œuvre : coordination de l'équipe, des partenaires et des fournisseurs.
- Suivre l'avancement, comparer au plan et décider des actions correctives.
- Gérer les changements, les problèmes et les rapports selon les règles de gouvernance.

Réaliser le travail

La mise en œuvre exécute le plan : mobiliser l'équipe et les partenaires, lancer les achats, réaliser les activités, livrer les extrants. Le chef de projet coordonne, motive, résout les blocages, protège l'équipe et veille à la qualité et à la redevabilité.

Les outils du quotidien : réunions courtes et régulières, plan de travail mensuel, tableau de suivi des tâches, visites de terrain, réunions avec les partenaires et les comités communautaires.

Suivre et contrôler

Le **suivi** collecte et analyse des informations sur l'avancement (activités, extrants, dépenses, calendrier, risques, indicateurs). Le **contrôle** compare la réalité au plan de référence et décide des **actions correctives** (pour revenir au plan) ou **préventives** (pour éviter un écart futur).

Exemple : à mi-parcours, 40 % du budget est dépensé alors que 60 % du travail prévu devrait être fait, et seulement 35 % l'est réellement. Le projet est **en retard** (35 % fait au lieu de 60 % prévu) et **coûte plus que prévu pour le travail réalisé** (40 % dépensé pour 35 % fait). Il faut analyser les causes avant d'agir.

Le contrôle des changements

Un changement de périmètre, de calendrier ou de budget n'est jamais décidé seul et oralement. Le processus de **contrôle des changements** : 1) demande écrite ; 2) analyse de l'impact sur toutes les contraintes (périmètre, délais, coûts, qualité, risques, bénéficiaires) ; 3) décision par le niveau compétent selon les tolérances, et par le bailleur si le contrat l'exige ; 4) mise à jour des plans ; 5) information des parties prenantes.

La **dérive du périmètre** désigne l'ajout progressif de travail non approuvé (« pendant que vous êtes là, construisez aussi… »). Elle consomme budget et temps sans décision. Le réflexe : remercier, noter la demande, et la faire passer par le processus.

Problèmes, décisions et leçons en cours de route

Le **journal des problèmes** enregistre chaque problème : description, date, impact, responsable, action, échéance, statut. Le **journal des décisions** garde la trace de qui a décidé quoi et pourquoi, utile pour l'audit et la gestion adaptative.

Les leçons ne s'attendent pas à la fin : une courte revue après chaque étape importante permet de corriger pendant le projet.

Rapports et redevabilité

Les rapports servent la décision, pas seulement le bailleur : rapport interne mensuel (avancement, dépenses, risques, problèmes, décisions demandées), rapports narratifs et financiers au bailleur, retours aux communautés sur ce qui a été fait et sur la suite donnée à leurs plaintes.

Un bon rapport est exact, compare le réel au prévu, explique les écarts, et propose des actions. Il ne cache pas les problèmes : la transparence est une exigence de redevabilité.

Exercice d'application : demande de changement

Situation. Le chef du village demande au projet d'ajouter 2 points d'eau près de l'école, en plus des 15 prévus. Coût estimé : 14 000 USD ; durée supplémentaire : 4 semaines ; tolérances : 10 % du budget (180 000 USD) et 3 semaines.

Travail demandé. Que répondez-vous au chef du village, et quel chemin suit la demande ?

Corrigé. Remercier, expliquer que toute modification doit être étudiée et décidée, sans rien promettre. Rédiger une demande de changement, analyser l'impact (14 000 / 180 000 = 7,8 % du budget, dans la tolérance ; mais 4 semaines, au-delà de la tolérance de 3 semaines ; changement d'extrant, donc hors délégation). La décision revient au comité de pilotage, et probablement au bailleur car un extrant change. Puis mettre à jour les plans et informer la communauté de la réponse.

À retenir

- Suivre = collecter et analyser ; contrôler = comparer au plan et agir (correctif ou préventif).
- Comparer le travail fait au travail prévu et à la dépense réelle avant de conclure.
- Aucun changement de périmètre, de délai ou de budget sans processus écrit et décision au bon niveau.
- La dérive du périmètre se combat en faisant passer chaque demande par le contrôle des changements.
- Journal des problèmes, journal des décisions, rapports honnêtes et retours aux communautés.

Quiz

1. Un donateur local propose oralement au chef de projet d'élargir le projet à un deuxième village. Que faire ?
   A. Refuser sans examen, car le périmètre est déjà signé
   B. Commencer les travaux et régulariser au prochain rapport
   C. Enregistrer la demande et suivre le contrôle des changements
   D. Accepter tout de suite pour ne pas perdre ce financement

2. Prévu à ce jour : 50 % du travail. Réalisé : 40 %. Dépensé : 45 % du budget. Que conclure ?
   A. En avance, et moins coûteux que prévu pour le travail fait
   B. Dans les temps, et conforme au budget pour le travail fait
   C. En retard, mais moins coûteux que prévu pour le travail fait
   D. En retard, et plus coûteux que prévu pour le travail fait

3. Une action prise pour éviter qu'un écart ne se produise à l'avenir est une action :
   A. Préventive
   B. D'évitement
   C. Corrective
   D. De clôture

4. Qu'appelle-t-on la dérive du périmètre ?
   A. La baisse progressive du taux de change
   B. L'ajout progressif de travail non approuvé
   C. Le retard progressif d'un fournisseur clé
   D. Le départ progressif des membres de l'équipe

5. Que contient le journal des problèmes ?
   A. Les problèmes survenus, l'action, le responsable et le statut
   B. Les décisions du comité de pilotage, avec leur date
   C. Les plaintes des bénéficiaires, classées par village
   D. Les risques futurs, avec leur probabilité et leur impact

6. Dans un rapport au bailleur, comment traiter un retard important ?
   A. Modifier le calendrier de référence pour l'effacer
   B. Ne pas le mentionner avant d'avoir trouvé une solution
   C. L'attribuer au partenaire pour protéger l'organisation
   D. Le présenter avec ses causes, son impact et les actions

7. Une demande de changement ajoute un extrant au cadre logique. Qui doit en général l'approuver ?
   A. Le chef de projet seul, puisqu'il connaît le terrain
   B. Le comité de village qui a fait la demande
   C. Le fournisseur chargé des travaux supplémentaires
   D. La gouvernance du projet, et le bailleur si besoin

8. Pourquoi tenir un journal des décisions ?
   A. Pour garder la trace de qui a décidé quoi, quand et pourquoi
   B. Pour noter les congés et les absences des membres de l'équipe
   C. Pour remplacer le registre des risques pendant la mise en œuvre
   D. Pour suivre les dépenses engagées sur chaque ligne du budget

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