ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Manuel complet

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/

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

Sommaire

1. Jour 1 : L'examen, le guide Project DPro et les bases de la gestion de projet
2. Jour 2 : Phase 1 : identification et définition du projet
3. Jour 3 : Le cadre logique, la théorie du changement et les indicateurs
4. Jour 4 : Phase 2 : montage du projet, gouvernance et charte
5. Jour 5 : Phase 3 : planification du périmètre et du calendrier
6. Jour 6 : Phase 3 (suite) : ressources, budget, achats, risques et plans associés
7. Jour 7 : Phase 4 : mise en œuvre, suivi, contrôle et gestion des changements
8. Jour 8 : Phase 5 : clôture, principes du Project DPro et révision finale

Jour 1 : L'examen, le guide Project DPro et les bases de la gestion de projet

Objectifs

- Connaître le format réel de l'examen Project DPro Foundation et la façon de s'y inscrire auprès de PM4NGOs.
- Définir projet, programme, portefeuille et opérations, et situer le chef de projet dans le secteur du développement et de l'humanitaire.
- Décrire le modèle en cinq phases, les portes de décision et les quatre domaines de compétences du guide.

Ce que vous préparez exactement

Cette préparation vise l'examen **Project DPro Foundation** (anciennement PMD Pro niveau 1), conçu pour les chefs de projet des ONG, des agences de développement et de l'action humanitaire. Le référentiel est le **guide Project DPro, 2e édition**, publié gratuitement par PM4NGOs sous licence Creative Commons.

Format de l'examen officiel, tel qu'indiqué par PM4NGOs au moment de la rédaction :

- **75 questions** à choix multiple, sans points négatifs ;
- **2 heures** (120 minutes) ;
- seuil de réussite : **65 %**, soit 49 bonnes réponses ;
- examen **à livre ouvert** : vous pouvez consulter le guide, mais l'aide d'une IA (ChatGPT, Copilot, etc.) est interdite ;
- passé en ligne sur la plateforme d'examen de PM4NGOs, un seul essai par examen acheté.

Certaines questions officielles demandent plusieurs bonnes réponses, de compléter une phrase ou de remettre des étapes dans l'ordre. Nos examens blancs n'utilisent qu'une seule bonne réponse par question, mais nos quiz et nos exercices travaillent aussi l'ordre des étapes.

Important. Cette préparation est indépendante. Elle n'est ni approuvée ni accréditée par PM4NGOs. Project DPro et PMD Pro relèvent de PM4NGOs. L'examen officiel se passe et se paie uniquement auprès de PM4NGOs (pm4ngos.org), qui fixe le tarif selon votre situation. Vérifiez toujours le format et le prix sur leur site avant de vous inscrire.

Projet, programme, portefeuille et opérations

Un **projet** est un effort **temporaire** qui produit un résultat **unique**, avec des ressources limitées : réhabiliter 15 points d'eau en 10 mois, former 300 agents de santé communautaires, distribuer des semences à 2 000 ménages avant la saison des pluies.

Un **programme** réunit plusieurs projets liés et gérés de façon coordonnée pour obtenir des bénéfices qu'aucun projet seul ne produirait. Un **portefeuille** est l'ensemble des projets et programmes d'une organisation, choisi et piloté pour servir sa stratégie. Les **opérations** sont continues : paie, entretien des véhicules, gestion d'un entrepôt permanent.

À l'examen, le piège classique consiste à appeler « projet » une activité sans fin ni livrable unique. Posez-vous trois questions : y a-t-il une date de fin ? un résultat propre ? un budget dédié ?

Le cycle de vie : cinq phases et des portes de décision

Le guide organise le cycle de vie d'un projet en **cinq phases** :

1. **Identification et définition** : comprendre le besoin, analyser le problème et les acteurs, choisir une stratégie et la formaliser (cadre logique, proposition).
2. **Montage du projet** : obtenir l'autorisation de démarrer, mettre en place la gouvernance, la charte et l'équipe.
3. **Planification** : détailler le périmètre, le calendrier, les ressources, le budget, les risques, les achats, la communication et le suivi.
4. **Mise en œuvre** : réaliser le travail, suivre, contrôler, gérer les changements et les problèmes.
5. **Clôture** : livrer, transférer, clôturer les contrats et les comptes, tirer les leçons.

Entre les phases se trouvent des **portes de décision** : à chaque porte, une instance habilitée décide de continuer, d'ajuster, de revenir en arrière ou d'arrêter le projet. Une porte n'est pas une formalité : arrêter un projet qui n'a plus de raison d'être est une bonne décision de gestion.

Les phases ne sont pas parfaitement séparées. Le suivi, l'évaluation et le contrôle accompagnent tout le cycle, et une phase peut être répétée, par exemple si la sécurité change et oblige à replanifier.

Les compétences du chef de projet

Le guide décrit quatre grands domaines de compétences :

- **Technique de gestion de projet** : outils et méthodes (cadre logique, planning, budget, risques, suivi).
- **Leadership et relations interpersonnelles** : diriger l'équipe, négocier, communiquer, gérer les conflits.
- **Gestion personnelle et autogestion** : organisation, gestion du stress, éthique, apprentissage continu.
- **Compétences propres au secteur du développement** : connaître le contexte, les bailleurs, les principes humanitaires, la redevabilité envers les populations.

Une question d'examen peut décrire un chef de projet techniquement brillant mais qui ignore les communautés : la compétence qui manque relève du secteur du développement, pas de la technique.

Les contraintes du projet

Tout projet équilibre des contraintes liées : **périmètre** (ce qu'on livre), **délais**, **budget**, avec la **qualité**, les **risques** et les **ressources**. Si l'une change, au moins une autre bouge. Exemple : le bailleur réduit le budget de 20 % ; il faut soit réduire le périmètre, soit accepter un risque plus élevé sur la qualité, soit trouver d'autres fonds.

Dans notre secteur s'ajoutent les contraintes du **contexte** (sécurité, accès, saisons), des **règles du bailleur** et de la **redevabilité** envers les personnes aidées. Le bon réflexe d'examen : quand une contrainte change, la réponse correcte analyse l'impact sur les autres puis fait décider l'instance compétente, au lieu d'absorber le changement en silence.

Méthode de travail pour réussir

Comme l'examen est à livre ouvert, l'enjeu n'est pas de tout mémoriser, mais de **savoir où chercher vite** et de **comprendre la logique** du guide. Règle simple : 120 minutes pour 75 questions, soit 1 minute 36 secondes par question. Une question qui demande plus de 3 minutes de recherche doit être marquée et reprise à la fin.

- Téléchargez le guide gratuit dans votre langue et créez votre propre index d'une page (où sont les phases, les principes, le glossaire, les objectifs d'apprentissage).
- Chaque jour : cours, exercice, lectures guidées dans le guide, livrable, puis quiz commenté.
- Faites les trois examens blancs dans les conditions réelles : chronomètre, guide ouvert, aucune IA.

Exercice d'application : projet ou opération ?

Situation. L'ONG fictive Tamani gère dans le district de Koro : A) la paie mensuelle de 40 salariés ; B) la construction de 3 salles de classe d'ici juin ; C) une campagne de vaccination du bétail de 6 semaines ; D) l'entretien permanent de la flotte de 8 véhicules ; E) un ensemble de quatre projets (eau, nutrition, moyens d'existence, protection) coordonnés pour réduire la malnutrition dans le district.

Travail demandé. Classez chaque élément (projet, programme, opération) et justifiez en une phrase.

Corrigé. A et D : opérations (continues, sans fin prévue). B et C : projets (temporaires, résultat unique, échéance). E : programme (projets liés gérés ensemble pour un bénéfice commun).

À retenir

- Examen Foundation : 75 questions, 120 minutes, 65 % (49 bonnes réponses), livre ouvert, sans IA, payé auprès de PM4NGOs.
- Projet = temporaire et unique ; programme = projets liés ; portefeuille = stratégie ; opérations = continues.
- Cinq phases : identification et définition, montage, planification, mise en œuvre, clôture.
- Les portes de décision permettent de continuer, d'ajuster ou d'arrêter : arrêter peut être la bonne décision.
- À livre ouvert, la vitesse de recherche compte : environ 1 min 36 s par question.

Quiz

1. Une ONG gère depuis cinq ans l'entretien de son entrepôt central sous le nom de « projet logistique ». Il s'agit plutôt :
   A. D'un projet, car l'activité a son propre budget et son responsable
   B. D'un portefeuille, car l'activité soutient la stratégie du bureau
   C. D'un programme, car plusieurs services y participent chaque année
   D. D'une opération, car l'activité est continue, sans livrable unique

2. Quelle séquence respecte l'ordre des phases du guide ?
   A. Identification et définition, planification, montage, mise en œuvre, clôture
   B. Identification et définition, montage, planification, mise en œuvre, clôture
   C. Planification, identification et définition, montage, mise en œuvre, clôture
   D. Montage, identification et définition, planification, mise en œuvre, clôture

3. À une porte de décision, l'analyse montre que le besoin a disparu après le retour des déplacés. La décision la plus conforme à la logique du guide est :
   A. Continuer pour ne pas perdre le financement
   B. Arrêter ou réorienter le projet avec l'instance habilitée
   C. Passer directement à la mise en œuvre pour gagner du temps
   D. Attendre la fin du projet pour en parler au bailleur

4. Un chef de projet maîtrise parfaitement le planning et le budget, mais ne consulte jamais les communautés. Quel domaine de compétences doit-il surtout renforcer ?
   A. Technique de gestion de projet, pour mieux planifier les visites
   B. Gestion personnelle et autogestion, pour mieux s'organiser
   C. Leadership et relations interpersonnelles avec son équipe
   D. Compétences propres au secteur du développement

5. Le bailleur réduit le budget de 20 % sans changer le délai. Que doit faire d'abord le chef de projet ?
   A. Arrêter le projet, car le contrat initial ne peut plus être tenu
   B. Analyser l'impact sur les autres contraintes, puis faire décider
   C. Garder le périmètre et compter sur des économies en cours de route
   D. Réduire la qualité des matériaux pour garder tout le périmètre

6. Pendant l'examen officiel Project DPro Foundation, lequel de ces gestes est interdit ?
   A. Consulter ses notes personnelles de révision
   B. Utiliser un assistant d'IA comme ChatGPT
   C. Revenir sur une question marquée plus tôt
   D. Consulter le guide Project DPro téléchargé

7. Un ensemble de projets eau, nutrition et moyens d'existence, coordonnés pour réduire la malnutrition dans une province, constitue :
   A. Un programme
   B. Une opération
   C. Un portefeuille
   D. Une phase

8. Avec 75 questions en 120 minutes, quelle stratégie est la plus sûre ?
   A. Répondre dans l'ordre et ne jamais revenir sur une question
   B. Vérifier chaque réponse dans le guide, même les plus simples
   C. Laisser en blanc les questions difficiles pour éviter des erreurs
   D. Viser environ 1 min 30 par question et revenir sur les longues

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

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

Jour 3 : Le cadre logique, la théorie du changement et les indicateurs

Objectifs

- Construire un cadre logique cohérent : logique verticale, logique horizontale, hypothèses.
- Rédiger des indicateurs SMART, avec sources de vérification, référence et cible.
- Relier le cadre logique à la théorie du changement et au plan de suivi et d'évaluation.

La théorie du changement

La **théorie du changement** explique comment et pourquoi les actions du projet doivent conduire au changement visé. Elle rend visibles les étapes intermédiaires et les conditions nécessaires. Exemple : « Si les ménages ont accès à de l'eau potable à moins de 500 m *et* adoptent le lavage des mains, *alors* la diarrhée chez les enfants diminuera, *parce que* les principales voies de transmission seront coupées, *à condition que* les points d'eau soient entretenus. »

La théorie du changement est plus large et plus explicative ; le cadre logique en est la version synthétique et mesurable, attendue par la plupart des bailleurs.

La logique verticale

Le cadre logique se lit de bas en haut :

- **Activités** : ce que fait l'équipe (forer, former, distribuer).
- **Extrants** (ou produits) : ce que le projet livre directement et contrôle (15 points d'eau fonctionnels, 300 personnes formées).
- **Effets** (ou résultats intermédiaires, objectif spécifique) : les changements de comportement ou de situation chez les bénéficiaires (les ménages utilisent l'eau potable).
- **Impact** (ou objectif global) : le changement de long terme auquel le projet contribue avec d'autres (réduction de la mortalité infantile).

Le chef de projet est responsable des extrants. Il influence les effets mais ne les contrôle pas entièrement. L'impact dépend de nombreux acteurs.

Les hypothèses et la logique « si… et… alors »

Les **hypothèses** sont des conditions extérieures, hors du contrôle du projet, nécessaires pour passer d'un niveau au suivant. La lecture est : *si* les activités sont réalisées *et* les hypothèses de ce niveau se vérifient, *alors* les extrants seront obtenus ; et ainsi de suite.

Une hypothèse ne doit pas être une condition que le projet peut lui-même garantir (sinon c'est une activité à ajouter). Une hypothèse très probable n'a pas besoin d'être écrite ; une hypothèse très improbable et décisive est un « tueur » : il faut revoir la conception.

La logique horizontale : indicateurs et sources de vérification

Chaque niveau a ses **indicateurs**, ses **sources de vérification** (où et comment la donnée sera collectée) et ses hypothèses. Un indicateur précise la **valeur de référence** (au départ), la **cible** et l'échéance.

Un bon indicateur est **SMART** : spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et limité dans le temps. Exemple faible : « amélioration de l'hygiène ». Exemple correct : « % de ménages ciblés déclarant se laver les mains au savon aux moments clés, de 15 % (référence, mars) à 60 % (fin du projet), enquête CAP ».

Du cadre logique au plan de suivi et d'évaluation

Le cadre logique n'est pas un document à ranger après la signature. Il alimente le **plan de suivi et d'évaluation** : pour chaque indicateur, la définition, la méthode de collecte, la fréquence, le responsable, l'outil et l'usage prévu de la donnée. Il fixe aussi les moments d'évaluation (à mi-parcours, finale) et les questions qu'elles poseront.

PM4NGOs publie aussi un guide gratuit spécialisé sur le suivi, l'évaluation, la redevabilité et l'apprentissage, MEAL DPro, qui détaille ces outils.

Exercice d'application : réparer un cadre logique

Situation. Un collègue propose : impact « former 300 agents de santé » ; effet « 15 points d'eau construits » ; extrant « réduction de la diarrhée de 30 % » ; hypothèse « l'équipe réalisera les activités à temps ».

Travail demandé. Repérez les quatre erreurs et réécrivez correctement.

Corrigé. 1) « Former 300 agents » est une activité ou un extrant, pas un impact. 2) « 15 points d'eau construits » est un extrant, pas un effet. 3) « Réduction de la diarrhée » est un effet ou une contribution à l'impact, pas un extrant. 4) Réaliser les activités à temps est sous le contrôle du projet : ce n'est pas une hypothèse. Version correcte : impact « contribuer à réduire la mortalité infantile » ; effet « réduction de 30 % de la prévalence de la diarrhée chez les moins de 5 ans » ; extrants « 15 points d'eau fonctionnels, 300 agents formés » ; hypothèse « les comités de gestion assurent l'entretien des points d'eau ».

À retenir

- Logique verticale : activités → extrants → effets → impact, lue avec « si… et… alors ».
- Le projet contrôle les extrants, influence les effets et contribue à l'impact.
- Une hypothèse est externe ; si le projet peut la garantir, c'est une activité.
- Indicateur SMART avec référence, cible, échéance et source de vérification.
- Le cadre logique alimente le plan de suivi et d'évaluation (voir aussi MEAL DPro).

Quiz

1. « 15 points d'eau construits et fonctionnels » est, dans un cadre logique :
   A. Une hypothèse
   B. Un impact
   C. Un extrant
   D. Un effet

2. Laquelle de ces formulations est une hypothèse correcte ?
   A. Les prix du ciment restent stables
   B. Le budget sera dépensé à 100 %
   C. Le projet construira 15 points d'eau
   D. L'équipe recrutera un ingénieur

3. Quel indicateur est le plus SMART ?
   A. Amélioration nette de l'accès à l'eau potable dans tout le district
   B. % de ménages ciblés utilisant une source améliorée : 30 % → 80 % en décembre
   C. Nombre de personnes sensibilisées à l'hygiène pendant le projet
   D. Satisfaction des communautés à l'égard des points d'eau construits

4. La lecture correcte de la logique verticale est :
   A. Si l'impact est atteint, alors les activités peuvent commencer sur le terrain
   B. Si les indicateurs sont choisis avec soin, alors les extrants seront livrés
   C. Si les extrants sont livrés et les hypothèses vérifiées, alors les effets suivent
   D. Si le budget est validé par le bailleur, alors l'impact est garanti à terme

5. Une hypothèse est jugée à la fois décisive et très improbable. Que faut-il faire ?
   A. Revoir la conception
   B. La garder telle quelle
   C. En faire un indicateur
   D. La retirer du cadre logique

6. De quoi le chef de projet est-il directement responsable ?
   A. Des politiques nationales
   B. Des hypothèses
   C. Des extrants
   D. De l'impact

7. Quelle colonne du cadre logique indique où et comment la donnée sera collectée ?
   A. La logique d'intervention
   B. Les hypothèses du projet
   C. Les sources de vérification
   D. Les indicateurs objectifs

8. En quoi la théorie du changement complète-t-elle le cadre logique ?
   A. Elle détaille le calendrier et le budget de chaque activité
   B. Elle explique pourquoi et à quelles conditions le changement arrive
   C. Elle remplace le cadre logique quand le bailleur l'accepte
   D. Elle fixe les cibles chiffrées de chaque indicateur du projet

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

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

Jour 5 : Phase 3 : planification du périmètre et du calendrier

Objectifs

- Découper le périmètre en structure de découpage du travail (SDT, ou WBS) jusqu'aux lots de travail.
- Ordonner les activités, estimer les durées et construire un diagramme de Gantt.
- Calculer le chemin critique et la marge d'une activité.

Pourquoi planifier en détail

La proposition et la charte donnent le cadre. La phase de planification produit les **plans détaillés** qui permettront de réaliser et de contrôler le travail : périmètre, calendrier, ressources, budget, achats, risques, communication, suivi et évaluation, durabilité. Ces plans sont **intégrés** : changer l'un change les autres.

Planifier n'est pas prédire parfaitement. Dans un contexte instable, on planifie en détail l'horizon proche et plus globalement la suite (planification par vagues), et on révise régulièrement.

Le périmètre et la structure de découpage du travail

Le **périmètre** décrit tout le travail nécessaire, et seulement lui. La **structure de découpage du travail** (SDT, en anglais WBS) le décompose de façon hiérarchique : projet → extrants → sous-livrables → **lots de travail**. Un lot de travail est assez petit pour être estimé (durée, coût), confié à un responsable et suivi.

Règle des 100 % : la somme des éléments d'un niveau représente 100 % du travail du niveau supérieur, ni plus ni moins. Ce qui n'est pas dans la SDT n'est pas dans le projet : c'est la meilleure défense contre la dérive du périmètre.

Un **dictionnaire de la SDT** décrit chaque lot : contenu, livrable, responsable, critères d'acceptation.

Activités, dépendances et estimations

Chaque lot de travail est décomposé en **activités**, puis on établit leurs **dépendances**. La plus fréquente est « fin-début » : l'activité B ne commence qu'à la fin de A (on ne coule pas la dalle avant d'avoir creusé). Il existe aussi début-début, fin-fin et, rarement, début-fin.

Les durées s'estiment par analogie avec des projets passés, par avis d'experts, ou par la méthode à trois points : (optimiste + 4 × probable + pessimiste) / 6. Exemple : 4, 6 et 14 jours donnent (4 + 24 + 14) / 6 = 7 jours.

Dans notre secteur, intégrez les contraintes de calendrier réelles : saison des pluies, fêtes, délais d'importation, autorisations administratives, calendrier agricole.

Le diagramme de Gantt et les jalons

Le **diagramme de Gantt** représente les activités en barres sur une échelle de temps, avec leurs dépendances. Il est lisible par tous et sert au suivi : on compare l'avancement réel à la barre prévue.

Les **jalons** sont des événements de durée nulle qui marquent un point important : contrat signé, fin des forages, évaluation à mi-parcours, rapport intermédiaire au bailleur. Ils sont utiles pour la gouvernance et les rapports.

Le chemin critique

Le **chemin critique** est la plus longue séquence d'activités dépendantes : il fixe la durée minimale du projet. Toute activité du chemin critique qui prend du retard retarde tout le projet. Les autres activités ont une **marge** (temps de retard possible sans décaler la fin).

Exemple. A (5 j) puis B (10 j) puis D (4 j) ; en parallèle, A puis C (6 j) puis D. Chemin A-B-D = 19 jours ; chemin A-C-D = 15 jours. Le chemin critique est A-B-D, durée du projet 19 jours, et C a une marge de 10 − 6 = 4 jours.

Pour raccourcir un projet, on agit sur le chemin critique : ajouter des ressources (compression, avec un coût) ou mener des activités en parallèle (chevauchement, avec un risque). Raccourcir une activité non critique ne change rien à la date de fin.

Exercice d'application : calculer le chemin critique

Données. A : étude des sites, 6 jours. B : achat des matériaux, 15 jours, après A. C : formation des comités, 8 jours, après A. D : construction, 20 jours, après B. E : mise en service, 3 jours, après C et D.

Travail demandé. 1) Listez les chemins et leurs durées. 2) Quel est le chemin critique ? 3) Quelle est la marge de C ? 4) Le fournisseur annonce 5 jours de retard sur B : effet sur le projet ?

Corrigé. 1) A-B-D-E = 6 + 15 + 20 + 3 = 44 jours ; A-C-E = 6 + 8 + 3 = 17 jours. 2) A-B-D-E, 44 jours. 3) C doit finir au plus tard au jour 41 (début de E) ; il finit au plus tôt au jour 14 ; marge = 27 jours. 4) B est critique : le projet passe à 49 jours, sauf si l'on compresse D ou si l'on trouve un autre fournisseur.

À retenir

- La SDT décompose tout le périmètre jusqu'aux lots de travail ; règle des 100 %.
- Dépendance la plus fréquente : fin-début. Estimation à trois points : (O + 4P + Pe) / 6.
- Gantt = barres sur le temps ; jalon = événement de durée nulle.
- Le chemin critique est le plus long chemin ; il fixe la durée du projet ; ses activités ont une marge nulle.
- Pour raccourcir le projet, on agit sur le chemin critique (compression ou chevauchement).

Quiz

1. Selon la règle des 100 % appliquée à la SDT :
   A. Le projet doit être réalisé à 100 % avant le premier rapport
   B. Chaque lot de travail doit représenter la même part du budget
   C. Toutes les activités de la SDT sont sur le chemin critique
   D. Un niveau couvre tout le travail du niveau supérieur, ni plus ni moins

2. Estimation à trois points : optimiste 3 jours, probable 6 jours, pessimiste 15 jours. Durée estimée ?
   A. 7 jours
   B. 9 jours
   C. 8 jours
   D. 6 jours

3. Chemins : A-B-E = 30 jours ; A-C-E = 24 jours ; A-D-E = 27 jours. Quelle est la marge de l'activité D ?
   A. 6 jours
   B. 3 jours
   C. 0 jour
   D. 27 jours

4. Pour terminer plus tôt, le chef de projet ajoute une équipe sur une activité non critique. Effet sur la date de fin ?
   A. La date de fin avance d'autant de jours gagnés
   B. Aucun effet, l'activité n'est pas sur le chemin critique
   C. La date de fin recule, car le coût du projet augmente
   D. Le chemin critique change et la fin avance d'une semaine

5. Qu'est-ce qu'un jalon ?
   A. Une activité longue qui conditionne tout le reste
   B. Une ligne du budget réservée aux imprévus du projet
   C. Une réunion mensuelle du comité de pilotage
   D. Un événement de durée nulle qui marque un point clé

6. On ne peut pas installer les pompes avant la fin du forage. Il s'agit d'une dépendance :
   A. Fin-fin
   B. Début-fin
   C. Fin-début
   D. Début-début

7. Dans un contexte instable, quelle pratique de planification est la plus adaptée ?
   A. Planifier en détail le court terme et réviser régulièrement
   B. Ne planifier que la semaine en cours, sans vision d'ensemble
   C. Tout planifier au jour près pour 3 ans, sans réviser le plan
   D. Laisser le bailleur planifier et suivre ses instructions

8. Mener en parallèle deux activités prévues l'une après l'autre pour gagner du temps s'appelle :
   A. Le chevauchement, qui augmente le risque
   B. La clôture anticipée des deux activités
   C. La compression, qui ne coûte rien de plus
   D. Le nivellement, qui raccourcit le projet

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

Jour 6 : Phase 3 (suite) : ressources, budget, achats, risques et plans associés

Objectifs

- Construire un budget à partir de la SDT et identifier les règles du bailleur à respecter.
- Planifier les ressources humaines, la logistique et les achats.
- Analyser et traiter les risques ; préparer les plans de communication, de suivi et de durabilité.

Ressources et budget

Le budget se construit **à partir des lots de travail** : pour chacun, les ressources nécessaires (personnel, matériaux, transport, services) multipliées par leurs coûts unitaires. On ajoute les coûts de soutien (bureau, sécurité, gestion) selon les règles du bailleur, et éventuellement une provision pour imprévus si elle est autorisée.

Le budget est relié au calendrier : la **courbe de dépenses prévues** sert au suivi financier et aux demandes de fonds. Les règles du bailleur (dépenses éligibles, flexibilité entre lignes, taux de change, coûts indirects) doivent être connues avant de dépenser.

Le **nivellement des ressources** déplace des activités dans leur marge pour éviter qu'une même personne ou un même véhicule soit utilisé deux fois en même temps.

Achats et logistique

Le **plan d'achats** liste ce qu'il faut acheter, quand, avec quelle procédure (selon les seuils de l'organisation et du bailleur : achat direct, demande de devis, appel d'offres) et qui décide. Il est relié au calendrier : un appel d'offres international peut demander plusieurs mois, souvent sur le chemin critique.

La logistique planifie aussi le stockage, le transport, la gestion des actifs et la distribution. Les principes de base : transparence, mise en concurrence, séparation des tâches, traçabilité des décisions.

La gestion des risques

Un **risque** est un événement incertain qui, s'il survient, a un effet sur les objectifs. Le processus : **identifier** (ateliers, listes de contrôle, leçons passées), **analyser** (probabilité × impact), **planifier la réponse**, **suivre**.

Réponses aux risques négatifs : **éviter** (changer le plan pour supprimer le risque), **réduire** (diminuer probabilité ou impact), **transférer** (assurance, contrat), **accepter** (avec ou sans plan de secours). Chaque risque a un **propriétaire**.

Ne confondez pas : un risque est futur et incertain ; un **problème** (issue) est déjà arrivé et se gère dans le journal des problèmes.

Communication et parties prenantes

Le **plan de communication** dit qui reçoit quelle information, sous quelle forme, à quelle fréquence et par qui : rapports au bailleur, réunions de coordination, informations aux communautés dans leur langue, retours vers les autorités. Il inclut les canaux de plaintes et de retours, accessibles et sûrs.

Il découle de l'analyse des parties prenantes : chacun reçoit l'information utile à son niveau d'engagement.

Plan de suivi et d'évaluation, et durabilité

Le **plan de suivi et d'évaluation** détaille chaque indicateur du cadre logique (définition, méthode, fréquence, responsable, outil), le calendrier des collectes et des évaluations, et la façon dont les données serviront aux décisions.

Le **plan de durabilité** prépare dès la planification ce qui restera après le projet : qui entretiendra, avec quelles ressources, quelles compétences seront transférées, comment les autorités ou les communautés prendront le relais. Penser la durabilité à la fin, c'est trop tard.

Tous ces plans forment ensemble le **plan de mise en œuvre du projet**, validé par la gouvernance avant de passer à la mise en œuvre.

Exercice d'application : registre des risques

Situation. Projet d'eau à Koro. Risques repérés : A) inflation de 25 % sur le ciment ; B) saison des pluies qui bloque l'accès aux sites de juillet à septembre ; C) un comité de gestion qui n'entretient pas les pompes ; D) attaque sur la route principale.

Travail demandé. Pour chacun : probabilité et impact (faible, moyen, fort) et une réponse (éviter, réduire, transférer, accepter).

Corrigé possible. A) probable, impact moyen : réduire (contrat à prix fermes, achat groupé anticipé). B) quasi certain, impact fort : éviter (programmer les travaux hors saison) ; c'est presque une contrainte de planning. C) moyen, impact fort sur la durabilité : réduire (formation, contribution des usagers, suivi après projet). D) faible à moyen, impact fort : réduire (analyse de sécurité, itinéraires alternatifs) et accepter le risque résiduel avec un plan de suspension.

À retenir

- Budget construit à partir des lots de travail, relié au calendrier, conforme aux règles du bailleur.
- Le plan d'achats suit les seuils et peut se trouver sur le chemin critique.
- Risques : identifier, analyser, répondre (éviter, réduire, transférer, accepter), suivre ; un propriétaire par risque.
- Risque = futur et incertain ; problème = déjà arrivé.
- Les plans sont intégrés ; la durabilité se prépare dès la planification.

Quiz

1. Souscrire une assurance pour les véhicules du projet est une réponse au risque de type :
   A. Réduire
   B. Éviter
   C. Transférer
   D. Accepter

2. Le projet programme les travaux hors de la saison des pluies pour ne pas être bloqué. C'est une réponse de type :
   A. Exploiter
   B. Éviter
   C. Transférer
   D. Accepter

3. Le camion de matériaux est déjà bloqué à la frontière depuis trois jours. Ce n'est plus un risque mais :
   A. Une demande de changement à faire approuver
   B. Un risque à inscrire au registre des risques
   C. Une hypothèse à ajouter au cadre logique
   D. Un problème à inscrire au journal des problèmes

4. Comment construire un budget de projet solide ?
   A. Partir des lots de la SDT et chiffrer leurs ressources
   B. Estimer les salaires, puis ajouter un pourcentage fixe
   C. Diviser le plafond du bailleur par le nombre de mois
   D. Reprendre le budget d'un projet similaire et l'ajuster

5. Déplacer une activité dans sa marge pour qu'un même technicien ne soit pas prévu à deux endroits le même jour s'appelle :
   A. Le transfert du risque au fournisseur
   B. La compression du calendrier
   C. Le nivellement des ressources
   D. Le contrôle des changements

6. Quand faut-il préparer le plan de durabilité ?
   A. Dès la planification, puis pendant tout le projet
   B. Pendant la clôture, quand les biens sont remis
   C. Jamais, car c'est le rôle des autorités locales
   D. Après l'évaluation finale, selon ses conclusions

7. Qu'est-ce qui doit figurer dans le plan de communication ?
   A. Les comptes rendus des réunions internes de l'équipe
   B. La liste des journalistes et des médias à contacter
   C. Uniquement les rapports au bailleur et leurs dates d'envoi
   D. Qui reçoit quelle information, comment et à quelle fréquence

8. Un risque a une probabilité forte et un impact fort sur les objectifs. Quelle est la priorité ?
   A. Le traiter en priorité, avec une réponse et un responsable
   B. Le transférer au bailleur, qui assume les risques majeurs
   C. Le retirer du registre, car il est probablement exagéré
   D. Le noter et attendre qu'il se produise pour agir

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

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

Jour 8 : Phase 5 : clôture, principes du Project DPro et révision finale

Objectifs

- Clôturer un projet : livrables, contrats, finances, ressources, transfert, leçons.
- Expliquer les cinq principes du Project DPro et adapter la méthode à la taille du projet.
- Appliquer une stratégie d'examen et analyser ses erreurs aux examens blancs.

La clôture du projet

La clôture est souvent bâclée, alors qu'elle protège l'organisation et la durabilité. Elle comprend :

- la **vérification et l'acceptation des livrables** par les destinataires (autorités, communautés, partenaires) ;
- le **transfert** des biens et des responsabilités selon le plan de durabilité et les règles du bailleur ;
- la **clôture des contrats** (fournisseurs, partenaires) et des engagements ;
- la **clôture financière** : dépenses justifiées, paiements soldés, rapport financier final, audit si prévu ;
- la **gestion des ressources humaines** : fin des contrats, attestations, accompagnement de l'équipe ;
- les **rapports finaux**, l'**évaluation** si prévue, et l'**archivage** des documents selon la durée exigée ;
- les **leçons apprises**, partagées pour améliorer les projets suivants.

Un projet peut aussi être clôturé **avant terme** (insécurité, fin du financement, besoin disparu) : les mêmes étapes s'appliquent, de façon ordonnée.

Les cinq principes du Project DPro

Le guide présente cinq principes qui doivent guider toute la gestion du projet :

- **Bien gouverné** : rôles, responsabilités et niveaux de décision clairs, et une justification du projet vérifiée tout au long du cycle.
- **Participatif** : les parties prenantes, et d'abord les populations concernées, sont associées aux décisions.
- **Complet** : le projet est géré dans toutes ses dimensions (périmètre, calendrier, ressources, risques, qualité, durabilité), pas seulement les activités.
- **Intégré** : les plans et les processus sont reliés entre eux et avec les fonctions de l'organisation (finance, logistique, RH).
- **Adaptatif** : le projet apprend et s'ajuste au contexte, dans un cadre de décision maîtrisé.

À l'examen, une situation décrit souvent un manquement : identifiez le principe concerné.

Adapter la méthode au projet

La méthode s'**adapte** à la taille, à la complexité, au risque et au contexte du projet. Un projet de 3 mois et 20 000 USD n'a pas besoin des mêmes documents qu'un programme de 5 ans à 10 millions. Mais aucune phase ne disparaît : on simplifie les outils, pas la logique (justifier, autoriser, planifier, contrôler, clôturer).

Stratégie le jour de l'examen

- **Avant** : vérifiez la connexion, le navigateur, ayez le guide numérique ouvert avec votre index, et aucune IA ouverte.
- **Pendant** : lisez la dernière phrase de la question d'abord (que demande-t-on ?), repérez la phase concernée, éliminez les réponses qui contredisent un principe (décider seul, cacher un problème, ignorer les communautés).
- **Temps** : environ 50 questions à la fin de la première heure ; gardez 15 minutes pour les questions marquées.
- **Pas de blanc** : il n'y a pas de points négatifs, répondez à tout.

Nos examens blancs ne vous montrent pas les bonnes réponses, pour vous entraîner comme le jour J. Après chaque examen blanc, reprenez vos points faibles avec les quiz commentés de chaque jour.

Après la réussite

Le certificat officiel Project DPro Foundation est délivré par PM4NGOs après validation de votre examen. Notre certificat d'examen blanc atteste seulement que vous avez réussi notre entraînement : il ne remplace pas la certification officielle et ne doit pas être présenté comme tel.

Prochaines étapes possibles : le niveau Practitioner proposé par certains partenaires de PM4NGOs, le guide MEAL DPro pour le suivi et l'évaluation, ou notre Mini MBA Gestion de projet et IA pour aller plus loin.

Exercice d'application : quel principe est en jeu ?

Situations. A) Le projet a été conçu au siège sans aucune consultation des villages. B) Le chef de projet change seul le lieu d'un extrant sans en parler à personne. C) Le budget a été fait sans lien avec le plan d'achats et le calendrier. D) Malgré la fermeture d'une route depuis 4 mois, le plan n'a jamais été révisé. E) Le projet a suivi activités et budget, mais jamais la qualité ni la durabilité.

Travail demandé. Associez chaque situation au principe non respecté.

Corrigé. A) Participatif. B) Bien gouverné. C) Intégré. D) Adaptatif. E) Complet.

À retenir

- Clôture : acceptation, transfert, contrats, finances, RH, rapports, archives, leçons ; aussi en cas d'arrêt anticipé.
- Cinq principes : bien gouverné, participatif, complet, intégré, adaptatif.
- On adapte les outils à la taille du projet, jamais la logique des phases.
- Le jour J : lire la question, situer la phase, éliminer ce qui contredit un principe, répondre à tout.
- Notre certificat d'examen blanc ne remplace pas la certification officielle délivrée par PM4NGOs.

Quiz

1. Le projet a été conçu au siège sans consulter les communautés. Quel principe n'est pas respecté ?
   A. Complet
   B. Intégré
   C. Adaptatif
   D. Participatif

2. La route principale est fermée depuis quatre mois et le plan n'a jamais été révisé. Quel principe est en cause ?
   A. Complet
   B. Participatif
   C. Bien gouverné
   D. Adaptatif

3. Le budget a été préparé sans lien avec le plan d'achats ni le calendrier. Quel principe est en cause ?
   A. Participatif
   B. Adaptatif
   C. Intégré
   D. Bien gouverné

4. L'insécurité oblige à arrêter le projet trois mois avant la fin. Que faut-il faire ?
   A. Laisser le partenaire gérer seul la fin du projet
   B. Partir sans formalités pour protéger l'équipe au plus vite
   C. Clôturer de façon ordonnée, en adaptant à la sécurité
   D. Attendre la date de fin prévue pour lancer la clôture

5. Quelle activité fait partie de la clôture financière ?
   A. Ouvrir une nouvelle ligne pour les dépenses de fin de projet
   B. Recruter un comptable pour préparer le prochain projet
   C. Réviser le cadre logique avec les nouvelles dépenses
   D. Justifier les dépenses, solder les paiements, faire le rapport

6. Pour un petit projet de trois mois, comment appliquer la méthode ?
   A. Simplifier les outils en gardant la logique des phases
   B. Supprimer la clôture, faute de temps en fin de projet
   C. Appliquer tous les documents d'un grand programme
   D. Supprimer la planification, inutile pour trois mois

7. Le projet a suivi les activités et le budget, mais jamais la qualité ni la durabilité. Quel principe est en cause ?
   A. Bien gouverné
   B. Complet
   C. Participatif
   D. Adaptatif

8. Pendant l'examen, il reste 20 minutes et 15 questions sans réponse. Que faire ?
   A. Chercher chaque réponse en détail dans le guide, une par une
   B. Laisser vides les questions pour lesquelles on hésite
   C. Quitter l'examen pour le repasser dans de meilleures conditions
   D. Répondre à toutes en éliminant les réponses non conformes

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