

Directives pour la formation d'une équipe de clôture du projet

INSTRUCTIONS

Ces directives complètent le contenu de la [Norme 16, action clé 1](#) de gestion des projets de Compass de CRS : **Former une équipe interdisciplinaire pour planifier et mettre en œuvre les activités de clôture du projet.** Elles sont conçues pour aider la direction des programmes-pays (représentants résidents, directeurs des programmes, directeurs des opérations) et les gestionnaires / directeurs de projets à former une équipe de clôture du projet de taille et de compétences appropriées aux particularités du projet (complexité, structure, source de financement, etc.).

A. Responsabilité pour la formation de l'équipe de clôture du projet

Le représentant résident (CR) a la responsabilité de s'assurer que chaque projet a une équipe de clôture établie avec suffisamment de temps pour planifier et exécuter une clôture redevable au bon moment. Le directeur des opérations (HoOps) et le directeur des programmes (HoP), en travaillant avec le gestionnaire de projet (PM) ou le directeur de projet (CoP) identifient habituellement les membres de l'équipe de clôture et le CR confirme que leur superviseur donne son accord pour qu'ils participent. Cf. [Norme 16, action clé 1](#) pour plus de directives, dont des directives pour former des équipes de clôture pour des projets sur plusieurs pays ou des projets mondiaux.

B. Composition de l'équipe de clôture du projet

Les équipes de clôture de projets de CRS représentent les divers départements et unités dont l'implication est cruciale pour une clôture programmatique, administrative et financière complète et bien coordonnée du projet et une clôture au bon moment de la subvention, le cas échéant. Au minimum, l'équipe de clôture d'un projet de CRS devra comprendre les personnes suivantes :

Département/poste ¹	Responsabilités habituelles pour la clôture	Périodes de plus grande implication
Programmes	NOTE : Tous les membres de l'équipe de clôture participent à l'élaboration du plan de clôture	
• Responsable du projet (PM/CoP)	Direction générale de l'équipe : gérer la préparation et la mise en œuvre du plan de clôture	Tout au long du processus de clôture
• Personnel MEAL	Rapports d'évaluation finale, apprentissage ; stratégie de sortie pour les données	Planification et mise en œuvre de l'évaluation finale ; rapports techniques finaux
Personnel des finances (directeur financier, gestionnaire de la subvention, etc.)	Appuyer la planification et l'analyse financières tout au long de la clôture ; préparer les informations nécessaires pour la cession des biens et la clôture des RH ; préparer les rapports financiers et les paiements finaux	Revue mensuelle de comparaison de budget ; dernier trimestre (liquidations finales des sous-récepteurs) ; derniers rapports après la date de fin du projet
Personnel des ressources humaines (Directeur ou chargé des RH)	Appuyer le PM/CoP pour la planification et la budgétisation de la clôture pour le personnel, les communications avec le personnel et les processus de départ/transition du personnel	Au début du processus d'élaboration et de communication des plans de clôture pour le personnel ; quand les employés quittent le projet
Gestion de la chaîne	Aider pour la cession des biens ; achats finaux	(Selon les conditions du bailleur de

¹ Les membres de l'équipe de clôture des **programmes** peuvent aussi comprendre des employés du partenariat et des conseillers techniques des programmes. Les membres de l'équipe de clôture de la **gestion de la chaîne d'approvisionnement** peuvent aussi comprendre du personnel de la logistique, de la gestion de la flotte, de la gestion de l'inventaire et de la gestion des locaux ou le directeur administratif s'il occupe des fonctions d'achats. Les membres de l'équipe de clôture des **autres opérations** peuvent aussi comprendre le directeur administratif, surtout pour les projets ayant beaucoup de rencontres et de logistique pour la clôture.

d'approvisionnement (y compris les achats)	de biens et services ; distribution finale des biens aux utilisateurs finaux ; rapports finaux	fonds) 3-6 mois avant la date de fin du projet pour les activités de cession ; dernier mois ; rapports après le projet
Autres opérations		
<ul style="list-style-type: none"> • HoOps ou gestionnaire des opérations 	Coordination de l'appui opérationnel, y compris pour la logistique des activités de clôture ; conformité avec les réglementations du bailleur de fonds et du gouvernement	Tout au long du processus de clôture mais plus intensif pendant les 3-6 derniers mois et immédiatement après la fin du projet
<ul style="list-style-type: none"> • Personnel des TIC 	Finalisation et mise en œuvre de la stratégie de sortie pour les données (protection des données, archivage des informations du projet, mise à jour des systèmes) ; bonne cession du matériel informatique du projet	Derniers mois du projet, en particulier une fois que toutes les données MEAL du projet ont été collectées

Le tableau qui suit illustre comment la composition de l'équipe de clôture du projet peut varier selon la nature et la complexité du projet.

Tableau : Variations dans la composition de l'équipe de clôture du projet par type de projet – il s'agit d'une ILLUSTRATION, adaptez selon les besoins

	Projet 1550 sur un seul pays, ou petit projet financé par un bailleur de fonds institutionnel ²	Projet sur un seul pays, de taille moyenne, financé par un bailleur de fonds institutionnel	Projet complexe sur un seul pays (par ex. FFP, FFE, FFPr, Fonds mondial)	Projet sur plusieurs pays (*= Membre de l'équipe dans chaque pays participant)
Programmes³	<ul style="list-style-type: none"> PM HoP 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur de projet PM(s) Gestionnaire MEAL HoP selon les besoins 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur de projet DCoP Gestionnaire MEAL Principaux responsables de secteurs/activités (<i>les titres varient</i>) HoP dans le cadre du Groupe central de clôture (cf. section C) 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur de projet *PM (dans chaque pays) *HoP (dans chaque pays) *MEAL manager (dans chaque pays)
Finances	<ul style="list-style-type: none"> Directeur des finances 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur des finances 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur des finances Gestionnaire de la subvention ou comptable(s) de la subvention, s'ils font partie de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> *Directeur des finances (chaque pays) Gestionnaire de la subvention ou comptable(s) de la subvention, s'ils font partie de l'équipe
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Chargé des RH si nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur ou chargé des RH 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur des RH 	<ul style="list-style-type: none"> *Directeur ou chargé des RH (pour le personnel national – chaque pays) Gestionnaire des Ops du projet (s'il fait partie de l'équipe de la subvention, pour le personnel international)
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement/des achats ou directeur administratif 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement/des achats Directeur administratif 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement/des achats Gestionnaire de la logistique Gestionnaire de la flotte 	<ul style="list-style-type: none"> *Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement/des achats ou directeur administratif (chaque pays)
TIC	<ul style="list-style-type: none"> Chargé des TIC 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire ou chargé des TIC 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire des TIC 	<ul style="list-style-type: none"> *Gestionnaire ou chargé des TIC (chaque pays)
Ops transversales	<ul style="list-style-type: none"> HoOps/gestionnaire des Ops 	<ul style="list-style-type: none"> HoOps/gestionnaire des Ops 	<ul style="list-style-type: none"> HoOps dans le cadre du Groupe central de clôture (cf. ci-dessous) 	<ul style="list-style-type: none"> *HoOps/gestionnaire des Ops (chaque pays) Gestionnaire central des Ops/ DCoP
Autres		<ul style="list-style-type: none"> Chef de bureau (le cas échéant) 	<ul style="list-style-type: none"> Chef(s) de bureau (le cas échéant) Groupe central de clôture 	

² Il s'agit d'un projet 1550 indépendant, pas d'un projet 1550 de contrepartie financière dans le cadre d'une subvention. Les projets de contrepartie financière doivent être clôturés par la même équipe que celle qui clôture la subvention correspondante. Les petits projets financés par des bailleurs de fonds institutionnels sont des projets peu complexes, par ex. un projet de 50 000\$ - 100 000\$ financé par une petite fondation familiale qui n'a pas de conditions particulières pour la clôture en dehors d'un rapport final narratif et financier.

³ Notez que tous les employés qui sont imputés directement au projet (par ex. les chargés de projet, chargés de terrain (principaux), etc.) sont considérés comme membres de l'équipe de clôture responsables de la clôture programmatique. Cependant, ils peuvent ne pas participer aux réunions plus importantes de l'équipe de projet interdisciplinaire. Ils rencontreront plutôt régulièrement le responsable de l'équipe de clôture (le PM/CoP, etc.) pour actualiser l'état des activités de clôture dont ils ont la responsabilité.

B. Clôture de projets complexes ou sur plusieurs pays : leadership et coordination supplémentaires

Pour les projets complexes sur un seul pays⁴ et les projets sur plusieurs pays, en plus de l'équipe de clôture, formez un **groupe central de clôture** de plus haut niveau, qui aura le mandat de fournir des directives générales et une supervision globale du processus de clôture, de prendre les principales décisions et de s'occuper de la gestion des questions sensibles :

- Le groupe central de clôture n'est pas impliqué dans les activités de clôture au jour le jour mais se réunit au début du processus de clôture puis selon une fréquence fixée ou selon les besoins tout au long de la clôture.
- Dans un **projet complexe, dans un seul pays**, le groupe central de clôture sera habituellement composé du CR, du HoP, du directeur des RH, du CoP et du HoOps.
- Dans un **projet sur plusieurs pays**, le groupe central sera composé du directeur de projet, du CR de chaque pays participant et de personnel régional, comme des DRD et des RTA clés (on notera que la participation de personnel régional au groupe central est particulièrement importante pour les projets sur plusieurs régions).
- Pour les subventions à financement central, le groupe central de clôture peut aussi comprendre des employés d'IDEA.

C. Leadership de l'équipe de clôture et processus de clôture au jour le jour

Le PM ou directeur de projet assure le leadership du processus de clôture et supervise la coordination des activités de l'équipe de clôture. Le PM ou directeur de projet travaille en proche coordination avec le HoOps et le HoP pour garantir le suivi par les autres membres de l'équipe de clôture, en particulier les membres de l'équipe qui ne font pas partie du personnel du projet imputé directement.

Pour les subventions mondiales/ les projets sur plusieurs pays où l'équipe de clôture du projet comporte plusieurs niveaux, le PM dans le pays coordonnera la clôture au jour le jour dans le programme-pays. Le directeur de projet coordonne les activités au jour le jour de l'équipe mondiale de clôture.

Il est de bonne pratique que le PM ou le directeur de projet organise des réunions régulières de l'équipe de clôture du projet pour faire le point, habituellement :

- **Chaque mois** après l'élaboration du plan de clôture du projet jusqu'à 4-6 mois avant la date de fin du projet (pour les projets sur plusieurs années)
- **Toutes les deux semaines** à partir de 3-5 mois avant la date de fin du projet (pour les projets ≤ 12 mois, commencez par des réunions toutes les deux semaines)
- **Chaque semaine** le dernier mois avant la date de fin du projet et après la date de fin du projet/ l'expiration de la subvention, jusqu'à l'achèvement de toutes les activités de clôture

Pour les projets sur plusieurs pays, l'équipe de clôture de chaque pays devra faire le point selon le calendrier ci-dessus. Le directeur de projet mondial peut aussi prévoir des points individuels avec chaque équipe de programme-pays ou avec le groupe de responsables des équipes de clôture des programmes-pays.

Pour la clôture de projets de 12 mois ou moins et pour les projets où l'environnement opérationnel est particulièrement dynamique, ajustez ce qui est indiqué ci-dessus. Dans le doute, prévoyez des réunions plus fréquentes pour faire le point sur la progression et résoudre les problèmes.

Voyez la [Norme 16, action clé 3](#) pour plus de directives sur la coordination et le suivi de la mise en œuvre du plan de clôture.

⁴ Par ex. des subventions de FFP, des subventions PR de FFE, de FFPr, du Fonds mondial, des projets plus grandes financés par des fondations.