

Normes de gestion des projets Summary



Remerciements

CRS a élaboré les normes de gestion des projets grâce à un processus participatif, avec la contribution de personnel de CRS du monde entier. Merci, tout particulièrement, au groupe central des normes de gestion des projets dirigé par Sarah Cashore et composé de Sharon Abraham-Gordon, Linda Gamova, Martin Hartney, Holly Inurreta, Akim Kikonda, Hilary O'Connor, Rija Razafy, et Adele Sowinska, qui a assuré la direction stratégique pendant tout le processus et a élaboré les premières grandes lignes des normes. Merci aussi aux participants de l'atelier de rédaction de février 2016 qui ont continué à affiner les projets de normes et ont rédigé la première version complète des normes : Emeka Anoje, Sanda Beljak, Britton Buckner, Maureen Capps, Beth Carroll, Sarah Cashore, Viorica Cemirtan, Linda Gamova, Martin Hartney, Mohammed Hassan Ahmed, Akim Kikonda, Carole Lankoande, Erin Lewis, Marlon Medina, Robert Mgeni, Dominique Morel, Ben Mose, Michelle Neukirchen, Jack Norman, Hilary O'Connor, Antoine Sanon, John Shumlansky, Pun Sok, Meredith Stakem, Michael Taylor, Williams Ukpaka, et Annisha Vasutavan. L'animateur de l'atelier de rédaction et éditeur des normes, le consultant Paul Mundy et l'expert du sujet John Cropper de LINGOs ont appuyé le processus d'élaboration des normes avant, pendant et après l'atelier. Stephanie French a compilé et analysé les commentaires sur les différentes versions des normes de gestion des projets, a coordonné les dernières révisions et ai aidé à mener à bien ce document. Enfin, merci à Solveig Bang pour l'édition technique, la mise en page et la conception graphique et à Odile Adjavon pour la traduction française.



Catholic Relief Services est l'agence humanitaire internationale officielle de la communauté catholique des États-Unis. Le travail d'assistance et de développement de CRS est accompli par l'intermédiaire de programmes d'intervention d'urgence, de VIH, de santé, d'agriculture, d'éducation, de microfinance et d'édification de la paix. CRS soulage les souffrances et apporte une assistance aux personnes dans le besoin dans plus de 100 pays, sans distinction de race, de religion ni de nationalité.

Catholic Relief Services

228 West Lexington Street
Baltimore, Maryland 21201-3413
1.888.277.7575
www.crs.org

Table des matières

Sigles.....	iv
Introduction.....	1

PHASE: CONCEPTION

CATÉGORIE: PLANIFICATION ET GESTION DES OPÉRATIONS ET DES PROGRAMMES	
Norme 1: Planification efficace pour la conception de projets de qualité.....	9
Norme 2: Conception participative basée sur les faits pour des projets réussis.....	10
CATÉGORIE: GESTION FINANCIÈRE	
Norme 3: Budgétisation précise et efficiente du document de projet.....	11
CATÉGORIE: GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
Norme 4: Dotation en personnel pour une gestion des projets de qualité (viabilité technique, bon calendrier et efficacité).....	12
CATÉGORIE: RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS ET REDEVABILITÉ	
Norme 5: Relations précoces avec les bailleurs de fonds pour guider la conception.....	13

PHASE: DÉMARRAGE

CATÉGORIE: PLANIFICATION ET GESTION DES OPÉRATIONS ET DES PROGRAMMES	
Norme 6: Planification précoce de la transition et du démarrage (y compris avant l'accord de financement).....	14
Norme 7: Planification détaillée réaliste et participative de la mise en œuvre pour l'impact du programme.....	15
CATÉGORIE: GESTION FINANCIÈRE	
Norme 8: Montage financier rapide et exhaustif du projet.....	16
CATÉGORIE: GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
Norme 9: Recrutement et intégration proactifs pour un démarrage rapide.....	18
CATÉGORIE: RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS ET REDEVABILITÉ	
Norme 10: Poser les bases pour des relations et une redevabilité efficaces envers les bailleurs de fonds.....	20

PHASE: MISE EN ŒUVRE

CATÉGORIE: PLANIFICATION ET GESTION DES OPÉRATIONS ET DES PROGRAMMES	
Norme 11: Gestion des projets basée sur les faits et orientée vers l'action.....	21
Norme 12: Gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement et des actifs du projet.....	23
CATÉGORIE: GESTION FINANCIÈRE	
Norme 13: Gestion financière efficace pendant la mise en œuvre du projet.....	24
CATÉGORIE: GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
Norme 14: Gérer et développer les ressources humaines pour la mise en œuvre des projets de qualité.....	25
CATÉGORIE: RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS ET REDEVABILITÉ	
Norme 15: Cultiver des relations effectives avec les bailleurs de fonds tout au long de la mise en œuvre.....	26

PHASE: CLOTURE

CATÉGORIE: MULTI-CATÉGORIES	
Norme 16: Clôture de projet redevable et ponctuelle.....	27
CATÉGORIE: GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
Norme 17: Gérer de manière responsable les transitions dans les ressources humaines pendant la clôture du projet.....	29
CATÉGORIES: PLANIFICATION ET GESTION DES OPÉRATIONS ET DES PROGRAMMES ET RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS ET REDEVABILITÉ	
Norme 18: Identifier et valoriser des leçons et des résultats pendant la clôture.....	30
Glossaire.....	31

Sigles

ALNAP	Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance (dans l'action humanitaire)
APS	Déclaration annuelle de programme
BCR	Rapport de comparaison budgétaire
BD	Mobilisation des ressources
BRF	Formulaire de réconciliation du budget
CAFE	Cadre pour la formation de consortiums d'excellence
CAG	Guide pour la proposition budgétaire
CoP	Chef de projet
CR	Représentant résident
DFAP	Programme d'assistance alimentaire pour le développement
DIP	Plan détaillé de mise en œuvre
DP	Description de poste
DRD/MQ	Directeur régional adjoint pour la qualité de la gestion
DRD/PQ	Directeur régional adjoint pour la qualité des programmes
DSPN	Code bailleur source/projet
DTR	Rapport détaillé de transaction
DUNS	Système universel de numérotation des données
EFOM	Emergency Field Operations Manual (Manuel des opérations d'urgence sur le terrain)
ETR	Évaluation en temps réel
FACMM	Food Aid Commodity Management Manual (Manuel de gestion des denrées d'aide alimentaire)
FAQ	Foire aux questions
FM	Directeur des finances
HOCAI	Instrument d'évaluation de la capacité organisationnelle holistique
HoOps	Directeur des opérations
HoP	Directeur des programmes
HRD	Département d'intervention humanitaire
ICIP	Plan d'amélioration des contrôles internes
ICR	Recouvrement des coûts indirects
IDEA	Département d'implication et d'avancement des bailleurs de fonds institutionnels
IPTT	Tableau de suivi des indicateurs de performance
IRG	Guide de renforcement institutionnel
MarComm	Département de marketing et de communication
MEAL	Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage
NICRA	Accord de Taux négocié de coûts indirects
ONG	Organisation non gouvernementale
OpEx	Département d'excellence opérationnelle
PDL	Public donor liaison
PEPS	Premier entré, premier sorti
PIP	Plan d'amélioration de la performance
PIQA	Département d'impact des programmes et d'assurance de la qualité
PPM	Politiques et procédures MEAL
PPPS	Premier périmé, premier sorti
PPR	Référence de performance passée
PRF	Formulaire de demande d'achat
R&R	Rest and recuperation (Congés de repos)
RFA	Demande de soumission de projet
RFI	Demande d'information
RFO	Chargé régional des finances
RFP	Demande de projets
RH	Ressources humaines
RIO	Chargé régional de l'information
RRC	Réduction des risques de catastrophes
RTA	Conseiller technique régional
SitRep	Rapport de situation
SMILER	Simple mesure des indicateurs pour l'apprentissage et l'établissement de rapports factuels
SMT	Équipe de direction
SRFMP	Politique de gestion financière des sous-réциpiendaires
SSR	Recouvrement des services d'appui
STA	Conseiller technique principal
TAG	Technical Application Guidance (Guide pour les propositions techniques)
TDR	Termes de référence
TDY	Mission temporaire
TIC	Technologie de l'information et de la communication
TOPS	Appui à la performance technique et opérationnelle
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
USCCB	Conférence des évêques catholiques des États-Unis
USG	Gouvernement des États-Unis

Introduction

Les projets sont au cœur de la mission de CRS qui est d'appuyer les personnes vulnérables partout dans le monde pour répondre à leurs besoins de base et transformer positivement leur vie. En tant que membre de l'Église catholique universelle, CRS croit que la mission sociale de l'Église a besoin d'organisation « comme présupposé pour un service communautaire ordonné » (Deus Caritas Est, 2005, 20).

La qualité de la gestion des projets de CRS tire son fondement de nos principes directeurs : option préférentielle pour les pauvres, subsidiarité et gestion vertueuse ainsi que notre redevabilité envers les millions de personnes que nos partenaires et nous servons dans le monde entier. La gestion vertueuse et la redevabilité sont également importantes pour les bailleurs de fonds qui appuient nos projets. Dans un environnement de financement de plus en plus complexe et compétitif, une gestion efficace des projets est cruciale pour notre capacité à faire preuve d'une gestion vertueuse et obtenir un financement pour de nouveaux projets.

Nous avons élaboré ces normes pour améliorer notre **gestion des projets**, afin que, quels que soient la taille, le contexte ou le financement d'un projet, le personnel de CRS qui y travaille puisse être sûr qu'il fait ce qu'il faut au bon moment. Ce type de cohérence ne rendra pas seulement nos projets plus efficaces. Elle rendra aussi la gestion de nos projets plus efficiente, nous permettant de nous focaliser plus profondément sur notre mission.

Pourquoi CRS a-t-il besoin de normes de gestion des projets ?

Bien qu'il existe des directives internes et externes à CRS sur le « comment faire » de la gestion des projets (par ex. *ProPack II*, *Guide du PMD Pro*), CRS n'avait pas, avant d'élaborer ces normes, clairement exprimé ce qui était attendu, de qui et quand, pour que la gestion de projet soit réussie. Cela a contribué à des incohérences et à des faiblesses dans la pratique de la gestion des projets.

Les normes de gestion de projets de CRS :

- **Définissent un référentiel (le « quoi ») en matière de la gestion des projets** à CRS : le niveau que tous les projets de CRS doivent atteindre et, autant que possible, dépasser.
- **Identifient un ensemble précis d'actions** qui doivent toujours être menées de la même manière commune dans tous les projets de CRS.
- **Donnent une perspective objective** à partir de laquelle **évaluer la performance de la gestion des projets** et **promeuvent une redevabilité partagée** pour réussir.

« Nous vivons à une époque où les normes de transparence pour la gouvernance et de la redevabilité dans l'Église et ses activités de développement sont très élevées. »

Caritas Internationalis
Normes de Gestion

Glossaire

Un glossaire, page 31, explique la plupart des termes relatifs à la gestion des projets.

Qui est le public pour les normes de gestion des projets ?

Le public principal est tout le personnel de CRS qui joue un rôle important dans la conception, le démarrage, la planification, la mise en œuvre et le clôturation du projet, c'est-à-dire :



Les gestionnaires de projets et de programmes et les chefs de projet (CoP) et autre personnel des programmes.¹

Les normes utilisent seulement le terme « gestionnaire de projet » pour plus de simplicité mais le terme comprend aussi les responsabilités de CoP.



Personnel des finances et des opérations

Même s'ils ne travaillent pas à plein temps sur des projets, ils sont souvent impliqués dans d'importantes activités de projets (par ex. planification et gestion des finances, du matériel et des ressources humaines, renforcement des capacités des partenaires).



Personnel de mobilisation des ressources et d'implication des bailleurs de fonds

du fait que certaines normes visent à garantir que les projets répondent aux attentes et exigences des bailleurs de fonds.



Direction du programme-pays

Le représentant résident (CR), les directeurs des programmes (HoP) et les directeurs des opérations (HoOps), étant donné leur rôle dans le leadership, le partenariat, l'implication des bailleurs de fonds et l'établissement d'un environnement favorable à une gestion efficace des projets.

Les normes promeuvent intentionnellement une collaboration interdisciplinaire entre le personnel des programmes, des finances, des ressources humaines (RH) et autre personnel des opérations. L'expérience a montré que cette collaboration est cruciale pour la réussite de la gestion des projets.

Les normes font fréquemment référence à l'équipe du projet. Nous entendons par cela tout le personnel des programmes, finances et opérations ayant une responsabilité spécifique dans le projet. Le gestionnaire de projet (ou le CoP) dirige cette équipe interdisciplinaire, normalement sous la supervision générale du HoP (qui fait donc partie de l'équipe du projet). Pour certains projets, des employés de la région ou du Siège peuvent aussi faire partie de l'équipe, par exemple des chargés de la gestion des subventions pour les subventions du gouvernement des EU ou des conseillers techniques pour des projets qui ont des besoins techniques particuliers.

Nos organisations partenaires sont autonomes et **les partenaires ne sont pas** un public principal des normes de gestion des projets de CRS. CRS utilisera cependant les normes et les outils et directives correspondants pour travailler avec les partenaires désirant améliorer leurs propres capacités de gestion des projets. CRS mettra aussi les outils et directives de gestion des projets à la disposition des partenaires grâce à des plateformes telles que [l'Institut de CRS pour le renforcement des capacités](#). CRS essaiera de relier ces normes spécifiques à l'agence aux normes de gestion de Caritas Internationalis.

À quels projets les normes s'appliquent-elles ?

Les normes de gestion des projets de CRS s'appliquent à **tous** les projets de développement et d'urgence de CRS, quelles que soient la taille des projets, leur contexte, leur focus ou leurs sources de financement. Lors de l'élaboration des normes, CRS a tenté de trouver la « bonne taille » pour que de plus petits projets puissent utiliser les normes pour arriver à un impact positif mais ne soient pas surchargés d'exigences complexes.

Les normes sont rédigées du point de vue de projets gérés par des programmes-pays individuels, ce qui représente la grande majorité des projets de CRS. Elles sont cependant aussi applicables à des projets gérés au niveau de la région ou par le Siège. Les équipes responsables de ces projets devront adapter certains éléments à leur situation particulière, en particulier les calendriers et les personnes impliquées.

.....
Les normes promeuvent intentionnellement une collaboration interdisciplinaire entre le personnel des programmes, des finances, des ressources humaines et autre personnel des opérations.

Sur le site internet [Compass](#) de directives pour la gestion des projets, on trouvera, sur chaque page d'action clé de gestion des projets, une section qui souligne les choses particulières à prendre en compte quand on réalise l'action clé dans un projet d'urgence ou un projet où CRS est sous-récepteur d'une autre organisation. Vous trouverez plus de détails sur Compass à la page 5.

1. Les autres employés des programmes sont le personnel MEAL, le personnel des partenariats et du renforcement des capacités et les conseillers techniques.

La direction des programmes-pays et des régions jouera un rôle clé dans la promotion de l'utilisation de ces normes et la responsabilité partagée de respecter ces normes dans **tous** les projets.

Qu'est-ce qui n'est pas couvert par les normes de gestion des projets ?

- **Les questions programmatiques techniques.** Ce ne sont pas des normes programmatiques techniques pour les projets de CRS. Elles s'intéressent plutôt aux questions de **gestion des projets** auxquelles on accorde souvent beaucoup moins d'attention. CRS a des directives sectorielles et autres complètes sur la qualité des programmes qui sont utiles pour la conception technique et la mise en œuvre des activités.
- **Tous les détails sur la gestion des projets.** Les normes ne tentent pas de traiter chacun des aspects de la gestion des projets, c'est le rôle d'un manuel détaillé de gestion des projets (par ex. le *ProPack II*). Elles se concentrent plutôt sur les questions les plus cruciales. Une fois que nos projets atteindront ou dépasseront en permanence ces normes, nous les redéfinirons et ajouterons d'autres aspects de gestion des projets pour viser une amélioration encore plus importante.

Les normes de gestion des projets et le cycle de gestion des projets de CRS

Ces normes ont été élaborées pour mettre en lumière des questions cruciales de gestion des projets pendant les quatre **phases** clé du cycle de gestion des projets de CRS :

Conception

Il existe une corrélation nette entre la conception d'un projet et la réussite de sa gestion. Les normes comprennent donc une série d'articles s'intéressant à des questions spécifiques de conception qui ont un impact important sur la mise en œuvre du projet.² Du fait de l'interdisciplinarité du public des normes, les normes pour la phase de conception indiquent aux employés qui ne sont pas personnel des programmes, les actions de conception qui nécessitent leur leadership et leur participation ainsi que le rôle important que jouent les partenaires. Ces normes renforcent les « normes de qualité » du *ProPack I*. Le *ProPack I* est en effet la principale ressource-clé que nous citons pour les normes de conception.



Démarrage

Le démarrage est une phase cruciale et souvent difficile du cycle du projet. Quand le démarrage est mal planifié ou mal exécuté, il affecte l'ensemble du projet. Les normes attirent l'attention sur la phase de démarrage et encouragent à mieux comprendre le « démarrage, » en particulier pour les projets financés par des bailleurs de fonds. Trop souvent, nous attendons que le bailleur ait signé l'accord pour mettre en route le démarrage du projet. Par conséquent, de nombreux projets sont en retard dès le départ et ont du mal à terminer les activités selon le calendrier du document de projet. Le calendrier du démarrage sera différent selon l'opportunité de financement et le contexte du projet mais les normes demandent à CRS comme à ses partenaires de démarrer tôt et rapidement et de prévoir lors de la phase de conception une période réaliste pour le démarrage dans le calendrier des activités.



2. Même si certaines normes de conception abordent les phases « identification des besoins et opportunités » et « soumission du document de projet et obtention du financement » du cycle du projet, l'accent est mis sur la phase « conception du projet. » Nous nous intéressons particulièrement à des éléments cruciaux de la planification du processus de conception, afin garantir un projet de qualité et un document de projet réactif, et à la collaboration interdisciplinaire afin d'élaborer des calendriers des activités, des plans de dotation en personnel et des budgets réalistes et cohérents.

Quand commence le démarrage ?

- Pour les projets où la **probabilité de gagner est très élevée** (les documents de projets sollicités non compétitifs), les activités de démarrage peuvent commencer peu après la soumission du document de projet.
- Pour les **documents de projet compétitifs**, certaines activités de démarrage peuvent commencer avant toute notification formelle du bailleur de fonds si CRS est convaincu de gagner ou si d'autres considérations font qu'il est nécessaire de mettre en route la planification du démarrage avant la notification.
- Pour les **documents de projet extrêmement compétitifs** où notre probabilité de gagner est plus faible, les activités de démarrage ne peuvent commencer qu'après la notification formelle du bailleur de fonds de son intention de financer (c.-à-d. pendant la négociation de l'accord de financement).

Mise en œuvre

Avec une bonne conception et un démarrage rapide, les projets devraient commencer la phase de mise en œuvre avec une bonne chance de réussite. Mais des contextes dynamiques de programmes d'urgence et de développement peuvent perturber même les meilleurs plans. Les normes de gestion des projets dans la phase de mise en œuvre traitent de la gestion opportune, basée sur les faits et interdisciplinaire des activités et des ressources du projet, en proche collaboration avec nos partenaires.



Clôture

Une clôture responsable est fondamentale pour notre engagement pour la subsidiarité, la redevabilité et la gestion vertueuse, pour nos partenaires, les personnes que nous servons et les bailleurs de fonds qui soutiennent notre travail. La clôture, comme le démarrage, est un processus exigeant qui doit être planifié à l'avance. Les normes pour la phase de clôture insistent sur l'importance, à la fin des projets, d'une collaboration interdisciplinaire, avec une redevabilité envers les partenaires et les communautés. Les normes de clôture soulignent aussi la nécessité d'avoir un personnel approprié pour la clôture, ce qui permet la pérennité ainsi que l'apprentissage et l'effet de levier tandis que nous, nos partenaires, nos bénéficiaires et d'autres réfléchissons à l'impact et à la gestion du projet.



Structure des normes

Chacune des normes suit le même format :

- Le **numéro** et **titre** abrégé de la norme de gestion des projets, ce qui nous donne une idée rapide de ce dont parle le texte de la norme.
- Un **énoncé** concis **de la norme**.
- Une liste des **actions clés** (étapes pratiques spécifiques, le « **quoi** ») pour atteindre la norme. Chaque action clé comprend aussi le **qui** et le **quand**.

À l'intérieur de chacune de ces phases, les normes et les actions clés ne sont pas dans un ordre spécifique. Certaines actions doivent être faites en même temps que d'autres. Vérifiez bien ces relations avant de commencer une action clé particulière. Chacune des 18 normes, avec les actions clés qui lui sont associées, est résumée en une seule page.

Site internet Compass de directives pour la gestion des projets

CRS a conçu un site internet de directives pour la gestion des projets afin d'aider les employés à atteindre les normes de gestion des projets. Le site internet Compass donne des directives pratiques détaillées pour chacune des 83 actions clés des normes de gestion des projets. Les « notes d'orientation » contenues dans l'édition de septembre 2016 des normes de gestion des projets ont servi de point de départ pour Compass mais ont été précisées. Compass servira maintenant d'unique point de référence pour des directives permettant d'atteindre les normes de gestion des projets de CRS.

Chaque page d'action clé de Compass couvre les points suivants :

- **Pourquoi** l'action clé est importante pour une bonne gestion des projets
- **Qui** est la principale personne responsable de mener cette action clé et qui d'autre est impliqué dans l'exécution de cette action.
- **Quand** le personnel de CRS doit mener l'action clé.
- **Comment** réaliser cette action clé (étapes particulières)
- Éventuelles considérations particulières sur comment et quand mener l'action clé quand **CRS est sous-récepteur**.
- Éventuelles considérations particulières sur comment et quand mener l'action clé dans le contexte d'une **intervention d'urgence**.
- Quelles **politiques et procédures de CRS** sont en lien avec l'action clé (avec des liens vers ces politiques)
- **Outils et modèles** pour les actions clés que les employés de CRS peuvent télécharger, modifier selon ce qui est nécessaire et applicable et utiliser pour mener les étapes « Comment »
- Liens vers d'**autres ressources** qu'il peut être utile de consulter quand on exécute l'action clé.

Catégories pour les normes de gestion des projets

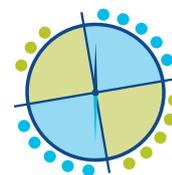
Dans les quatre phases du cycle du projet décrites ci-dessus, les normes sont organisées en quatre catégories :

- Planification et gestion des opérations et des programmes
- Gestion financière
- Gestion des ressources humaines
- Relations avec les bailleurs de fonds et redevabilité

Ces catégories ne correspondent **pas** à des types spécifiques de travail : comme cela a été expliqué plus haut, les normes sont prévues pour promouvoir une coordination interdisciplinaire. Les catégories structurent plutôt les normes autour d'éléments clés de la gestion des projets.



Si vous utilisez le document PDF, naviguez entre les normes en cliquant sur les boutons en haut de chaque page. Le bouton de la norme où vous êtes sera sélectionné. Retournez à la page de la table des matières en cliquant sur l'icône « accueil » en haut à droite de chaque page. Cliquez sur l'icône « Glossaire » pour chercher un mot.



Compass servira maintenant d'unique point de référence pour des directives permettant d'atteindre les normes de gestion des projets de CRS.

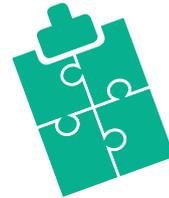
Planification et gestion des opérations et des programmes

Cet ensemble de normes s'intéresse à la gestion des détails pratiques des projets pour garantir la redevabilité et un impact positif pour les personnes que servent CRS et ses partenaires. Les normes et actions clés de cette catégorie comprennent aussi la communication et les relations avec le gouvernement local et d'autres parties prenantes communautaires.



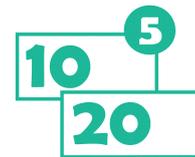
Les normes et actions clés de cette catégorie portent sur l'implication de l'équipe du projet dans une planification réaliste de la phase de conception, une planification complète au démarrage et à la clôture et une gestion adaptative du programme durant la mise en œuvre pour maintenir le projet dans les temps, dans son cadre et dans son budget.

Le MEAL (suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage) est une partie cruciale de la gestion des projets et est intégré dans toutes les normes de cette catégorie. Cette icône indique les actions clés et les notes d'orientation qui mettent particulièrement l'accent sur le MEAL. CRS a déjà beaucoup de guides sur le MEAL et nous ne répéterons pas ces informations ici. Pour plus de détails, référez-vous aux Politiques et procédures MEAL (*MEAL Policies and Procedures*), au *ProPack III* (SMILER), aux ressources pour la gestion des actifs et à d'autres ressources ainsi que les normes dans la catégorie « Relations avec les bailleurs de fonds et redevabilité. »



Gestion financière

Les normes de gestion financières visent à garantir que **tous** les membres de l'équipe du projet impliqués dans la préparation et la gestion du budget du projet comprennent bien ce qui est attendu et exigé d'une gestion efficace du budget. Les normes de gestion financières impliquent le personnel des départements des programmes, des opérations (en particulier la chaîne d'approvisionnement et la logistique) et des finances ainsi que la direction du programme-pays. Ces normes mettent particulièrement l'accent sur la clarification des rôles, responsabilités et processus financiers du projet et sur la disponibilité d'informations financières exactes qui seront analysées et utilisées pour prendre des décisions de gestion du projet.



Les ressources clés citées pour mieux faire comprendre à l'équipe du projet la planification efficace du budget et la gestion financière du projet comprennent les *ProPack I et ProPack II* ; le *Guide du PMD Pro Gestion de projets pour les professionnels du secteur de développement* ; *Cost Application Guidance (CAG)* ; *Institutional strengthening : Building strong management processes* ; la politique de gestion financière des sous-récepteurs et les politiques et procédures financières de CRS.

Gestion des ressources humaines

Le personnel de CRS et de ses partenaires est souvent le principal poste de dépense du projet. Beaucoup de difficultés et de risques dans la gestion du projet sont directement liés aux ressources humaines, en particulier si l'on n'a pas les bonnes personnes au bon poste au bon moment. Les normes dans cette catégorie soulignent le besoin d'appui pour bien planifier la dotation en personnel pendant la conception du projet, le recrutement et l'intégration proactifs et stratégiques pendant le démarrage et la gestion efficace des ressources humaines pendant la mise en œuvre et jusqu'à la fin du projet, quand les changements de personnel peuvent nuire à la clôture.



Les normes promeuvent une gestion réactive des ressources humaines de CRS et de ses partenaires et comprennent la gestion de la performance, le développement du personnel et la prise en charge du personnel.

Relations avec les bailleurs de fonds et redevabilité

Bien que CRS ait une forte base de bailleurs de fonds individuels, plus de 70% des revenus pour les opérations vient encore de bailleurs de fonds institutionnels publics et privés.³ C'est pourquoi les normes de gestion des projets de CRS comprennent une catégorie particulière visant les relations avec les bailleurs de fonds institutionnels et la redevabilité envers ces bailleurs.⁴



Les normes pour les relations avec les bailleurs de fonds et la redevabilité envers les bailleurs de fonds sont basées sur l'idée que CRS doit cultiver les relations avec les bailleurs de fonds bien avant de concevoir un document de projet ou de mettre en œuvre un projet. Des relations solides avec les bailleurs de fonds améliorent la probabilité d'obtenir un financement pour des types de projets dont nous savons qu'ils auront un impact et nous aident à plaider avec les bailleurs un contenu, un budget et un calendrier réalistes pour le projet. Des relations solides aident aussi CRS à gérer plus efficacement les projets : quand nous avons la confiance des bailleurs de fonds, il est beaucoup plus facile de faire des ajustements basés sur les faits.

Les normes de cette catégorie concernent **tous** les projets financés par des bailleurs de fonds institutionnels⁵ et sont applicables à **tous** les employés impliqués dans les relations avec les bailleurs de fonds et la redevabilité. Des employés spécifiques du Siège de CRS ont la responsabilité des relations avec les bailleurs de fonds gérées au niveau central. Le personnel de direction sur le terrain a la responsabilité de représenter CRS et chaque projet dans les bureaux locaux des bailleurs de fonds. Mais de nombreux autres employés et partenaires sont aussi impliqués dans les relations avec les bailleurs de fonds et la redevabilité: chaque communication et chaque interaction avec un bailleur de fonds influe sur la compréhension du bailleur et sa perception de CRS et de ses partenaires.

D'autres documents et directives, particulièrement ceux du département IDEA (Département d'implication et d'avancement des bailleurs de fonds institutionnels) donnent des détails sur la manière de positionner CRS vis-à-vis des bailleurs de fonds et comment identifier des opportunités de financement compétitives et s'y cela.

Les normes de gestion des projets s'intéressent de plus près à des aspects cruciaux des relations avec les bailleurs de fonds et de la redevabilité qui affectent la qualité des projets et l'efficacité de CRS dans leur gestion. Il s'agit de :

- Être en relation tôt et souvent avec le bailleur de fonds pour influencer positivement sur l'opportunité de financement
- S'assurer que les employés, de CRS comme de ses partenaires, se conforment aux exigences du bailleur de fonds
- Utiliser des projets en cours pour bien montrer les points forts et la valeur ajoutée de CRS et de ses partenaires.

3. Selon les rapports annuels de CRS, FY10 à FY14.

4. Comme cela a déjà été noté, les normes sont applicables à tous les projets, quelle que soit leur source de financement. La réalisation des normes de gestion des projets améliorera donc la bonne gestion par CRS des ressources de projet venant de bailleurs de fonds individuels comme institutionnels.

5. Plusieurs actions clés dans la catégorie Relations avec les bailleurs de fonds et redevabilité, concernent aussi des projets financés par des ressources discrétionnaires (allocation). Un exemple est l'élaboration d'un plan de relations avec un bailleur de fonds spécifique à un projet (cf. Norme 10). On peut utiliser ce plan pour utiliser un projet financé par des fonds privés pour établir ou renforcer la position de CRS vis-à-vis de bailleurs de fonds institutionnels.

Le partenariat et les normes de gestion des projets de CRS

Le partenariat est fondamental dans la manière dont CRS se voit dans le monde. Nous croyons que le changement se produit grâce à nos partenaires locaux. En soutenant et en renforçant les institutions locales, nos partenaires améliorent la capacité d'une communauté à répondre à ses propres problèmes. Du fait que les projets que nous appuyons sont généralement mis en œuvre avec et par des partenaires, les actions en lien avec le partenariat font partie intégrante de ces normes.

CRS vise à avoir des partenariats fondés sur une vision à long terme et un engagement commun pour la paix, la justice et le changement social. Notre engagement pour la subsidiarité et notre investissement dans les relations avec nos partenaires stratégiques transcendent les projets. Les normes de gestion des projets sont basées sur la conviction que le partenariat et le renforcement des capacités des partenaires sont des processus continus qui se produisent tout au long du cycle du projet ainsi qu'en dehors des projets. Notre capacité à réaliser les normes de gestion des projets ne pourra que sortir renforcée de ces investissements.

Certaines actions clés dans les normes de gestion des projets concernent des activités plus larges de renforcement des capacités (par ex. des réflexions annuelles et l'utilisation de la carte des scores du partenariat). Cependant, la plupart des actions concernant le partenariat dans les normes s'intéressent à des questions spécifiques à la gestion des projets et à des activités de renforcement des capacités qui leur sont directement liées.

Il y a des actions en lien avec le partenariat dans les quatre catégories de normes décrites plus haut. Par exemple, des actions clés dans les normes de gestion financière insistent sur l'importance de l'implication des partenaires dans l'élaboration et la gestion du budget du projet et de l'accompagnement des partenaires par CRS pour les aider dans leur gestion financière.

Les partenaires apparaissent aussi dans le « qui » pour de nombreuses actions clés, ce qui montre encore une fois l'importance du partenariat dans la gestion des projets de CRS.

Cette icône indique les actions clés et les notes d'orientation qui insistent particulièrement sur le partenariat. Ces normes, et en particulier leurs notes d'orientation, prennent en compte la diversité des partenariats de CRS.



Pour plus de renseignements sur des questions de partenariat et de renforcement des capacités des partenaires qui ne seraient pas abordées dans les normes, veuillez vous référer aux ressources de CRS sur le partenariat, comme celle qui sont disponible via [l'Institut pour le renforcement des capacités](#) (Institute for Capacity Strengthening).



Phase : Conception

CATÉGORIE : PLANIFICATION ET GESTION DES OPÉRATIONS ET DES PROGRAMMES

Norme 1 : Planification efficace pour la conception de projets de qualité.

Établir une solide équipe d'élaboration du document de projet et un calendrier réaliste qui suive les directives standard de CRS pour la conception des projets et permette la collaboration des partenaires et leur appui pendant le processus de conception.

ACTIONS CLÉS

1	Former une équipe qualifiée et expérimentée pour concevoir le projet et élaborer le document de projet
Qui	Représentant résident (CR) ou directeur des programmes (HoP)
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les opportunités de financement externe : Avant la « décision de poursuivre » ou pendant qu'on prend cette décision. ■ Pour les projets financés par de fonds discrétionnaires : Quand la décision est prise d'élaborer un nouveau projet.
2	Prendre des décisions de partenariat sur la base des capacités et de la performance des partenaires, de ce que chacun peut apporter, des directives du document de projet et de l'environnement opérationnel et compétitif.
Qui	Décideur du document de projet ; représentant résident (CR), s'il n'est pas le décideur du document de projet ; coordinateur du document de projet ou gestionnaire de la planification pour l'obtention d'un financement ; autres membres de l'équipe d'élaboration du document de projet ; équipe de direction (SMT) ; cadres des programmes et des opérations ; personnel d'IDEA
Quand	■ Identifiez les partenaires potentiels et, si possible et nécessaire, évaluez leur capacité, bien avant l'élaboration d'un nouveau projet.
3	Élaborer et mettre en œuvre un plan de dotation provisoire en personnel pour que les activités actuelles soient bien gérées pendant l'élaboration du nouveau document de projet.
Qui	Membres de l'équipe de direction (SMT) et tous les superviseurs des membres de l'équipe d'élaboration du document de projet ; coordinateur du document de projet, membres de l'équipe d'élaboration du document de projet, décideur du document de projet, personnel en mission de courte durée (TDY) et autres employés des programmes et des opérations assurant le remplacement.
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Par des fonds discrétionnaires : Selon les besoins pour les projets financés ■ Pour les opportunités de financement externe : Dans l'idéal, pendant la planification pour l'obtention d'un financement pour les opportunités que CRS suit
4	Prévoir un processus participatif : à partir de la date limite de soumission, calculer à rebours pour élaborer un calendrier réaliste pour la conception d'un projet de qualité et la rédaction d'un document de projet réactif.
Qui	Coordinateur du document de projet avec l'équipe du document de projet, HoP, HoOps et partenaires
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les opportunités de financement externe, préparez le calendrier et la check-list du document de projet aussitôt que possible et pas plus de 3 jours après la « décision de poursuivre. » ■ Pour les projets financés par des fonds discrétionnaires, la préparation du calendrier est la première étape après la décision d'élaborer un nouveau projet.
5	Confirmer qu'il y a un financement disponible pour couvrir les coûts de conception du projet et d'élaboration du document de projet.
Qui	Décideur pour le document de projet ou représentant résident (CR) ; coordinateur du document de projet et membres de l'équipe d'élaboration du document de projet ; directeur des finances (FM) ; décideur pour le document de projet ; représentant résident (CR), s'il n'est pas le décideur pour le document de projet
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Parallèlement à la préparation du calendrier d'élaboration du document de projet ■ Dans l'idéal, avant la publication de l'opportunité de financement, sinon, dans les 3 jours suivant la décision de poursuivre



Phase : Conception

CATÉGORIE : PLANIFICATION ET GESTION DES OPÉRATIONS ET DES PROGRAMMES

Norme 2 : Conception participative basée sur les faits pour des projets réussis.

Utiliser des processus participatifs basés sur les faits pour concevoir un projet qui peut donner des résultats de qualité à temps et conformément à son étendue et son budget.

ACTIONS CLÉS

1	Déterminer l'étendue du projet et son échelle à partir de l'expérience et des faits.
Qui	Responsable technique du projet; équipe d'élaboration du document de projet, y compris les partenaires ; conseillers techniques et relecteurs du document de projet ; dédicéur pour le document de projet ; directeur des opérations (HoOps) et/ou gestionnaire des achats ou de la chaine d'approvisionnement ; relecteurs ; personnel régional de mobilisation des ressources ; personnel d'IDEA
Quand	■ Aussitôt que possible dans le processus de conception, avec des ajustements au besoin, selon les nouvelles informations ou les informations actualisées.
2	Inclure les partenaires dans la prise des décisions clés sur la conception technique, le calendrier des activités du projet, les cahiers des charges des partenaires et les structures de gestion du projet.
Qui	Coordinateur du document de projet ; responsable technique du document de projet ; responsable du budget du document de projet ; autres membres de l'équipe d'élaboration du document de projet ; décideur pour le document de projet ; équipe d'élaboration du document de projet des partenaires et direction des partenaires ; directeur des finances (FM) et/ou directeur des opérations (HoOps)
Quand	■ Tout au long de la conception du projet.
3	Prévoir suffisamment de temps dans le calendrier des activités du projet pour le démarrage, le passage à l'échelle supérieure et la clôture.
Qui	Responsable technique du document de projet ; Autres membres de l'équipe d'élaboration du document de projet, comme le coordinateur du document de projet, les responsables du budget et des RH et les autres responsables des opérations (par ex. responsable de la chaine d'approvisionnement, d'ICT4D) et le personnel clé des partenaires ; directeur des opérations (HoOps) ; gestionnaire des achats ou de la gestion de la chaine d'approvisionnement ; autres experts techniques ; personnel d'IDEA (pour les opportunités de financement avec des bailleurs de fonds gérés au niveau central, le cas échéant).
Quand	■ Pendant la planification du calendrier des activités du projet
4	Vérifier que le plan pour les ressources, le budget, les activités nécessaires et le plan MEAL sont réalistes et complémentaires
Qui	Responsable technique, du budget et des RH/du plan de dotation en personnel et gestionnaire de la chaine d'approvisionnement
Quand	■ Pendant l'élaboration du document de projet complet



Phase : Conception

CATÉGORIE : GESTION FINANCIÈRE

Norme 3 : Budgétisation précise et efficiente du document de projet.

Élaborer un budget précis et efficient (rentable) pour le document de projet comprenant un texte descriptif du budget basé sur les activités et le calendrier du projet et correspondant aux politiques de CRS et aux exigences des bailleurs de fonds.

ACTIONS CLÉS

1	Établir des montants pour les coûts indirects et les coûts directs affectés et identifier d'éventuelles contraintes et décisions budgétaires importantes pour que l'équipe d'élaboration du document de projet puisse commencer à budgétiser les coûts direct-direts.
Qui	Responsable du budget du document de projet et représentant résident ; directeur de finances, coordinateur du document de projet, autres membres de l'équipe d'élaboration du document de projet
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les documents de projet pour financement externe, un « calcul sur un coin de table » initial, dans les 2-3 jours suivant une décision finale « de poursuivre » pour pouvoir commencer la planification, suivi de décisions plus précises et d'une planification plus détaillée sur le budget avec l'avancée du processus de conception. ■ Pour les projets financés par des fonds discrétionnaires, dès que CRS a fixé un montant général pour le financement du projet.
2	Élaborer un budget détaillé et un texte descriptif du budget correspondant au calendrier des activités et au plan de dotation en personnel du projet et ajuster selon les besoins.
Qui	Responsable du budget du document de projet ; coordinateur du document de projet ; autres membres de l'équipe du document de projet (par ex. responsables technique, MEAL et ressources humaines) ; directeur des finances (FM) s'il n'est pas le responsable du budget ; directeur des opérations (HoOps) ; représentant résident (CR) et équipe de direction (SMT) ; responsable(s) du budget du/des partenaire(s) ; décideur du projet ; chargé régional des finances (RFO) ; personnel d'IDEA.
Quand	■ Selon le calendrier d'élaboration du document de projet ; finaliser pour la date limite dans le calendrier.
3	Prendre des décisions sur les sous-accords de financement des partenaires, avec le type de l'accord, à partir des réglementations du bailleur de fonds de, la capacité du partenaire et de ses responsabilités prévues dans le projet.
Qui	Décideur pour le document de projet ; représentant résident (CR), s'il n'est pas le décideur pour le document de projet ; coordinateur du document de projet ; équipe de direction (SMT), en particulier le directeur des opérations (HoOps) et le directeur des programmes (HoP) ; experts d'IDEA, selon les besoins ; direction des partenaires.
Quand	■ Aussitôt que possible dans l'élaboration du document de projet.
4	Travailler avec les partenaires pour élaborer des budgets détaillés et des textes descriptifs du budget correspondant au calendrier des activités et au plan de dotation en personnel du projet et ajuster selon les besoins.
Qui	Responsable du budget de CRS ; responsable technique du document de projet de CRS ; coordinateur du document de projet de CRS ; directeur des finances (FM) de CRS ; responsable du budget du partenaire et autres membres de l'équipe d'élaboration du document de projet du partenaire ; directeur des opérations (HoOps) de CRS ; responsable MEAL du document de projet et autres responsables sectoriels de CRS ; décideur du document de projet de CRS ou représentant résident (CR).
Quand	■ Selon le calendrier du document de projet ; finaliser pour la date limite dans le plan.



Phase : Conception

CATÉGORIE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Norme 4 : Dotation en personnel pour une gestion des projets de qualité (viabilité technique, bon calendrier et efficacité).

Prévoir un ensemble adéquat de personnel de CRS et des partenaires pour une gestion de projet de qualité.

ACTIONS CLÉS

1	Déterminer ensemble la structure appropriée du personnel du projet, les descriptions de postes et les profils nécessaires au niveau de CRS et de ses partenaires.
Qui	Responsable des ressources humaines du document de projet ou coordinateur du document de projet ; décideur du document de projet; équipe de direction (SMT) ; personnel des ressources humaines (RH) du programme-pays ; équipe d'élaboration du document de projet, y compris le coordinateur du document de projet et le responsable technique ; personnel d'IDEA ; direction des partenaires ; conseillers techniques ; directeur des finances (FM) et/ ou directeur des opérations (HoOps).
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organiser la discussion initiale pendant la planification pour l'obtention d'un financement (si possible, pour les opportunités de financement concurrentielles) ou l'atelier de conception du projet. ■ Préciser les plans aussitôt que possible pendant la planification et la budgétisation lors d'un atelier après la conception.
2	Faire un plan et un budget de dotation en personnel de démarrage.
Qui	Le décideur pour le document de projet (souvent le représentant résident (CR) ou un autre membre de l'équipe de direction (SMT)) ; responsable des ressources humaines du document de projet ; CR (si celui-ci n'est pas le décideur pour le document de projet) et SMT ; directeur des ressources humaines (RH) ; directeur des opérations (HoOps) ; directeur des finances (FM) ; directeur des programmes (HoP) ; responsable et coordinateur techniques du document de projet ; direction des partenaires ; équipe régionale de direction, selon les besoins.
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pendant la conception du projet. ■ Mettez le plan à jour au besoin pendant le début de démarrage.
3	Procéder à un recrutement proactif pour les postes clés.
Qui	Gestionnaire responsable de l'embauche ; responsable des ressources humaines de l'équipe du document de projet ; directeur des ressources humaines (RH) du programme-pays (s'il ne s'agit pas du responsable des ressources humaines de l'équipe du document de projet) ; spécialiste de l'acquisition de compétences du siège (pour les employés internationaux) ; coordinateur du document de projet ; représentant résident (CR) et/ou un autre membre de l'équipe de direction (SMT) selon les besoins
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les opportunités de financement concurrentielles : Dans l'idéal, pendant la planification pour l'obtention d'un financement ; mettez en route le recrutement au plus tard dans la semaine suivant la décision de poursuivre. ■ Pour d'autres documents de projets : Aussitôt que possible pendant l'élaboration du document de projet.



Phase : Conception

CATÉGORIE : RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS ET REDEVABILITÉ

Norme 5 : Relations précoces avec le bailleur de fonds pour guider la conception.

Être en relation avec les bailleurs de fonds avant et (si possible) pendant la conception du projet et l'élaboration du document de projet pour pouvoir avoir une étendue, un budget et un calendrier de projet gérables et réalistes correspondant aux priorités des bailleurs de fonds.

ACTIONS CLÉS

1	Être en relation avec les bailleurs de fonds pour guider le financement d'un bon projet qui réponde aux besoins prioritaires des personnes que CRS veut servir.
Qui	Représentant résident (CR) ou personnel d'IDEA (pour les relations avec les bailleurs de fonds gérées au niveau central) ; directeur des programmes (HoP) ; gestionnaires des projets (PM) ; gestionnaires et conseillers techniques principaux (de la région et du siège, y compris ceux du Département de réponse humanitaire, HRD) ; personnel de mobilisation des ressources (BD) du programme-pays ou de la région ; personnel de plaidoyer du siège.
Quand	■ Continu
2	Faire des plans d'action pour l'obtention d'un financement pour des opportunités de financement spécifiques, y compris des efforts pour influencer sur l'appel à propositions.
Qui	Gestionnaire de planification pour l'obtention d'un financement ; représentant résident (CR) ou délégué du CR (souvent le responsable de la mobilisation de ressources (BD) si le poste existe) ; personnel régional de BD ; directeur des programmes (HoP) ; gestionnaires de projets (PM) ; personnel d'IDEA ; équipe de direction du programme-pays (SMT) ; conseillers techniques ; directeur des ressources humaines (DRH) ; personnel des ressources humaines du siège, selon les besoins.
Quand	■ Quand CRS a déterminé qu'une opportunité de financement potentielle est intéressante.
3	Tirer parti des occasions d'influer sur les priorités du bailleur de fonds pour une opportunité de financement spécifique, de les clarifier et de donner un feedback.
Qui	Représentant résident (CR) ou son délégué, coordinateur du document de projet ; directeur des programmes (HoP) ; personnel d'IDEA ; membres de l'équipe d'élaboration du document de projet ; personnel de BD (mobilisation des ressources) de la région et du programme-pays ; gestionnaires de projets (PM) ; conseillers techniques du programme-pays, de la région et/ou du siège, selon les cas ; direction des partenaires ; membres de l'équipe d'élaboration du document de projet des partenaires
Quand	■ Tout au long de la préparation pour une opportunité de financement particulière, y compris après une demande d'information ou de feedback du bailleur de fonds avant la publication d'une opportunité de financement formelle. ■ Pendant l'élaboration du document de projet (selon ce qui est autorisé)
4	S'assurer que le calendrier des activités, le plan de dotation en personnel et le budget du projet prennent en compte les processus et calendriers de décision du bailleur de fonds ainsi que les questions de conformité.
Qui	Coordinateur du document de projet ; équipe d'élaboration du document de projet ; personnel des achats et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement du programme-pays et au siège ; personnel chargé des risques et de la conformité du programme-pays et au siège ; personnel d'IDEA.
Quand	■ Pendant la planification de l'obtention d'un financement et la conception du projet
5	Répondre rapidement et de manière professionnelle au feedback et aux questions du bailleur de fonds sur le document de projet.
Qui	Coordinateur du document de projet ; représentant résident (CR) ; personnel de mobilisation des ressources (BD) du programme-pays ; membres de l'équipe d'élaboration du document de projet ; équipe de direction (SMT) du programme-pays ; personnel régional de mobilisation des ressources (BD) ; personnel d'IDEA selon les cas et conseillers techniques au besoin.
Quand	■ Selon le calendrier du bailleur de fonds



Phase : Démarrage

CATÉGORIE : PLANIFICATION ET GESTION DES OPÉRATIONS ET DES PROGRAMMES

Norme 6 : Planification précoce de la transition et du démarrage (y compris avant l'accord de financement).
Faire la transition entre l'équipe de conception/d'élaboration du document de projet et l'équipe de démarrage du projet et mener les premières activités de démarrage.

ACTIONS CLÉS

1	Documenter les justifications des décisions de conception de projet et de budget pour faciliter le démarrage et la transmission à l'équipe de démarrage du projet.
Qui	Gestionnaire de la transition du document de projet (PTM) ; membres de l'équipe de conception du document de projet
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tout au long du processus d'élaboration du document de projet ; la documentation finale sera terminée immédiatement après la soumission du document de projet. ■ Mettre la documentation à jour selon les besoins pendant l'examen et la notification finale du bailleur de fonds.
2	Préparer des plans et des budgets au niveau de CRS et de ses partenaires pour les activités de début de démarrage.
Qui	Gestionnaire de projet/directeur de projet (PM/CoP) ; les principaux employés des opérations et des programmes de l'équipe d'élaboration du document de projet et les employés du projets disponibles au moment de la préparation du plan ; représentant résident (CR) et autres membres de l'équipe de direction de CRS (SMT) ; employés de chacune des organisations partenaires/du consortium.
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Au plus tard un mois avant la date prévue pour le démarrage du projet. ■ Plus tôt pour les projets plus grands, plus complexes ou d'autres projets stratégiques. ■ Aussitôt que possible pour les projets d'urgence.
3	Organiser la transition interne au niveau de CRS et de ses partenaires entre l'équipe du document de projet et l'équipe de démarrage/mise en œuvre.
Qui	Gestionnaire de la transition du document de projet (PTM) et gestionnaire de projet/directeur de projet (PM/CoP) ; membres de l'équipe d'élaboration du document de projet et équipe de démarrage/mise en œuvre
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le briefing de transition (voir ci-dessous) devra se passer pendant la première semaine de l'intégration du gestionnaire de projet/directeur de projet. ■ La réunion de transition (voir ci-dessous) devra se passer avant la réunion de validation et l'atelier de démarrage et aussitôt que possible après l'approbation du projet, une fois que les principaux membres de l'équipe de démarrage/ mise en œuvre sont en place.
4	Évaluer les capacités des partenaires et préparer des plans de renforcement des capacités.
Qui	Gestionnaire de projet/directeur de projet (PM/CoP) ou autre personne formée à l'approche de CRS pour l'évaluation des capacités des partenaires (cf. cadre ci-dessous) ; les employés possédant une expertise en partenariat et en renforcement des capacités dans le programme-pays, la région ou au siège ; représentant résident (CR) et équipe de direction (SMT) ; conseillers techniques et spécialistes des programmes, finances et autres opérations.
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suivez le calendrier fixé dans le plan de début de démarrage ; faites l'évaluation pour la fin du premier trimestre au plus tard. ■ Dans l'idéal, CRS et chaque partenaire fait une première évaluation des capacités pendant la phase de conception.
5	Installer une structure appropriée de gouvernance du projet.
Qui	Gestionnaire de projet/directeur de projet (PM/CoP) ; représentant résident (CR) ; équipe de direction du programme-pays (SMT) ; direction des partenaires ; autres parties prenantes selon les cas
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Installez la structure de gouvernance de manière à ce qu'elle soit opérationnelle dans le premier mois après l'approbation du projet : ■ Pour des projets à financement externe, installez la structure au maximum trois semaines après avoir appris l'intention du bailleur de fonds de financer. ■ Pour les autres projets, dans les trois semaines du démarrage du projet.



Phase : Démarrage

CATÉGORIE : PLANIFICATION ET GESTION DES OPÉRATIONS ET DES PROGRAMMES

Norme 7 : Planification détaillée réaliste et participative de la mise en œuvre pour l'impact du programme.

Élaborer, avec les partenaires, un plan détaillé de mise en œuvre basé sur les faits qui comprend les activités programmatiques, financières, des achats, logistiques et de relations avec les bailleurs de fonds.

ACTIONS CLÉS

1	Revalider le document de projet et adapter la conception et l'approche selon ce qui est nécessaire et faisable.
Qui	Gestionnaire de projet (PM)/directeur du projet (CoP) s'il a participé au processus de conception ou une autre personne désignée qui comprend bien la conception du projet ; membres de l'équipe de conception du projet/ d'élaboration du document de projet ; tous les membres de l'équipe de démarrage/mise en œuvre du projet de CRS et des partenaires qui sont disponibles ; directeur des programmes (HoP) et directeur des opérations (HoOps), s'ils ne font pas partie de l'équipe d'élaboration du document de projet ; représentant résident (CR) ; conseillers techniques selon les besoins.
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'étude du contexte opérationnel et le processus de validation se passent toujours avant la préparation du plan détaillé de mise en œuvre. ■ Pour la plupart des projets, l'étude du contexte opérationnel et la validation peuvent être incorporées à l'atelier de démarrage du projet. ■ Pour les projets où il y a eu des changements significatifs dans le contexte opérationnel et/ou dans lesquels CRS prévoit de faire des changements, il sera peut-être nécessaire d'organiser une rencontre d'étude du contexte opérationnel et de vérification avant l'atelier de démarrage pour permettre des contributions techniques appropriées et la consultation ou l'approbation du bailleur de fonds.
2	Organiser un atelier de démarrage pour orienter l'équipe du projet de CRS et des partenaires et les autres principales parties prenantes sur la conception du projet et les exigences pour la mise en œuvre.
Qui	Gestionnaire de projet/directeur de projet (PM/CoP) ; directeur des programmes (HoP), directeur des opérations (HoOps), cadres supérieurs des opérations, personnel MEAL, personnel de la région ou du siège qui peut jouer un rôle spécifique dans le projet membres de l'équipe du projet de CRS et des partenaires.
Quand	<p>Selon le calendrier dans le plan de début de démarrage et selon les éventuelles exigences du bailleur de fonds. Généralement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les projets de moins de 12 mois, pendant le premier mois ■ Pour les projets de plus de 12 mois, pendant le premier trimestre ■ Aussitôt que possible pour les projets d'urgence
3	Mettre à jour/préciser le calendrier des activités du document de projet pour préparer un plan détaillé de mise en œuvre complet pour la première année du projet
Qui	Gestionnaire/directeur de projet (PM/CoP) ; personnel des programmes et des opérations de CRS et des partenaires ; direction de CRS et des partenaires, en particulier pour les grands projets, les projets complexes ou stratégiques ; conseillers techniques et directeurs régionaux adjoints, selon les cas.
Quand	<p>Selon le calendrier préparé dans le plan de début de démarrage et les éventuelles exigences du bailleur de fonds. En général :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les projets de moins de 12 mois, pendant le premier mois ■ Pour les projets de plus de 12 mois, pendant le premier trimestre ■ Aussi tôt que possible pour les projets d'urgence
4	Créer le système MEAL du projet.
Qui	Coordinateur MEAL et gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP); les membres de l'équipe du projet de CRS et des partenaires (y compris le personnel MEAL de CRS et des partenaires) ; le personnel d'ICT4D et de gestion de la chaîne d'approvisionnement, selon les besoins ; d'autres employés MEAL du programme-pays, de la région et du siège, selon les besoins
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'atelier SMILER pour préparer le manuel d'opérations MEAL se tient dans les trois premiers mois suivant le démarrage du projet (le calendrier exact dépend de la durée et de la complexité du projet).



Phase : Démarrage

CATÉGORIE : GESTION FINANCIÈRE

Norme 8 : Montage financier rapide et exhaustif du projet.

Montez un système de gestion financière du projet basé sur les plans d'activités mis à jour, permettant un démarrage rapide et une gestion financière efficace tout au long du projet.

ACTIONS CLÉS

1	Revoir le projet d'accord avec le bailleur de fonds pour vérifier que CRS peut respecter les exigences financières du bailleur de fonds.
Qui	Le directeur des opérations (HoOps) ou le directeur des finances s'il n'y a pas de HoOps pour des projets administrés par le programme-pays ; le responsable de la gestion de la subvention ou équivalent pour les projets gérés par le siège ; le directeur financier et autres experts du sujet du programme-pays concerné ou du siège, selon la nature et la valeur de la subvention et selon ce que demande la carte de processus de l'accord (APM) ; le directeur régional adjoint pour la qualité de la gestion (DRD/MQ) ou le superviseur le superviseur du responsable du département IDEA ; le responsable de l'accord ; et le chargé régional des finances (RFO), si le DRD/MQ le demande.
Quand	■ Immédiatement après que le bailleur de fonds aura transmis le projet d'accord
2	Travailler avec les partenaires pour évaluer leur capacité en gestion financière et élaborer des plans d'amélioration.
Qui	Directeur des opérations (HoOps) ; gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP) ; directeur financier (FM) ou autre employé désigné des finances ou de la conformité ; directeur des programmes (HoP) ou autre employé désigné des programmes ; représentant résident (CR)
Quand	■ Pour les nouveaux sous-réциpiendaires ou d'autres sous-réциpiendaires dont l'évaluation doit être actualisée : Faites les évaluations des capacités financières des sous-réциpiendaires avant de préparer l'accord de sous-réциpiendaire, car les résultats de l'évaluation affecteront la fréquence des rapports indiquée dans l'accord. ■ Les évaluations peuvent être faites pendant la phase de conception (cf. Norme 3, action clé 4 pour plus d'informations) ; pour les projets à financement externe, il est plus courant de faire l'évaluation pendant le démarrage. Si les évaluations n'ont pas été faites pendant la phase de conception, faites-les si possible pendant la période de démarrage avant l'accord de financement, une fois qu'il y a une nette indication que la victoire est probable.
3	Préciser le budget du projet sur la base des changements dans le contexte d'opérations et de la préparation du plan détaillé de mise en œuvre, avec toutes les activités de programme et d'opérations.
Qui	Gestionnaire de projet/directeur de projet (PM/CoP) ; directeur des finances et/ou chargé des finances ou comptable ; directeur des opérations (HoOps) ; personnel de la gestion de la chaîne d'approvisionnement y compris des achats, selon les cas, ressources humaines (RH) et partenaires de CRS
Quand	■ Pour préciser le budget sur la base du contexte opérationnel : Rapidement après l'approbation du projet et avant la saisie du budget détaillé. ■ Pour préciser le budget sur la base de la préparation du plan détaillé des activités : Immédiatement après la préparation du plan détaillé de mise en œuvre (DIP).
4	Saisir le budget dans le système financier de manière à faciliter l'analyse et les rapports au bailleur de fonds.
Qui	Gestionnaire du budget (BM) (habituellement le gestionnaire de projet/directeur de projet (PM/CoP)); directeur des finances (FM), directeur des programmes (HoP), directeur des opérations (HoOps), employé régional
Quand	■ Immédiatement après la signature de l'accord ou la réception de la lettre de pré-accord financier. Les budgets mis à jours seront ensuite saisis au début de chaque année fiscale suivante.

5	Examiner et documenter les exigences de gestion et les rôles et responsabilités financiers spécifiques au projet.
Qui	Gestionnaire de projet/directeur de projet (PM/CoP); directeur des opérations (HoOps) ; directeur des programmes (HoP) ; directeur des finances (FM) et autres employés des finances affectés au projet (par ex. comptable, chargé des finances) ; autres employés du projet ayant des responsabilités spécifique de gestion financière (par ex. directeur de projet adjoint)
Quand	■ Après la fin du transfert de l'équipe d'élaboration du document de projet à l'équipe de démarrage/mise en œuvre du projet mais avant le début de la mise en œuvre du projet. Dans l'idéal, avant l'atelier de démarrage du projet.
6	Établir les processus, formats et calendriers de gestion et rapports financiers du projet pour les partenaires et faire une orientation pour le personnel du projet.
Qui	Gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP) ; directeur des finances (FM) et/ou autres employés affectés des finances ; personnel des partenaires ; personnel d'IDEA ; responsable régional des finances (RFO) et/ou directeur régional adjoint pour la qualité de la gestion (DRD/MQ).
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans le cadre de la signature des sous-accords et avant le transfert des fonds du projet aux partenaires ; au début de la phase de début de démarrage s'il est prévu que les partenaires mettent en œuvre des activités pendant les premiers mois du projet. ■ Pour les projets à financement externe : Démarrez le processus à la réception du projet d'accord du bailleur de fonds.



Phase : Démarrage

CATÉGORIE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Norme 9 : Recrutement et intégration proactifs pour un démarrage rapide.

Doter le projet en personnel à temps, avec les bonnes personnes et en utilisant les meilleures pratiques du recrutement et de l'orientation.

ACTIONS CLÉS

1	S'assurer qu'il y a un personnel en place pour le démarrage du projet.
Qui	Directeur des programmes (HoP) ; directeur des ressources humaines (RH), gestionnaire de projet/directeur de projet (PM/CoP) ou PM intérimaire, directeur régional adjoint pour la qualité des programmes (DRD PQ) et directeur régional adjoint pour la qualité de la gestion (DRD MQ), directeur des opérations (HoOps), représentant résident (CR).
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les documents de projets concurrentiels avec une forte probabilité de gagner, mettez en route la planification du personnel de démarrage dans les deux semaines suivant la soumission du document de projet et finalisez le plan à la réception de la notification de l'intention du bailleur de financer le projet. ■ Pour d'autres documents de projets concurrentiels, mettez en route la planification dès qu'il y a une indication de la possibilité de gagner.
2	Vérifier que les plans des ressources humaines et les dispositions des contrats sont conformes au droit local du travail, aux meilleures pratiques du secteur, aux politiques de CRS et à l'analyse actuelle des marchés.
Qui	Directeur ou chargé des ressources humaines (RH) ; gestionnaire de projet/directeur de projet (PM/CoP), département des ressources humaines (RH) du siège
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans le cadre des processus de recrutement du démarrage. ■ Pour les projets à financement externe, commencez le processus (par ex. adapter les modèles de contrats) dès que CRS reçoit la notification de l'intention du bailleur de fonds de financer le projet.
3	S'assurer que tous les postes du projet prévus pour CRS et ses partenaires ont des descriptions de poste claires.
Qui	Directeur ou chargé des ressources humaines (RH) (pour le personnel national) et spécialiste de l'acquisition des compétences (talent acquisition) du siège (pour le personnel international) ; gestionnaire responsable de l'embauche, gestionnaire de projet/directeur de projet (PM/CoP) (pour les postes pour lequel le PM/CoP n'est pas le gestionnaire responsable de l'embauche), représentant résident (CR) ou son délégué ayant l'autorité d'approuver.
Quand	<p>Projets financés par des fonds externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les documents de projets avec une forte probabilité de gagner : Préparez/finalisez les DP pour les employés qui ne sont pas désignés comme personnel clé ni comme personnel de direction du projet peu après la soumission du document de projet. ■ Pour les autres documents de projets : Préparez/finalisez les DP aussitôt qu'il y a un signe d'une possibilité de gagner. ■ Projets financés par des fonds discrétionnaires : Préparez/finalisez les DP pendant le début de démarrage ; prévoyez suffisamment de temps pour que le projet soit totalement pourvu en personnel pour la date où il commence.
4	Procéder à un recrutement proactif pour les postes selon les besoins du projet et les meilleures pratiques du secteur.
Qui	Gestionnaire responsable de l'embauche (« hiring manager ») ; directeur ou chargé des ressources humaines (RH) (dans les programme-pays) ou spécialiste de l'acquisition des compétences aux RH du siège ; directeur des programmes (HoP) ; directeur des opérations (HoOps) ; représentant résident (CR) et membres de l'équipe de direction (SMT) selon les besoins.
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documents de projet ayant une forte probabilité de gagner : Commencez le recrutement pour les postes restants du projet dans les deux semaines suivant la soumission du document de projet. ■ Autres documents de projets concurrentiels : Aussitôt qu'il y a une indication d'une possibilité de gagner. ■ Projets financés par des fonds discrétionnaires : Pendant la période de début de démarrage, pour que le personnel qualifié soit en place pour la date officielle de début du projet.

5	Fournir au nouveau personnel du projet une intégration et une orientation complètes.
Qui	Superviseur ; gestionnaire de projet/directeur de projet (PM/CoP) et autre personnel clé identifiée par le superviseur
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans les six premiers mois (pour tout le personnel du projet) ; dans l'idéal, plus vite pour les employés travaillant déjà pour CRS ■ Urgences : Réduisez le calendrier pour l'intégration à quelques jours, une semaine au maximum



Phase : Démarrage

CATÉGORIE : RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS ET REDEVABILITÉ

Norme 10 : Poser les bases pour des relations et une redevabilité efficaces envers les bailleurs de fonds.
Poser les bases pour des relations réussies avec les bailleurs de fonds tout au long du projet.

ACTIONS CLÉS

1	Revoir le projet d'accord avec le bailleur de fonds par rapport à la politique de CRS et au droit local et négocier d'éventuels ajustements nécessaires.
Qui	Responsable de l'accord ; veuillez vous référer au Diagramme du processus des accords dans Politique et procédure des accords.
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aussitôt que CRS reçoit le projet d'accord avec le bailleur de fonds. ■ Selon Politique et procédure des accords , utilisez aussi ces directives pour les modifications/amendements aux accords.
2	Faire une orientation pour le personnel de CRS et des partenaires sur les exigences des bailleurs de fonds.
Qui	Directeur des opérations (HoOps) ; gestionnaire de projet/directeur de projet (PM/CoP) ; directeur des programmes (HoP) ; personnel d'IDEA ; équipe du projet de CRS et des partenaires (programmes et opérations) ; direction de CRS et de ses partenaires.
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pendant l'atelier de démarrage et dans le cadre de l'appui aux partenaires pour le montage financier du projet ■ Pendant l'intégration, surtout pour les employés embauchés après l'atelier de démarrage
3	Élaborer pour le projet des formats qui aident à se conformer aux exigences du bailleur de fonds et de l'accord de financement.
Qui	Gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP) ; gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP)
Quand	Finalisez les modèles avant la soumission du/des premier(s) rapport(s) ou de tout autre premier livrable, en général : <ul style="list-style-type: none"> ■ Le premier mois pour les projets d'une durée inférieure à 12 mois ■ Pendant le premier trimestre pour les projets d'une durée supérieur à 12 mois ■ Aussitôt que possible pour les projets d'urgence ■ Autant que possible, préparez les modèles à temps pour qu'ils soient revus pendant l'atelier de démarrage du projet.
4	Préparer un plan pour les relations avec le/les bailleurs de fonds pendant le projet (influence, communication, marketing).
Qui	Gestionnaire de projet (PM) ou directeur du projet (CoP) ; équipe du projet de CRS et des partenaires ; représentant résident (CR) et équipe de direction (SMT) ; personnel de mobilisation des ressources (BD) du programme-pays et/ou de la région ; personnel d'IDEA ; personnel de la communication du programme-pays ; marketing et communication (MarComm) le cas échéant.
Quand	■ Les 3 premiers mois (avec des ajustements/ des additions en continu) ; pour les projets d'urgence, au cours du premier mois
5	Soumettre à temps au bailleur de fonds des produits livrables de démarrage de qualité.
Qui	Gestionnaire de projet (PM) ou directeur du projet (CoP) ; équipe du projet, dont programmes, opérations et équipe de direction (SMT) et employé d'IDEA, selon les cas ; conseiller technique régional MEAL
Quand	■ Selon les exigences du bailleur de fonds (résumées dans le Calendrier des livrables de gestion de la subvention.



Phase : Mise en œuvre

CATÉGORIE : PLANIFICATION ET GESTION DES OPÉRATIONS ET DES PROGRAMMES

Norme 11 : Gestion des projets basée sur les faits et orientée vers l'action.

Prendre des décisions collaboratives, bien informées et au bon moment pour que les activités du projet conduisent à l'impact prévu pour les bénéficiaires dans la période, l'étendue et le budget approuvés.

ACTIONS CLÉS

1	Promouvoir et faciliter une réflexion, un apprentissage et une adaptation intentionnels sur le projet.
Qui	Gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP) ; Directeur des programmes (HoP) ; représentant résident (CR) ; équipe du projet de CRS et des partenaires ; conseillers techniques (du programme-pays, régionaux et mondiaux) ; personnel de la mobilisation des ressources du programme-pays et de la région ; personnel d'IDEA ; équipe de communication de PIQA (impact des programmes et assurance de la qualité).
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tout au long de la mise en œuvre du projet. ■ Visez à tenir au moins une rencontre d'apprentissage de haut niveau pour le projet par an.
2	Identifier et résoudre rapidement les problèmes et risques pour la mise en œuvre du projet.
Qui	Gestionnaire ou directeur de projet (PM/CoP) ; personnel du projet (programmes et opérations) de CRS et des partenaires ; équipe de direction du programme-pays (SMT) ; membres de la structure de gouvernance du projet
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tout au long de la mise en œuvre du projet ■ Utilisez les réunions régulières (quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles, selon le contexte du projet) de l'équipe du projet pour identifier et analyser les risques et problèmes et revoir la situation des problèmes et risques critiques qui demandent une gestion active ■ Utilisez les réunions trimestrielles et annuelles de planification et de revue pour revoir l'ensemble des risques et problèmes du projet
3	Collecter et analyser des données qualitatives et quantitatives de suivi, ainsi que le feedback des communautés, utiles pour la prise de décision et les besoins d'apprentissage du projet.
Qui	Coordinateur MEAL du projet (Chargé du MEAL) et gestionnaire de projet (PM) ou directeur de projet (CoP); personnel du MEAL et des programmes des partenaires ; responsables de secteurs du projet ; autres membres de l'équipe du projet de CRS (programmes et opérations, et particulièrement les éventuels responsables de secteurs)
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tout au long de la mise en œuvre du projet
4	Organiser des réunions interdisciplinaires de revue du projet et de planification basées sur les faits.
Qui	Gestionnaire de projet (PM)/directeur de projet (CoP) et coordinateur MEAL du projet ; membres de l'équipe du projet de CRS et des partenaires (programmes et opérations) ; conseillers techniques sectoriels ; équipe de direction du programme-pays (SMT) et direction des partenaires, selon les besoins ; autres membres de la structure de gouvernance du projet
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réunions de revue et de planification trimestrielles (ou suivant une autre fréquence régulière) : Organisez des réunions d'un à trois jours sur les résultats du projet aux niveaux inférieurs (activités, produits, éventuellement résultats intermédiaires), le feedback de la communauté et les changements dans le contexte, pour informer la planification trimestrielle et les rapports. ■ Réunions annuelles de revue et de planification : Organisez des réunions annuelles de trois à cinq jours sur les résultats du projet aux niveaux supérieurs (par ex. résultats intermédiaires (RI) et objectifs stratégiques (OS)), la progression et les leçons apprises, pour informer les décisions stratégiques et la planification à plus long terme et mettre à jour le système MEAL si nécessaire.

5	Gérer de manière proactive et étudier les relations avec les partenaires.
Qui	Gestionnaire de projet (PM)/directeur de projet (CoP) ; personnel des programmes, y compris le point focal pour les partenariats (s'il y en a un) et autre personnel du projet (chargés de projet, assistants de projet) ; personnel des finances et autres opérations ; représentant résident (CR) ; directeur des programmes (HoP) ; directeur des opérations (HoOps)
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ En continu pendant toute la mise en œuvre du projet ■ Tous les ans pour la Fiche d'évaluation du partenariat de CRS et la Réflexion de partenariat (selon ce qui est nécessaire et convenu).



Phase : Mise en œuvre

CATÉGORIE : PLANIFICATION ET GESTION DES OPÉRATIONS ET DES PROGRAMMES

Norme 12 : Gestion efficace des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement.
 Gérer la chaîne d'approvisionnement d'une manière efficace - grâce à une proche collaboration entre les équipes des programmes, des finances et des opérations - afin d'approvisionner des items d'un projet, les stocker, les conserver et les distribuer soit aux bénéficiaires soit pour l'utilisation interne.

ACTIONS CLÉS

1	Mettre à jour et exécuter en collaboration les plans de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans la ligne des objectifs du projet et du DIP.
Qui	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou équivalent ; gestionnaire de projet (PM) ou directeur de projet (CoP) ; personnel de la chaîne d'approvisionnement ; personnel du projet ; personnel des partenaires
Quand	■ En continu, tout au long de la mise en œuvre, de manière cyclique avec le suivi de la chaîne d'approvisionnement
2	Suivre la mise en œuvre des activités de la chaîne d'approvisionnement pour transmettre les informations clés aux parties prenantes et faire des améliorations là où c'est nécessaire
Qui	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ; personnel de la chaîne d'approvisionnement ; coordinateur MEAL ; gestionnaire de projet (PM)/directeur de projet (CoP) ; directeur des finances (FM) ; partenaires
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suivre les KPI pour la chaîne d'approvisionnement de manière continue, avec une analyse et des décisions chaque trimestre pour l'amélioration de la performance. ■ Suivre les données relatives à la chaîne d'approvisionnement dans le système MEAL du projet selon la fréquence établies dans le plan MEAL du projet et le manuel d'opérations.



Phase : Mise en œuvre

CATÉGORIE : GESTION FINANCIÈRE

Norme 13 : Gestion financière efficace pendant la mise en œuvre du projet.

Arriver à la cohérence financière, la redevabilité et la gestion rationnelle grâce à une planification, un suivi, des contrôles et des rapports financiers continus et adéquats.

ACTIONS CLÉS

1	Préparer des projections financières annuelles et trimestrielles basées sur le plan détaillé de mise en œuvre mis à jour.
Qui	Gestionnaire de projet avec l'ensemble de l'équipe de projet et des contributions des partenaires et du département des finances
Quand	■ Chaque trimestre
2	Préparer et partager chaque mois des rapports de comparaison de budget et de balance âgée pour que le gestionnaire de projet puisse vérifier les dépenses par rapport au plan détaillé de mise en œuvre et prendre des décisions en conséquence.
Qui	Gestionnaire du budget ; directeur financier (FM); autres membres de l'équipe des programmes du projet ; directeur des programmes (HoP) ; directeur des opérations (HoOps) ; représentant résident (CR)
Quand	■ Chaque mois, les rapports de comparaison du budget et les rapports de balance âgée sont diffusés dans les 5 jours précédant la clôture financière de fin de mois. ■ Les revues financières coïncidant avec les re-prévisions sont aussi des occasions d'analyse financière et de prise de décisions.
3	Suivre et auditer les finances des sous-réceptaires et accompagner les partenaires pour la mise en œuvre de leurs plans d'amélioration des contrôles internes (ICIP).
Qui	Directeur des opérations (HoOps) ou gestionnaire des opérations ; directeur financier (FM) ou employé désigné des finances ; gestionnaire de projet (PM) ou directeur de projet (CoP) ou délégué du CoP
Quand	■ Selon les conditions de la politique SRFMP (Politique de gestion financière des sous-réceptaires) et les plans d'amélioration des contrôles internes (ICIP) de chaque partenaire
4	Préparer des rapports financiers qui reflètent exactement toutes les dépenses du projet dans le système financier afin qu'ils soient étudiés par le gestionnaire de projet et soumis aux bailleurs de fonds selon les besoins.
Qui	Directeur financier (FM) ou personnel des finances internationales du siège ; gestionnaire de projet (PM) ou directeur de projet (CoP) ; Directeur des programmes (HoP) ; personnel d'IDEA le cas échéant ; analyste des subventions des finances internationales, au siège ; équipe de direction (SMT).
Quand	■ Selon ce qui est demandé par le PM/CoP, sur la base des dates butoirs du bailleur. ■ Référez-vous à la Norme 16 pour plus d'informations sur les rapports financiers finaux du projet.
5	Faire au bon moment les avances pour le projet et l'examen des rapports de liquidations des partenaires en documentant les bonnes pratiques et les améliorations nécessaires et en donnant un feedback.
Qui	Gestionnaire de projet (PM) ; directeur financier (FM) ou autre employé des finances désigné ; représentant résident (CR) ou son délégué
Quand	■ Après la première avance du projet, les avances devront être émises dans les 15 jours calendaires suivant la réception du rapport de liquidation du partenaire (cf. Politique de gestion financière des sous-réceptaires)



Phase : Mise en œuvre

CATÉGORIE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Norme 14: Gérer et développer les ressources humaines pour la mise en œuvre de projets de qualité.

Gérer les ressources humaines du projet avec proactivité grâce à une supervision de la qualité, une planification et une évaluation rigoureuses de la performance et du développement et des mesures prises à temps pour répondre aux besoins de dotation en personnel.

ACTIONS CLÉS

1	Offrir au personnel de l'équipe du projet un appui en gestion de la performance selon ses responsabilités et ses priorités.
Qui	Superviseur ; représentant résident (CR) et équipe de direction (SMT) ; gestionnaire de projet (PM)/directeur de projet (CoP) et autres membres de l'équipe du projet (programmes, finances et autres opérations)
Quand	■ En continu, tout au long de la mise en œuvre, avec les activités clés suivant le calendrier de CRS pour la gestion de la performance.
2	Déterminer les lacunes dans les compétences du personnel pour la gestion des projets et mettre en œuvre des plans pour y remédier.
Qui	Superviseurs ; membres de l'équipe du projet (programmes, finances et autres opérations) ; conseillers techniques (TA) ; représentant résident (CR) et équipe de direction (SMT) ; gestionnaire de projet (PM)/directeur de projet (CoP)
Quand	■ Chaque année, en faisant le point régulièrement (au moins une fois par trimestre) tout au long de la mise en œuvre.
3	Donner la priorité à la prise en charge du personnel et à l'appui au personnel pour encourager la fidélisation du personnel et la continuité dans l'équipe du projet.
Qui	Superviseurs ; gestionnaire de projet (PM)/directeur de projet (CoP) ; représentant résident (CR) et équipe de direction (SMT) ; directeur ou chargé des ressources humaines (RH).
Quand	■ En continu, mais particulièrement aux moments de stress, comme vers les principales dates butoirs ou les événements importants du projet.
4	Superviser les besoins du projet en personnel et agir avec proactivité pour réduire les manques au minimum.
Qui	Gestionnaire de projet (PM)/directeur de projet (CoP) ; autres superviseurs, directeur et/ou chargé des ressources humaines (RH), équipe de direction (SMT)
Quand	■ En continu, avec des réunions formelles périodiques selon les besoins.
5	Aider les partenaires à renforcer leur gestion des ressources humaines et leurs systèmes de RH.
Qui	Gestionnaire de projet (PM)/directeur de projet (CoP) et, si possible, un employé ayant une expérience des ressources humaines (RH); directeurs des ressources humaines (directeurs des RH) de CRS et de ses partenaires
Quand	■ En continu, selon les besoins identifiés dans l'évaluation des capacités des partenaires en utilisant l'instrument HOCAI (Instrument d'évaluation de la capacité organisationnelle holistique) de CRS.



Phase : Mise en œuvre

CATÉGORIE : RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS ET REDEVABILITÉ

Norme 15: Cultiver des relations effectives avec les bailleurs de fonds tout au long de la mise en œuvre.
Être en relations avec les bailleurs de fonds tout au long de la mise en œuvre du projet pour garantir la redevabilité et la conformité et renforcer la relation avec les bailleurs de fonds.

ACTIONS CLÉS

1	Faire des vérifications régulières de la conformité des programmes, des finances et de la logistique tout au long de la vie du projet.
Qui	Gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP) ; employés des risques et de la conformité du projet/du programme-pays (s'ils font partie du personnel du projet/du programme-pays) ; directeur des finances (FM) ; directeur des opérations (HoOps) ; directeur des programmes (HoP) ; personnel MEAL ; personnel de gestion de la chaîne d'approvisionnement ; autre personnel des programmes et des opérations (par ex. chargés de projet) ; personnel d'IDEA pour les projets à financement central ; employés des risques et de la conformité au niveau régional et mondial ; direction et personnel du projet des partenaires
Quand	■ En continu, conformément au plan détaillé de mise en œuvre et aux plans de gestion de la chaîne d'approvisionnement ainsi qu'à la politique de gestion financière des sous-réциpiendaires (SRFMP), aux cycles des rapports du projet et aux réglementations du bailleurs, comme stipulé dans l'accord du projet.
2	Faire part rapidement au bailleur de fonds des changements et des risques et demander son approbation quand c'est nécessaire.
Qui	Gestionnaire de projet (PM) ou directeur de projet (CoP); représentant résident (CR) ; équipe de direction (SMT) ; personnel d'IDEA ; membres de la structure de gouvernance du projet
Quand	■ Selon les besoins tout au long du projet, selon les calendriers des rapports établis par le bailleur de fonds et particulièrement au moment de la soumission des rapports.
3	Préparer pour le bailleur des rapports (financiers et narratifs) de haute qualité et conformes à ses exigences et les soumettre à temps.
Qui	Gestionnaire de projet (PM) ou directeur de projet (CoP) ; l'équipe du projet y compris les programmes (dont MEAL), finances et autre personnel des opérations ; équipe de direction (SMT) ; finances internationales au siège (pour les rapports financiers) ; conseillers techniques et personnel d'IDEA selon les cas
Quand	■ Conformément aux réglementations et exigences du bailleur de fonds, définies dans l'accord de financement.
4	Planifier et utiliser les visites du bailleur de fonds et d'autres activités de communication pour faire progresser la relation entre le bailleur de fonds et CRS et influencer sur les points de vue du bailleur sur les questions de programmes et d'opérations.
Qui	Gestionnaire de projet (PM) ou directeur de projet (CoP) ; représentant résident (CR) ; directeur des programmes (HoP) ; directeur des opérations (HoOps) ; conseillers techniques ; personnel d'IDEA ; spécifiquement pour les visites des bailleurs au projet, direction et personnel du projet des partenaires (par ex. les chargés de projets) et personnel des opérations (par ex. personnel de la logistique et de l'administration)
Quand	■ Selon le plan de relations avec le bailleur de fonds du projet. ■ Selon ce qui convient, à d'autres moments de la mise en œuvre.



Phase : Clôture

CATÉGORIE : MULTI-CATÉGORIES

Norme 16 : Clôture de projet redevable et ponctuelle.

Clôturer le projet d'une manière réactive et redevable vis-à-vis des bénéficiaires, des partenaires, du gouvernement local ou hôte et des bailleurs de fonds.

ACTIONS CLÉS

1	Former une équipe interdisciplinaire pour planifier et mettre en œuvre les activités de clôture du projet.
Qui	Représentant résident (CR) avec le directeur des programmes (HoP) et le directeur des opérations (HoOps) ; gestionnaire de projet/ directeur de projet (PM/CoP) ; directeur des finances (FM) ; directeur des ressources humaines (RH) ; gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou employé équivalent d'IDEA, selon les cas (par ex. pour les subventions gérées au niveau central)
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les projets pluriannuels : Formez l'équipe de clôture du projet entre 12 et 18 mois avant la date de fin du projet, selon la durée et la complexité du projet. ■ Pour les projets de 12 mois ou moins : Formez l'équipe de clôture du projet 3-4 mois avant la date de fin du projet. ■ Faites particulièrement attention aux dates de fin de projet pour les projets à financement externe car la clôture de la subvention, particulièrement pour des bailleurs de fonds ayant des exigences administratives et financières plus complexes pour la clôture des projets, peut être particulièrement contraignante et nécessiter de former l'équipe de clôture du projet plus tôt.
2	Préparer un plan de clôture du projet complet et réaliste détaillant les rôles, les responsabilités, les calendriers et les activités et reflétant les conditions du bailleur de fonds.
Qui	Gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP) ; Les membres de l'équipe interdisciplinaire de clôture du projet, qui sont généralement des employés des programmes (y compris le MEAL), des finances, des ressources humaines, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, des TIC et des autres opérations ; des partenaires ; d'autres experts techniques
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les projets pluriannuels : Préparer le plan initial de clôture entre 12 et 18 mois avant la date de fin du projet, selon la durée et la complexité du projet. ■ Pour les projets de 12 mois ou moins : Préparer le plan initial de clôture entre 3 et 4 mois avant la date de fin du projet.
3	Suivre et gérer de près la mise en œuvre du plan de clôture, en communiquant avec le bailleur de fonds en temps utile.
Qui	Gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP) ; les membres de l'équipe interdisciplinaire de clôture qui comprend habituellement des membres des équipes des programmes (y compris le MEAL), des finances, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, des ressources humaines, des TIC et des autres opérations ; des employés du projet des partenaires ; des membres de la direction ou du groupe central de clôture spécifique au projet (selon les cas) ; des employés du siège (selon les cas)
Quand	<p>En continu depuis la date de démarrage du plan de clôture du projet, jusqu'à la date de fin du projet et de clôture de la subvention (selon les cas), habituellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les projets pluriannuels : En commençant 12-18 mois avant la date de fin du projet/expiration de l'accord de financement. ■ Pour les projets de 12 mois ou moins : En commençant 3-4 mois avant la date de fin du projet/expiration de l'accord de financement.

4	Préparer, soumettre et stocker tous les documents demandés pour la clôture et autres documents, dossiers et données clés du projet.
Qui	Gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP) ; membres de l'équipe du projet de CRS, membre de l'équipe interdisciplinaire de clôture du projet de CRS, qui comprend habituellement des employés des programmes (dont le MEAL), des finances, des ressources humaines, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, des TIC et des autres opérations (y compris le directeur des opérations (HoOps)) ; des employés d'IDEA ou autres employés du siège)
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Préparez/finalisez un plan pour conserver, archiver ou éliminer les documents, dossiers et données (digitaux ou autres) du projet au début du processus de clôture. ■ Conservez les documents, dossiers et données convenus, conformément au plan de clôture du projet et autres dates limites du bailleur de fonds.
5	S'impliquer tout au long de la période de clôture avec les partenaires, les participants du projet et autres parties prenantes clés pour gérer les relations et les attentes.
Qui	Gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP) ; équipe du projet de CRS et des partenaires ; spécialistes du partenariat et du renforcement des capacités, selon les besoins ; équipe de direction du programme-pays.
Quand	<p>Conformément au plan de clôture du projet, habituellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les projets pluriannuels : En commençant au moins 12 mois avant la date de fin du projet. ■ Pour les projets de 12 mois ou moins : En commençant au moins 3 mois avant la date de fin du projet



Phase : Clôture

CATÉGORIE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Norme 17 : Gérer de manière responsable les transitions dans les ressources humaines pendant la clôture du projet.
 S'assurer qu'il y a continuellement suffisamment de personnel qualifié tout au long de la clôture pour remplir les engagements envers toutes les parties prenantes.

ACTIONS CLÉS

1	Encourager le personnel clé du projet à rester jusqu'à la fin de la période du projet.
Qui	Gestionnaire de projet (PM)/directeur de projet (CoP) avec le directeur des programmes (pour le maintien du poste de PM ou de CoP); directeur des programmes (HoP) ; personnel des ressources humaines (RH) ; représentant résident (CR) et équipe de direction (SMT) ; directeur régional adjoint pour la qualité des programmes ou la qualité de la gestion (DRD PQ ou MQ)
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les projets de plusieurs années : Tout au long de la période de clôture, en se concentrant plus sur les 6 derniers mois avant la date de fin du projet. ■ Pour les projets de 12 mois ou moins : En continu, en se concentrant de façon plus intensive sur le maintien du personnel à partir d'au moins 3 mois avant la date de fin du projet.
2	Suivre de près les plans de dotation en personnel pour la clôture et travailler avec les employés du projet pour gérer leur départ de CRS ou leur transition à l'intérieur de CRS.
Qui	Gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP) ; Directeur des programmes (HoP) ; directeur des opérations (HoOps) ; personnel des ressources humaines (RH) ; représentant résident (CR) et équipe de direction (SMT)
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les projets pluriannuels : Après la préparation des plans pour le personnel lors de la clôture du projet, avec un suivi plus intensif des plans commençant 6 mois avant la date de fin du projet. ■ Pour les projets de 12 mois ou moins : Après la préparation des plans pour le personnel lors de la clôture du projet, avec un suivi plus intensif des plans commençant 3 mois avant la date de fin du projet.
3	Suivre le démissions ou transitions de personnel vers la fin du projet et organiser le remplacement si nécessaire.
Qui	Gestionnaire de projet (PM) ou directeur de projet (CoP) ; directeur des programmes (HoP) ; directeur des opérations (HoOps) ; représentant résident (CR) et équipe de direction (SMT) ; personnel des ressources humaines (RH) ; directeurs régionaux adjoints pour la qualité des programmes et/ou la qualité de la gestion (DRD PQ ; DRD MQ) selon les besoins
Quand	■ Tout au long de la clôture du projet, surtout les derniers mois
4	Aider les partenaires à mettre en œuvre leurs plans pour le personnel lors de la clôture.
Qui	Gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP) (cf. la note ci-dessous) ; direction des partenaires ; personnel des ressources humaines (RH) de CRS ; spécialistes du partenariat dans le programme-pays ou la région ; représentant résident (CR) et membres de la SMT
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les projets pluriannuels : En commençant 6-12 mois avant la date de fin du projet, selon la durée et la complexité du projet ■ Pour les projets de 12 mois ou moins : En commençant au moins 3 mois avant la date de fin du projet



Phase : Clôture

CATÉGORIES : PLANIFICATION ET GESTION DES OPÉRATIONS ET DES PROGRAMMES
RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS ET REDEVABILITÉ

Norme 18 : Identifier et valoriser des leçons et des résultats pendant la clôture.

Impliquer les bénéficiaires, partenaires, bailleurs de fonds, gouvernements hôte ou local et autres parties prenantes dans l'évaluation de la clôture du projet et les activités de réflexion pour tirer des leçons et des bénéfices du projet.

ACTIONS CLÉS

1	Préparer une évaluation finale du projet ou une revue après l'action appropriée à l'étendue du projet et aux besoins d'information des parties prenantes.
Qui	Gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP) avec le responsable du MEAL ou la personne désignée comme « chargé de l'évaluation » ; personnel MEAL de CRS et des partenaires ; personnel du projet de CRS et des partenaires, y compris les éventuels responsables sectoriels ; directeur des programmes (HoP) ; représentant résident (le cas échéant) ; conseiller régional MEAL
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettez en route la planification de l'évaluation finale ou de la revue après l'action de manière qu'elle puisse être faite pendant les six derniers mois du projet ou selon les exigences du bailleur de fonds (cf. ci-dessous)
2	Faire une évaluation finale ou une revue après l'action qui implique les parties prenantes dans l'interprétation des résultats et l'identification des leçons.
Qui	Gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP) et responsable MEAL pour l'évaluation (avec l'évaluateur externe le cas échéant); membres de l'équipe du projet de CRS et des partenaires (dont les spécialistes sectoriels, le personnel MEAL et le personnel des opérations) ; équipe de direction du programme-pays (SMT) ; conseillers techniques régionaux ; personnel de mobilisation des ressources (BD) du programme-pays et/ou de la région ; membres de la structure de gouvernance du projet ; personnel d'IDEA le cas échéant
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans les 6 derniers mois du projet, sauf dispositions contraires ■ Programmez l'évaluation finale et la session de réflexion ou la revue après l'action dans le plan de clôture du projet. Faites surtout la session de réflexion de l'évaluation finale avant la finalisation du rapport d'évaluation (tenez compte des dates limites pour la soumission du rapport).
3	Partager les leçons du projet avec les parties prenantes pour permettre l'influence, la pérennisation et le passage à l'échelle supérieure des approches réussies du projet.
Qui	Gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP) ; membres de l'équipe du projet de CRS et des partenaires ; personnel MEAL du programme-pays ; directeur des programmes (HoP) ; représentant résident (CR) ; conseillers techniques (TA) sectoriels ; personnel de mobilisation des ressources (BD) du programme-pays et de la région ; personnel d'IDEA le cas échéant
Quand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finalisez un plan pour partager les dernières leçons du projet dans le cadre de la planification générale de la clôture, en vous appuyant sur la planification de l'évaluation finale ou de la revue après l'action. ■ Précisez le plan et mettez-le en œuvre tout au long de la période de clôture.
4	Rédiger un rapport final complet qui résume les réalisations du projet et les choses apprises.
Qui	Gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP) ; équipe du projet, y compris les programmes (MEAL, responsables sectoriels, chargés de projet) et le personnel des opérations ; directeur des programmes (HoP) ; directeur des opérations (HoOps) ; représentant résident (CR) selon les besoins ; personnel d'IDEA le cas échéant
Quand	■ Selon le calendrier et la date butoir dans le plan de clôture du projet et l'accord de financement.
5	Mettre les principaux documents d'apprentissage du projet sur Gateway (et sur les bases de données du bailleur de fonds éventuellement) pour la mémoire institutionnelle et l'accessibilité et pour les utiliser pour les relations avec les bailleurs de fonds.
Qui	Gestionnaire de projet ou directeur de projet (PM/CoP), ou employé d'IDEA (pour les subventions gérées centralement) ; personnel d'IDEA ou de PIQA selon les cas
Quand	■ Après la finalisation des documents et, le cas échéant, suite à la soumission au bailleur de fonds et aux éventuelles révisions suivant la soumission

Glossaire

TERME	DÉFINITION
Accompagnement/ Accompagner	Coaching et mentorat réfléchis et cohérents après des interventions particulières telles que des ateliers, la conception organisationnelle ou une formation sur le lieu de travail. Il fonctionne quand il comprend d'autres méthodes d'apprentissage continu comme : apprentissage entre pairs, partage de poste et détachement, assurance de la qualité des programmes et de la gestion (<i>Unité de CRS pour le partenariat et le renforcement des capacités</i>)
Appel à soumission de projets (cf. aussi « Sollicitation ») appelé aussi RFA, RFP, APS	Un document formel publié par un bailleur de fonds pour demander des candidatures, documents de projets, offres ou devis. Le terme exact utilisé différera selon le bailleur de fonds et le mécanisme de financement (assistance ou acquisition) mais tous les éléments suivants entrent dans la catégorie « appel à soumission de projets » : Demande de soumission (FRA), demande de documents de projets (FRP), demande de candidature pour une subvention (Grant Application Request), déclaration annuelle de programme (APS). Dans certains cas, le bailleur de fonds peut aussi publier d'abord un appel à notes conceptuelles (CN) ou une expression d'intérêt (EOI). Le/les candidats qui passent par la phase de revue de la CN ou de l'EOI peuvent être ensuite invités à soumettre un document de projet.
Arrêt (« Phase Out »)	Interrompre l'appui ou l'implication dans une activité de projet. On n'essaie pas de trouver un nouveau sponsor pour continuer l'activité. (Levinger et McLeod, 2002)
Atelier de démarrage	Une rencontre tournée vers l'interne impliquant le personnel de projet de CRS et de/des organisations partenaires et visant à revoir les éléments clés de la conception du projet, les rôles et responsabilités dans les projets, les structures et protocoles de communication et de décision, etc.
Bailleurs de fonds initiaux	Quand les fonds sont passés d'une organisation à une autre, le bailleur de fonds d'origine est parfois appelé « bailleur de fonds initial » (Mango). Par exemple, si CRS reçoit un financement d'urgence par l'intermédiaire d'un partenaire Caritas européen, une organisation gouvernementale européenne peut être le bailleur de fonds initial.
Balances âgées (« Aging Reports »)	Un rapport financier mensuel qui présente l'âge de <u>créances</u> impayées (dont les avances fournies au personnel, aux partenaires et aux fournisseurs, etc.) et les <u>effets à payer</u> (dont les factures reçues par CRS pour paiement et non encore payées). (Manuel des politiques et procédures financières de CRS)
Calcul « à l'endos de l'enveloppe »	Un calcul approximatif pour donner une idée de ce qui est disponible pour les activités programmatiques et pour guider les plafonds de budget des partenaires. Le responsable des coûts/du budget introduit les coûts approximatifs de personnel, de déplacements et ce qu'il faut pour les partenaires et le NICRA aide à établir les fonds disponibles pour travailler. Cette étape ne remplace pas l'utilisation du DIP comme base de préparation du budget mais elle peut être utile dans les discussions sur l'étendue possible des activités du projet et peut permettre d'éviter des tensions ou un décalage avec les attentes des partenaires. (<i>CAG 5^{ème} édition</i>)
Calculateur des coûts partagés	Un outil sous forme de feuille de calcul Excel dans le <i>CAG (Cost Application Guidance)</i> de CRS, avec des formules préinstallées pour aider un programme-pays à déterminer la « juste part » des coûts directs affectés des projets pour les budgets des documents de projet. (<i>CAG 5^{ème} édition</i>)
Calendrier des activités (appelé aussi plan de mise en œuvre, plan de travail ou chronologie)	Un calendrier qui divise les objectifs généraux au niveau des activités en actions plus spécifiques, en les listant dans un diagramme de Gantt (diagramme en bâtons) qui indique la durée et la personne ou l'organisation responsable. Les calendriers des activités sont généralement préparés à la phase de conception du projet/de soumission du document de projet. (<i>ProPack I</i>)
Capacité	L'aptitude de personnes et d'unité organisationnelles à remplir des fonctions efficacement, effectivement et de manière durable. (<i>ProPack I</i>)
Charte d'autorisation (« carte d'autorité »)	Un tableau listant tous les employés qui peuvent approuver l'engagement ou le paiement d'une certaine valeur en dollars pour un DSPN particulier. Le représentant résident approuve la carte d'autorité et le directeur des finances vérifie qu'elle est à jour.
Charte du projet	Pour les projets des opérations internationales de CRS, une charte de projet est un document qui formalise la structure de gouvernance du projet, avec les rôles, responsabilités et normes de la structure de gouvernance et qui établit les tolérances du projet et l'autorité de prise de décision.

TERME	DÉFINITION
Chemin critique (« Critical Path »)	La suite de tâches qui représente le chemin le plus long entre le début et la fin du projet. (<i>Guide du PMD Pro</i>)
Clôture de la subvention	La clôture de la subvention est le processus qui suit la date d'expiration (date d'achèvement du projet ou date indiquée dans l'accord) d'un projet financé par une subvention. Parfois appelée « clôture financière et administrative, » la clôture de la subvention comprend les rapports finaux sur les dépenses du projet, les rapports sur le statut final de tout le matériel et l'équipement acheté avec les fonds du projet, la certification d'audit si nécessaire, la soumission de tous les livrables programmatiques techniques finaux, comme les rapports et tout rapport final concernant la propriété intellectuelle créée grâce au projet. La période de clôture de la subvention peut durer plusieurs semaines ou plusieurs mois après la date d'expiration de la subvention. Dans certains cas, les bailleurs de fonds fournissent un financement pour le processus de clôture.
Clôture du projet	La clôture du projet est une phase finale importante du cycle du projet pour tout projet de CRS, qu'il soit financé par des ressources discrétionnaires de CRS ou par des bailleurs de fonds institutionnels. Elle comprend de nombreuses tâches pour la clôture programmatique, financière, des ressources humaines, de la chaîne d'approvisionnement et des autres opérations. L'expression clôture du projet, telle qu'utilisée dans Compass, est un terme général qui englobe les activités se passant à la fois avant et après la date de fin du projet. Pour les projets financés par des bailleurs de fonds institutionnels, le terme « clôture du projet » inclut aussi les activités spécialisées de clôture de la subvention.
Codes T	Codes de transactions (de T0 à T9), un système de codage financier utilisé pour définir, enregistrer et suivre les transactions financières dans les systèmes financiers. Les codes T courants sont Bailleursource (T0), Pays/projet (T2) et le numéro de fournisseur (T4). Certains codes T sont obligatoires pour faire une transaction financière tandis que d'autres sont optionnels mais sont utilisés pour faciliter le suivi de certaines dépenses du projet.
Collecte de données « légère »	Une collecte de données « légère » dans une intervention d'urgence est la collecte de données dans un petit échantillon (habituellement aléatoire, mais parfois ciblé) d'individus servis par l'intervention d'urgence.
Conception du projet	La conception de projet est une phase clé du cycle du projet qui est étroitement liée et connectée à l'élaboration du document de projet. La conception du projet, qui se concentre sur les décisions et les plans pour le projet, est un processus et une série d'étapes qui sont à peu près chronologiques mais aussi itératives et dynamiques. La clarté et la qualité des décisions prises pendant la conception du projet ont un fort impact sur le démarrage, la mise en œuvre et la clôture du projet. (<i>ProPack I</i>)
Convention de collaboration (« Teaming Agreement ») Contrat de pré-collaboration (« Pre-Teaming Agreement »)	Un contrat entre deux entités ou plus pour améliorer leur compétitivité en mettant leurs ressources en commun pour obtenir et mettre en œuvre un accord de financement. Utilisé fréquemment dans l'élaboration de documents de projets pour des consortiums. Dans certains cas où on a des informations sur une opportunité de financement imminente, les ONG établiront des contrats de pré-collaboration . Ceux-ci les engage à travailler ensemble pour se préparer à l'opportunité de financement anticipée et formalisent l'intention des organisations de poursuivre ensemble l'opportunité quand elle sera publiée (en supposant que les détails de l'opportunité correspondent aux capacités respectives des organisations). (<i>Seidman & Associates, P.C.; Shipley Associates</i>)
Cost Application Guidance (Directives pour les propositions financières, CAG)	Un document interne de directives de CRS prévu pour aider les équipes d'élaboration des documents de projets à préparer des budgets et notes budgétaires conformes aux exigences du Gouvernement des États-Unis (GEU) et à présenter des propositions financières claires, organisées de façon logique et qui sont clairement liées à nos propositions techniques et racontent la même histoire. Le CAG est schéma de réponse à une sollicitation typique de l'USAID. Cependant, beaucoup des directives budgétaires de base qui y sont fournies sont aussi applicables et adaptables aux offres de financement ne dépendant pas du GEU. (<i>CAG 5^{ème} édition</i>)
Coûts directs affectés (appelés aussi charges d'affectation des coûts partagés)	Dépenses qui bénéficient à plusieurs Codes bailleur source/projet (DSPN) dans un programme-pays mais pour lesquelles le niveau de bénéfice est moins facilement identifié au moment où elles sont encourues. Ces types de coûts sont « affectés » aux centres de coûts selon le bénéfice que chaque centre de coûts tire de la dépense. Le processus d'affectation utilise des facteurs et formules spécifiées pour aligner les dépenses sur chaque centre de coût selon le bénéfice reçu. Référez-vous à la politique d'affectation des coûts (POL-FIN-ALL-020) des finances et aux procédures qui l'accompagnent pour plus d'informations. (<i>Manuel des politiques et procédures financières de CRS</i>)

TERME	DÉFINITION
Coûts directs	Coûts imputés directement à un projet ou à une subvention sur la base du niveau de travail ou du bénéficiaire reçu. Les coûts directs soient imputés directement (« direct-direct ») ou affectés (« direct-affecté »). (<i>Manuel des politiques et procédures financières de CRS</i>)
Coûts direct-direts	Coûts associés spécifiquement et entièrement à un projet proposé. Ils comprennent la main d'œuvre directe, le matériel et les fournitures directs, les sous-accords et les consultants directs, les voyages directs et d'autres coûts directs. Les coûts à ce niveau sont entièrement dépendants de la conception du projet. (<i>CAG 5^{ème} édition</i>)
Cycle du projet	L'ensemble des actions (conception, planification, mise en œuvre, suivi, évaluation, rapports et apprentissage) dans toutes les phases d'un projet. Ces actions sont liées et sont plus ou moins séquentielles.
Décideur pour le document de projet	Un cadre (habituellement le représentant résident) qui a la responsabilité de prendre des décisions stratégiques relatives à la réponse de CRS à une opportunité de financement spécifique. Cela comprend les négociations et accords en lien avec les partenariats/consortiums, le recrutement et la sélection de personnel clé, la définition des paramètres préliminaires du budget (y compris une éventuelle contrepartie financière de CRS), d'autres importantes décisions pour le budget et l'étude et l'approbation des versions finales des documents (y compris les budgets). C'est un rôle crucial de l'équipe d'élaboration du document de projet, mais pas un rôle à plein temps.
Décision de poursuivre/de ne pas poursuivre	La décision de poursuivre ou non une opportunité de financement spécifique. Les décisions de poursuivre/de ne pas poursuivre peuvent être prises à plusieurs moments : une décision préliminaire peut être prise sur la base d'un projet de sollicitation ou d'intelligence telle que des informations prévoyant de futures opportunités de financements. La décision de poursuivre/de ne pas poursuivre est souvent réexaminée après la publication formelle d'une sollicitation.
Démarrage du projet	La première étape cruciale du projet suivant l'achèvement de la conception du projet et la finalisation du document de projet. Les principales activités d'un démarrage de projet bien planifié sont : <ul style="list-style-type: none"> ■ Transfert et transition entre l'équipe du document de projet et l'équipe de démarrage du projet ■ Établissement d'une structure de gouvernance du projet ■ Conduite des évaluations des capacités des partenaires ■ Mise en place du système financier du projet ■ Recrutement et intégration du personnel du projet ■ Planification détaillée de la mise en œuvre
Développement des capacités	<i>Cf.</i> Renforcement des capacités
Document de projet	Un document structuré, bien argumenté et clairement présenté, écrit pour la direction de CRS et les bailleurs de fonds pour obtenir une approbation et un financement pour une stratégie de projet proposée. (<i>ProPack II</i>) Un document qui montre les décisions prises pendant le processus de conception du projet en utilisant un format déterminé par le bailleur de fonds ou CRS (<i>ProPack I</i>) NOTE : Les documents de projet ne sont <u>pas</u> inclus dans les normes de gestion des projets de CRS parce qu'il existe énormément de directives de CRS et des bailleurs de fonds sur l'élaboration de documents de projets, dont Technical Application Guidance (TAG) de CRS.
DSPN (Code bailleur source/projet)	Un code à 11 chiffres utilisé par CRS pour identifier le centre de coûts par bailleur de fonds (code à 4 chiffres), programme-pays ou département (code à 3 chiffres) et numéro de projet (code à 4 chiffres). CRS utilise les DSPN pour suivre toutes ses dépenses.
[Numéro] DUNS	Le système universel de numération des données, ou <u>Numéro DUNS Dun & Bradstreet</u> , est un identifiant unique à 9 chiffres pour les entreprises. Il est utilisé pour établir un dossier de crédit Dun & Bradstreet pour les entreprises et il est obligatoire pour toutes les entités qui veulent répondre à un appel d'offre du gouvernement des EU.
eBudget (Adaptive Planning)	La plateforme en ligne, dans le nuage, utilisée par CRS pour préparer et suivre ses budgets annuels et ses prévisions trimestrielles de dépenses.
Engagements (« commitments »)	Les engagements sont des responsabilités légales découlant des accords de sous-réceptaires et des bons de commande >10K\$ exécutées par les programmes-pays de CRS ou en leur nom.

TERME	DÉFINITION
Entretien de départ	Un entretien ou un questionnaire avec une personne qui quitte une organisation. À CRS, les entretiens de départ sont faits dans l'esprit du développement et de la croissance de l'agence. Leur objectif est de découvrir quelle a été l'expérience de l'employé à CRS et de collecter des données sur les raisons des changements de personnel, celles qui sont évitables et celles qui ne le sont pas. Ces informations sont analysées et appliquées pour aider CRS à s'améliorer continuellement en tant qu'employeur.
Équipe	Un petit nombre de personnes qui ont des compétences complémentaires et sont engagées dans la poursuite d'un objectif commun, d'un ensemble d'objectifs de performance et d'une approche pour lesquels elles se tiennent mutuellement responsables. (<i>ProPack II</i>)
Équipe de direction (SMT)	Le personnel des programmes et des opérations du niveau le plus élevé dans un programme-pays, comprenant généralement le CR, le HoP, le HoOps ou son équivalent et les directeur financier (FM). D'autres employés comme le directeur des RH ou le spécialiste en BD peuvent aussi faire partie de la SMT.
Équipe du projet	Tous les employés des programmes, finances et opérations ayant une responsabilité particulière et importante dans le projet. Cela inclut les employés des programmes et autres budgétisés directement dans le projet à plein temps ou à temps partiel ainsi que le personnel des « pools » dont le temps est imputé au projet par l'intermédiaire de l'affectation des coûts partagés correspondant aux coûts de personnel partagés directs.
Équipe des relations avec les bailleurs de fonds	Équipe basée au Siège, dans le département IDEA (Département d'implication et d'avancement des bailleurs de fonds institutionnels), responsable de la gestion des relations de CRS avec un ensemble particulier de bailleurs de fonds institutionnels. CRS a des équipes de relations avec les bailleurs de fonds pour les bailleurs du gouvernement des EU et des sous-ensembles de ceux-ci, les bailleurs publics, les fondations et les corporations et le Fonds mondial.
Étendue du projet	Tout le travail nécessaire pour fournir le « quoi » du projet, c'est-à-dire les produits livrables du projet (comment les produits livrables seront créés et fournis) (<i>Guide du PMD Pro</i>)
Événement de lancement	Une rencontre tournée vers l'extérieur pour lancer formellement un projet. Comprend habituellement des représentants du bailleur de fonds du projet (s'il est à financement externe) ainsi que des représentants d'autres bailleurs de fonds, du gouvernement et de la communauté.
Facteur de coût	Un facteur qui cause un changement dans le coût d'une activité. Par exemple le nombre de bénéficiaires ou le nombre de groupe servis. Il peut y avoir plusieurs facteurs de coût par activité. (<i>ProPack I</i>)
Gateway	Système en ligne de CRS pour la gestion des prévisions commerciales et du portefeuille des contrats, bâti sur une plateforme technique Salesforce.
Gestion adaptative	Une approche permettant de s'attaquer à des difficultés complexes. Le point de départ est une hypothèse d'incertitude sur ce qui fonctionnera pour résoudre la difficulté. Elle est ensuite caractérisée par une approche flexible impliquant de tester, faire un suivi, recevoir du feedback et, surtout, faire des changements de cap, si nécessaire. (<i>Adaptive management: What it means for civil society organisations</i> , Bond, 2016)
Gestion de projet	Planifier, organiser et gérer les ressources pour permettre la réussite de buts, effets et produits spécifiques du projet. (<i>Guide du PMD Pro</i>)
Gestion des ressources humaines	La fonction organisationnelle qui traite des questions liées aux personnes telles que la rémunération, l'embauche, la gestion de la performance, la sûreté, le bien-être, les avantages sociaux, la motivation des employés, la communication, l'administration, la formation et la spiritualité.
Gestionnaire de la subvention	La personne responsable de la gestion d'un projet conformément aux termes de l'accord de financement et qui représente CRS auprès du bailleur de fonds pour cette subvention. Ce n'est pas un poste mais plutôt un rôle attribué : cette personne peut être le chargé de la gestion de la subvention, le directeur de projet, le directeur des programmes ou le gestionnaire de projet/directeur de projet.
Gestionnaire de la transition du document de projet	La personne qui a la responsabilité de s'assurer que les documents, la documentation justificative et les informations de contextes concernant le document de projet sont réunis, compilés et transmis à l'équipe de démarrage/mise en œuvre du projet.
Gestionnaire de programme	Un employé de CRS qui supervise un groupe de projets liés (généralement des projets en lien avec un secteur particulier de programmation technique).

TERME	DÉFINITION
Gestionnaire de projet	<p>Un employé de CRS qui accompagne les partenaires d'un projet spécifique grâce à un travail de gestion de projet pendant toutes les phases du cycle du projet. (Cf. Projet).</p> <p><i>NOTE</i> : Dans les normes de gestion des projets, on utilise « gestionnaire de projet » pour indiquer de manière cohérente le « qui » pour des actions spécifiques et les notes d'orientation. Dans la pratique, la personne en question peut être un gestionnaire de projet, un gestionnaire de programme ou un chef de projet (CoP).</p>
Gestionnaire du budget	<p>La personne à qui on a assigné et confié la supervision de la gestion d'une ou plusieurs unités d'opérations. Cette personne doit être à l'échelon D ou un échelon plus élevé et nommée par le responsable de la division ou du département.</p>
ICR (Recouvrement des coûts indirects)	<p>Un coût indirect est une dépense qui a été encourue pour des objectifs communs ou conjoints et qui ne peut pas facilement être reliée à une subvention particulière ou à un projet ou une autre activité directe. Les coûts indirects des programmes-pays de CRS sont enregistré en Bailleur source 1050 et sont limités aux dépenses associées aux postes de représentants résidents ou postes équivalents de directeur de pays, « International Development Management Fellows » (IDFP-Mgmt.) et à la représentation générale. CRS classifie la direction régionale, l'appui aux programmes basé au Siège et les départements de services d'appui comme des coûts indirects.</p> <p>L'ICR est le processus par lequel un bailleur de fonds permet au récipiendaire d'une subvention de recouvrer certains des coûts encourus pour administrer son accord de financement. Ces coûts ne sont pas imputés individuellement ni directement à une subvention. Ils sont imputés en utilisant un taux de recouvrement des coûts pré-approuvé par le bailleur de fonds. Le recouvrement des coûts indirects dans des accords de financement du gouvernement des EU est généralement appelé NICRA puisqu'il est obtenu par l'intermédiaire d'un Accord négocié de taux de coûts indirects (INCRA) avec l'USAID, l'agence fédérale compétente. (<i>CRS Finance Policies and Procedures Manual</i>)</p>
Immobilisations	<p>Actifs ayant une durée de vie de 3 ans ou plus et un prix d'achat de 5000 \$ ou plus et dont CRS a le titre de propriété, y compris des achats de groupes qualifiés. (<i>CRS Domestic Finance Fixed Asset Policy/Procedure</i>)</p>
Immobilisations/ biens d'équipement motorisés	<p>Une catégorie d'immobilisations ou actifs immobilisés qui possèdent un moteur (par ex. véhicules, générateurs, camions, tracteurs, chariot élévateurs, bateaux à moteur)</p>
Instrument d'évaluation de la capacité organisationnelle holistique (HOCAI)	<p>L'instrument que CRS utilise avec les organisations partenaires pour faire une autoanalyse des forces et difficultés organisationnelles, élaborer un plan d'action et améliorer les fonctions organisationnelles grâce au renforcement des capacités. Avec HOCAI, CRS crée un cadre standardisé pour aider les organisations à s'engager dans un processus d'évaluation et d'amélioration continues qui soutiendra les capacités organisationnelles.</p>
Lettre de pré-accord de financement (PAL)	<p>Une lettre envoyée par le bailleur de fonds avant la signature de l'accord de financement. Les PAL sont utilisés dans des situations où le projet doit débiter immédiatement et où toutes les questions programmatiques et techniques sont résolues. Habituellement, une PAL fixera une date à partir de laquelle le récipiendaire sera remboursé pour les coûts du programme antérieurs à la date de signature de l'accord de financement. Pour les financements du GEU, la PAL ne représente généralement pas plus de 20% du budget total du programme. Conformément à 22 CFR 226.25(e) (1), les PAL permettent au récipiendaire d'encourir des coûts autorisables avant l'accord de financement pendant au maximum de 90 jours calendaires avant l'accord.</p>
Lettre de questions (« Issues Letter »)	<p>Une communication formelle d'un bailleur de fonds après la revue d'un document de projet ou d'une proposition. Une lettre de questions peut être aussi appelée lettre de « demande de clarification et de révision de la proposition », lettre de « proposition finale révisée », une lettre de « meilleure offre finale », etc. La lettre contient les questions et commentaires du bailleur de fonds auxquelles le candidat doit répondre pour être prise en compte pour l'accord de financement de la subvention ou le contrat.</p>
Licenciement collectif	<p>Un terme de ressources humaines utilisé pour décrire une situation où on a un licenciement, un licenciement économique ou une fin de contrat pour un grand nombre d'employés. L'exemple le plus courant de licenciement collectif pour CRS est à la fin d'un grand projet.</p>

TERME	DÉFINITION
Marquage et promotion (« Branding and marking »)	<p>Pour l'USAID, le « marquage » fait référence à la manière dont on nomme et dont on positionne un programme ou un projet, qui en est à l'origine. Il montre qui finance le travail. La « promotion » fait référence à l'application d'identités graphiques ou de logos sur les documents du programme ou à la signalisation du projet pour reconnaître les contributeurs de manière visible.</p> <p>D'autres bailleurs de fonds peuvent utiliser d'autres termes pour ce qui est exigé pour reconnaître le financement du projet par le bailleur de fonds.</p>
Mise en œuvre du projet	<p>Une phase clé du cycle du projet de CRS où il s'agit de transformer les plans en actions (réaliser le DIP). La mise en œuvre du projet implique de coordonner des personnes et d'autres ressources pour réaliser les plans du projet afin d'atteindre les objectifs du projet. La mise en œuvre du projet est basée sur un processus systématique consistant à discuter de façon rigoureuse de qui, quoi, comment et quand, à poser constamment des questions, à faire un suivi actif et à rendre des comptes.</p>
Montant de la subvention	<p>L'estimation de la valeur totale de la subvention sur la durée du projet selon l'accord de financement du bailleur.</p>
Montant total débloqué	<p>Le montant total que le bailleur de fonds s'est engagé à dépenser sur ce projet à date.</p>
NICRA (Accord négocié de recouvrement des coûts indirects)	<p>Un accord accordé par le Bureau d'acquisition et d'assistance de l'USAID qui standardise les coûts indirects qu'une organisation peut imputer à une subvention ou un contrat financé par l'USAID. Chaque organisation négocie son taux de coûts indirects avec une agence gouvernementale qui a été déclarée compétente. Le NICRA qui en résulte est contraignant pour tout le gouvernement. Le NICRA contient à la fois les taux finaux pour les périodes passées et les taux provisoires (taux à facturer) pour les périodes actuelles et futures. (USAID)</p>
Niveaux de coûts	<p>Tous les coûts dans un budget de CRS se placent dans trois différents « niveaux. » Dans le premier, on a les coûts associés spécifiquement et entièrement au projet proposé. On les appelle aussi les dépenses « direct-directes » du projet (<i>Cf.</i> Coûts direct-directs). Le second comprend les coûts du programme-pays qui bénéficient à tous les projets. Il s'agit des « dépenses directes partagées » (<i>Cf.</i> Coûts directs affectés). Le troisième niveau est composé des coûts indirects qui sont encourus en dehors du programme-pays et sont nécessaires pour couvrir l'appui plus général de l'organisation à chaque projet. (<i>CAG 5^{ème} édition</i>)</p>
Optimisation des ressources	<p>L'utilisation optimale des ressources pour atteindre les résultats prévus. Une perspective d'optimisation des ressources dans la conception des projets consiste à analyser ce qui influe sur les coûts puis prendre des décisions et faire des choix sur la base des données pour apporter la qualité et l'impact prévus à un coût moindre (DFID 2011a).</p>
Personnel clé	<p>C'est un terme utilisé spécifiquement par le GEU. Beaucoup de RFA demandent que le candidat identifie le personnel clé du projet. Certaines exigent que le candidat propose des personnes particulières pour les postes de personnel clé et soumettent les CV des postulants. Les postulants pour le personnel clé doivent être eux-mêmes approuvés par le bailleur de fonds et tout changement dans le personnel clé au cours de la mise en œuvre du projet devra obtenir l'approbation préalable du bailleur de fonds.</p>
Plan d'action pour l'obtention d'un financement (« Capture Plan/ Capture Planning »)	<p>Le processus d'identification de possibilités particulières de financement, d'évaluation de l'environnement et de mise en œuvre de stratégies pour améliorer les chances d'obtenir un financement particulier. Le développement du plan d'action pour l'obtention d'un financement est antérieur à la publication de la sollicitation. (<i>ProPack I</i>)</p>
Plan d'amélioration des contrôles internes (ICIP)	<p>Un plan de mesures correctives préparé par les sous-réceptaires (partenaires) qui ont un score inférieur à 75 à un domaine fonctionnel de la check-list d'évaluation SRFMP. L'ICIP doit comprendre un calendrier prévoyant des dates précises pour la mise en œuvre des améliorations nécessaires des contrôles internes. En aucun cas on ne prévoira la pleine mise en œuvre d'une amélioration plus de 6 mois après que le problème aura été détecté et communiqué formellement par écrit.</p>
Plan d'amélioration de la performance (PIP)	<p>Un outil de ressources humaines que CRS utilise pour communiquer clairement ce qui est attendu comme performance et fournir des ressources et un coaching pour aider l'employé dans les domaines où il doit s'améliorer. Ce processus est conçu pour être utilisé comme un outil constructif et un mécanisme de communication pour des mesures correctives.</p>

TERME	DÉFINITION
Plan détaillé de mise en œuvre (DIP) – aussi appelé « Plan de travail annuel »	<p>Un ensemble de calendriers, plans, cibles et systèmes mis à jour qui est suffisamment détaillé pour permettre une mise en œuvre facile et efficace du projet. Il est fait après qu'un document de projet a été approuvé et financé et avant que la mise en œuvre ne commence. Les DIP peuvent être faits annuellement ou pour la durée du projet. S'il est fait pour la durée du projet, le DIP est quand même révisé et mis à jour tous les ans.</p> <p><i>NOTE :</i> Les calendriers des activités sont préparés pendant l'élaboration du document de projet mais les DIP sont plus détaillés et préparés après l'approbation.</p>
Plans de travail	<p>Un document qui décrit en détail les tâches nécessaires pour réaliser les sous-activités d'un projet. (Notez qu'il ne doit pas être confondu avec le terme « Plan de travail » (Work Plan) de l'USAID qui est un livrable spécifique de la subvention).</p>
Politique de gestion financière des sous-récepteurs (SRFMP)	<p>La politique financière interne de CRS qui concerne la gestion financière des sous-récepteurs (partenaires) de CRS avec les termes pour l'évaluation, le suivi, le financement, les rapports financiers et autres des sous-récepteurs.</p>
« Pool de personnel » (appelé aussi personnel partagé)	<p>Les salaires des employés du programme-pays qui ne peuvent pas être attribués à des projets spécifiques mais qui bénéficient à toute la gamme des projets du programme-pays sont distribués sur tous les projets en utilisant un des trois pools d'affectation des coûts partagés (Pool de dépenses pour les véhicules, pools de coûts pour les locaux ou pool d'appui aux projets). L'affectation de ces employés aux pools d'affectation des coûts partagés est définie dans la procédure <i>Processus d'affectation des coûts partagés</i> (PRO-FIN-ALL.020.02) et dépend du type de poste. (<i>Manuel des politiques et procédures financières de CRS</i>)</p>
Prévision de trésorerie	<p>Un outil financier utilisé pour présenter les besoins en trésorerie d'une entité (par ex. un programme-pays, un bureau ou un partenaire) pour une période déterminée, habituellement un trimestre.</p>
Problème	<p>Un risque qui s'est maintenant produit (<i>Cf.</i> Risque). Il peut prendre la forme d'une décision non résolue, d'une situation ou d'un projet qui aura un impact significatif sur le projet.</p>
Registre des problèmes	<p>Un registre des problèmes est un document (habituellement une feuille de calcul Excel) utilisé pour enregistrer les problèmes et faire des mises à jour sur leur état. (<i>Guide du PMD Pro</i>)</p>
Programme	<p>Un groupe de projets (liés) gérés de manière coordonnée qui apporte des bénéfices ou réalise des objectifs qui ne seraient pas possibles avec un seul projet. (<i>Guide du PMD Pro</i>)</p>
Projet	<p>Un ensemble d'actions liées planifiées qui réalisent des objectifs définis avec un budget donné et sur une période spécifiée. (<i>Guide du PMD Pro</i>)</p>
Propriété immobilière	<p>Terre, bâtiments et améliorations locatives. (<i>Manuel des politiques et procédures financières de CRS</i>)</p>
Rapport de comparaison du budget (BCR)	<p>Un outil de rapportage financier qui compare les dépenses réelles au budget pour un DSPN particulier sur une période donnée. Il aide les gestionnaires du budget à suivre le taux de consommation du projet et/ou à prendre des décisions au sujet de demandes de réalignements et de modifications du budget ou de prolongation de la durée du projet en cas de besoin (<i>Manuel des politiques et procédures financières de CRS</i>)</p>
Rapport de liquidation	<p>Un rapport financier contenant les informations prescrites soumis par un sous-récepteur pour rendre compte des dépenses qu'il a encourues pour un projet de CRS.</p>
Redevabilité	<p>La manière dont une organisation répond de manière équilibrée aux besoins de toutes les parties prenantes (bénéficiaires, bailleurs de fonds, partenaires et CRS lui-même) dans sa prise de décisions et ses activités et dont elle respecte cet engagement. (<i>ECB 2010 in ProPack I</i>)</p>
Réduction progressive (« Phase Down »)	<p>Réduire le niveau d'une activité mais en continuant à apporter un appui. La phase de diminution progressive peut préparer un arrêt ou un transfert. (Levinger et McLeod, 2002)</p>
Registre des problèmes	<p>Un document de projet ou une base de données qui sert d'outil dans un processus plus large de gestion des problèmes (problème = un risque qui s'est produit – une décision, situation ou problème non résolu qui aura un impact significatif sur le projet). Un registre des problèmes aide le gestionnaire de projet à documenter et résumer les problèmes du projet, à identifier qui a la responsabilité de résoudre chaque problème et à suivre l'état des problèmes.</p>

TERME	DÉFINITION
Registre des risques	Un document dans lequel le gestionnaire du projet (PM)/directeur du projet (CoP) note les résultats de l'analyse des risques du projet et de la planification de la réponse au risque (risque = l'effet potentiel de l'incertitude sur les objectifs du projet). Les registres des risques aident le PM/CoP à documenter et à suivre les risques et à travailler avec l'équipe du projet et les membres de la structure de gouvernance du projet pour évaluer la probabilité et l'impact potentiel des risques, prioriser les risques, identifier les stratégies appropriées de gestion des risques et continuer à suivre et gérer les risques au fur et à mesure de leur évolution.
Renforcement des capacités	<p>Un processus délibéré et continu qui améliore la capacité d'une personne, d'un groupe, d'une organisation, d'un réseau ou d'un système à améliorer ou acquérir des connaissances, compétences et attitudes (KSA), systèmes et structures nécessaires pour fonctionner efficacement, travailler à la pérennisation et atteindre des buts. À CRS, le renforcement des capacités comprend</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Développement des capacités Amélioration des connaissances, compétences et attitudes de personnes et de groupes pour qu'ils fonctionnent plus efficacement ■ Accompagnement Coaching et mentorat en combinaison avec des ateliers de formation, des conférences, un apprentissage sur le lieu de travail et d'autres méthodes ■ Renforcement institutionnel L'amélioration des systèmes et structures d'une organisation pour qu'elle fonctionne efficacement, travaille à la pérennisation et atteigne des résultats ou buts spécifiques. (<i>ProPack I</i>) <p><i>NOTE</i> : CRS utilise le terme plus général de « renforcement des capacités » plutôt que « développement de capacités » qui, selon l'expérience de CRS, ne suffit généralement pas par lui seul. Pour CRS, développement des capacités signifie « développer ce qui existe déjà. »</p>
Responsable de l'accord	Le responsable est chargé de faciliter la revue de l'accord, en y intégrant les commentaires, en respectant le calendrier de revue, en assurant le suivi auprès d'autres participants au processus de revue et la distribution de l'accord et des documents connexes aux différentes étapes du processus.
Ressources/fonds discrétionnaires	Fonds privés non désignés ou légèrement désignés qui peuvent être budgétisés à la discrétion de la direction. Appelées autrefois « allocation. »
Réunion de lancement de la subvention (« award kick-off meeting »)	Une première réunion suivant la signature de l'accord de financement, coordonnée par le gestionnaire de la subvention, conçue pour préciser les livrables, les modalités de l'accord ainsi que les responsabilités des participants et ce qui est attendu d'eux. Au minimum, les participants devraient comprendre le PM/CoP, le HoOps, le HoP et d'autres membres de la direction. Cette réunion est distincte de la réunion de démarrage du projet.
Réunion de sortie	Réunions consultatives tenues avec des parties prenantes telles que les partenaires, les bénéficiaires, le personnel du bailleur de fonds et du gouvernement pendant le processus de clôture du projet pour permettre la participation et la redevabilité. Dans de grands projets, les réunions de sortie peuvent aussi être une manière d'impliquer les parties prenantes dans l'élaboration du plan de clôture. Pour de plus petits projets, les réunions de sortie peuvent être utilisées pour préciser d'éventuelles questions sur le processus de clôture du projet, le traitement des actifs du projet et les activités suivantes éventuelles.
Risque Registre des risques	<p>Un registre des risques et un outil (habituellement une feuille de calcul Excel) utilisé pour documenter, catégoriser et suivre les risques et les plans de réponse aux risques liés et mettre à jour leur statut. (<i>Guide du PMD Pro</i>)</p> <p>Un risque est l'effet potentiel de l'incertitude sur les objectifs du projet.</p>
Schémas de réseau	Une synthèse picturale des décisions et des flux qui composent une procédure ou un processus (par exemple la fourniture d'un produit) du début jusqu'à la fin).
SitRep	Rapport de situation, utilisé pour donner des nouvelles dans des situations d'urgence (terme d'origine militaire).
Sollicitation	Un terme utilisé particulièrement par le gouvernement des EU. Une sollicitation est un document formel publié par un bailleur de fonds pour demander des candidatures, documents de projets, offres ou devis. Le terme exact utilisé différera selon le bailleur de fonds et le mécanisme de financement (assistance ou acquisition) mais tous les éléments suivants entrent dans la catégorie de « sollicitation » : Demande de soumission (FRA), demande de documents de projets (FRP), demande de candidature pour une subvention (Grant Application Request), déclaration annuelle de programme (APS).

TERME	DÉFINITION
SSR - Support Service Recovery (« Recouvrement des services d'appui »)	La part des fonds totaux qui vont aux services d'appui plutôt qu'aux services des programmes. Depuis FY2010, le taux de recouvrement des coûts des services d'appui exclut les vivres, leur entreposage et leur transport ainsi que les autres contributions en nature, ce qui rend ce calcul plus similaire à la manière de calculer le NICRA fédéral.
Structure de gouvernance du projet	La structure de gouvernance du projet peut être composée d'un petit groupe de membres de la direction pour un petit projet peu complexe ou d'un conseil d'administration plus important du projet pour un projet complexe, avec de multiples partenaires.
Structure de répartition du travail (« Work Breakdown Structure »)	Une liste hiérarchisée des tâches créée en divisant le projet en éléments et en divisant le processus du projet en tâches de plus en plus détaillée. (<i>Guide du PMD Pro</i>)
Thème gagnant	Un concept présenté dans le document de projet et qui est conçu pour persuader un bailleur de fonds que vous êtes particulièrement bien placé pour réaliser le projet (résumé de James England, <i>Why Should They Choose You - Use Win Themes to Differentiate Your Proposal</i>).
Tolérances du projet	Les tolérances du projet fixent des paramètres clairs à l'intérieur desquels un gestionnaire de projet/directeur de projet (PM/CoP) peut agir de manière autonome et indiquent clairement quand le PM doit demander une approbation. Les tolérances du projet décrivent les niveaux de variation qu'un PM est autorisé à superviser sans demander l'accord des membres de la structure de gouvernance du projet. Les tolérances peuvent concerner des choses comme le budget et le calendrier du projet, l'étendue et la qualité du projet. Par exemple, une tolérance de projet peut décrire en deçà de quel pourcentage un projet ou des lignes budgétaires dans un projet peuvent dépasser le budget ou sous-utiliser les fonds sans l'approbation des membres de la structure de gouvernance du projet ou le nombre de jour de retard acceptables dans le calendrier de mise en œuvre avant qu'il ne faille une approbation de la structure de gouvernance du projet.
Transactions financières intra-agence	Des transactions où la dépense encourue à un endroit est imputée à un DSPN tenu à un endroit différent. Par ex. un billet d'avion acheté à Madagascar pour le voyage du CR vers le bureau régional en Zambie peut être imputé à un DSPN régional tenu en Zambie.
Transfert (« Phase Over »)	Réduire de manière substantielle l'appui pour une activité ou un service de projet mais identifier aussi une institution qui prendra la succession et continuera à fournir le service. Le sponsor aide la nouvelle institution à développer les capacités et les ressources nécessaires. (<i>Levinger et McLeod, 2002</i>)
Vérifications légères	Les « vérifications légères » sont essentiellement des vérifications inopinées, utilisant un nombre limité de formulaires sélectionnés de manière aléatoire et venant des enquêteurs, des organisations partenaires, etc. Les vérifications légères de la qualité des données impliquent la vérification régulière que les données sont complètes (par ex. que les formulaires contiennent toutes les informations nécessaires) et, si l'on utilise une base de données, la comparaison des données des formulaires d'origine avec ce qui est saisi dans la base de données. Les vérifications légères aident à identifier les problèmes potentiels dans les données et à y répondre immédiatement, ce qui limite les erreurs et garantit la qualité des données.

foi. action. résultats.

Catholic Relief Services, 228 West Lexington Street, Baltimore, Maryland 21201-3443
www.crs.org

