

**Référence rapide : Réunions trimestrielles et annuelles de revue et de planification du projet**

|  |
| --- |
| **INSTRUCTIONS**  Ce document de référence rapide est un outil pour le gestionnaire de projet (PM) ou le directeur de projet (CoP) pour qu’il tire le maximum des réunions de l’équipe du projet pour la revue et la planification. Ces réunions sont un investissement majeur d’une ressource cruciale du projet : le temps du personnel. Mais trop souvent, les réunions ne débouchent pas sur les analyses et les décisions nécessaires pour une gestion efficace du projet, souvent à cause d’une mauvaise planification. Ce document, utilisé conjointement avec les directives Compass pour la [Norme 11, action clé 4](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard11/keyaction4), le plan d’apprentissage du projet et la [Procédure MEAL 2.4 de CRS](https://crsorg.sharepoint.com/sites/Monitoring-Evaluation-Accountability-and-Learning/SitePages/Policy2_Monitoring.aspx), aidera les PM/CoP à :   * Préparer des réunions trimestrielles et annuelles interdisciplinaires efficaces avec le personnel de CRS et des partenaires, en compilant les données et les documents appropriés et en planifiant soigneusement l’ordre du jour de la réunion pour maximiser l’implication des participants. * S’assurer que la réunion traite des principaux sujets et informations qui permettront à l’équipe du projet de prendre rapidement des décisions informées et de déterminer quelles sont les mesures à prendre ensuite.   **Étudiez ce document au début de votre planification afin de savoir quoi préparer et de pouvoir donc prévoir suffisamment de temps pour cette préparation.** N’oubliez pas qu’il est crucial de « [télescoper](http://compass.crs.org/fr/introduction/about-compass#telescop) » : toute réunion devra couvrir tous les sujets indiqués mais le temps consacré à chaque sujet sera différent selon le projet. Faites appel à votre jugement et faites des adaptations.  ***Note :*** *Ce document comprend des liens vers les normes et actions clés pertinentes des Normes de gestion de projets de CRS, qui sont citées en utilisant une référence abrégée (par ex. Norme 11, action clé 3 = N11AC3).* |

**Check-list pour la préparation : Réunions trimestrielles et annuelles de revue et de planification du projet**

* **Démarrez la planification de la réunion au moins un mois avant la date de la réunion** en revoyant les directives « Avant la réunion » de la [Norme 11, action clé 4](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard11/keyaction4) (N11AC4) sur Compass. **Prévoyez plus de temps pour préparer la première réunion trimestrielle du projet et pour chaque réunion annuelle de revue et de planification** (les réunions annuelles comprennent des participants supplémentaires et couvrent plus de sujets).
* Conformément à l’étape 2 des directives « Avant la réunion » de [N11AC4](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard11/keyaction4), rencontrez le personnel MEAL du projet pour voir quels sont les besoins de données MEAL pour la réunion (TSIP actualisé, visualisation des données, plan d’apprentissage du projet, etc.) et identifier les points clés et les problèmes devant être interprétés pendant la réunion ; vérifiez l’état de ces activités au moins deux semaines avant la réunion.
* Adaptez la liste ci-dessous des points de discussions pour les réunions trimestrielles et annuelles pour y ajouter d’autres points pertinents.
* Selon le lieu et la durée de la réunion, le nombre de participants et les éventuelles réunions associées (par ex. une rencontre d’apprentissage/ de réflexion du projet), contactez selon les besoins les membres de l’équipe du projet responsables de la logistique de la réunion pour finaliser toutes les dispositions (transport, logement, repas, mise en place de la salle de réunion, équipement et matériel, etc.). **N’oubliez pas de prévoir des jours supplémentaires pour la réunion annuelle de revue car elle comprendra un niveau plus approfondi de réflexion et d’analyse ainsi que l’élaboration du plan détaillé de mise en œuvre (DIP) pour l’année suivante.**

**Points de discussion : Réunions trimestrielles de revue et de planification du projet**

**Plan détaillé de mise en œuvre du projet (DIP)**

* **Revoir les activités qui ont été menés par rapport au DIP du projet pour le trimestre ;** discuter des activités qui n’ont pas été réalisées et des raisons pour cela ; discuter aussi des raisons pour lesquelles des activités non planifiées ont été menées.

**Données et tendances MEAL du projet**

* **Réfléchir aux données de suivi du projet,** dont les données quantitatives et qualitatives et les données sur la satisfaction des bénéficiaires par rapport à l’appui du projet. Utiliser les questions guides du plan d’apprentissage du projet et réfléchir aux principaux points et problèmes identifiés durant la préparation de la réunion pour que l’équipe du projet les interprète plus en profondeur, ainsi qu’aux observations et notes de terrain du personnel (cf. [N11AC3](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard11/keyaction3)).
* **Revoir le feedback de la communauté reçu** des bénéficiaires comme des non bénéficiaires afin de déterminer les tendances dans le feedback et de vérifier le taux de réponse du projet au feedback.
* **Voir la progression par rapport aux indicateurs du projet** et analyser les domaines où les réalisations ont dépassé ou au contraire n’ont pas atteint les plans et les cibles. Il faudra inclure une étude des réalisations par rapport aux indicateurs en lien avec les capacités et les autres aspects de la viabilité du projet et du plan de désengagement.
* **Analyser les données du projet** afin d’**identifier les changements imprévus** et **vérifier si les hypothèses clés continuent à tenir.** *(Note : Les hypothèses clés qui ne tiennent pas sont probablement des risques ou problèmes du projet et doivent être analysées en conséquence – référez-vous à « Environnement opérationnel, risques et problèmes du projet » ci-dessous).* Référez-vous au plan d’apprentissage du projet pour guider cette réflexion et mettre à jour les questions guides pour la prochaine réunion selon les besoins pour répondre à de nouveaux problèmes ou des problèmes qui apparaissent.

**Feedback technique du projet**

* Étudier et discuter de toutes les **constatations et recommandations des visites** faites pendant le trimestre par les **conseillers techniques** régionaux ou mondiaux **et/ou les consultants.**
* **Étudier les questions en suspens** de visites précédentes d’appui technique/ de revue, y compris des visites du personnel technique du bailleur de fonds.

**Gestion financière du projet**

* **Étudier les dépenses du projet** à la lumière de l’étude du DIP et de la réalisation des cibles des indicateurs (cf. [N13AC2](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard13/keyaction2) – la revue financière détaillé du projet peut avoir été faite lors d’une réunion précédente pour le rapport de comparaison du budget ; apportez à la réunion trimestrielle le résumé de cette revue et d’éventuelles informations actualisées).

**Gestion des ressources humaines du projet**

* **Étudier les problèmes de ressources humaines du projet** (postes vacants actuellement, transitions ou manques prévus dans le personnel l’année prochaine, besoins supplémentaires en personnel – cf.[N14AC4](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard14/keyaction4)) et toutes les mesures à prendre.

**Gestion de la chaine d'approvisionnement du projet, y compris les achats**

* **Étudier le plan d’achats du projet** et l’état des achats et les **autres plans et activités de gestion de la chaine d'approvisionnement** (cf. [N12AC1](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard12/keyaction1))

**Environnement opérationnel, risques et problèmes du projet**

* **Étudier l’environnement opérationnel du projet,** identifier les changements réels ou prévus et analyser comment ils peuvent affecter la progression et les effets du projet.
* **Étudier le registre des risques et le registre des problèmes du projet** (cf. [N11AC2](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard11/keyaction2)), discuter de l’actualisation nécessaire des évaluations des risques et étudier, établir et/ou mettre à jours les stratégies de gestion des risques et de résolution des problèmes.
* **Identifier les risques et/ou les problèmes pour le projet nécessitant plus de discussion** avec la direction de CRS, la structure de gouvernance du projet et le personnel de relation avec les bailleurs de fonds d’IDEA, selon les cas (cf. [N15AC2](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard15/keyaction2))
* **Mettre à jour le registre des risques et le registre des problèmes du projet** (ou documenter les mises à jour devant être faites suite à la réunion) à partir de la discussion ci-dessus.

**Relations avec les bailleurs de fonds et redevabilité**

* **Étudier les actions de relations avec les bailleurs de fonds** (pour le renforcement des relations et le positionnement, avec les bailleurs actuels et potentiels), avec une étude du plan de relations avec les bailleurs de fonds du projet (cf. [N10AC4](http://compass.crs.org/fr/startup/standard10/keyaction4)).
* Identifier les **réussites ou les principales choses apprises du projet qui seront soulignés** pour le bailleur de fonds du projet ou d’autres bailleurs de fonds potentiels, dans les prochains rapports ou avec d’autres méthodes de relations (cf. [N11AC1](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard11/keyaction1)).
* Pour les projets à financement externe uniquement : **Étudier l’éventuel feedback du bailleur de fonds** sur les rapports soumis depuis la dernière réunion trimestrielle ainsi que les **informations exigées pour le prochain rapport.**
* Pour les projets à financement externe uniquement : Discuter d’éventuels **changements dans les réglementations ou les exigences du bailleur.**

**Planification du trimestre suivant, avec la mise à jour du DIP et du budget**

* **Voir les mesures à prendre suivant la réunion précédente qui n’ont pas été incorporées dans le DIP ;** discuter des progrès et des difficultés pour réaliser ces actions.
* **Discuter de nouvelles activités ou d’activités inhabituelles prévues pour le trimestre à venir** (par ex. lancement d’une nouvelle stratégie ou d’un nouvel ensemble d’activités, projet pilote, mise en route des activités du projet dans une nouvelle zones géographique, évaluations ou revues formelles, visites du projet, etc.) et de l’assistance technique ou de besoins particuliers pour ces activités.
* **Mettre à jour les documents suivants** (ou définir quelles mises à jour le PM/CoP ou un membre de l’équipe choisi fera après la réunion) :
  + **DIP trimestriel,** y compris l’assistance technique, le MEAL et les activités de gestion des problèmes (cf. les directives sur l’élaboration du DIP dans [N7AC3](http://compass.crs.org/fr/startup/standard7/keyaction3)).
  + **Plans de gestion de la chaine d'approvisionnement du projet,** y compris les plans d’achats (cf. [N12AC1](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard12/keyaction1) pour plus de détails)
  + **Plans de relations avec le bailleur de fonds du projet** (cf. [N10AC4](http://compass.crs.org/fr/startup/standard10/keyaction4)).
* **Documenter les mises à jour nécessaires pour la prévision de trésorerie du projet** sur la base du DIP mis à jour, y compris l’appui aux partenaires pour la prévision de leurs besoins de trésorerie pour la prochaine période (cf. [N13AC1](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard13/keyaction1)).
* **Identifier les changements proposés dans le DIP ou le budget pour lesquels il faudrait une discussion avec la structure de gouvernance du projet et/ou le bailleur et/ou leur approbation** (discuter avec la direction du programme-pays, la structure de gouvernance du projet et le personnel d’IDEA selon les cas, à la suite de la réunion – cf. [N15AC2](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard15/keyaction2)).
* **Documenter tout autre point nécessitant un suivi et qui n’est pas approprié pour le DIP du projet**.

**Points de discussion : Réunions annuelles de revue et de planification du projet** [[1]](#footnote-1)

**DIP du projet**

* **Revoir les activités qui ont été menés par rapport au DIP du projet pour le trimestre ;** discuter des activités qui n’ont pas été réalisées et des raisons pour cela ; discuter aussi des raisons pour lesquelles des activités non planifiées ont été menées
* **Analyser la progression globale du projet par rapport au DIP annuel**, avec une analyse d’ensemble des difficultés de gestion du calendrier et les activités réelles par rapport à ce qui était prévu

**MEAL du projet – données, tendances et revue du système MEAL annuel**

* **Réfléchir aux données de suivi du projet,** en particulier les tendances sur la durée et la satisfaction des bénéficiaires et réfléchir aux principaux points et problèmes identifiés durant la préparation de la réunion pour que l’équipe du projet les interprète plus en profondeur. Utiliser des questions du plan d’apprentissage du projet pour diriger la réflexion.
* **Étudier et interpréter le feedback de la communauté et la réponse** pour identifier d’éventuels problèmes sous-jacents et s’assurer que le projet répond au feedback reçu. Discuter des informations sur l’accessibilité des mécanismes de feedback par l’ensemble des membres de la communauté.
* **Voir la progression par rapport aux données de référence et aux cibles, en particuliers les indicateurs au niveau des résultats intermédiaires et des objectifs stratégiques** et analyser les domaines où les réalisations ont dépassé ou au contraire n’ont pas atteint les cibles.
* **Analyser les données du projet afin** **d’identifier les changements imprévus** et **vérifier si les hypothèses clés continuent à tenir.** *(Note : Les hypothèses clés qui ne tiennent pas sont probablement des risques ou problèmes du projet et doivent être analysées en conséquence – référez-vous à « Environnement opérationnel, risques et problèmes du projet » ci-dessous).* Utilisez les questions guides du plan d’apprentissage du projet pour réfléchir à ces données ; mettre à jour ces questions pour indiquer les domaines nécessitant plus d’investigation.
* **Réfléchir à ce qui a été appris dans le projet,** à la fois les activités formelles d’apprentissage (cf. [N11AC1](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard11/keyaction1)) et ce qui est appris des **efforts du projet pour répondre aux difficultés liées aux programmes et aux opérations** identifiées pendant les réunions trimestrielles de revue et de planification de l’année passée.
* Pour les projets de 24 mois ou plus : **Étudier les résultats des évaluations annuelles de la qualité des données** (cf. [Procédure MEAL 2.4](https://global.crs.org/communities/me/meal/sitepages/monitoring.aspx)).
* **Revoir le système MEAL global du projet** pour vérifier qu’il produit des informations utiles pour prendre des décisions au bon moment et **déterminer quels ajustements sont nécessaires** (cf. [les outils pour la revue des systèmes MEAL d’EMECA](https://crsorg.sharepoint.com/:f:/r/sites/PMImprovement/Compass%20Content%20for%20CRS%20only/EMECA%20MEAL%20System%20Review%20Tools?csf=1&web=1&e=Qx4R8I) – en anglais). Envisager des domaines supplémentaires où continuer à approfondir l’étude des données MEAL sur la base de ce qui a été appris du projet jusqu’à maintenant.

**Relations avec les parties prenantes du projet, pérennité et plans de désengagement**

* **Déterminer quels sont les ajustements à faire** au travail du projet pour **les relations avec les principales parties prenantes.**
* **Voir la progression en direction de la pérennisation du projet et les plans de désengagement** et identifier les améliorations nécessaires (y compris les mesures devant être intégrées dans le DIP annuel), en gardant à l’esprit les informations disponibles sur la progression du projet en direction des changements au niveau des RI et des OS.

**Feedback technique du projet**

* Étudier et discuter de toutes les **constatations et recommandations en suspens des visites** faites pendant le trimestre par les **conseillers techniques** régionaux ou mondiaux **et/ou les consultants.**
* **Étudier les tendances dans les observations et les recommandations** suite aux visites d’appui technique/ de revue.

**Gestion financière du projet**

* **Étudier les dépenses du projet** à la lumière de l’étude du DIP et de la réalisation des cibles des indicateurs en se **concentrant sur l’analyse sur l’année et depuis le démarrage** (cf. [N13AC2](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard13/keyaction2) – la revue financière détaillé du projet peut avoir été faite lors d’une réunion précédente pour le rapport de comparaison du budget ; apportez à la réunion annuelle le résumé de cette revue et d’éventuelles informations actualisées).

**Gestion des ressources humaines du projet**

* **Étudier les problèmes de ressources humaines du projet** (postes vacants actuellement, transitions ou manques prévus dans le personnel l’année prochaine, besoins supplémentaires en personnel – cf.[N14AC4](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard14/keyaction4)) et toutes les mesures à prendre.

**Gestion de la chaine d'approvisionnement du projet, y compris les achats**

* **Étudier le plan d’achats du projet,** l’état des achats, les **autres plans et activités de gestion de la chaine d'approvisionnement** et les nouveaux points à considérer pour l’année prochaine (cf. [N12AC1](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard12/keyaction1)).

**Relations avec les bailleurs de fonds, redevabilité et questions de conformité**

* **Réfléchir aux réussites et aux lacunes dans les relations avec les bailleurs de fonds pendant l’année du projet** et identifier les occasions de tirer parti des réussites du projet ou des principales choses apprises pour les relations avec les bailleurs de fonds l’année prochaine.
* Pour les projets à financement externe uniquement : **Voir le feedback du bailleur de fonds** sur les rapports soumis depuis la dernière réunion trimestrielle et discuter des tendances générales dans le feedback du bailleur de fonds (rapports, visites, réunions) pendant l’année.

**Environnement opérationnel, risques et problèmes du projet**

* **Étudier l’environnement opérationnel du projet,** identifier les changements réels ou prévus et analyser comment ils peuvent affecter la progression et les effets du projet.
* Pour les projets à financement externe uniquement : **Discuter** d’éventuels **problèmes ou risques plus généraux de conformité avec le bailleur de fonds** en tenant compte des tendances chez le bailleur de fonds et dans le projet.
* **Étudier le registre des risques et le registre des problèmes du projet** (cf. [N11AC2](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard12/keyaction2)), discuter de l’actualisation nécessaire des évaluations des risques et étudier, établir et/ou mettre à jours les stratégies de gestion des risques et de résolution des problèmes.
* **Analyser l’efficacité de la gestion des risques et des problèmes et des stratégies de résolution des problèmes** pendant l’année.

**Collaboration de l’équipe du projet, apprentissage mutuel et renforcement des capacités des partenaires**

* **Étudier la qualité de la collaboration et de l’apprentissage mutuel dans l’équipe du projet (CRS et partenaires)** et identifier les mesures à prendre pour les renforcer.
* **Étudier la progression par rapport au plan du projet pour le renforcement des capacités du personnel de CRS et des partenaires** (cf. [N6AC4](http://compass.crs.org/fr/startup/standard6/keyaction4)) et analyser la qualité du renforcement des capacités apporté.
* **Identifier les éventuels besoins additionnels de renforcement des capacités pour CRS et ses partenaires,** avec des options potentielles pour répondre à ces besoins (en gardant à l’esprit les limites des ressources).

**Planification pour le trimestre suivant et l’année suivante**

* **Discuter de nouvelles activités ou d’activités inhabituelles prévues pour l’année à venir et de l’assistance technique ou de besoins particuliers pour ces activités** en insistant sur les activités qui sont planifiées pour le trimestre prochain.
* **Élaborer le plan détaillé de mise en œuvre de l’année prochaine,** avec les activités de MEAL et de gestion des risques et des problèmes (cf. dans la [N7AC3](http://compass.crs.org/fr/startup/standard7/keyaction3) les directives détaillées pour l’élaboration du DIP).
* **Documenter les mises à jour nécessaires pour la prévision de trésorerie du projet** sur la base du DIP, y compris l’appui aux partenaires pour la prévision de leurs besoins de trésorerie pour la prochaine période (cf. [N13AC1](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard13/keyaction1)).
* **Mettre à jour les plans de gestion de la chaine d'approvisionnement du projet,** y compris les plans des achats, pour l’année à venir.
* **Mettre à jour le plan de relations avec le bailleur de fonds pour l’année suivante du projet** (par ex. préciser les messages clés ou les objectifs de renforcement des relations avec le bailleur de fonds, identifier de nouveaux bailleurs de fonds pour des prises de contact du projet, etc.).
* **Identifier les problèmes ou les changements proposés pour lesquels il faudrait une discussion avec la structure de gouvernance du projet et/ou le bailleur et/ou leur approbation** (pour plus de discussions avec le personnel d’IDEA selon les cas – cf. [N15AC2](http://compass.crs.org/fr/implementation/standard15/keyaction2)).
* **Documenter tout autre point nécessitant un suivi et qui n’est pas approprié pour le DIP du projet**.

1. En plus du personnel des programmes et des opérations de l’équipe de projet de CRS et des partenaires qui participent habituellement aux réunions trimestrielles de revue, la réunion annuelle de revue devra comprendre des membres de la structure de gouvernance du projet (cf. [Norme 6, action clé 5](http://compass.crs.org/fr/startup/standard6/keyaction5)), la direction de CRS et des partenaires et d’autres employés MEAL du programme-pays. [↑](#footnote-ref-1)