

**Questions de réflexion pour l’élaboration d’un plan de dotation en personnel de démarrage**

**Instructions :** Pendant la conception du projet, une fois que le calendrier des activités et la structure du personnel du projet sont bien définis, le décideur pour le document de projet organise une réunion avec les personnes les plus appropriées pour aider à réfléchir aux besoins du plan de dotation en personnel de démarrage du projet. Il peut s’agir des membres de l’équipe de direction (SMT) avec le responsable des ressources humaines du document de projet, le directeur des RH du programme-pays (si celui-ci n’est pas le responsable des RH du document de projet), le directeur des programmes (HoP) et le directeur des opérations (HoOps), la direction des partenaires et le responsable technique du document de projet.

Utilisez les questions ci-dessous pour encourager la discussion ; ajoutez des questions et discutez d’autres questions selon le projet. Référez-vous aux réponses sur la [*Check-list des réalités du bailleur de fonds*](https://global.crs.org/communities/PMImprovement/Compass%20Content%20for%20CRS%20only/S5%20KA4%20b%20Donor%20Reality%20Checklist%2022%20Jan%20FRENCH.docx?_ga=2.57716522.1087488255.1520799251-1286479342.1517495652)quand vous réfléchissez aux besoins de dotation en personnel de démarrage de projets à financement externe. Gardez à l’esprit le fait que, pour les opportunités de financement externes, il est important de voir quel est le personnel nécessaire pour le démarrage pour les activités aussi bien avant l’accord de financement qu’après.

Les discussions sur la dotation en personnel de démarrage peuvent conduire à des révisions du plan de dotation du projet en personnel et/ou du plan de recrutement (cf. Norme 4, actions clés 1 et 3 sur <compass.crs.org/fr>) et peut-être du budget et du calendrier des activités du projet.

Enfin, n’oubliez pas qu’après avoir défini un plan de dotation en personnel de démarrage, vous devrez préparer le budget correspondant pour les coûts qui ne peuvent pas être englobés dans le budget du projet ou que CRS peut encourir avant l’accord de financement.

1. **Exigences et préférences du bailleur de fonds (projets à financement externe seulement)**
2. Les exigences anticipées ou connues du bailleur de fonds du projet sont-elles particulièrement complexes et/ou nouvelles pour le programme-pays/l’équipe du projet ? Si c’est le cas, a-t-on besoin de personnel supplémentaire ou spécialisé des finances ou des opérations pour mettre en place les systèmes du projet afin de répondre aux exigences du bailleur ?
3. Quelles autres exigences ou préférences du bailleur affecteront le démarrage et qu’est-ce que CRS devrait prévoir comme personnel pour cela ? Par exemple :
   1. Le bailleur exige-t-il ou préfère-t-il un niveau important de communication avec CRS pendant la phase de démarrage ? Qui doit être impliqué dans cette communication ?
   2. Est-il probable que le bailleur exigera une implication significative dans la revue et l’approbation des plans, des systèmes ou des livrables de démarrage du projet ?
   3. Le bailleur a-t-il des exigences inhabituelles avant l’accord de financement ou des processus de négociation qui demanderont beaucoup de temps au personnel, en particulier au personnel sur le terrain ?
4. **Exigences opérationnelles pour le projet (y compris le recrutement)**
5. Doit-on installer un sous-bureau pour le projet ou établir un nouvel espace pour l’équipe du projet ? Si oui :
   1. De quel appui organisationnel a-t-on besoin pour cela ?
   2. L’équipe actuelle des opérations peut-elle apporter cet appui dans les délais nécessaires, en tenant compte des engagements et responsabilités en cours et de la logistique associée au démarrage (par ex. emplacement éloigné du sous-bureau, permissions nécessaires, etc.) ? L’appui de personnel régional ou en mission de courte durée (TDY) est plus approprié qu’un consultant ou un employé local temporaire.
6. Le projet comprend-il des éléments de gestion de la chaine d'approvisionnement qui sont importants et/ou complexes, que ce soit pour l’utilisation de CRS ou des bénéficiaires (par ex. grand achat d’équipement informatique ; achat/transport complexe d’articles qui seront utilisés par les bénéficiaires du projet) ? Si c’est le cas :
   1. Quelle est l’intensité des besoins de préparation pour cela ?
   2. Faut-il une expertise spécialisée ? Si oui, le personnel permanent du projet aura-t-il cette expertise et sera-t-il en place à partir du premier jour du démarrage du projet ? Sinon, qui peut apporter cette expertise ?
7. Quels sont les besoins de recrutement du projet ? Le personnel actuel des RH peut-il gérer les processus nécessaires pour le recrutement de manière à faciliter le démarrage du projet dans les temps, en n’oubliant pas ses responsabilités actuelles ? (Notez que le personnel actuel des RH ne peut généralement pas gérer ces recrutements supplémentaires, envisagez donc de faire venir des TDY, des consultants ou d’embaucher à court terme/provisoirement des recruteurs locaux). Pour répondre à cette question, pensez à :
   1. La taille de l’équipe permanente du projet
   2. Le nombre de postes à recruter localement
   3. Le nombre de postes qui seront sans doute occupés par de nouveaux employés de CRS
   4. La facilité à trouver des employés ayant les profils recherchés, vu le marché du travail
8. Selon la réponse à la question 5, quelle pourrait être l'intensité des besoins en RH pendant les premiers mois du projet ? Souvenez-vous qu’en plus du recrutement, les RH devront s’occuper de la finalisation du processus d’embauche (contrats) et l’intégration générale. En gardant à l’esprit les autres activités du programme-pays, le personnel actuel des RH est-il suffisant pour gérer le démarrage des RH du projet ou faut-il un appui d’impulsion ?

**C. Exigences pour les programmes**

1. Le projet comprend-il des interventions ou approches techniques programmatiques qui sont totalement ou largement nouvelles pour le programme-pays, l’équipe du projet et/ou l’équipe des partenaires ? Si c’est le cas :
   1. Quelle expertise technique ou quelles compétences spécialisées peuvent être nécessaires au démarrage pour garantir un démarrage rapide et de qualité des activités programmatiques et du renforcement des capacités de l’équipe du projet ?
   2. Le personnel permanent du projet aura-t-il cette expertise ou ces compétences et, si oui, ces employés seront-ils en place à partir du premier jour du démarrage du projet ?
2. D’autres ensembles de compétences spécialisées sont-elles nécessaires pour bien ancrer le projet dans l’approche technique, (par ex. élaboration de programmes d’enseignement, formation de formateurs, etc.) ? Si oui, avons-nous déjà identifié des employés et/ou des consultants qui ont ces compétences et avons-nous confirmé qu’ils seront disponibles ?
3. Le projet a-t-il des conditions spéciales pour le MEAL ? Si c’est le cas, le personnel permanent du projet aura-t-il cette expertise ou ces compétences et, si oui, ces employés seront-ils en place à partir du premier jour du démarrage du projet ?

**D. Considérations de partenariat et d’établissement de relations avec les parties prenantes**

1. Quelle est la capacité de chaque partenaire à mettre en œuvre ce projet ? Certains partenaires auront-ils besoin d’un renforcement important des capacités et d’un accompagnement les premiers mois ? Si c’est le cas, quel type d’appui faudra-t-il et qui est le mieux placé pour apporter cet appui ?
2. De quelles sortes d’évaluations des capacités pourra-t-on avoir besoin au début du démarrage ? Avant ou après l’accord de partenariat ? Pour combien de partenaires ? Le programme-pays a-t-il la capacité technique et les effectifs nécessaires pour faire ces évaluations étant donné les activités en cours ou faut-il un appui d’impulsion/une expertise technique supplémentaire ?
3. Ce projet nécessitera-t-il un grand travail initial de CRS pour l’établissement de relations avec les membres du consortium, les parties prenantes communautaires et/ou le gouvernement local, régional ou national ? Si c’est le cas :
4. À quel niveau CRS doit-il établir/renforcer les relations et quels employés de CRS doivent être impliqués ?
5. Si l’on a besoin d’une forte implication de la SMT dans le démarrage du projet, a-t-on besoin d’un plan de remplacement, par exemple nommer un HoP remplaçant ou prévoir un appui d’impulsion pour couvrir les tâches habituelles des membres de la SMT ?
6. Certains aspects de la gouvernance du projet doivent-ils encore être finalisés, par exemple avec les membres du consortium ou de nouveaux partenaires ? Qui doit être impliqué dans la finalisation de la structure de gouvernance du projet ?
7. Y a-t-il des besoins initiaux importants pour le consortium ou des besoins plus complexes pour les partenariats, comme la planification d’un atelier du consortium ou la création de protocoles de communication avec les partenaires ? Si c’est le cas, l’équipe du projet aura-t-elle le temps et les compétences nécessaires pour planifier et diriger ces activités ?