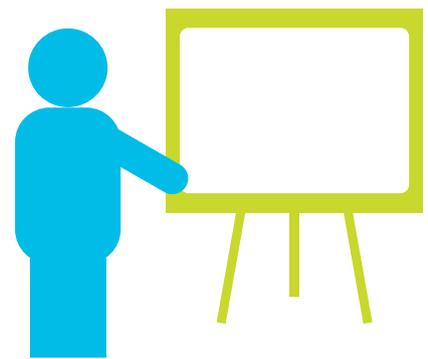


Planifier un atelier sur le plan détaillé de mise en œuvre

GUIDE PRATIQUE





Un atelier sur le plan détaillé de mise en œuvre (DIP) est une rencontre participative qui implique les membres de l'équipe du projet dans la programmation des activités et des sous-activités avec suffisamment de détails pour faciliter une mise en œuvre harmonieuse et efficace du projet.



Catholic Relief Services est l'agence officielle d'aide humanitaire internationale 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, santé, agriculture, éducation, microfinance et édification de la paix. CRS soulage les souffrance et apporte une assistance à des personnes dans le besoin dans plus de 100 pays, sans tenir compte de la race, de la religion ni de la nationalité.

Catholic Relief Services
228 West Lexington Street
Baltimore, Maryland 21201-3413
1.888.277.7575
crs.org

© 2018 Catholic Relief Services. Révisé 2022. Tous droits réservés. Ce document ne peut pas être reproduit, exposé, modifié ni distribué sans l'autorisation préalable expresse, par écrit, du détenteur du copyright. Pour obtenir une permission, contactez ppublications@crs.org para solicitar autorización.

Sigles & Abréviations

CoP	directeur de projet
CR	représentant résident
CRS	Catholic Relief Services
DIP	plan détaillé de mise en œuvre
DRD	directeur régional adjoint
HoOps	directeur des opérations
HoP	directeur des programmes
TIC	technologies de l'information et de la communication
ICT4D	technologies de l'information et de la communication pour le développement
RI	résultat intermédiaire
MEAL	suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage
PM	gestionnaire de projet
OS	objectif stratégique

Table des Matières

Introduction.....	1
Glossaire.....	2
A. Avant l'atelier : Planifier et préparer.....	3
B. Pendant l'atelier : Conseils à garder à l'esprit.....	10
C. Après l'atelier : Préparer des plans de travail basés sur le DIP.....	11

INTRODUCTION

Un atelier sur le plan détaillé de mise en œuvre (DIP) est une rencontre participative qui implique les membres de l'équipe du projet dans la programmation des activités et des sous-activités avec suffisamment de détails pour faciliter une mise en œuvre harmonieuse et efficace du projet. Un atelier DIP est aussi une occasion importante de renforcer les relations entre les membres de l'équipe du projet et d'établir une définition commune de l'échelle, du calendrier et des ressources du projet.

Ce document est conçu pour être utilisé par l'animateur de l'atelier DIP – habituellement le gestionnaire de projet (PM) ou le directeur de projet (CoP) – en tant que guide tout au long des étapes de la planification et des décisions à prendre jusqu'à l'atelier DIP. Ce guide pratique donne aussi des conseils pour l'atelier lui-même et une présentation générale des étapes de suivi de l'atelier DIP. Ce guide pratique sera surtout utile pour planifier l'atelier DIP initial pendant la phase de démarrage d'un projet, mais ce sera aussi une référence utile pour planifier les ateliers DIP de chacune des années suivantes pour les projets pluriannuels.

Les autres outils et modèles que l'animateur de l'atelier DIP devra utiliser en plus de ce guide pratique sont :

- **Atelier DIP : Modèle des 7 étapes de la planification**—c'est un document de planification que celui qui prépare le plan préparera pour définir clairement les objectifs de l'atelier, les participants, et la logistique et la méthodologie générales. L'animateur peut aussi le distribuer aux participants avant l'atelier pour donner une vue d'ensemble de la méthodologie de l'atelier et expliquer pourquoi l'atelier est important.
- **Atelier DIP : Modèle de guide d'animation**—celui-ci aide la personne qui prépare le plan à préparer l'ordre du jour de l'atelier et donne des instructions étape par étape pour animer les sessions de l'atelier.
- **Atelier DIP : Diapositives pour l'animateur**—ette présentation PowerPoint fait gagner du temps à l'animateur grâce à des diapositives personnalisables avec les titres des sessions, des instructions, des questions de discussion, etc.
- **Atelier DIP : Documents à distribuer**—ce sont des documents et du matériel supplémentaire à distribuer pendant l'atelier, comme cela est indiqué dans le Modèle de guide d'animation.

Pour plus d'informations sur les DIP, référez-vous aux directives de l'action clé pour la gestion des projets, [Norme 7, action clé 3](#) sur le site internet de Compass.

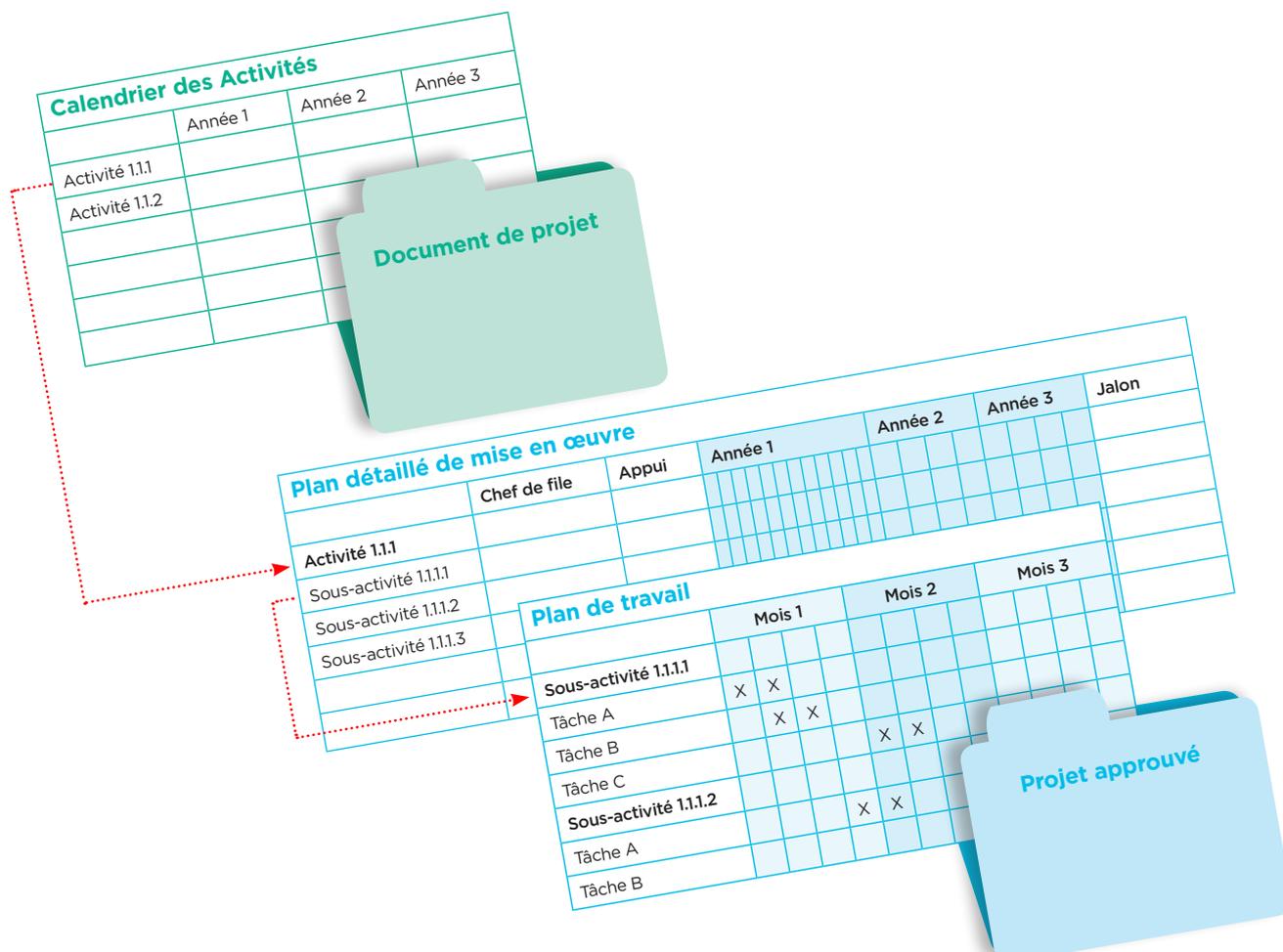
.....
Un atelier sur le plan détaillé de mise en œuvre (DIP) est une rencontre participative qui implique les membres de l'équipe du projet dans la programmation des activités et des sous-activités avec suffisamment de détails pour faciliter une mise en œuvre harmonieuse et efficace du projet.
.....

Ateliers DIP pour des projets de suite

Pour la plupart des projets de suite (deuxièmes phases, extensions, etc.), l'élaboration du DIP devrait être plus facile que pour un tout nouveau projet car l'équipe du projet pourra tirer parti des choses apprises et de l'expérience du projet précédent. Résistez à la tentation de simplement « recycler » le DIP du projet précédent. Organisez à la fois un atelier de démarrage et un atelier DIP pour orienter suffisamment l'équipe et planifier les sous-activités. Tout au long de ce guide, nous avons inclus d'importantes questions de réflexion et des directives spécifiques pour la planification du DIP pour un projet de suite.

GLOSSAIRE

- **Activité** : Les actions de niveau supérieur énumérées dans le Proframe du projet ou le calendrier des activités du document de projet pour réaliser les produits indiqués (les livrables du projet). Les activités sont documentées dans les DIP.
- **Chemin critique** : La série de tâche qui détermine le temps minimum nécessaire pour achever une activité, un produit, un résultat au niveau suivant ou un projet complet.
- **Plan détaillé de mise en œuvre** : Calendrier des activités et sous-activités qui donne suffisamment de détails pour permettre la mise en œuvre harmonieuse et efficace du projet. Le DIP est préparé après l'approbation du document de projet et avant le début de la mise en œuvre complète du projet.
- **Jalon** : Action ou un événement marquant un changement ou un stade de développement significatif.
- **Diagramme de réseau** : Organigramme qui montre la séquence, la durée et les interdépendances entre les activités et les sous-activités du projet.
- **Sous-activités** : Descriptions détaillées des éléments d'une activité qui donnent des informations plus précises sur ce qui doit être fait pour accomplir l'activité et réaliser le produit correspondant. Les sous-activités sont documentées dans les DIP.
- **Tâches** : Actions qui doivent être accomplies pour réaliser une sous-activité. Les tâches guident le travail quotidien des unités des programmes et des opérations et sont documentées dans les plans de travail basés sur le DIP du programme.
- **Plan de travail** : Document qui décrit en détail les tâches nécessaires pour réaliser les sous-activités d'un projet.
- **Structure de la répartition du travail (Work Breakdown Structure)** : Outil graphique qui organise les livrables du projet en une hiérarchie représentant le travail qui sera divisé et accompli par l'équipe du projet.



A. AVANT L'ATELIER : PLANIFIER ET PRÉPARER

1. Déterminez quels sont les besoins pour l'animation de l'atelier.

Un seul animateur pourra suffire pour les ateliers DIP ne comprenant que peu de participants. Pour l'atelier DIP initial d'un projet, il est recommandé d'avoir un co-animateur si l'animateur principal n'a pas été impliqué dans la conception du projet ou si on prévoit qu'il y aura un grand nombre de participants. Dans l'idéal, il faudrait qu'au moins un des animateurs connaisse bien le processus de conception du projet. Si certaines activités de l'atelier doivent se tenir en ligne, trouver quelqu'un d'autre que l'animateur principal pour gérer les aspects techniques de l'atelier (comme la production de webinaires).

2. Formez une petite équipe de planification pour aider à la préparation de l'atelier DIP (selon les besoins).

Cela ne sera peut-être pas nécessaire pour les petits projets, mais une équipe de planification est souvent utile quand on prépare l'atelier DIP d'un projet complexe. L'équipe peut vous aider à identifier les participants appropriés de CRS et des partenaires, aider à l'élaboration de l'ordre du jour et du plan d'animation et planifier la logistique. Les membres de l'équipe de planification peuvent aussi participer aux revues journalières et recommander des ajustements pendant l'atelier DIP (cf. étape 18) et/ou appuyer le suivi après l'atelier. Discutez avec le directeur des programmes (HoP) pour décider qui seraient des membres potentiels pour l'équipe de planification. L'équipe de planification devrait, dans l'idéal, comprendre des employés des programmes ainsi que des opérations. Pour un projet à forte visibilité ou un projet stratégique pour une autre raison, financé par un bailleur de fonds institutionnel, il peut aussi être utile d'inclure des employés d'IDEA qui comprennent les intérêts et les exigences du bailleur de fonds. Choisissez les personnes les mieux placées pour vous aider à accomplir les étapes ci-dessous. Réunissez cette équipe périodiquement jusqu'à l'atelier DIP.

.....
L'équipe de planification peut vous aider à identifier les participants appropriés de CRS et des partenaires, aider à l'élaboration de l'ordre du jour et du plan d'animation et planifier la logistique.
.....

3. Planifiez l'atelier de démarrage du projet avant l'atelier DIP initial.

La durée de l'atelier de démarrage du projet peut aller d'un jour (pour de petits projets avec un partenaire actuel) à plusieurs jours (pour un projet complexe avec de nombreux partenaires). L'atelier de démarrage pose les fondations pour un atelier DIP efficace. Il peut précéder immédiatement l'atelier DIP (par exemple pendant les 2 premiers jours d'une rencontre de 5 jours) ou se dérouler plusieurs semaines avant l'atelier DIP. Référez-vous à la [Norme 7, action clé 2](#) de gestion des projets sur Compass pour plus de directives sur la manière d'organiser l'atelier de démarrage.

.....
L'atelier de démarrage pose les fondations pour un atelier DIP efficace.
.....

Si l'atelier de démarrage et l'atelier DIP se passent séparément, il y aura des participants à l'atelier DIP qui n'auront pas participé à l'atelier de démarrage. Demandez à ces participants de rencontrer un collègue (dans l'idéal du même domaine technique) qui a participé à l'atelier de démarrage pour étudier les principaux détails du projet et les principaux points soulevés pendant cette rencontre.

4. Préparez une première version du document *Atelier DIP : 7 étapes de la planification*, en gardant à l'esprit les détails du contexte du projet. Atelier *DIP : Modèle des 7 étapes de la planification* pour définir les caractéristiques de l'atelier : objectif, participants et processus. En préparant ce document, réfléchissez aux principaux aspects du projet qui auront un impact sur l'atelier du DIP, comme :

- Le contexte opérationnel du projet
- Les relations entre les membres de l'équipe du projet et chacune des organisations partenaires
- Les problèmes particulièrement difficiles qui apparaissent pendant la conception ou la négociation de l'accord de financement (pour les ateliers DIP initiaux) ou pendant la mise en œuvre (pour les ateliers DIP de la 2^{ème} année ou plus tard).

5. Identifiez les participants à l'atelier DIP. Choisissez des participants qui ont un intérêt particulier pour l'identification, la programmation et la gestion des activités du DIP et qui comprennent bien les réalités des programmes et des opérations.

■ **Les participants de CRS à un atelier DIP peuvent comprendre :**

- Des employés des programmes – du bureau ou du programme-pays, généralistes ou spécialistes sectoriels ou techniques, y compris le personnel MEAL, qui ont une idée claire des étapes et du temps nécessaire pour mettre en œuvre les activités prévues du projet.
- Des employés des opérations - des ressources humaines, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (y compris les achats) de la flotte, des finances et des TIC (pour les projets avec des composantes ICT4D). Ces employés comprennent les contraintes internes et externes affectant les opérations et sauront combien de temps peuvent prendre les processus opérationnels.
- Des membres de la direction, dont le représentant résident (CR), le HoPI et le directeur des opérations (HoOps), participent à tout ou partie de l'élaboration du DIP, surtout pour des projets importants, complexes, sensibles ou stratégiques. Le HoP appuie souvent le PM/CoP pour la planification de l'atelier DIP.
- Les directeurs régionaux adjoints (DRD) ne participent généralement pas à l'élaboration du DIP, mais peuvent co-animer un projet exceptionnellement complexe ou stratégique (par ex. des subventions pluriannuelles financées par Food for Peace).

■ **Les employés des partenaires/membres du consortium participant à un atelier DIP peuvent être :** le directeur du partenaire (s'il est très impliqué dans le projet et bien au fait des réalités du terrain), le gestionnaire de projet et d'autres employés du projet sur le terrain, les responsables des secteurs de programmation du partenaire, des employés des ressources humaines et des finances du partenaire, plus d'autres employés clés des opérations du partenaire (par ex. gestion de la chaîne d'approvisionnement, TIC, flotte, etc.). Travaillez avec les gestionnaires de projet des partenaires pour déterminer quels employés clés des programmes et des opérations des partenaires devront participer à l'atelier.

.....
Cliquez [ici](#) pour télécharger une liste modifiable de ces étapes.



- **Les autres parties prenantes**, comme les bailleurs de fonds, les fonctionnaires gouvernementaux impliqués et autres personnels du gouvernement, ne sont généralement pas invitées à un atelier DIP sauf si elles font partie de l'équipe de mise en œuvre. Il est plus habituel de les impliquer dans les activités de l'atelier de démarrage qui précède l'atelier DIP (cf. [Norme 7, action clé 2](#) sur Compas pour plus de directives sur les ateliers de démarrage).

6. **Planifiez des activités préparatoires que les participants devront faire avant l'atelier.**

Ceux qui planifient l'atelier peuvent être trop ambitieux par rapport à ce qu'ils espèrent accomplir avec les participants pendant un atelier. Prenez un moment pour revoir chacun de vos objectifs pour l'atelier. Considérez ce qu'il est essentiel d'accomplir pendant l'atelier pendant que les participants sont ensemble, ce qu'on peut se permettre de faire après l'atelier et ce qu'on peut faire avant l'atelier pour préparer les participants afin qu'ils puissent tirer le meilleur parti du temps passé ensemble. Les activités préparatoires peuvent être :

- **Une étude des documents clés** : Au minimum, encouragez tous les participants à étudier toutes les sections pertinentes et les principales annexes du document de projet final avant l'atelier du DIP. L'atelier de démarrage devrait inclure un examen plus détaillé du contenu clé du document de projet. S'il y a d'autres documents que les participants devraient étudier en plus du contenu qu'ils verront pendant l'atelier de démarrage, identifiez ces documents et envoyez-les aux participants avant l'atelier DIP (cf. étape 9 ci-dessous). Il peut être difficile de vérifier que tout le monde a tout lu avant l'atelier. Envisagez de préparer un quiz Microsoft Forms sur la lecture des documents clés pour renforcer les points importants et encourager les participants à partager leurs réflexions sur les documents clés. Cela peut les guider dans leur étude des documents et introduire un niveau de redevabilité afin que tous les participants soient plus susceptibles d'arriver à l'atelier pleinement préparés.
- **Une orientation virtuelle** : Il peut être utile d'avoir une session virtuelle avec Microsoft Teams avant l'atelier pour donner aux participants l'occasion de réfléchir aux principaux concepts et approches qui seront utilisés lors de l'atelier DIP, par exemple ce qu'est un DIP et pourquoi il est important. Si l'atelier de démarrage a eu lieu longtemps avant l'atelier DIP, vous pouvez utiliser l'orientation virtuelle pour faire réviser aux participants le cadre de résultats et les risques, questions et opportunités qui sont apparus pendant la validation de la conception du projet. Si vous prévoyez une orientation en petits groupes, envisagez d'utiliser la fonctionnalité de petits groupes de Microsoft Teams pour donner aux participants l'occasion d'interagir avec les personnes qui feront partie de leur petit groupe pendant l'atelier DIP.

*

7. Revoyez et révisez le modèle de DIP selon les exigences du projet.

Si le projet est financé par un bailleur de fonds institutionnel qui a un modèle de DIP, utilisez ce modèle comme point de départ, sinon utilisez le [modèle de DIP de CRS](#). Pensez que les plans de CRS et des partenaires peuvent exiger plus de détails que ce que prévoit le modèle du bailleur de fonds pour qu'il soit utile pour guider le travail de l'équipe du projet. Si vous devez envoyer une version du DIP au bailleur de fonds après l'atelier, modifiez le plan plus détaillé pour fournir le niveau de détail qui sera le plus approprié et le plus utile pour le bailleur de fonds. Familiarisez-vous avec le modèle de DIP pour mieux comprendre les types d'activités que les participants devront planifier en détail pendant l'atelier DIP. Ajustez le modèle de DIP pour répondre aux besoins spécifiques du projet :

- En supprimant, ajoutant ou ajustant d'autres manière les catégories de planification du modèle de DIP, selon ce qui est nécessaire.
- En pré-remplissant le modèle avec les termes approuvés des objectifs stratégiques (OS), résultats intermédiaires (RI), produits et activités du projet, tirés du document de projet ou du Proframe.
- Pour les projets financés par un bailleur institutionnel, en étudiant le calendrier des livrables de gestion de la subvention ([Norme 10, action clé 1](#)) et en ajoutant les activités correspondantes au DIP.
- En ajustant le modèle pour réfléchir la période globale du projet et les périodes utilisées pour la planification (par ex. des colonnes mensuelles pour la période annuelle actuelle de planification, éventuellement hebdomadaires pour le premier trimestre et trimestrielles pour les années suivantes).
- En créant des onglets séparés pour chaque année du DIP et un onglet avec un résumé pour toute la durée du projet (optionnel).

8. Ouvrez Atelier DIP : Modèle de guide d'animation et adaptez-le à votre atelier.

- Déterminez la durée de l'atelier et l'ordre des sessions.
- Adaptez les instructions étape par étape du guide d'animation pour chaque session.
- Calculez la durée de chaque session de l'atelier
- Ajoutez les sessions d'ouverture, les sessions de clôture et les pauses pour chaque journée de l'atelier.
- Préparez l'ordre du jour de l'atelier pour les participants.

9. Décidez comment structurer au mieux les petits groupes de l'atelier (cf. l'encadré à droite).

Trouvez un responsable pour chaque petit groupe et vérifiez que tous les responsables sont disponibles pour jouer ce rôle. Le rôle des responsables des petits groupes sera de :
(a) s'assurer que tous les membres de leur petit groupe comprennent les instructions pour les activités en petits groupes pendant l'atelier ; et
(b) s'assurer que chaque personne de leur petit groupe a la possibilité de s'exprimer et de contribuer de manière significative aux résultats des activités en petits groupes. Expliquez bien aux responsables des petits groupes qu'ils ne doivent pas préparer les produits pour leurs petits groupes, mais qu'ils doivent s'assurer que leur petit groupe travaille efficacement ensemble pour préparer les produits demandés.

POUR LES PROJETS FINANCÉS PAR DES BAILLEURS DE FONDS INSTITUTIONNELS

En tant que gestionnaire ou directeur de projet, vous devez revoir l'accord de projet avant l'atelier DIP pour bien comprendre toutes les restrictions du bailleur sur le calendrier des activités, l'allocation des ressources et d'autres éléments du projet. Vous devrez aussi étudier la [charte du projet et les tolérances prévues pour le projet](#). Cela vous aidera à bien comprendre quels changements proposés pendant l'atelier DIP vous pouvez approuver, lesquels devront être vus par la structure de gouvernance du projet et lesquels auront besoin de l'approbation du bailleur.

QUELLE EST LA MANIÈRE LA PLUS EFFICACE D'ORGANISER LES PETITS GROUPES DE L'ATELIER DIP ?

Les petits groupes travailleront en proche collaboration pour remplir des portions du DIP en :

- Détaillant et séquençant les activités et sous-activités pour chaque produit
- Identifiant les jalons
- Identifiant le chemin critique
- Assignant les responsabilités pour chaque sous-activité

Organisez les petits groupes sur la base des RI et produits du cadre des résultats (sauf si une autre organisation est plus logique pour votre projet). Répartissez les participants en groupes selon leur expertise relative au contenu du produit et du RI. Dans l'idéal, un seul groupe travaillera sur tous les produits du RI qui lui est assigné. Pour les RI très complexes, vous pourrez décider de répartir les produits entre deux groupes ou plus. S'il y a des produits ou des activités transversaux, réfléchissez à la manière dont les groupes y travailleront pendant l'atelier.

En plus des groupes basés sur les produits, envisagez d'organiser un groupe ou deux qui se consacreront particulièrement aux questions transversales (par ex. la pérennité du projet, la planification du désengagement et de la clôture et/ou la gestion des partenariats ou du consortium) auxquels on ne fait souvent pas assez attention pendant la planification du DIP. Réfléchissez à la manière d'assurer une bonne coordination entre ces groupes et les groupes travaillant sur les RI et les produits.

10. Prenez des dispositions pour le lieu de l'atelier. Prévoyez une salle de réunion appropriée et tout l'équipement nécessaire.

- Assurez-vous que le lieu de l'atelier comprend suffisamment d'espace au mur pour tous les petits groupes qui y travailleront.
- Si possible, choisissez un lieu avec une bonne connexion internet.
- Travaillez avec les assistants de l'équipe du projet/programme et le personnel des opérations pour confirmer les autres dispositions logistiques (comme les repas, les pauses café ou thé) selon les besoins. Donnez surtout au personnel des informations claires sur le budget (avec ses limites) pour le lieu de la rencontre et les autres coûts.
- Pour les ateliers de plusieurs jours, envisagez d'organiser une activité informelle, sans lien avec le travail, en dehors du lieu de la réunion, le troisième ou le quatrième jour de l'atelier pour renforcer la cohésion de l'équipe et permettre aux participants de se détendre.

11. Envoyez les invitations à l'atelier, les documents préparatoires et les instructions aux participants de CRS et des partenaires. Les équipes de CRS et des partenaires devraient avoir réservé du temps pour l'atelier DIP selon les dates prévues lors de l'établissement du plan de début de démarrage (cf. [Norme 6, action clé 2](#) de gestion des projets sur Compass), mais l'envoi d'une invitation formelle garantira que les participants seront préparés.

- Confirmez les dates et envoyez par e-mail une invitation formelle au moins un mois avant l'atelier.
- Si les circonstances du projet nécessitent que CRS organise l'atelier DIP plusieurs semaines après l'atelier de démarrage, rappelez aux employés des partenaires et de CRS qui ont participé à l'atelier de démarrage du projet qu'ils doivent faire le travail de préparation à l'atelier DIP.

.....
Pour les ateliers de plusieurs jours, envisagez d'organiser une activité informelle, sans lien avec le travail, en dehors du lieu de la réunion, le troisième ou le quatrième jour de l'atelier pour renforcer la cohésion de l'équipe et permettre aux participants de se détendre.
.....

- Traduisez les documents si nécessaire et joignez les éventuels documents que les participants doivent étudier avant l'atelier DIP, comme :
 - Atelier DIP : les 7 étapes de la planification
 - Projets d'ordre du jour
 - Les autres documents identifiés pendant l'étape 4, ci-dessous, que les participant devront étudier à l'avance

12. Préparez-vous à donner aux participants à l'atelier DIP des directives claires sur le niveau de détail à indiquer dans le DIP.

Une question fréquente dans la préparation du DIP est : « à quel point les activités et sous-activités doivent-elles être détaillées ? » Le DIP doit être assez détaillé pour que les sous-activités puissent être bien gérées et suivies.

- Familiarisez-vous avec les termes « activité, » « sous-activité » et « tâche » dans le glossaire ci-dessus.
- Étudiez l'exemple dans le [Document C](#) pour voir le lien entre les activités, sous-activités et tâches et le DIP et les plans de travail. Préparez un document à distribuer similaire en utilisant un produit de votre projet et préparez-vous à le distribuer pendant l'atelier DIP pour illustrer le niveau de détail à inclure dans le DIP.

13. Adaptez Atelier DIP : Diapositive pour l'animateur à partir du guide détaillé d'animation.

Revoyez et adaptez [Atelier DIP : Diapositives pour l'animateur](#),⁶ selon les sessions que vous avez choisies et les additions et changements que vous avez faits dans le guide d'animation.

14. Rencontrez le personnel des opérations de CRS pour discuter de la manière d'optimiser leurs contributions à l'atelier DIP.

Certains programmes-pays impliquent effectivement et constamment le personnel des opérations dans l'élaboration du DIP, mais ce n'est pas toujours le cas dans tous les pays et tous les projets. Si le personnel des opérations de votre programme-pays ne participe pas habituellement à l'élaboration des DIP des projets, rencontrez les participants des opérations avant l'atelier pour discuter de l'importance de leur rôle. Pendant la réunion avec le personnel des opérations :

- Insistez sur l'importance des contributions du personnel des opérations pour permettre la préparation d'un DIP complet et réaliste.
- Demandez l'avis du personnel des opérations sur la manière dont on pourrait structurer les activités de l'atelier pour faire un meilleur usage de leur temps et maximiser leur contribution.

.....
Insistez sur l'importance des contributions du personnel des opérations pour permettre la préparation d'un DIP complet et réaliste.

15. Revoyez les buts et le projet d'ordre du jour de l'atelier DIP avec les partenaires pendant les discussions démarrage du projet (uniquement pour l'atelier DIP initial).

Profitez des réunions et discussions avec le personnel des partenaires avant l'atelier DIP pour que tous comprennent de la même manière l'objectif et le plan pour l'atelier DIP.

16. Contactez les responsables des petits groupes avant l'atelier pour vérifier qu'ils comprennent ce qui est demandé pour bien gérer le travail du petit groupe. Assurez-vous que les animateurs des petits groupes comprennent :

- Comment le petit groupe sera organisé.
- Les instructions pour toutes les activités du petit groupe qu'ils animeront.
- Le niveau de détail qui sera demandé pour le DIP. Donnez l'exemple de produit que vous avez préparé pendant l'étape 11 ci-dessus et assurez-vous que les animateurs peuvent expliquer le niveau de détail approprié pour le DIP.

17. Préparez une approche pour collecter et incorporer le feedback des participants pendant l'atelier. Préparez une évaluation quotidienne ou un mécanisme permettant un feedback continu tout au long de l'atelier pour recueillir des informations sur les points de vue des participants sur les sessions de l'atelier. Pensez à rappeler le mécanisme de feedback au début et à la fin de chaque journée. Modifiez si nécessaire l'ordre du jour ou à l'approche de l'atelier pour améliorer l'expérience des participants.

18. Envisagez d'établir un petit comité qui se réunira pendant l'atelier. Il peut être utile de former un petit comité pour suivre la progression de l'atelier et les problèmes à traiter pendant l'atelier. C'est particulièrement important pendant des ateliers DIP de projets complexes et/ou avec des partenariats complexes. Invitez un petit nombre de participants (peut-être les animateurs des petits groupes et un ou deux autres participants clés, peut-être des membres de l'équipe de planification de l'atelier du DIP, si vous en avez formé une) à former un comité qui se rencontrera après la dernière session de chaque journée pour donner leur avis sur la manière dont les choses se passent, étudier le feedback des participants à l'atelier et aider à déterminer quels sont les changements nécessaires dans le plan de l'atelier pour le ou les jours suivants.

.....
Il peut être utile de former un petit comité pour suivre la progression de l'atelier et les problèmes à traiter pendant l'atelier.
.....

19. Rassemblez le matériel (fournitures, documents à distribuer, etc.) nécessaires pour l'atelier DIP. Utilisez [Atelier DIP : Modèle de guide d'animation](#) pour préparer une liste de documents à distribuer et de matériel dont vous aurez besoin pour l'atelier. Finalisez et imprimez tous les documents à distribuer. Réunissez toutes les autres choses dont vous aurez besoin. Voici une liste habituelle de fournitures dont vous pourrez avoir besoin pour un atelier DIP courant :

- Feuilles pour tableau de conférence
- Marqueurs
- Fiches bristol
- Ruban adhésif
- Papier supplémentaire (blanc et couleur)
- Matériel pour la session de feedback (cf. l'outil Atelier DIP : Documents à distribuer)
- Petites friandises et/ou prix

B. PENDANT L'ATELIER : CONSEILS À GARDER À L'ESPRIT

Vous trouverez dans [Atelier DIP : Modèle de guide d'animation](#)⁸ des directives détaillées sur ce qu'il faut faire pendant l'atelier.

Un jour ou deux avant l'atelier DIP, revoyez les conseils suivants pour réfléchir à ce que vous pouvez faire pour que tout se passe bien pendant l'atelier :

- Préparez une musique entraînante à jouer doucement pendant les activités d'échauffement et les pauses pour détendre l'ambiance.
- Apportez des petites friandises bon marché ou des prix amusant qui peuvent être donnés aux participants comme récompenses ou petits plaisirs.
- Les ateliers sur le DIP sont intenses. Vérifiez les niveaux d'énergie dans la salle et incorporez des activités énergisantes pour aider à animer l'atmosphère pendant les périodes creuses, en particulier après le déjeuner ou les pauses ou pendant un travail sur une activité particulièrement difficile.
- Essayez de voir quelles activités de l'atelier marchent bien et lesquelles marchent moins bien. Passez d'un groupe à l'autre pour vérifier la progression pendant chaque session. Précisez les instructions et adaptez votre animation aussi vite que possible pour répondre aux éventuels problèmes. Dans les ateliers DIP comprenant beaucoup de participants, demandez chaque jour un feedback à des personnes différentes et à votre comité d'atelier (si vous en avez formé un) pour déterminer s'il faut faire des changements importants dans l'ordre du jour ou les activités de l'atelier.
- Observez attentivement la dynamique de groupe pendant l'atelier. Modérez autant que possible les sujets sensibles et les questions de dynamique de pouvoir ou de relations qui peuvent avoir un impact négatif sur le groupe. Si vous avez formé un comité d'atelier (cf. étape 18 ci-dessus), discutez chaque jour de la dynamique de groupe pendant les rencontres du comité.
- Envisagez d'inviter un ou plusieurs participants à l'atelier à aider à finaliser le plan détaillé de mise en œuvre après l'atelier. Ce petit groupe de travail serait chargé de préciser, de programmer et d'attribuer les responsabilités pour toutes les activités et sous-activités qui n'étaient pas entièrement élaborées à la fin de l'atelier DIP.

.....
**Adaptez votre animation
aussi vite que possible
pour répondre aux
éventuels problèmes.**
.....

C. APRÈS L'ATELIER : PRÉPARER DES PLANS DE TRAVAIL BASÉS SUR LE DIP

Le DIP issu de l'atelier listera toutes les activités et sous-activités pour le projet. Cependant, les départements ou équipes qui font partie de l'équipe du projet plus générale (par ex. les équipes sectorielles de projet pour les projets multisectoriels complexes, l'équipe de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les ressources humaines, etc.) et les employés en général doivent encore diviser les sous-activités en tâches pour planifier le travail quotidien et hebdomadaire des individus et des équipes. S'il y a des activités et sous-activités qui doivent encore être précisées, programmées ou attribuées, finalisez ces détails aussitôt que possible après l'atelier. Remplissez le modèle de DIP aussi complètement que possible.

- Transmettez le DIP final aux équipes et aux départements impliqués dans la mise en œuvre du projet.
- Aidez les membres de l'équipe du projet à utiliser le DIP pour préparer des plans de travail :
 - En rencontrant les chefs d'équipe et les membres de l'équipe pour étudier les activités et sous-activités pertinentes dans le DIP, en particulier celles qui sont sur le « chemin critique » du projet et pour confirmer le budget et autres ressources disponibles pour les activités et sous-activités dont ils ont la responsabilité.
 - En aidant au besoin les collègues à continuer à diviser les sous-activités en tâches individuelles par personne et par semaine et à utiliser les plans de travail qui en découlent pour le suivi et la supervision des individus et des équipes.
 - En aidant les autres membres du personnel qui sont les principaux liens avec une organisation partenaire à appuyer le partenaire pour qu'il suive un processus similaire avec sa propre équipe.

Pour des directives sur l'élaboration de plans détaillés de gestion de la chaîne d'approvisionnement du projet, référez-vous au [Manuel de gestion de la chaîne d'approvisionnement](#).

Une fois que vous avez finalisé le DIP ... utilisez-le !

- Revoyez-le et mettez-le à jour pendant les réunions trimestrielles de planification et de revue (cf. [Norme 11, action clé 4](#) de gestion des projets).
- Utilisez-le pendant la planification et l'analyse financières du projet (par ex. la prévision et la comparaison du budget).
- Préparez un nouveau DIP pour chaque année du projet.

