



Réseau international Epivac

LES FONDEMENTS DE LA CULTURE PROJET

Manuel de l'adhérent et du coordinateur RIE



Introduction

Ce manuel tient lieu de règle, à laquelle peut se référer chaque adhérent pour adapter ses méthodes de travail au sein du réseau. Il présente les fondamentaux de la Gestion de Projet ainsi que la marche à suivre par le nouvel adhérent et par les responsables pour s'intégrer aux procédures du réseau. De par son côté éducatif, ce document doit participer à l'utilisation générale du Management de Projet pour le fonctionnement du RIE.

Les membres des équipes de coordination et les responsables projet doivent aussi se baser sur ce manuel pour harmoniser les modes de travail du RIE et rappeler à chacun son rôle.

Cet ouvrage a été réalisé en prévision du développement de la plateforme RIE. De nombreux outils et documents évoqués, accompagnés d'un lien vers la plateforme n'y seront ajoutés que courant début 2010. Nous nous efforcerons de le faire au plus vite et vous prions de ne pas nous tenir rigueur.

Bonne lecture !

L'Agence de Médecine Préventive (AMP)
Secrétariat Exécutif du RIE



Agence de Médecine Préventive
www.aamp.org

Sommaire

I - Qu'est ce que la Gestion de Projet ?

1.	L'adhésion à la Méthodologie-Projet	4
2.	Un projet.....	4
3.	Manager un projet	5
4.	L'équipe-Projet.....	6
5.	Les 3 phases d'un projet.....	7
5.1.	La phase de développement	7
5.1.1.	La fiche QQQQCP + combien	8
5.1.2.	La matrice décisionnelle.....	8
5.2.	La phase de réalisation	8
5.2.1.	Le cahier des charges	9
5.2.2.	Le plan d'action.....	9
5.2.3.	Documents de planification.....	9
5.3.	La Phase Opérationnelle.....	11
6.	Réussir un projet.....	11

II - La Gestion de Projet au sein du RIE

1.	Le nouvel adhérent	12
2.	Les coordinateurs et équipes projet.....	12
2.1.	La gestion du temps et des ressources.....	13
2.2.	La gestion des coûts et du budget.....	13
2.2.1.	Budget (en Ko CFA)	14
2.2.2.	Reporting financiers périodiques (en Ko CFA)	15
2.2.3.	Etat Financier du 1 ^{er} semestre 2010 (en Ko CFA)	15
2.3.	La gestion de la communication.....	15
2.4.	La gestion du risque	15
2.5.	Le suivi – avancement.....	16
2.6.	Le Fundraising.....	17
2.7.	La veille.....	17
	Conclusion et aide technique.....	18

I - Qu'est ce que la Gestion de Projet ?

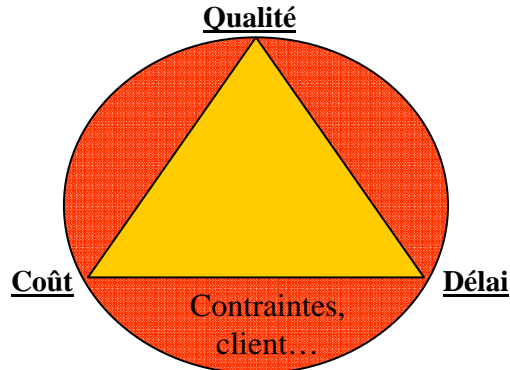


1. L'adhésion à la Méthodologie

Pour qu'un projet se réalise efficacement, l'équipe-projet doit appliquer la méthodologie projet depuis l'expression du besoin du Maître d'Ouvrage jusqu'à la clôture du projet. Pour ce faire, l'équipe doit être hautement **sensibilisée** à la **culture-projet** et être poussée vers son application par le chef de projet.

2. Un projet

Un projet est un ensemble de démarches qui s'inscrivent dans un **déla**i et visent un **objectif** précis. Tout projet se définit comme la recherche d'un compromis entre le **coût**, le **déla**i et la **qualité**.

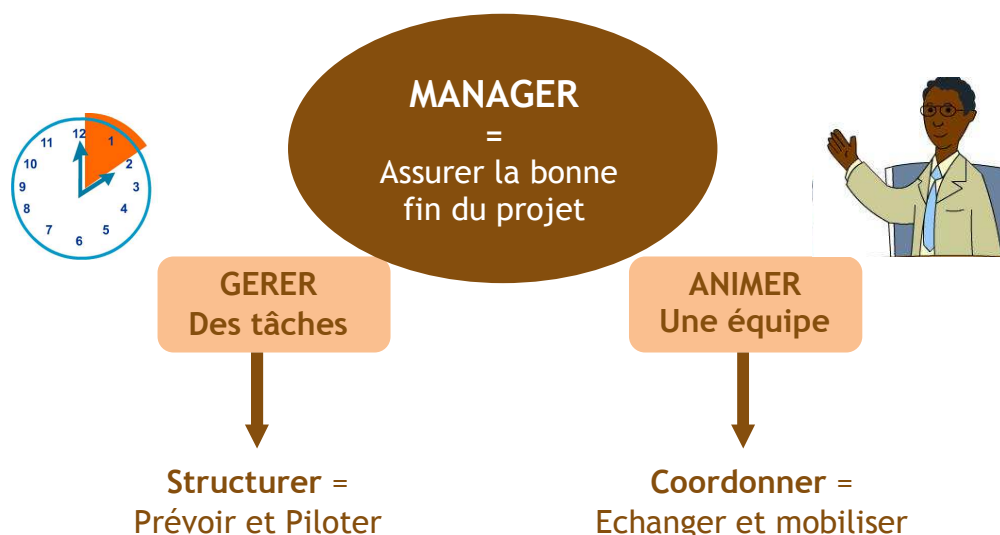


3. Manager un projet

Manager un projet, c'est assurer la bonne fin d'un projet, donc structurer méthodiquement la réalité à venir.

Pour manager un projet, il faut :

- **Gérer** les tâches. Il s'agit de savoir **structurer** le projet, c'est-à-dire prévoir le futur et piloter le présent
- **Animer** l'Equipe-Projet. Il est question ici de savoir **coordonner** l'équipe, ce qui suppose de savoir échanger, de savoir mobiliser les ressources humaines de l'équipe.



Cette démarche va donc nécessiter que le chef de projet :

- **Délègue** des tâches afin de ne pas mener un projet trop éloigné des réalités du terrain.

Il convient donc pour le RIE, que chaque coordinateur national ait sa part de gestion et d'animation et qu'il délègue des activités à son équipe, tout en les supervisant.


- **Gère** les modifications et leur impact sur les performances, les coûts et les délais. La Gestion de Projet implique donc de la **flexibilité**.
- **Garde à l'esprit que tout projet** est à la fois complexe et **unique**. De ce fait, il faudra prendre le temps de revoir de A à Z chaque nouveau projet.


Chaque pays a son contexte et chaque RNE a ses spécificités : attention au copier-coller !


4. L'équipe-Projet


L'équipe projet est composée de différents membres :

- Le Maître d'ouvrage
- Le Maître d'œuvre
- Le chef de projet
- Les acteurs projet

<p>Maître d'ouvrage</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - porteur du besoin - définit l'objectif du projet, son calendrier et le budget consacré <p>Exemple : le ministère de la Santé peut être maître d'ouvrage sur un projet pour le RIE</p>
---	--

<p>Maître d'œuvre</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - organise la réalisation du projet - conçoit la réalisation techniquement - coordonne la réalisation - contrôle le résultat - prépare l'exploitation <p>Exemple : l'Agence de Médecine Préventive peut être (et est) maître d'œuvre pour les projets du RIE</p>
---	--

<p>Chef de projet</p> 	<p>Le chef de projet est le porteur du projet et va conduire son développement en respectant le cahier des charges. Il va également être chargé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - évaluer les facteurs de risque à tout moment - gérer le Team Building. <p>Le Team Building nécessite que la structure soit organisée. Cela implique la définition d'une <i>charte de projet</i>, et l'établissement d'un <i>organigramme</i> avec l'exposé des responsabilités et la description des activités des individus. Durant le recrutement de l'équipe, il est nécessaire que les tâches soient clairement perçues et assignées. Les membres de l'équipe doivent bénéficier d'un environnement correct et pouvoir se retrouver en un seul lieu.</p> <p>Il revient également au chef de projet de manager son équipe. Il va donc :</p> <ul style="list-style-type: none"> - proposer l'équipe projet - affecter les tâches à réaliser - suivre l'avancement des activités - mettre en place et gère des réunions pour structurer l'avancement du projet - rendre compte de l'avancement du projet au commanditaire - formaliser les documents intermédiaires et financiers du projet - arbitrer les conflits entre les acteurs de l'équipe projet - suivre les budgets et les délais <p>Exemple : les coordinateurs RIE, les responsables d'un RNE peuvent être chef de projet.</p>
---	---

<p>Acteurs Projet</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - exécutent les tâches qui leur ont été confiées par le chef de projet - rendent compte de l'avancement dans la ou les tâche(s) confiée(s) <p>Exemple : les membres du RIE peuvent être des acteurs-projet</p>
---	---

Les critères de réussite d'une équipe-projet reposent sur :

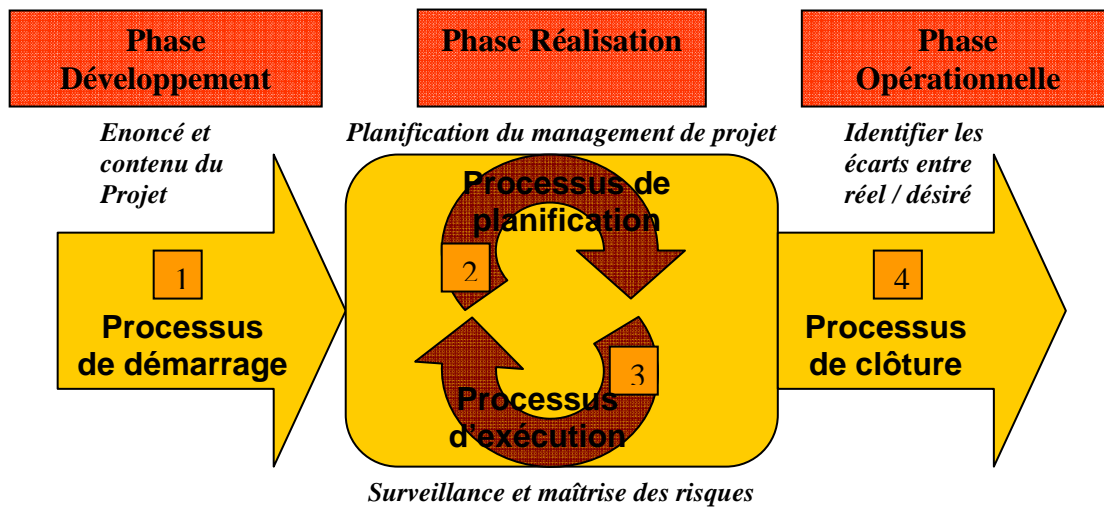
- Qualité de la délégation des responsabilités
- Communication au sein de l'équipe
- Coopération entre les membres de l'équipe
- Efficacité du management des conflits
- La disponibilité des ressources

5. Les 3 phases d'un projet

Un projet se constitue de 3 phases successives :

- Une phase de Développement qui énonce le projet et son contenu.
- Une phase de Réalisation qui concerne le processus de planification, et le processus d'exécution.
- Une phase Opérationnelle qui identifie les écarts entre réel et désiré et correspond au processus de clôture du projet.

Actuellement, le RIE se trouve dans la phase de réalisation, au processus d'exécution.



La règle d'or de Management de Projet, réside dans la mise à jour à chaque étape du projet, d'un suivi d'avancement.

5.1. La phase de développement

La phase de développement d'un projet exige de la réflexion sur de nombreux aspects, notamment sur le côté réalisable du projet. Elle va donc se décomposer en 3 étapes, qui vont exiger la création de certains documents (cf cahier des charges disponible sur la plate-forme) :

1. Conception et Présélection du Projet : fiche QQQCP + combien / Matrice décisionnelle
2. Formulation et Evaluation du Projet : Fiche Projet / Etude de Marché
3. Décision de passer ou non à la réalisation

5.1.1. La fiche QQQQCP + combien

Elle se compose de différents déterminants qui permettent de répondre aux principales caractéristiques du projet. Elle permet de problématiser l'idée projet et d'identifier ses spécificités (exemple : coûts d'approvisionnement différents selon les pays).

- **Quoi** : de quoi s'agit-il, quel résultat est attendu ?
- **Quand** : quand ce résultat doit-il arriver et/ou quand faut-il commencer une tâche pour l'obtenir
- **Où** : où cela se passe, dans quel périmètre ?
- **Qui** : qui est le responsable pour chaque action ?
- **Comment** : quelles actions ? Quelles méthodes ? Quels outils ?
- **Pourquoi** : pourquoi est-il nécessaire d'obtenir le résultat attendu ?
- **Combien** : quel est le coût de chaque action ?



5.1.2. La matrice décisionnelle

La matrice décisionnelle est un outil d'aide à la prise de décision. Il permet une présentation judicieuse, dans laquelle les projets et les critères de comparaison sont présentés et expliqués. Elle sert en fait à élaborer un ou plusieurs plan(s) B.

Elle ajoute de la crédibilité au projet, en exposant les réflexions de l'équipe et la pertinence de l'option choisie.

CRITERES	COEF (A)	EVALUATION PROJET N°1		EVALUATION PROJET N°2		EVALUATION PROJET N°3	
		Note B	Note AxB	Note C	Note AxC	Note D	Note AxD
Qualité							
Délai							
Coût							
Technique							
...							

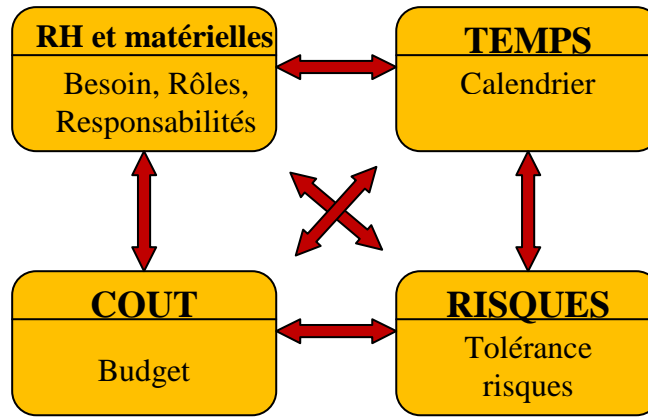
La phase de Développement sert particulièrement à faire ressortir les questions de base qu'il est bon de se poser :

- Quel sera le coût du projet ?
- Combien de temps durera-t-il ?
- Comment le travail sera fait ?
- Quelles sont les ressources pour les mener à terme ?
- Quel profit supplémentaire peut-il engendrer ?

5.2. La phase de réalisation

La phase de réalisation va définir comment conduire les activités. C'est purement la phase où il va falloir déterminer précisément :

- Les rôles et les responsabilités de l'équipe - projet,
- Le calendrier : la planification et l'ordonnancement
- Le budget,
- Les besoins en ressources (location, achat de matériel...)
- La tolérance - risques.



Cette phase va impliquer la rédaction de nouveaux documents : Un cahier des charges (disponible sur la plate-forme), un plan d'action et des documents de planification.

5.2.1. Le cahier des charges

Le cahier des charges est un document contractuel matérialisant l'accord entre le Maître d'Ouvrage et le Maître d'œuvre. Il fixe les objectifs et les contraintes du projet.

5.2.2. Le plan d'action

Le plan d'action est un tableau de bord, qui définit l'ordre de priorités d'exécution et de réalisation des actions. C'est un document qui permet de planifier, organiser et contrôler les actions du projet. Il va également permettre de prévoir et de ventiler les besoins en ressources. Notons que pour qu'un plan d'action soit de qualité, il faut qu'il soit :

- Motivant,
- Réaliste et réalisable dans le délai du projet,
- Observable et mesurable.

Exemple de plan d'actions :

PLAN D' ACTIONS							
Phase	Activités	Tâches	Ressources humaines	Ressources matérielles	Autres	Coût	Echéancier

Des plans d'actions peuvent aussi être réalisés par objectifs spécifiques des projets montés par les RNE : Communication, financements, organisation du projet, plaidoyer...

5.2.3. Documents de planification

La planification est initialisée au début du projet et mise à jour pendant toute sa durée de vie. C'est plus précisément un outil de prise de décision pour le chef de projet mais aussi de communication entre les acteurs d'un projet. C'est pourquoi la planification du projet doit être connue de tous, facilement accessible et modifiable par tous les acteurs concernés.

L'outil de planification doit donc être simple, rapide et interactif.

5.2.3.1. Planification des tâches

L'outil standard de gestion du temps est le diagramme de Gantt :

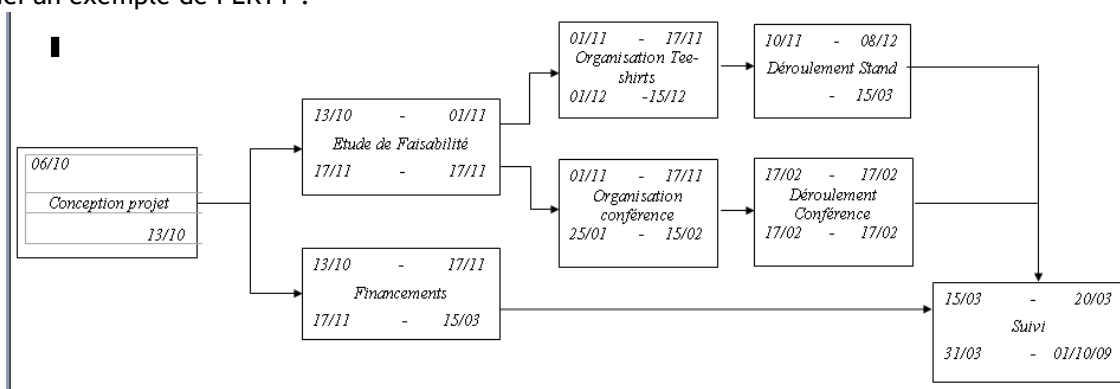
C'est un planning présentant une liste de tâches en colonne et en abscisse, l'échelle de temps retenue. Il permet de visualiser le déroulement du projet et de prévoir les actions.

Voici un exemple de GANTT:

Tâches	Octobre					Novembre				Décembre			
Semaine	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
Choix projet													
Validation cahier des charges													
Planification (PERT, GANTT)													
Envoie des listes de participations													
Réception des listes													

Il existe également l'outil PERT (Program of Evaluation and Review Technique), qui est un réseau d'enchaînement de tâches. La méthode consiste à identifier et à dessiner une arborescence des tâches. Chaque tâche est accompagnée d'une date de début et de fin « au plus tôt » et « au plus tard ». En effet, le retard dans la réalisation d'une tâche repousse toutes les autres qui dépendent de sa date de fin. On peut ainsi déterminer le chemin critique du projet en ne prenant que les dates au plus tard. Le PERT permet également de faire apparaître les relations de dépendance entre les activités.

Voici un exemple de PERT :



5.2.3.2. La planification des ressources

Elle est basée sur l'affirmation irréfutable selon laquelle aucun travail ne peut être réalisé sans les ressources essentielles pour le mener à bien : les hommes, le matériel et le temps. Il s'agit de s'assurer que les ressources matérielles nécessaires et le personnel seront disponibles au bon moment et en « quantité » nécessaire.

La planification des ressources garantit également que toutes les ressources nécessaires seront identifiées suffisamment à l'avance et mises à disposition en temps voulu.

L'utilisation d'outils informatiques permet d'affecter automatiquement des ressources aux tâches. Toutefois, le plan d'action peut aussi servir d'outil visuel de ventilation des ressources.

Après les étapes d'exécution et de terminaison, la phase de réalisation va impliquer une étape de suivi et contrôle de l'avancement du projet (cf documents suivi avancement disponible sur la plateforme).

5.3. La Phase Opérationnelle

C'est la phase pendant laquelle le projet est mis en service et le Maître d'Ouvrage le réceptionne. Elle est toutefois suivie d'une période d'évaluation du projet afin d'estimer les sources d'écarts et d'erreurs et ainsi permettre d'en tirer les leçons pour les prochains projets.

On peut alors avoir recours à différentes méthodes :

- L'audit de projet et le bilan de projet (cf. document de clôture de projet disponible sur la plate-forme)
- La méthode de résolution de problème.

Elle retrace les difficultés rencontrées lors des différentes phases du projet, ainsi que les solutions mises en place (cf. partie II.2.4)

6. Réussir un projet

Voici un résumé des aspects primordiaux qui facilitent la bonne exécution d'un projet :

- La culture projet
 - perception du trio délais / coûts / qualité
 - prise en compte que chaque projet est unique
 - perception du management
 - connaissance précise des 3 phases d'un projet
- La planification et le suivi d'avancement
- La communication (interne et externe),
- La délégation
- La flexibilité

II- La Gestion de Projet au sein du RIE

1. Le nouvel adhérent



Une nouvelle adhésion au RIE et la découverte du dispositif et de la méthodologie de la Gestion de Projet entraîne une prise en main des différents outils mis à disposition sur le site du RIE <http://rie.epivac.org/accueil/>.

Quelles sont les étapes ?

- 1 - Télécharger ce manuel explicatif sur le site pour prendre connaissance de la méthodologie de projet et pour appréhender son application au RIE.
- 2 - Apprivoiser la plateforme Internet RIE <http://rie.epivac.org/accueil/> qui contiendra à terme :
 - Une **Foire à Question**, à consulter en cas d'interrogation avant de prendre contact avec le Secrétariat Exécutif
 - Une **bourse des compétences**, des experts et consultants en vaccination et management des systèmes de prévention vaccinale : accès et publication d'offres d'emploi
 - Un **observatoire des bonnes pratiques** en vaccination, de la recherche en vaccinologie et Santé Publique : partage de l'actualité scientifique, technique et politique relative aux vaccinations
 - Un **centre de documentation et d'Information (CDI)** scientifique et technique virtuel : échanges d'information en matière de vaccination et sur les activités du programme EPIVAC et du RIE
 - Un **dispositif de formation continue** des membres du RIE
 - Des **actualités** et les archives concernant le RIE
- 3 - Prendre en main des outils de gestion de projet disponibles sur la plateforme :
 - **Gantt Project** : L'adhérent, s'il est impliqué dans la mise en place du réseau ou dans des projets et/ou s'il occupe une place de coordination, télécharge le logiciel (voir plateforme RIE <http://rie.epivac.org/accueil/>, onglet « outils ») puis suivre le tutorial bientôt disponible.

Cet outil est un logiciel de Gestion de Projet qui permet principalement :

- o La gestion du temps (matérialisation par un Gantt et un PERT)
 - o L'affectation des ressources humaines et matérielles
 - o De tenir informer l'équipe, le RNE et le Coordinateur International de l'avancement du projet
- **La plateforme NING** : Tous les adhérents du RIE s'inscrivent sur cette plateforme de communication à l'adresse suivante <http://rie-com.ning.com> Un tutorial de prise en main de l'interface sera bientôt disponible.
 - Tout **autre outil** ou **document-modèle** ajouté ultérieurement est à télécharger et utiliser par les membres. Il s'agit notamment :
 - o D'un cahier des charges
 - o D'un rapport de suivi-avancement
 - o D'un rapport de clôture projet

2. Les coordinateurs et équipes projet

Le RIE engendre la dénomination de responsables du fonctionnement du réseau. Il s'agit généralement des **équipes de coordination RIE et RNE**.

Des **équipes projet** seront aussi constituées afin de remplir les fonctions du réseau. Dans les 2 cas, le travail de ces 2 entités sera facilité, notamment à long terme, par l'intégration de la culture projet.

L'adhésion à ce mode de gestion va impliquer que l'adhérent appréhende et gère :

- Le temps et les ressources
- Les coûts et le budget de manière méthodique et professionnelle
- La communication
- Le risque
- Le suivi - avancement
- La collecte de fonds (appelé aussi Fundraising)
- La documentation
- La veille

2.1. La gestion du temps et des ressources



Pour un manager, c'est l'élément primordial de mobilisation des ressources. Une planification du temps claire et complète va permettre à chaque membre de l'équipe de se situer dans le projet ou dans la structure en cours.

Le **cahier des charges** constitue un outil très utile pour communiquer la gestion du temps et des ressources, grâce à ses rendus (Gantt, PERT, plan d'actions) et aux explications écrites qu'il va contenir et qui vont définir le rôle exact de chacun.

Le **logiciel Gantt Project**, présent sur la plateforme du RIE, est un outil semi collaboratif de gestion du temps et de ventilation des ressources. Il est conseillé que chaque Manager et Coordinateur planifie les activités qu'il supervise, via cet outil. Le but est de pouvoir partager en ligne avec son équipe les prévisions de temps et d'affectation, afin que chacun puisse apporter ses modifications.

Les fichiers Gantt Project sont exportables sous différents formats, ce qui va permettre d'intégrer les Gantt et plannings ainsi réalisés sur le Cahier des Charges.

2.2. La gestion des coûts et du budget



Le cadre optimal de la gestion financière implique que chaque RNE ouvre un compte bancaire dédié à la gestion des activités du RIE et justifie périodiquement les dépenses et les recettes auprès du Coordinateur International.

Ainsi, les responsables du RIE doivent être à même de prévoir et suivre les flux budgétaires que leurs activités impliquent. Ce processus se base sur 3 étapes au minimum :

- La constitution d'un **budget prévisionnel type**. Ce budget est complété d'un plan de trésorerie et de financement (voir modèles dans le cahier des charges type). Chaque dépense doit être, dans la mesure du possible, justifiée d'une comparaison de devis. Tous ces devis seront répertoriés dans un document, les listant et les expliquant si nécessaire. Ces documents devront être insérés dans le cahier des charges.
- Un **journal comptable** (aussi appelé **Reporting financier** quand il se limite à une période) est également dressé pour répertorier les dépenses et les recettes au fur et à mesure du projet, accompagnée de la référence des pièces justificatives. Ce document sera à remettre **tous les trimestres** au Secrétariat Exécutif.
- **Annuellement** et à la clôture du projet, un **bilan financier** élargé par le responsable (aussi appelé **Etat financier** quand il se limite à une période) devra être remis. Il fera le bilan des dépenses et ressources de la période concernée, ventilées en rubrique. Des justificatifs devront accompagner ce bilan. Elles seront triées dans l'ordre chronologique, lui-même

exposé sur un « récapitulatif des justificatifs » qui sera également joint au dossier. (cf Rapport de clôture de projet disponible sur la plateforme RIE)

Les pièces justificatives autorisées (cf modèles sur la plateforme RIE) :

- Pour les **budgets** : devis, contrats
- Pour les **Reporting financiers** : factures, relevés bancaires
- Pour les **Etats financiers** : systématiquement un justificatif de charge par produit (a + b) et un justificatif de décaissement par encaissement (c + d)
 - a. Factures Clients (cotisations des membres)
 - b. Factures Fournisseurs (Achats, locations...)
 - c. Pièces de caisse et états de caisse
 - d. Etats bancaires et copie de chèques

Exemples des documents et relations entre eux :

2.2.1. Budget (en Ko CFA)

- Salaires
 - Déplacement / Voyages
 - Consultations
 - Achats / location

Rubrique	Période	Libellé (Objet)	Prix Unitaire	Nombre	Prix Total	Commentaires
Salaires	2010	Informaticien	100	12	1200	100/mois
Achats / Location	2010	Bureaux du RNE	50	12	600	50/mois
Achats / Location	2010	Ordinateurs	100	1	100	100 une fois
Déplacements	2010	Réunion annuelle 25 membres	500	25	12500	500€ / déplacement
Consultation	2010	Graphisme	200	1	200	Forfait
Total 2010					14600	

Rubrique	Période	Libellé (Objet)	Prix Unitaire	Nombre	Prix Total	Commentaires
Subventions	2010	RIE	6100	2	12200	Versements à la fin des semestres
Cotisations	2010	Membres	10	240	2400	Une fois par an
TOTAL 2010					14600	

- Subventions
 - Cotisations
 - Prestations

Ces 2 tableaux, qui présentent les estimations des encaissements et décaissements, doivent contenir la même somme totale (14400 ici).

2.2.2. Reporting financiers périodiques (en Ko CFA)

Rubrique	N° Pièce	Date de pièce	Libellé (Objet)	Bénéficiaire	Date encaissement/décaissement	Décaissements	Encaissements	Solde
Solde début de période								300
Salaire	110363	31/01/2010	Salaire informaticien	Mr X	01/02/2010	120		180
Location	2316416	31/03/2010	Local Trimestre 1	Entreprise X	01/04/2010	150		30
Versement RIE	11489	29/03/2010	1er versement	RNE	01/04/2010		6100	130
...								...

2.2.3. Etat Financier (en Ko CFA)

Ici, il s'agit d'un exemple pour le 1^{er} semestre 2010

Rubrique	Budget 2010	Dépenses	Recettes	Ecart	Commentaires
Salaire	1200	120		1080	Que 1 mois
Location	600	150		450	1er trimestre
Achat	100	100		0	Achat dans la 1ere semaine
Déplacements	12500	0		12500	Réunion annulée
Consultation	200	0		200	Intervention au 2ème semestre
Subvention			6100		RIE
Cotisations			0		En mai
TOTAL 2010	14600	270	6100		

2.3. La gestion de la communication



Les responsables de projets ou de structures sont les référents et les initiateurs des activités. Ils doivent insuffler à leur équipe la culture projet et sans cesse relancer en cas de retard. Ils doivent aussi rendre compte régulièrement au Coordinateur International.

La plateforme **NING** <http://rie-com.ning.com> est un outil de communication complet qui prévoit principalement :

- un forum
- un chat
- une boîte mail interne
- des groupes confidentiels (avec des forums internes)

Les adhérents du RIE sont vivement conseillés d'aller s'inscrire et d'utiliser cette plateforme aussi bien pour communiquer avec le réseau, leur RNE, leur équipe ou le Secrétariat Exécutif. Le Coordinateur International, quant à lui, diffusera toute information relative au réseau sur cette plateforme.

2.4. La gestion du risque



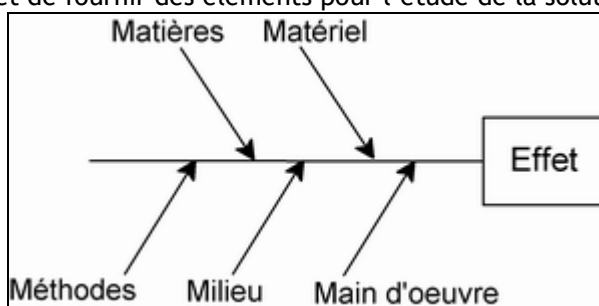
Pour que le projet se déroule conformément aux prévisions, l'équipe doit être sensibilisée à la notion de risque. En effet, les risques doivent obligatoirement être évalués en amont des phases pour pouvoir les prévenir pendant le déroulement du projet. L'équipe doit donc prendre en compte les risques externes, liés à l'environnement du projet et les risques internes, liés à l'organisation ou au pilotage du projet.

Une **matrice de gestion des risques** est disponible dans le cahier des charges. Pour chaque risque, une ou plusieurs solutions de replis devra/ont être prévue(s).

Si le risque doit être géré en amont du projet, le déroulement du projet fera toujours ressortir des problèmes. En interne, certains outils s'avèrent utiles pour y répondre :

- **Le Diagramme d'Ishikawa**

Le diagramme d'Ishikawa est un outil graphique qui sert à comprendre les causes d'un défaut de qualité ; il sert à analyser le rapport existant entre un problème et toutes les causes possibles. Il s'agit, en réunissant l'équipe, de classer les causes liées au problème posé en 5 grandes familles de manière exhaustive, les « 5M » : Matières, Milieu, Méthodes, Matériels, Main d'œuvre. Cette méthode a l'avantage de faire participer chaque membre de l'analyse, de limiter l'oubli des causes par le travail de groupe et de fournir des éléments pour l'étude de la solution.



Matière : Recense les causes ayant pour origine les supports techniques et les produits utilisés.

Milieu : Environnement physique : lumière, bruit, poussière, localisation, signalétique etc...

Méthode : Procédures ou modes opératoires utilisés.

Matériel : Causes relatives aux Machines, aux équipements et moyens concernés.

Main d'œuvre : Problème de compétence, d'organisation, de management.

- **La méthode de résolution des problèmes**

Cet outil sert à répertorier les activités qui posent problèmes, avec leur solution. Rappelons qu'un problème est un écart entre le prévu et le constaté. Il est indispensable de chiffrer l'importance de cet écart et de prévoir des actions correctrices lors des prochains projets.

Voici un outil, qui mis à jour régulièrement, permettra une plus grande efficacité lors des prochains projets.

Cycle	Actions COMMENT	Résultats attendus QUOI	Date QUAND	Responsable Qui
Phase Développement				
Phase Réalisation				
Phase Opérationnelle				

2.5. Le suivi - avancement



Le suivi - avancement va permettre de repérer les écarts, qui vont impacter la bonne tenue du délai du projet. Il est donc primordial que chaque étape soit minutieusement suivie, afin de pouvoir adapter le déroulement des activités suivantes.

Les membres de l'équipe doivent renseigner l'avancement des activités dont ils ont la charge. Le Manager de Projet doit quant à lui renseigner le coordinateur de son RNE, qui se chargera de transmettre les informations à la Coordination Internationale. Un modèle de **rapport d'avancement** est disponible sur la plateforme du RIE et devra être envoyé complété **tous les trimestres**.

L'état d'avancement des tâches devra être renseigné au fur et à mesure du projet sur le logiciel Gantt Project. Grâce à son interface exportable et collaborative, les différents acteurs intéressés par le projet pourront être aisément informés, sur une interface conviviale.

2.6. Le Fundraising



Le principe du RIE est de pouvoir optimiser les bonnes pratiques, notamment en matière de Fundraising, en suivant des procédures de partage de l'information. Dans cette optique, il est nécessaire que les membres RNE :

- identifient des appels d'offres dans leur pays respectifs et en informent le Coordinateur International
- demandent de l'aide technique au Coordinateur International pour la rédaction des dossiers de subvention, quand ils en ont besoin
- communiquent leurs réussites ou échecs au Coordinateur International et aux RNE, afin de pouvoir identifier les « bonnes pratiques » en matière de Fundraising local

2.7. La veille



Le RIE est une structure de mutualisation des savoirs et des compétences. Il implique donc un processus de veille. Les domaines de prédilection comprennent :

- Les actions et publications des partenaires (UNICEF, OMS, Sanofi Pasteur...),
- Sur les travaux d'organismes de recherche et/ou d'organismes « concurrents »,
- Sur les autres RNE
- Sur les organismes et les techniques de financement,
- Sur les outils Internet permettant de travailler plus efficacement

Le Coordinateur International se chargera de publier du contenu de veille sur les plateformes RIE et NING, ainsi que dans la Newsletter. Tous les adhérents du réseau doivent consulter ces informations, participer aux débats et publier du contenu qu'ils auraient identifié comme intéressant le RIE.

Conclusion et aide technique

Le RIE est une structure en pleine expansion, qui ne pourra prendre l'ampleur qui lui est due qu'en respectant des modes de gestion communes et formalisées. La mise en place d'outils de structuration par le Secrétariat Exécutif sur la plateforme du RIE est un véritable tremplin et une aide précieuse pour les responsables chargés des projets et programmes. Ces outils faciliteront également la communication nécessaire à un tel organisme et permettra la pro activité de chacun.

Les coordinateurs et chefs de projet sont les garants de la bonne application de ces méthodes de travail et viseront à l'application des règles de ce manuel.

Toutefois, il est certain que ces procédures et outils nécessitent de la pratique et peuvent engendrer des questionnements et problèmes. Le Secrétariat Exécutif se tient donc prêt à vous aider dans vos démarches et à répondre le plus efficacement possible à vos difficultés. Les interlocuteurs susceptibles de vous aider sont :

- **David Houéto**, Coordinateur International du RIE → dhoueto@aamp.org
- **Marjorie Nicol**, Manager de Projet → mnicol@aamp.org

Les coordonnées de du Secrétariat Exécutif :
Agence de Médecine Préventive
03 BP 2309 Cotonou - Bénin
Tel.: (229) 21 37 72 12/09 - Fax.: (229) 21 33 59 89
www.aamp.org