



Manuel du Participant

Management des Projets associatifs

L'agilité pour réussir son projet





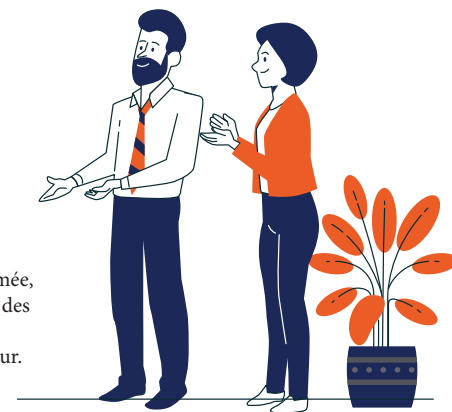
Publié en 2023 par l'ATML MST sida – Tunis

Auteurs : Fouad Boutemak & Nadine Frigui

Non destiné à la vente
© ATL MST sida - Tunis

Tous les droits sont réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être imprimée, reproduite ou utilisée par n'importe quel moyen sans l'autorisation écrite préalable des éditeurs.

Les opinions exprimées dans cette publication sont uniquement celles de son auteur.
Elles ne représentent pas nécessairement celles de l'organisation.





AST SIDA
TUNIS

www.atl-tunis.org

Objectifs du manuel :



- Comprendre les principes fondamentaux du management des projets – PMP
- Apprendre à gérer efficacement des ressources limitées
- Favoriser la transparence et la redevabilité dans la mise en œuvre des projets
- Comprendre les principes fondamentaux de l'agilité dans le management des projets
- Savoir adapter les méthodes agiles aux spécificités des projets associatifs

Sommaire :

Chapitre 1 : Introduction au management de projets

- 1.1 Qu'est-ce que le management de projets ?
- 1.2 Les rôles et responsabilités du chef de projet

Chapitre 2 : Les phases du cycle de vie d'un projet

- 2.1 Phase de démarrage
- 2.2 Phase de planification
- 2.3 Phase d'exécution
- 2.4 Phase de suivi et de contrôle
- 2.5 Phase de clôture

Chapitre 3 : Les composantes clés du management de projets

- 3.1 La gestion de la portée, délais, coûts et qualité du projet
- 3.2 La gestion des risques
- 3.3 La gestion des parties prenantes
- 3.4 La gestion des ressources humaines du projet
- 3.5 La gestion des communications du projet

Chapitre 4 : L'approche agile des projets associatifs

- 4.1 Introduction à l'Approche Agile dans le contexte associatif
- 4.2 Les valeurs et principes fondamentaux de l'Agilité
- 4.3 Recommandations pour adapter l'agilité, telle que la méthode SCRUM aux projets associatifs
- 4.4 Les rôles dans une équipe Agile associative
- 4.5 La planification Agile des projets associatifs
- 4.6 L'exécution Agile des projets associatifs
- 4.7 Le contrôle et le suivi agile des projets associatifs
- 4.8 La clôture agile des projets associatifs
- 4.9 Les défis de l'Approche Agile dans les projets associatifs



Chapitre 1 : Introduction au management de projets

Il est de rigueur, préalablement à toute discussion relative au management de projet, de débiter par une définition précise dudit projet.

Un projet consiste en un effort planifié et organisé dans le but d'atteindre un objectif spécifique.

En d'autres termes, il s'agit d'une opération temporaire, menée pour répondre à un besoin particulier, résoudre un problème, atteindre un objectif ou réaliser une opportunité. Les projets peuvent varier considérablement en termes de taille, de complexité, de portée et de durée, et ils impliquent souvent des équipes multidisciplinaires qui travaillent ensemble vers un objectif commun.

Dans ce sens, la réussite de tout projet requiert la désignation d'un gestionnaire compétent, tel qu'un manager ou un chef de projet, tout en ayant recours à des processus clés.

1.1 Qu'est-ce que le management de projets ?

Telle que définie dans la norme de gestion de projet du Project Management Institute (PMI) : « La gestion de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités de projet pour répondre aux exigences du projet ».

En effet, le management de projets implique la gestion de toutes les étapes d'un projet, depuis la définition des objectifs et la planification des tâches jusqu'à la coordination des ressources et son achèvement.

Dans cette démarche, notons que si un projet est mal géré, des événements indésirables se produiront tels que des livrables échéants ou manqués, des dépassements budgétaires et une qualité insatisfaisante engendrant l'insatisfaction des parties prenantes du projet. Ceci pourrait non seulement compromettre le projet mais aussi, nuire à la réputation et à la viabilité de l'organisation.

En revanche, une gestion de projet efficace, assure la maîtrise des différents aspects du projet notamment, le coût, la portée et les parties prenantes, ce qui permettra de mieux prévoir les événements lors de l'exécution. Cela permet l'identification facile et la résolution rapide de problèmes, ainsi que la détection et la réponse aux risques, augmentant ainsi les chances de réussite du projet.

Dans cette optique, les gestionnaires de projets doivent inéluctablement avoir une connaissance approfondie des techniques de gestion de projets, tout en ayant des compétences considérables en leadership, en communication et en résolution de problèmes, et ce, pour réussir à bien leur rôle.

1.2 Les rôles du chef de projet

Un chef de projet est le responsable principal de la gestion de toutes activités qui lui sont relatives, mais également des membres de l'équipe qui y sont impliqués.

Ayant un rôle crucial au succès du projet, le chef de projet doit impérativement veiller à ce que les objectifs soient atteints dans les délais et les limites budgétaires impartis.

Son rôle et ses compétences s'orientent vers :

- La Planification de toutes les étapes du projet, y compris la définition des objectifs, l'identification des tâches à accomplir, la détermination des ressources nécessaires et l'établissement d'un calendrier de réalisation.
- La Coordination et l'implication des partenaires ainsi que de l'équipe dans le projet, et ce en s'assurant que les membres de l'équipe comprennent bien leur rôle et leurs responsabilités et qu'ils travaillent en harmonie pour atteindre les objectifs du projet.
- La Gestion des risques internes et externes potentiels du projet, tels que les retards de calendrier, les problèmes de qualité ou les dépassements de budget, et de mettre en place des plans d'atténuation pour minimiser l'impact de ces risques.
- La Communication avec toutes les parties prenantes du projet, y compris les membres de l'équipe, les bénéficiaires, les fournisseurs et les parties prenantes externes. Il doit s'assurer que toutes les parties sont informées des progrès du projet et des défis rencontrés.
- La Gestion des budgets du projet, en s'assurant que les coûts sont maintenus dans les limites définies et en gérant les ressources financières allouées pour le projet.
- La Gestion des ressources humaines impliquées dans le projet, en s'assurant que les membres de l'équipe disposent des compétences nécessaires pour accomplir leurs tâches. Aussi, qu'il soit capable de prévenir, sinon résoudre les conflits éventuels.

Chapitre 2 : Les phases du cycle de vie d'un projet

Allant du lancement jusqu'à son achèvement, un projet passe par un cycle complet.

Cet intervalle de temps allant du début à la fin du projet est appelé cycle de vie du projet.

Ce cycle comprend différentes phases, telles que le démarrage, la planification pour atteindre les objectifs, l'exécution du travail, le suivi et la clôture de l'avancement du projet. Qu'il s'agisse d'un projet à plusieurs phases ou d'une seule phase, ce cycle garantit que le projet est initié, planifié, exécuté, suivi et clôturé de manière cohérente.

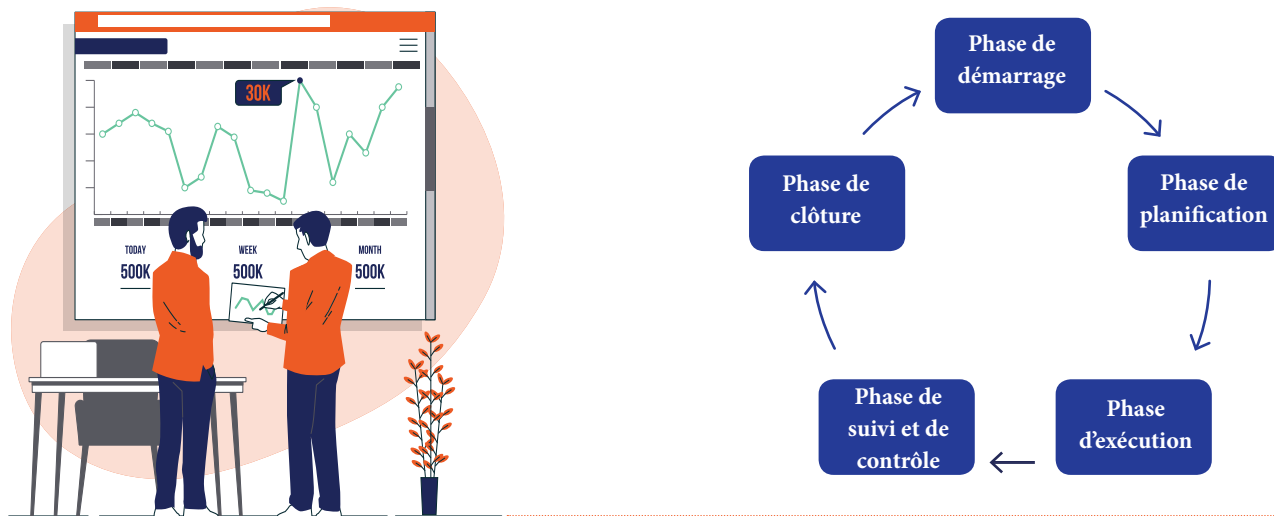


Figure 1 : Les différentes phases du cycle de vie d'un projet

Les cinq étapes, techniquement appelées groupes de processus, du cycle de vie d'un projet sont expliquées en ce qui suit ;

2.1 Phase de démarrage

Il s'agit de la phase de lancement durant laquelle on définit le projet.

Le lancement s'officialise via la signature d'un document ou d'une convention, contenant des éléments tels que l'objet, la description et la durée du projet, les objectifs ainsi que le budget prévu à sa mise en œuvre.

L'objectif principal de cette étape serait d'aligner l'objectif du projet sur les besoins du projet et la stratégie de l'organisation, d'une part, et les attentes des parties prenantes, d'autre part.

Il est ainsi judicieux d'impliquer les bénéficiaires et les autres parties prenantes importantes dans cette étape, dans la mesure où, cela procurera un sentiment d'appartenance partagée qui contribuera grandement à la réussite du projet tout en influençant positivement les attentes des parties prenantes.

2.2 Phase de planification

Lors de la planification, le chef de projet, ainsi que l'équipe de gestion du projet, définissent le champ d'application, développent la portée du projet, définissent et affinent les objectifs du projet, et enfin, planifient les activités adéquates pour atteindre les objectifs du projet.

Ce processus se met en pratique via l'élaboration d'un plan de gestion du projet, comprenant maints plans et d'autres documents indispensables à l'atteinte des objectifs et répondant aux exigences du projet.

Dans le cadre de ce processus, certains documents, autres que le plan, sont également élaborés pour le projet, en l'occurrence la portée, la durée et la répartition du budget approuvés

La performance du projet peuvent par exemple être évaluée en se basant sur les critères d'évaluation appliquées dans le système des Nations Unies, notamment la pertinence stratégique et la cohérence, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, l'orientation vers l'impact et enfin la durabilité.

Notons que tout plan de gestion d'un projet associatif, varie en fonction des besoins et de la nature spécifique du projet, ci-dessous les éléments à inclure dans ce plan :

1. Une introduction contenant une brève présentation du projet associatif, de son objectif principal et de son importance.
2. Une description du contexte dans lequel le projet s'inscrit, y compris les problèmes ou les besoins identifiés qui justifient sa mise en œuvre. Cette section peut également inclure des informations sur les parties prenantes concernées.
3. Les objectifs spécifiques du projet associatif, ainsi que les résultats attendus, sont définis clairement et de manière mesurable. Ces objectifs doivent être en accord avec la mission et les valeurs de l'association.

4. **Une explication détaillée du projet**, de ses principales activités, des ressources nécessaires, des étapes clés et des délais.
 5. **Une présentation du plan d'action** détaillé, comprenant les différentes étapes du projet, les responsabilités des membres de l'association, les calendriers, les jalons importants et les éventuels risques identifiés. Il peut également y avoir une répartition des tâches et un échéancier prévisionnel.
 6. **Une estimation des ressources** nécessaires pour mener à bien le projet, y compris les aspects financiers (budget prévisionnel), les ressources humaines (compétences requises, besoins en personnel bénévole ou rémunéré), les ressources matérielles et les autres ressources nécessaires à la réalisation du projet.
 7. **Un plan de communication** détaillé, comprenant les différentes stratégies de communication pour promouvoir le projet, informer les parties prenantes, sensibiliser le public cible et mobiliser les soutiens nécessaires.
 8. **Une méthodologie de suivi et d'évaluation** pour mesurer les progrès du projet et s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés. Cela peut inclure des indicateurs de performance, des outils de collecte de données, des mécanismes de suivi régulier et une évaluation finale du projet.
 9. **Une présentation détaillée du budget prévisionnel** du projet, y compris les revenus, les dépenses prévues et les sources de financement envisagées. Cette section doit être claire et transparente pour assurer une gestion financière adéquate du projet.
- Il est important de noter que le plan de gestion d'un projet associatif peut être adapté en fonction des besoins spécifiques de l'association et du projet.

2.3 Phase d'exécution

La planification faite, vient ensuite l'exécution du projet.

À ce stade, le chef de projet et son équipe gèrent l'exécution du projet tel qu'il a été planifié dans le plan d'action du projet.

Il coordonne toutes les activités réalisées pour atteindre les objectifs du projet et répondre à ses exigences. Bien entendu, les modifications approuvées, les recommandations sont également mis en pratique à ce stade.

Les parties prenantes peuvent également suggérer des changements, qui doivent être soumis à un processus d'approbation avant d'être mis en œuvre.

L'objectif de recourir aux processus d'exécution, se présente sur trois volets :

- Coordonner les ressources, y compris le budget, les membres de l'équipe et le temps nécessaire à l'exécution des activités du projet.
- Intégrer et gérer les activités du projet à réaliser.
- Assurer la mise en œuvre de la portée du projet et des modifications approuvées.

Il semble nécessaire de savoir ; D'où proviennent les changements et les recommandations mis en œuvre à ce stade ?

Elles proviennent en effet, du suivi et du contrôle du projet ; Afin de s'assurer que le projet reste sur la voie prévue, l'exécution du projet doit être suivie et contrôlée.

a. Coordination des activités du projet

Les activités définies et planifiées dans le plan de gestion de projet sont réalisées à l'aide d'un processus de coordination. C'est là que tout se concrétise.

Ce processus d'intégration gère les activités planifiées dans tous les domaines de connaissance afin de faciliter l'exécution fluide des activités du projet.

La direction et la gestion des activités du projet reposent principalement sur trois fonctionnalités, en l'occurrence :

- Exécuter les activités du projet planifiées pour produire des livrables afin de répondre aux objectifs et résultats du projet.
- Produire des performances de travail et des demandes de changement associées.
- Mettre en œuvre les changements et recommandations approuvés, les corrections de défauts et autres actions.

En effet, coordonner une activité, c'est entre autres orchestrer la séquence et le timing d'une série d'actions : il faut aligner les connaissances avec les tâches, définir qui fait quoi, quand, comment et avec qui.

b. Gestion de l'équipe du projet

La gestion de l'équipe de projet peut impliquer des tâches allant du recrutement au fin de contrat, et cela nécessite un large éventail de compétences en gestion, notamment la communication, la gestion des conflits, la négociation et le leadership.

D'une part, vous devez proposer des missions stimulantes, et d'autre part, vous devez reconnaître et récompenser les performances élevées ; il s'agit de l'interaction entre la gestion et le développement d'une équipe.

La gestion de l'équipe du projet se fait par le biais d'un processus qui vise à améliorer et optimiser les performances du projet en accomplissant les tâches suivantes :

- Résoudre les problèmes et les conflits
- Coordonner les changements

- Suivre les performances de chaque membre de l'équipe et de l'équipe dans son ensemble
- Fournir des retours d'informations aux membres de l'équipe individuellement et à l'équipe dans son ensemble.

Quels sont les outils et techniques pour la gestion de l'équipe de projet ?

Les compétences interpersonnelles utilisées pour gérer l'équipe comprennent les compétences en leadership, en influence, en prise de décision, en prévention et gestion des conflits et enfin il est extrêmement important d'être intelligent émotionnellement.

Expliquons davantage chaque point que nous venons de citer :

- **L'influence** : Consiste à amener le groupe à faire ce que vous souhaitez sans nécessairement avoir l'autorité formelle pour imposer un résultat. Cela devient encore plus important lorsque l'on réalise que, dans de nombreuses structures organisationnelles formelles et informelles, les chefs de projet n'ont que très peu ou pas du tout d'autorité pratique. Dans ce cas, il serait judicieux de recourir à des compétences d'influence ; telles que recueillir toutes les informations sur le problème ou la situation donnée ; comprendre toutes les perspectives différentes à ce sujet ; écouter de manière active et efficace ; expliquer clairement vos points de vue et votre perspective ; avoir la capacité de persuader ; et parvenir à un accord sans compromettre la relation de travail en cours.
- **La Prise de décision** : En gérant l'équipe, vous devrez traiter des décisions prises par l'équipe et l'organisation en choisissant parmi les options disponibles. Cependant, vous devez d'abord créer les choix en utilisant vos compétences de négociation et d'influence sur l'organisation et l'équipe, ainsi qu'en stimulant un environnement créatif au sein de votre équipe. Pour cela, vous devez toujours faire vos devoirs : collecter toutes les informations pertinentes, y compris les facteurs environnementaux pertinents à propos de la question en cours, et analysez ces informations.
Dans votre analyse, n'oubliez pas d'inclure les facteurs de risque. Après avoir créé des choix et les avoir analysés, la décision est prise en suivant les règles établies au sein de votre structure.
- **L'intelligence émotionnelle** : En général, c'est la capacité à percevoir et gérer ses propres émotions et celles des autres, où gérer signifie comprendre les émotions et leur impact, et s'adapter à chaque situation. Vous et votre équipe pouvez utiliser l'intelligence émotionnelle pour réduire la tension entre les membres de l'équipe et créer un environnement de collaboration en anticipant et en comprenant les réactions et les émotions de chacun.

- **La prévention et la gestion des conflits** : L'objectif de la prévention des conflits consiste à mettre en place un climat de confiance et des mécanismes qui permettent de prévenir le conflit en amont. La gestion des conflits est le processus visant à régler des désaccords ou à gérer des différends au sein de votre organisation.

Les sources courantes de conflits comprennent notamment les éléments suivants :

- Rareté des ressources entraînant des besoins insatisfaits.
- Priorités de planification.
- Styles de travail personnels.
- Perceptions, valeurs, sentiments et émotions.
- Luttres de pouvoir.



Vous pouvez réduire le nombre de conflits en établissant des règles de base, en définissant clairement les rôles et les objectifs, et en mettant en œuvre des pratiques solides de gestion de projet. Dans ce contexte, la convention du projet revêt une importance particulière.

2.4 Phase de suivi et de contrôle

L'objectif de cette phase étant de s'assurer que le projet reste sur la bonne voie. Ainsi, vous surveillez et contrôlez le projet tout au long de son cycle de vie, notamment pendant la phase d'exécution.

En d'autres termes, il faut s'assurer que le plan soit suivi conformément au plan d'action sinon, si des écarts existent, des mesures doivent être prises pour le réajuster et le remettre sur la bonne voie.

Pour ce faire, vous effectuez continuellement et selon l'ordre, les étapes suivantes :

- 1- Recueillir les données relatives aux performances réelles du projet.
- 2- Les analyser pour comparer les résultats à la base de référence des performances du projet afin de mesurer l'écart.
- 3- Sur la base des écarts, générer des demandes de changement, par exemple, recommander des actions préventives et correctives, et les traiter. Les demandes de changement peuvent également émaner directement des parties prenantes et bénéficiaires, et doivent être correctement évaluées et traitées.

Certaines des principales tâches effectuées au cours de cette phase comprennent les suivantes :

- Surveiller les performances du projet en les comparant au plan de gestion de projet en termes de paramètres tels que le budget, le calendrier et la portée.
- Évaluer les performances pour déterminer si elles doivent être contrôlées en prenant des mesures correctives ou préventives.
- Surveiller le projet en analysant les données brutes de performance pour soutenir les rapports d'état, la mesure des progrès et les prévisions.
- Surveiller les risques en suivant et en analysant les risques du projet déjà identifiés et en identifiant de nouveaux risques.
- Contrôler les risques en gérant l'exécution des plans de réponse aux risques lorsque les risques surviennent.
- Maintenir une base d'informations précise et à jour concernant le projet à mesure qu'il avance.

a. Contrôle de la qualité :

Contrôler la qualité implique de traiter les défauts et les problèmes qui les causent. Ainsi, étudier les causes d'un problème s'avère essentiel pour le contrôle de la qualité.

Pour ce faire, nous avons en général recours à des diagrammes de contrôle, à travers lesquels nous déterminons la stabilité du processus, et ce pour surveiller divers aspects tels que le volume, les écarts de coûts et de calendrier, la fréquence des changements d'étendue, ainsi que le suivi des activités du projet.

- Le Diagramme de causes à effets : Utilisé pour explorer toutes les causes potentielles (entrées) qui conduisent à un seul effet (résultat), tel qu'un problème ou un défaut. Ce type de diagramme dit d'ishikawa. Il est également connu sous le nom de diagrammes en forme de poisson.
- L'Inspection : Il s'agit d'une technique utilisée pour examiner si une activité, un service, ou un résultat est conforme à des exigences spécifiques. Cela peut également être utilisé pour vérifier les défauts et les implications de leur élimination. Les inspections peuvent être effectuées à différents niveaux d'exécution du projet. Par exemple, vous pouvez inspecter les résultats d'une seule activité, ou vous pouvez inspecter le résultat final du projet, ou les deux.
- Tests et évaluation du projet : Consistent à évaluer la performance et la conformité des différentes étapes et composantes du projet. Cela comprend la réalisation de tests pour vérifier le bon fonctionnement des systèmes, des processus et des activités dans le cadre du projet. Les tests ne doivent pas attendre la fin du projet. Au contraire, ils doivent être effectués en parallèle de la mise en œuvre du projet.

b. Contrôle des risques :

La gestion de la qualité est étroitement liée à la gestion des risques. Supposons que vous faites un excellent travail de contrôle qualité. Cependant, si un risque non identifié survient soudainement ou si un événement de risque déjà identifié se produit mais que la réponse prévue n'est pas mise en œuvre en temps voulu, la qualité est l'une des victimes possibles. Ainsi, le contrôle des risques est aussi important que le contrôle de la qualité. Les risques sont surveillés en utilisant le processus de Surveillance des risques, qui comprend les éléments suivants :

- Suivi de l'état des risques identifiés.
- Surveillance des risques résiduels (risques qui persistent après la mise en œuvre des réponses aux risques).
- Identification de nouveaux risques et vérification qu'ils sont analysés et traités si nécessaire.
- Évaluation de l'efficacité des processus de gestion des risques.

Cependant, la situation des risques peut évoluer avec le temps. Par conséquent, la surveillance et le contrôle des risques incluent également la surveillance de la dynamique des risques, ce qui implique ce qui suit :

- S'assurer que l'exécution du projet est conforme aux politiques et procédures de gestion des risques.
- Déterminer si l'analyse actuelle a modifié l'évaluation des risques. Un changement dans l'évaluation des risques peut nécessiter des changements dans d'autres aspects du projet, tels que les coûts, le calendrier et les réserves de contingence.

c. Contrôle des coûts et des délais

Les projets de haute qualité fournissent le résultat promis dans le cadre budgétaire, le calendrier et la portée prévus. Il s'agit d'un critère de succès très important et fondamental : achever le projet avec une portée complète, dans les délais et dans le budget prévu.

Il n'est donc pas surprenant que la performance du projet soit largement mesurée en établissant des mesures intégrées de la portée, du calendrier et des coûts, et en les comparant aux lignes de base de ceux derniers.

Ainsi, les trois paramètres fondamentaux du projet sont la portée, le calendrier et les coûts. Vous verrez dans cette section que ces trois paramètres du projet sont intrinsèquement liés par une relation triangulaire. Étant donné que le succès du projet dépend largement de la manière dont vous gérez ce triangle, nous l'appelons le triangle d'or.

De ce fait, leur surveillance et leur contrôle sont également des paramètres étroitement liés à ces ressources.

• Contrôle de la portée

Contrôler la portée du projet consiste à surveiller l'état de la portée du projet, ainsi qu'à gérer les changements apportés à la ligne de base de la portée. Lors du contrôle de la portée, vous vous concentrez sur les tâches suivantes :

- Surveiller l'apparition d'un dépassement de la portée ; déterminer s'il s'est produit et corriger la situation. Le dépassement de la portée fait

référence aux changements de portée appliqués sans les soumettre au processus de contrôle des changements.

- Traiter les demandes de changement de portée via le processus adéquat.
- Gérer la mise en œuvre des changements de portée après approbation, ainsi que leur impact sur l'ensemble du projet.

• Contrôle des coûts

Précisément, la surveillance et le contrôle des coûts du projet incluent les éléments suivants :

- Influencer les facteurs qui peuvent entraîner des modifications du plan de coûts approuvé.
- Surveiller les éléments suivants :
 - Travail effectué par rapport aux fonds dépensés.
 - Écart de performance des coûts par rapport au plan de référence approuvé.
- Prévenir l'introduction de modifications non approuvées dans la mise en œuvre, les dépenses et les rapports de coûts.
- Agir pour maintenir les dépassements de coûts dans les limites acceptables prévues.
- Assurer les éléments suivants :
 - Les demandes de changement sont traitées en temps opportun et gérées au fur et à mesure de leur apparition.
 - Les dépenses ne dépassent pas le budget approuvé, que ce soit périodiquement ou en montant total. Toute modification du budget doit être approuvée avant sa mise en œuvre.



Les étapes suivantes constituent le cœur du processus de contrôle des coûts pour tout projet associatif :

1. Planification budgétaire : Établissez un budget détaillé pour le projet associatif en identifiant les coûts estimés pour chaque activité ou composante du projet. Cela peut inclure des dépenses telles que les ressources humaines, les fournitures, les services externes, etc.
2. Suivi des dépenses : Tenez un suivi régulier des dépenses réelles par rapport au budget établi. Enregistrez toutes les dépenses liées au projet et assurez-vous qu'elles sont conformes aux allocations budgétaires prévues.
3. Contrôle des coûts : Analysez les écarts entre les dépenses réelles et les prévisions budgétaires. Identifiez les domaines où les dépenses sont supérieures ou inférieures aux attentes et prenez des mesures correctives si nécessaire. Cela peut impliquer la réaffectation des ressources, la renégociation de contrats ou la recherche de solutions plus rentables.
4. Rapports financiers : Établissez des rapports financiers réguliers pour informer les parties prenantes de l'état des dépenses du projet associatif. Ces rapports devraient inclure des informations sur les dépenses réelles, les écarts budgétaires, les prévisions de coûts restantes, ainsi que toute autre donnée financière pertinente.

Il est essentiel d'impliquer les responsables financiers de l'association, afin de garantir une gestion efficace des ressources financières et d'assurer la viabilité du projet associatif.

2.5 Phase de clôture

Il s'agit de l'étape au cours de laquelle vous vérifiez que tous les processus requis pour le projet sont terminés, que tous les contrats liés au projet sont clôturés et que les résultats sont atteints.

Cette phase se base essentiellement sur deux parties, à savoir **l'évaluation finale et la capitalisation**.

L'évaluation finale consiste entre autre à analyser les résultats, les performances et à émettre des conclusions basées sur des évidences. Cette étape vise à évaluer la réussite du projet par rapport à ses objectifs initiaux et à déterminer dans quelle mesure les résultats attendus ont été atteints.

Quant à la capitalisation, il s'agit d'une étape où l'on documente et partage les connaissances acquises tout au long du projet. L'objectif étant de conserver et de diffuser les bonnes pratiques, les leçons apprises et les informations pertinentes pour les futurs projets.

N'oubliez pas la dernière tâche - et non la moindre - de l'étape de clôture : la célébration.

a. Évaluation des performances du projet

Cela implique de réaliser des évaluations régulières de la performance, de recueillir des données sur les résultats obtenus et de comparer ces données aux critères prédéfinis. Cette approche basée sur les évaluations, permet de mesurer l'efficacité du projet, d'identifier les domaines qui nécessitent une amélioration et de mettre en place des actions correctives pour garantir la réussite globale du projet.

Évaluation :

L'évaluation à mi parcours ou finale consiste à analyser les résultats, les performances et les leçons apprises tout au long du projet. Cette étape vise à évaluer la réussite du projet par rapport à ses objectifs initiaux et à déterminer dans quelle mesure les résultats attendus ont été atteints. Voici quelques éléments clés de l'évaluation finale :

- 👉 **Évaluation des résultats** : Il s'agit de comparer les résultats obtenus avec les objectifs fixés au début du projet. On examine si les livrables ont été produits conformément aux spécifications, si les objectifs de performance ont été atteints et si les critères de succès ont été satisfaits.

☛ **Évaluation des performances :** On analyse les performances du projet du point de vue de la planification, du calendrier, du budget et de la qualité. Cela inclut l'examen des écarts entre les prévisions et les réalisations, l'identification des problèmes rencontrés et l'évaluation de la gestion des risques.

☛ **Évaluation de la satisfaction des parties prenantes & bénéficiaires :** On évalue la satisfaction des parties prenantes et bénéficiaires impliquées dans le projet, y compris les partenaires, les membres de l'équipe, les utilisateurs finaux et d'autres parties prenantes concernées. Cela peut être réalisé par le biais de sondages, d'entretiens ou de réunions de rétroaction.

La Capitalisation :

La capitalisation est l'étape où l'on documente et partage les connaissances acquises tout au long du projet. L'objectif est de conserver et de diffuser les bonnes pratiques, les leçons apprises et les informations pertinentes pour les futurs projets ou les autres équipes.

Voici quelques éléments clés de la capitalisation :

☛ **Documentation des résultats et des processus :** On documente les résultats obtenus, les livrables produits et les processus utilisés tout au long du projet. Cela permet de créer une référence pour les projets futurs et de faciliter le partage des informations avec d'autres équipes.

☛ **Création de guides et de modèles :** On développe des guides, des modèles et des outils qui peuvent être réutilisés dans d'autres projets similaires. Cela permet d'accélérer la mise en œuvre de nouveaux projets et de garantir la cohérence et la qualité des livrables.

☛ **Diffusion des connaissances :** On partage les enseignements tirés, les bonnes pratiques et les documents pertinents avec d'autres équipes ou organisations qui pourraient en bénéficier. Cela peut se faire par le biais de rapports, de présentations, de formations ou de plateformes de partage des connaissances.

Chapitre 3 : Les composantes clés du management de projets

Visant une gestion efficace des projets, il est primordial de comprendre les composantes clés qui sous-tendent cette discipline, et qui agissent comme des fondations solides sur lesquelles s'appuient la planification, l'exécution et le suivi des projets, garantissant ainsi leur succès.

3.1 La gestion de la portée, délais, coûts et qualité du projet

Afin de garantir le succès d'un projet, la gestion de ces quatre points s'avère indispensable. Ces derniers éléments, souvent appelés les contraintes du projet, sont interdépendants et doivent être soigneusement gérés tout au long du cycle de vie du projet.

Ci-dessous une explication claire de chaque élément :

1. La gestion de la portée du projet : Elle définit les objectifs, les livrables et les travaux à réaliser pour atteindre ces objectifs et même la zone géographique du projet. La gestion de la portée implique de définir clairement ce qui est inclus dans le projet et ce qui ne l'est pas, d'établir des limites et de s'assurer que toutes les parties prenantes ont une compréhension commune des objectifs et des livrables.
2. La gestion des délais : consiste à établir un calendrier prévisionnel pour le projet, à planifier les différentes activités, à les séquencer correctement et à estimer leur durée. Il est important de suivre et de contrôler les délais tout au long du projet pour s'assurer que les activités sont réalisées selon le plan d'action. En cas de retard, des mesures correctives peuvent être prises, telles que la réaffectation des ressources, la révision du planning ou l'accélération des activités, afin de minimiser l'impact sur les objectifs du projet.

Il est cependant préférable qu'une fois fixé, aucun délai ne soit dépassé ou prolongé afin de garantir au mieux le cheminement des activités.

3. La gestion des coûts : consiste à estimer, à budgétiser et à contrôler les ressources financières nécessaires pour mener à bien le projet. Elle comprend l'estimation des coûts des différentes activités, l'allocation des ressources budgétaires, le suivi des dépenses réelles et le contrôle des écarts entre le budget prévu et les dépenses réelles. La gestion des coûts implique également l'évaluation et la gestion des risques financiers liés au projet, ainsi que la recherche de moyens d'optimiser les coûts sans compromettre la qualité et la portée du projet.
4. La gestion de la qualité : vise à s'assurer que les livrables et les résultats du projet répondent aux normes et aux attentes de qualité

définies. Elle implique l'établissement de critères de qualité, la planification des activités d'assurance qualité, la mise en place de processus de contrôle qualité et la réalisation de vérifications et de tests pour garantir la conformité aux exigences.

3.2 La gestion des risques

C'est sur la planification, l'identification, l'analyse, la planification des réponses et enfin le suivi et le contrôle des risques que se concentre la gestion des risques d'un projet.

En effet, il est à noter que chaque projet associatif peut présenter des risques particuliers liés à son domaine d'action, à ses parties prenantes ou à son environnement, par exemple, des risques liés au financement, à la mobilisation des bénévoles, à la concurrence ou à la réglementation peuvent être identifiés. Il est ainsi important de réaliser, de prime abord, une analyse approfondie pour identifier ces risques spécifiques et les comprendre en détail.

Une fois les risques identifiés, il est essentiel d'analyser leur impact potentiel sur le projet. Cela permet de hiérarchiser les risques en fonction de leur gravité et de leur probabilité et de déterminer les actions à prendre pour les gérer.

Ensuite, sur la base de l'analyse des risques, des plans de réponse appropriés doivent être développés. Cela peut inclure des mesures préventives pour réduire la probabilité de survenance des risques, des mesures d'atténuation pour minimiser leur impact et des plans de contingence pour faire face à d'éventuelles crises.

Enfin, la gestion des risques ne se limite pas qu'à la planification initiale, mais nécessite absolument un suivi et un contrôle continu tout au long du projet. Ceci implique de surveiller régulièrement les risques identifiés, d'ajuster les stratégies de réponse en fonction de l'évolution des circonstances, et de prendre des mesures correctives au besoin.

3.3 La gestion des parties prenantes

La gestion des parties prenantes dans un projet fait référence à l'identification, à l'analyse, à l'engagement et à la gestion des individus, des groupes ou des organisations qui ont un intérêt, une influence ou un impact sur le projet. Les parties prenantes peuvent inclure les partenaires, les bénéficiaires, les fournisseurs, les sponsors, les autorités réglementaires et d'autres parties prenantes dans les décisions et l'exécution du projet.

Une fois les parties prenantes identifiées, il est important de comprendre leurs attentes, leurs intérêts, leurs besoins et leurs préoccupations par rapport au projet. Cela permet de définir les objectifs des parties prenantes et d'adapter les stratégies en conséquence.

La gestion des parties prenantes implique d'établir une communication efficace et ouverte avec les parties prenantes tout au long du projet. Cela peut inclure des réunions, des présentations, des consultations, des rapports d'avancement réguliers et des canaux de communication appropriés

pour informer, impliquer et recueillir les commentaires et les recommandations des parties prenantes.

Il est important aussi de gérer les attentes des parties prenantes de manière réaliste et transparente. Cela nécessite une communication claire sur les objectifs, les contraintes et les évolutions du projet, ainsi que la résolution des problèmes et des conflits potentiels pour maintenir de bonnes relations avec ces dernières.

En somme, il s'agit d'un processus continu. Il est essentiel de surveiller régulièrement les attentes et les besoins des parties prenantes, de recueillir leurs retours d'information et de procéder à des ajustements si nécessaire pour maintenir une relation efficace tout au long du projet.

3.4 La gestion des ressources humaines du projet

D'une manière générale, la gestion des ressources humaines vise à maximiser le potentiel des personnes impliquées dans le projet, à les motiver et à les engager dans la réalisation de ses objectifs. Ainsi, nous garantissons une exécution efficace du projet tout en prenant en compte les besoins et les aspirations de l'équipe du projet.

Afin d'expliquer ce processus de gestion, il faudrait passer en revue plusieurs aspects clés sur lesquels elle repose :

- **La planification des ressources humaines :** Il s'agit d'identifier les besoins en personnel du projet, de déterminer les compétences et les profils requis, et d'établir un plan pour recruter, former et mobiliser les membres de l'équipe du projet.
- **L'acquisition des ressources humaines :** Ce processus implique le recrutement et la sélection des membres de l'équipe du projet, en veillant à ce qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour mener à bien les tâches assignées. Il peut également inclure la gestion des contrats avec des consultants externes.
- **Le développement des ressources humaines :** Cela comprend la formation et le développement des compétences des membres de l'équipe du projet. Il vise à renforcer les connaissances et les compétences nécessaires pour accomplir efficacement les tâches du projet.
- **La gestion des relations :** Cela englobe la communication, la prévention et la résolution des conflits au sein de l'équipe du projet, ce qui favorise un environnement de travail harmonieux et une collaboration efficace.
- **La gestion des changements :** Les projets peuvent impliquer des changements organisationnels ou des ajustements dans les rôles et

les responsabilités des membres de l'équipe. Dans ce sens, la gestion des ressources humaines du projet doit aborder ces changements de manière proactive, en fournissant le soutien nécessaire et en facilitant la transition pour assurer le succès du projet.

3.5 La gestion des communications du projet

La communication s'avère être la clé de toute réussite. Ainsi, sans communication, on ne peut gérer efficacement un projet, ni facilement atteindre ses objectifs.

La gestion des communications du projet consiste à planifier, gérer et contrôler activement les flux d'informations et de communications au sein d'un projet. Elle vise à assurer une communication claire, pertinente et opportune entre toutes les parties prenantes du projet, y compris les membres de l'équipe.

Pour planifier, gérer et contrôler efficacement la communication d'un projet, voici quelques bonnes pratiques ; En suivant ces principes de base, la gestion des communications du projet va contribuer à minimiser les risques de malentendus, de conflits et de lacunes d'informations, tout en favorisant une collaboration efficace et une compréhension mutuelle entre toutes les parties prenantes du projet.

- Établir une culture de communication ouverte et transparente dès le début du projet.
- Impliquer les parties prenantes et les bénéficiaires dans la définition des objectifs de communication et des canaux à utiliser.
- Adapter le style et le ton de communication en fonction des besoins et des préférences des différentes parties prenantes et bénéficiaires.
- Utiliser des outils technologiques appropriés pour faciliter la communication et le partage d'informations.
- S'assurer que les informations communiquées sont à jour, précises et pertinentes.
- Prévoir des mécanismes de rétroaction pour permettre aux parties prenantes et bénéficiaires de poser des questions, de partager leurs préoccupations et de fournir des commentaires.
- Effectuer des évaluations régulières de l'efficacité de la communication et apporter les ajustements nécessaires.

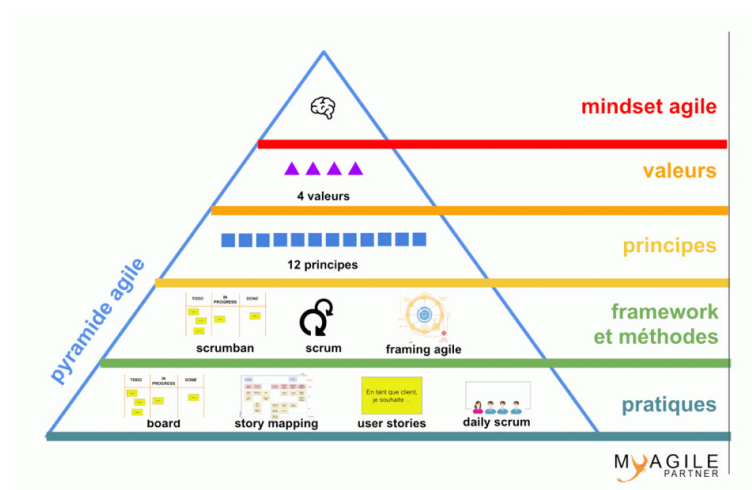


Figure 2 : Triangle de l'approche agile dans le management des projets

4.1 Introduction à l'Approche Agile dans le contexte associatif

L'approche Agile constitue une philosophie de gestion de projets qui met l'accent sur la collaboration, l'adaptabilité et la livraison de valeur continue. Dans un environnement en constante évolution, elle vise à répondre efficacement aux défis du développement de produits et de la gestion de projets. C'est par sa flexibilité, sa réactivité et sa focalisation sur les besoins changeants des utilisateurs finaux que l'Agilité se distingue des approches traditionnelles.

Dans le contexte associatif, l'Approche Agile est une adaptation des principes et des pratiques de l'Agilité qui permet de s'adapter aux particularités et aux défis relatifs aux projets associatifs. Son objectif est de promouvoir la collaboration, la flexibilité et la création de valeur de manière continue au sein des organisations associatives.

Voici quelques éléments clés de l'Approche Agile dans le contexte associatif :

a. Collaboration et engagement des parties prenantes : L'Agilité encourage une collaboration étroite entre les membres de l'équipe, les bénéficiaires et les parties prenantes.

Dans le contexte associatif, cela signifie impliquer activement les acteurs dans le processus de gestion et de prise de décision en lien avec le projet.

b. Flexibilité et adaptation continue : Le point fort de L'Agilité serait qu'elle mette l'accent sur la capacité à s'adapter rapidement aux changements. Toujours dans le contexte associatif, cela implique de reconnaître que les objectifs, les besoins et les ressources peuvent évoluer au fil du temps. Les équipes Agile associatives sont donc prêtes à ajuster leur planification et à réorienter leurs efforts pour maximiser l'impact social.

c. Itérations et livraison de valeur continue : L'Approche Agile favorise la livraison de résultats concrets à intervalles réguliers, appelés itérations ou sprints. Cela peut se traduire, dans le contexte associatif, par la réalisation et la présentation régulières de services ou d'activités bénéfiques pour les membres et les bénéficiaires de l'association, plutôt que d'attendre la finalisation complète du projet.

d. Transparence et communication : L'Agilité encourage une communication ouverte et transparente au sein de l'équipe et avec les parties prenantes. Cela implique de partager régulièrement des informations sur l'avancement du projet, les défis rencontrés et les décisions prises, afin de favoriser la confiance et l'engagement des parties prenantes.

e. Apprentissage continu et amélioration : L'Agilité encourage l'apprentissage continu et l'amélioration constante des processus et des résultats. En d'autres termes elle encourage la réflexion sur les leçons apprises, l'identification des bonnes pratiques et la mise en œuvre de mesures correctives dans le but d'optimiser l'impact des projets associatifs.

Il s'avère important de noter que l'Approche Agile dans le contexte associatif peut varier en fonction des spécificités de chaque association, de ses ressources, de ses parties prenantes et de ses objectifs. De ce fait, l'adaptation des principes et des pratiques Agile doit se faire en prenant en compte ces facteurs pour obtenir les meilleurs résultats possibles dans la gestion des projets associatifs.

4.2 Les valeurs et principes fondamentaux de l'Agilité

La charte de l'Agilité, également connue sous le nom de « Manifeste Agile », énonce les valeurs et les principes fondamentaux de l'Agilité.

a. Valeurs de l'Agilité :

1. Individus et interactions plutôt que processus et outils : L'accent est mis sur l'importance des relations humaines, de la communication directe et de la collaboration au sein de l'équipe de projet.

2. Services opérationnels plutôt qu'une documentation exhaustive : La priorité est donnée à la livraison de résultats concrets et utilisables, plutôt qu'à une documentation détaillée mais souvent obsolète. Dans le cas des projets associatifs, la priorité sera donnée aux services et prise en charge des bénéficiaires et des parties prenantes.

3. Collaboration avec les parties prenantes plutôt que négociation de contrats : Une relation de partenariat est encouragée avec les parties prenantes y compris les bénéficiaires, impliquant une collaboration étroite tout au long du projet pour mieux comprendre et répondre à leurs besoins.

4. Réponse au changement plutôt que suivi d'un plan rigide : L'Agilité reconnaît que les besoins et les priorités peuvent évoluer. Elle privilégie donc la flexibilité et l'adaptabilité en acceptant les changements et en les intégrant au processus de développement.

b. Principes de l'Agilité :

1. Satisfaction des parties prenantes y compris les bénéficiaires et ce, grâce à des livraisons rapides et régulières des services.

Satisfaction de toutes les parties prenantes, y compris les bénéficiaires, est garantie grâce à une fourniture rapide et régulière des services.

2. Accueil des changements de besoins, même à un stade avancé du projet, afin de répondre aux évolutions et de maximiser la valeur délivrée aux parties prenantes.

3. Livraison fréquente de versions opérationnelles et améliorées des services, avec une préférence pour des cycles courts.

4. Collaboration étroite non seulement entre les membres de l'équipe de projet mais aussi avec les parties prenantes, y compris les bénéficiaires tout au long du projet.

5. Construction de projets autour de personnes (équipe de projet) motivées, en leur offrant l'environnement et le soutien adéquats à l'accomplissement de leur travail dans les meilleures conditions.

6. Facilitation de la communication en face à face en tant que méthode de transmission d'informations essentielle au sein de l'équipe (Sans oublier les canaux officiels).

7. Mesure de l'avancement du projet principalement grâce à la création de valeurs et à la satisfaction des parties prenantes y compris les bénéficiaires.

8. Maintien d'un **rythme de travail soutenable**, en veillant à ce que l'équipe puisse maintenir une cadence constante et éviter l'épuisement.

9. **Attention continue à la qualité** des services et activités du projet afin de faciliter leur amélioration / évolution.

10. **Simplicité**, c'est-à-dire l'art de maximiser la quantité de travail non effectué, est essentiel pour préserver l'efficacité.

11. **Auto-organisation des équipes**, qui prennent comme responsabilité autonome la planification, l'exécution et l'amélioration de leur travail.

12. **Réflexion régulière sur les moyens de devenir plus efficace**, à la fois en tant qu'équipe et en tant qu'organisation, et adaptation des pratiques en conséquence.

Ces valeurs et principes fondamentaux de l'Agilité guident les équipes et les organisations dans l'adoption de l'approche Agile pour gérer leurs projets de manière flexible, adaptative et orientée vers la création de valeur.

4.3 Recommandations pour adapter l'agilité, telle que la méthode SCRUM aux projets associatifs

Scrum offre une structure et une approche itérative pour gérer les projets associatifs de manière collaborative, transparente et adaptative. Il favorise la livraison continue de valeur en permettant aux équipes de s'adapter aux besoins changeants et de recueillir rapidement des retours d'utilisateurs pour orienter le développement du projet associatif.

La méthode Scrum peut être adaptée aux projets associatifs de la même manière qu'elle est utilisée dans d'autres contextes.

Voici comment l'application de Scrum peut être adaptée aux projets associatifs :

a. Définition du Product Owner (PO) : Le Product Owner représente l'association et est responsable de définir la vision du projet, de prioriser les besoins et de gérer le backlog des fonctionnalités à développer, lme PO peut être le chef de projet.

b. Définition du Backlog : L'association peut créer un backlog de toutes les tâches, services et livrables nécessaires pour mener à bien le projet. Le backlog devrait être organisé par priorité en fonction de l'impact sur l'association, ses parties prenantes et ses bénéficiaires. Le sprint backlog, se constitue des tâches, des services et des livrables seulement pour la durée de l'itération 'sprint'.

c. Constitution de l'équipe Scrum / Agile : L'équipe Scrum est composée de membres de l'association qui possèdent les compétences nécessaires pour réaliser les tâches du projet. Idéalement, l'équipe est multidisciplinaire et auto-organisée.

• Les Cérémonies SCRUM :

d. Planification de la première itération : Le projet est divisé en itérations appelées «sprints», d'une durée généralement comprise entre une à quatre semaines, dans le cas des projets associatifs la durée du sprint peut être étendue à 2 mois par exemple. L'équipe Scrum et le PO collaborent pour définir les objectifs, services, activités et livrables du premier sprint.

e. Réunions de planification de sprint : Avant chaque sprint, l'équipe Scrum et le PO se réunissent pour sélectionner les services et activités à mettre en oeuvre à partir du backlog. Ils définissent également les objectifs spécifiques du sprint et décomposent les principales tâches en tâches plus petites.

f. Réunions quotidiennes (stand-up meeting) : De manière journalière, l'équipe Scrum se réunit brièvement pour partager l'état d'avancement du travail, identifier les obstacles éventuels et ajuster la planification si nécessaire. Ces réunions favorisent la transparence et la collaboration au sein de l'équipe.

g. Développement itératif : Lors de chaque sprint, l'équipe Scrum / Agile travaille sur la mise en oeuvre du sprint backlog. Elle se concentre sur la réalisation des tâches du sprint et tient compte des retours des bénéficiaires et des parties prenantes pour apporter des ajustements si nécessaire.

h. Revue de sprint : À la fin de chaque sprint, l'équipe Scrum présente les fonctionnalités développées aux parties prenantes y compris les bénéficiaires de l'association. Cela permet de recueillir des commentaires, de valider les livrables et d'ajuster les priorités du prochain sprint backlog.

i. Rétrospective de sprint : Après la revue de sprint, l'équipe Scrum se réunit pour une rétrospective. Elle examine les points forts, les points faibles et les opportunités d'amélioration du processus de travail. Les leçons apprises et le retour d'expérience des bénéficiaires et des parties prenantes sont ensuite utilisés pour ajuster et améliorer les futurs sprints.

j. Répétition des sprints : Le cycle de planification, de mise en oeuvre, de revue et de rétrospective se répète pour chaque sprint jusqu'à ce que le projet associatif soit terminé.

4.4 Les rôles dans une équipe Agile associative

Dans une équipe Agile associative, on retrouve généralement les rôles suivants :

a. Le Product Owner (PO) représente l'association et les intérêts des parties prenantes. Il est responsable de définir la vision du projet, de prioriser les fonctionnalités à développer, de gérer le backlog et de s'assurer que le projet associe des valeurs à l'association.

b. Le Scrum Master est responsable de faciliter la mise en oeuvre de la méthodologie Agile au sein de l'équipe. Il aide l'équipe à com-

prendre et à adopter les principes Agile, élimine les obstacles, facilite les réunions et favorise une culture de collaboration et d'amélioration continue.

c. L'équipe de développement est composée des membres de l'association chargés de réaliser les tâches et les fonctionnalités du projet. Elle est auto-organisée et interdisciplinaire, travaillant ensemble pour atteindre les objectifs du projet.

Notons que dans un contexte associatif, les membres de l'équipe de développement peuvent être des bénévoles ou des membres actifs de l'association. Leur implication et leur engagement sont essentiels pour la réussite du projet.

Bien que ces trois rôles soient couramment présents dans une équipe Agile, il est possible que certains projets associatifs aient des structures plus légères et moins formelles, en fonction de la taille de l'association et de la complexité du projet. Dans ce cas, une personne peut assumer à la fois les rôles de Product Owner et de Scrum Master, ou l'équipe de développement peut être plus flexible dans sa composition.

L'objectif principal de ces rôles étant de favoriser une communication efficace, de permettre une prise de décision rapide et de s'assurer que les besoins de l'association et des parties prenantes sont pris en compte tout au long du projet.

4.5 La planification Agile des projets associatifs

La planification Agile dans les projets associatifs peut être réalisée en suivant les étapes suivantes :

a. Impliquer les parties prenantes : Il est essentiel d'impliquer les parties prenantes de l'association dès le début du processus de planification. Organisez des réunions ou des ateliers pour recueillir leurs besoins, leurs attentes et leurs objectifs pour le projet.

b. Définir la vision et les objectifs : En collaboration avec les parties prenantes, définissez la vision du projet et les objectifs à atteindre. Assurez-vous que la vision et les objectifs sont alignés avec les valeurs et la mission de l'association.

c. Créer et prioriser le backlog : Établissez un backlog de produit qui répertorie toutes les fonctionnalités, les tâches et les exigences du projet. En collaboration avec les parties prenantes, priorisez les éléments du backlog en fonction de leur importance et de la valeur qu'ils apporteront à l'association.

d. Planifier les sprints : Divisez le projet en itérations appelées «sprints». Pour chaque sprint, sélectionnez les éléments du backlog à inclure en fonction de leur priorité et de la capacité de l'équipe de développement. Définissez également la durée de chaque sprint, généralement de 1 à 4 semaines.

e. Estimer les tâches : Pour les éléments du backlog sélectionnés, décomposez-les en tâches plus petites et estimez l'effort requis pour les réaliser. Utilisez des techniques d'estimation telles que le planning poker ou l'estimation en points d'histoire pour obtenir des estimations collaboratives de l'équipe.

f. Élaborer le plan de sprint : En fonction des tâches estimées, élaborer un plan de sprint détaillé qui identifie les objectifs spécifiques

à atteindre et les livrables attendus à la fin du sprint. Le plan de sprint devrait inclure les tâches assignées à chaque membre de l'équipe.

g. Suivre et ajuster : Pendant le sprint, tenez des réunions quotidiennes de suivi pour partager les mises à jour, identifier les obstacles et ajuster la planification si nécessaire. Utilisez des outils visuels tels que des tableaux Kanban ou des burndown charts pour suivre l'avancement du travail.

h. Réviser et itérer : À la fin de chaque sprint, effectuez une revue de sprint pour évaluer les résultats, recueillir les retours des parties prenantes et ajuster le backlog en conséquence. Tenez également des rétrospectives de sprint pour identifier les points forts et les opportunités d'amélioration dans la planification et l'exécution du projet.

i. Communication transparente : Assurez une communication régulière et transparente avec les parties prenantes de l'association. Partagez les progrès, les changements de plan et les résultats du projet de manière claire et accessible à tous.

j. Adaptation continue : Soyez ouvert au changement et adaptez la planification en fonction des besoins changeants de l'association, des contraintes de ressources et des nouvelles opportunités qui se présentent.

En pratique, cette approche itérative se met en œuvre en favorisant la collaboration entre les parties prenantes et l'équipe.

4.6 L'exécution Agile des projets associatifs

Voici les étapes à suivre pour mettre en œuvre une exécution agile des projets associatifs :

- a. Constituer une équipe agile : Il s'agit tout d'abord de former une équipe multidisciplinaire composée de membres de l'association qui ont les compétences idoines à la réalisation des différentes tâches du projet. Assurez-vous que l'équipe est auto-organisée et autonome.
- b. Répartir les tâches : Une fois les éléments du backlog sélectionnés, l'équipe répartit les tâches entre ses membres. Chaque membre choisit les tâches sur lesquelles il se sent compétent et s'engage à les réaliser pendant le sprint.
- c. Réaliser les tâches et itérer : Pendant le sprint, l'équipe travaille de manière collaborative pour réaliser les tâches assignées. Via une approche itérative, réalisant des itérations courtes et régulières pour livrer des résultats partiels et obtenir des retours fréquents.
- d. Communication et transparence : Qui dit exécution agile, dit communication. L'équipe tient des réunions quotidiennes de synchronisation, appelées «stand-up meetings», pour partager les mises à jour, les obstacles et les besoins de soutien. Elle met également en place des outils de suivi visuel, tels que des tableaux Kanban, pour assurer la transparence sur l'état d'avancement des tâches.
- e. Collaboration avec les parties prenantes : L'équipe entretient une collaboration étroite avec les parties prenantes de l'association, notamment les membres, les bénévoles, les donateurs, etc. Elle les implique dans le processus d'exécution, sollicite leurs retours et les informe régulièrement des progrès du projet.
- f. Révision du sprint : À la fin du sprint, l'équipe organise une réunion de revue de sprint pour présenter les résultats réalisés et obtenir

des retours des parties prenantes. Ces retours sont utilisés pour ajuster et améliorer les prochains sprints.

g. Réaliser des rétrospectives : Après chaque sprint, l'équipe réalise une rétrospective pour évaluer les performances, identifier les points forts et les axes d'amélioration. Ces réflexions permettent à l'équipe de s'adapter et d'améliorer continuellement son processus d'exécution.

h. Adaptez-vous au changement : L'exécution agile implique d'être flexible et réactif aux changements. L'équipe doit être prête à ajuster sa planification, son backlog et ses objectifs en fonction des besoins changeants de l'association et des nouvelles informations qui émergent.

En suivant ces étapes, vous pourrez réaliser une exécution agile efficace dans les projets associatifs, favorisant la collaboration, la transparence et l'adaptation continue.

4.7 Le contrôle et le suivi agile des projets associatifs

Le contrôle et le suivi agile des projets associatifs peuvent être réalisés en suivant les pratiques suivantes :

a. Tableaux de bord visuels : Utilisez des tableaux de bord visuels tels que des tableaux Kanban pour suivre l'avancement des tâches et des activités du projet. Ces tableaux fournissent une vue d'ensemble claire de l'état des différentes étapes et permettent à l'équipe et aux parties prenantes de visualiser rapidement les progrès réalisés.

b. Réunions de synchronisation régulières : Organisez des réunions de synchronisation régulières, telles que des réunions quotidiennes ou des réunions hebdomadaires, pour partager les mises à jour de l'avancement, identifier les obstacles et discuter des ajustements nécessaires. Ces réunions permettent à l'équipe de rester alignée et de résoudre rapidement les problèmes qui pourraient entraver le projet.

c. Revues de sprint : À la fin de chaque sprint, tenez une revue de sprint pour présenter les résultats obtenus aux parties prenantes. Cela permet de recueillir leurs retours, de valider les livrables et de s'assurer que le projet avance dans la bonne direction.

d. Métriques agiles : Identifiez des métriques agiles appropriées pour mesurer les progrès du projet associatif. Cela peut inclure des métriques telles que la vélocité de l'équipe (capacité à livrer des fonctionnalités), le taux d'achèvement des tâches, la satisfaction des parties prenantes, etc. Utilisez ces métriques pour évaluer la performance du projet et prendre des décisions informées.

e. Rétrospectives de sprint : Après chaque sprint, organisez une rétrospective pour permettre à l'équipe d'analyser ses performances, d'identifier les points forts et les opportunités d'amélioration. Utilisez les résultats de la rétrospective pour apporter des ajustements et des améliorations continus au processus de contrôle et de suivi du projet.

f. Adaptation continue : Soyez prêt à vous adapter aux changements et aux ajustements nécessaires. L'approche agile favorise la flexibilité et la réactivité aux changements de contexte, de priorités ou de besoins. Assurez-vous que votre processus de contrôle et de suivi est agile et capable de s'adapter aux évolutions du projet associatif.

4.8 La clôture agile des projets associatifs

La clôture agile des projets associatifs peut être réalisée en suivant les étapes suivantes :

- a. **Revue finale du projet** : Organisez une réunion de revue finale du projet avec les parties prenantes pour présenter les résultats obtenus, les livrables accomplis et les objectifs atteints. Cette revue permet de recueillir les retours des parties prenantes et de valider la satisfaction par rapport aux résultats du projet.
- b. **Évaluation des performances** : Évaluez les performances du projet en comparant les résultats obtenus aux objectifs initialement fixés. Analysez les écarts, les succès et les leçons apprises tout au long du projet. Identifiez les pratiques qui ont fonctionné et celles qui pourraient être améliorées pour les projets futurs.
- c. **Documentation et archivage** : Assurez-vous de documenter et d'archiver toutes les informations et les livrables pertinents du projet. Cela inclut les rapports d'avancement, les documents de planification, les procédures, les résultats des tests, etc. Ces documents serviront de référence pour les projets futurs et faciliteront la transmission des connaissances.
- d. **Fermeture des comptes et des ressources** : Effectuez les démarches administratives nécessaires pour la fermeture des comptes liés au projet, tels que les comptes bancaires spécifiques ou les abonnements. Assurez-vous également de rendre les ressources utilisées pendant le projet (matériel, équipement, locaux, etc.) disponibles pour d'autres projets ou de les restituer si elles étaient louées.
- e. **Célébration des réussites** : Prenez le temps de célébrer les réussites du projet et de reconnaître les contributions de l'équipe et des parties prenantes. Organisez une réunion informelle, une cérémonie de clôture ou une activité de remerciement pour exprimer votre gratitude et renforcer le sentiment d'accomplissement.
- f. **Leçons apprises et amélioration continue** : Réalisez une rétrospective finale du projet pour identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques. Analysez les points forts et les points faibles du projet, et identifiez les domaines dans lesquels des améliorations peuvent être apportées pour les projets futurs. Assurez-vous de partager ces enseignements au sein de l'association afin d'enrichir la connaissance collective.
- g. **Communication des résultats** : Communiquez les résultats du projet et les accomplissements aux parties prenantes, aux membres de l'association et à d'autres parties intéressées. Faites un bilan du projet dans un rapport final qui résume les résultats, les bénéfices obtenus et les prochaines étapes.
- h. **Suivi post-projet** : Après la clôture du projet, assurez un suivi post-projet pour évaluer l'impact des résultats obtenus et pour identifier d'éventuelles actions correctives ou opportunités de développement ultérieures.

En empruntant cette voie méthodologique, vous serez en mesure d'accomplir une clôture agile des projets associatifs en veillant à une évaluation exhaustive, une documentation adéquate, ainsi qu'une communication transparente des résultats et des leçons tirées. Cette approche favorisera l'optimisation de l'expérience projet et permettra d'exploiter les acquis en vue des projets futurs de ladite association.

4.9 Les défis de l'Approche Agile dans les projets associatifs

Nonobstant les multiples avantages de l'approche Agile, celle-ci peut également se confronter à des défis particuliers lorsqu'elle est mise en œuvre dans le cadre des projets associatifs. Voici quelques-uns des défis récurrents auxquels fait face l'Approche Agile dans ce contexte spécifique :

- a. Les projets associatifs sont souvent confrontés à des contraintes de ressources, telles que des budgets restreints et des équipes réduites. Cela peut rendre difficile la mise en œuvre complète des pratiques Agile, qui peuvent nécessiter des ressources supplémentaires en termes de temps, de personnel et d'outils.
- b. Les projets associatifs peuvent impliquer un large éventail de parties prenantes, y compris des membres bénévoles et des parties externes. Assurer leur engagement et leur participation active dans le processus Agile peut être un défi, car ils peuvent avoir d'autres engagements et obligations qui limitent leur disponibilité.
- c. Les associations peuvent avoir une structure organisationnelle plus informelle et moins hiérarchique, ce qui peut rendre la mise en place de rôles clairement définis et la prise de décisions plus complexe. L'Agilité nécessite une collaboration étroite entre les membres de l'équipe et une prise de décision rapide et décentralisée, ce qui peut ne pas être aligné avec la structure de l'association.
- d. L'adoption de l'Agilité peut nécessiter un changement culturel et organisationnel important au sein de l'association. Cela peut rencontrer de la résistance, en particulier si les membres de l'équipe et les parties prenantes sont habitués à des approches plus traditionnelles de gestion de projets.
- e. Les projets associatifs sont souvent axés sur la réalisation d'un impact social ou environnemental spécifique. Mesurer cet impact peut être plus complexe dans un contexte Agile, où les résultats sont obtenus de manière itérative. Il peut être nécessaire de trouver des moyens appropriés pour évaluer l'impact et communiquer les résultats aux parties prenantes.
- f. L'Agilité met l'accent sur la collaboration et la livraison de résultats plutôt que sur la documentation exhaustive. Cependant, les projets associatifs peuvent nécessiter des rapports et des documents détaillés pour des raisons de responsabilité, de suivi des financements ou de conformité réglementaire. **Trouver un équilibre entre la documentation nécessaire et l'agilité peut être un défi.**

En dépit de ces défis, il s'avère possible, même préférable d'adapter l'approche agile de manière bénéfique aux projets associatifs. Il est essentiel de tenir compte des particularités propres à l'association et de procéder à une adaptation des pratiques agiles en conséquence, afin de maximiser les avantages et de surmonter les obstacles rencontrés.





ATL MST sida section Tunis, page officielle
Tél: +216 70 241 777/ www.atl-tunis.org