
RAPPORT NARRATIF - GESTION DE PROJETS

Résultats du travail sur l'amélioration et l'harmonisation des méthodes et des pratiques de Gestion de Projets au sein d'Oxfam-Solidarité

Décembre 2020

Inhoud

1. Présentation du projet	2
2. L'objectif poursuivi par le projet	2
3. Sélection et appui par l'expert en gestion de projets	2
• Nom et e-mail de l'expert	2
• Sélection de l'expert	2
• Réalisation de l'expert	2
• Evaluation de la qualité du travail de l'expert	3
4. Résultats atteints à travers l'action (analyse « avant/après »).....	3
5. Enseignements tirés	4

1. Présentation du projet

Nom de l'organisation	Oxfam-Solidarité ASBL, numéro d'entreprise BE0408643875
Nom et e-mail de la personne de contact	Cristobal Herreros de Tejada, conseiller en apprentissage organisationnel. Cristobal.Herreros@oxfam.org +32 (0) 2 501 67 91
Nom du projet	Amélioration et harmonisation des méthodes et des pratiques de gestion de projets chez Oxfam-Solidarité.
Thématique du projet	Gestion Axée Résultats – Autre : Gestion de projets
Date d'introduction du projet	Proposition de projet soumise le 08/10/2019 Confirmation de l'acceptation de l'offre par ACODEV le 22/10/2019 Signature de la convention le 24/10/2019

2. L'objectif poursuivi par le projet

Renforcer les dynamiques de collaboration entre services et départements d'Oxfam-Solidarité en améliorant et en harmonisant les méthodes et les pratiques de gestion de projets.

Les résultats attendus, tels que repris dans notre demande de projet, étaient les suivants :

- Appréhender les attentes et les particularités en matière de gestion de projets des différents services.
- Sélectionner une approche commune de gestion de projets pour l'organisation.
- Former des référents au sein de différents services en gestion de projets.
- Accompagner la mise en application des nouvelles pratiques de gestion de projets auprès des différents services.
- Etablir un manuel de gestion de projets pour Oxfam-Solidarité.

3. Sélection et appui par l'expert en gestion de projets

- **Nom et e-mail de l'expert**

Pieter Morlion

pieter@more-lion.com

More Lion, numéro d'entreprise BE 0664540565

- **Sélection de l'expert**

Nous avons réalisé un appel d'offre restreint (procédure à 3 devis) dans le respect des procédures d'achat d'Oxfam-Solidarité. L'offre de More Lion a été choisie sur base de critères budgétaires et méthodologiques.

L'extrait du Manuel des Procédures d'achat d'Oxfam-Solidarité reprenant les conditions de la procédure d'achat employée est annexé au Rapport.

- **Réalisation de l'expert**

Les termes de la consultance étaient les suivants :

- Analyse de l'environnement interne d'Oxfam-Solidarité
- Compilation des attentes et des exigences spécifiques de chaque département
- Session de feedback avec la direction et analyse des forces et faiblesses
- Préparation du matériel de formation
- Formation de deux jours pour 15 personnes.
- Mise à disposition de formats spécifiques pour gérer différentes étapes du cycle de projets.

- **Evaluation de la qualité du travail de l'expert**

Nous avons réalisé une évaluation auprès des participants à la formation. Les participants étaient de manière globale très satisfaits du consultant. Il a démontré une bonne expertise en gestion de projets, une relation fluide et empathique et surtout, une grande capacité d'adaptation à la situation inhabituelle que nous vivions à cause du coronavirus.

En effet, nous avons pu organiser la formation en présentiel au siège d'Oxfam-Solidarité, dans le respect de normes d'hygiène et de distanciation. Dans ce contexte, le consultant/formateur a su adapter sa méthode pédagogique pour que nous puissions faire des exercices de groupe sans avoir à nous déplacer dans la salle. Il a pour cela utilisé des outils en ligne auxquels nous nous connectons depuis nos ordinateurs portables. Grâce à cela il a veillé à ce que les échanges restent de qualité. Le consultant a respecté ses engagements.

4. Résultats atteints à travers l'action (analyse « avant/après »)

La consultance devait se dérouler entre les mois de janvier et avril 2020. Nous avons ensuite prévu de poursuivre la mise en œuvre du projet en interne, avec le soutien du Service Qualité de l'organisation. Malheureusement, les mesures prises pour faire face au coronavirus à partir du mois de mars 2020 (premier confinement, télétravail et chômage temporaire) nous ont contraint à revoir le planning des activités et les résultats attendus pour cette année.

De janvier à mars 2020 nous avons, avec l'aide du consultant, fait un **état des lieux** sur la gestion des projets dans l'organisation. Nous nous sommes entretenus et avons demandé à tous les directeurs de compléter un questionnaire pour nous informer sur les pratiques existantes en matière de gestion de projets dans leurs départements, les difficultés qu'ils rencontraient et leurs attentes vis-à-vis de notre initiative. Nous avons ensuite compilé les différents documents et formats existant dans l'organisation. Sur cette base, le consultant a fait une évaluation de la situation chez Oxfam-Solidarité et nous a fait une proposition méthodologique adaptée à nos requêtes. Le consultant a alors adapté ses matériaux de formation.

Deux jours complets de formation étaient prévus le 26 mars et 2 avril 2020, pour un groupe de référents de tous les départements de l'organisation. La formation a finalement dû être annulée à cause du coronavirus. Nous avons finalement pu la reprogrammer les 11 et 18 septembre 2020. 16 personnes ont suivi la formation.

A la suite de la formation, nous disposons d'un **cadre méthodologique clair et d'une série d'outils** spécifiques pour faire de la gestion de projets chez Oxfam-Solidarité.

Nous avons par ailleurs recueilli toute une série de propositions pour assurer la mise en pratique de la nouvelle méthodologie à travers l'organisation, que nous veillerons à mettre en œuvre durant l'année 2021.

En effet, le temps et les contraintes opérationnelles nous ont obligé à revoir la planification de cette fin d'année 2020 et de remettre la suite du trajet d'amélioration et d'harmonisation de la gestion de projets en 2021.

Le bilan à ce stade reste malgré cela positif. Tous les engagements pris par le consultant ont été respectés et les résultats attendus ont été atteints. Seule la partie qui restait à mettre en œuvre en interne a dû être reprogrammée pour l'année 2021, à savoir :

- Accompagner la mise en application des nouvelles pratiques de gestion de projets auprès des différents services.
- Etablir un manuel de gestion de projets pour Oxfam-Solidarité.

Par ailleurs, grâce aux échanges que nous avons eu avec les participants à la formation, au sein du service qualité et avec la direction, nous avons pu affiner la suite du **plan de mise en œuvre du projet d'amélioration et d'harmonisation de la gestion de projets**, dont les principaux éléments sont les suivants :

- Mise en place d'un comité de pilotage interdépartemental
- Sélection de 3 projets pilotes pour appliquer la méthodologie complète
- Sélection de petits projets pour appliquer une version synthétique de la méthodologie
- Elaboration d'un manuel de gestion de projets Oxfam Belgique.

Il est important de noter que dorénavant le projet d'amélioration vise l'ensemble d'Oxfam Belgique et non seulement Oxfam-Solidarité. En effet, Oxfam-Solidarité, Oxfam-Wereldwinkels et Oxfam Fair-Trade se sont intégrées en début d'année 2020. Ce projet s'avère d'autant plus pertinent dans un contexte d'intégration organisationnelle ou des méthodes de travail harmonisées et qui facilitent la collaboration sont indispensables.

5. Enseignements tirés

Le premier enseignement que nous tirons de ce projet est inévitablement lié au **coronavirus** et à son imprévisibilité. Nous espérions pouvoir avancer sur base de notre planification durant l'année 2020 et nous avons dû nous adapter à la nouvelle réalité. Nous avons avancé dans la mesure de nos possibilités dans l'implémentation du projet, pour atteindre des résultats satisfaisants et nous avons pris le temps de réévaluer le contexte pour affiner d'avantage la suite du projet. Nous pouvons dire aujourd'hui que nous sommes mieux préparés pour mettre en applications ce que nous avons appris à la suite de la consultance et de la formation.

La gestion de projets semble dans beaucoup de cas aller de soi, pourtant il arrive fréquemment que les projets ne se déroulent pas comme nous aurions voulu. L'utilisation d'une **méthode claire** pour gérer les projets, qui nous aide à définir les contours de l'initiative, les rôles des intervenants, les temps de mise en œuvre, le budget et à faire un suivi efficace s'avèrent indispensables. Dans des organisations complexes comme Oxfam, où cohabitent divers métiers et approches de travail, la gestion de projets est très utile pour **renforcer la collaboration** entre services et départements. Nous sommes pleinement convaincus et espérons pouvoir le vérifier en testant ce que nous avons appris grâce à cette consultance pendant cette année 2021.

Nous avons fait de la gestion de projets un trajet d'apprentissage itératif, ou nous allons tester la méthode apprise sur des projets pilotes. De ce fait, la formation et les outils mis à notre disposition par le consultant deviennent le point de départ et non un objectif en soi. La **formalisation** de ce trajet d'apprentissage sous forme de projet, avec un comité de pilotage et une équipe de gestion sont aussi des points très importants.

Dans des projets comme celui-ci, qui cherchent à modifier des habitudes de travail, il est fondamental de compter avec le soutien et l'implication des collaborateurs. Pour cela il est nécessaire de créer des **espaces d'échange** et de collaboration où les différentes voix peuvent être entendues. Cela passe notamment par la mise en place d'un comité de pilotage qui combine expertise interne et capacité de prise de décisions.

Nous restons à disposition d'ACODEV et de NGO Federatie pour partager notre expérience.