|  |
| --- |
| **RÉSUMÉ DE L'OUTIL : ORIENTATION POUR LA RÉUNION DE RÉFLEXION SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET**  |
| Objet | Ces conseils d'orientation vous guident à travers un processus qui peut être utilisé pour contribuer à tenir la Réunion de réflexion. L'objet de la Réunion de réflexion est de rassembler les principaux membres du personnel du projet ou des partenaires dans le but de revoir et analyser les données et informations relatives à la mise en œuvre du projet, principalement les indicateurs d'objectif spécifique et de produit, durant une période de référence. * + - L'analyse et la réflexion ont pour but d'apporter une perspective qualitative qui explique les données quantitatives collectées dans le TSI et le TSA.
		- La Réunion de réflexion suit les principales sections du Rapport sur l'état d'avancement du projet et elle est très utile pour développer le contenu du rapport.
		- En une seule Réunion de réflexion, vous pouvez préparer toute l'information pour la totalité du Rapport sur l'état d'avancement du projet !
* L'Orientation pour la Réunion de réflexion a été conçue dans l'optique du Rapport sur l'état d'avancement du projet de LWR, mais le concept de la réunion peut aussi être utile pour élaborer des rapports sur des projets financés par des fonds restreints.
 |
| Sources d'information | 1. Rapports des visites de suivi sur le terrain
2. États financiers du projet (analyse de la consommation budgétaire – BVA)
3. Tableau de suivi des indicateurs (TSI) et Tableau de suivi des activités (TSA) remplis pour la période de référence
4. Matrice du plan de S&E
 |
| Qui | Principaux membres du personnel : directeur de pays de LWR, directeur de programme de LWR, coordinateur de projet du partenaire, personnel de terrain, etc.* Les principaux dirigeants communautaires, participants au projet ou autres parties prenantes ajoutent des points de vue et des analyses utiles. Si le temps et les ressources le permettent, envisagez d'inclure ces parties prenantes dans votre Réunion de réflexion.
* Souvent, il n'est pas pratique pour le DP de LWR de participer à toutes les réunions de réflexion. Quoi qu'il en soit, si le DP de LWR n'est pas disponible, il ou elle doit encourager le partenaire à tenir une réunion de réflexion pour chaque période de référence. De plus, si le siège de LWR effectue des visites sur le terrain, même si ce n'est pas juste avant la fin de la période de référence, le DP de LWR peut demander qu'ils tiennent une Réunion de réflexion avec les partenaires qu'ils visitent pour contribuer à renforcer davantage leurs capacités et pour offrir un point de vue différent sur la réflexion.
 |
| Quand | Elle doit avoir lieu **APRÈS** que les données pour le TSI et le TSA aillent été compilées et **AVANT** de commencer le Rapport sur l'état d'avancement du projet. * Elle doit avoir lieu avant que le partenaire ne soumette le Rapport sur l'état d'avancement du projet au bureau de pays de LWR.
* Le temps total nécessaire dépend de la taille et de la complexité du projet. Comme l'analyse est axée sur les données des indicateurs du projet, plus le projet a d'indicateurs, plus il faudra de temps pour la Réunion de réflexion.
 |
| Recommandations | * La réunion de réflexion n'est pas obligatoire, mais elle a été identifiée comme le meilleur moyen et le plus efficace de produire du contenu pour le Rapport sur l'état d'avancement du projet.
* **La durée consacrée à la Réunion de réflexion serait réduite après les premières réunions que vous aurez tenues avec une nouvelle équipe ou pour un nouveau projet à mesure que les participants s'habitueront au processus, celui-ci sera mis en œuvre beaucoup plus rapidement.**
	+ Les petits projets peuvent peut-être y passer deux heures, tandis que les gros projets exigeront une journée entière. La durée recommandée pour la plupart des projets est une demi-journée, soit quatre à cinq heures.
* Il est recommandé que tous les documents pertinents du projet (rapports de visites sur le terrain, rapports de suivi du siège, précédents Rapports sur l'état d'avancement du projet, etc.) soient collectés avant la réunion de réflexion. Disposer des documents durant la réunion peut aider à répondre aux questions et à fournir une analyse plus approfondie et pertinente du projet.
 |
| Conseils | * La réunion de réflexion est l'occasion de prendre un peu de recul et d'examiner le projet dans une perspective plus large. Profiter de cette occasion, car il est difficile de trouver du temps à y consacrer à d'autres moments.
* Elle est un bon complément aux visites de terrain régulières du Chargé de Programmes, car elle lui permet de partager les observations qu'il ou elle a pu faire lors de ses visites, qui peuvent contribuer à clarifier les réussites et les difficultés identifiées durant la réunion.
* Garder à l'esprit le but du projet durant les discussions et l'analyse.
* Faites porter la majeure partie de l'analyse sur les indicateurs d'objectif spécifique et de produit : avançons-nous vers les objectifs d'ensemble que nous voulons que le projet atteigne ? Comme le travail du trimestre précédent nous rapproche-t-il du changement réel, de l'impact réel ?
* Sélectionnez et accordez la priorité aux réalisations les plus importantes et aux problèmes les plus difficiles, que vous inclurez dans le Rapport sur l'état d'avancement du projet
* Concentrez l'analyse des activités principalement sur la façon dont elles sont liées aux progrès accomplis et à la réalisation des produits. Évitez d'analyser des tâches spécifiques liées à la réalisation des activités à moins que la réussite de cette tâche ou la difficulté à la remplir ait une un impact majeur sur la réalisation de l'activité.
 |

|  |
| --- |
| **ORDRE DU JOUR DE LA RÉUNION DE RÉFLEXION** |
| **Activités clés** | **Section du Rapport d'avancement du projet** | **Étapes** |
| 1. Remplir le Tableau de suivi des indicateurs (TSI) et le Tableau de suivi des activités (TSA)
 | TSI et TSA  | 1. Compiler les données réelles provenant de toutes les composantes du projet et remplir la colonne « chiffres réels » du TSI pour cette période de référence.
2. S'assurer que toutes les formules sont correctes et vérifier que les données ont été entrées correctement.
3. Entrer les données sur les bénéficiaires conformément aux définitions contenues dans le document d'Orientation du Rapport sur l'état d'avancement du projet (section 1)
 |
| 1. Documenter et analyser les réussites et difficultés de l'ensemble du projet.
 | **Section 3.1 :** Analyse de la mise en œuvre : Résumé du but | 1. Écrire chaque objectif spécifique du projet sur un tableau de papier.
2. Distribuer des feuillets autoadhésifs de deux couleurs différentes et demander à tous les membres du personnel d'écrire, pour chaque objet spécifique, des défis sur une couleur et des réussites sur l'autre couleur.
3. À mesure que les feuillets sont placés sur le tableau, le facilitateur peut commencer à regrouper les commentaires similaires.
4. Mettre en forme les principales réussites et difficultés en résumant les commentaires représentés par chaque regroupement de feuillets.
5. Résumer chacun des regroupements directement sur le tableau de papier, à côté des feuillets.
6. Discuter avec l'ensemble des participants des regroupements mis en forme. Orienter la discussion sur la question de savoir comment chaque regroupement affecte le travail du projet vers la réalisation de son BUT. Veiller à ce qu'une personne se charge de prendre des notes pendant cette étape.

*Considérations principales :** + Tout le monde est-il d'accord sur le contenu principal des regroupements ?
	+ Quelqu'un a-t-il quelque chose à ajouter qui n'a pas déjà fait de commentaire sur ce regroupement ?
	+ Certains commentaires n'ont-ils pas été regroupés ? Y a-t-il des cas particuliers qui ne sont pas aussi importants ou méritent-ils une analyse plus approfondie ?

*Questions clés :* * + Réfléchissez aux causes de chacun des regroupements (réussites aussi bien que problèmes). Quelles sont-elles ?
	+ Certains regroupements sont-ils liés entre eux ? Dans ce cas, ont-ils des causes similaires ?
	+ Examiner les causes de chaque regroupement de réussites. Certaines de ces causes peuvent-elles être documentées comme des leçons apprises essentielles pour le projet ou sont-elles principalement des résultats prévus ?
	+ Examiner les causes de chaque regroupement de difficultés. Identifier quelles difficultés doivent être immédiatement résolues et déterminer avec les participants quelle est la meilleure mesure à prendre.
	+ Certains des regroupements se contredisent-ils les uns les autres ? Un regroupement de réussites est-il le contraire d'un regroupement de difficultés ? Que cela signifie-t-il pour le projet ? Cela montre-t-il qu'il existe différentes expériences dans les différentes régions où le projet est mis en œuvre ? Comment les réussites dans une région peuvent-elles contribuer à résoudre les difficultés dans une autre ?
	+ Réfléchir aux précédentes périodes de référence. Certains des défis identifiés durant cette période de référence sont-ils similaires ou identiques à ceux de précédentes périodes de référence ? Comment ces défis persistants affectent-ils l'avancée du projet et la réalisation d'ensemble de nos buts ? Doit-on faire un plus gros effort pour résoudre ces problèmes ou ont-ils un faible impact ne justifiant qu'un simple suivi ?
1. La personne chargée de prendre des notes doit résumer les principales conclusions de la discussion pour s'assurer que les notes ont été prises correctement et laisser aux participants la possibilité de faire des commentaires finals.
2. Ces étapes devraient être complétées pour tous objectifs spécifiques du projet.
3. S’il y a un aspect qui serait déterminé comme Leçon Apprise, il faudra le documenter dans la Section3: Résumé du But du Rapport d’avancement du projet.
 |
| 1. Analyser la réussite du projet en fonction des indicateurs et des cibles de l’objectif spécifique
 | **Section 3.2 :** Analyse de la mise en œuvre : *Objectif spécifique 1 : Analyse et Rapportage* | 1. Ouvrez le TSI en vue de voir l’ensemble des indicateurs du projet
2. Regardez le % de réalisation des indicateurs de chaque objectif spécifique :
	1. Si la prévision de l’indicateur a été atteinte, y a-t-il des facteurs importants qui ont contribué à ce résultat ?
	2. Si le projet a dépassé la prévision de l’indicateur, revoir les succès identifiés dans la dernière section. Est-ce qu’il y a parmi ces succès qui vous aidé à atteindre la prévision de l’indicateur ? si oui, listez-les comme principaux accomplissements. Identifiez d’autres succès considérés comme majeurs dans le dépassement ou la réalisation des indicateurs prévus durant la période.
	3. Si la prévision de l’indicateur n’était pas atteinte, revoir les défis identifiés dans la dernière section. Est-ce que certains de ces défis ont contribué à la non-atteinte de la prévision ? si non, identifiez en tant que groupe quel défi en serait la cause.
	4. Revoir l’évolution de chaque indicateur en rapport avec la prévision annuelle et celle de toute la durée du projet. Si la prévision n’est pas atteinte durant cette période rapportage, est-ce que le projet serait à mesure de rattraper cette différence pour atteindre la prévision annuelle et/ou la prévision pour toute la durée du projet ?
3. A la fin de l’analyse de tous les indicateurs par PRODUIT (section suivante), réfléchissez sur l’état d’avancement de tous les PRODUITS et comment cela participe à l’accomplissement de l’OBJECTIF SPECIFIQUE.
	1. Est-ce tous les PRODUITS progressent comme planifier ? si oui, est-ce que cela se traduit dans la réalisation des indicateurs de l’OBJECTIF SPECIFIQUE ?
	2. Est-ce que le progrès dans la réalisation d'un PRODUIT est significativement plus faible que les autres? Si les prévisions de cet indicateur ne sont pas atteintes, cela affecterait-il la réalisation des indicateurs de l’OBJECTIF SPECIFIQUE ? Le projet peut-il encore atteindre l'impact souhaité?
 |
| 1. Analyser les progrès réalisés en fonction des PRODUITS
 | **Section 3.2. :** Analyse de la mise en œuvre : *Objectif Spécifique 1 : Analyse et Rapportage* | 1. Regardez le % de réalisation de chaque Indicateur de Produit.
2. Si la prévision de l’indicateur a été atteinte, y a-t-il des facteurs importants qui ont contribué à ce résultat ?
3. Si le projet a dépassé la prévision de l’indicateur, revoir les succès identifiés dans la dernière section. Est-ce qu’il y a parmi ces succès qui vous aidé à atteindre la prévision de l’indicateur ? si oui, listez-les comme principaux accomplissements. Identifiez d’autres succès considérés comme majeurs dans le dépassement ou la réalisation des indicateurs prévus durant la période.
4. Si la prévision de l’indicateur n’était pas atteinte, revoir les défis identifiés dans la dernière section. Est-ce que certains de ces défis ont contribué à la non-atteinte de la prévision ? si non, identifiez en tant que groupe quel défi en serait la cause.
5. Revoir l’évolution de chaque indicateur en rapport avec la prévision annuelle et celle de toute la durée du projet. Si la prévision n’est pas atteinte durant cette période rapportage, est-ce que le projet serait à mesure de rattraper cette différence pour atteindre la prévision annuelle et/ou la prévision pour toute la durée du projet ?
6. A la fin de l’analyse de toutes les ACTIVITES par PRODUIT (section suivante), réfléchissez sur l’état d’avancement de toutes les ACTIVITES et comment cela participe à l’accomplissement du PRODUIT.
7. Est-ce toutes les ACTIVITES progressent comme planifier ? si oui, est-ce que cela se traduit dans la réalisation des indicateurs du PRODUIT ?
8. Est-ce que les ACTIVITES d’un PRODUIT sont en retard ou de moindre qualité que d’autres ? Si ces ACTIVITES ne sont pas achevées et les prévisions pas atteintes, cela affecterait-il la réalisation des indicateurs de PRODUIT ? si cela affecterait la réalisation des indicateurs du PRODUIT, comment cela affecterait aussi la réalisation des indicateurs d’OBJECTIF SPECIFIQUE ? Le projet peut-il encore atteindre l’impact souhaité ?
 |
| 1. Analyser les progrès du projet en fonction des ACTIVITES
 | **Section 3.2. :** Analyse de la mise en œuvre : *Objectif Spécifique 1 : Analyse et Rapportage* | 1. Réfléchir sur la qualité de toutes les activités en demandant aux participants de déterminer toutes les éventuels problèmes qu'ils ont eu à rencontrer dans la mise en œuvre de toutes les activités liées au PRODUIT.
	* Même si l'objectif de l'activité ait été atteint, y a-t-il des problèmes avec la participation ou la qualité de l'activité? Est-ce que les enquêtes auprès des participants montrent qu'ils étaient satisfaits de l'activité? Quelles facteurs ont contribué à leur satisfaction / insatisfaction?
	* Y a-t-il une activité particulièrement réussie dans une communauté plutôt qu'une autre? Quels facteurs ont contribué à ce succès? (Meilleurs formateurs, plus de temps alloué à l'activité, meilleure planification préalable, plus grande implication de la communauté, plus de soutien des dirigeants communautaires locaux)
	* Est-ce que l'un des problèmes de qualité identifiés a affecté la qualité des PRODUITS?
	* Rapporter seulement sur les problèmes clés de qualité, en mettant l'accent sur ceux qui ont le potentiel d'affecter la réalisation du PRODUIT. Ceux qui affectent la réalisation d'une manière positive devraient être inclus dans PRINCIPALES RÉALISATIONS tandis que ceux qui affectent la réalisation d'une manière négative devrait être inclus comme des DEFIS MAJEURS.
2. Examiner le TSA et déterminer quelles activités ont atteint ou dépassé les prévisions au cours de la période concernée. Notez les activités qui ont atteint ou dépassé les prévisions dans la section des PRINCIPALES REALISATIONS du rapport d'avancement du projet, mais ne pas fournir d'autres détails à moins qu’elle soit une réalisation majeure.
3. Y a-t-il plus d’activités complétées que planifiées? Quels sont les facteurs qui ont favorisé cette situation?
4. Y a-t-il des activités imprévues qui ont été réalisées?
5. Identifier toutes les mesures qui peuvent être prises pour utiliser les succès identifiés, soit pendant le projet ou par LWR en tant qu'organisation.
6. Identifier les ACTIVITES qui ne répondent pas à leur prévision au cours de la période concernée. Notez les activités qui n'ont pas atteint leurs prévisions dans la section des PRINCIPAUX DEFIS du Rapport d'avancement du projet, mais ne fournissez pas plus de détails à moins qu'il soit un défi majeur.
7. Y a-t-il des problèmes récurrents et répétitifs? Sont-ils plus élevés ou plus faible que prévus?
8. Qu’est-ce qui a contribué au retard dans les activités? (Météo, fêtes religieuses, problème de sécurité, manque de matériel, etc.)
9. Est-ce que certaines communautés ou zones rencontrant des difficultés particulières pour mettre en œuvre les activités prévues? Cela est dû à quoi? Est-ce que des ressources ou expertise doivent être transférées de zones performantes pour assister d’autres moins performantes?
10. Identifier toutes les actions qui doivent être prises pour relever les défis identifiés à l'étape 4.
11. Après avoir analysé la qualité et le progrès de tous les ACTIVITES pour chaque PRODUIT, évaluer comment le progrès global de la mise en œuvre de l'activité affecte la réalisation des indicateurs du/des PRODUITS.
 |
| 1. Revoyez la situation financière du projet et quels sont ses liens avec l'état d'avancement du projet.
 | **Section 4 :** Situation financière | 1. Obtenir le résumé financier le plus récent du projet, normalement sous la forme d'un rapport d'analyse des écarts budgétaires (BVA).
2. Revoir les progrès d'ensemble du projet par rapport à son budget total et le budget dépensé jusqu'à la période de référence actuelle.
	1. De manière générale, le projet a-t-il plus ou moins dépensé ce qui était prévu jusqu'à ce point du projet ?
		1. N'oubliez pas que le budget du projet doit être lié principalement à la réalisation des activités. La réalisation des activités, donc le budget dépensé, ne correspond pas toujours exactement au calendrier du projet. Par exemple, un projet triennal qui est à moitié achevé (1,5 an) peut avoir dépensé 60 % de son budget, du fait qu'un plus grand nombre d'activités ont lieu dans la première moitié que dans la seconde moitié du projet.
3. Si le projet a plus ou moins dépensé ce qui était prévu, identifier quelles activités ont contribué à cet écart.
	1. Si l'activité a dépensé plus que prévu, que doit-il se passer ? Le nombre des activités prévues à venir devra-t-il être revu à la baisse ? Les coûts peuvent-ils être réduits d'une autre façon pour réaliser toutes les activités ? Pouvons-nous garantir la qualité des futures activités si les coûts sont réduits ?
	2. Si l'activité a dépensé moins que prévu, déterminez pourquoi. Quels coûts d'activité spécifiques ont été inférieurs aux prévisions ? Les économies budgétaires doivent-elles être conservées pour de futures activités ou peuvent-elles être utilisées dans d'autres domaines du projet ?
4. Déterminez quelles mesures d'action doivent être mises en lumière pour que l'équipe des finances de LWR veille à ce que le projet dispose de ressources suffisantes pour mettre en œuvre toutes les activités proposées durant la prochaine période de référence.
5. Consolidez toute l'analyse et le rapport sur la situation financière du projet dans la **section 4 : Résumé financier** dans le Rapport sur l'état d'avancement du projet.
 |
| 1. Identifiez les principaux problèmes de gestion et d'administration.
 | **Section 2 :** Mise à jour des principaux problèmes de gestion et d'administration | 1. Les problèmes de gestion et d'administration sont souvent identifiés durant l'analyse des indicateurs des Objectifs spécifiques, Produits et Activités aux étapes 1-5. Ces problèmes vont des ressources humaines à la sécurité, en passant par le partenariat/l'accompagnement et la revue des hypothèses du projet. Ils répondent à des questions comme :
* Les principaux membres du personnel ont-ils été embauchés ou licenciés ?
* Y a-t-il eu des problèmes de compréhension des politiques et procédures présentées dans l'accord du projet ?
* Y a-t-il eu des problèmes avec le partenariat entre LWR et le partenaire ?
* Les hypothèses concernant l'environnement opérationnel formulées à l'origine dans la proposition du projet sont-elles toujours valables ?
	+ La situation de la sécurité a-t-elle changé ? S'est-elle aggravée et a-t-elle joué sur la mise en œuvre du projet ? S'est-elle améliorée et a-t-elle réduit le temps ou le budget nécessaire pour mettre en œuvre le projet ?
	+ Des phénomènes naturels majeurs (tremblements de terre, ouragans, sécheresse, inondations, etc.) non prévus se sont-ils produits et ont-ils affecté la faisabilité à long terme du projet ?
1. Identifiez les principaux problèmes de gestion et d'administration et signalez-les dans la **section 2 : Mise à jour des principaux problèmes de gestion et d'administration** du Rapport sur l'état d'avancement du projet.
 |