

5. La gestion de projet

5.1. Introduction

5.1.1. La gestion de projet

La gestion de projet recouvre les processus et activités de planification, d'organisation, de gestion et de contrôle des ressources (humaines, financières et matérielles), des procédures et des protocoles en vue d'atteindre des objectifs spécifiques dans un délai imparti. Un projet comporte un début et une fin et il est destiné à aboutir à un produit, un service ou un résultat. Il désigne par conséquent des mécanismes importants permettant d'apporter un changement au sein d'une institution ou d'un environnement.

La nature temporaire des projets s'oppose aux opérations habituelles qui sont des activités fonctionnelles répétitives, permanentes ou semi-permanentes permettant d'obtenir des produits ou des services. Dans les faits, les gestions de ces deux systèmes sont souvent sensiblement différentes l'une de l'autre et elles nécessitent donc le développement de compétences techniques et de stratégies de gestion distinctes. Dans un contexte douanier, la production réussie de « produits, services et résultats » implique généralement des réformes et des initiatives de modernisation, qui sont intégrées dans les activités courantes de dédouanement, de lutte contre la fraude et/ou de perception des recettes une fois qu'elles ont été mises en œuvre avec succès.

Suite à l'entrée en vigueur de l'AFE de l'OMC, associée à un mouvement global de réforme et de modernisation des douanes, les administrations douanières du monde entier lancent, planifient, mettent en œuvre et évaluent des projets conçus pour moderniser, normaliser et harmoniser les procédures douanières et les procédures aux frontières de manière à faciliter les échanges, tout en protégeant la société.

La première difficulté de la gestion de projet réside dans la nécessité de parvenir à un résultat qui corresponde aux buts et aux objectifs du projet (portée) et à une qualité définie, en respectant les contraintes de coûts/ressources disponibles, et de délai.

Schéma 1 : Principales contraintes du projet



5.1.2. Méthodes de gestion de projet

Il existe de nombreuses méthodes de gestion de projet reposant sur des principes variés. L'option retenue par l'administration des douanes dépend en grande partie du type et de l'ampleur du projet concerné ainsi que des ressources disponibles. Loin de recommander une méthode spécifique unique, l'OMD met l'accent sur les aspects communs des approches et méthodes de gestion de projet pouvant être utilisées pour une large gamme de projets douaniers.

On trouvera ci-dessous un échantillon de méthodes et approches de gestion de projet couramment utilisées qui peuvent présenter un intérêt dans un contexte douanier, ainsi qu'une description de la façon qui convient et du moment opportun pour appliquer au mieux ces méthodes.

- **PRINCE2**® (PProjects IN Controlled Environments, Projets dans des environnements contrôlés) est une méthode de gestion de projet très fréquemment employée et qui peut être utilisée pour des projets de toutes dimensions. Il s'agit d'une approche axée sur les processus, dans laquelle chaque processus doit produire des composants, des résultats, des tâches et des activités. Elle est particulièrement indiquée pour les organisations qui sont à la recherche d'une approche de la gestion de projet structurée, fondée sur des modèles.
- **PMI-PMBOK** (Project Management Institute – Project Management Body of Knowledge) correspond à un ensemble de processus et de techniques de gestion de projet généralement admises, plutôt qu'à une méthode spécifique. Elle offre un large éventail d'options et davantage de souplesse que la méthode PRINCE2, mais elle requiert une bonne compréhension élémentaire des principes de la gestion de projet pour savoir quand et où appliquer au mieux les différents processus et techniques.

D'autres méthodes viennent s'ajouter à ces méthodes générales ; elles ont été élaborées pour des types de projets plus spécifiques, comme :

Les technologies de l'information – *Le Cycle de vie du développement du système* (System Development Life Cycle ou SDLC) est une approche générique de la gestion de projet pour la mise au point de systèmes informatiques (analyse des besoins, concept, conception, formation, livraison et soutien). Les *Objectifs de contrôle de l'information et des technologies associées* (Control Objectives for Information and Related Technology ou COBIT) est une méthode relativement récente. Les processus à l'œuvre sont les suivants : planification et organisation ; acquisition et mise en œuvre ; livraison et support ; et, enfin, surveillance et évaluation.

L'amélioration des processus – La méthode « *Planifier, faire, vérifier, agir* » (Plan-Do-Check-Act ou PDCA) est une approche de base en matière de gestion de projet également appelée « *roue de Deming* ». Le cycle PDCA comporte quatre phases : identifier et analyser le problème ; élaborer et tester des solutions ; mesurer l'efficacité de la solution préférée et trouver le moyen de l'améliorer ; et mettre en œuvre la solution. La méthode Six Sigma repose sur des données statistiques qui permettent d'améliorer les processus et de minimiser les défauts d'un produit ou d'un service. La méthode *Lean Six Sigma* s'attache avant tout à la rapidité et à la qualité en diminuant le gaspillage et en supprimant les étapes inutiles.

Certaines institutions peuvent concevoir leurs propres méthodes, comme c'est souvent le cas, par exemple, parmi les donateurs de projets de développement international. L'Union européenne a élaboré des *Lignes directrices Gestion du Cycle de Projet* approfondies, qui présentent une méthodologie détaillée pour gérer les projets financés par l'UE. On trouvera de plus amples détails sur les approches des donateurs en matière de gestion de projet dans le chapitre 10 du Recueil de l'OMD visant à développer le renforcement des capacités, consacré à l'engagement des donateurs.

5.1.3. Fonction des directives de l'OMD sur la gestion de projet

Chaque méthode de gestion de projet est accompagnée de ses propres consignes, et les présentes directives n'ont pas pour objet de dupliquer ces consignes. L'OMD ne recommande aucune méthode particulière de gestion de projet. En effet, l'approche choisie dépendra du type et de l'ampleur du projet retenu, ainsi que des besoins de l'administration et des autres parties prenantes. Les présentes directives constituent cependant une approche générale progressive qui aide à gérer efficacement les projets dans un contexte douanier. Il convient de souligner qu'une compréhension des principes de haut niveau de l'approche de la gestion de projet, comme l'alignement stratégique et la gouvernance, importe davantage qu'une application rigide de la terminologie, des modèles ou des méthodes. Ces derniers éléments ne font qu'éclairer les premiers. Les directives ont aussi pour objet de placer la gestion de projet dans un contexte douanier, en se concentrant sur des exemples de projets douaniers et en puisant dans les meilleures pratiques des Membres.

5.1.4. Pourquoi la gestion de projet est-elle importante dans un contexte douanier ?

L'instauration de programmes de modernisation et de réformes passe par une grande diversité de changements. Les initiatives destinées à mettre en œuvre ce changement répondent habituellement aux critères définissant les « projets ». Qu'il s'agisse d'introduire un programme d'OEA, de créer un guichet unique national ou de constituer une unité d'audit interne, une grande diversité de projets douaniers sont associés à la modernisation des douanes. L'AFE donne une nouvelle impulsion à ces projets, les engagements pris par les pays pour mettre en œuvre l'AFE ouvrant la voie à un certain nombre de projets de modernisation assortis de contraintes clairement liées aux délais. L'OMD estime que les administrations douanières doivent se doter des compétences voulues pour mener des projets souvent complexes dans le cadre des objectifs de modernisation et de réforme.

Au sein de l'OMD, la gestion de projet apparaît désormais comme un besoin croissant de renforcement des capacités pour les Membres. Ce sujet a été abordé tout dernièrement lors d'une réunion du Comité du renforcement des capacités de l'OMD, en 2017, où il a été admis que la mise en œuvre de l'AFE impliquait de nombreux projets de réforme et de modernisation, et où l'OMD s'est engagée à élaborer plus avant, en matière de gestion de projet, des orientations qui soient spécifiques aux douanes, en puisant autant que possible dans les expériences et les exemples des Membres.

Avec le lancement du Programme Mercator, l'OMD adopte de plus en plus une approche de type gestion de projet dans le soutien qu'elle apporte à ses Membres. Elle est consciente que les réformes complexes, comme celles qui sont prescrites par l'AFE, s'échelonnent sur plusieurs années, ce qui impose d'emprunter une approche propre à la gestion de projet. En conséquence, les plans pluriannuels de mise en œuvre du Programme Mercator introduits, aux fins des réformes imposées par l'AFE, dans plus de 30 administrations membres sont définis sur la base des principes de la gestion de projet.

5.1.5. Qu'est-ce qu'un projet de modernisation douanière réussi ?

Les projets de modernisation douanière ont en commun un certain nombre de caractéristiques clés.

Les projets douaniers sont par définition de **nature publique**, ce qui signifie qu'ils sont soumis à un contrôle national et international. Dans le même temps, ils reposent sur un ensemble commun de normes, dont celles définies par l'OMD, qui contiennent un large éventail de meilleures pratiques et d'expériences de mise en œuvre. Les projets douaniers **ne sont pas menés de manière isolée**. Ils sont liés à des stratégies de développement national et à des engagements internationaux plus généraux, étroitement liés les uns aux autres, compte tenu du caractère intégré de l'activité douanière. Celle-ci étant interdisciplinaire par nature, les projets douaniers rendent compte de cette réalité, **et requièrent donc une large gamme de compétences**, comme les technologies de l'information, l'évaluation, la gestion des risques, la gestion de la conformité, le respect de la législation et le renseignement. Enfin, avec l'entrée en vigueur de l'AFE et de ses dispositions relatives au traitement spécial et différencié, les projets douaniers bénéficient d'**un soutien important de la part de donateurs internationaux**, le recours à des méthodes de gestion de projet efficaces étant alors essentiel pour mobiliser les ressources de ces donateurs et en faire bon usage.

La réussite d'un projet de modernisation douanière nécessite de :

- > produire les résultats et les avantages exigés par l'organisation douanière, ainsi que par les autres organisations qui sont parties prenantes, y compris le secteur privé, les autres organismes chargés des contrôles aux frontières et la communauté internationale (donateurs, pays voisins) ;
- > créer et mettre en œuvre les résultats attendus répondant aux prescriptions convenues, y compris celles des engagements nationaux et internationaux comme l'AFE et la Convention de Kyoto révisée ;
- > terminer le projet dans les délais, comme les délais de mise en œuvre figurant dans les notifications nationales d'adhésion à l'AFE et les autres stratégies nationales applicables ;
- > ne pas dépasser le budget fixé ;
- > impliquer toutes les personnes requises, en tenant compte de toutes les parties prenantes aux échanges transfrontaliers, au sein et à l'extérieur de l'administration douanière ;
- > utiliser au mieux les ressources dans l'organisation et ailleurs, en gardant à l'esprit les compétences des unités spécialisées au sein de l'administration douanière, des experts accrédités par l'OMD, des consultants nationaux et internationaux et du secteur privé ;
- > tenir compte des changements dans le fonctionnement de l'organisation ;

- > gérer tout risque susceptible d'entraîner un échec ;
- > communiquer avec le personnel et les autres parties prenantes des secteurs public et privé qui sont susceptibles d'être touchés par les changements induits par le projet, et tenir compte de leurs besoins, en les sensibilisant activement aux ajustements spécifiques requis.

5.1.6. Les projets sont-ils différents d'autres travaux ?

Les projets diffèrent en ceci des activités normales des douanes, à savoir le dédouanement, la lutte contre la fraude et la perception des recettes :

- > ils ont des objectifs spécifiques visant à apporter de nouveaux avantages à la communauté douanière, comme une accélération du dédouanement des marchandises, un allègement des formalités administratives et une amélioration du ciblage des risques ;
- > ils ont une durée spécifique (un début et une fin) – dans le cadre de la mise en œuvre de l'AFE, la durée peut être définie par les notifications de catégorie « A », « B » ou « C » à l'OMC ;
- > ils peuvent entraîner des changements importants dans le mode de fonctionnement de l'organisation, comme l'introduction de nouvelles réglementations, procédures, technologies ou infrastructures ou de nouveaux systèmes nécessitant d'investir dans la formation et le renforcement des capacités ;
- > ils génèrent de nouveaux produits/résultats attendus qui permettront d'obtenir les avantages prévus, comme la réduction du temps nécessaire au dédouanement ;
- > ils sont accompagnés d'une organisation de la gestion et de mécanismes de gouvernance spécifiques et temporaires, pour la durée du projet ;
- > ils sont soumis à des risques que l'on ne retrouve généralement pas dans le fonctionnement quotidien de l'organisation, et qui nécessitent donc un éclairage différent sur le concept de « gestion des risques » ;
- > ils impliquent tout un éventail de parties prenantes provenant de différents services de l'administration douanière, voire extérieures à l'administration ;
- > ils peuvent entraîner le recours à des méthodes et à des approches nouvelles ou peu habituelles.

Par souci de clarté, précisons que les projets douaniers ne concernent pas les activités courantes de dédouanement, de lutte contre la fraude et de perception des recettes. Ils visent davantage à apporter des changements de nature à améliorer ces activités dans le respect des priorités du développement national et des normes internationales.

5.1.7. Projets ou programmes ?

Même s'ils sont interchangeable dans le langage courant, les termes « projet » et « programme » revêtent des significations différentes dans le cadre de la gestion de projet. D'une manière générale, un « programme » comprend un sous-ensemble de « projets ». Ainsi, un « programme » de modernisation douanière pourrait comporter des « projets » liés aux OEA, au guichet unique, à la gestion des risques, à l'éthique et aux postes frontières intégrés. Durant la phase de planification du projet, il est important d'étudier et de faire ressortir les liens existants avec les programmes de niveau supérieur.

Il n'existe pas de règle stricte pour distinguer un projet d'un programme, mais la ligne de démarcation est généralement tracée de sorte que l'ensemble des activités soit plus facile à gérer. Lorsque différentes parties prenantes sont concernées, il peut même arriver que projets et programmes se recourent.

Schéma 2 : Projets et programmes

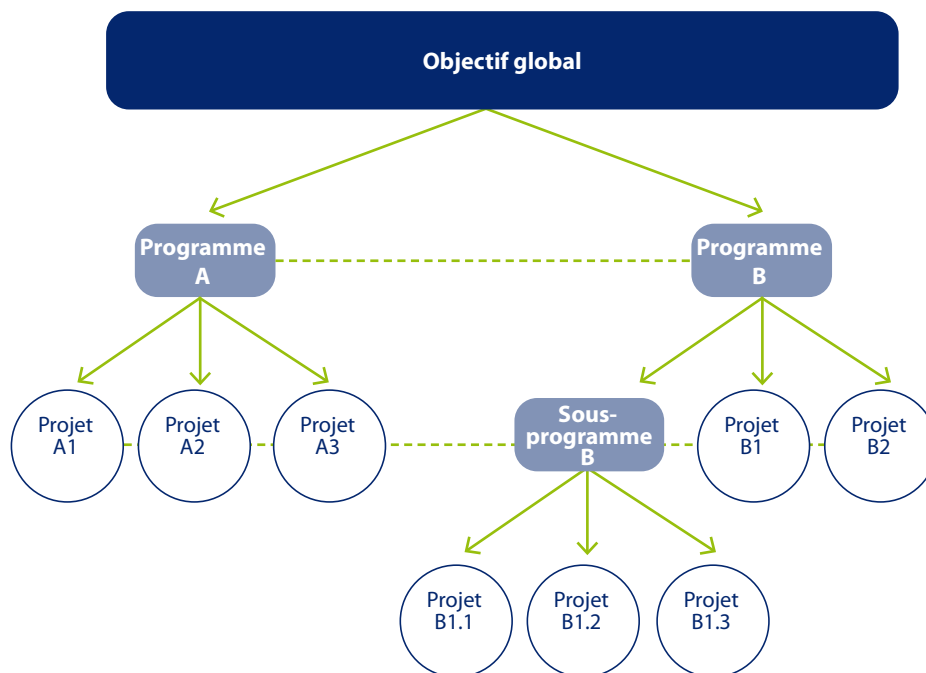
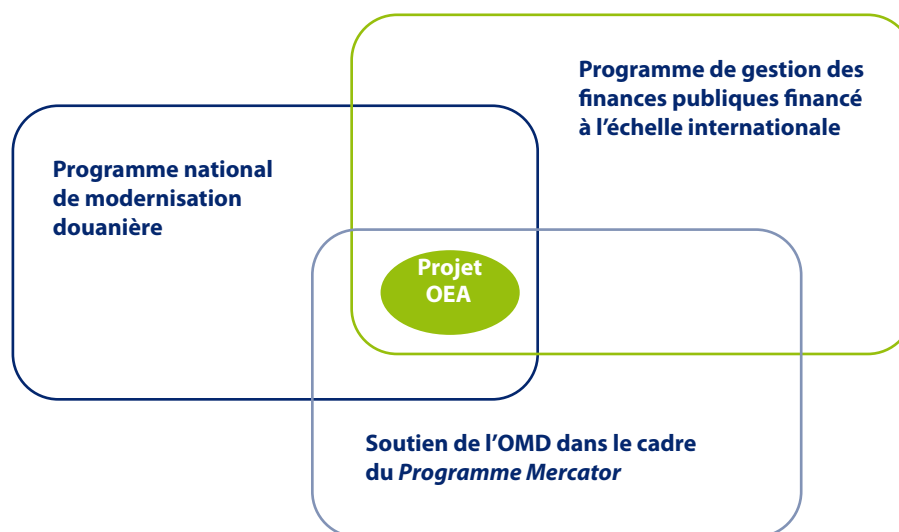


Schéma 3 : Programmes se recoupant



5.1.8. Le Cycle de vie du projet

Le « cycle de vie du projet » est une expression employée pour décrire les activités et les procédures de prise de décision mises en œuvre pendant la durée de vie d'un projet (notamment les principales tâches, fonctions et responsabilités, les documents clés et les décisions possibles). Le cycle de vie du projet doit permettre de s'assurer que :

- > les projets contribuent à la réalisation des objectifs généraux de l'action de l'organisation et de ses partenaires du développement (le cas échéant) ;
- > les projets répondent à une stratégie fixée d'un commun accord et aux problèmes réels des groupes/bénéficiaires cibles ;
- > les projets sont réalisables, c'est-à-dire que les objectifs sont réalistes compte tenu des contraintes tenant à l'environnement opérationnel et aux capacités des organismes chargés de la mise en œuvre ;
- > les avantages découlant des projets sont, selon toutes probabilités, durables.

Pour assurer une gestion efficace, il importe de comprendre quel est le cycle de vie habituel d'un projet. Il conviendra de déterminer comment se dérouleront les activités de gestion des différentes étapes du cycle de vie et qui sera impliqué précisément. L'essentiel des mesures de gestion du projet prises durant le cycle de vie relèvent de la responsabilité du propriétaire/sponsor du projet (appelé ici directeur du projet), et de celle du responsable du projet. Dans un contexte douanier, la fonction de directeur du projet sera probablement exercée par le Directeur général de l'administration, le responsable de la modernisation et des réformes, ou tout autre haut responsable désigné par le Directeur général. La réussite du projet leur impose de tirer parti des compétences et de l'expérience de nombreuses autres personnes dans l'administration, ainsi que de l'expertise d'autres parties prenantes aux échanges dans les secteurs public et privé. Les projets douaniers, en particulier, nécessitent des compétences dans une grande variété de domaines techniques et pratiques, ainsi que la contribution d'un large éventail de parties prenantes des secteurs public et privé et de la société civile.

Les projets sont appréhendés de manière cyclique, et non linéaire, pour attirer l'attention sur le fait que l'approche de la gestion de projet met l'accent sur un processus d'apprentissage et d'amélioration continu. La fin d'un projet marque bien souvent le début d'un autre.

Il existe plusieurs modèles de cycles de vie, qui reposent tous sur les principes essentiels suivants :

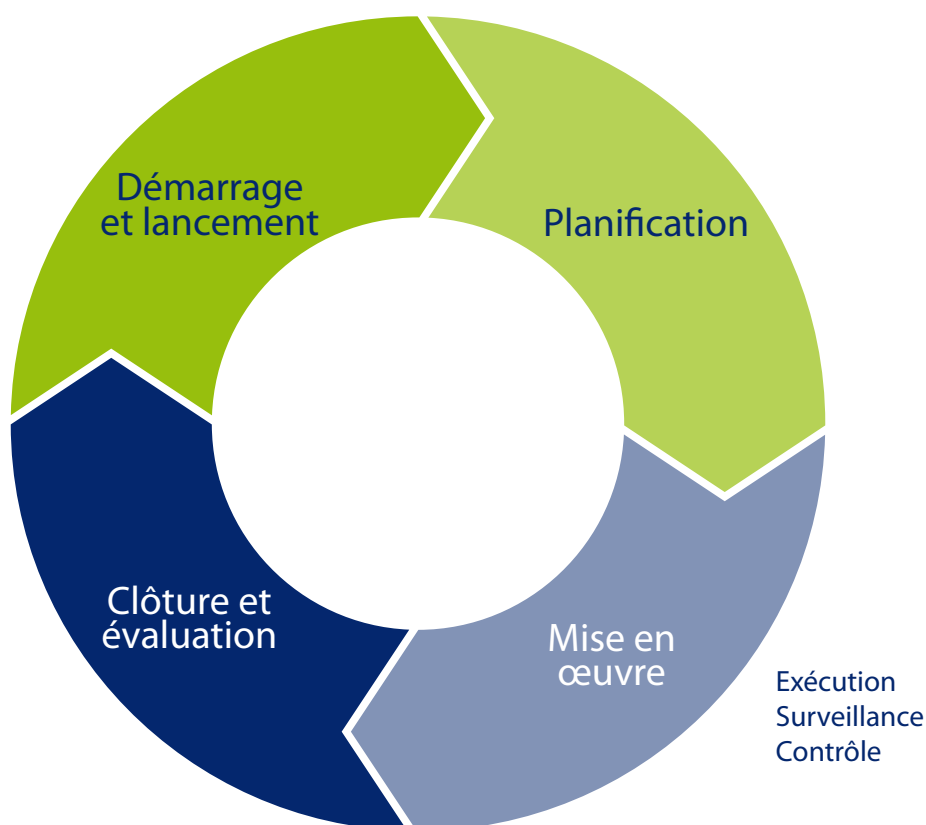
- > les critères et les procédures de prise de décision sont définis pour chaque phase (notamment pour les principaux renseignements exigés et pour les critères d'évaluation de la qualité) – l'existence de modèles communs définis par le bureau de projet ou de modernisation de l'administration douanier est utile à cet égard ;
- > les phases du cycle sont progressives – chaque phase doit être terminée pour que la suivante puisse être entreprise avec succès ;
- > le nouveau programme et la définition du projet reposent sur les résultats de la surveillance et de l'évaluation menées dans le cadre d'un processus structuré de retour d'expérience et d'apprentissage institutionnel, ainsi que sur les expériences et les meilleures pratiques des autres Membres de l'OMD.




Pour appuyer les principes ci-dessus, le cycle de vie du projet requiert :

- > la participation active des principales parties prenantes du secteur douanier, et vise à promouvoir la constitution de partenariats entre les douanes et le secteur privé ou d'autres organismes chargés des contrôles aux frontières conformément aux normes de l'OMD ;
- > un ensemble structuré d'analyses, traitant des questions de définition des problèmes, de logique, de mesure des performances, de gestion des risques, d'implication des parties prenantes et de communication ;
- > l'intégration de critères clés d'évaluation de la qualité et de mesure des performances à chaque étape du cycle ;
- > une bonne connaissance des projets et des programmes connexes ayant trait à la réforme et à la modernisation des douanes, y compris de leurs objectifs, de leurs délais et de leurs liens de dépendance ;
- > l'élaboration, à chaque phase, d'un/de document(s) clé(s) de qualité (contenant des définitions et des concepts communément admis – approuvés par l'ensemble des parties prenantes) contribuant à une prise de décision, à une communication et à une coordination éclairées.

Aux fins des présentes directives, on trouvera ci-après un processus en quatre phases. Les cycles de vie en comprennent parfois cinq, voire davantage, lorsque les processus de certaines d'entre elles se subdivisent encore. Quoiqu'il en soit, les principaux éléments de chacune des phases sont les suivants :

Schéma 4 : Cycle de vie d'un projet en quatre phases



Démarrage et lancement 	<ul style="list-style-type: none"> > Définir et justifier la nécessité de mener ce projet au regard d'objectifs plus généraux (plan de développement national, politique commerciale nationale, feuille de route nationale pour la facilitation des échanges, plan stratégique de la douane, etc.) > Généralement étayés dans un « résumé du projet » ou un « document de lancement du projet »
Planification 	<ul style="list-style-type: none"> > Définir et élaborer un plan de mise en œuvre détaillé, définissant les activités qui favoriseront l'obtention des résultats et des avantages requis, y compris le respect des normes douanières internationales > Généralement étayée dans les « documents de planification du projet »
Mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> > Réaliser les activités indispensables, la surveillance et le contrôle voulus, évaluer les résultats atteints et apporter les modifications requises > Généralement étayée dans les « rapports d'étape du projet »
Clôture et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> > Évaluer le projet par rapport aux plans de mise en œuvre original et modifiés, en s'attachant aux questions de l'efficacité, de l'efficience et de la rentabilité ; faire en sorte que les enseignements tirés soient consignés par écrit et diffusés > Généralement étayées dans les « rapports de clôture du projet »

De plus amples informations sur chaque phase du cycle de vie du projet figurent dans les parties concernées du présent chapitre.

5.1.9. Gouvernance du programme et du projet

Tous les projets impliquent une gestion de la prise de décision et des relations entre les parties prenantes à différents moments du cycle de vie du projet ainsi qu'à divers niveaux. Dans le contexte douanier, les mécanismes de gouvernance des projets doivent garantir un alignement entre les parties prenantes internationales et nationales, en tenant compte des points de vue du secteur privé. La prise de décision doit garantir qu'un nouveau projet n'est pas en mesure de démarrer ou de se poursuivre s'il n'est pas :

- > intéressant pour les douanes, les autres organismes chargés des contrôles aux frontières et la communauté commerciale ;
- > viable, au regard des fonds, de l'expertise et des infrastructures disponibles ;
- > d'un coût abordable, au vu des ressources nationales et des ressources des donateurs internationaux disponibles ;
- > d'un bon rapport qualité/prix, en tenant compte de l'expérience des autres Membres de l'OMD ;
- > planifié et contrôlé, du point de vue de la responsabilité à l'égard du public ;
- > dans des limites de risque tolérables.

C'est dans le cadre de la gouvernance que sont prises de telles décisions. Les mécanismes de gouvernance du projet sont généralement conçus durant la phase de démarrage et se présentent généralement sous la forme d'un mélange sur mesure d'exigences de base émanant de l'administration douanière et de tous mécanismes spécifiques répondant aux besoins d'un projet particulier. L'adaptation sur mesure dépend de différents facteurs, comme les avantages prévus, les coûts, le caractère urgent, la complexité, les risques induits et le type/nombre de parties prenantes. Plus précisément, dans un contexte douanier, des mécanismes de gouvernance différents s'appliquent aux projets concernant les infrastructures, les technologies de l'information, les procédures, le développement de l'organisation, les aspects juridiques et les partenariats, en fonction de la portée du projet, des parties prenantes, des ressources, des délais et des avantages attendus.

À titre d'exemple, la gouvernance d'un projet de guichet unique pourrait être conduite par des représentants de haut niveau, comme le chef de l'administration publique en tant que coordinateur général, ainsi que par de hauts représentants de tous les ministères et des parties prenantes du secteur privé concernés. La gouvernance d'un projet d'OEA pourrait être assurée par de hauts responsables de l'administration douanière, avec le concours de représentants de la communauté commerciale, ainsi que d'autres ministères, en fonction de leur participation et de leur engagement dans le projet. Et celle d'un projet d'audit interne par de hauts responsables de l'administration douanière, avec l'aide de représentants des ressources humaines, des salariés et des commissions publiques de lutte contre la corruption.

5.1.10. Ce qu'implique la gouvernance du projet

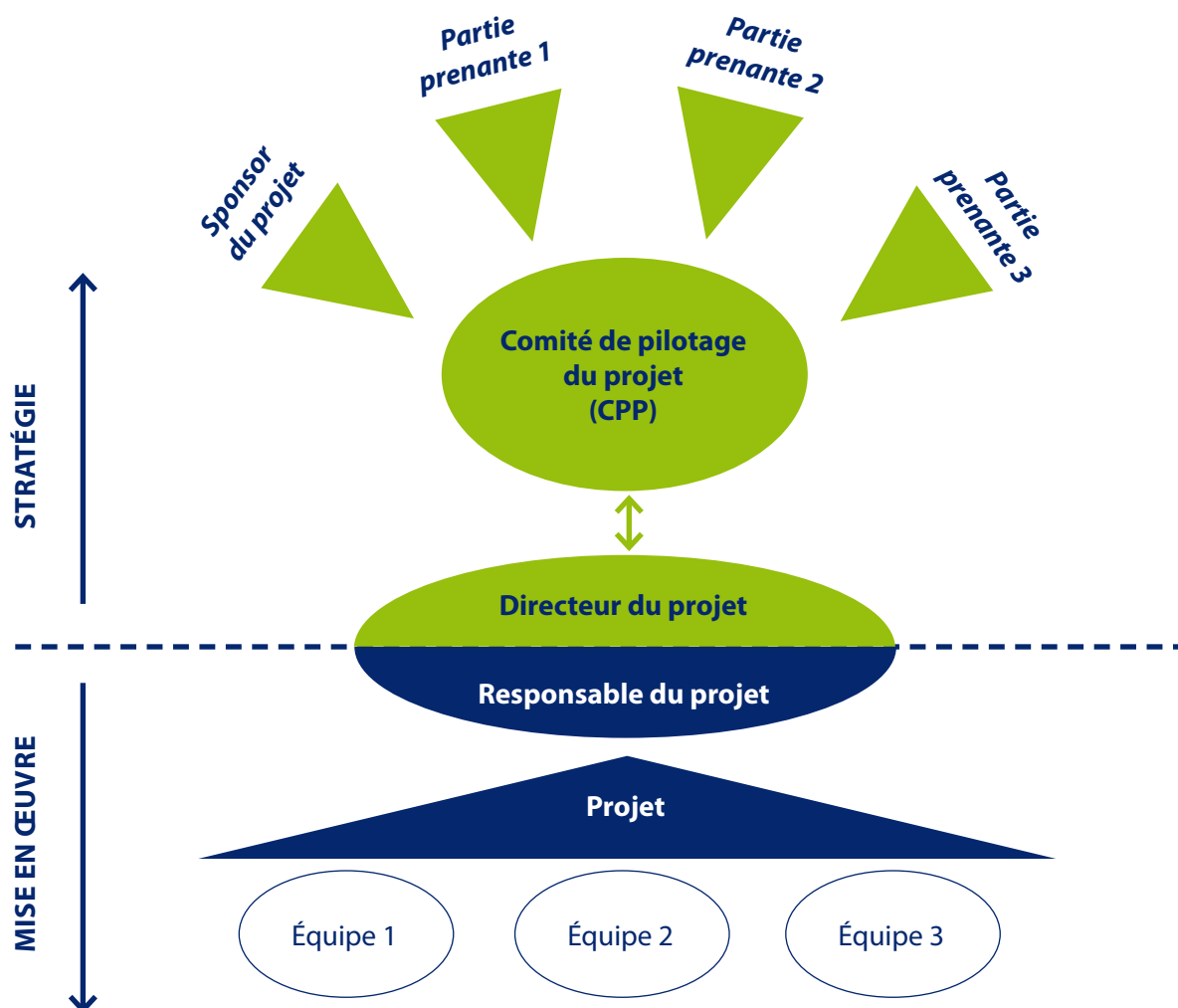
La gouvernance du projet offre un cadre permettant de gérer le projet, qui doit couvrir les aspects suivants :

- > justification du projet au début et durant son déroulement – plan stratégique, engagements envers l'OMC/AFE ;
- > mise en place d'une organisation appropriée de gestion – hauts dirigeants de l'administration douanière, parties prenantes des secteurs public et privé, en fonction de l'ampleur (délais, coûts) et de la portée du projet ;
- > mise en place d'un cadre pour la prise de décision (rôles/responsabilités/autorités), en particulier pour l'approbation des procédures, des lignes directrices, des formulaires et/ou des spécifications qui sont souvent inhérents aux projets douaniers ;
- > préparation de plans suffisamment détaillés et mis à jour si nécessaire ;
- > mise en œuvre d'une stratégie de gestion des parties prenantes, en tenant compte des diverses parties prenantes à la frontière, ainsi que de l'ampleur et de la portée du projet ;
- > mise en place d'une stratégie de gestion de la qualité ;
- > mise en place et exploitation d'un régime de surveillance et de contrôle du projet ;
- > gestion des incertitudes (menaces et opportunités) ;
- > gestion des problèmes et des changements.

Si le montage exact d'un cadre de gouvernance de projet peut varier, la gestion du projet s'effectue toujours vers le haut et vers le bas. Il est important de comprendre la place qu'occupe chacun des acteurs dans le cadre, pour que le niveau auquel ils interviennent apparaisse plus clairement. Le directeur du projet et ses supérieurs hiérarchiques se concentreront sur le haut,

en veillant à l'alignement stratégique et en facilitant la prise de décisions nécessaires pour que le projet se poursuive sans rencontrer d'obstacles inutiles. Le responsable du projet se concentrera sur le bas, en s'attachant à la réussite de la mise en œuvre et en s'assurant que les activités nécessaires sont réalisées pour atteindre les résultats voulus. Selon la taille et la complexité du projet, le directeur et le responsable du projet pourront être une seule et même personne.

Schéma 5 : Structure de gouvernance du projet



Le cadre de gouvernance de base est généralement mis en place au début du projet et il fait partie du document de lancement du projet (DLP), qui contient habituellement une proposition d'établissement d'un « Comité de pilotage du projet » (CPP) ou « Conseil de projet ». Le CPP est un forum qui permet d'impliquer les principales parties prenantes et de leur confier des responsabilités.

L'entrée en vigueur de l'AFE et l'obligation de créer des Comités nationaux de facilitation des échanges (CNFE) offrent la possibilité de confier la gouvernance des projets douaniers à ces Comités. Les CNFE regroupent, par nature, un large éventail de parties prenantes des secteurs public et privé et, lorsqu'ils ont été constitués dans les règles, ils constituent un forum permettant de conserver une certaine dynamique et d'assurer une surveillance, et de gérer les problèmes. L'OMD recommande aux douanes de jouer un rôle de premier plan au sein de ces Comités et d'envisager d'intégrer les CNFE dans les Comités de pilotage des projets douaniers chaque fois que cela est possible.

5.1.11. Une gestion de projet proportionnelle au projet

Comme on l'a vu précédemment, chaque projet doit faire l'objet d'un examen spécifique pour déterminer comment les présentes directives peuvent s'appliquer au mieux. Les projets douaniers sont divers, en raison de la complexité de l'activité douanière. Ainsi, l'élaboration d'un guichet unique national complet nécessiterait un dispositif de gestion nettement plus complexe qu'un projet de petite taille visant à créer une plate-forme d'apprentissage en ligne dans un centre national de formation douanière. Pour prendre une décision quant au degré d'application des présentes directives, il sera tenu compte des facteurs suivants :

- > l'importance du projet pour l'exécution du mandat de l'administration et/ou de ses engagements internationaux ;
- > l'intérêt des avantages attendus du projet ;
- > le degré de risque pris ;
- > la durée vraisemblable ;
- > le volume de travail nécessaire pour le mener à bien ;
- > la complexité du projet ;
- > son coût potentiel ;
- > les exigences pluridisciplinaires ;
- > l'origine du financement ;
- > le niveau d'incidence sur les différentes parties de l'administration et au-delà de l'administration ;
- > la nécessité d'impliquer dans le projet des fournisseurs externes et des organisations partenaires.

5.1.12. Bureau/Unité de gestion/coordination des projets

De nombreuses administrations douanières ont établi un bureau ou une unité de gestion/coordination/soutien des projets (BGP) centralisée, souvent au sein d'une unité de modernisation douanière plus vaste. D'autres ont introduit des outils de gestion de projet et de présentation de rapports normalisés et une approche organisationnelle partielle de la gestion de projet. Une telle approche permet de systématiser l'alignement stratégique et de s'assurer que l'interdépendance des projets est gérée efficacement.

Exemple – La Receita Federal brésilienne a créé en 2009 un bureau de gestion des projets stratégiques, qui est distinct du bras opérationnel de l'administration. Le personnel de ce bureau a été formé aux méthodes de gestion de projet, qui ont été adaptées au contexte douanier. Au fur et à mesure du développement du bureau, des outils et méthodes de gestion de projet normalisés ont été introduits, et un cadre de coordination avec les services opérationnels de l'organisation a été mis en place.

Un bureau de projets similaire, créé au sein de l'Administration fiscale du Kenya, gère tous les projets jusqu'à leur livraison et leur intégration dans les activités courantes. L'Administration générale des douanes de l'État du Qatar s'est dotée d'un ensemble de documents normalisés sur la planification et le contrôle des projets, et la prise de décision dans ce contexte. Elle est ainsi en mesure de gérer efficacement plus de 40 projets couvrant diverses initiatives concernant la formation, les infrastructures, les procédures et la facilitation.

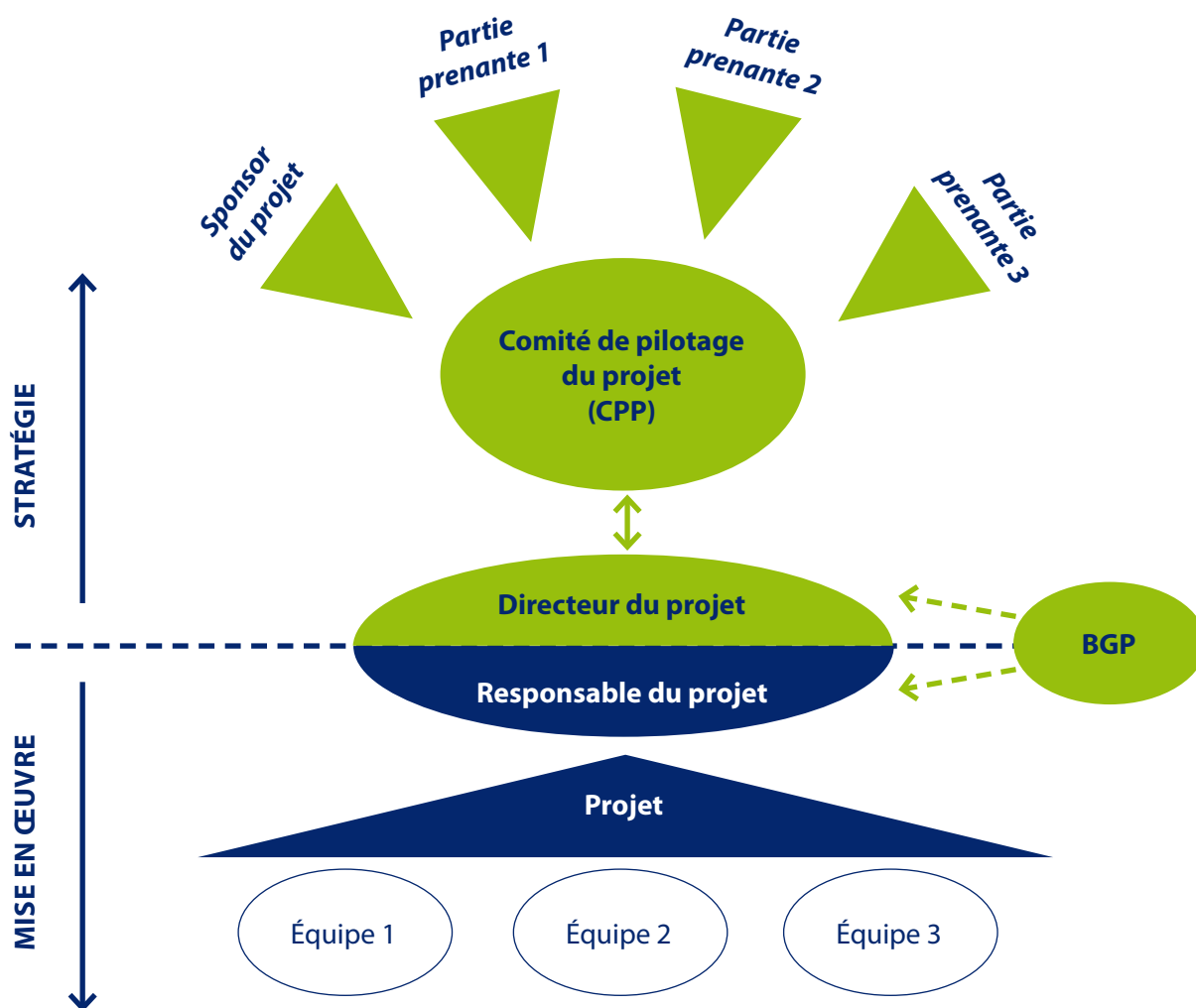
Un BGP peut apporter les avantages suivants :

- > fournir un tableau complet de tous les projets en cours et planifiés par l'organisation ainsi que de la manière dont ils s'articulent avec un programme global de changement ou de modernisation ;
- > garantir la cohérence de l'approche, ainsi que la mise en œuvre de méthodes standard pour tous les projets ;
- > servir de point de coordination pour la gestion du portefeuille de projets de l'organisation ;
- > constituer un répertoire central des connaissances, des expériences et des données concernant le déroulement des projets au sein de l'organisation.

Les tâches habituellement prises en charge par un BGP sont les suivantes :

- > coordination entre les projets du portefeuille de l'organisation et, lorsque cette possibilité existe, avec les projets arrêtés et exécutés à l'intérieur d'un service interne ;
- > assurance qualité et évaluation des nouvelles idées et propositions de projets ;
- > identification et consignation de tous les exemples de bonnes pratiques – cela implique de surveiller l'avancée des projets et d'évaluer tous les rapports finals ;
- > cours et conseils sur l'utilisation des outils de planification et d'estimation, apport de données financières, mise à disposition de formations et de connaissances détaillées sur les diverses méthodes de gestion de projet ainsi que les normes à utiliser ;
- > offre de conseils et de soutien technique aux équipes de projet.

Schéma 6 : Contribution du BGP à la gouvernance du projet



La configuration des BGP peut varier selon leurs priorités, qui dépendent des besoins de chaque organisation. Certains BGP, par exemple, seront essentiellement chargés d'appuyer et de gérer le recours aux méthodes organisationnelles de gestion de projet. D'autres pourront avoir un rôle nettement plus stratégique, et être représentés au sein de l'équipe dirigeante afin de contribuer à faire progresser l'organisation. Les BGP efficaces ont généralement les responsabilités suivantes :

- > créer une vision stratégique clairement définie – ils collaborent avec l'équipe dirigeante pour contribuer à s'assurer que les bonnes initiatives sont menées au bon moment ;
- > veiller au succès de l'organisation à travers l'apport de pratiques professionnelles cohérentes axées sur le contrôle des risques ;
- > permettre à l'organisation d'introduire les changements nécessaires à sa croissance – ils aident les organisations à comprendre la nature du changement, les raisons du changement ainsi que la manière dont l'organisation en profitera à long terme.

5.2. Phase 1 : Démarrage et lancement

5.2.1. Démarrage et lancement : objet

La phase « de démarrage et de lancement » débute lorsque l'administration douanière ou le « Comité de gestion » (l'organe de gestion existant) décide de prendre la responsabilité d'une nouvelle initiative et que la forme la plus intéressante possible que pourrait prendre cette initiative est le projet. L'élément déclencheur peut provenir de la planification opérationnelle, de l'extérieur (par exemple, une nouvelle législation, des accords internationaux comme l'AFE, la mise à disposition de fonds par des donateurs, une exigence de conformité) ou de la détection d'un problème important qui ne saurait être traité dans le cadre d'un processus de routine.

La décision de démarrer un projet est prise au vu des renseignements recueillis et consignés dans un Document de lancement du projet (DLP) ou un document similaire. Concrètement, le DLP indique pourquoi le projet est nécessaire, les résultats auxquels il doit parvenir et les personnes qui doivent y être impliquées. Il n'existe pas de méthode définie pour démarrer un projet ; dans la pratique, cela dépendra de la taille et de la complexité des travaux ou encore, par exemple, du fait qu'une étude de faisabilité ait déjà été réalisée sous quelque forme que ce soit. Dans un contexte douanier, le DLP correspond, selon toutes probabilités, à une proposition de mise en œuvre d'un projet spécifique dans le cadre du plan stratégique de l'administration, ou à un document analogue. La normalisation des DLP au sein d'un bureau de gestion des projets ou de modernisation est considérée comme une bonne pratique importante au regard de la gestion des projets douaniers.

Le démarrage du projet prend fin lorsque toutes les parties prenantes au sein et à l'extérieur de l'administration douanière sont satisfaites de la définition et de la compréhension des aspects suivants du projet :

- > les raisons justifiant le projet, comme la nécessité de mettre en œuvre une disposition de l'AFE ou de favoriser le respect de normes de l'OMD ;
- > les avantages attendus (réduction du temps nécessaire au dédouanement, amélioration de la conformité ou de la formation, etc.) et les bénéficiaires (négociants, autres organismes chargés des contrôles aux frontières, personnel des douanes, etc.) ;
- > la portée du projet – ce qu'il recouvre et ce qu'il ne recouvre pas, et les liens avec les projets connexes (financés à l'échelle nationale et internationale) ;
- > les objectifs du projet – réalisables et mesurables ;
- > le contexte – législation applicable, analyse de l'environnement, analyse de la situation et engagements internationaux compris ;
- > les contraintes à prendre en compte durant le projet ;
- > les hypothèses ;
- > les risques connus ;
- > les liens de dépendance vis-à-vis d'autres projets/activités/décisions – en tenant compte du caractère interdépendant des projets douaniers ;
- > les parties prenantes (internes et externes), en prenant en considération les négociants, les courtiers, les autres organismes chargés des contrôles aux frontières, les institutions financières ;
- > les résultats attendus ;
- > le délai estimé, en tenant compte des notifications d'adhésion à l'AFE et des autres engagements internationaux ;
- > les estimations des ressources requises ;
- > les enseignements tirés de projets similaires et/ou par des personnes ayant réalisé des projets similaires. Le réseau d'experts douaniers internationaux de l'OMD peut être d'une grande utilité à cet égard.

Dans un contexte douanier et pour ce qui est de l'AFE, l'analyse de la politique commerciale ou des besoins relatifs à l'AFE (souvent conduite par la Banque mondiale, la CNUCED ou le Cadre intégré renforcé), les diagnostics de l'OMD (comme ceux qui s'inscrivent dans le Programme Columbus, les plans de mise en œuvre du Programme Mercator de l'OMD, ou les diagnostics concernant la gestion des risques ou le développement du personnel) ainsi que les études sur le temps nécessaire à la mainlevée des marchandises comportent un éventail considérable de données analytiques de nature à faciliter l'élaboration d'un DLP. L'utilisation de telles données confère une crédibilité internationale à l'analyse menée.

5.2.2. Démarrage et lancement : le Document de lancement du projet

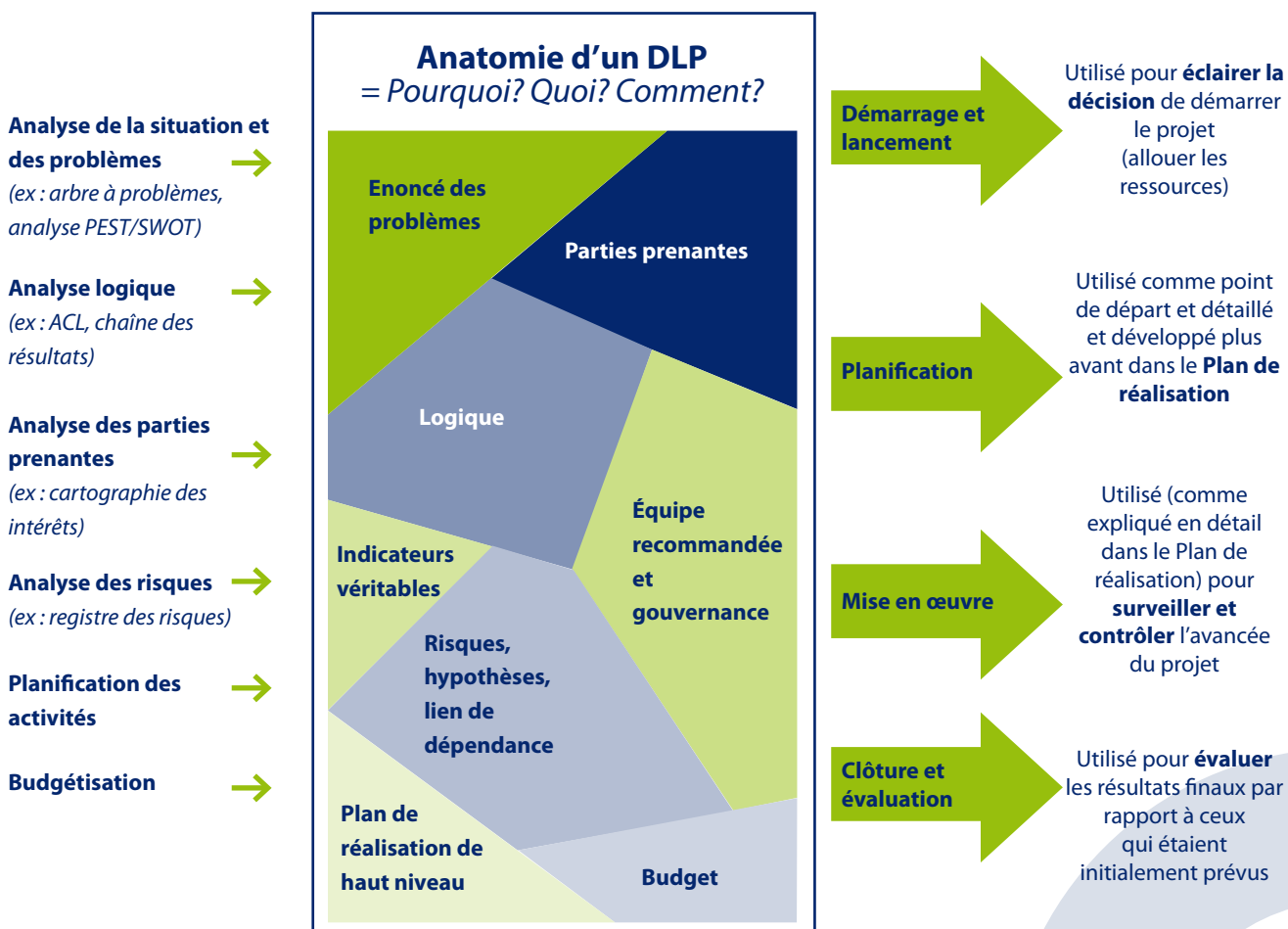
Le Document de lancement du projet (DLP) est une première description par écrit des réalisations attendues, ainsi que des principaux éléments et des étapes clés à suivre pour parvenir aux objectifs fixés. Dans un contexte douanier, le DLP devrait établir un lien entre les objectifs du projet et les normes internationales souhaitées dans les procédures douanières, en identifiant selon les besoins des instruments et outils de l'OMD spécifiques.

L'objectif du DLP est de fournir les informations requises par les hauts dirigeants et les parties prenantes pour leur permettre de s'engager sur les ressources et les délais proposés. C'est sur cette base que repose l'accord entre les hauts responsables de l'administration des douanes, représentée par le Comité de gestion (ou un organe équivalent) et le directeur/responsable du projet, et que sont approuvées en règle générale toutes les avancées du projet permettant d'entreprendre une planification plus détaillée.

Ce document devrait être élaboré au début du cycle de vie du projet, sous la direction des hauts dirigeants de l'administration ou de son Comité de gestion, l'idéal étant qu'il soit établi par le responsable du projet désigné, qui assumera en fin de compte la responsabilité du projet au jour le jour.

Pour les projets de petite taille, ce document peut être très bref, tandis que des projets de plus grande envergure peuvent nécessiter davantage de détails, de façon que la portée et la complexité du projet puissent être pleinement appréhendées et consignées par écrit. De nombreuses administrations douanières élaborent un formulaire normalisé, pour faciliter l'approbation, la surveillance et l'analyse.

Schéma 7 : Contenu d'un document de lancement du projet



5.2.3. Utilisation du Document de lancement du projet

Tout projet trouve son origine dans un mandat du Comité de gestion, qui décide de lancer un nouveau projet. Ce mandat découle généralement du plan de modernisation et de réforme de l'administration, ainsi que de ses obligations internationales, comme la CKR et l'AFE de l'OMC. Après de nouveaux échanges de vues et un examen sur la manière dont il convient de parvenir aux objectifs dans le cadre d'une stratégie de modernisation et de réforme plus globale, il est utile de consigner ces données dans un document de lancement du projet pour s'assurer de l'adhésion du Comité de gestion et des parties prenantes et ce, avant d'engager des ressources ou des frais importants.

Il convient de compléter toutes les parties du DLP afin de s'assurer que les principaux domaines du projet ont tous été examinés. Le document de lancement du projet est utilisé, sous des formes diverses, pour obtenir l'autorisation d'engager des ressources internationales et/ou nationales dans le cadre du projet. Les donateurs internationaux ont tous défini leur propre format de DLP aux fins de l'approbation des projets en interne. Quoi qu'il en soit, l'OMD recommande aux administrations d'adopter un format interne normalisé pour tous les DLP, afin de pouvoir planifier, surveiller, coordonner et communiquer efficacement les initiatives de changement à toutes les parties prenantes internes et externes. La mise en place d'un bureau de projet ou d'un bureau de modernisation concourt à une telle normalisation.

D'une manière générale, l'approbation du DLP par l'administration marque le démarrage officiel du projet, le Comité de gestion et/ou les membres du Comité de pilotage du projet (CPP), s'ils existent déjà au sein de la structure de gouvernance de projet de l'organisation, devant alors confirmer :

- > qu'ils comprennent le mandat fixé et qu'ils y souscrivent ;
- > qu'ils sont disposés et capables de consacrer leur temps au pilotage du projet ;
- > qu'ils sont disposés à s'approprier conjointement le projet ;
- > qu'ils sont disposés à fournir au responsable du projet le temps et les ressources nécessaires pour planifier le projet en détail.

Ce contrôle est plus ou moins formel. Les membres du CPP ou du Comité de gestion peuvent recourir au courrier électronique pour autoriser le responsable du projet à passer à l'étape de planification du projet ; pour un grand projet, le courrier électronique peut être utilisé pour se rencontrer (peut-être qu'une première rencontre pourrait regrouper tous les acteurs du projet dans une même pièce) et s'assurer d'une compréhension et d'un engagement identiques vis-à-vis du projet.

Le document de lancement du projet peut être utilisé pour éclairer les parties prenantes nationales et internationales sur le projet et pour faciliter les discussions sur les projets connexes, à la fois à l'échelle nationale et internationale.

Le DLP couvre généralement les principaux domaines concernés par le projet énoncés au point 5.2.1.

5.2.4. Qu'entend-on par la « portée » d'un projet ?

Définir la portée d'un projet requiert :

- > de s'assurer que les limites entre ce projet et les autres projets sont bien comprises – ainsi, un nouveau projet d'OEA comprendrait-il aussi un volet « renforcement des capacités pour le contrôle a posteriori », ou le contrôle a posteriori serait-il couvert par un autre projet ?
- > de s'assurer que les activités sont clairement définies et arrêtées, en tenant compte des liens d'interdépendance avec d'autres projets douaniers ou commerciaux ;
- > de créer une base de référence pour contrôler les modifications ultérieures, comme une analyse du temps actuellement nécessaire au dédouanement grâce à l'étude de l'OMD sur le temps nécessaire à la mainlevée des marchandises, un examen des diagnostics AFE/évaluations des besoins actuels, des évaluations du développement organisationnel, etc.

Dans un contexte douanier, il y a de fortes chances que des projets se chevauchent. Par exemple, des projets d'OEA et de contrôle a posteriori distincts risquent fort de se recouper, d'où la nécessité de fixer des limites claires, comme on l'a vu précédemment.

De plus, une cartographie complète des projets et des programmes doit absolument être réalisée afin d'en dégager tous les liens qui peuvent exister entre les projets, et de les intégrer dans des programmes de haut niveau, comme un programme de modernisation douanière pluriannuel. Un bureau de gestion des projets constitue, tel qu'il est décrit plus haut, un moyen efficace de réaliser cette cartographie.

Consacrer du temps à examiner et à définir la portée du projet avec les parties prenantes au cours de la phase de démarrage permet également de gérer les attentes de ceux qui ont du mal à distinguer les éléments « incontournables » d'un projet de ceux qui seraient « souhaitables. Pour ce faire, il est utile d'organiser d'un atelier de démarrage du projet.

5.2.5. Fixer et décliner les objectifs du projet

La définition des objectifs est un préalable à la conduite d'une gestion de projet efficace à tous les niveaux d'une organisation. Elle permet au Comité de gestion de s'entendre au début d'un travail, en évaluant la contribution de celui-ci aux objectifs plus généraux de l'administration douanière, de la politique commerciale et du développement national. Les objectifs définis doivent apporter des réponses aux questions suivantes :

- > Pourquoi réalisons-nous ce travail ?
- > Quelles sont les tâches à mener pour accomplir le travail ?
- > Comment saura-t-on que le travail a été dûment réalisé ?
- > Dans quel délai les travaux doivent-ils être réalisés ?

Les objectifs seront fixés avec des niveaux de détail et de mesurabilité qui augmenteront à mesure que l'on passe de mandats de haut niveau à des objectifs de tâches assignés à une personne faisant partie de l'équipe de projet. Des exemples de niveaux sont fournis dans le deuxième schéma ci-dessous.

Les objectifs du projet permettent de faire ressortir les liens existant entre les raisons présidant à la mise en œuvre du projet (c'est-à-dire la stratégie de développement national, la politique commerciale du pays, le plan stratégique de la douane) et les résultats attendus au terme du projet lui-même.

Le schéma ci-dessous définit une hiérarchie possible entre les objectifs, à partir de l'exemple d'un projet d'OEA. Les projets douaniers étant publics par nature, leurs objectifs sont définis par les politiques nationales et les liens existant avec ces politiques doivent apparaître clairement.



5.2.6. Définir les avantages ou les résultats

Les avantages qui doivent résulter du projet doivent être identifiés et définis dans des termes qui pourront autant que possible être mesurés et arrêtés avec ceux qui en bénéficieront après le projet. Le chapitre 13 du Recueil de l'OMD visant à développer le renforcement des capacités comprend un examen détaillé des stratégies de mesure des performances qui peut être utile pour définir les avantages souhaités, lesquels doivent être approuvés par les hauts dirigeants/le Comité de gestion de l'administration et les autres parties prenantes au projet pendant la phase de démarrage du projet. Puis, au moment de l'élaboration du DLP pendant la phase de lancement du projet, les avantages doivent être indiqués sous la forme d'objectifs quantifiés à réaliser dans un délai précis et le plan de projet doit être produit conjointement.

5.2.7. Types d'avantages

Certains avantages découlant directement du projet seront concrets, quantifiables et réalisables. Dans un contexte douanier, la liste succincte de ces avantages potentiels pourrait comprendre :

Recettes

- > un accroissement des recettes perçues ;
- > des décisions d'évaluation plus prévisibles.

Compétitivité économique

- > une amélioration de la satisfaction des négociants vis-à-vis des services de la douane ;
- > un nombre accru d'opérateurs agréés ;
- > une réduction des coûts du commerce transfrontalier ;
- > la connexion de plusieurs organismes chargés des contrôles aux frontières à un guichet unique ;
- > une diminution du temps nécessaire au dédouanement.

Contrôle et lutte contre la fraude

- > un contrôle plus strict ;
- > des mesures de lutte contre la fraude plus efficaces ;
- > une amélioration du « taux de réussite » pour les chargements traités via le canal rouge ;
- > une amélioration des échanges de renseignements avec les administrations douanières voisines ;
- > la réalisation de plusieurs audits systémiques.

Développement organisationnel

- un nombre accru d'activités de développement professionnel ;
- une amélioration du moral du personnel ;
- une diminution du taux de rotation de la main d'œuvre.

Pour chaque avantage requis, plusieurs mesures peuvent permettre de fixer des objectifs pour le projet, en définissant les résultats attendus. L'OMD possède un vaste recueil de conseils sur les mesures efficaces des performances pour éclairer ces travaux, y compris des modèles de maturité organisationnelle. Les quatre grands dossiers de l'OMD – les recettes, la compétitivité économique, le contrôle et la lutte contre la fraude, et le développement organisationnel – facilitent plus avant la conception des projets douaniers et des avantages en découlant.

5.2.8. Conception de l'organisation du projet

Chaque projet peut disposer de sa propre structure de gestion, qui est définie dès le départ et généralement réintégrée dans les activités quotidiennes ou supprimée à la fin. La définition des rôles, des responsabilités, des relations et des pouvoirs en matière de gestion forme la base des mécanismes de gouvernance du projet. **Veillez noter que**, selon toute vraisemblance, l'utilisation d'une structure de gestion existante ne sera ni suffisante ni appropriée pour gérer le projet sauf, peut-être, dans le cas d'une tâche minime gérée par une seule unité opérationnelle et n'ayant aucune incidence externe.

Un projet bien conçu passe par une sélection des personnes appropriées, présentant les compétences requises et les niveaux attendus de pouvoir. Ainsi, une fois approuvé, le projet peut avancer en faisant appel le moins possible aux acteurs extérieurs à la structure d'organisation du projet, si ce n'est pour gérer des situations exceptionnelles qui ne relèvent pas de la compétence du Comité de gestion du projet. En matière d'organisation de projet, il n'existe pas de modèle unique qui s'appliquerait à toutes les situations. Dans un contexte douanier, où les activités quotidiennes prédominent, la conception d'une structure propre au projet permet de s'assurer que la responsabilité du projet au quotidien est assumée par un responsable de projet, celui-ci bénéficiant de l'expertise technique requise de la part des opérationnels, avec le soutien des hauts dirigeants.

La conception de structures choisies et l'obtention de l'accord de chacun pour endosser le rôle qui lui échoit prennent du temps et peuvent nécessiter de nombreuses discussions/négociations avec les responsables au niveau de la direction.

5.2.9. Les rôles clés (voir l'annexe A pour plus de détails)

Le **directeur du projet** (également appelé « sponsor du projet », « propriétaire du projet » ou « directeur exécutif ») est le propriétaire du projet chargé et responsable, en dernier recours, de la réalisation du projet. Dans l'idéal, loin d'être un simple dirigeant, il joue un rôle actif en tant que membre clé de l'équipe chargée de la gestion du projet et il s'assure que ce dernier est constamment aligné sur les objectifs de la douane, du secteur et du pays. Dans un contexte douanier, la fonction de directeur du projet sera probablement exercée par le Directeur général de l'administration, le responsable de la modernisation et des réformes, ou tout autre haut responsable désigné par le Directeur général. Cette fonction peut aussi être partagée entre deux personnes en fonction de la complexité du projet et/ou de sa valeur stratégique.

Les projets douaniers impliquent inévitablement plusieurs services et/ou organisations qui collaborent, et/ou ils ont une incidence transversale. Le pouvoir décisionnaire est donc couramment partagé par plusieurs personnes. Dans ce cas, constituer un Comité de pilotage du projet (CPP) dont le Président sera le directeur du projet peut constituer une solution. Comme on l'a vu précédemment, la structure d'un CNFE (ou de l'un de ses sous-comités) tel que prévu par l'AFE satisfait au critère d'un CPP inclusif et peut faire en sorte, avec une grande efficacité, que l'ensemble des parties prenantes du secteur douanier, des autres organismes chargés des contrôles aux frontières et du secteur privé, soient représentées.

À ce titre, le **CPP** pourrait inclure les membres suivants :

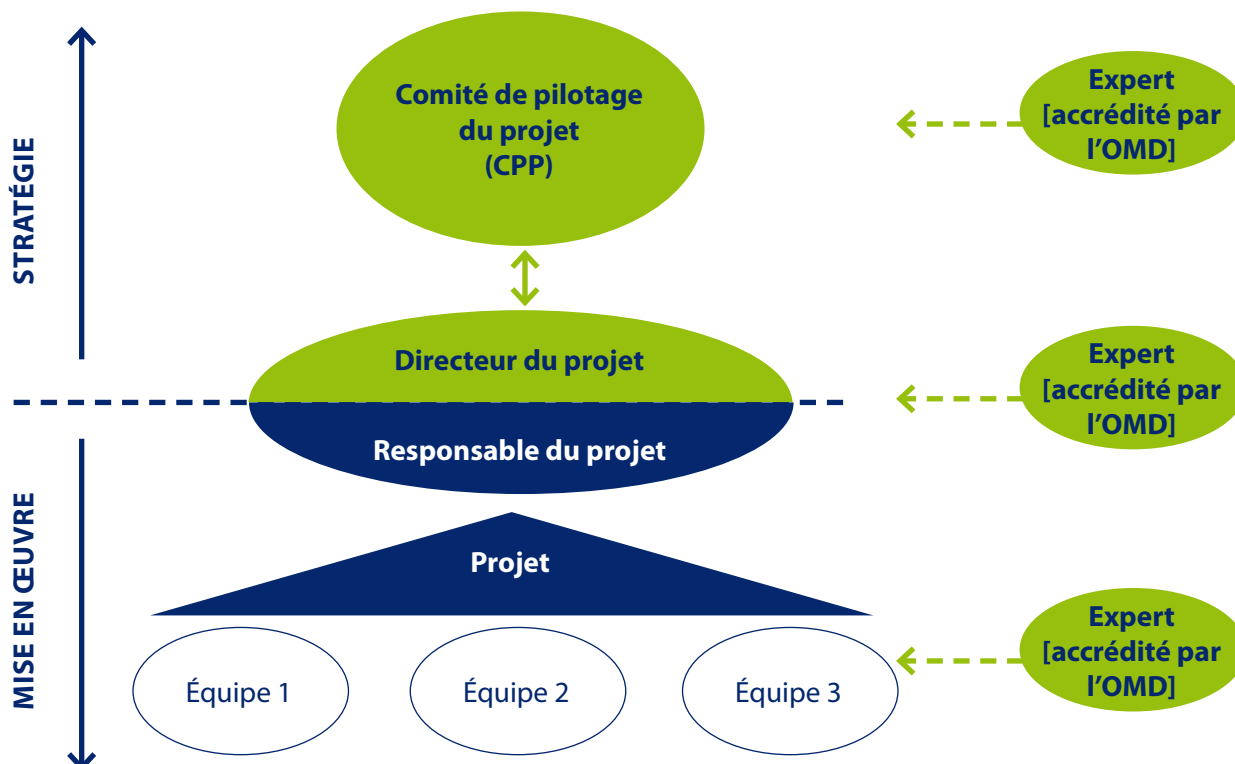
- > le directeur du projet qui représente les intérêts de l'administration douanière dans son ensemble ;
- > un/de haut(s) représentant(s) dans les domaines qui subiront les effets du projet et devront adopter des changements, comme les représentants d'autres organismes chargés des contrôles aux frontières et d'associations de négociants et de courtiers ;
- > au besoin, un/de haut(s) représentant(s) de l'organisation ou des organisations externe(s) chargée(s) de concevoir, construire, mettre en œuvre et/ou financer les infrastructures, les produits techniques ou les formations favorisant l'obtention des résultats ;
- > d'autres membres du CNFE.

Les membres du CPP doivent décider de la manière dont ils s'assureront de l'intégrité des aspects du projet dont ils sont responsables. Ils pourraient ainsi être amenés à nommer une/plusieurs personne(s) dotée(s) des compétences requises pour l'assurance du projet ou pour les fonctions techniques. Ils peuvent aussi confier à une personne ou à une équipe compétente l'examen détaillé des plans de projet, des rapports d'étape et des contrôles qualité. Dans un contexte douanier, il est recommandé de coordonner ces contributions à travers un bureau de projet. Le directeur du projet et les autres membres du CPP ont ainsi l'assurance que le projet dont ils sont responsables est planifié, organisé et contrôlé comme il se doit.

Le **responsable du projet** est chargé, au nom du directeur du projet, de l'exécution quotidienne du plan de projet mais aussi du traitement des questions susceptibles d'avoir une incidence sur la réalisation du plan. Dans un contexte douanier, il importe de s'assurer que la gestion de projet comme les aspects techniques sont représentés dans la structure organisationnelle. La plupart des projets douaniers qui sont couronnés de succès allient le soutien constant d'un dirigeant (le directeur de projet), l'efficacité du responsable du projet et l'implication technique continue d'experts internes, secondés par des experts externes intervenant de manière à contribuer efficacement et en temps utile à la concrétisation des résultats.

Il est aussi possible de faire appel à des experts à titre de conseillers, soit dans le cadre des équipes de projet et/ou de la gestion de projet (contrôle qualité, etc.), soit en tant que conseillers spécialisés auprès du CPP.

Schéma 8 : Contribution d'experts à la gouvernance du projet



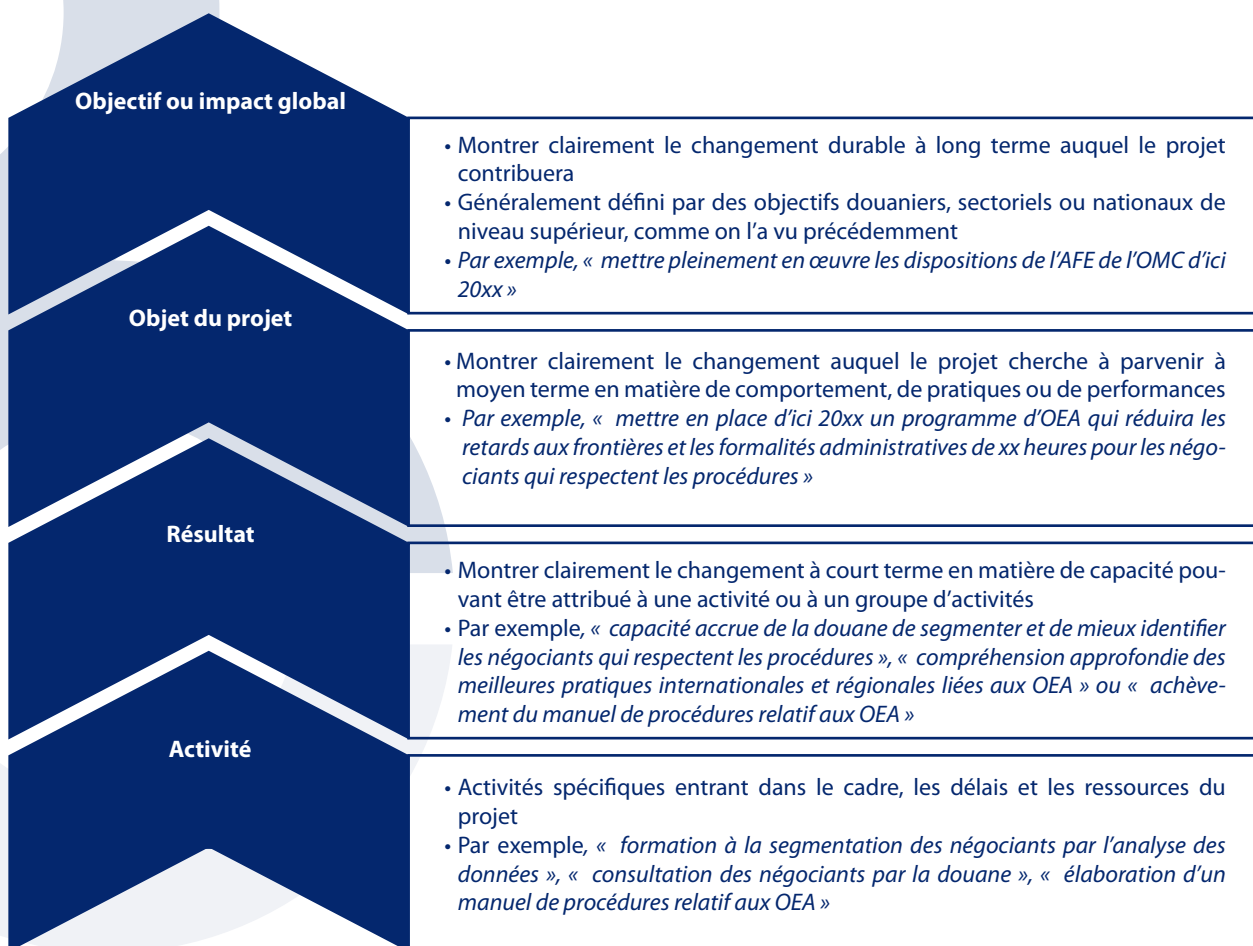
5.2.10. Concevoir le cadre logique du projet

Les principes de la gestion axée sur les résultats et de l'analyse du cadre logique font partie intégrante des projets douaniers complexes. Largement utilisée dans les programmes de développement international, la gestion axée sur les résultats est une approche de la gestion fondée sur le cycle de vie d'un projet. Elle intègre la stratégie, les personnes, les ressources, les processus et les mesures pour améliorer la prise de décision, la transparence et la responsabilité. Cette approche se concentre sur la réalisation des résultats, la mise en œuvre d'une mesure des performances, l'apprentissage, l'adaptation et l'établissement de rapports sur les performances. Le cadre logique est l'un des principaux outils utilisés dans la gestion axée sur les résultats. Il établit le flux logique du changement d'un projet. Un large éventail de supports de formation à la gestion axée sur les résultats est disponible auprès de nombreuses institutions multilatérales ou bilatérales, dont la Banque mondiale, la Commission européenne, l'Agence suédoise de coopération pour le développement international et Affaires mondiales Canada. L'OMD encourage vivement ses Membres à examiner ces supports, en particulier ceux des donateurs qui sont activement engagés dans le pays.

D'un point de vue douanier, un cadre logique devrait établir un rapport de causalité ou un lien logique entre les contributions et les activités associées aux projets douaniers, d'une part, et les résultats et les avantages attendus, de l'autre. Sur la base des expériences de l'OMD, les activités associées aux projets douaniers comprennent, sans y être limitées, les mises à jour de systèmes, les ateliers, les consultations, les appels d'offres, les formations, les examens juridiques, les diagnostics, l'analyse, et l'élaboration de nouvelles procédures et des manuels correspondants. Il est d'usage d'établir systématiquement un lien entre ces activités et les résultats fixés d'un commun accord, conformément au DLP qui est au cœur de la gestion de projet dans le domaine douanier. En suivant la trajectoire personnalisée du Programme Mercator, l'OMD s'attache à relier les demandes spécifiques des Membres à un vaste ensemble de résultats, conjointement définis par le Membre et l'OMD dans le cadre de la mission exploratoire Mercator. On trouvera ci-après un exemple reposant sur la mise en œuvre d'un programme d'OEA.

5.2.11. Méthode d'approbation

Le Comité de gestion doit choisir un moyen d'approuver le DLP. La méthode retenue peut être formelle : réunion du Comité de gestion en présence des membres du CPP, du directeur/responsable du projet et de personnes chargées de l'assurance du projet si ces fonctions ont été définies à ce stade. Une approche moins formelle, par courrier électronique ou par correspondance, peut parfois se révéler suffisante. Comme on l'a vu, en ce qui concerne l'AFE, il sera plus indiqué d'examiner les grands projets liés à sa mise en œuvre dans le cadre d'un CNFE ou de l'un de ses sous-comités.



Le cadre logique est complété par une évaluation du risque et par des hypothèses. Cela fait partie de la « théorie du changement » – c'est-à-dire l'ensemble des hypothèses, des risques et des facteurs externes qui décrivent comment et pourquoi le projet est censé se dérouler. Cette théorie associe les activités du projet avec ses résultats et son objet. Les risques et les hypothèses sont intégrés dans la conception du projet sur la base des connaissances et des expériences de l'équipe de projet, des travaux de recherche, des évaluations, des diagnostics, des normes internationales, des meilleures pratiques et des enseignements tirés. Dans l'exemple des OEA cité plus haut, les risques et hypothèses pourraient comporter les éléments suivants :

Risques – menaces pour la réussite du projet	Hypothèses – éléments fiables
<ul style="list-style-type: none"> > Risque d'érosion de l'intérêt ou de scepticisme des négociants face au nouveau programme d'OEA > Risque d'inadéquation de la capacité d'analyse des données des agents des douanes 	<ul style="list-style-type: none"> > Hypothèse d'un soutien constant des hauts dirigeants en faveur de la modernisation douanière > Hypothèse de disponibilité de données fiables dans les systèmes douaniers permettant d'éclairer une analyse de segmentation des négociants

5.3. Phase 2 : Planification du projet

Lors du démarrage et du lancement du projet, il s'agit de mettre en place le socle nécessaire à la gestion du projet en reprenant l'objet et la raison d'être du projet, en précisant comment et quand il sera mis en œuvre, mais aussi qui assurera cette mise en œuvre ; ces éléments figurent dans le document de lancement du projet (DLP). Pendant la phase de planification, ces informations sont développées et de plus amples détails figurent dans la documentation de planification du projet, qui peut recouvrir un document unique (le « plan de projet ») ou plusieurs documents de planification du projet.

5.3.1. Élaboration du plan de projet

Le plan de projet élaboré pendant cette phase décrit en détail comment le projet sera mis en œuvre, ainsi que les étapes/activités spécifiques requises pour qu'il soit mené à bien. Il permet de mieux comprendre les ressources financières et humaines, les risques, les hypothèses et les délais nécessaires à sa réalisation. Il intègre les points de vue des experts des douanes compétents, notamment en matière de gestion des risques, d'évaluation, de classification, d'audit et d'éthique. Il définit également les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe de projet et précise qui devra rendre des comptes.

Le DLP comporte déjà une description de haut de niveau de tous les aspects du projet et, pendant la phase de planification, tous ces éléments seront de nouveau validés et examinés plus en détail et repris dans le plan de projet. Ce plan doit contenir en particulier :

- > les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe de projet, y compris des membres à temps partiel des portefeuilles opérationnels (qui fait quoi) ;
- > un plan d'activité (par exemple un diagramme de Gantt) qui précise quand chaque résultat attendu (comme un atelier, un document, un accord ou une séance de formation) doit être réalisé (qui fait quoi, et à quel moment) ; c'est ici que sont indiqués les liens de dépendance et les faits marquants ;
- > une évaluation des risques actualisée, indiquant la probabilité pour que le risque survienne et son impact, contenant en outre des plans de réduction des risques et des dispositions en cas d'urgence ;
- > une mise à jour de l'analyse coûts/avantages, sous la forme notamment d'un plan détaillé des ressources et d'un calendrier précis (les ressources et les délais ont souvent une incidence directe les uns sur les autres) ;
- > un plan de gouvernance précisant comment le projet sera surveillé et contrôlé en termes de point de décision, rapports et cycle d'établissement des rapports, et établissant notamment si les mises à jour s'effectueront de manière exceptionnelle ou permanente ;
- > un plan de communication pour commencer à déterminer comment le projet sera évoqué auprès des différents publics, y compris la presse si nécessaire.

Il est souvent intéressant d'organiser un atelier de planification du projet réunissant des représentants de différents services de l'administration douanière et d'autres parties prenantes importantes (comme des organismes chargés des contrôles aux frontières ou des représentants du secteur privé, le cas échéant) touchés par le projet, et qui devraient déjà être identifiés dans le DLP. Cette précaution permet d'accélérer le processus et garantit que toutes les parties intéressées se rencontrent assez tôt dans le cycle de vie du projet, conviennent ensemble des réalisations auxquelles le projet devrait aboutir et définissent, de façon générale, la manière d'y parvenir. Les puces ci-dessus peuvent constituer autant de points à l'ordre du jour de l'atelier.

Sans planification minutieuse, il est probable que les objectifs du projet ne seront pas atteints. Dans le cas d'un petit projet, on peut définir au moyen d'un plan la totalité des travaux et des ressources nécessaires pour ces travaux. Pour les projets plus grands, la planification s'effectue de manière progressive et itérative, à différents niveaux de détail et à différents moments. Pour tous les types et toutes les tailles de projets, il faut être prêt à recommencer la planification, en fonction de l'expérience. Les autres Membres de l'OMD qui ont entrepris des projets similaires peuvent partager leur expérience de la mise en œuvre de ces projets.

5.3.2. Étapes de la Phase de planification

La planification doit s'effectuer dans l'ordre indiqué mais, à l'exception des plans les plus simples, certaines voire toutes les étapes devront être répétées.

- > Veiller à ce que les résultats attendus du projet, sa portée, ses objectifs, les contraintes et les hypothèses qui l'accompagnent ainsi que l'objet et le niveau de détail du plan soient bien compris ;
- > Définir les résultats attendus du plan ;
- > Indiquer quelles sont les activités nécessaires pour parvenir aux résultats attendus (ateliers, consultations, production de documents, etc...);
- > Mettre les activités dans un ordre logique en tenant compte des liens d'interdépendance ;
- > Réaliser une estimation des ressources nécessaires (en termes de personnes, compétences, travail, fonds et autre éléments requis pour mener à bien chaque activité) ;
- > Estimer la durée pour chaque activité (par exemple, durée écoulée) ;
- > Établir un calendrier des travaux à partir de la date de départ prévue ;
- > Définir les points de décision et de contrôle de l'évolution de la gestion du projet ;
- > Identifier et balayer les risques et les incertitudes ;
- > Fournir une description détaillée du plan ;
- > Obtenir l'accord pour appliquer le plan.

5.3.3. Contenu du plan de projet

Le plan de projet contient habituellement les éléments suivants :

- > la description du plan (une brève description de l'objet du plan et de ce qu'il recouvre) ;
- > les exigences préalables (ce qui doit être mis en place pour que le plan réussisse) ;
- > les liens de dépendance externe (par exemple, les engagements nécessaires de la part d'organismes extérieurs) ;
- > les hypothèses de planification (par exemple, disponibilité de ressources techniques, financières ou humaines) ;
- > un diagramme de Gantt/ à barres montrant les étapes et/ou les activités ;
- > un budget financier – les dépenses prévues ;
- > les exigences de ressources (par exemple, dans un tableau produit au moyen d'une feuille de calcul ou d'un outil de planification de projet) ;
- > les ressources spécifiques demandées/attribuées.

On trouvera de plus amples détails dans les sections ci-dessous.

5.3.4. Activités du projet, organigramme des activités et plan de travail (ou calendrier des activités)

Comme on l'a vu précédemment, les activités du projet désignent « l'ensemble des activités » mises en œuvre pour « produire » les résultats attendus du projet. Ces activités peuvent être présentées sous la forme d'un « organigramme des activités ». Un organigramme des activités est un « ensemble d'éléments du projet axés sur les résultats attendus, qui organisent et définissent la portée totale des travaux entrepris dans le cadre du projet. À chaque niveau inférieur correspond une définition de plus en plus détaillée du travail lié au projet. »

5.3.5. Analyse et gestion détaillées des parties prenantes

La phase de démarrage et de lancement du projet, qui prévoit la mise en place d'une structure de gouvernance du projet, passe par une première analyse des parties prenantes.

Sur une liste initiale des parties prenantes à prendre en compte dans le cadre d'un projet douanier devraient figurer :

- > les autres organismes chargés des contrôles aux frontières, notamment dans les domaines suivants : agriculture/quarantaine, normes, santé, finance, immigration, services de sécurité ;

- > les autorités portuaires ;
- > les associations de courtiers et d'agents ;
- > les entreprises de logistique, les principaux importateurs/exportateurs ;
- > les administrations douanières voisines ;
- > les donateurs internationaux ;
- > les organisations internationales, comme l'OMD, l'OMC et la CNUCED, qui jouent un rôle dans la définition des normes internationales en matière de douane et de facilitation des échanges.

Pendant la phase de planification du projet, l'analyse et la gestion des parties prenantes se font plus complexes et plus nuancées. Il faut tenir compte de l'importance et de l'influence continues des parties prenantes au fur et à mesure du déroulement du projet, et utiliser ces informations pour établir un plan de communication détaillé.

Pour une bonne gestion des relations des parties prenantes, il conviendra :

- > d'identifier les parties prenantes dans les secteurs public et privé et au sein de la société civile, ainsi que les parties prenantes régionales et internationales ;
- > d'analyser leur attitude vis-à-vis du projet et leurs besoins potentiels d'implication dans le projet. Il sera peut-être utile de résumer ces données dans une matrice d'influence des parties prenantes (voir le schéma 9) ;
- > de mettre en place une stratégie de gestion des parties prenantes, garantissant l'adoption d'une approche cohérente, pertinente et rentable durant tout le projet (cette stratégie pourra être formalisée par une stratégie de gestion des parties prenantes) ;
- > de déterminer quelles sont les approches possibles en matière d'implication auprès de chaque partie prenante, de gestion des relations et de communication (mutuelle) avec ces parties prenantes ;
- > de choisir les approches qui se révéleront probablement rentables, proportionnées et d'un coût modéré, puis, les intégrer dans le plan de projet en leur affectant les ressources appropriées et en prévoyant les activités correspondantes ;
- > d'exécuter le plan, de veiller à son efficacité et de le revoir, si nécessaire.

Pour chacune des parties prenantes, il convient de se demander :

- > Quel est son intérêt vis-à-vis du projet ?
- > Quelle est son importance pour le projet ?
- > Quelle est son incidence sur le succès ou l'échec du projet ?

Des modifications auront-elles des répercussions sur certains aspects comme :

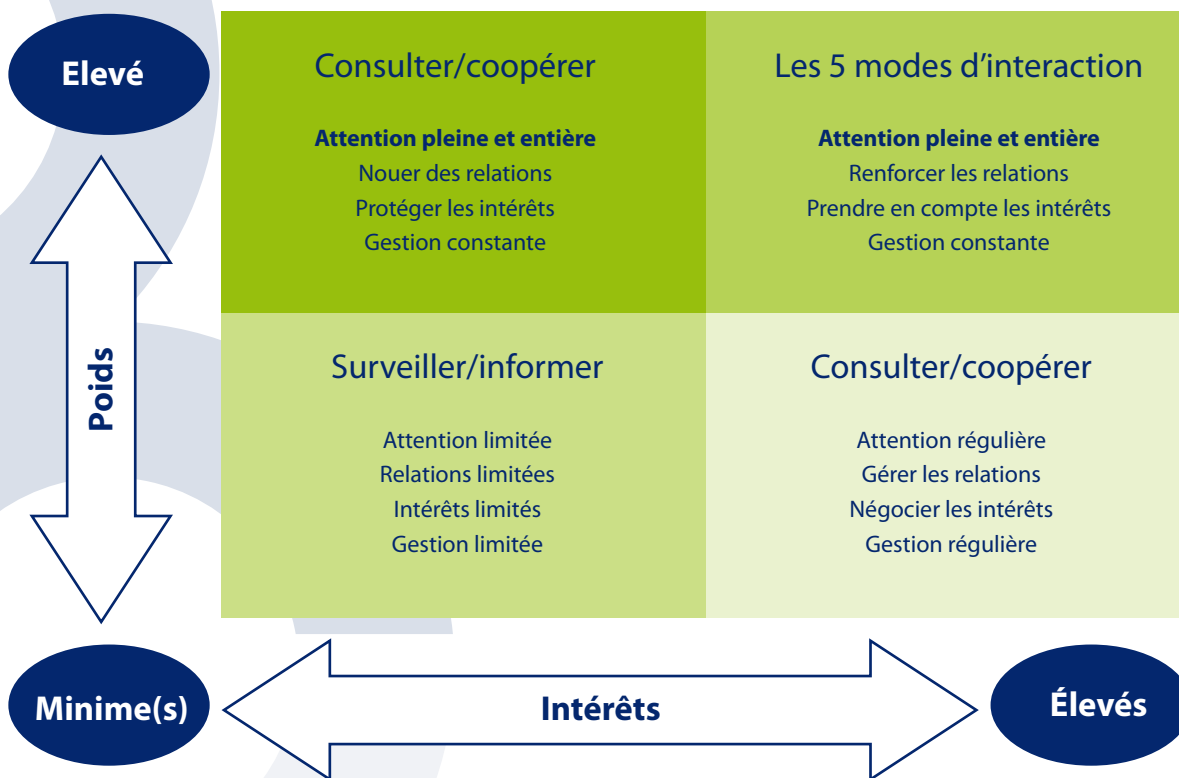
- > Leur façon de travailler (à travers, par exemple, de nouveaux processus, de nouvelles informations ou de nouvelles technologies) ?
- > Leur attitude (vis-à-vis, par exemple, des usagers, des fournisseurs, des employeurs, du public) ?
- > La rapidité/productivité de leur travail ?
- > Les personnes avec lesquelles elles travaillent et/ou communiquent ?
- > Leur niveau de responsabilité/d'autorité ?
- > Le calendrier ou la durée des événements durant leur journée ouvrée ?
- > Leur environnement de travail ou le(s) lieu(x) où elles travaillent ?
- > Les aspects du projet sur lesquels elles pourraient souhaiter/tenter d'influer d'une manière ou d'une autre ?
- > Les pouvoirs dont elles disposent pour influencer sur le projet d'une manière ou d'une autre ?
- > Leur position (essentiellement favorable ou non) vis-à-vis du projet ?

Il y aura lieu de déterminer les points suivants :

- > Parmi les parties prenantes, qui est le point de contact au quotidien et qui, dans le projet, est chargé de gérer la relation avec les parties prenantes ?
- > Au sein de l'organisation/du service de la partie prenante concernée, à qui convient-il de s'adresser pour les questions qui ne peuvent être prises en charge dans le cadre d'une gestion quotidienne ? Qui, dans le projet, a la possibilité d'en décider ?
- > Quels sont les aspects du projet qui intéressent tout particulièrement une partie prenante ?

Ces informations peuvent être utilisées pour établir des priorités et planifier le dialogue avec chaque partie prenante. Une matrice d'influence des parties prenantes et d'interaction permet de déterminer, parmi les 5 modes d'interaction (informer, consulter, impliquer, collaborer et confier des responsabilités), ceux qui doivent être mis en œuvre dans la planification de la communication en fonction du poids et des intérêts des parties prenantes.

Schéma 9 : Matrice d'influence des parties prenantes et d'interaction



5.3.6. Gestion des risques – éviter les pièges et gérer les opportunités

Toute incertitude qui représente une menace ou une opportunité pour le projet est considérée comme un risque. Il s'agira essentiellement d'éviter ou de réduire la probabilité de survenue d'événements qui pourraient mettre un terme au projet. Afin de gérer et de réduire les risques, il faudra d'abord les identifier, évaluer la probabilité de leur survenue et estimer l'incidence qu'ils pourraient avoir sur le projet. L'identification et la prise en compte des risques font partie intégrante de la gestion de projet et de la réussite du changement. Dans un contexte douanier, les risques courants sont notamment :

- > le risque que d'autres organismes chargés des contrôles aux frontières soient inaptes ou peu disposés à harmoniser/rationaliser les procédures ;
- > le risque que les compétences techniques ne soient perdues du fait de la rotation ou de l'érosion naturelle des effectifs ;
- > le risque que les négociants ne soient pas en mesure de se conformer pleinement aux prescriptions des douanes ;
- > le risque que les systèmes informatiques des différents organismes chargés des contrôles aux frontières ne soient pas compatibles ;
- > le risque qu'une défiance mutuelle tenace entre la douane et le secteur privé n'empêche les réformes.

5.3.7. Processus de gestion des risques

- > **Identification des risques** – les risques devraient être directement liés aux objectifs du projet et définis par l'ensemble de l'équipe dirigeant le projet ainsi que par les principales parties prenantes au projet. La gestion des risques désigne la capacité à identifier et à gérer les incertitudes liées à la réalisation des objectifs et non à gérer des problèmes permanents. Le fait de s'attaquer uniquement aux problèmes peut conduire à jouer les pompiers en permanence. Inscrivez les données détaillées dans un carnet de bord/registre des risques.
- > **Évaluation des risques** – en cas de survenue, quel serait l'impact de chacun des risques ? Quelle incidence auraient-ils sur les avantages, la durée, le coût, la qualité, la réputation, les personnes, etc. ? Dans quelle mesure ces risques pourraient-ils réellement se produire ? La probabilité et l'impact peuvent être notés, en utilisant par exemple une échelle Élevé/Moyen/Bas. Un profil de risque pourrait servir à illustrer le modèle général de risque encouru.
- > **Classement des risques par ordre de priorité** – quel est le niveau de priorité de chaque risque ? Il convient de distinguer le caractère urgent d'un risque et son importance : les risques urgents doivent être traités rapidement, les risques importants de manière complète.
- > **Planification de la gestion des risques** – y a-t-il une stratégie visant à réduire les risques identifiés et à éviter l'échec du projet ? Quelles mesures et quelles ressources sont nécessaires pour réduire l'incidence et/ou la probabilité de survenue du risque ?
- > **Planification et affectation des ressources** – les mesures décidées doivent être intégrées dans le plan de projet. S'il a été décidé d'accepter un risque particulier sans prendre de mesures, peut-être devrez-vous en informer les parties prenantes.
- > **Surveillance des risques** – durant tout le cycle de vie d'un projet, il convient d'examiner chaque risque ainsi que l'exposition générale du projet aux risques. Le cas échéant, si les circonstances changent, il faut modifier les actions nécessaires pour réduire les risques ou envisager de revoir l'argumentaire ou les hypothèses de départ du projet.

On trouvera, au chapitre 3 du présent Recueil, une description des risques stratégiques et, dans le Recueil de l'OMD sur la gestion des risques en matière douanière, des orientations permettant de faire face aux risques dans ce contexte.

5.3.8. Description des risques et des actions

Dans le cas des petits projets, la gestion des risques peut se présenter sous la forme d'un processus informel et le responsable du projet peut se contenter de consigner les risques et les mesures proposées dans le DLP, ainsi que dans les rapports ultérieurs du directeur du projet/CPP.

Pour les projets moyens, un registre des risques de base devrait être établi pour aider à enregistrer, gérer, suivre et faire connaître les risques et les mesures de réduction des risques.

Dans le cas des grands projets, il est souvent judicieux d'organiser, pendant la phase de lancement, un atelier sur les risques impliquant les principales parties prenantes. Cet atelier permettra donc la création d'un registre complet des risques pour toute la durée de vie du projet.

En outre, il pourrait être utile de suivre également le statut de chaque risque et de concentrer en priorité le travail de gestion sur les risques les plus graves ou sur ceux dont la gravité tend à croître. Cela permettra aussi d'éviter toute débauche inutile d'énergie sur des risques qui ne constituent plus une menace. Les catégories de statuts retenues sont les suivantes :

- > **ouvert** : risque identifié mais aucune mesure n'a été adoptée ;
- > **actif** : des mesures ont été arrêtées et les responsabilités attribuées ;
- > **fermé** : le risque n'est plus une menace pour ce projet ;
- > **en hausse** : la probabilité et/ou l'incidence sont en hausse depuis le dernier examen du risque ;
- > **en baisse** : la probabilité et/ou l'incidence sont en baisse depuis le dernier examen du risque ;
- > **problème** : le risque est devenu une réalité et constitue à présent un problème de gestion directe.

L'annexe B contient une liste de vérification détaillée de la planification.

5.3.9. Approuver le plan de projet

À la fin de la phase de planification, et avant le début de la phase de mise en œuvre, qui est coûteuse et fortement consommatrice de ressources, le Comité de pilotage du projet (CPP) doit décider s'il est en mesure :

- > d'approuver le plan de projet ;
- > de conférer au responsable du projet le pouvoir de passer à la réalisation du projet, en lançant la phase de mise en œuvre.

5.4. Phase 3 : Mise en œuvre du projet

5.4.1. Objet

Cette étape du projet a pour objet de :

- > produire des résultats, réaliser l'objet/les objets et contribuer efficacement à l'objectif général du projet ;
- > gérer efficacement les ressources disponibles ;
- > surveiller les progrès et en rendre compte.

La Phase 3 du cycle de vie du projet est, à bien des égards, l'étape la plus essentielle, car c'est là que se concrétisent les avantages prévus. Par conséquent, toutes les autres étapes du cycle contribuent à sa réalisation.

5.4.2. Le contrôle – la clé de la réussite d'un projet

Pour être en mesure d'apprécier comment fonctionne le contrôle du projet, il faut tout d'abord comprendre que, malgré tous les efforts consacrés à l'élaboration d'un plan et à l'implication dans ce plan, il y a peu de chances que le projet qui en découle soit **strictement** conforme au plan d'origine.

Cela ne signifie pas que les objectifs du plan ne puissent être réalisés. Au contraire, il faut être convaincu que ces objectifs pourront être atteints et qu'il sera possible d'appliquer le plan dans son intégralité, en temps voulu et dans les limites budgétaires fixées.

Le plan décrit ce que la douane souhaiterait faire mais il ne modélise que l'un des multiples itinéraires possibles entre la situation actuelle et l'objectif visé. Dans les faits, le projet prendra un itinéraire différent de celui qui figure sur le plan.

L'intérêt du plan, c'est qu'il constitue une base de comparaison pour évaluer les réalisations, la durée et le coût effectifs tout en déterminant l'ampleur des écarts par rapport au plan d'origine, ce qui permet, le cas échéant, de corriger le tir.

Le contrôle nécessite donc de disposer d'un plan grâce auquel il sera possible de surveiller les progrès réalisés et, par conséquent, d'agir si le plan d'origine n'est pas respecté. Contrôler revient ainsi à enchaîner régulièrement et fréquemment les trois actions suivantes :

Schéma 10 : Cycle de contrôle de la mise en œuvre



5.4.3. Création d'un environnement approprié pour le contrôle

Les principaux éléments requis aux fins du contrôle sont les suivants :

- > un processus de surveillance et de gestion des progrès ainsi que de l'usage des ressources ;
- > le pouvoir d'agir, explicitement accordé par les responsables du projet (à savoir, le directeur/responsable du projet et le CPP) ;
- > un plan de projet.

Le contrôle peut s'appuyer sur une grande variété d'outils, des plus simples aux plus complexes. Si vous ne disposez pas de tous ces éléments, il n'y a pas vraiment lieu de poursuivre le projet.

5.4.4. Diviser le projet en étapes gérables

Tous les projets, à l'exception peut-être des plus petits ou des plus brefs, doivent être divisés en « morceaux » gérables appelés étapes ou composantes. Un projet de grande envergure peut compter plusieurs étapes, chacune d'elles étant dotée d'un plan d'étape. Dans le cas d'un projet douanier, les étapes pourraient regrouper : l'examen des dispositions législatives, l'élaboration des procédures, les négociations relatives aux accords intra- ou intergouvernementaux, les consultations avec les parties prenantes, les appels d'offres concernant le matériel et la formation du personnel. Chaque étape doit être définie dans le détail, le DLP approuvé servant de base pour la planification. Les administrations douanières auraient tout intérêt à s'inspirer des meilleures pratiques internationales utilisées dans des projets similaires. Au moment de concevoir la structure en étapes du projet, il faut donc se demander dans quelle mesure le directeur du projet/ CPP devrait :

- > examiner les travaux réalisés jusque-là et évaluer la viabilité du projet, en tenant compte des facteurs endogènes et exogènes ;
- > impliquer des parties prenantes extérieures, et leur donner l'occasion d'apporter un retour d'information, de partager les premiers succès et de renouveler leurs engagements ;
- > ne pas soumettre les principales décisions à l'autorité du responsable du projet ;
- > approuver un plan plus détaillé pour la prochaine phase de travail ;
- > engager des ressources conformément au plan de projet ou au plan d'étape ;
- > évaluer l'impact de certains événements extérieurs importants qui vont influencer sur le projet (par exemple, la législation, une décision prise dans le cadre d'un autre projet, la révision des activités opérationnelles).

Le responsable du projet sera également en mesure de déterminer les limites des étapes et il se demandera quel délai raisonnable d'anticipation permet une planification suffisamment détaillée pour assurer le contrôle quotidien. Dans la pratique, le plan détaillé d'une étape est mis au point vers la fin de l'étape précédente, quand sont disponibles les informations requises pour la planification.

Exemple – L'administration fiscale sud-africaine nomme régulièrement des responsables de projet externes pour assurer le bon déroulement des projets. Recourir à un responsable spécialisé permet à l'organisation de poursuivre ses activités courantes tout en empêchant ces activités quotidiennes de faire obstacle à la réussite du projet.

5.4.5. Décisions du directeur du projet/ CPP lors de la réalisation du projet

À l'occasion des principaux faits marquants, le directeur du projet/ CPP pourrait être amené à dresser un bilan pour s'assurer que la poursuite du projet est un choix judicieux et viable. Il doit pour cela être certain :

- > que la qualité des résultats attendus produits jusque-là est acceptable ;
- > que les avantages attendus peuvent encore être obtenus ;
- > que le coût réel plus les estimations révisées des coûts à venir sont acceptables ;
- > que les ressources nécessaires pour les travaux à venir planifiés pourront être mobilisées ;
- > que le projet est toujours nécessaire ;
- > que les risques sont acceptables ;
- > que le projet dans son ensemble demeure viable.

Le responsable du projet devra transmettre au directeur du projet/ CPP les informations dont il a besoin pour prendre sa décision.

5.4.6. Comptes rendus des principaux faits intervenus

Le CPP doit demeurer informé du statut de l'étape en cours, des modifications importantes apportées et des problèmes qui surviennent. Le responsable du projet doit donc présenter régulièrement des comptes rendus sur les principaux faits intervenus, et notamment sur :

- > le projet, la date et la période concernés ;
- > les progrès réalisés au vu du plan suivi – par exemple, les résultats attendus déjà obtenus ;
- > l'utilisation des ressources (utilisation réelle/utilisation prévue) ;
- > la situation budgétaire (budget réel/budget prévu) ;
- > les problèmes réels ou potentiels, ou les exceptions ;
- > l'incidence des problèmes et des changements (par exemple, les demandes de changement des éléments exigés) ;
- > les résultats qui devront être produits durant la période suivante ;
- > les prévisions révisées de coût et de calendrier.

5.4.7. Contrôles exercés par le responsable du projet

Dès que le directeur du projet/ CPP autorise le début des travaux, le responsable du projet doit prendre le contrôle des actions quotidiennes et gérer le projet au plus près possible du plan approuvé. Il s'agit donc de :

- > confier les travaux à l'équipe/aux équipes de projet conformément au plan ;
- > surveiller l'avancée des travaux lors de l'élaboration des produits attendus de la part de l'équipe/des équipes ;
- > veiller à ce que les résultats attendus correspondent à des niveaux de qualité précis ;
- > veiller à ce que les résultats attendus parviennent intégralement au(x) lieu(x) de destination requis ;
- > surveiller les coûts et l'utilisation des ressources ;
- > rendre compte des avancées et des exceptions au directeur du projet/ CPP, par le biais des comptes rendus des principaux faits intervenus.

5.4.8. Gérer les changements

Les changements apportés au fonctionnement de l'organisation pourront nécessiter de modifier les objectifs, la portée et les avantages d'un projet après qu'ils ont été arrêtés et décrits dans le DLP. Le processus de gestion des changements (et de correction des défauts) comprend l'évaluation des conséquences, grâce à laquelle le directeur du projet/ CPP peut décider si le changement ou la correction est une décision judicieuse et viable.

Dès que le responsable du projet a été informé de la correction d'un défaut ou d'un changement potentiel par quiconque est associé au projet, les mesures de gestion suivantes doivent être prises :

- > consigner l'état d'avancement du problème et en assurer le suivi, par exemple au moyen d'un registre des problèmes (responsable du projet ou rôle de soutien délégué) ;
- > confirmer que la nouvelle exigence est bien définitive, et qu'il s'agit donc d'une demande de changement, ou encore d'une omission ou d'un défaut dans un produit dont la qualité a déjà été vérifiée (responsable du projet, assurance projet, experts) ;
- > calculer l'incidence sur les travaux déjà réalisés et sur les plans jusqu'à la fin de l'étape en cours et du projet (responsable du projet, assurance projet, experts) ;
- > analyser les conséquences pour l'organisation, pour les autres projets, pour les partenaires de la réalisation du projet (responsable du projet, assurance projet, experts) ;
- > calculer le coût total du changement (responsable du projet, experts) ;
- > calculer l'impact sur les avantages prévus (responsable du projet, assurance projet, experts) ;
- > définir les risques, les méthodes d'évaluation et les coûts pour la réduction des risques (responsable du projet) ;
- > fixer la priorité (voir ci-dessous) (CPP) ;
- > prendre une décision à un niveau approprié (directeur du projet/CPP/responsable du projet) ;
- > mettre en œuvre les plans modifiés pour atteindre la nouvelle portée/les nouveaux objectifs/les nouvelles exigences (responsable du projet) ;
- > vérifier la qualité de tout produit existant ayant été modifié et de tout nouveau produit créé (membres de l'équipe de projet sous la direction du responsable du projet).

5.4.9. Prendre la décision

Si l'un des critères suivants est rempli, le responsable du projet doit soumettre le changement ou la correction du défaut au directeur du projet/CPP, qui choisira de l'appliquer ou non :

- > La mise en œuvre entraînera-t-elle des modifications du budget et/ou des ressources et/ou du calendrier qui vont au-delà des pouvoirs délégués au responsable du projet ?
- > Entraînera-t-elle des modifications des résultats attendus qui ont déjà été acceptés et jugés complets par le directeur du projet/CPP, par exemple des éléments qui ont été validés lors d'une étape antérieure du projet ?
- > Constate-t-on une augmentation du risque ou une augmentation du coût de réduction des risques qui mériterait de retenir l'attention du directeur du projet/CPP ?
- > Constate-t-on une perte des avantages potentiels ou toute autre modification importante à cet égard ?

5.4.10. Gestion du changement

Le succès de la phase de mise en œuvre passe par une gestion efficace du changement. Les changements sont inévitables dans toute organisation et l'approche systématique demeure le principe directeur en matière de gestion du changement. Par nature, les projets sont destinés à introduire des changements dans les systèmes et dans les procédures, changements qui ont une incidence considérable sur les organisations et sur les personnes.

La gestion du changement est un élément essentiel du soutien apporté tout au long du processus de transition à ceux qui subissent les changements, qu'il s'agisse de parties prenantes internes ou externes (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration douanière). Le chapitre 4 des présentes directives contient des renseignements détaillés en vue d'une gestion efficace du changement mais, dans le contexte de la gestion de projet, le succès ou l'échec d'un projet dépend de la capacité de l'administration douanière à gérer efficacement ce processus.

5.5. Phase 4 : Clôture et évaluation du projet

5.5.1. Objet

La clôture peut intervenir comme prévu à la fin du projet ou même plus tôt lorsque le projet n'a plus aucune raison d'être. Les étapes ci-dessous s'appliquent avant tout dans le cas d'une fin normale de projet.

Vers la fin du projet, le responsable du projet effectue une évaluation au regard du DLP et il en rend compte au directeur du projet/ CPP de manière à pouvoir ainsi clore officiellement le projet, éventuellement à l'occasion d'une réunion de clôture. Idéalement, à ce stade, les résultats du projet sont prêts à être intégrés dans les opérations quotidiennes de la douane.

Il s'agit ici d'évaluer systématiquement et objectivement les projets en cours ou le projet terminé et notamment sa conception, sa mise en œuvre et les résultats obtenus. Une évaluation doit produire des renseignements crédibles et utiles qui permettront d'intégrer les enseignements tirés dans les futurs processus de prise de décision. Les questions d'évaluation concernant l'efficacité, l'efficience, la rentabilité et la pérennité sont toutes importantes à ce stade.

La liste de vérification ci-dessous aidera le directeur du projet/ CPP à s'assurer que le projet peut bien être clos et, plus important encore, que ses résultats peuvent être intégrés à long terme dans les activités en cours.

5.5.2. Liste de vérification en vue de la clôture du projet

- > Les travaux entrepris dans le cadre du projet sont-ils finis au regard du DLP et de toute modification intervenue ultérieurement ?
- > Tous les résultats attendus pour le projet, comme les manuels de procédures, les supports de formation, les modifications de la réglementation, les mises à jour des systèmes, ont-ils été créés, leur qualité a-t-elle été contrôlée, et ont-ils été acceptés et transmis à ceux qui vont les utiliser et les entretenir ?
- > Les informations sur les erreurs connues ont-elles été transmises à ceux qui vont utiliser/exploiter/entretenir les résultats attendus ?
- > Les responsabilités pour le fonctionnement, la formation et l'entretien continus des résultats attendus ont-elles été acceptées par les parties concernées de l'organisation ?
- > Les personnes qui fournissent des ressources ont-elles été informées de la clôture imminente du projet ?
- > Toutes les demandes de changement en attente ont-elles été communiquées aux « propriétaires » adéquats ?
- > Tous les risques qui pourraient avoir une incidence sur la réalisation des avantages ont-ils été communiqués à un « propriétaire » adéquat dans l'organisation ?
- > Les renseignements sur d'éventuelles erreurs au niveau des résultats attendus ont-ils bien été communiqués aux personnes responsables du fonctionnement et de la maintenance du projet ?
- > Existe-t-il un plan d'examen après la mise en œuvre permettant de mesurer l'obtention réelle des avantages après le projet (le mandat, le calendrier et les responsabilités doivent être définis) ?
- > Les enseignements tirés ont-ils été consignés et diffusés auprès des parties intéressées ?
- > Les documents relatifs à la gestion du projet ont-ils été classés/archivés afin de pouvoir s'y reporter à l'avenir ?

Une fois que le directeur du projet/ CPP a confirmé la clôture du projet, l'organisation mise en place pour le projet disparaît, tout comme les rôles et les responsabilités qui avaient été attribués dans ce cadre. Un projet clos ne devrait plus entraîner le moindre coût ou nécessiter de mobiliser quelque ressource que ce soit.

5.6. Conclusion : Principaux facteurs de succès

De nombreuses raisons peuvent expliquer l'échec des projets mais de nombreuses erreurs courantes peuvent être facilement évitées. La liste suivante, élaborée à partir des évaluations de nombreux projets, comprend une sélection de raisons courantes expliquant l'échec d'un projet (une liste détaillée est fournie à l'annexe C) :

- > manque de liens clairs entre le projet et les principales priorités stratégiques de l'organisation, et notamment de mesures arrêtées établissant le succès du projet ;
- > absence d'appropriation et de leadership clairs de la part des cadres dirigeants et des responsables politiques en général (au niveau du ministère, par exemple) ;
- > absence d'implication effective des parties prenantes ;
- > absence de compétence et d'approche éprouvée en matière de gestion de projet et de gestion des risques ;
- > attention insuffisante portée à la division en plusieurs étapes gérables du développement et de la mise en œuvre du projet ;
- > l'évaluation des propositions s'effectue en fonction de leur coût initial, et non de leur rentabilité à long terme (en particulier pour ce qui est de garantir des avantages opérationnels) ;
- > manque de compréhension des fournisseurs au niveau des dirigeants de l'organisation et absence de contact avec cette industrie ;
- > absence d'intégration effective de l'équipe de projet au niveau des usagers, de l'équipe des fournisseurs et de la chaîne logistique.

Plusieurs mesures concrètes pourront être prises par une administration douanière pour contribuer à éviter ces erreurs courantes ; par exemple, la mise en place d'un Bureau de gestion des projets (BGP) chargé de dispenser une assistance technique et de conseiller les responsables de projets peut représenter une amélioration importante de la capacité de l'organisation à réussir le lancement, la planification et la réalisation de ses projets.

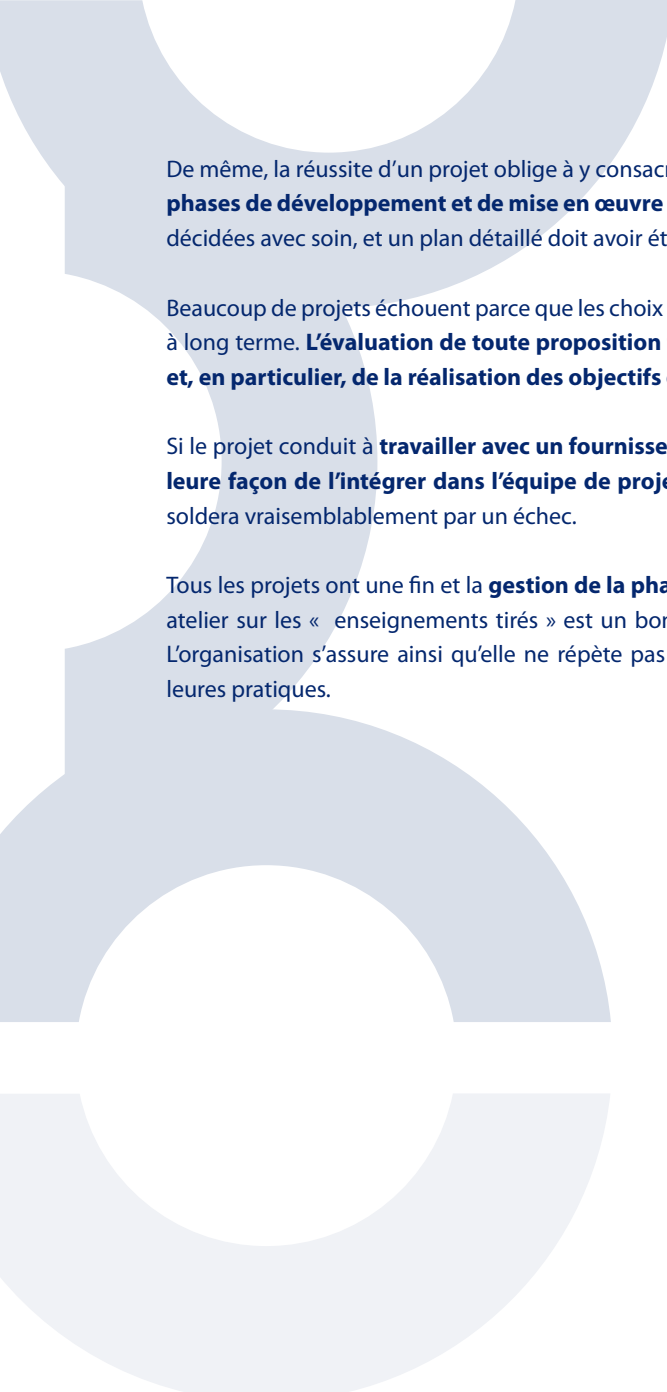
En matière de gestion de projet, la clé du succès ne réside pas seulement dans la maîtrise des compétences dans ce domaine. La réussite passe en effet par une combinaison de compétences : compétences opérationnelles, compétences en termes de processus et compétences des personnes. Le fait de participer à un projet relève de l'esprit d'initiative et le responsable du projet doit donc disposer de connaissances et d'une expertise acquises par la formation ou par l'expérience. Les meilleurs responsables de projets disposent d'une bonne connaissance des aspects techniques, des méthodes de gestion de projet et de plusieurs années d'expérience concrète. Lors de la planification d'un projet, quels que soient sa taille et son niveau de complexité, plusieurs facteurs essentiels doivent être pris en compte.

Avant de lancer un projet, **l'équipe de cadres dirigeants doit bien comprendre le projet en cause**, et s'engager à assurer un leadership actif de l'organisation. Pour cela, il faudra consacrer le temps nécessaire, durant les phases de démarrage et de lancement du projet, pour dialoguer avec les cadres dirigeants et les impliquer dans le processus de planification.

Veillez à l'existence de **liens clairs entre le projet et les principales priorités stratégiques de l'organisation**, notamment à travers des mesures arrêtées du succès. S'il est difficile d'établir ce lien ou d'obtenir un consensus au sein de l'équipe des cadres dirigeants, le projet ne devrait pas se poursuivre. Il convient de prendre le temps nécessaire pour s'assurer que les objectifs sont clairs, bien compris et acceptés par toutes les personnes impliquées. Cette précaution est une bonne garantie du succès du projet.

L'incapacité à **identifier et à impliquer les parties prenantes** est une autre erreur couramment commise par les responsables de projets et par leurs équipes. Une implication effective est essentielle pour le succès d'un projet et il convient de bien prendre le temps de s'assurer que toutes les parties prenantes sont identifiées et que des stratégies appropriées de dialogue sont mises en place.

L'équipe de projet devrait pouvoir se prévaloir d'un **mélange de compétences techniques et d'expérience concrète**. Un responsable de projet qui n'a pas l'expérience concrète requise ne pourra pas décider des orientations et du soutien dont a besoin son équipe de projet. De même, une équipe de projet disposant d'une connaissance détaillée des activités mais sans aucune expérience professionnelle dans un environnement de projet a toutes les chances d'échouer. Au moment de choisir l'équipe de projet, il faudra donc s'assurer tout particulièrement qu'elle associe comme il se doit les compétences et l'expérience.



De même, la réussite d'un projet oblige à y consacrer la durée requise pour **élaborer un plan de projet détaillé qui divise les phases de développement et de mise en œuvre en étapes gérables**. Toutes les étapes du projet doivent avoir été définies et décidées avec soin, et un plan détaillé doit avoir été préparé. Une planification médiocre entraînera l'échec du projet.

Beaucoup de projets échouent parce que les choix ont été opérés en tenant compte de leur coût initial et non de leur rentabilité à long terme. **L'évaluation de toute proposition technique devrait également tenir compte des avantages à long terme et, en particulier, de la réalisation des objectifs de l'organisation.**

Si le projet conduit à **travailler avec un fournisseur externe, alors il convient de s'interroger avec précaution sur la meilleure façon de l'intégrer dans l'équipe de projet**. Si ce processus n'est pas géré avec toute l'efficacité requise, le projet se soldera vraisemblablement par un échec.

Tous les projets ont une fin et la **gestion de la phase de clôture est essentielle pour le succès du projet**. L'organisation d'un atelier sur les « enseignements tirés » est un bon moyen de s'assurer que tous les apprentissages sont définis et partagés. L'organisation s'assure ainsi qu'elle ne répète pas les mêmes erreurs et qu'elle veille à la définition et au partage des meilleures pratiques.

Annexe A – Organisation du projet : les principales fonctions

1. Directeur du projet – également appelé sponsor du projet, propriétaire du projet ou directeur exécutif

Le directeur du projet est le propriétaire du projet chargé et responsable, en dernier recours, de la réalisation du projet. Il doit donc à cet égard :

- > assurer le leadership et orienter les autres membres du Comité de pilotage du projet (CPP) ainsi que le responsable du projet ;
- > veiller à ce que toutes les principales parties prenantes soient impliquées dans le projet et dûment représentées dans la structure d'organisation du projet ;
- > s'assurer que les détenteurs du budget et les propriétaires des ressources sont impliqués dans le projet et que les fonds nécessaires et autres ressources sont disponibles en cas de nécessité ;
- > veiller à la mise en place de mécanismes de gouvernance du projet suffisamment stricts ;
- > informer les dirigeants des parties prenantes de la situation actuelle du projet et des prévisions ;
- > recevoir et examiner de fréquents et réguliers rapports de la part du responsable du projet et agir sur la base de ces données ;
- > présider les réunions du CPP ;
- > veiller à ce que tous les membres du CPP comprennent leur rôle ainsi que la nécessité de leur engagement pour pouvoir produire tous les résultats/avantages attendus ;
- > veiller à ce que le responsable du projet soit habilité à diriger le projet au quotidien ;
- > veiller à ce que le responsable du projet soit conscient des limites de son autorité et comprenne que les problèmes qui dépassent ces limites doivent être transmis au directeur du projet dès que possible ;
- > négocier avec les dirigeants des parties prenantes pour trouver des solutions aux problèmes qui dépassent les pouvoirs du responsable du projet ;
- > déterminer comment le directeur du projet assumera sa responsabilité en matière d'assurance du projet, par exemple par délégation à une personne dotée des compétences requises.

2. Comité de pilotage du projet – également appelé Conseil de projet

Le Comité de pilotage du projet diffère du Comité de gestion, qui est l'organe de direction d'une organisation chargé de superviser ses activités quotidiennes. Le Comité de pilotage du projet, en revanche, est une structure temporaire, spécifiquement mise en place pour piloter un projet donné. Le CPP devrait comprendre :

- > le directeur du projet qui représente les intérêts « commerciaux » de l'ensemble de l'organisation chargée du financement ;
- > le(s) représentant(s) des cadres dirigeants dans les domaines qui subiront les effets du projet et devront adopter des changements ;
- > le(s) représentant(s) des cadres dirigeants dans l'/les organisation(s) chargée(s) de concevoir, développer et mettre en œuvre la solution répondant aux nécessités opérationnelles.

Le Comité de pilotage du projet doit conjointement :

- > créer un environnement propice pour que le projet apporte les modifications nécessaires à la réalisation des avantages ;
- > fixer les orientations du projet et approuver les principaux faits marquants ;
- > approuver le document de lancement du projet (DLP) ;
- > veiller à ce que les ressources nécessaires aux projets à l'intérieur du projet soient disponibles, conformément à la version la plus récente du plan de projet ;
- > prendre les décisions qui s'imposent durant le cycle de vie du projet ;
- > conférer au responsable du projet les pouvoirs requis pour conduire le projet au quotidien.

Les membres du Comité de pilotage du projet doivent décider de la manière dont ils s'assurent que les aspects du projet dont ils sont responsables se déroulent comme il se doit. Il pourra être nécessaire à cet égard de nommer à des fonctions d'assurance du projet des personnes dotées des compétences requises.

3. Assurance du projet – fonction pouvant être exercée au sein du Bureau de gestion des projets (BGP)

Le directeur du projet et les autres membres du Comité de pilotage du projet doivent s'assurer que le projet dont ils sont responsables est planifié, organisé et contrôlé correctement. Cette fonction peut être exercée par un membre du Bureau de gestion des projets (BGP).

L'assurance du projet est généralement une fonction à temps partiel qui consiste à :

- > informer à intervalles réguliers et/ou lors des principaux faits marquants les membres concernés du Comité de pilotage du projet afin de les aider à assumer leurs responsabilités en termes de choix des orientations du projet et de prise de décision ;
- > veiller au respect des bonnes pratiques en matière de gestion de projet, afin de détecter toute faiblesse et de suggérer des améliorations ;
- > examiner l'intégrité de l'argumentaire et fournir des conseils à cet égard au lancement du projet ainsi que par la suite, lorsque l'argumentaire est actualisé pour approbation par le directeur du projet/Comité de pilotage du projet ;
- > examiner l'intégrité du DLP, du plan de projet et des plans d'étape et fournir des conseils à cet égard (le terme « intégrité » signifie ici que le document devra être complet, d'un niveau de détail suffisant, que la quantité et la qualité des ressources sont suffisantes, que le calendrier est réalisable, que le niveau de prévoyance voulue est atteint et qu'une approche de gestion des risques a été retenue) ;
- > évaluer les avancées du projet vers la réalisation des résultats et des avantages opérationnels attendus (en participant éventuellement à certaines réunions de l'équipe de projet) ;
- > déterminer si la communication avec les usagers est appropriée et efficace et si leurs intérêts sont bien pris en compte par l'équipe de projet ;
- > aider à définir et communiquer des problèmes potentiels/réels suffisamment tôt, avant qu'ils ne portent atteinte à l'intégrité du projet ;
- > informer de l'impact de toute demande de changement qui pourrait être formulée pour examen par le CPP ;
- > contribuer à l'examen des enseignements lors de la clôture du projet.

4. Responsable du projet

Le responsable du projet est chargé, au nom du directeur du projet, de l'exécution quotidienne du plan de projet, mais aussi du traitement des questions susceptibles d'avoir une incidence sur la réalisation du plan. Il doit :

- > préparer le DLP ;
- > soumettre le DLP au CPP pour approbation ;
- > soumettre toute version révisée du plan de projet et de l'argumentaire au CPP pour approbation ;
- > surveiller les avancées du projet et prendre des mesures pour identifier et traiter les exceptions potentielles/réelles qui sont susceptibles de menacer la réalisation des objectifs du projet ;
- > tenir à jour un registre/cahier des risques et gérer activement les risques en utilisant les ressources et les approches disponibles, dans les limites des pouvoirs qui lui sont délégués ;
- > transmettre au CPP des recommandations d'actions visant à réduire les risques et dépassant les limites des pouvoirs qui lui sont délégués ;
- > signaler régulièrement les avancées au directeur du projet, comme convenu entre ce dernier et le responsable du projet durant le démarrage et le lancement du projet, et solliciter les conseils du directeur du projet sur les faits marquants du projet et la situation financière ;
- > gérer les relations et la communication avec les parties prenantes (conformément au plan de communication agréé) ;
- > être en liaison, durant tout le projet, avec tout membre du personnel désigné pour l'assurance du projet.

Annexe B - Liste de vérification de la planification

Cette liste de vérification peut servir à planifier un projet entier, une phase/étape d'un projet, une activité d'une étape/phase ou une tâche qui contribue à la réalisation d'une activité. Vous pourrez également trouver utile, en appliquant des techniques de gestion de projet, de pouvoir gérer des travaux qui ne sont pas liés au projet.

a) Confirmer la portée et l'objet du plan

- > Avez-vous clairement défini l'objet du plan (par exemple, obtenir l'engagement et l'approbation pour un projet/une étape, ou pour la gestion et le contrôle quotidiens, établir la faisabilité ou la viabilité d'un projet, définir les dispositions en cas d'urgence) ?
- > Comprenez-vous les objectifs auxquels doit parvenir le plan ?
- > La portée du travail que vous planifiez est-elle claire ?
- > Y a-t-il des contraintes (par exemple, disponibilité des ressources, dates de réalisation demandées) ?
- > Comprenez-vous la structure de haut niveau du plan (par exemple, pour une phase d'acquisition : préciser les critères requis : faire un appel d'offres : évaluer les offres : accorder le contrat) ?
- > Devez-vous partir de certaines hypothèses pour construire le plan ?

b) Définir les résultats attendus

- > Identifier les résultats attendus finals, ainsi que tous résultats intermédiaires nécessaires au projet. Pour chacun d'eux, préciser :
 - ce qu'il doit contenir/couvrir ;
 - qui est responsable de son élaboration ;
 - de quoi il dépend (par exemple, en termes d'informations ou de ressources) ;
 - les qualités qu'il doit avoir ;
 - les types de contrôle de la qualité qui lui sont appliqués ;
 - les compétences, les ressources, les personnes nécessaires pour élaborer le résultat attendu et appliquer les contrôles de la qualité.
- > Établir l'ordre logique d'élaboration des résultats attendus (en distinguant les éléments qui doivent être élaborés à la suite et ceux qui peuvent l'être en parallèle).

c) Identifier et estimer les activités

- > S'interroger sur la nécessité d'impliquer des experts qui comprendront dans le détail les processus de développement (par exemple, du personnel politique, des juristes, des informaticiens, des spécialistes des achats) ;
- > identifier toutes les activités nécessaires à l'élaboration de chaque résultat attendu ;
- > identifier toutes les activités nécessaires au contrôle qualité de chaque résultat attendu ;
- > convenir de l'ordre dans lequel les activités doivent se succéder ;
- > inclure les activités qui tiennent compte des intérêts des parties prenantes qui vont utiliser, faire fonctionner et assurer la pérennité des résultats attendus du projet ;
- > diviser les « grandes » activités qu'il est difficile d'estimer en activités plus petites d'une taille permettant d'évaluer avec justesse quelles sont les ressources et les durées requises ;
- > identifier les types de compétences requis pour chaque activité ;
- > estimer le volume de travail et le nombre optimal de personnes ;
- > identifier et estimer toute ressource et tout service non humain qui seraient nécessaires ;
- > si nécessaire, calculer le coût estimé de l'élaboration de chaque produit/résultat attendu ;
- > calculer le coût général pour l'ensemble des activités ;
- > employer les unités appropriées en fonction du personnel disponible.

d) Programmation des travaux et des ressources

- > Le programme des activités repose-t-il sur une date réaliste de départ et permet-il de disposer de week-ends, des jours fériés et autres journées non ouvrées ?
- > Les ressources/compétences suffisantes seront-elles disponibles lorsque vous en aurez besoin ?
- > Certains événements/tâches des parties prenantes internes et/ou externes sont-ils de nature, en coïncidant avec le projet, à limiter les ressources disponibles ?
- > Est-il prévu que certaines personnes travaillent sur d'autres projets lorsque vous en aurez besoin ?
- > Certaines personnes ou certain(e)s compétences/profils seront-ils à un moment ou un autre surchargés ?
- > Avez-vous veillé à ajuster la durée et l'affectation des travaux afin de garantir une répartition égale de la charge de travail ?
- > Êtes-vous en mesure de réaliser les objectifs dans les délais voulus ?
- > Devez-vous inclure les activités de recrutement, d'achat, de formation ou d'accueil ?

e) Identifier les risques et concevoir les contrôles

- > Sait-on clairement quand le directeur du projet/Comité de pilotage du projet (CPP) doit se pencher sur la viabilité du projet et prendre des décisions ?
- > Serait-il raisonnable de diviser le projet en une série d'étapes planifiées séparément afin de minimiser les risques et de permettre un contrôle du directeur du projet/CPP ?
- > Avez-vous défini les principaux faits marquants (par exemple, les résultats attendus constatés) ?
- > Le plan définit-il des contrôles de qualité formels et des activités d'audit ?
- > Avez-vous identifié tout risque susceptible de vous empêcher d'exécuter le plan et de réaliser les objectifs :
 - conformément aux critères spécifiés et aux avantages prévus ?
 - dans les délais ?
 - dans les limites budgétaires ?
 - sans porter préjudice à la réputation de l'organisation ?
- > Avez-vous confiance dans les organisations partenaires et/ou dans les fournisseurs externes pour qu'ils remplissent leurs engagements conformément au plan ?
- > Le plan prévoit-il des mesures en cas d'imprévu (délai et travail) si vous vous rendez compte que vous avez besoin de nouvelles activités non prévues lors de l'exécution du plan ?
- > La part d'imprévu que vous avez autorisée traduit-elle votre degré d'incertitude concernant la précision des estimations d'efforts, de coûts et de délais ?
- > Pouvez-vous prévoir que certains événements de l'exercice vont coïncider avec des activités importantes du plan (par exemple, des vacances, des audits, des rapports de fin d'année) ?
- > Tous les « propriétaires » de ressources se sont-ils impliqués dans le plan ?

f) Décrire le plan et obtenir l'approbation

- > Le plan se présente-t-il sous une forme qui sera comprise par ceux auxquels il est destiné ?
- > La version d'un plan destiné au directeur du projet/CPP comprend-t-elle, au minimum :
 - la description de l'objet du plan, du/des auteur(s), de la situation actuelle, des hypothèses, des contraintes, des exigences préalables, des recommandations et des mesures suivantes requises ?
 - la définition des résultats attendus ?
 - l'évaluation des risques et les contre-mesures ?
 - un/des diagramme(s) de Gantt/à barres montrant les principales activités ?
 - des calendriers de ressources où figurent les ressources exigées dans le temps ?
- > Le plan de travail pour la gestion de projet et pour la gestion d'équipe atteint-il un niveau de détail suffisant aux fins de la gestion et du contrôle (par exemple le niveau le plus faible pour le contrôle quotidien devrait prévoir des activités d'une dizaine de jours au maximum assurées par une personne ou une petite équipe désignée) ?
- > Le plan est-il acceptable au regard de ceux qui doivent :
 - fournir le personnel ?
 - fournir des ressources/services non humains ?
 - engager des ressources financières ?
 - assurer le travail de réalisation des résultats attendus ?

Annexe C – Comment éviter les erreurs courantes

Pour vous aider à éviter ces erreurs courantes, il pourra être utile d'examiner les questions suivantes (*la présente liste repose sur les recherches entreprises par le Bureau du commerce du gouvernement, Royaume-Uni*).

Manque de liens clairs entre le projet et les principales priorités stratégiques de l'organisation, et notamment de mesures arrêtées établissant le succès du projet

- > Connait-on le niveau de priorité de ce projet par comparaison avec nos autres projets et activités opérationnelles ?
- > Avons-nous défini les facteurs essentiels du succès pour le projet ?
- > Ces facteurs ont-ils été décidés avec les fournisseurs et avec les principales parties prenantes ?
- > Disposons-nous d'un plan de projet clair couvrant la totalité de la période de réalisation prévue ainsi que tous les changements opérationnels nécessaires et indiquant les moyens de réalisation des avantages ?
- > Le calendrier retenu pour le projet est-il réaliste, tient-il compte des délais légaux de mise en œuvre et fait-il apparaître les principaux liens de dépendance de façon à permettre la gestion de tout retard ?
- > Les enseignements tirés des projets connexes ont-ils été appliqués ?
- > Une analyse des conséquences de tout dérapage en termes de durée, de coûts, de portée ou de qualité a-t-elle été réalisée ?

Absence d'appropriation et de leadership clairs de la part des cadres dirigeants et des responsables politiques (au sein du ministère, par exemple)

- > L'équipe chargée de la gestion du projet dispose-t-elle d'une vision claire des liens d'interdépendance entre les projets, des avantages et des critères qui permettront d'évaluer le succès ?
- > Le projet est-il conforme aux objectifs opérationnels de toutes les organisations impliquées ?
- > Les annonces et les engagements proposés sont-ils toujours vérifiés dans un premier temps afin de s'assurer de leurs conséquences sur la réalisation du projet ?
- > Les décisions sont-elles prises tôt, résolument et emportent-elles l'adhésion générale, afin de faciliter la réalisation du projet ?
- > L'approbation nécessaire au déroulement du projet émane-t-elle directement des responsables politiques (comme le ministre) ou ce pouvoir a-t-il été délégué à un directeur de projet ?
- > Le directeur du projet a-t-il la capacité, la responsabilité et l'autorité pour s'assurer que les changements et les avantages opérationnels sont réalisés ?
- > Le directeur du projet présente-t-il un bilan approprié en matière de réalisation des avantages ? Le cas échéant, ce bilan peut-il être optimisé par une formation ?

Absence d'implication effective des parties prenantes

- > Avons-nous identifié les bonnes parties prenantes ?
- > Sommes-nous assurés d'une compréhension commune des exigences des parties prenantes ?
- > L'argumentaire tient-il compte des points de vue de toutes les parties prenantes, y compris des usagers ?
- > Comprendons-nous comment nous allons gérer les parties prenantes (par exemple en s'assurant de leur adhésion, en surmontant les résistances au changement, en affectant les risques à la partie qui est la plus à même de les gérer) ?
- > La culture de l'organisation a-t-elle été suffisamment prise en compte ?
- > Comment pouvons-nous, tout en assumant clairement les responsabilités, résoudre le problème des priorités contradictoires ?

Absence de compétence et d'approche éprouvée en matière de gestion de projet et de gestion des risques

- > Une équipe de projet compétente et expérimentée, où les rôles et responsabilités sont clairement définis, a-t-elle été nommée ? En cas de réponse négative, a-t-on accès à une expertise dont peuvent bénéficier ceux qui remplissent les rôles requis ?
- > Les principaux risques sont-ils identifiés, soupesés et traités par le directeur et le responsable du projet et/ou l'équipe de projet ?
- > Les ressources, financières et autres, ont-elles été affectées en quantité suffisante au projet, notamment sous la forme d'une provision pour risques ?

- > Les approches retenues pour l'estimation, la surveillance et le contrôle de la totalité des dépenses prévues pour les projets sont-elles appropriées ?
- > Disposons-nous dans l'argumentaire de systèmes efficaces pour mesurer et assurer le suivi de la réalisation des avantages ?
- > Les mécanismes de gouvernance sont-ils assez solides pour que les « mauvaises nouvelles » ne soient pas supprimées des rapports sur l'état d'avancement du projet destinés aux cadres dirigeants ?
- > Si des consultants externes sont utilisés, sont-ils responsables et s'engagent-ils à garantir une réalisation en temps voulu et réussie du projet ?

Attention insuffisante portée à la division en plusieurs étapes gérables du développement et de la mise en œuvre du projet

- > Des délais suffisants ont-ils été prévus pour planifier le dépôt de dossiers de candidature pour des projets immobiliers et de construction, par exemple ?
- > Avons-nous fait tout notre possible pour que la période de réalisation demeure brève et éviter ainsi les changements qui interviennent durant le développement ?
- > Les points à examiner ont-ils été fixés en nombre suffisant de manière à pouvoir arrêter le projet si un changement de circonstances signifiait qu'il n'était plus possible de bénéficier des avantages opérationnels ou que ces derniers n'étaient plus intéressants sur le plan financier ?
- > Un plan de continuité des activités a-t-il été prévu pour le cas où le projet se réaliserait tardivement ou ne se réaliserait pas ?

L'évaluation des propositions s'effectue en fonction de leur coût initial, et non de leur rentabilité à long terme (en particulier pour ce qui est de garantir des avantages opérationnels)

- > L'évaluation repose-t-elle sur la rentabilité pendant toute la durée de vie et tient-elle compte des dépenses d'investissement, des frais de maintenance et des coûts de prestation ?
- > Disposons-nous d'une approche proposée en termes d'évaluation qui nous permettrait d'évaluer les facteurs financiers au regard de facteurs de qualité et de sécurité de la réalisation ?
- > L'approche en termes d'évaluation tient-elle compte de l'importance opérationnelle et de la faisabilité financière ?

Manque de compréhension des fournisseurs au niveau des dirigeants de l'organisation et absence de contact avec cette industrie

- > Avons-nous établi que l'industrie des fournisseurs comprend notre approche et la juge réalisable ?
- > Avons-nous demandé aux fournisseurs de faire part des hypothèses qu'ils formulent par rapport à leurs propositions ?
- > Nous sommes-nous assurés que le projet suscitera un intérêt concurrentiel suffisant ?
- > Les cadres dirigeants sont-ils suffisamment impliqués auprès de l'industrie pour pouvoir évaluer les risques du côté des fournisseurs ?
- > Disposons-nous d'une stratégie claire d'implication auprès de l'industrie ou prenons-nous des décisions d'approvisionnement au coup par coup ?
- > Les processus voulus ont-ils été mis en place afin de s'assurer que toutes les parties comprennent clairement leurs rôles et leurs responsabilités, partagent une même compréhension des résultats attendus, des principales obligations et des délais ?
- > Est-ce que nous comprenons les ressorts de l'activité industrielle pour déterminer si nos exigences d'acquisition peuvent être satisfaites, compte tenu des pressions concurrentes potentielles dans d'autres secteurs de l'économie ?

Absence d'intégration effective de l'équipe de projet au niveau des usagers, de l'équipe des fournisseurs et de la chaîne logistique

- > Une évaluation du marché a-t-elle été entreprise afin de prouver la réactivité du marché aux exigences posées ?
- > Les voies d'approvisionnement qui permettent l'intégration de l'équipe de projet sont-elles utilisées ? Une implication précoce des fournisseurs contribue-t-elle à déterminer et à valider quels produits et quels résultats sont attendus du projet ?
- > Un registre des risques partagé a-t-il été mis en place ?

Si les réponses aux questions ci-dessus ne sont pas satisfaisantes, les projets ne devraient pas être autorisés à se poursuivre tant que les assurances appropriées n'ont pas été obtenues.