



**RAPPORT DE MISSION**  
**ROMUALD BARRÉ**



**Projet 1298 - BÉNIN**  
**Gestion de projets**  
**Mission du 09/10/2017 au 20/10/2017**  
**Formation en technique de planification et gestion de projets**

## Sur le terrain : déroulement de la mission...

### Appréciation Générale

Arrivée, accueil à l'aéroport :	Excellent
Informations reçues du partenaire :	Excellent
Hébergement :	Satisfaisant
Repas :	Excellent
Qualité de l'encadrement :	Excellent
Organisation des déplacements :	Excellent
Votre intégration dans le milieu de travail :	Excellent
Niveau général de satisfaction :	Excellent

### Planning des activités quotidiennes

J1:

- Présentations croisées : Nom, Prénom, Age, Etudes, 1 projet déjà réalisé, Le projet qui les amène à participer à cette formation
- Listing des attentes liées à la formation
- Ice Breaker "île déserte" à double enjeu, à savoir briser la glace mais aussi se mettre en situation de gestion de projet: Le bateau coule, dans 30 minutes on se noiera, on doit aller sur l'île déserte en face (on a une embarcation à disposition) mais avant on doit choisir ensemble les 6 choses qu'on doit emmener avec nous pour survivre le mieux possible sur l'île. Un aléa au bout de 5 minutes (détonation, le bateau craque, on n'a plus 30 minutes mais seulement 15 minutes pour décider) et une opportunité 5 minutes avant la fin ( Mike Horn, le plus grand explorateur moderne habitué à la survie en milieu hostile passe en pirogue derrière notre bateau).
- Analyse de notre attitude collective et des choix qu'on a fait, bons et mauvais, des opportunités qu'on a su saisir ou pas.
- Qu'est ce qu'un projet? C'est défini dans le temps (planning), c'est la gestion de l'unique et de l'inconnu, avec des ressources et un objectif précis. dans un projet, il y a des risques et aussi des opportunités (donc l'Ice Breaker était bien une mise en situation de projet)
- Qu'est ce qui n'est pas un projet? différence avec un programme et un processus.
- Pourquoi faire de la gestion de projet, quel intérêt? "Prévoir, c'est se tromper. Ne pas prévoir, c'est se tromper à coup sûr"

J2:

- Récapitulatif de la veille
- Présentation sommaire des 3 temps d'un projet :
  - 1) Préparation/Organisation du projet
  - 2) Exécution du Projet
  - 3) Clôture du Projet
- Présentation des 5 processus associés aux 3 temps :
  - 1) Ecriture du projet et construction des outils de pilotage
  - 2) Exécution des écrit / Surveillance de la tenue des écrits avec les outils / réajustement du projet en cas de dérive pour respecter les objectifs coût, qualité, délai
  - 3) Analyse des écarts entre prévu et réalisé pour construire son propre retour d'expérience
- A partir d'une Etude de Faisabilité Technique et Financière d'une unité de séchage de mangue au Mali, très complète et poussée, on a identifié les éléments majeurs que doit contenir un écrit qui présente un projet. J'ai un peu fait exprès de partir de la fin (on ne peut pas construire un écrit de projet sans avoir construit les outils qui permettront de structurer cet écrit, mais l'important était d'identifier les éléments majeurs à définir, quelque soit le projet.)

J3:

- Récapitulatif de la veille

- Poursuite et fin de l'analyse du document Etude de Faisabilité Technique et Financière / Fin d'écriture d'une "Trame Type de Projet"

- Explication des différents outils qui permettront à la fois l'écriture du projet, mais aussi son pilotage en phase d'exécution :

1) Déclinaison du projet en un organigramme des tâches pour le rendre pilotable et moins "effrayant", interdépendances entre les tâches. Explication du besoin de coucher sur papier l'ensemble des activités à réaliser pour ne plus avoir à gérer "à la mémoire".

2) Liste des livrables attendus pour chaque tâche pour permettre de passer à la suivante,

3) Liste des matières premières, matériels, machines, prestations externes nécessaire à l'exécution de chaque tâche,

4) Liste des ressources humaines et du temps de travail associé en Jour.Hommes pour réaliser chaque tâche, Explication sur la différence entre Temps de travail et Délai pour réaliser un travail.

5) Déclinaison de l'organigramme des tâches et de la liste des ressources humaines et temps en un planning

6) Transformation des temps de travail, des quantités de matériels, matières premières, prestations, machines utilisées en coûts pour construire un budget

7) Présentation de quelques exemples d'indicateurs de pilotage

J4:

- Travail sur la compréhension de chacun par la mise en application concrète autour d'un projet assimilable par tous. L'objectif était de présenter une mise en application de chacun des outils sur un projet que tout le monde était capable de maîtriser. Même si les hypothèses de base ont évolué au fur et à mesure de la mise en application, le projet qui nous a permis de mettre en application les outils s'est finalement défini de la manière suivante: Le Maire de Natitingou veut organiser une soirée avec un repas de prestige avec 40 hauts dignitaires béninois dans le but de dégager 60000FCFA de bénéfices pour les redistribuer à une ONG locale qui fait du développement durable auprès des populations. Construire les outils de pilotage qui permettront d'écrire un projet pour répondre à l'appel d'offre et de gagner le marché.

J5:

- Fin de construction de l'ensemble des outils.

- Ecriture du document qui doit nous permettre de remporter l'appel d'offre. (L'accent est mis sur les points qui permettraient de dépasser l'objectif attendu et sur la qualité des prestations proposées. On ne détaille pas tout ce qu'il y a dans nos outils sinon on va pouvoir se passer de nous si on donne toutes les informations qu'on a construites)

- Point à mi-formation des attentes des participants et des objectifs déjà atteints à l'instant T

J6:

Définition des choses qui nous restent à voir avant la fin de la semaine et proposition de calendrier à tenir.

- Mise en application des outils sur leur propre projet. On commence par l'organigramme des tâches. A partir de maintenant, je leur demande un travail individuel, je passe 15 minutes avec chacun pour aider à se poser les questions essentielles, mais je ne construis rien à leur place. Dans leur cursus scolaire, je comprend qu'ils ont appris de nombreuses choses mais qu'ils ont rarement mis une seule fois en application (par exemple certains ont eu des cours de gestion de projet, mais n'ont jamais vu un planning pour autant, même s'ils connaissent la dénomination précise de "diagramme de GANTT")

La mise en application est donc compliqué, et j'identifie alors ce qui a été compris et ce qui ne l'a pas été. Je réprécise, je ré-explique différemment. Quand je n'arrive pas à être compris par la majorité, je m'appuie sur un participant qui a su faire correctement et qui ré-explique autrement. Ça met plus de temps que ce que j'avais estimé, mais ça marche.

J7:

Avant de repartir sur la construction des outils propres à leurs projets, on passe 1h30 sur l'après projet (Tous ont pour projet de créer leur entreprise) à savoir le cycle d'exploitation, le processus normal de fonctionnement de leur exploitation à la fin de la phase projet. On aborde ainsi les notions de Besoin en Fonds de Roulement, de rentabilité et de bénéfice. On met en avant les différences entre "rentable" et "bénéficiaire". Puis on reprend le travail individuel sur les outils à construire.

A la fin de ce deuxième jour de mise en application la compréhension s'améliore, mais le rythme de construction des outils ne permettra pas de construire pour chacun, au moins une fois, une ébauche de l'ensemble des outils nécessaires

au pilotage de leur projet. Je sollicite donc le participant le plus avancé pour qu'il travaille après le temps de formation et termine pour le lendemain sa liste des ressources humaines et des temps associés à chaque tâche. Le but est de prendre son projet en exemple et que chacun essaie d'en construire le planning le lendemain pour que malgré tout, chaque participant ait pu construire chaque outil individuellement au moins une fois.

J8:

On prend donc l'exemple de l'organigramme des tâches du participant le plus avancé et les ressources humaines associées avec un temps de travail. Chacun va essayer de construire le planning de son côté. Le projet est intéressant car il contient des contraintes biologiques (projet de reforestation) et donc il amène à se poser des questions pour construire le planning, en plus des simples dépendances entre les tâches (à quelle date je dois avoir planté pour permettre à l'arbre d'avoir pris suffisamment en terre pour ensuite faire une greffe viable avant l'hiver par exemple?).

Le premier jet de chaque participant est plutôt intéressant et qualitatif même s'ils tombent dans les pièges de contraintes biologiques (j'ai coupé le greffon en même temps que j'ai planté l'arbre, donc si j'attends 3 mois que l'arbre soit prêt, la branche à greffer qu'on a coupé il y a 3 mois est forcément morte, on a le droit d'aller recouper des greffons dans la forêt...)

Malheureusement, ils commencent à échanger entre eux sur la manière de construire leurs plannings et je n'y prête pas attention. (On est toujours dans un travail individuel, et je passe toujours 15 minutes avec l'un avant de passer au suivant)

C'est une erreur de ma part: en effet, ils ont partagé leurs pratiques et n'ont conservé que les mauvaises, le deuxième jet de planning de chaque participant est un copié-collé du petit collègue, et le résultat est dénué de sens logique, complètement erroné, alors que leurs premières propositions étaient presque bonnes à quelques erreurs près. Nous reprendrons donc du temps pour ré-expliquer les représentations graphiques du planning et la manière de le lire pour faire oublier les mauvaises pratiques partagées avant que tous ne réussissent à sortir un planning cohérent.

J9:

- Retour sur les outils construits la veille

- Mise en situation de la phase d'exécution même si nous avons pu l'aborder régulièrement au cours des 8 jours précédents et notamment les sujets des risques avérés, des dérives et de nombreux exemples de réajustement, de prises de décisions pour faire face aux aléas. Nous n'avons pas passé beaucoup de temps sur cette phase d'exécution car c'est sûrement celle qu'ils maîtrisent le mieux. Je pense qu'ils ont identifié pourquoi ils construisaient les outils et qu'en phase d'exécution, ils devaient écrire ce qu'ils avaient fait vraiment pour pouvoir faire les réajustements nécessaires, et en phase de clôture comparer le prévu et le réalisé. On passe ainsi une bonne heure sur la phase de clôture et le processus d'analyse et de construction du retour d'expérience: "Qu'est ce que j'aurais pu faire différemment, quels aléas étaient évitables, lesquels étaient inévitables, qu'est ce que j'aurais pu anticiper pour éviter un risque avéré?...."

- Quizz "Vrai/Faux" de synthèse, autour d'affirmations sur la gestion de projet, lors du temps consacré aux réponses du quizz, je donne des explications complémentaires en cas de mauvaises réponses. Globalement les participants ont assimilé les grands principes et bien plus. Là où ils ont commis des "erreurs", ils sont même capables de m'expliquer que l'affirmation n'était pas précise et qu'il manquait tel ou tel élément pour changer leur réponse, je suis impressionné par ce qu'ils ont été capables d'assimiler en si peu de temps.

- Retour sur les attentes de la formation et validation ensemble de l'atteinte de l'ensemble des objectifs validés.

- Remise des certificats de formation

- Petit moment de convivialité autour d'un verre

### **Support Matériel (salle, équipement à disposition...)**

Appréciation Générale :

Excellent

Remarques sur le lieu :

La formation s'est déroulée dans la salle mise à disposition par la "maison des jeunes". Ventilée et de grande taille, elle donne la possibilité de coller de nombreux paperboard aux murs pour avoir un aperçu complet des différentes explications et schémas construits en 9 jours.

Remarques sur l'équipement mis à disposition : J'ai tout fait avant le départ pour être capable de me passer d'informatique, voir d'électricité vu que j'avais conscience de coupures de courant récurrentes. Je n'avais donc besoin d'aucun outil électrique ni informatique. Comme prévu et annoncé dans le mail reçu avant de partir au Bénin, il y avait un paperboard et 4 marqueurs de couleurs à disposition. J'avais préparé d'un côté les outils qu'il fallait qu'ils maîtrisent, de l'autre, des livrets de formation de 45 pages. On a exploité tous les outils, on a consulté 25 pages du livret de formation le dernier jour... ce qui d'une certaine manière prouve que l'adaptation à leur besoin a plutôt été bonne.

Etat du matériel : J'avais prévu un livret plus technique en lien avec le projet spécifique de chaque participant. On a vite identifié que les participants étaient intéressés par de multiples projets. Le président de l'association a donc organisé les photocopies nécessaires pour contenter tout le monde. Nous avons fait en sorte que chacun reparte avec un original et des copies pour ne pas créer de jalousie.

## Les participants

Contact avec les participants : NSPP

Nombre de participants présents : 5

Effectifs annoncés/inscrits/présents : NSPP

Liste exhaustive des participants : N'Kouéi N'DAH (Président association "Entre jeunes") Projet d'agroforesterie qui comporte plusieurs sous projets à savoir reboisement et greffage, apiculture, élevage pintades et formation de personnes motivées à ces domaines.  
N'Tcha MIPO (membre) Projet d'élevage apicole, avait déjà reçu une formation PU sur l'apiculture. Pense à se lancer dans une exploitation de 40 ruches  
N'Tcha YEDE (membre) Projet d'extension d'élevage apicole de 1 à 15 ruches, avait déjà reçu une formation PU sur l'apiculture. Projet d'élevage de lapins, mais j'ai sûrement dû le freiner dans sa volonté quand je lui ai expliqué que c'était l'un des animaux les plus fragiles et les plus sujets à maladies et que cela comportait donc des risques majeurs.  
N'Wéni Augustin MOUNOUKOUN (membre) Projet de pressage et de conditionnement de jus de mangue.  
Elisée N'DIENNE (membre) Projet d'élevage porcin souhaite commencer avec 1 verrat et 4 truies

Constitution de groupes : NSPP

## Méthodologie de travail :

Méthode pédagogique : NSPP

Outils de travail utilisés : La gestion de projet pour les nuls  
3 autres ouvrages que j'ai laissé sur place et dont j'ai oublié les titres précis.  
Fiches "techniques" en lien avec le projet de chacun construit avant le départ en mission  
Livret de formation avec principalement du texte que j'ai construit

avant le départ en mission

Se sont-ils révélés utiles :

Plus que le livret de formation, sur lequel nous nous sommes peu appuyé finalement, je pense qu'ils étaient très satisfaits des éléments concrets que j'avais pu compiler sur les éléments techniques liés à leurs projets. L'important est qu'ils sachent se servir des outils de pilotage et construire leur projet "par écrit".

Quels conseils pour le successeur ?

Représentation schématique et graphique: on n'a pas les mêmes codes culturels pour lire et analyser les graphiques et schémas (organigramme des tâches, planning, schémas à deux axes...). Il faut être très attentifs et précis pour expliquer chaque élément dessiné. Un simple graphique avec abscisses et ordonnées doit faire l'objet d'une définition précise. Dans leurs études ils ont beaucoup de cours théoriques et peu de mise en application pratique, ce qui fait qu'ils n'ont pas l'habitude de construire des outils qui pourraient nous paraître évidents. Ne jamais penser qu'un schéma parle de lui-même, qu'il n'y a pas besoin de l'expliquer, juste de le regarder. On a par exemple mis environ 5 heures à construire un planning avec une quinzaine d'activités.

## Sur le terrain : les réalisations...

### Réalisations :

Rappel de l'objectif initial :

Pour la mission de Romuald, il y aura 5 participants. Ils ont un niveau qui varie du BEPC à un niveau universitaire. Ils sont débutants et ils veulent tous écrire un projet et le mettre en œuvre. Ils ont tous une idée de projet sur lequel chacun veut travailler.

Thèmes :

- Projet d'élevage des pintades
- Projet de développement et entretien d'un rucher pour un miel de qualité
- Projet sur l'apiculture (Apprendre à élever les abeilles dans sa propre ferme)
- Projet d'élevage du porc (Techniques et stratégies d'élevage des animaux domestiques : cas du porc)
- Projet de transformation et conditionnement des jus de fruits à Natitingou

Les attentes des participants sont entre autres :

- Apprendre à écrire un projet.
- Maîtriser les notions fondamentales d'un projet (Définir la notion de projet et les caractéristiques "projet" , Les différentes parties du projet, le processus projet, les sphères d'acteurs projet, Décrire les avantages / enjeux d'un fonctionnement en mode projet.)
- Savoir élaborer un Budget initial du projet : Bâtir son budget initial en intégrant les coûts internes (ressources) et/ou les coûts externes (achats).
- Management des risques : Cycle de management des risques (Identifier, Évaluer, Traiter, Suivre) , Provision pour aléas et risques.
- Avancement / Pilotage"

La formation a-t-elle répondu aux besoins ?

NSPP

Nouvelles connaissances acquises :	NSPP
Utilité de ces nouvelles connaissances :	NSPP
Impact concret dans leur travail :	NSPP

A la fin de la formation, peut-on dire des participants qu'ils sont capables de...

...travailler de manière autonome ?	En partie
...mener à terme leurs projets ?	En partie
...transmettre les acquis à leur entourage ?	En partie

### Sur le terrain : témoignage personnel...

#### Libre expression :

Je ne saurais pas résumer ces 15 jours en quelques lignes. Je savais pourquoi j'y allais, je savais que je reviendrais sûrement plus riche de cette expérience.

Ces relations ne s'expliquent pas, ne se comparent pas à celles que nous vivons tous les jours, elles se vivent, à la fois intensément et avec une simplicité rare. Je ne peux qu'encourager les gens qui ont une sensibilité sociale, une envie de changer les choses à leur petit niveau à tenter cette expérience.

Tout n'est pas positif, loin de là, la proximité avec la misère peut parfois nous mettre terriblement mal à l'aise (Répondre "Non" à un Cul de jatte qui vous demande de l'argent à la sortie du bus n'est pas l'expérience la plus agréable à vivre par exemple) mais cette expérience touche le vrai, loin du paraître occidental, elle forge, elle construit et ne donne envie que d'une chose: en faire plus et repartir dès que possible sur une autre mission.

#### A mon retour...

Que vous a apporté cette mission ?	NSPP
A-t-elle été conforme à vos attentes ?	NSPP
Pourquoi ?	NSPP
Définition de la solidarité internationale ?	NSPP
Acquis transposables dans mon quotidien :	NSPP