

L'analyse opérationnelle.

Etablir un calendrier d'exécution d'un projet est très utile mais pas toujours facile. Pour réaliser cet échéancier avec quelques chances de pouvoir le suivre ; il faut tenir compte de nombreux éléments qui entrent en jeu : l'ensemble de ces éléments que l'on recherche, classe, évalue, c'est l'analyse opérationnelle.



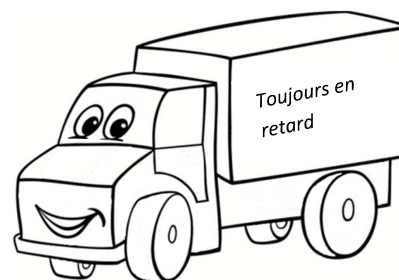
L'analyse du budget, des ressources humaines, des ressources matérielles et technologiques, de l'environnement, va nous permettre de planifier les activités. Il faudra certainement des réajustements, surtout dans les lieux où les aléas sont nombreux, mais ces réajustements seront d'autant plus aisés qu'on aura déjà un échéancier rationnel, auquel l'équipe aura contribué.

Beaucoup de bailleurs demandent un échéancier. Quelle est son utilité ?

- ☒ Il crée une obligation, un engagement collectif de tous les acteurs, y compris les bénéficiaires.
- ☒ Il permet à chacun des acteurs de visualiser les efforts de tous – y compris les siens, pour contribuer au succès du projet.
- ☒ Il permet à l'équipe d'avoir un schéma d'organisation de la réalisation des travaux : certains doivent être réalisés avant, d'autres peuvent l'être en même temps, certains dépendent des autres... d'autres pourraient attendre...
- ☒ L'analyse opérationnelle est aussi un outil de contrôle et de suivi du projet. Elle sera utile lors du bilan qui suivra le même plan. (ce qui était prévu, ce qui a effectivement réalisé, dans les domaines cités plus haut. Pourquoi des écarts...)

Les résultats visés par l'analyse opérationnelle:

- ☒ Produire un calendrier prévisionnel d'exécution ou échéancier, qui permettra d'éviter le temps perdu, les erreurs... de mettre toute l'équipe au courant, avec sa participation.
- ☒ Etablir une fourchette dans les marges de manœuvre dans l'exécution du projet, envisager diverses éventualités qui pourraient mettre en cause le bon déroulement de celui-ci (délais de livraison, aléas naturels, événements possibles, jours fériés, main-d'œuvre en surabondance, augmentation des prix...)
- ☒ Se doter d'un outil de planification et de changement flexible permettant de mieux contrôler et suivre le projet, ainsi que de pouvoir établir des scénarios de réajustement en cours d'exécution, si nécessaire.



Les processus de gestion des actions du projet dans le temps comprennent :

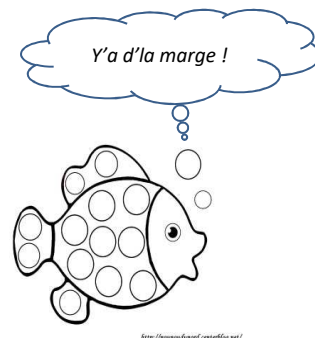
La liste des diverses activités à mener à bien existent déjà dans notre projet.

- ☒ Il faut mettre en évidence l'ordre des activités, (planification initiale) en estimant leur durée, avec une fourchette, dans les actes difficiles qui peuvent réserver des surprises. (exemple : forage : nature du sol...)
- ☒ L'estimation des ressources nécessaires à l'exécution de chaque activité de l'échéancier
- ☒ L'estimation de la durée des activités en nombre de périodes de travail nécessaires à l'achèvement de chaque activité de l'échéancier (en Haïti, lors d'une construction, il y a plusieurs groupes de travailleurs spécialisés : terrassiers, ferrailleurs, maçons, charpentiers, spécialistes portes et fenêtres, installateurs plomberie...d'où l'intérêt d'une analyse opérationnelle.

- ⊗ L'élaboration de l'échéancier, comprenant l'analyse des séquences d'activités et leur durée, des ressources nécessaires et des contraintes de calendrier. Pour cela, il faut consulter les divers groupes à partir de la liste des tâches, pour qu'ils estiment le temps nécessaire, le coût en temps de travail, et les aléas possibles. (Si un chef de chantier a noté qu'il faut 3 jours pour une tâche et qu'il en met 6, vous pourrez lui demander des comptes. Il a peut-être sous-estimé ce temps pour avoir le chantier...ce qu'il ne fera pas si l'analyse opérationnelle est faite avec toutes les parties.)
- ⊗ L'analyse fera apparaître les possibilités de modifications et sera une base pour les apporter. (pour une construction : vous devrez peut-être choisir entre allonger le temps ou embaucher du personnel supplémentaire...ou louer une machine à béton au lieu de gâcher le béton à la pelle... suivant l'échéancier)

La notion de marge.

La marge totale. Elle comprend la marge de fin au plus tôt et la marge de fin au plus tard. (par exemple : des travaux dans une école peuvent commencer après les vacances et doivent se terminer avant la rentrée...On pourra jouer sur divers leviers (nombre d'ouvriers, mécanisation, couplage de deux activités, compression du temps de travail, changement du mode de réalisation, déplacement d'une activité possible après la rentrée, mais pas sur les dates début-fin.)



La marge libre : Si vous avez deux mois de vacances et que les travaux sont prévus en 1 mois, vous pourrez jouer sur d'autres leviers, ou si vous aviez prévu de travailler en dehors de la saison des pluies et que la météo vous donne 15 jours de sécheresse en plus. (Réorganisation de l'échéancier...)

Pour divers aléas imprévus, ces deux marges impliquent des réactions différentes. (Intempéries, vol de matériel, rupture de stock, insécurité...)

Si tout cela est noté, nous aurons enrichi notre champ d'expérience, et nous pourrions noter plus facilement les causes des écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été effectivement réalisé dans le temps donné...analyser ces causes, ses conséquences, et en tirer une expérience. Par exemple, la pose d'une toiture en tôles ou la construction d'un mur peuvent prendre plus de temps si les normes anti cycloniques ou anti sismiques sont respectées. L'utilisation d'un béton aux normes, suivant la tâche peut prendre plus de ciment... Lors de l'analyse opérationnelle, il faudra évidemment prendre en compte les processus de réalisation.