



ROYAUME DU MAROC

مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

**OFFICE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE LA PROMOTION
DU TRAVAIL**

DIRECTION RECHERCHE ET INGENIERIE DE FORMATION

**RESUME THEORIQUE
&
GUIDE DE TRAVAUX PRATIQUES**

MODULE N°37 : PLANIFICATION D'UN PROJET

SECTEUR : FROID ET GENIE THERMIQUE

SPECIALITE : TSGC

NIVEAU : TS

Mai 2007

VERSION EXPERIMENTALE



ISTA.ma
Un portail au service
de la formation professionnelle

Le Portail <http://www.ista.ma>

Que vous soyez étudiants, stagiaires, professionnels de terrain, formateurs, ou que vous soyez tout simplement intéressé(e) par les questions relatives aux formations professionnelles, aux métiers, <http://www.ista.ma> vous propose un contenu mis à jour en permanence et richement illustré avec un suivi quotidien de l'actualité, et une variété de ressources documentaires, de supports de formation, et de documents en ligne (supports de cours, mémoires, exposés, rapports de stage ...) .

Le site propose aussi une multitude de conseils et des renseignements très utiles sur tout ce qui concerne la recherche d'un emploi ou d'un stage : offres d'emploi, offres de stage, comment rédiger sa lettre de motivation, comment faire son CV, comment se préparer à l'entretien d'embauche, etc.

Les forums <http://forum.ista.ma> sont mis à votre disposition, pour faire part de vos expériences, réagir à l'actualité, poser des questionnements, susciter des réponses. N'hésitez pas à interagir avec tout ceci et à apporter votre pierre à l'édifice.

Notre Concept

Le portail <http://www.ista.ma> est basé sur un concept de gratuité intégrale du contenu & un modèle collaboratif qui favorise la culture d'échange et le sens du partage entre les membres de la communauté ista.

Notre Mission

Diffusion du savoir & capitalisation des expériences.

Notre Devise

Partageons notre savoir

Notre Ambition

Devenir la plate-forme leader dans le domaine de la Formation Professionnelle.

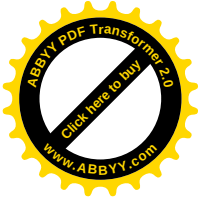
Notre Défi

Convaincre de plus en plus de personnes pour rejoindre notre communauté et accepter de partager leur savoir avec les autres membres.

Web Project Manager

- Badr FERRASSI : <http://www.ferrassi.com>

- contactez : admin@ista.ma



Remerciements

La DRIF remercie les personnes qui ont participé ou permis l'élaboration de ce Module de formation.

Pour la supervision et la validation :

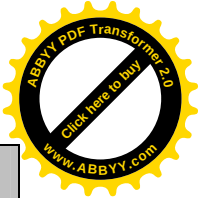
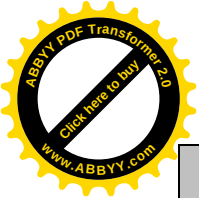
BOUJNANE MOHAMED : *Chef de Pôle du C D C du Secteur Froid et Génie Thermique*

Pour l'élaboration :

Mme Hortensia MILITARU : *Formateur Animateur au CDC-FGT*

Les utilisateurs de ce document sont invités à communiquer à la DRIF toutes les remarques et suggestions afin de les prendre en considération pour l'enrichissement et l'amélioration de ce programme.

***Mr: Said SLAOUI
DRIF***



Planification d'un projet

Durée : 15h

OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU DE COMPORTEMENT

COMPORTEMENT ATTENDU

Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit : préparer un projet de fin d'études, selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent.

CONDITIONS D'EVALUATION

- Travail en équipe (2 à 4 stagiaires).
- A l'aide: - d'un logiciel de traitement de texte;
- d'un logiciel DAO.
- A partir: - d'un modèle de projet
- de directives.

CRITERES GENERAUX DE PERFORMANCE

- Répartition équitable des responsabilités dans une équipe de travail.
- Bonne communication entre les coéquipiers.
- Projet respectant le modèle.
- Rigueur de la démarche et planification du travail.
- Qualité de la présentation.
- Qualité des rapports et des documents.
- Travail soigné et propre.
- Respect des échéanciers.

PRECISIONS SUR LE COMPORTEMENT ATTENDU

A. Choisir le thème du projet

B. Elaborer un cahier des charges

C. Planifier la réalisation du projet

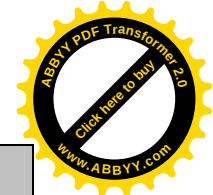
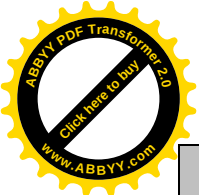
D. Préparer la réalisation du projet

CRITERES PARTICULIERS DE PERFORMANCE

- Examen critique de sujets de projet
- Contribution personnelle au choix d'un projet
- Estimation de l'intérêt et de la faisabilité
- Conformité avec le modèle
- Rédaction rapide du cahier de charges
- Estimation juste du temps nécessaire pour réaliser le projet
- Etablissement préliminaire d'un échéancier et d'un budget
- Recherche active de fournisseurs
- Vérification systématique des échéances livraison

CHAMP D'APPLICATION

Domaine Froid Industriel / réfrigération



OBJECTIF OPERATIONNEL DE SECOND NIVEAU

Le stagiaire doit maîtriser les savoir, savoir-faire, savoir- percevoir ou savoir- être, juges préalables aux apprentissages directement requis pour l'atteinte de l'objectif de premier niveau, tels que :

Avant d'apprendre à choisir un sujet de projet (A)

1. Expliquer les principes et intentions pédagogiques qui sous tendent le projet.
2. Présenter un modèle de projet.
3. Expliquer les échéanciers pour la réalisation du projet.

Avant d'apprendre à élaborer un cahier de charges (B)

4. Présenter un modèle de cahier de charges.

Avant d'apprendre à planifier la réalisation du projet (C)

5. Estimer les coûts de réalisation du projet.
6. Trouver une solution pour un problème technique soulevé par le cahier de charge

Avant d'apprendre à préparer la réalisation du projet (D)

7. Produire une estimation plus précise des coûts.
8. Rédiger un rapport d'étude préliminaire



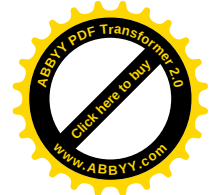
PRESENTATION DU MODULE

*Le présent module **PLANIFICATION D'UN PROJET** se situe parmi les modules qualifiants des formations froid industriel et froid commercial et climatisation.*

Ce module porte sur :

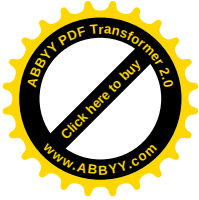
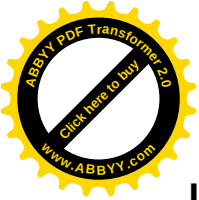
- La problématique de planification et de gestion d'un projet*

Le volume théorique est de 15 heures.



Module N°37: PLANIFICATION D'UN PROJET

RESUME THEORIQUE



Introduction

L'objectif de ce module est d'expliquer brièvement les principales phases d'un projet. Afin de tirer le maximum d'un projet, il est impératif pour le lecteur de bien saisir tous les aspects relatifs à la gestion de projet. Nous discuterons donc dans ce module la gestion de projet et les concepts qui lui sont reliés. Nous examinerons aussi les facteurs clés de succès que l'on doit toujours considérer dans l'élaboration d'un projet.

Finalement, vous devriez être en mesure de:

- Comprendre l'approche de gestion de projet
- Décrire le rôle de chef de projet et la façon de former une équipe de projet
- Acquérir les notions de base du cycle de vie d'un projet
- Distinguer les principales phases de gestion de projet
- Énumérer les facteurs clés de succès d'un projet
- Décrire le modèle de contrôle de rétroaction

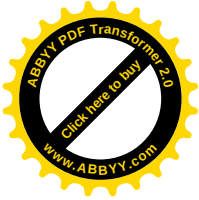
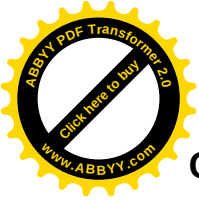
Gestion de projet

Depuis déjà plusieurs décennies, la gestion de projet a contribué de façon très significative à la nouvelle pratique de la gestion. Grâce à cette approche, les organisations peuvent mieux planifier, coordonner, diriger et surtout contrôler leurs ressources et ce, de façon structurée et optimale. En effet, la gestion de projet procure un outil très puissant aux gestionnaires car elle permet de résoudre les problèmes les plus complexes.

Elle répond à un besoin pressant de faire travailler ensemble les ressources multidisciplinaires dans l'atteinte d'un but commun. Elle génère la créativité, l'initiative et *la responsabilisation* des membres de l'équipe de projet.

Plusieurs définitions de la gestion de projet existent un peu partout dans la littérature académique. Une d'entre elle la définit comme étant « **la gestion des interfaces entre la performance, le temps et les coûts** ».

En fait, la gestion de projet nous permet de livrer un bien et/ou un service **de qualité à la bonne place, au bon moment, à la bonne personne et au meilleur coût possible**. C'est donc une activité généralement isolée comportant des objectifs très bien définis.



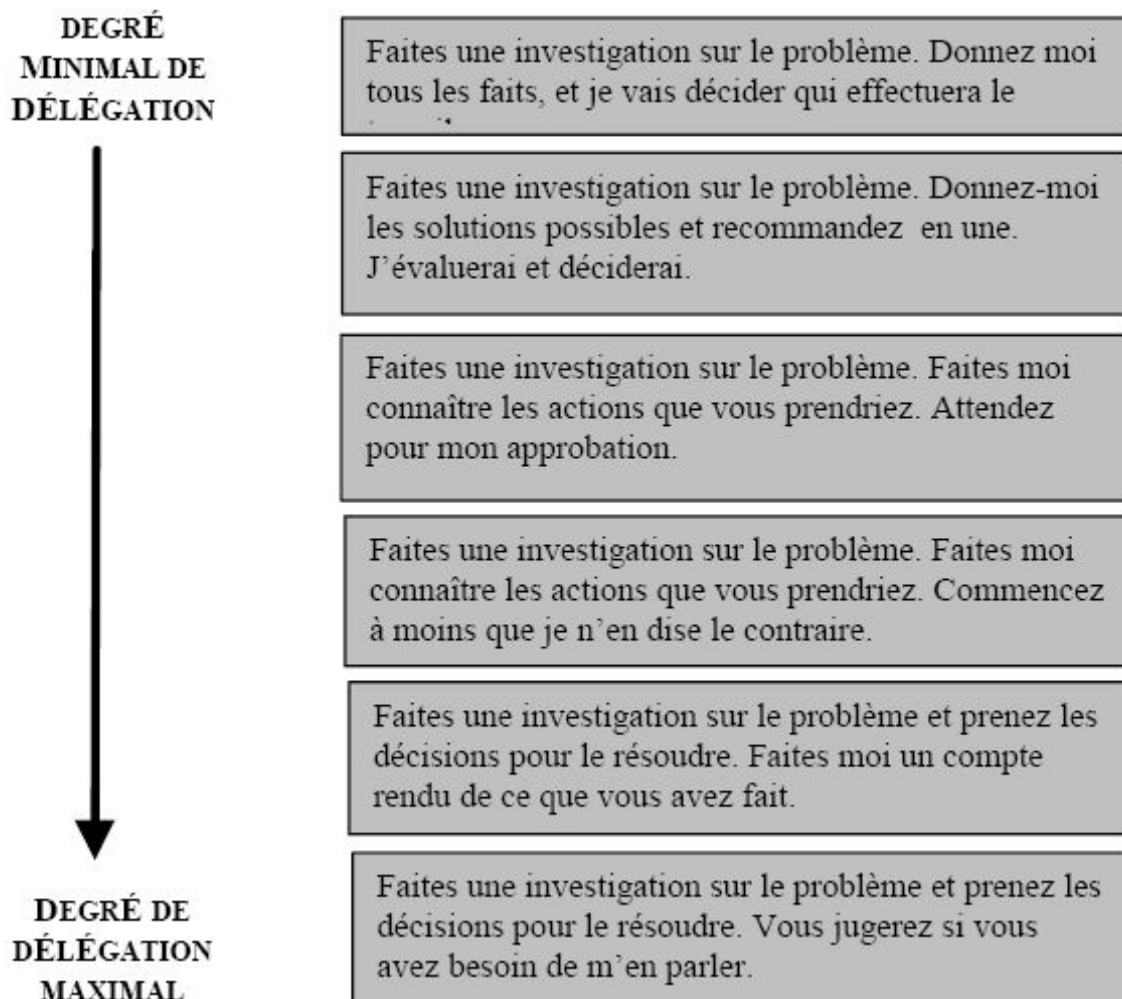
Chef de projet et formation de l'équipe de projet

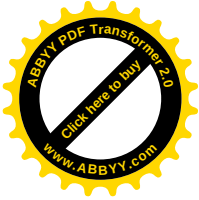
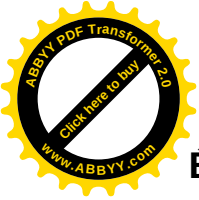
Un aspect important du travail du chef du projet est de gérer les ressources humaines affectées à un projet et de contrôler les changements afin de minimiser tout impact nuisible à l'accomplissement des objectifs du projet. Certains changements sont insignifiants alors que d'autres sont d'importance capitale dans la vie du projet.

Décider de changer la couleur d'une chambre est un changement insignifiant alors que décider de faire une maison à trois étages au lieu de deux est un changement majeur, qui augmenterait certainement les coûts et les délais de la tâche.

La figure 1.1 montre la progression du degré de délégation.

Figure 1.1 Le degré de délégation lors de la gestion des ressources humaines





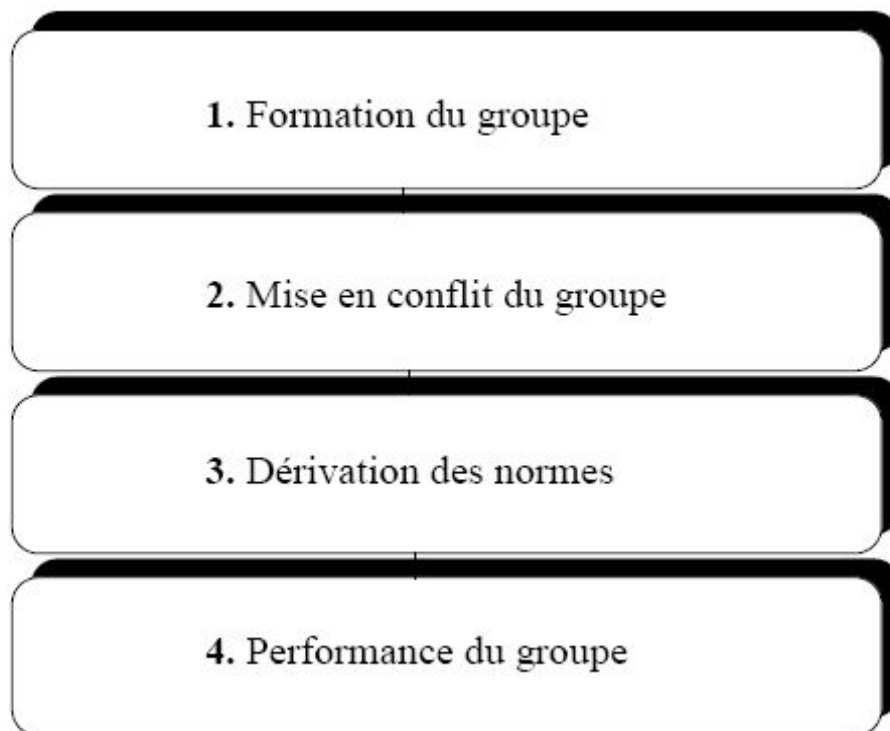
Équipe du projet

Une équipe est un groupe de personnes qui travaille ensemble pour accomplir un objectif commun.

Chaque équipe évolue en passant par plusieurs étapes de développement. Les chefs du projet doivent prendre conscience des étapes à rencontrer pour développer une équipe effective et cohésive.

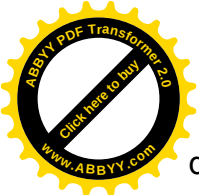
Les étapes de développement sont montrées à la figure 1.2.

Figure 1.2 Les étapes de développement d'une équipe



Expliquons ces étapes d'une façon détaillée:

Formation du groupe : Pendant l'étape de formation de groupe, le chef du projet doit fournir des directions et de l'ordre. En donnant des directions à l'équipe du projet, le chef du projet doit clairement communiquer les objectifs du projet et les bienfaits qu'ils amèneront. Le chef du projet doit aussi créer une vision de réussite à l'égard du projet. Les contraintes concernant l'étendue du travail, niveau de qualité, budget, et l'horaire

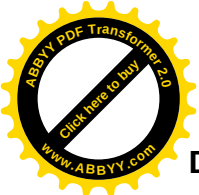


doivent débuter. Le chef du projet doit aussi discuter du processus de formation d'équipe; les raisons expliquant la sélection des membres de l'équipe, leur niveau de compétences, leurs domaines de connaissances, et le rôle de chaque personne dans l'accomplissement des objectifs. Établir des structures est une autre tâche que doit exécuter le chef du projet pendant cette phase. Ceci inclus, définir le procédé et les procédures initiales pour le fonctionnement de l'équipe et traiter des réseaux de communication, approbation et documents administratifs.

Ces procédés et procédures peuvent être améliorées par les membres de l'équipe à mesure que le travail avance.

Afin de réduire le stress, le chef du projet de projet devrait discuter de son style de gestion et de ses attentes en ce qui concerne le travail et le comportement des membres de l'équipe. Il importe aussi de faire travailler l'équipe sur des tâches initiales. C'est ici que le chef du projet parvient à faire participer l'équipe au développement des plans du projet.

Mise en conflit du groupe : La deuxième étape du développement de l'équipe se nomme **Mise en conflit du groupe**. Elle est généralement difficile pour tous les membres, mais il faut absolument passer à travers. Il est impossible d'éviter cette étape de formation. L'objectif du projet est plus précis pendant cette étape. Les membres commencent à exercer leurs connaissances en accomplissant les tâches qui leurs ont été désignées. C'est à cette étape que les attentes développées dans l'étape de formation et la réalité se croisent. Évidemment cela produit des sentiments de tension et des conflits. Lorsque les membres de l'équipe commencent à performer leurs rôles, ils résistent l'autorité du chef du projet et les règles qui ont été mises en place. Pendant l'étape de mise en conflit, il y a beaucoup de frustration, d'hostilité et de tension donc c'est important de former des méthodes pour résoudre les conflits. Le chef du projet doit diriger mais moins qu'en l'étape de formation. Il est important de donner des clarifications sur les tâches pour les membres de l'équipe mais en même temps, leur donner des opportunités de partager le pouvoir à faire les décisions.

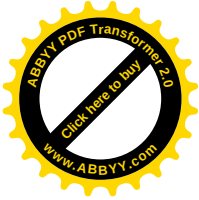
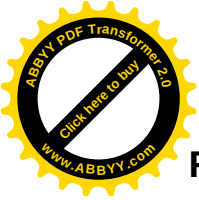


Dérivation des normes : Après avoir traversé l'étape de **Mise en conflit du groupe**, l'équipe poursuit son chemin pour se rendre à l'étape de **Dérivation des normes**. Les conflits interpersonnel devrait pour le plupart être résolus. En général, le niveau de conflits devrait être inférieur qu'il était dans l'étape de **Mise en conflit du groupe** car les attentes personnelles s'alignent avec la réalité de la situation. Le contrôle et les décisions sont transférés du chef du projet à l'équipe. La cohésion commence alors à se développer. Les contributions pour accomplir l'objectif du projet sont grandement appréciées de chacun des membres de l'équipe. Les informations, idées, et sentiments sont mieux partagés ce qui augmente la coopération. Un sentiment de camaraderie apparaît au fur et à mesure que l'équipe passe à travers le processus de socialisation. Pendant l'étape **Dérivation de normes** le chef du projet réduit son rôle de directeur et adopte un rôle de soutien. La performance de travail s'active et la productivité augmente.

Performance du groupe : Dans cette étape, l'équipe est dévouée et devient impatiente à atteindre l'objectif du projet. Le niveau de performance de travail est élevé au cours de cette étape, ainsi que la confiance. Il y a un grand degré d'interdépendance, les membres collaborent fréquemment et veulent s'entraider.

L'équipe possède beaucoup de pouvoir. Le sentiment de satisfaction grandit au fur et à mesure qu'il y a du progrès et qu'il est reconnu. Pendant cette étape, le chef du projet délègue entièrement les responsabilités et l'autorité. Il se concentre sur la performance du projet en ce qui concerne **le budget, le programme, le plan et la portée**.

Son rôle est de faciliter et aider le développement et d'implémenter les actions correctives si le progrès actuel prend du retard.



Rencontres d'équipe

Le chef du projet organise souvent les rencontres d'équipe pour stimuler les relations interpersonnelles d'une équipe et pour renforcer les prévisions, les rôles, et les obligations des membres de l'équipe en considérant les objectifs du projet. Ce serait un choix judicieux de suivre une routine constante pendant vos rencontres pour maximiser ces effets. Il est conseillé de considérer les facteurs suivants avant que la rencontre prenne place:

- Déterminer si la rencontre est absolument nécessaire
- Déterminer le but de la rencontre
- Déterminer les participants de la rencontre
- Distribuer un agenda de la rencontre au moins une semaine à l'avance
- Préparer les média (les acétates, les prospectus, etc)
- Faire les arrangements pour la salle de rencontre

Pendant la rencontre il faut maintenir un format constant et essayer de suivre les suggestions suivantes:

- Commencer la rencontre à l'heure
- Nommer un membre de l'équipe pour prendre des notes de la rencontre
- Réviser le programme et les objectifs de la rencontre
- Faciliter la rencontre sans la dominer
- Résumer les résultats de la rencontre
- Essayer de terminer la rencontre à l'heure
- Évaluer le déroulement de la rencontre
- Publier les résultats de la rencontre dans les 24 heures qui suit la rencontre. Le document sommaire devrait être concis et ne devrait pas dépasser une page.

Il est aussi suggéré de fournir un code de conduite lors de la rencontre de l'équipe pour que tout le monde comprenne les comportements acceptables. La figure 1.3 (page suivante) montre un exemple d'un code de conduite utilisée par les chefs des projets.

Figure 1.3 Le code de conduite lors de réunion d'équipe de projet

RENCONTRE D'ÉQUIPE

Corporation Nouveau Genre



CODE DE CONDUITE

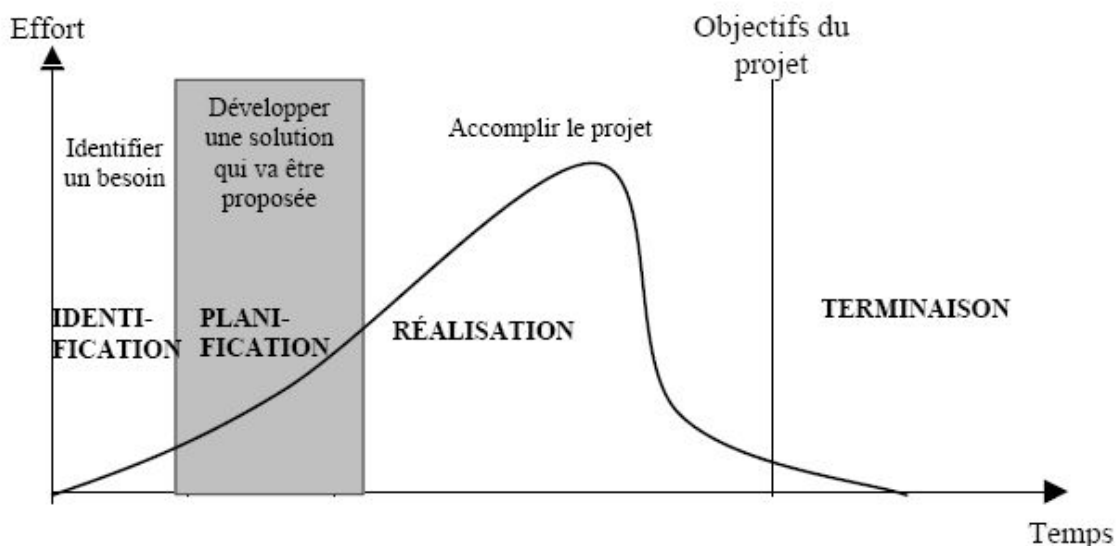
- ☒ S'en tenir au sujet abordé.
- ☒ Arriver à temps et terminer à temps.
- ☒ Une personne prends la parole à la fois.
- ☒ Tous ont la responsabilité d'arriver à temps et de participer. Soyez préparés.
- ☒ Soyez francs, honnêtes et sincères.
- ☒ Éliminez les commentaires sarcastiques et cyniques.
- ☒ Le ton général de la rencontre sera positif.
- ☒ Éliminez les pensées négatives.
- ☒ Faites de la critique constructive
- ☒ Portez attention. Essayez de comprendre, puis faites vous comprendre.
- ☒ Pas de rumeurs.
- ☒ Les idées appartiennent au groupe et non à l'individu.
- ☒ l'équipe parle avec une voix après que la décision est faite. L'unité est très importante.
- ☒ Renforcez le comportement positif.
- ☒ Gardez votre Calme. Si vous le perdez, vous avez tord, personne d'autre.

Cycle de vie d'un projet

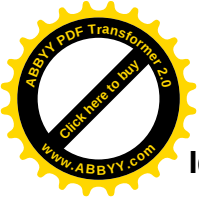
Les projets sont des réalisations uniques qui impliquent nécessairement un certain degré d'incertitude en ce qui a trait aux probabilités de succès. Les organisations qui exécutent des projets divisent normalement ceux-ci en plusieurs phases afin d'en permettre une meilleure gestion et un contrôle adéquat: **identification**, **planification**, **réalisation** et **finalisation** (terminaison).

Collectivement, ces phases sont mieux connues sous le nom de **cycle de vie de projet**, chacune étant marquée par la réalisation d'un ou de plusieurs biens livrables. Un **bien livrable** est un produit tangible, vérifiable, par exemple une étude de faisabilité, un design détaillé ou simplement, un prototype de travail. La figure 1.4 illustre les phases du cycle de vie de projet

Figure 1.4 Le cycle de vie de projet



Les phases du projet font partie d'une séquence logique ce qui permet d'assurer une définition acceptable du produit obtenu. La plupart des projets possèdent 4 ou 5 phases et quelques-uns jusqu'à 9 (particulièrement dans le domaine de l'informatique).



Identification du projet

La première phase, soit celle de l'identification, est sans aucun doute l'une des plus importantes. Elle permet de conceptualiser une idée par une démarche logique qui nous emmènera à bien la maîtriser tout en tenant compte de l'environnement.

Dans cette phase cruciale pour tout projet, il y a quelques outils indispensables qui nous aident à bien identifier le projet. Parlons principalement de la méthode d'identification d'un projet (MIP). Une fois bien complétée, la MIP devient un puissant outil de communication, puisqu'elle incorpore sur quelques pages l'idée, le concept et/ou le mandat du gérant de projet, tout cela articulé de façon claire et concise suivant une logique éprouvée. La MIP permettra de bien saisir la problématique qui génère le projet afin d'en déterminer le but et les objectifs. Elle permettra aussi d'évaluer les risques, d'élaborer les **extrants** et les **intrants** du projet, d'analyser les options potentielles, tout cela dans le but ultime d'obtenir un mandat clair, sans équivoque et très cristallisé.

Un autre outil porte sur les dimensions de l'environnement, soit les facteurs externes et internes pouvant affecter en tout ou en partie le projet. Il comprend les facteurs suivants: physiques et environnementaux, technologiques, socioculturels, organisationnels, politico-légaux, économiques et infrastructurels. C'est un ajout essentiel et complémentaire à la méthode d'identification du projet.

Tous ces documents, dûment complétés, s'avèrent importants: ils permettront de mettre en perspective tous les aspects reliés à la saine compréhension du projet. Grâce à cette excellente source d'informations, les divers intervenants comprendront sans distorsion le bien-fondé du projet ainsi que le but et les objectifs à atteindre. Finalement, le tout aidera les instances décisionnelles à prendre une décision éclairée de *Go/No Go* pour la suite ou le rejet du projet.

Le tableau 1.6 présente les facteurs clés de succès que tout bon gestionnaire devrait considérer avant d'entreprendre un projet.

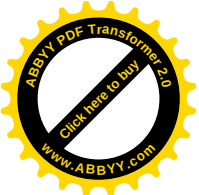


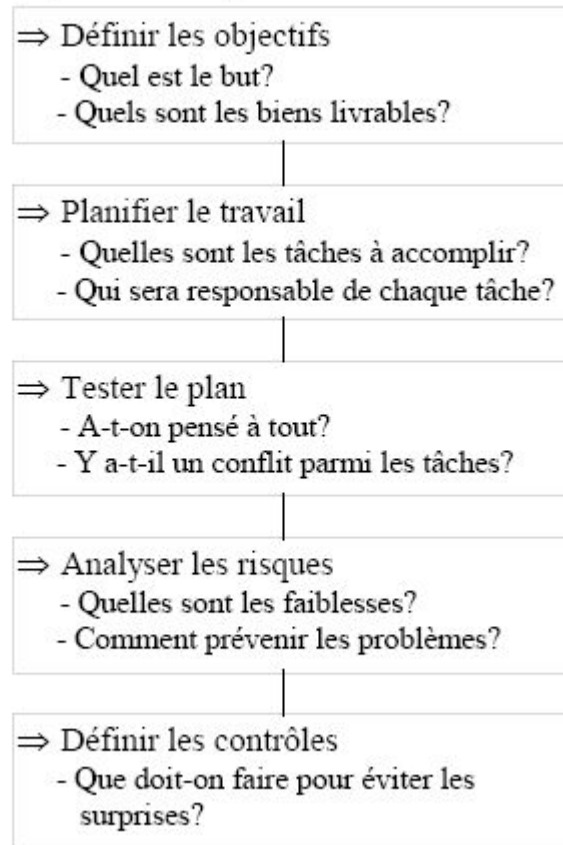
Tableau 1.6 Les facteurs clés de succès selon Steven et Pinto

LA MISSION DU PROJET	<i>Mesure la clarté et la définition des buts et objectifs du projet: il est essentiel de clarifier les objectifs et les orientations générales dès le début du projet. Cela sert de guide pour tous les membres de l'équipe.</i>
LE SOUTIEN DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	<i>Montre le soutien donné au projet par la direction générale: sans son appui concret, le projet apparaîtra comme sans importance. Cet appui se matérialise par la volonté de la direction générale de fournir les ressources et l'autorité nécessaires au succès du projet.</i>
LA PLANIFICATION ET LA PROGRAMMATION	<i>Mesure l'effort apporté à ces deux éléments; souvent seul mécanisme de rétroaction pour plusieurs membres de l'équipe.</i>
L'ÉCOUTE DES CLIENTS	<i>Mesure le niveau de communication et d'écoute active de toutes les parties impliquées dans le projet. La communication doit être continue dans les deux sens.</i>
LE PERSONNEL	<i>Montre comment s'effectue le recrutement, sélection, formation, adéquation aux tâches.</i>
LES TÂCHES TECHNIQUES	<i>Mesure comme facteur la disponibilité des techniques nécessaires, des technologies requises ou des expertises nécessaires dans le projet.</i>
L'APPROBATION DU CLIENT	<i>Montre comment s'effectue la vente du projet au futur usager : sa satisfaction est déterminante pour le succès du projet.</i>
LE PILOTAGE ET LA RÉTROACTION	<i>Montre la qualité de l'information et du contrôle à chaque phase de réalisation du projet.</i>
LA GESTION DES PROBLÈMES	<i>Mesure l'habileté à gérer les crises et les écarts indissociables de la gestion du projet.</i>

Planification du projet

Une fois que l'on maîtrise la compréhension du projet, nous sommes en mesure d'en débiter la planification détaillée. Cela consiste à établir les tâches à effectuer, à identifier les exécutants et à déterminer le temps et le coût de réalisation. La figure 1.7 montre le processus de planification détaillée d'un projet.

Figure 1.7 Le processus de planification détaillée d'un projet



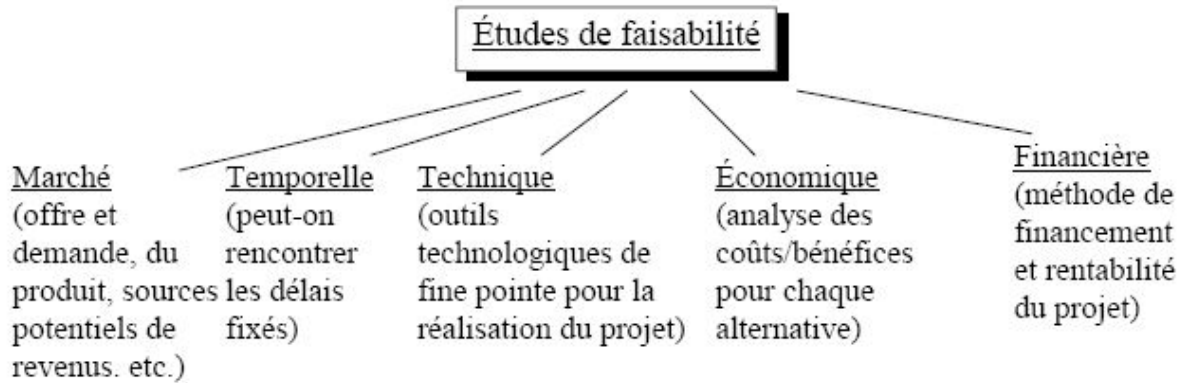
Au début de cette phase, nous aurons aussi complété les différentes études de faisabilités: marché, temporelle, technique, économique et financière qui sont le coeur du projet, comme le montre la figure 1.8. Ce sont elles qui dicteront la viabilité réelle du projet.

L'étude économique établira le potentiel de revenu selon des scénarios pessimiste, réaliste et optimiste. À la suite à celle-ci, l'étude technique nous dictera la marche à suivre afin de livrer le produit et/ou le service désirés. De plus, cette étude permettra de bien définir les coûts directs et indirects reliés à la production.

Finalement, l'étude financière s'attardera aux revenus et aux coûts. Selon la durée du projet, elle pourra extrapoler les revenus et les coûts pour ainsi déterminer la valeur

actuelle nette (VAN), le délai de récupération et le taux de rendement interne (TRI) du projet. Ces études, dûment complétées, permettront de décider de façon bien éclairée si on continue ou si on abandonne le projet. Cela constitue la deuxième décision de *Go/No Go*.

Figure 1.8 Les études de faisabilités du projet



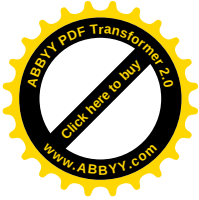
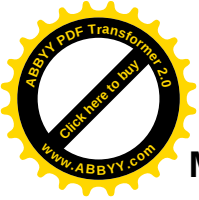
Dans cette phase, une fois prise la décision d'aller de l'avant grâce aux données obtenues par les différentes études de faisabilité, on commence alors la planification détaillée du projet.

Cette planification permettra de déterminer les tâches, d'estimer les ressources et, bien entendu, d'évaluer la durée du projet. La planification du projet devrait permettre d'obtenir un document décrivant l'essentiel des tâches à accomplir pour rencontrer le but et les objectifs fixés dans la phase identification.

Il existe plusieurs outils afin de bien disséquer son projet. Pour déterminer les tâches, on verra comment utiliser la structure de fractionnement du travail (SFT) ainsi que les fiches de lot.

L'échéancier maître élaborera la durée et la préséance de toutes les tâches énumérées ainsi que leurs coûts. Enfin, les mécanismes de contrôle et de suivi, qui sont nécessaires au bon fonctionnement du projet et à l'établissement d'une communication efficace, seront déterminés et appliqués. À ce stade de la planification, nous sommes en mesure de bien saisir toutes les tâches ainsi que toutes les ressources nécessaires à leur exécution.

Cette phase est complétée par la gestion des contrats et des approvisionnements.



Mise en oeuvre du projet

Après avoir identifié les diverses composantes du projet, il faut maintenant en faire la mise en oeuvre. Cela consiste à se familiariser avec la de gestion de projet, à créer un dossier projet, à saisir et à manipuler les tâches entourant le projet en tenant compte de leur durée, et à hiérarchiser les tâches sous forme de phases. De plus, il faut répartir les unités de ressources humaines et matérielles entre les tâches reliées au projet, en plus de saisir les coûts des ressources.

Pilotage du projet

Grâce à la phase de planification, le chef du projet sera en mesure de gérer son projet de façon proactive et ce, en appliquant les règles de l'art en gestion de projet.

Principalement, ces outils lui permettront de faire ce qu'un gérant de projet est toujours censé faire, soit interagir avec les différents intervenants externes et internes gravitant autour du projet.

La phase de pilotage est également appelée étape de contrôle et suivi.

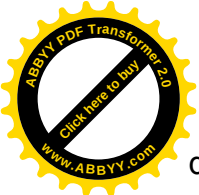
Plusieurs activités sont au centre de cette phase:

- Recueil des informations sur le déroulement réel du projet pour contrôler la durée des tâches, le volume des ressources affectées à celles-ci, etc.
- Évaluation des résultats recueillis et diagnostic
- Décisions correctives en fonction du diagnostic
- Information de l'ensemble des acteurs concernés des corrections effectuées

En fonction des trois catégories d'objectifs définis pour un projet, trois procédures de contrôle et suivi peuvent être mises en place:

- Contrôle et suivi de la programmation (suivi des dates)
- Contrôle et suivi des coûts
- Contrôle et suivi de la qualité ou des performances techniques

Cette phase favorise le contrôle et le respect des échéanciers, des budgets et de la qualité du produit et/ou du service. Pour ce faire, le diagramme de Gantt, n'est qu'un



des outils offerts au gérant de projet. Il permet de corriger ou de justifier les écarts pouvant se produire tout au long du projet.

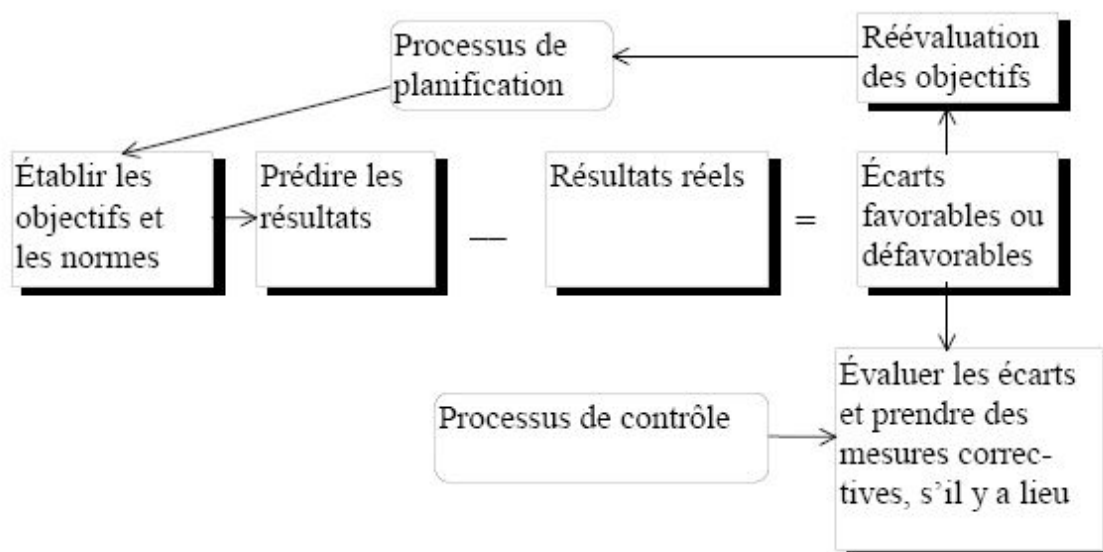
Pour s'assurer que la phase de pilotage soit efficace, il faut établir des lignes de conduite qu'on doit essayer de suivre:

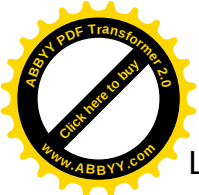
- Mettre sur pied une équipe de projet multidisciplinaire, s'il y a lieu
- Répéter continuellement les objectifs par rapport au projet et au produit
- Définir et gérer un plan bien documenté
- Définir clairement les attentes du projet
- Gérer d'une façon efficace les échéanciers
- Créer une base de données pour le projet
- Faire un audit sur une base périodique après chaque phase, s'il y a lieu
- Encourager les membres de l'équipe à utiliser des outils informatiques pour la gestion, la coordination et le contrôle du projet.
- Autres (tenir des rencontres régulièrement, préparer des rapports de rendement sur les ressources et les tâches reliées au projet, etc.)

La gestion d'un projet suppose la coordination efficace des activités et le contrôle du rendement en termes de coûts et de temps d'achèvement physique de chaque activité.

La figure 1.9 montre un modèle de contrôle à rétroaction.

Figure 1.9 Un modèle de contrôle à rétroaction





Les objectifs et les normes de rendement du projet sont établis à partir du processus de planification.

Le processus de contrôle permet **d'évaluer les écarts entre les prévisions et les résultats**.

Prenons, par exemple, un projet où il n'existe aucun écart entre les coûts budgétisés et les coûts réels, mais où l'on retrouve une différence entre le temps d'achèvement probable et le temps d'achèvement réel d'une tâche du projet. Le responsable de cette activité du projet devra alors examiner cet écart et expliquer les raisons pour lesquelles on n'a pas respecté la durée initialement prévue. Il faut réviser les objectifs si des dérives sont constatées au cours de la réalisation.

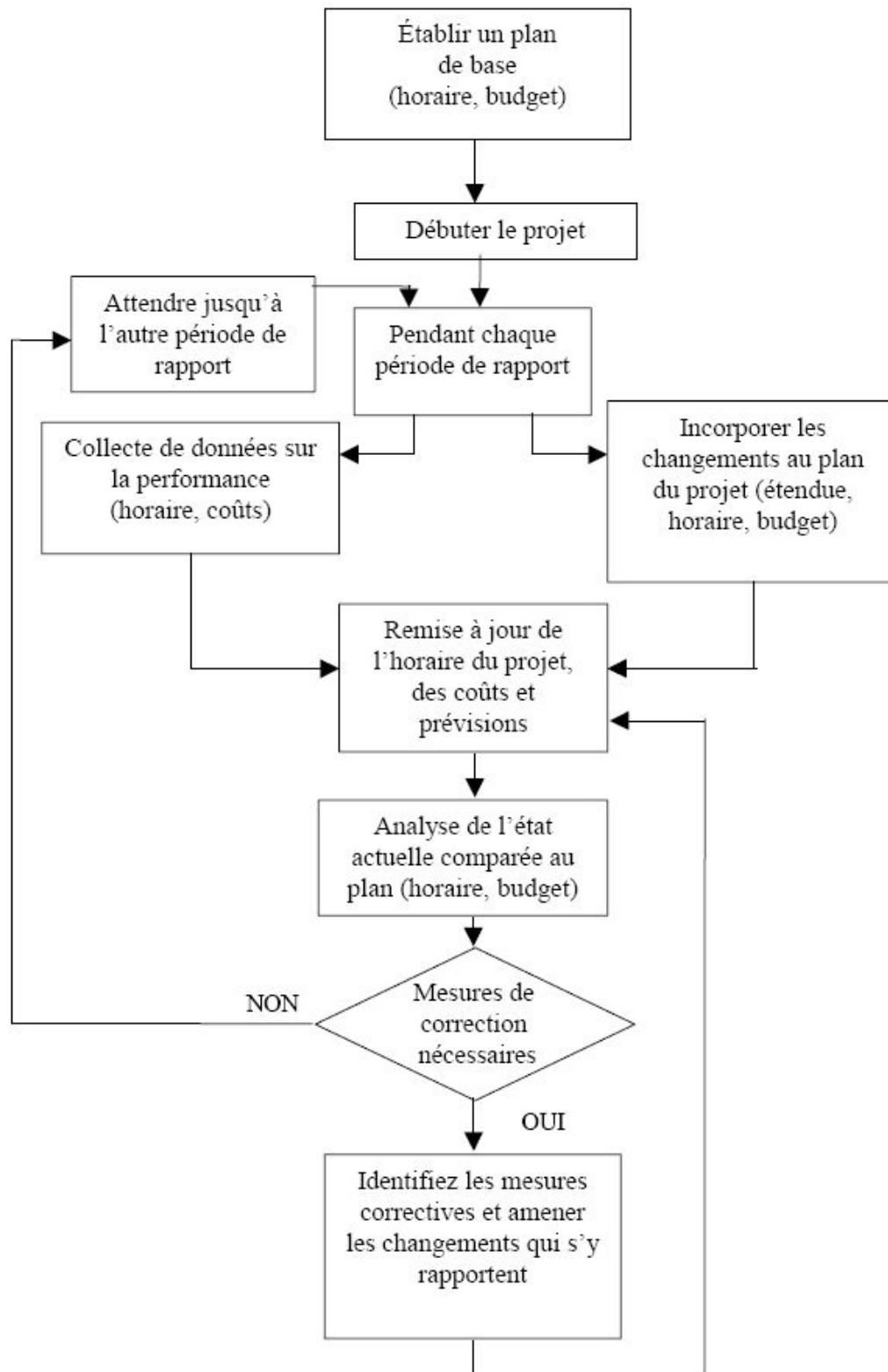
La figure 1.10 (page suivante) illustre **la démarche du processus de contrôle** du projet.

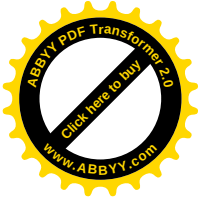
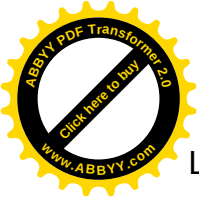
Elle commence avec l'établissement d'une planification initiale qui montre comment la portée du projet va être accomplie avec un échéancier prévu et un budget préétabli. Une période de rapportage doit être établie pour la comparaison du progrès actuel avec le progrès planifié. Pendant la période de rapportage il y a deux sortes d'information à rassembler, les informations sur la performance actuelle et les informations sur les changements dans la portée, l'échéancier et le budget.

Dans le cas d'un changement, il est conseillé de produire une nouvelle planification initiale. Le processus de contrôle de projet continue pendant la déroulement du cycle de vie du projet.

La plupart du temps, une période de rapportage courte aide à identifier les problèmes plus tôt et facilite les actions correctives.

Figure 1.10 Le processus de contrôle de projet





Les outils d'évaluation des résultats du projet sont présentés au tableau 1.11. L'état des mouvements de trésorerie par rapport à chaque tâche du projet, les rapports d'écarts sur les ressources affectées au projet, les diagrammes de tendance de coûts, etc., peuvent tous être préparés pour aider le chef du projet à évaluer le rendement de ses subalternes et d'autres. Un exemple de ce type de rapport est présenté au tableau 1.12.

Tableau 1.11 Les outils d'évaluation du projet

⇒ Rapports d'écarts (prévisions vs réels)
⇒ Diagramme de tâches de Gantt (durées, coûts, etc.)
⇒ Rapport d'avancement du projet (voir tableau 1.12)
⇒ Rapport sur les ressources affectées aux tâches liées au projet
⇒ Charge de travail du projet et affectations
⇒ Résumé sur les tâches périodiques
⇒ Graphique sur les ressources surutilisées
⇒ Autres (Pert et Gantt, échéancier, voir ceux présentés au chapitre 6, etc.).

Tableau 1.12 Les éléments d'un rapport d'avancement à documenter

ÉTAPES PRINCIPALES TERMINÉES

ÉCHÉANCIER

- Degré d'avancement

--

- Variations par rapport à l'échéancier

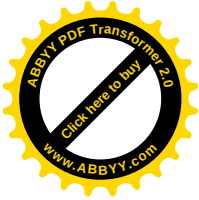
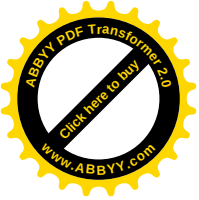
--

- Causes des écarts

--

- Actions correctrices mises en place

--



- Plan d'action

BUDGET

- Sommes dépensées jusqu'à présent

- Variations par rapport au budget

- Causes des écarts

- Actions correctrices mises en place

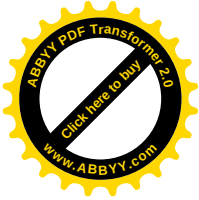
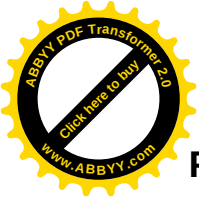
- Plan d'action

AJUSTEMENT DES PRÉVISIONS

ÉTAT DE L'UTILISATION DES RESSOURCES

PROBLÈMES ET ÉCARTS IMPORTANTS

MESURES CORRECTRICES



Finalisation (terminaison) du projet

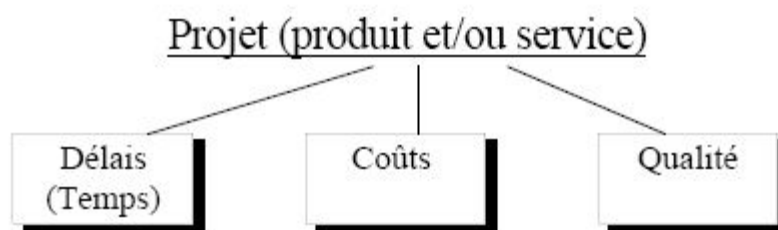
La phase finale du projet en est une d'acceptation, par le client du produit et/ou du service selon le but et les objectifs fixés lors de l'identification. Cette étape consiste principalement à utiliser un document intitulé «rapport de clôture».

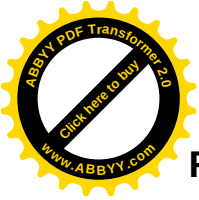
Ce rapport renferme les bonnes et les mauvaises expériences relatives au projet qui sont consignées dans sa base de données. Donc, advenant un autre projet similaire, le futur gérant de projet pourra s'inspirer des expériences passées afin d'éviter de commettre les mêmes erreurs.

Voici les questions auxquelles on essaie de répondre durant la phase de finalisation du projet:

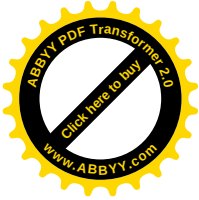
- A-t-on respecté l'échéancier prévu?
- A-t-on rencontré le budget prévu?
- A-t-on utilisé les ressources d'une façon efficace et efficiente?
- Quel est le degré d'atteinte des buts et objectifs?

Souvent, les dirigeants effectuent aussi une vérification du projet afin d'obtenir une opinion objective sur l'atteinte des objectifs. Cette vérification permet de déterminer la façon dont le gérant de projet a administré les délais (temps), les coûts et la qualité - les trois prémisses essentielles à tout projet et/ou produit (ou services) qu'on doit livrer au client.



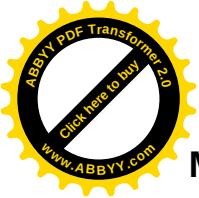


Résumé

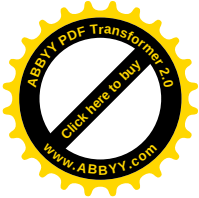


Nous venons de brosser un tableau sommaire sur la gestion de projet. Nous avons décrit le cycle de vie d'un projet type et disséqué ses différentes phases ainsi que les divers outils relatifs à celles-ci. Nous avons ensuite commenté les facteurs clés du succès inhérent à une saine gestion de projet. Tout cela afin de mettre en lumière l'extraordinaire capacité de cette approche de gestion et, surtout sa très grande flexibilité.

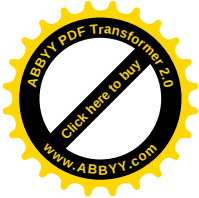
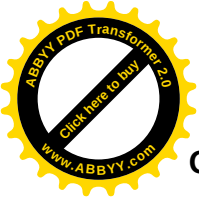
Nous avons aussi examiné le mécanisme de contrôle à rétroaction, qui sert à évaluer les écarts entre les prévisions et les résultats obtenus. Il faut établir des lignes de conduite qu'on doit essayer de suivre pour assurer le pilotage efficace du projet. Le gérant de projet doit être un motivateur hors pair et manifester un leadership honnête pour bien utiliser les ressources humaines sous sa supervision.



Mots clés

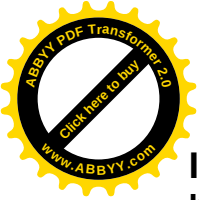


Gestion de projet
Chef du projet
Degré de délégation
Formation du groupe
Code de conduite
Mise en conflit
Formation des normes
Performance du groupe
Cycle de vie
Faisabilité étude de marché
Faisabilité technique
Faisabilité économique
Faisabilité financière
Faisabilité temporelle
Phase identification
Phase planification
Phase mise en œuvre
Phase réalisation
Phase terminaison
Contrôle à rétroaction
Évaluation des résultats
Bien livrable
Processus de contrôle
Période de rapportage



Questions et exercices de révision

1. Qu'est-ce que la gestion par projet?
2. Énumérez les différentes phases du cycle de vie d'un projet.
3. Énumérez les études de faisabilité qu'on devrait effectuer avant d'entreprendre un projet. Expliquez brièvement chacune d'entre elles
4. Énumérez les étapes du processus de planification détaillée d'un projet.
5. Énumérez les différents facteurs de succès vitaux à une saine gestion de projet.
6. Donnez des exemples de projets.
7. Expliquez le mécanisme de contrôle à rétroaction. Que doit-on contrôler dans un projet?
8. Dans quel but évalue-t-on les résultats du projet? Énumérez des exemples de rapports qui aideront le gérant de projet à évaluer ses subordonnés.
9. Quels aspects de la gestion de projet peuvent impliquer un certain niveau d'incertitude? Pourquoi?
10. Définir: étendue, horaire, coût et satisfaction du consommateur et pourquoi ils sont considérés comme des contraintes?
11. Pourquoi est-il important de satisfaire le consommateur?
12. Nommez et décrivez les étapes requises afin de développer un plan de base.
13. Pour quelle raison un chef du projet doit-il contrôler l'évolution d'un projet?
14. Pensez à un projet dans lequel vous êtes présentement impliqués ou dans lequel vous étiez impliqués et:
 - a) Décrivez les objectifs, l'étendue l'horaire, le coût ainsi que toute hypothèse faite.
 - b) Où en êtes vous dans la vie du projet?
 - c) Est-ce que ce projet possède un plan de base? Si oui, décrivez-le, sinon, créez le.
 - d) Est-ce que quelqu'un est en charge de contrôler l'évolution de ce projet? Si oui, comment? Si non, pourriez vous le faire?
 - e) Décrivez une circonstance inattendue qui pourrait mettre en péril le succès du projet.
 - f) Décrivez les avantages anticipés du projet.
 - g) Énumérez les risques potentiels (manque de ressources monétaire; incompétence du chef de projet, etc) qui pourraient affecter la réalisation du projet.



Identification et planification du proje

Introduction

Dans le présent chapitre, nous discuterons de la méthode d'identification d'un bon projet et nous ferons ensuite l'analyse des dimensions de l'environnement affectant celui-ci.

Une fois que nous avons bien identifié le but et les objectifs liés à notre projet, il est impératif de bâtir une planification détaillée de celui-ci à l'aide d'outils tels que la structure de fractionnement de travail, les échéanciers et le diagramme de Gantt.

L'objectif de ce chapitre consiste donc à examiner l'identification du projet et à en bâtir la planification afin de savoir quelle tâche doit être effectuée, par qui, quand, pour combien de temps et à quel coût. Nous atteindrons cet objectif en élaborant un petit projet, en l'occurrence l'aménagement d'un endroit de travail à la maison.

Identification d'un projet

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la première phase, soit celle de l'identification, sans aucun doute l'une des plus importantes, permet de conceptualiser le projet par une démarche logique qui nous amène à bien la maîtriser, tout en considérant les dimensions de l'environnement qui interagit sur celle-ci. Dans cette phase cruciale de l'identification de tout projet, quelques outils deviennent indispensables pour tout gestionnaire de projet.

Parlons d'abord de la méthode d'identification de projet (MIP) en l'appliquant à notre projet de rénovation. Il s'agit de bien identifier notre projet pour qu'il réponde clairement à nos attentes. L'étape «élaboration de la MIP» consiste en premier lieu à comprendre la problématique et les besoins qui génèrent ce projet, et à structurer le concept ou l'idée par une approche méthodique d'identification.

La figure 2.A, à la fin de ce chapitre, présente le document MIP que vous pouvez utiliser lors de l'identification de votre projet. Examinons brièvement ses principales composantes.

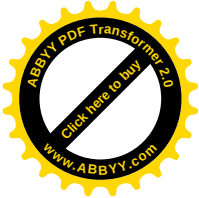


Figure 2.A Les composantes de la méthode d'identification du projet (MIP)

MÉTHODE D'IDENTIFICATION DE PROJET (MIP)

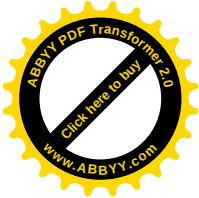
PROJET:

RÉALISÉ PAR:

PROMOTEUR:

MANDATAIRE:

EN DATE DU:



SOMMAIRE EXÉCUTIF

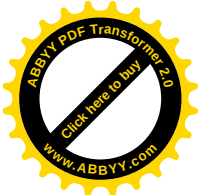
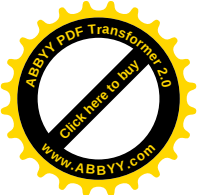
PROBLÉMATIQUE

DESCRIPTION DU PROJET

BUT DU PROJET: (Raison d'être)

OBJECTIF(S) DU PROJET:

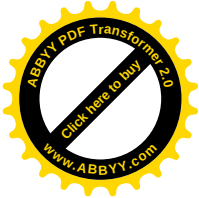
CONTRAINTES:



IDENTIFICATION ET ANALYSE DES OPTIONS

<i>OPTIONS</i>	<i>PERTINENCE</i>	<i>FAISABILITÉ</i>	<i>RISQUE</i>

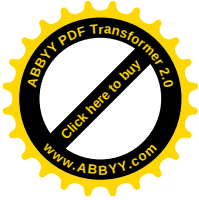
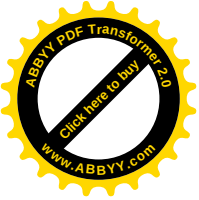
Choix d'une option



DESCRIPTION DES EXTRANTS: (résultats espérés)

ESTIMATION DES INTRANTS POUR CHAQUE
EXTRANT

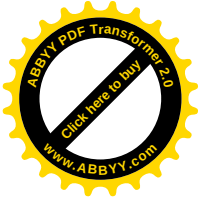
EXTRANT(S)	RESSOURCES HUMAINES	RESSOURCES MATÉRIELLES	RESSOURCES FINANCIÈRES
TOTAL			



Évaluation des risques

<i>Risques</i>	<i>Mesures préventives</i>	<i>Impact</i>	<i>Probabilités</i>	<i>Coûts</i>	<i>Mise en oeuvre</i>

Stratégie de réalisation



LES DIMENSIONS DE L'ENVIRONNEMENT

I PHYSIQUE

- *géographie*

- *climat*

- *sol, air*

- *conditions de travail*

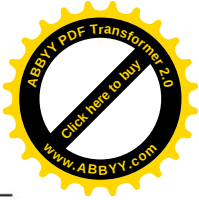
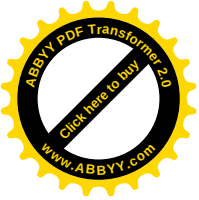
II TECHNOLOGIQUE

- *complexité*

- *transfert*

- *disponibilité des
ressources*

III SOCIOCULTUREL



IV ORGANISATIONNEL

- *hiérarchie*

- *chaîne de décision*

- *autonomie*

- *procédures*

- *autres unités*

- *support*

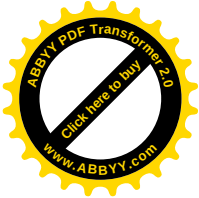
- *autorisations*

V POLITICO-LÉGAL

- *réglementation*

- *système légal*

- *système politique*



VI ÉCONOMIQUE

- *conditions économiques* _____

- *disponibilité des fonds* _____

VII INFRASTRUCTUREL

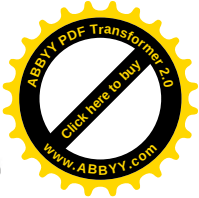
- *communications* _____

- *logistique* _____

- *transport* _____

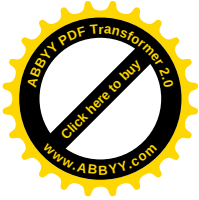
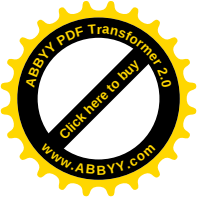


Figure 2.B Les fiches de lot, de tâches et de projet



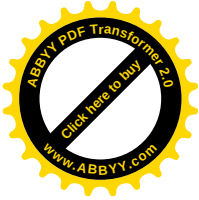
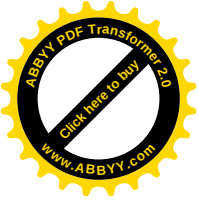
FICHE DE TÂCHES

TITRE:		CODE:			
BUT:					
OBJECTIFS:					
CONTRAINTES POSSIBLES:					
NO DE L'ACTIVITÉ	DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ	HEURES/JOURS REQUIS	COÛT	RESSOURCES HUMAINES REQUISES	RESPONSABLE
TOTAL					



FICHE DE LOT

TITRE:			CODE:		
BUT:					
OBJECTIFS:					
CONTRAINTES POSSIBLES:					
NO DE LA TÂCHE	DESCRIP- TION DE LA TÂCHE	HEURES/ JOURS REQUIS	COÛT	RESSOUR- CES HUMAINES REQUISES	RESPON- SABLE
TOTAL					

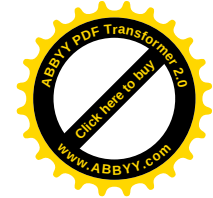


FICHE DU PROJET

TITRE :				CODE:	
BUT :					
OBJECTIFS:					
CONTRAINTES POSSIBLES:					
NO DU LOT	DESCRIP- TION DU LOT	HEURES/ JOURS REQUIS	COÛT	RESSOUR- CES HUMAI- NES REQUISES	RESPON- SABLE
TOTAL					

La **page titre** se veut une photographie des divers intervenants décisionnels impliqués dans le projet. Celle-ci doit contenir :

- Le titre du projet
- Le responsable de l'élaboration (gérant de projet)
- Le promoteur (organisation/division/département) du projet
- Le mandataire (qui donne le mandat)
- La date d'élaboration de la MIP



Le **sommaire exécutif** se veut la radiographie du projet. En une seule page, vous devez expliquer aux autorités compétentes le bien-fondé de votre projet afin d'obtenir l'approbation nécessaire pour poursuivre la planification de ce dernier. Celui devrait comprendre principalement le but, les objectifs, l'option choisie, le budget préliminaire, les grands jalons ainsi que les biens livrables.

Problématique

La problématique et / ou les besoins est le motif pour lequel on élabore le projet.

La **problématique** dans notre projet de rénovation est la suivante: convertir une partie du sous-sol en un bureau de travail pour satisfaire nos besoins de travailleur autonome. Cette idée est générée par les inconvénients entourant l'absence d'une pièce réservée uniquement au travail à la maison (les enfants qui crient pendant un téléphone d'affaires, la comptabilité faite sur la table de cuisine, les enfants qui jouent sur l'ordinateur, la difficulté de recevoir des clients en privé, etc.).

Description du projet

Vient alors l'étape de l'élaboration du but du projet afin de répondre adéquatement à la problématique que nous venons d'identifier. Le but doit être unique, sans équivoque, très clair et précis afin d'obtenir une compréhension homogène du projet de la part de tous les intervenants.

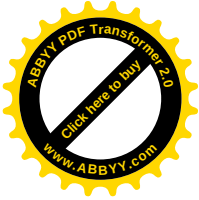
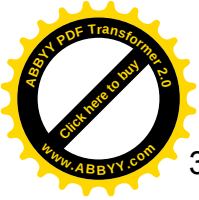
Pour bien illustrer la différence entre un but et les objectifs du projet, nous avons pensé bon de vous les définir afin d'éliminer dès le début toute ambiguïté dans les définitions. Le but, c'est la finalité du projet, ce que, concrètement, on veut obtenir à la fin du projet. Il n'y a qu'un seul but par projet et un seul projet par but.

Le **but**, dans notre cas, sera de créer un espace de télétravail au sous-sol.

Une fois la problématique et le but déterminés, il est essentiel de considérer les **objectifs** que nous voulons atteindre. Par objectifs du projet, nous entendons ce à quoi notre but devrait répondre une fois notre projet complété, ou si vous voulez se sont les résultats désirés une fois le but atteint.

Les **objectifs** de notre projet sont :

1. avoir un espace privé de travail
2. qu'il soit multifonctionnel (rangement, éclairé, privé, etc.)



3. un endroit non sujet au va-et-vient normal de la famille
4. un endroit permettant de recevoir convenablement la clientèle
5. un espace de bureau pouvant contenir tout l'appareillage nécessaire au télétravail

Une fois le but et les objectifs définis, nous sommes donc rendus à l'élaboration des **contraintes** que nous devons considérer dans la phase d'identification du projet. Par contraintes, nous entendons les obstacles majeurs que nous identifions à ce stade-ci, et qui peuvent faire échouer le projet dans son ensemble.

Les **contraintes** pour notre projet sont:

1. le coût de rénovation de ce local ne doit pas dépasser 5 000 \$
2. le local doit respecter l'aménagement intérieur déjà existant
3. les travaux devront s'effectuer sur une période n'excédant pas 6 semaines

Identification et analyse des options

Dans cette présente section, nous devons définir les différentes **options** ou alternatives potentielles que nous prendrons en considération dans l'élaboration de notre projet.

Quels sont les divers scénarios que nous pouvons considérer et qui nous permettront d'atteindre le but fixé?

Les **options**, dans notre cas, sont:

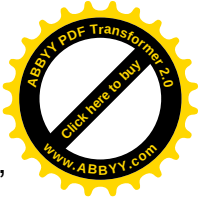
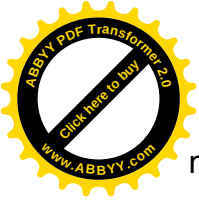
1. tout faire le projet soi-même
2. faire exécuter les travaux par un entrepreneur général
3. être soi-même l'entrepreneur et engager les différents corps de métier

Après avoir étudié les avantages et les désavantages de chaque option, nous sommes en mesure de choisir la meilleure, celle répondant le plus adéquatement à notre but et à nos objectifs.

Pour notre exemple, nous avons choisi **l'option 3**, c'est-à-dire: à effectuer soi-même les tâches d'un entrepreneur (coordination, administration, budget et contrôle de qualité) et engager les différents corps de métier.

Estimation des intrants et extrants

Il faut maintenant définir les biens livrables, communément appelés extrants (*output*) de



notre projet. Les **extrants** du projet représentent le résultat espéré à la fin de celui-ci, c'est-à-dire «*à quoi ressemblera le produit fini?*» .

Dans notre exemple, les **extrants** sont:

1. conception (concevoir le plan)
2. ménage (nettoyer le sous-sol pour recevoir ce bureau)
3. achats (acheter le matériel de construction)
4. construction (coordonner l'activité de construction)
5. aménagement intérieur (peinturer et poser les rideaux)

Les **intrants** constituent les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à l'élaboration des extrants (biens livrables).

Dans notre exemple, les **intrants** sont:

1. **en ressources humaines**: un menuisier, un plombier, un électricien, un tireur de joints, un peintre, un décorateur, un poseur de tapis, un technicien d'une compagnie de téléphone.
2. **en ressources matérielles**: selon les besoins de chaque corps de métier (bois, fils électriques, peinture, tapis, etc.).
3. **en ressources financières**: disponibilité de 5000 \$.

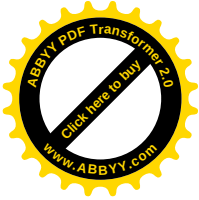
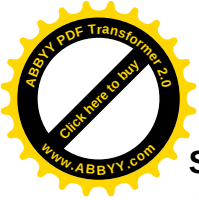
Évaluation des risques

Évidemment, aucun projet ne se planifie sans comporter des risques. Tous les gérants de projet vous diront l'importance de bien identifier les risques dès la phase d'identification afin de déterminer leur impact sur le projet ainsi que les plans de contingence.

Dans notre exemple, **les risques** que nous avons identifiés sont:

- à ne pas obtenir un permis de rénovation de notre ville
- à les corps de métier non disponibles aux dates désirées
- à ne pas disposer de l'argent nécessaire aux rénovations
- à les spécifications du projet étant complexes, on risque de se tromper
- à autres (le client est exigeant quant aux biens livrables, les délais et les coûts inattendus durant la construction sont possibles, etc.)

Cette évaluation permet au gérant de projet d'être proactif et de prendre les mesures qui s'imposent pour prévenir ou corriger les problèmes.



Stratégie de réalisation

À cette étape-ci, nous sommes en mesure de déterminer la stratégie de réalisation de notre projet. Par stratégie, nous entendons le «*phasing*» du projet, comme les grandes étapes ou jalons qui nous permettront d'atteindre le but et les objectifs du projet.

Dans notre exemple, **la stratégie de réalisation** sera:

Phase I Conception mars 19xx

Phase II Ménage avril 19xx

Phase III Achats mai 19xx

Phase IV Construction juin 19xx

Phase V Aménagement intérieur juillet 19xx

Avec la stratégie de réalisation se termine l'élaboration de la méthode d'identification du projet (MIP). En suivant ce document, nous avons identifié et articulé logiquement et d'une manière analytique notre idée. C'est alors qu'il devient un excellent outil de communication puisqu'il explique clairement et sans équivoque le projet élaboré par le gérant de projet. Nous sommes en mesure maintenant de considérer les dimensions de l'environnement qui pourraient avoir un effet sur notre projet.

Dimensions de l'environnement

Tous les projets sont assujettis aux influences externes et internes de l'environnement.

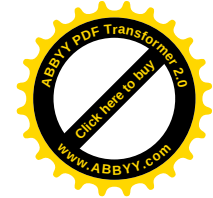
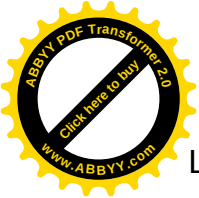
Il est donc vital, à ce stade-ci du projet, d'en évaluer les impacts sur votre projet.

Nous en dénombrons sept types d'influences: environnemental, physique, technologique, socioculturel, organisationnel, politico-légal, économique et infrastructurel (voir cette section à la figure 2.A).

Si nous reprenons notre exemple d'aménagement d'un espace de travail à la maison, la première dimension à considérer, l'aspect **physique** comme l'espace disponible, la dimension de la pièce, etc. sont des facteurs à considérer.

La deuxième dimension est celle de la **technologie**. Même si le projet est peu complexe, il faudra tout de même considérer l'évolution des outils automatisés de construction comme des robots peintres, des outils techniques de fabrication très perfectionnées, etc.

La troisième variable de l'environnement est tout l'aspect **socioculturel**. Plus évident dans des projets outre-mer où l'adaptation à une nouvelle culture et d'autres façons de faire est primordial au succès du projet.



La quatrième dimension est **organisationnelle**: il faut respecter les procédures administratives déjà en place dans les organisations.

Le cinquième aspect est **politico-légal**: quelles lois et quels règlements pourraient avoir un impact sur le projet. Pour l'exemple qui nous concerne, l'acquisition d'un permis de rénovation de la ville est obligatoire avant l'exécution de tels travaux ainsi que le respect du code de construction.

L'avant-dernière dimension à considérer traite des aspects **économiques** tel que les taux d'intérêt, le taux de change, les impôts, etc.

Enfin, la dernière dimension est l'**infrastructure**, surtout considérer dans des projets éloignés comme celui de LG2 à la Baie James.

Une fois cette grille complétée, il devient possible de bien considérer les facteurs environnementaux pouvant affecter notre projet.

Après avoir obtenu une bonne compréhension du projet grâce au MIP et évalué les dimensions de l'environnement, nous sommes maintenant prêt à débiter la phase de planification après avoir reçu l'aval de continuer le projet basé sur l'information retenue.

Planification du projet

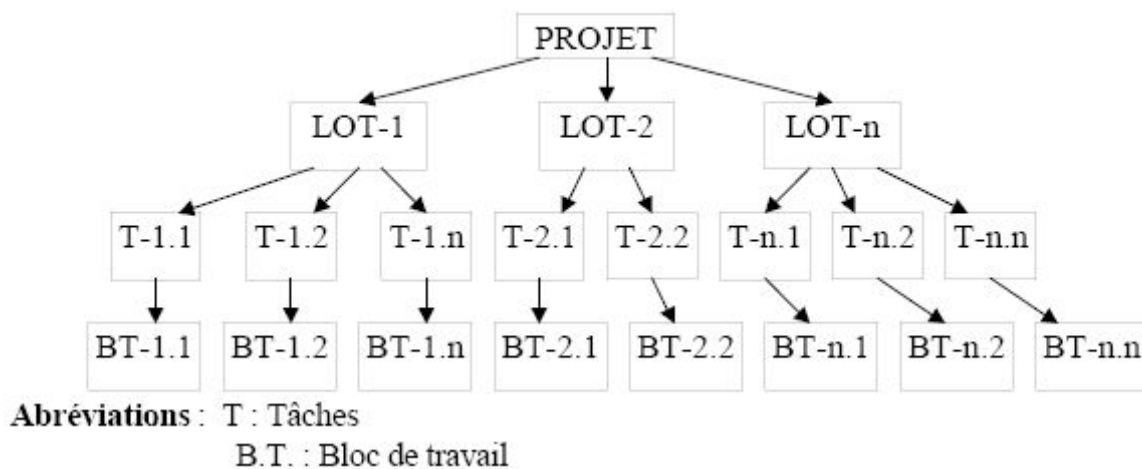
Grâce aux différents outils que nous avons décrit précédemment, nous pouvons débiter la phase planification. Celle-ci consiste principalement à disséquer le but en ses principales composantes, déterminer plus facilement les différentes tâches que nous devrons exécuter afin de mener à bien notre projet. Cette opération vitale nous permettra de bâtir une saine planification, que nous examinerons d'une façon détaillée dans cette section.

Structure de fractionnement de travail

Un des éléments clés de toute planification d'un projet est sans aucun doute la **structure de fractionnement de travail (SFT)**. Traduite de l'anglais, *Work Breakdown Structure (WBS)*, cette charpente consiste à découper le projet en lots de tâches d'une façon logique, selon une démarche descendante.

Le gérant du projet devrait le décomposer en une structure comme celle suggérée à la figure 2.1:

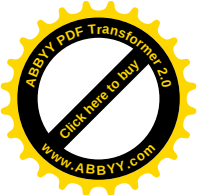
Figure 2.1 La décomposition du projet en une structure



1. le projet en entier se découpe en un sous-ensemble de lots;
2. les lots se décomposent en des tâches simples ou activités;
3. les tâches simples forment un bloc de travail dont un membre de l'équipe de projet est responsable.

Cette approche permet de mesurer plus facilement les tâches en termes de ressources (financières, matérielles, humaines). Chaque tâche du projet est ainsi planifiée, coordonnée et contrôlée:

- localisation géographique et temporelle



- affectation des ressources
- fonctions (service de facturation, production; etc.)
- responsabilité

Nous allons maintenant élaborer les étapes logiques à suivre afin de bâtir une SFT représentant toutes les tâches à effectuer dans le cadre de notre projet ou, si vous voulez, «*le quoi faire?*» du projet.

Étape 1: Il s'agit ici de dresser la liste de toutes les tâches que l'on se doit d'effectuer dans un projet.

Étape 2 : Une fois que l'on a déterminé toutes les tâches à effectuer pour mener à bien notre projet, il s'agit maintenant de regrouper celles qui ont des points communs. Ces regroupements, qui s'appellent des «*lots*», forment le niveau 2 de la structure de fractionnement.

Étape 3 : Cette étape consiste à mettre dans un ordre logique et séquentiel, les lots que nous venons d'établir. Elle permet ainsi de bâtir la structure de fractionnement de travail (SFT).

Aménagement d'un bureau

1.0 Architecture	2.0 Logistique	3.0 Construction	4.0 Décoration et finition	5.0 Gestion de projet
1.1 faire ou faire faire un plan d'aménagement (architecte ou designer d'intérieur)	2.1 désencombrer l'endroit où l'on désire faire la rénovation (s'il y a lieu)	3.1 acheter de matériaux 3.2 monter la charpente 3.3 passer les fils électriques 3.4 décider de l'emplacement des lumières, des interrupteurs, des prises et des calorifères	4.1 évaluer les besoins (décoration) 4.2 choisir les esquisses et les échantillons 4.3 préparer le plan final de décoration 4.4 accepter le plan final de décoration	5.1 obtenir un permis de la ville 5.2 engager les corps de métier 5.3 obtenir un prêt financier 5.4 payer les factures 5.5 obtenir des estimations des corps professionnels
1.2 évaluer les besoins (architecte ou designer)	2.2 dresser la liste des matériaux nécessaires pour chaque corps de métier	3.5 faire poser le gypse 3.6 faire tirer les joints 3.7 faire brancher les prises, les lumières, les interrupteurs et les calorifères 3.8 peindre, tapisser	4.5 choisir l'ameublement 4.6 choisir les accessoires	
1.3 faire faire une esquisse	2.3 faire livrer les matériaux	3.9 enlever et déplacer un poteau de soutien 3.10 réparer le ciment 3.11 faire poser les portes, les cadres et les plinthes 3.12 faire poser le tapis 3.13 faire poser une ligne téléphonique 3.14 faire poser des tablettes de rangement 3.15 autres (déplacer le réservoir à eau chaude, etc.)	4.7 décorer la pièce 4.8 faire poser les rideaux	
1.4 accepter le plan d'aménagement	2.4 entreposer le matériel			

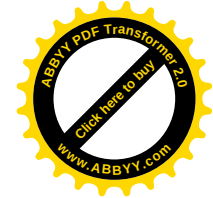
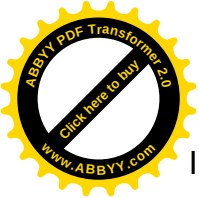
Exemple : **SFT pour le projet d'aménagement d'un bureau**

Estimation des ressources

L'art de l'estimation est très difficile à maîtriser. Celle-ci est basée principalement sur des données historiques, l'expérience et le jugement. Hormis le secteur de la construction, où il existe des estimateurs professionnels, il est très compliqué d'estimer de façon précise la plupart des projets

En gestion de projet, il existe un outil qu'on appelle la «fiche de lot» qui permet, une fois la SFT complétée, d'estimer chacune des tâches au meilleur de notre connaissance et de simplement en faire l'addition. Ce total nous permettra d'obtenir une estimation pour le lot en entier et le projet dans son ensemble.

La fiche de lot permet de rassembler toutes les données relatives à chacune des tâches que nous avons élaborées à l'aide de la structure de fractionnement du travail (SFT).



Il s'agit ici de prendre une tâche à la fois, d'en estimer la durée, les besoins en ressources humaines et matérielles, et d'en déterminer le responsable. L'annexe 2.B montre les fiches à remplir pour cette partie du projet.

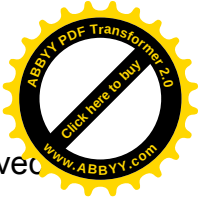
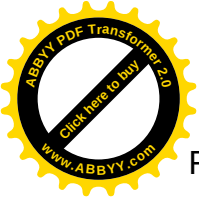
Une fois ces informations compilées, nous sommes en mesure d'estimer le coût global pour chacun des lots. Il nous est alors facile de regrouper les totaux de chacun des lots, et ainsi en arriver au budget final du projet.

À titre d'exemple, nous utiliserons le lot 4.0 «Décoration et finition» afin d'illustrer l'articulation d'une fiche de lot. Pour les besoins de notre projet, nous avons choisi les services de Décor 2000 à un taux horaire de 40 \$; de Robert, responsable de l'achat des meubles à un taux horaire de 50 \$; quant à Jeanine, responsable du choix des accessoires, elle n'est pas rémunérée. Le tableau 2.2 montre les ressources affectées aux tâches.

Tableau 2.2 L'affectation des ressources au projet

Code	Tâche	Nom des ressources humaines	Durée	Ressources humaines	Ressources matérielles	Total
4.1	Évaluer les besoins (décoration)	Décor 2000	2 h	40 \$/h	0	80 \$
4.2	Choisir les esquisses et les échantillons	Décor 2000	2 h	40 \$/h	0	80 \$
4.3	Préparer le plan de décoration	Décor 2000 et Jeanine	1 h	40 \$/h	0	40 \$
4.4	Accepter le plan de décoration	Décor 2000 et Jeanine	1 h	40 \$/h	0	40 \$
4.5	Choisir l'ameublement	Robert	3 h	50 \$/h	200 \$	350 \$
4.6	Choisir les accessoires	Jeanine	4 h	0	500 \$	500 \$
4.7	Décorer la pièce	Robert	2 h	50 \$/h	0	100 \$
4.8	Faire poser les rideaux	Décor 2000	1 h	40 \$/h	150 \$	190 \$
Total			16 h		850 \$	1380 \$

Pour finaliser la fiche de lot, il s'agit maintenant de déterminer le but et les objectifs du lot en question, en plus de tenter de prévoir ce qui pourrait nuire à la réalisation de ce lot en particulier.



Par exemple, dans l'exercice qui nous concerne, le but que nous voulons atteindre avec le lot «Décoration et finition» est:

But: Aménager l'intérieur du bureau de façon fonctionnelle et très opérationnelle

Il en va de même pour les objectifs.

Objectifs: - Avoir un environnement multifonctionnel.

- Créer un espace de travail agréable et paisible.

- Créer un endroit de travail privé.

Vous êtes maintenant en mesure de compléter la formule Fiche de lot qui représente l'estimation en ressources humaines, matérielles et financières de votre lot. Vous retrouverez en annexe à ce chapitre la formule type d'une fiche de lot que nous devons compléter. Une fois cette étape terminée, il devient très facile, en additionnant les totaux des cinq fiches, de monter le budget du projet. Ainsi, le total de toutes les fiches représente le budget final du projet.

Préparation de l'échéancier

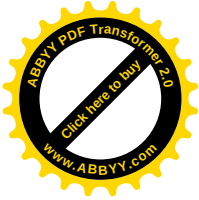
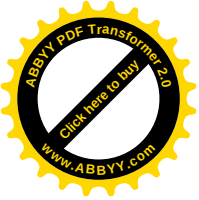
Le calendrier du projet est probablement l'outil le plus important et le plus utile dont dispose le gestionnaire. Le simple fait de l'établir permet de mieux comprendre les besoins relatifs au projet et le rapport entre les outils. C'est une partie essentielle du plan du projet servant à mesurer les progrès et à contrôler les résultats. Toutefois, son utilité dépend de son adéquation aux besoins.

Établir un calendrier, c'est ordonnancer les lots de façon à en arriver à une date d'exécution définitive. Un bon système d'établissement de calendrier devrait:

- permettre le contrôle et l'examen par les cadres de tous les niveaux qui participent au projet ou en sont responsables;
- comporter une présentation graphique facile à comprendre, soit un rapport visuel avec le calendrier civil un nombre minimum de symboles, pour des raisons de simplicité, mais suffisamment pour bien montrer les relations entre les lots.

Grâce aux fiches de lot, on peut obtenir l'estimation du coût de chacune des tâches, de chacun des lots et, finalement, celle du projet dans son ensemble.

Maintenant, nous utiliserons ces estimations de façon logique et séquentielle, en respectant les précédentes, afin d'obtenir un échéancier préliminaire pour chacun des lots, et ensuite pour le projet dans son ensemble.



Dépendance entre les tâches

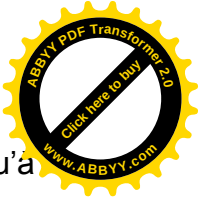
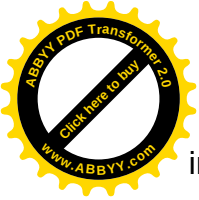
La première étape dans l'élaboration d'un calendrier ou d'un échéancier des activités est la suivante, il s'agit de déterminer la dépendance qui existe entre chacune des tâches d'un même lot (voir le tableau 2.3). **Par dépendance**, nous entendons la relation qui doit exister entre deux tâches, Par exemple, la charpente de la maison doit être complétée avant d'entreprendre le toit.

Tableau 2.3 La dépendance entre les tâches

PROJET:	Aménagement d'un bureau	
RESPONSABLE:	Nom du responsable : vous même	

ID	NOM DE L TACHE	PRÉDÉCESSEURS
4.1	Évaluer les besoins	aucun
4.2	Choisir les esquisses et les échantillons	4.1
4.3	Préparer le plan de décoration	4.2
4.4	Accepter le plan de décoration	4.3
4.5	Choisir l'ameublement	4.4
4.6	Choisir les accessoires	4.4
4.7	Décorer la pièce	4.5, 4.6
4.8	Faire poser les rideaux	4.7
page x/x		

En obtenant cette information, il est alors très facile de déterminer la relation entre chacun des lots pour le projet dans son entier (voir le tableau 2.4). Nous pouvons



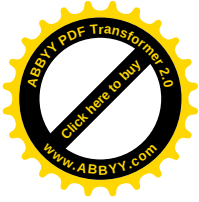
inscrire, par lots, toutes les tâches, leur description, ainsi que les délais. Il ne reste qu'à déterminer les prédécesseurs et les successeurs pour chacune d'entre elle.

Tableau 2.4 La dépendance entre les lots

PROJET:		Aménagement d'un bureau
RESPONSABLE:		Nom du responsable: vous-même
ID	NOM DU LOT	PRÉDÉCESSEURS
1.0	Architecture	(5.0) gestion de projet
2.0	Logistique	(1.0) architecture
3.0	Construction	(1.0) architecture (2.0) logistique
4.0	Décoration et finition	(3.0) construction
5.0	Gestion de projet	aucun
page x/x		

Préparation de l'échéancier maître

Vous êtes maintenant en mesure de bâtir l'**échéancier maître**. Celui-ci se veut un outil graphique qui permettra de voir, sur une même page, le code de la tâche, sa description, les délais, la dépendance entre les tâches, ainsi que la durée totale du lot. En utilisant notre exemple, en voici la démonstration aux tableaux 2.5 et 2.6.



DATE:

[illegible]

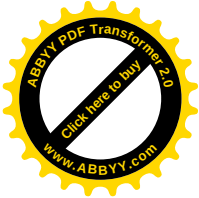


Tableau 2.6 L'échéancier maître des lots du projet

PROJET: Aménagement d'un bureau

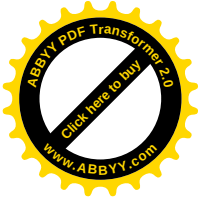
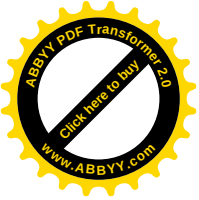
DATE:

LOTS DE TRAVAIL		Nom -Ress.	Durée	en jours (7.5 h/jr)												
Lots	Description			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.0	Architecture	Décor 2000	2 jrs													
2.0	Logistique	vous	1 jr													
3.0	Construction	corps de métier	8 jrs													
4.0	Décoration et finition	Décor 2000	1,61 jrs													
5.0	Gestion de projet	vous	13 jrs													

Résumé

Nous avons vu dans ce chapitre l'importance de bien identifier notre projet. Nous avons bâti notre exemple suivant la méthode d'identification de projet (MIP). Le fait de bien saisir l'envergure de notre projet nous permet d'en débiter la planification détaillée. Nous avons aussi examiné la planification détaillée de notre projet. Pour ce faire, nous avons bâti la structure de fractionnement du travail, qui reflète, de façon synthèse, le «quoi faire» du projet. Cela représente la charpente du projet puisqu'on en illustre la structure sur une seule page.

De plus, nous avons aussi examiné à l'aide de l'outil des fiches de lot, comment estimer la durée pour chaque tâche, les unités de ressources humaines, matérielles et financières par lots et pour le projet. Grâce à la SFT et aux fiches de lot, nous savons maintenant les durées des tâches et les coûts associés à celles-ci, de même que les ressources nécessaires.



1.2 L'équipe projet

1.2.1 Organisation de l'équipe projet

La réussite d'un projet passe par une organisation rigoureuse et efficace de **l'équipe projet**. L'organisation du projet est tributaire de la hiérarchie de l'entreprise concernée.

Les acteurs de l'équipe projet SI sont les suivants :

- **la MOA** : c'est la maîtrise d'ouvrage, à l'origine de l'expression d'un besoin qui est l'objectif du projet à atteindre. La MOA doit décrire le besoin dans un document, souvent nommé CDC fonctionnel (Cahier des Charges fonctionnel) La MOA est aussi chargée de préparer des cas de tests fonctionnels pour vérifier que les développements/paramétrages effectués par la MOE fonctionnent.

Exemple de MOA :

Dans le cas d'un projet d'implémentation du module CO (contrôle de gestion) du progiciel SAP, la MOA est constituée des contrôleurs de gestion impliqués sur le projet.

- **la MOE** : c'est la maîtrise d'oeuvre, qui prend connaissance du besoin exprimé et qui tâche d'y répondre informatiquement. Pour ce faire, elle rédige un dossier de réponse au besoin, nommé parfois CDC technique (cahier des charges technique) ou dossier de paramétrage ou encore dossier de conception général. La MOE se charge aussi de faire les développements/paramétrages nécessaires.

Exemple de MOE :

Un service informatique en interne et dédié au projet ou une SSII à qui l'entreprise en charge du projet sous-traite intégralement les développements informatiques d'un projet.

1.4 La planification d'un projet

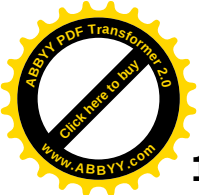
1.4.1 Définition de la planification de projet

C'est l'activité qui consiste à déterminer et à ordonnancer les tâches du projet, à estimer leurs charges et à déterminer les profils nécessaires à leur réalisation.

L'outil requis est le **planning**.

Les objectifs du planning sont les suivants :

- déterminer si les objectifs sont réalisés ou dépassés
- suivre et communiquer l'avancement du projet
- affecter les ressources aux tâches



1.4.2 Le découpage du projet

La conduite d'un projet repose sur un découpage chronologique (phases) du projet en précisant

- Ce qui doit être fait (tâches)
- Par qui cela doit être fait (Ressources)
- Comment les résultats (Livrables) doivent être présentés
- Comment les valider (Jalons)

1.4.3 La notion de WBS

La **WBS (Work Breakdown structure)** est la structure hiérarchique des tâches du projet.

La conception de la WBS passe par

- L'établissement d'une liste des résultats de travail (livrables) les + importants du projet
- La division (si nécessaire) de ces livrables en sous-ensembles
- Pour chaque livrable et sous-livrable, le listage des activités qui sont nécessaires à sa réalisation
- La possibilité de diviser ces activités en sous-activités

1.4.4 L'ordonnancement des tâches

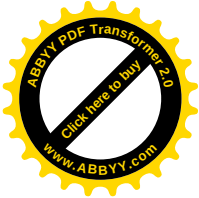
L'**ordonnancement** est l'élaboration d'un plan d'action permettant de déterminer les séquençements ou au contraire les parallélismes possibles entre l'exécution des tâches précédemment identifiées.

Dans certains projets, une marge de flexibilité peut être aménagée par le chef de projet pour l'ordonnancement des tâches, c'est à dire que le chef de projet peut prévoir plusieurs scénarios possibles concernant l'ordonnancement des tâches. En fonction de l'évolution du projet, un scénario d'ordonnancement des tâches peut être privilégié par rapport à un autre scénario.

Pour procéder à l'ordonnancement des tâches, il faut, pour chaque tâche élémentaire, lister les tâches antérieures, au vu des informations collectées sur le terrain et sélectionner les seules tâches immédiatement antérieures. Le planning doit permettre l'identification de l'ordonnancement des tâches du projet.

1.4.5 Le Planning

Le planning correspond aux dates pour réaliser les activités, identifier les jalons et atteindre les objectifs du projet. C'est l'indispensable outil de la planification.



1.4.5.1 Les étapes successives

Prenons l'exemple d'un projet informatique.

Supposons qu'une entreprise souhaite implémenter un ERP de type SAP ou GEAC. Ce type de projet comporte plusieurs grandes étapes :

- **Etude préalable détaillée** (définition du périmètre, cahier des charges fonctionnel ...)
- **Dossier de Paramétrage**
- **Réalisation du paramétrage** et/ou Programmation
- Conception des **Jeux d'essai** pour préparer la recette de l'application/du module
- **Recette** (Réalisation des tests informatiques)
- Rédaction des **Manuels utilisateurs**
- **Mise en production**

1.4.5.2 Dates au plus tôt et au plus tard

Pour bâtir un planning, il faut associer à chaque tâche les dates au plus tôt (Début au plus tôt et Fin au plus tôt de l'exécution de la tâche) et les dates au plus tard (Début au plus tard et Fin au plus tard de l'exécution de la tâche). La durée de la tâche est le temps ouvré qui s'écoule entre le début et la fin de la tâche.

1.4.5.3 Importance du chemin critique et des marges

Le **chemin critique** correspond à la séquence de tâches qui détermine la durée totale du projet. Ce chemin est continu depuis le début jusqu'à la fin du projet. Tout retard affectant une tâche du chemin critique est intégralement répercuté sur la durée du projet et donc sa date de fin. La tâche critique est une tâche du chemin critique. Toute modification sur la durée d'une de ces tâches critiques impacte d'autant plus la durée totale du projet.

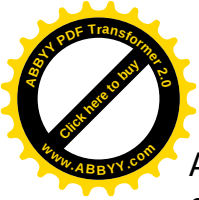
La **marge** est la possibilité qu'à une tâche d'être retardée sans impacter le projet. Les tâches qui sont sur le chemin critique ont une marge nulle.

La **marge totale (MT)** est égale à la différence entre le début au plus tard de la tâche suivante la plus contraignante et la fin au plus tôt de la tâche elle-même. C'est aussi la différence entre les dates au plus tard et les dates au plus tôt de la tâche elle-même.

La **marge Libre (ML)** est égale à la différence entre la date de début au plus tôt du successeur le plus précoce, et la date de fin au plus tôt de la tâche elle-même.

1.4.5.4 Estimation des charges des tâches et de la durée du projet

Différents besoins d'estimation se font valoir au niveau du projet, au niveau de la phase et au niveau des tâches.



Au niveau projet, il faut estimer la charge du projet complet par la détermination d'une enveloppe budgétaire.

Au niveau phase, il faut estimer la charge d'une phase spécifique, ajuster le découpage du projet et prévoir des ressources pour planifier l'affectation des intervenants.

Au niveau tâche, Il faut estimer chacune des tâches qui font généralement l'objet d'une affectation individuelle.

Les coûts du projet doivent être évalués en fonction de leur nature : coûts en matériel, en ressources humaines internes, en frais de déplacement, en personnel de prestataires extérieurs ...

Concernant les charges matérielles, il faut les estimer précisément : Besoins en locaux, en ordinateurs, serveurs, logiciels ...

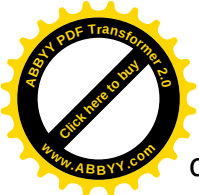
Après cette phase de définition des besoins, il s'agit de définir les processus d'approvisionnement et d'établir les délais d'approvisionnement en fonction des fournisseurs. Il faut aussi évaluer le temps de recrutement des ressources humaines, du choix de prestataires éventuels.

L'évaluation de ces durées est importante dans le calcul total de la durée du projet.

1.4.5.5 Identification des risques

Des études préalables permettent d'évaluer les risques liés au projet. La démarche d'identification des risques s'inscrit dans une volonté d'anticipation pour réagir au plus tôt. Cette démarche passe par l'identification des facteurs de risque associés à chaque tâche et de leur classification en fonction de leur criticité : ceux qui pourraient entraîner de légers retards dans le planning ou ceux qui bloquent la continuation du projet car appartenant au chemin critique.

Il est important d'introduire dans la planification le risque et l'incertitude associés à chaque tâche et d'en déduire une durée du projet assortie d'un niveau de probabilité. Différents types de risque peuvent être identifiés : humains (absence, décès d'une ressource importante sur le projet), coûts cachés (découverte de coûts à cours du projet qui grèvent l'enveloppe budgétaire dédiée au projet), retard dans les approvisionnements en matériaux indispensables au projet (risque de changement de la durée totale du projet), retard dans la livraison des livrables, technologiques (évolution de la technologie en cours de projet), manque de communication et de coordination, inadéquation des développements informatiques aux besoins exprimés. Les risques doivent être classés par ordre d'importance. Il faut



déterminer les conséquences potentielles liées à ces risques en terme d'impact financier, d'impact de délai ou d'impact sur la qualité. En cas de soucis importants eu cours du projet mettant en péril le projet, un plan de secours peut être appliqué. Ce dernier est établi lors de l'étude préalable et lorsque les risques majeurs ont été identifiés.

La matrice des risques peut se formaliser de la sorte : en abscisse se trouve le degré de gravité du risque et en ordonnée le degré de probabilité de l'occurrence du risque. Elle est évolutive au cours du projet : en fonction de la réalité du projet, un risque peut s'avérer beaucoup plus dangereux.

1.4.5.6 Qualité du planning

Il faut s'assurer que le réseau des tâches est complet et exhaustif, que le chemin critique et les risques sont bien identifiés. Il faut vérifier que les objectifs sont atteints en terme de délai, que les livrables du projet ont été bien identifiés.

2.3 La démarche qualité

Les projets liés à l'évolution ou à l'implémentation d'un SI sont souvent sujets à des dérives en terme de coûts et de durée, et recouvrent rarement le périmètre initialement défini.

La démarche Qualité est nécessaire pour fiabiliser la gestion de projet, au moyen de différents outils de normalisation des méthodes de travail et de vérification/validation.

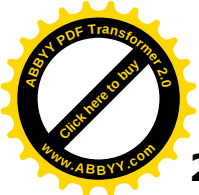
L'adoption de cette démarche doit amener à une meilleure maîtrise des coûts et de la durée du projet.

Au programme:

[2.3.1 Définition de la démarche qualité](#)

[2.3.2 La démarche qualité au cours du projet](#)

[2.3.3 Présentation du cycle de Shewart-Deming](#)



2.3.1 Définition de la démarche qualité

La démarche Qualité consiste à trouver l'adéquation entre la réponse aux besoins du projet, l'expression correcte de ces besoins par des spécifications adéquates qui passent par une écoute attentive du client, et une réalisation répondant à l'expression des besoins.

Si les spécifications sont conformes aux besoins mais que la réalisation ne répond pas aux spécifications et donc aux besoins, on parle de défauts dans la réalisation. C'est de la non-qualité. Si la réalisation est conforme aux besoins alors que les spécifications n'étaient pas bonnes, on a eu de la chance, on parle de qualité aléatoire. Enfin, si la réalisation est conforme aux spécifications mais que ces dernières ont surévalué les besoins, on parle de sur-qualité.

2.3.2 La démarche qualité au cours du projet

La démarche qualité doit s'intégrer à toutes les phases du projet.

Phases d'études préalables et de définition fonctionnelle du besoin

Lors des phases d'étude préalable et de définition fonctionnelle des besoins, la qualité se caractérise par la capacité des études produites à adresser les véritables objectifs du projet et de complètement satisfaire les attentes associées. Lors de ces phases, les contrôles qualité reposent d'une part, sur la vérification du respect des principes de la méthodologie mise en œuvre et d'autre part, sur des revues visant à garantir l'adéquation et la cohérence des solutions proposées avec les attentes entre les différentes phases (schéma directeur, puis analyse préalable puis définition fonctionnelle du besoin). Le processus qualité s'attachera également à s'assurer du bon fonctionnement du cycle de validation pour vérifier que tous les principes et solutions proposés ont fait l'objet d'une validation ad hoc.

Phases de réalisation

Le contrôle de la qualité porte d'une part, sur la vérification de la méthodologie mise en œuvre et d'autre part, sur des revues de code permettant de garantir les performances et la maintenabilité des applications développées.

Phases de test

Les phases de test permettent de vérifier d'une part, le bon fonctionnement intrinsèque des applications livrées et d'autre part, l'adéquation entre les fonctions réalisées par ces



applicatifs et les fonctions spécifiées dans les dossiers de définition du besoin. En conséquence, lors de ces phases, le contrôle de qualité va consister à vérifier le bon fonctionnement de ce processus.

Contrôle

Contrôle de l'élaboration des fiches de tests (cycle de test, cas de test, description des jeux de test, description des résultats attendus),

Reproduction de test par sondage

Lors des phases de test, il est important de refaire quelques tests aléatoirement par une autre personne pour limiter les risques d'erreur.

Cas d'entreprise :

Lors de la recette d'un module comptable, un consultant qui a passé les écritures comptables de test dans le système comptable selon les cas de tests prévus les a passé sans les valider mais les a sauvegardé. Un autre consultant a contrôlé toutes les écritures passées avant de les valider.

Dans cet exemple, la démarche d'intervention de deux consultants différents s'inscrit dans une démarche qualité.

Contrôle du cycle de traitement des anomalies

Les anomalies détectées lors des phases de test doivent donner lieu à une correction en terme de paramétrage/développement.

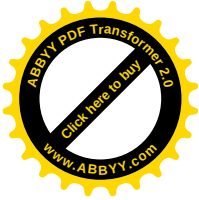
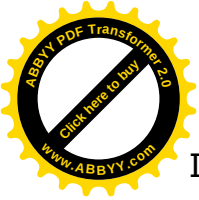
De **nouveaux tests** doivent alors avoir lieu dans le cadre de la démarche qualité, afin de s'assurer que les corrections apportées fonctionnent.

2.3.3 Présentation du cycle de Shewart-Deming

Le célèbre cycle de Shewart-Deming est encore appelé le cycle Deming ou le cycle PDCA (Plan, Do, Check and Act).

Au départ, dans les années 1920, le statisticien Shewart est à l'origine d'une première version du cycle : planifier, agir et voir le résultat. Ce cycle a été revu et amélioré par Edward Deming selon les modalités que nous allons voir.

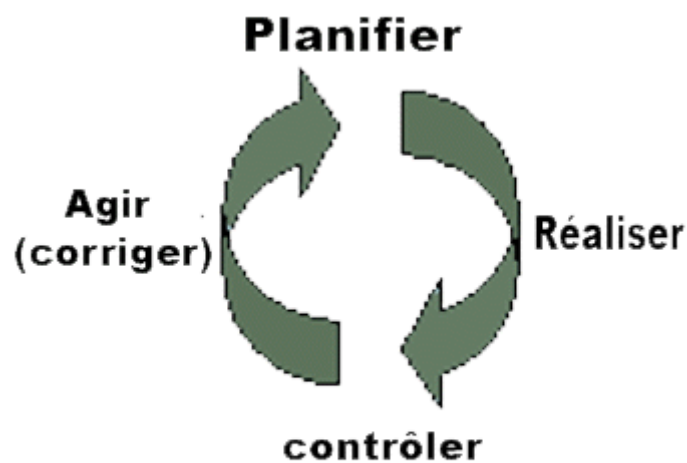
Le cycle Deming montre comment appliquer les principes de la Démarche Qualité au processus projet, mais aussi à ses tâches élémentaires.



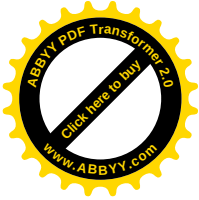
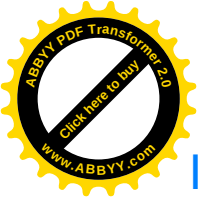
Il se compose de quatre phases:

- la **planification** ("Plan"): Phase au cours de laquelle sont formalisés les attentes, les moyens et les objectifs
- la **réalisation** ("Do"): Elle s'appuie sur les modes opératoires préalablement définis
- la **vérification** ("Check"): Elle doit, elle aussi, se conformer aux processus définis en amont avec un souci d'exhaustivité
- l'**action correctrice** ("Act"): correction des erreurs constatées et mise en place de mesures pour éviter qu'elles ne se reproduisent.

Résultat : la réussite de cette démarche dépendra de la mobilisation de chacun pour une recherche permanente d'amélioration et des moyens mis en œuvre par les instances de décision pour l'application de la démarche.



Le cycle Deming



Introduction- D'une bonne idée à un projet réussi

[Partir d'une bonne idée pour aboutir à une proposition de projet](#)

[Obtenir de l'information](#)

[Description du projet](#)

[Outils](#)

[Lettre de demande](#)

[Coopération et participation](#)

[Dix têtes pensent mieux qu'une](#)

[Etre plus d'un à porter le projet](#)

[Outils](#)

[Faire un plan d'action](#)

[Un projet qui est rentable](#)

[Outils](#)

[Organisation](#)

[Des responsabilités et des tâches bien contrôlées](#)

[Un projet simple](#)

[Un projet ambitieux à cinq ans](#)

[Et qu'arrivera-t-il quand le projet sera terminé?](#)

[Prêt à décoller](#)

Partir d'une bonne idée pour aboutir à une proposition de projet

Un travail de longue haleine et approfondi précède la plupart des projets et programmes. (Les termes 'projet' et 'programme' sont utilisés de manière interchangeable dans ce manuel, comme cela est souvent le cas en Afrique de l'Est pour indiquer une tâche planifiée qui consiste en plusieurs activités associées à l'échelle locale pour une période de durée spécifique.) Les idées ont été étudiées en détail, les descriptions de projet développées et les demandes formulées. Les participants au projet ont été identifiés, et invités à se joindre au travail.

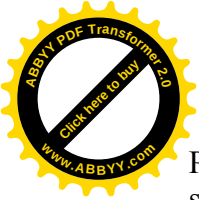
Avoir une idée sur un projet est une chose. Exprimer un idée par des mots qui permettent aux autres de juger si l'idée est viable ou non est une toute autre affaire. Développer l'idée en une proposition de projet demande beaucoup de travail : il s'agit en effet de formuler une proposition qui va d'abord attirer l'attention d'autrui, et ensuite permettre d'assurer un financement.

Obtenir de l'information

Afin de préciser et clarifier le projet que vous proposez, vous avez besoin d'obtenir de l'information, par exemple, sur les points suivants :

- Est-ce que quelqu'un d'autre travaille déjà sur un projet issu de la même idée ?
- Qui pourrait soutenir cette idée ?
- A-t-on vraiment besoin de ce projet ?

Pour pouvoir répondre à ces questions vous devez lire, téléphoner, rendre visite aux personnes et aux villages – tout ceci de manière informelle. Par ce travail, vous pouvez vous forger une impression sur l'accueil que recevra l'idée, et en même temps l'idée progressera et se précisera.



Prendre contact avec des personnes qui sont pour vous de parfaits étrangers peut être un exercice stressant, que ce soit par téléphone ou par rencontre en face à face. Mais en général, les gens apprécient d'être contactés, et qu'on leur demande leur aide et leur avis. Vous pourriez éventuellement craindre que votre idée soit subtilisée, ou penser qu'elle n'est pas valable. Ceci se produira de temps en temps, mais au bout du compte vous gagnez plus à être ouvert qu'à ne pas discuter des choses librement.

Pour cela :

- Lisez des rapports de projets.
- Lisez des magazines, des journaux, des rapports gouvernementaux, des revues spécialisées, etc. concernant les questions et problèmes encore à résoudre dans votre zone.

Importantes sources de savoir sur les projets côtiers

- Ministères concernés par la gestion côtière et les pêches
- ONG et autres institutions qui travaillent dans les zones côtières (par exemple, IMS, IUCN, ORI, départements d'université, WIOMSA et le WWF)
- SEACAM
- Les projets de gestion côtière dans votre propre pays ou les pays voisins

Les adresses d'institutions qui peuvent être contactées pour de plus amples informations sont indiquées en [Annexe 3](#). Des adresses supplémentaires peuvent être obtenues sur la [page Web de SEACAM](#).

- Cherchez qui est informé de l'actualité en ce domaine. Parlez à ces personnes de votre idée. Il peut s'agir de membres d'institutions, de départements du gouvernement, d'ONG, d'universités, de compagnies privées locales, de bailleurs de fonds, etc.
- Trouvez qui est au courant du développement dans la zone où vous voulez insérer votre projet, et renseignez-vous sur l'opportunité de transformer votre idée en projet.
- Contactez d'autres projets, directeurs de projet, ONG, organisations tutélaires, etc. afin de bénéficier de leur expérience.
- Contactez le gouvernement et les communautés locales, qui sont au courant de ce qui se passe et ont une bonne idée de ce qui est nécessaire.

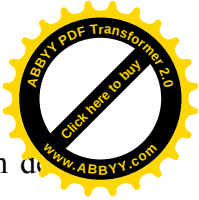
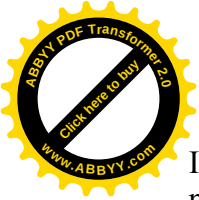
Avec la matière que vous avez maintenant rassemblée, les commentaires qui vous ont été faits sur votre idée d'origine, vous devez être bien préparé, et avoir en main les éléments de votre proposition de projet.

Description du projet

Dans la proposition de projet, ou plutôt l'ébauche de description de projet (vous aurez sans doute à la réécrire et à la rectifier plusieurs fois avant d'aboutir à la description finale) – la chose la plus importante est de justifier pourquoi cette idée vous est venue.

- Quel est le manque dans la situation actuelle, que vous voulez pallier par votre projet ?

Vous devez exposer la nécessité de ce projet, par exemple en faisant référence à des rapports, des données statistiques, des enquêtes réalisées par vous-même ou par d'autres.



Il y a d'autres questions auxquelles vous devez répondre quand vous faites une description du projet.

- De quelle sorte de projet s'agit-il ?
- Quels seront ses résultats ?
- Que va-t-il contenir ?
- Comment sera-t-il structuré ?
- Comment palliera-t-il le manque que vous avez décrit ?

Vous devez aussi décrire le groupe ciblé et le lieu de réalisation du projet. Le projet doit être défini aussi précisément que possible.

L'ébauche de description doit inclure un échéancier, et montrer à quoi votre projet ressemblera. De plus, elle doit expliquer comment vous suivrez la progression de votre projet – ou en d'autres termes – comment vous comptez : (i) en faire le suivi, (ii) l'évaluer, (iii) en rassembler les enseignements, et (iv) diffuser ces enseignements par des rapports et autres moyens de communication.

Ensuite vous devez parler argent. Combien cela coûtera-t-il en termes de :

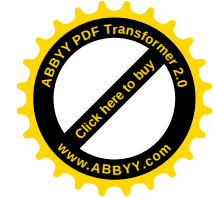
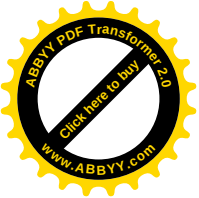
- Salaires
- Réunions et ateliers
- Matériel
- Equipement
- Suivi
- Evaluation
- Rapports
- Etc.

Et qui va payer ?

A ce stade, vous devez étudier avec qui vous souhaitez coopérer – et vous assurer que les personnes envisagées veulent bien se joindre à vous. Enfin, vous devez indiquer qui est responsable du travail dans le projet.

Suggestions de contenu d'une description de projet :

1.	Contexte
2.	Objectif
3.	Contenu et structure (y compris les résultats attendus)
4.	Groupe concerné
5.	Echéancier
6.	Gestion
7.	Evaluation et rapport



- | | | | |
|----|------------------------|----|----------|
| 8. | Budget | et | finances |
| 9. | Organisation du projet | | |

La plupart des bailleurs de fonds fournissent un formulaire ou un cadre que vous devrez suivre ; son contenu sera en général très semblable à celui présenté ci-dessus. Vous trouverez en Annexe 1 un exemple de description de projet simplifiée.

La description de projet devrait être préparée en coopération avec les gens qui travaillent avec vous, et avec les représentants des groupes concernés. Ceci représente la première phase du processus de participation, qui devrait être utilisé pendant toute la durée du projet.

Lorsque la première ébauche du projet est prête, vous pouvez demander aux personnes que vous avez contactées lors de la première phase de participation de la commenter, et d'y apporter des changements éventuels.

La rédaction d'une description de projet peut s'avérer un processus laborieux. Cependant, elle est très importante. Elle doit être aussi précise que possible. C'est elle que vous enverrez aux organisations, au département du gouvernement, aux autorités locales, ONG et autres. Et c'est aussi la description de projet que vous soumettrez aux bailleurs de fonds.

Outils

Vous n'êtes pas la première personne à rencontrer des difficultés lors de la mise en place d'une description de projet. Afin d'aider les personnes en proie à ces difficultés et d'améliorer les projets, un certain nombre d'outils ont été développés.

Les outils utilisés par les bailleurs de fonds qui travaillent dans les pays en voie de développement se ressemblent beaucoup. On les dénomme ACL (Analyse de cadre logique), PPOO (Planification de projet orientée objectif), PMPOO (Planification de mise en pratique orientée objectif), etc.

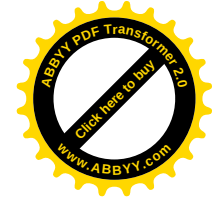
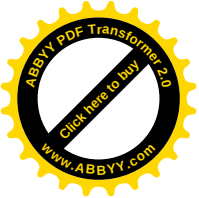
Ils font tous intervenir : (i) une analyse de la situation présente, (ii) une description de la situation souhaitée, (iii) le choix de la stratégie du projet, (iv) la description des résultats à obtenir et actions à effectuer, et (v) l'analyse des risques en relation avec le succès du projet.

Vous pouvez choisir une de ces méthodes ou aborder les différentes étapes mentionnées ci-dessous en ayant recours à votre bon sens.

Pour des informations concernant la PPOO, consultez le [Chapitre 1](#) où sont décrits les outils de la planification, et où vous pouvez trouver des conseils sur l'emploi pratique de la méthode.

Lettre de demande

Une lettre de demande est un document que vous rédigez pour le bailleur de fonds ou une compagnie privée pour solliciter leur soutien et des subventions.



Suggestion de contenu d'une demande

1. Nom du demandeur (qui est responsable)
2. Objectif, et courte description du projet
3. Résultats attendus
4. Besoin en fonds (première année et années suivantes)
5. Liste des autres agences ou compagnies sollicitées pour un financement (optionnel)
6. Echancier

Une demande doit être courte et précise. Normalement, elle ne doit pas excéder une page. Si elle devait être plus longue, il vaudrait mieux inclure l'information complémentaire dans des annexes. Si le budget est trop détaillé, il peut aussi être renvoyé en annexe, et vous pouvez en extraire seulement des chiffres clés.

Dans la demande vous devez stipuler qui est demandeur des fonds et, par conséquent, qui va administrer l'argent. Vous devez stipuler le montant sollicité pour la première année, et si besoin, les montants nécessaires pour les années suivantes. Vous devez envisager d'indiquer si vous avez sollicité des fonds d'autres bailleurs, compagnies et institutions.

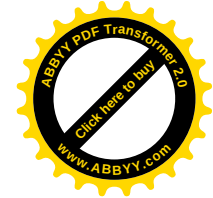
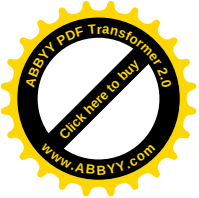
Si votre demande est renvoyée accompagnée d'une réponse négative, ne baissez pas les bras, et surtout ne l'envoyez pas simplement à un autre bailleur de fonds ou une autre compagnie. Il vaut mieux retourner voir les personnes avec qui vous aviez discuté et qui ont montré un intérêt pour le projet. Parlez en encore avec elles, apportez des modifications à la description et à la demande. C'est aussi une bonne idée de contacter le bailleur de fonds ou la compagnie et de demander pourquoi votre budget n'a pas obtenu de financement, et ce que vous devez changer afin d'obtenir un meilleur résultat la fois suivante.

L'expérience montre que « plus loin » on doit aller chercher l'argent, plus il est important d'utiliser les phrases et mots appropriés. Ce sont en fait les phrases et les mots que les bailleurs de fonds utilisent eux-mêmes. Vous ne serez pas présents pour expliquer ce que vos phrases et vos mots signifient quand le destinataire lira votre demande. Par conséquent, il est bon d'obtenir des indications écrites de la part du bailleur de fonds en question. Vous pourriez ainsi en extraire les phrases appropriées et cibler la demande plus précisément. Vous trouverez des informations sur les bailleurs de fonds en [Annexe 3](#).

Rappelez-vous : le langage peut être un médiateur qui facilite la compréhension mais il peut aussi être source de blocage.

Exemples de phrases et mots clés

Développement des Moyens
Communautaire
Donner du pouvoir aux communautés
Durable pour l'environnement
Centré sur les femmes
Soulagement de la pauvreté
Développement durable



Utilisation durable des ressources naturelles

(d'après : *Strategic focus for the conservation activities of WWF-SA and the Green Trust, 1998-2002*)

Coopération et participation

Dix têtes pensent mieux qu'une

Les projets sont, par définition, des activités qui ignorent les frontières, en comparaison avec la manière classique de faire les choses. Les projets impliquent normalement des personnes provenant de groupes, d'institutions et de communautés variés qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Ceci s'accompagne souvent de problèmes de coopération. Mais la coopération est primordiale pour que le projet réussisse – malgré les différences de conditions de travail, de méthodes, de cultures et d'expériences. Ceci concerne la mise en pratique du projet tout autant que sa description.

Il est fréquent que des idées irréfléchies et de grands idéaux soient mis en avant quand on introduit une idée de projet. Ces idées redescendent sur terre quand elles sont discutées et prises en compte par différents participants, chacun ayant sa propre expérience professionnelle et personnelle. Si tel ne voit pas d'intérêt à telle idée, peut être qu'un autre, avec sa formation, pourra la transformer en quelque chose d'utile pour le reste du groupe. C'est le moment où vous devez transformer une idée de projet en actions concrètes, en précisant les échéanciers, les exigences professionnelles, les sites et les participants.

Etre plus d'un à porter le projet

Bien entendu, il est beaucoup plus facile à une personne seule (ou une organisation) de planifier un projet. Mais une personne seule ne peut entrevoir toutes les possibilités et contraintes liées à chacun des aspects du projet. La question se pose ici de savoir s'il est possible de motiver les personnes qui se joignent au projet, si elles n'ont pas eu auparavant l'occasion d'en influencer le contenu et le déroulement. A l'évidence, la coopération est un élément vital de tout projet.

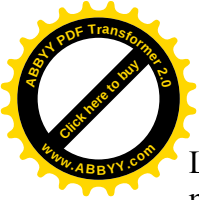
De plus, dans le cas d'un projet conduit par une seule personne, il y a risque que l'initiateur et le planificateur quittent le projet – peut être parce qu'ils ont trouvé un meilleur emploi, ou qu'ils ont été transférés - et que personne ne soit là pour continuer le travail.

L'expérience montre que laisser une seule personne en charge de planifier un travail peut entraîner des problèmes.

Les expériences tirées d'autres projets qui ont eu recours à la coopération et à la participation ont montré que développer et améliorer des idées en commun est un procédé très performant.

C'est un fait : 'Dix têtes pensent mieux qu'une'.

Une bonne coopération dans un projet produit un effet induit important : les parties impliquées sont sources d'inspiration réciproque, et développent aussi leurs propres ressources. Ceci est aussi bénéfique pour la structure en place, les institutions et les organisations d'où les personnes proviennent, et où elles retourneront.



Les participants au projet apprennent les uns des autres et utiliseront ces connaissances maintenant ou plus tard. De cette manière, le projet peut contribuer au développement d'organisations et d'instituts, même en dehors de son cadre. Les idées issues de projets seront introduites dans la société et ne resteront pas confinées à son cadre (Consultez également à ce sujet le [Chapitre 5 – Circulation des résultats du projet](#)).

Une autre raison pour travailler dans le cadre d'une gestion participative est qu'elle permet d'accroître le niveau de responsabilité des acteurs du projet. Si vous avez participé à la phase de planification des actions à réaliser, vous vous sentirez aussi responsable de la marche du projet. Ou, en d'autres termes : très peu de personnes s'engagent à fond dans quelque chose qu'elles n'ont pas eu la possibilité d'influencer.

La façon de motiver les parties impliquées, et de les faire participer dépend de l'organisation du projet. Cependant, dans tous les cas, il est extrêmement important que les parties aient l'opportunité de se connaître et de connaître leurs domaines respectifs.

Outils

La gestion participative a recours à des outils spécifiques, comme tout autre méthode de gestion. Certains outils sont décrits dans le [Chapitre 6](#), en particulier dans la section '[la communication comme outil de gestion de projet](#)'.

Faire un plan d'action

Comment passer de manière concrète d'une proposition de projet aux activités qui en découlent ? Suivant la complexité du projet, ceci peut se faire aisément, ou au contraire être compliqué. Les outils de planification utilisés dans la description de projet sont également utilisables pour cette tâche. (Pour plus d'information, voir le [Chapitre 1 'Guide de planification de projet orientée objectif'](#) et le [Chapitre 2, 'Planification de l'action'](#)).

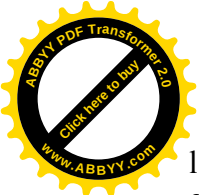
Un projet qui est rentable

Si vous voulez entreprendre un projet, vous avez besoin d'argent. La question de l'obtention des subventions est souvent source de tension pendant la période qui s'étend de l'énonciation de l'idée à l'initiation du projet. Par exemple, où trouve-t-on l'argent pour la planification, les semis, les participants, les filets et toutes autres choses ?

Une façon de convaincre les bailleurs de fonds du sérieux de votre projet est de présenter votre proposition d'abord à des institutions, organisations, etc. et éventuellement d'inclure ces dernières dans le groupe qui envoie la demande.

La demande doit inclure un budget de projet détaillé et facile à lire, quels que soient les demandeurs. Vous pouvez choisir de présenter un budget détaillé pour la première année et un budget plus flexible pour les années suivantes.

Lors des décisions concernant les dépenses liées au projet, certains coûts sont plus évidents que d'autres. Il est facile de penser aux salaires du directeur de projet et des autres participants, à l'équipement de bureau, etc. Cependant, vous devrez aussi penser aux dépenses liées à



l'évaluation, aux comptes-rendus, aux séminaires, aux réunions, aux recours à des experts extérieurs, aux excursions, etc. Tout au moins, vous devez étudier si ces activités doivent être inscrites dans le projet.

L'intérêt d'avoir un aperçu financier complet tient à ce qu'il est plus facile d'obtenir des subventions quand les bailleurs de fonds ont une idée claire de l'utilisation de leur argent. (Pour plus de détails, voir le cadre ci-dessous 'Esquisse d'un mémo de projet de dépenses').

Esquisse d'un mémo de projet de dépenses (exemples) :

Salaires du directeur de projet et du personnel
Frais généraux/indemnités
Espace de travail
Mobilier
Equipement de bureau
Fournitures de bureau
Communication (téléphone, etc.)
Réunion/atelier
Matériel et équipement (semis, filets, etc.)
Moyens de transport (carburant, entretien et transport public)
Assurance
Coût de formation
Livres et autres supports éducatifs (vidéo, photographie, diapositives, etc.)
Evaluation
Compte-rendu

Eventuellement :

Expert extérieur
Personnel gouvernemental

Bailleurs de fonds possibles :

Voir [Annexe 3](#) pour l'information sur les contacts de certains bailleurs de fonds dans la région d'Afrique de l'Est.

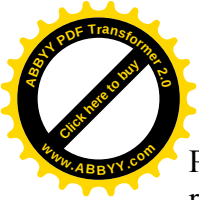
Outils

Etablir un budget est – en théorie – plutôt simple. Cependant, quand vous passez aux travaux pratiques, il peut s'avérer difficile de se souvenir de tout et de le présenter d'une manière qui permette au lecteur de comprendre ce que tous vos chiffres signifient.

Dans le [Chapitre 4 'Gestion financière'](#), vous pouvez trouver de l'aide sur la façon de le faire. Dans le [Chapitre 8](#), on vous donne des idées et des outils pour les activités de financement.

Organisation

Des responsabilités et tâches bien contrôlées



Pour chaque nouveau projet, vous devez toujours déterminer l'organisation qui aura la responsabilité du projet. Les possibilités sont nombreuses et votre choix doit refléter la taille de votre projet et son objectif.

L'organisation en charge du projet est supposée s'assurer que les tâches suivantes sont entreprises :

- Planification des activités
- Mise en œuvre
- Gestion financière
- Collecte et circulation des résultats
- Evaluation
- Etc.

Les questions les plus importantes en relation avec l'organisation du projet sont :

- Comment assurer un soutien - politique et institutionnel - au projet ?
- Comment s'assurer que le projet améliorera les problèmes identifiés ?
- Comment s'assurer que des tierces personnes, appartenant à des systèmes et institutions existantes, utiliseront ses résultats ?

Vous aurez peut être besoin d'élaborer un système d'organisation de gestion hiérarchisé. Mais il est important de se rappeler que la coopération entre les couches du système doit être efficace. Ceci nécessite une communication verticale, et aussi transversale. (Voir [Chapitre 6, 'Gestion au jour le jour'](#)).

La chose la plus importante dont vous devez vous rappeler quand vous mettez au point les strates du système de gestion, est de définir les responsabilités et les compétences de chaque strate, chaque groupe, et chaque poste, en relation avec les tâches dont ils sont supposés s'occuper. C'est ce que l'on appelle les Termes de référence (TDR), (Voir [Chapitre 9, 'Termes de référence'](#)) .

Plus votre projet est ambitieux, plus il est important d'avoir au sein de votre organisation (par exemple dans le comité d'organisation) des représentants dont l'influence politique est étendue, et plus il est important également d'établir des TDR adaptés exactement à votre projet et aux parties intéressées.

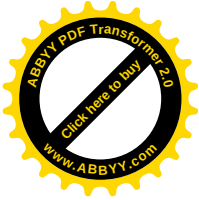
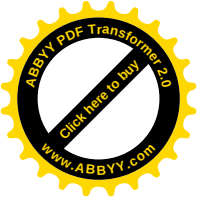
Deux exemples de types d'organisation de projet, un petit projet et un projet grand et ambitieux, sont donnés ci-dessous.

Un projet simple

Comité d'organisation

Responsabilité d'ensemble pour :

- L'exécution du projet
- L'orientation et le conseil du directeur de projet



- Le contenu professionnel et technique

Membres potentiels :

- Représentants des organisations et institutions locales qui ont du 'pouvoir'
- Experts dans les domaines liés aux principales activités du projet

Réunions :

2 – 12 fois par an

Directeur de projet

Responsable de la mise en œuvre du projet au jour le jour

Un projet ambitieux à cinq ans

Comité d'organisation

Responsabilité d'ensemble pour :

- L'exécution du projet
- L'orientation et le conseil du groupe de gestion du projet
- Le contenu professionnel et technique

Membres potentiels :

- Représentants des organisations et institutions nationales et provinciales qui ont du 'pouvoir'
- Directeurs des institutions représentées dans le projet
- Experts dans les domaines liés aux principales activités du projet

Réunions :

2 – 4 fois par an

Groupe de gestion du projet

Responsable de :

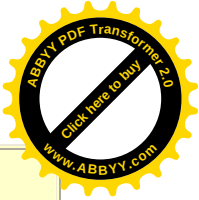
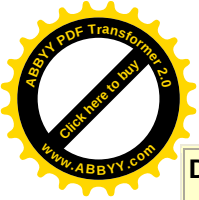
- La planification du contenu professionnel et technique
- La mise en œuvre au jour le jour du projet en proche collaboration avec le directeur du projet

Membres potentiels :

- Directeur du projet
- Personnes clés des institutions/organisations impliquées

Réunions :

2 – 4 fois par mois



Directeur de projet

Responsable de :

- La mise en œuvre au jour le jour du projet
- La circulation de l'information pertinente vers les différents groupes, et entre eux
- La préparation et la convocation aux réunions

En d'autres termes : faites tout pour que la coopération à l'intérieur de l'organisation soit efficace. Ce sont les responsabilités en matière d'organisation du projet. Le directeur de projet a bien sûr d'autres obligations et responsabilités

Equipe de soutien

Responsabilité :

- Réactions et suggestions concernant le contenu
- Le groupe peut être invité à des réunions et ses membres peuvent être contactés individuellement, pour donner leurs conseils et faire part de leurs réactions

Membres potentiels :

- Représentants d'institutions/organisations, hommes politiques, institutions du gouvernement local
- Personnes politiquement influentes et/ou possédant des connaissances techniques spécifiques

Pour plus d'information sur les Comités d'organisation et le groupe de gestion de projet voir le [Chapitre 9, 'Termes de référence'](#).

Quelle que soit la façon dont vous répartissez les responsabilités, les compétences et les tâches, une chose est sûre : plus il y a d'institutions impliquées dans le projet, plus le rôle du directeur de projet est important. C'est le directeur de projet qui est chargé de la communication et de la coopération entre les parties et les différents groupes impliqués, et c'est lui qui est le personnage central du projet. Voir [Chapitre 6, 'Gestion au jour le jour'](#).

Les objectifs de la gestion de projet :

1. Répartir et attribuer les responsabilités et compétences
2. Assurer le soutien au projet et assurer que le projet atteindra ses objectifs

Et qu'arrivera-t-il quand le projet sera terminé ?

Lors de l'élaboration du projet vous devez prendre en considération ce qu'il arrivera une fois que le projet sera terminé. Les bénéfices attendus par le groupe concerné continueront-ils à être au même niveau ? Les bénéfices vont-ils s'accroître ou disparaître avec la fin du projet ? Comment les salaires seront-ils payés et les équipements remplacés ? Si des bénéfices dépendent du projet, vous devez étudier comment vous pouvez l'aménager en prévoyant de nouveaux résultats ou activités qui assureront la continuation des bénéfices/résultats du projet. Vous pourriez aussi avoir à prendre en compte la manière dont les parties prenantes pourront prendre le relais du financement des activités proprement dites, sinon le projet dépendra toujours de sources



extérieures de financement pour sa réussite. Vous devrez peut être relier le projet à des structures déjà en place, ou vous devrez inclure la mise en place de structures qui n'auront pas besoin d'avoir recours à des financements pour leur survie.

Prêt à décoller

Si ce manuel vous a aidé à démarrer, notre but a été atteint, et tout ce qu'il nous reste à dire c'est :

Que votre projet soit réussi !

Et nous voudrions juste vous rappeler qu'il est important de :

- Faire circuler les connaissances et partager les responsabilités.
- Etre ouvert, écouter et apprendre de nouvelles choses.
- Travailler ensemble pour découvrir de nouvelles manières de faire les choses.
- Partager les expériences – les bonnes et aussi les mauvaises.

Références :

Moffat, D. and Kyewalyanga. 1998. *Local and Community Integrated Coastal Zone Management : Experiences from Eastern Africa*. SEACAM (Maputo) and WIOMSA (Zanzibar).

Arbejdsformidlingen i Århus. 1989. *Fra ide til projekt*. Denmark.

La planification de projet orientée objectif – méthode de planification participative

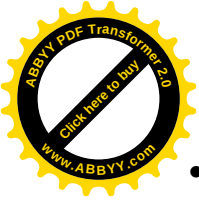
La planification de projet orientée objectif (PPOO) est une méthode parmi d'autres de planification participative :

- Planification de Projet orientée but (PPOB)
- Analyse (ou approche) de cadre logique (ACL)
- Planification de mise en oeuvre orientée objectif (PMOOO)
- Ziel Orientierte Projekt Planung (ZOPP)

La PPOO est un outil pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de projets. Mais c'est aussi un outil qui favorise le processus participatif. Cette méthode permet de visualiser les discussions et les décisions prises par le groupe avec lequel vous travaillez. La seule contrainte est que les personnes doivent être capable de lire et écrire. Cependant, si vous modifiez légèrement les outils vous pourrez aussi l'utiliser avec des personnes illettrées. Vous pouvez également les combiner avec les méthodes utilisées dans les Evaluations participatives rurales (EPR).

Ce manuel vous aidera à :

- Comprendre les concepts de base et les termes de la PPOO.



- Effectuer une analyse simple de problème et établir l'arborescence d'un problème ou d'un objectif.
- Remplir une matrice de planification de projet ou de cadre logique.
- Diriger un petit atelier PPOO.

Le but de la PPOO

La planification de projet orientée objectif tend à intégrer la planification et la mise en œuvre de manière à améliorer la communication. La planification ne peut être un succès que s'il s'agit d'un processus d'équipe. Les méthodes traditionnelles de communication, telles que les réunions au cours desquelles tout le monde est assis autour d'une table, et discute d'une ébauche de plan, prennent beaucoup de temps et se terminent souvent sans résultats satisfaisants.

Le travail d'équipe est un élément central de l'approche PPOO, mais c'est aussi le plus difficile à mettre en œuvre. Le PPOO permet de transformer le processus de planification d'une simple 'technique' en un véritable 'changement d'attitude'. La valeur de cette approche d'équipe réside dans l'utilisation par les membres de l'équipe de leurs connaissances, leur savoir-faire et leur expertise au maximum de leurs possibilités.

De plus, l'équipe entière participe à la prise de décision concernant ce qui doit être entrepris, et la façon de le faire. Ceci génère un engagement vis-à-vis de la mise en œuvre, de telle sorte que les membres de l'équipe participent davantage à l'exécution du projet.

Qui doit participer à l'atelier de planification ?

Les participants doivent être choisis parmi les personnes qui seront impliquées ou affectées par le projet (voir la section 'analyse des parties prenantes' ci-dessous).

Votre premier atelier ne doit pas être trop important, probablement 5-6 personnes au maximum. La taille maximale, une fois que vous avez acquis de l'expérience, est d'environ 15 personnes. Avant de lancer l'atelier, il peut être utile d'examiner l'ensemble du processus avec un ou deux collègues. Cela vous donnera une idée de la complexité du projet, et de la manière de diriger cet atelier spécifique.

Le déroulement général d'un atelier PPOO

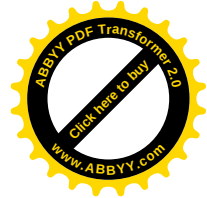
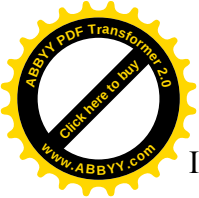
Les étapes d'une séance de planification sont les suivantes :

1. Analyser la situation

Vous devez :

- Etre d'accord sur le **problème/la situation** dont vous aller discuter.
- Trouver quelles **parties** sont impliquées ou affectées par la situation et quelle évolution vous semble probable.
- Réaliser à quels **problèmes** vous faites face et comment ils interagissent.
- Décrire la situation à laquelle vous voulez aboutir.

Choisir la stratégie du projet



Il est rarement possible de changer tout ce que vous voudriez. Aussi vous devez :

- Choisir ce que vous voulez changer.
- Choisir l'objectif et le cadre du projet.

2. Conception du projet – regarder vers l'avenir

Quand vous avez choisi la stratégie, vous devez concevoir le projet dans ses détails. Vous devez :

- Définir l'**objectif** plus en détail.
- Définir les **résultats** qui doivent être obtenus pour que l'objectif soit atteint.
- Inventorier ce dont vous avez besoin pour atteindre les résultats : 'quelles **activités** doivent en fait être développées'.
- Prendre en compte ce qui pourrait mal tourner (**hypothèses**).
- Définir 'quand le projet est un succès' (**indicateurs**).

Programmation

Quand vous avez décidé de ce que vous voulez faire, vous devez estimer combien de temps le projet doit durer. Vous devez :

- Décider d'un calendrier.

3. Planifier la mise en œuvre du projet

Si vous devez mettre en œuvre votre projet en vue des activités que vous avez définies et dans le temps que vous vous êtes fixé, vous devez :

- Identifier quels sont les **moyens** dont vous avez besoin (ressources humaines, matériel, etc.).
- Programmer vos activités dans le bon ordre et dans les temps (**dates limites**).
- Définir qui est **responsable** de chaque activité.
- Etre d'accord sur une Organisation de projet qui répondra aux besoins de votre projet (**résultats**). (voir la section intitulée '[Organisation](#)' dans 'D'une bonne idée à un projet réussi').

Voir le [Chapitre 2 'Planification de l'action'](#) et le [Chapitre 4 'Gestion financière'](#) pour ces aspects de la gestion de projet.

