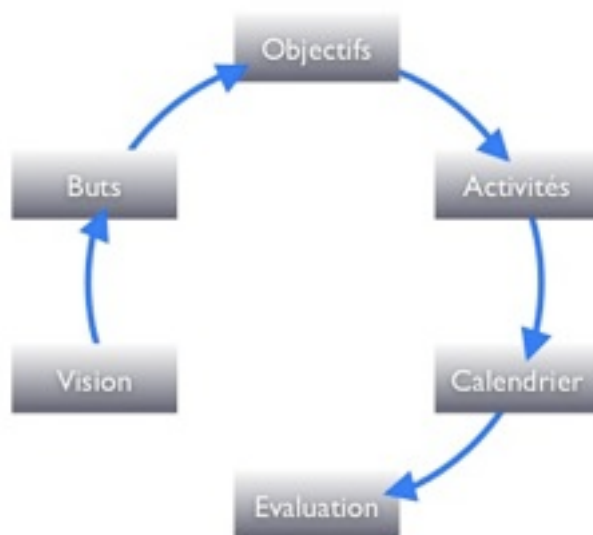


Planifier un projet

Introduction

Pour planifier un projet correctement, il est bon de suivre un processus cohérent comportant 6 étapes suivant le schéma ci-dessous :



Dans les pages qui suivent nous allons décrire chacun de ces étapes et vous guider dans leur mise en œuvre.

1. Première étape : la vision

La première condition pour réussir un projet c'est d'avoir une image claire de ce que l'on veut réaliser. Dans le cas d'un projet d'équipe, cette image - ou vision - doit être partagée par tous les membres. Partager la même vision est la condition de l'efficacité de l'équipe. Par *vision* nous entendons une image de ce que le projet cherche à réaliser. Quand des gens construisent ensemble une image claire et irréfutable de l'avenir, ils s'engagent mutuellement à la réaliser. Cette vision partagée va les guider chaque jour pour agir et faire des choix ensemble. Une vision partagée est une force qui construit l'équipe.

Pour qu'une vision soit adéquate, elle doit être :

- Motivante, capable de frapper l'imagination des gens
- Claire et passionnante, capable de fixer des buts ambitieux mais réalistes
- Durable mais non rigide, capable de résister à l'examen mais sans restreindre trop l'initiative
- Bien ciblée, capable de désigner un point à atteindre dans l'avenir, capable d'indiquer une direction tout en laissant une liberté d'action
- Orientée vers l'avenir tout en s'appuyant sur les réussites passées

Comment procéder ? Prenez une feuille de papier et pensez à votre idée de projet.

1. Demandez-vous qu'est-ce que vous aimeriez avoir réalisé avec ce projet dans l'avenir. Ecrivez sur la feuille de papier tous les détails possibles pour décrire la situation idéale que vous voulez atteindre. Si vous éprouvez des difficultés à formaliser votre vision, essayez de répondre aux questions suivantes :
 - Quelles sont les valeurs qui doivent nous animer au cours de ce projet ?
 - Qu'est-ce que je veux avoir réalisé au terme du projet ?
 - Quels bénéfices pour moi, les membres de l'équipe et les partenaires avec lesquels nous travaillons ?
2. Tous les membres de l'équipe font la même chose, puis mettent en commun leurs conclusions.
3. Sélectionnez les images les plus motivantes, les passionnantes, les plus claires et les mieux ciblées et notez-les sur un tableau de papier afin de décrire votre *vision partagée*.
4. Rédigez votre *déclaration de vision* : un texte court (une ou deux phrases) rassemblant les idées sélectionnées et décrivant de façon simple et directe la situation que vous voulez atteindre dans l'avenir. Par exemple : "**Les Saltimbanques** : Nous allons revivre l'aventure des théâtres ambulants et monter un spectacle de saltimbanques (acrobates, jongleurs, clowns, "comedia dell'arte, cracheurs de feu, dresseurs d'animaux) en utilisant une voiture à cheval pour voyager à travers toute une région et donner un spectacle chaque soir dans un village différent, "

Une vision n'est pas forcément réaliste, c'est l'expression d'un rêve. C'est un idéal à atteindre.

Deuxième étape : les buts

A partir de la vision, vous allez maintenant rédiger, de manière plus précise, le ou les buts que vous voulez atteindre. A partir de votre vision, vous rédiger en termes plus précis quelles sont vos intentions. Vous donnez en quelque sorte, un cadre à votre vision. Par exemple : *Monter un spectacle de saltimbanques ; trouver et remettre en état une vieille voiture à cheval pour transporter notre équipement et servir d'estrade ; découvrir toute une région rurale (Cantal ?), entrer en contact avec les jeunes ; donner des représentations pour couvrir les frais de voyage et de nourriture*".

Troisième étape : les objectifs

Les buts se contentaient de décrire vos intentions. Maintenant il est nécessaire de fixer une stratégie pour réaliser votre vision. Pour cela, vous allez fixer de manière précise les résultats que vous voulez atteindre. On appelle aussi ces résultats attendus des *objectifs*. Les anglais disent qu'un bon objectif doit être *smart*. Ce mot veut dire *intelligent, astucieux* ; mais c'est aussi un anagramme qui décrit les caractéristiques d'un bon objectif :

- "S" pour *spécifique* : l'objectif doit décrire de manière claire un résultat précis à atteindre
- "M" pour *mesurable* : la qualité ou la quantité du résultat attendu doit être spécifiée de manière à pouvoir être mesurée à la fin de l'action
- "A" pour *atteignable* : l'objectif doit décrire un résultat que l'on peut atteindre concrètement
- "R" pour *réaliste* : L'objectif doit être adapté aux ressources dont nous disposons
- "T" pour *temps* : la rédaction de l'objectif doit préciser la période de temps au terme de laquelle l'objectif devra être atteint.

Comment procéder ?

Vous devez exprimer chacun de vos buts en termes de résultats à atteindre en respectant les 5 caractéristiques "S.M.A.R.T."

Pour rester dans le même exemple, les objectifs du groupe de saltimbanques pourront être les suivants :

1. Dans trois mois nous aurons pris des contacts dans une région rurale et établi un itinéraire comprenant 10 étapes dans des villages différents ;
2. Dans six mois, nous aurons acquis et remis en état une vieille voiture à cheval pour transporter tout notre matériel de camping et de spectacle et acquis ou loué un cheval de trait assez fort pour la tirer sur près de 200 kms.

3. Dans six mois, nous aurons mis au point un spectacle de saltimbanques capable de passionner un public divers (cracheurs de feu, acrobaties, mimes, jongleries) pendant 45 minutes avec tous les accessoires nécessaires, la sonorisation et l'éclairage.

Vous voyez que chacun de ces objectifs décrit précisément un résultat à atteindre dans un temps donné avec des caractéristiques quantitatives et qualitatives mesurables. Ceci est indispensable afin de pouvoir définir une stratégie et un plan d'action pour atteindre les objectifs et afin d'évaluer en cours de route et en fin de parcours leur réalisation.

Quatrième étape : les tâches ou les activités

Maintenant, vous avez une vision partagée de votre projet, vous avez défini les buts et les objectifs : vous savez ce que vous voulez faire. Il vous reste à déterminer **comment** le faire. La quatrième étape consiste à déterminer les activités nécessaires pour atteindre chacun des objectifs.

Comment procéder ?

1. Explorer des options : considérer un après l'autre chacun de vos objectifs et demandez-vous quelles sont les activités nécessaires pour le réaliser. Prenez le temps d'identifier le plus d'options possibles, même s'il est tentant de saisir la première idée qui vient à l'esprit. Vous devez aboutir à des idées peut-être moins évidentes mais meilleures. Une des méthodes possibles pour identifier des options possibles est la *méthode des champs de force*.
2. Choisir les meilleures options : une fois que vous avez identifié plusieurs options d'activité pour atteindre l'objectif, choisissez celles qui sont les plus opportunes. Vous pouvez utiliser certaines méthodes proposées dans la fiche *Prise de décision* : la *matrice de décision* ou l'*arbre de décision*.

Par exemple pour l'objectif 2 (charrette et cheval de trait), les différentes options suivantes ont été identifiées :

- S'adresser à un club hippique et louer la voiture et le cheval
- Contacter des exploitations agricoles et rechercher des vieilles charrettes à remettre en état, acheter un cheval de trait et le revendre à la fin du projet
- Louer une caravane tirée par un cheval auprès d'une entreprise touristique spécialisée

On décide de choisir l'option 2 parce que - quoique difficile - elle paraît plus créative et plus intéressante. Mais on note qu'il faudra que certains membres de l'équipe acquièrent des compétences pour savoir conduire et soigner un cheval. D'autres devront passer du temps à réparer et entretenir la charrette. Ce sont deux nouvelles activités à planifier.

Cinquième étape : calendrier et plan d'action

Dans cette étape, il s'agit d'abord de déterminer un ordre de priorité pour les différentes activités. Certaines activités doivent être réalisées avant que d'autres commencent, certaines peuvent être réalisées en même temps que d'autres ; certaines demandent plus de temps que d'autres. Votre équipe va donc déterminer quelles sont les priorités et dans quel ordre les différentes activités ou tâches doivent être accomplies. Elle doit aussi déterminer à quel date chacune des activités doit être terminée. Enfin il faudra attribuer la responsabilité de chaque activité à un membre de l'équipe en prenant en compte les diverses compétences et en s'efforçant d'équilibrer la charge de travail entre les différents membres. Pour chaque activité, on notera aussi les moyens qui sont nécessaires (ressources financières et matérielles).

On arrivera donc pour chaque activité à une formulation de ce type :

"Trouver et remettre en état une vieille charrette : Antoine et Henriette. temps imparti : deux mois. échéance: 15 avril. Budget : 1500 euros. Aide technique d'un menuisier."

Vous allez chercher ainsi à trouver la méthode la plus efficace et la plus efficiente pour atteindre chacun des objectifs dans le temps imparti. C'est ce qu'on appelle la planification détaillée. Il s'agit de déterminer :

- Qui fait quoi ?
- Quand ?
- Où ?
- Pourquoi et comment ?
- Avec quels moyens et à quel coût ?

Pour plus de détails, reportez-vous à la fiche *diagramme de Gantt*.

Sixième étape : suivi et évaluation

a. Le suivi

Parmi les activités à inscrire dans votre plan d'action, n'oubliez celles qui sont nécessaires pour contrôler la réalisation de votre plan d'action. On appelle cela le **suivi**. Il s'agit en particulier des activités suivantes :

- Rapports d'activité (ceux qui sont en charge d'une activité font un rapport sur sa réalisation)
- Réunions de planification (l'équipe se réunit régulièrement pour faire le point sur l'avancée des différentes tâches et contrôle le respect des échéances)
- Contrôle des coûts : toutes les dépenses sont notées et les factures données au trésorier de l'équipe qui vérifie que les coûts induits par chaque activité ne dépassent pas le budget prévu.

Un suivi attentif permet de noter immédiatement toute déviation et de prendre les décisions nécessaires pour les corriger ou modifier le plan en conséquence.

Dans ce travail de suivi, le coordinateur ou l'animateur de l'équipe joue un rôle important. Il doit vérifier que l'équipe réalise bien ce qui doit être fait et attirer l'attention de l'équipe si ce n'est pas le cas. Si personne ne joue ce rôle, vous pouvez être sûr que les choses vont tourner mal.

Vous pourrez trouver dans la *Boîte à Outils* des fiches pour vous aider dans le travail de suivi, particulièrement :

- Prise de décision (en particulier *PMI* et *Six chapeaux à penser*)
- Analyse des champs de force
- Gestion des risques
- Prévision des cash flow

b. L'évaluation

L'évaluation consiste à comparer les résultats atteints avec les objectifs (ou résultats attendus).

Régulièrement en cours de réalisation et aussi à la fin du projet, il faut se poser les questions suivantes :

- Avons-nous obtenu les résultats que nous recherchions ? Dans quelle mesure ? Pourquoi ?
- Faut-il modifier les objectifs (peut-être étaient-ils trop ambitieux, ou pas assez ?)
- Faut-il modifier nos méthodes de travail (ajouter de nouvelles activités ? Trouver des moyens mieux adaptés ?)

L'évaluation consiste en fait à parcourir la hiérarchie "Moyens-fins" (voir ci-dessous) à l'envers, c'est-à-dire à vérifier si les activités planifiées ont permis d'atteindre les objectifs retenus, si l'atteinte des objectifs a entraîné la réalisation des buts et si la réalisation des buts a permis d'accomplir la vision.

Conclusion

Qu'est-ce qu'un bon plan ?

Un bon plan va vous permettre :

- d'analyser la situation présente
- d'avoir une vision claire de ce que vous voulez réaliser et de définir des buts et des objectifs précis
- de détailler toutes les activités à accomplir, de définir les priorités et les échéances, de répartir les responsabilités et d'identifier les ressources nécessaires.
- de détailler les mécanismes de contrôle qui vont vous permettre de vérifier que vous faites bien ce qui doit être fait et qui vont vous alerter en cas de déviation.
- d'identifier les risques et d'établir des procédures d'urgence afin de répondre rapidement et de manière efficace en cas de crise.

L'utilisation des termes et la hiérarchie moyens-fins

Beaucoup de termes différents sont utilisés par les spécialistes de la planification. Certains utilisent le terme "objectif général" et "objectif opérationnel" au lieu de parler de "buts" ; d'autres préfèrent "résultat" à "objectif", d'autres enfin parlent de "tâches" ou "d'actions" au lieu de parler "d'activités".

Inutile d'entrer dans un débat à propos des termes. Ce qui est important à noter c'est qu'un but décrit une intention en termes non mesurables alors que les objectifs ou résultats doivent être mesurables.

Quelles que soient les termes utilisés, ils doivent entrer dans une hiérarchie entre les moyens et les fins (voir schéma ci-dessous) : au sommet il y a la vision de ce que l'on veut réaliser ; cette vision va nous permettre de définir plusieurs intentions - les buts ; pour atteindre chacun des buts, il va falloir les détailler en objectifs ou résultats mesurables, enfin il faut identifier les différentes activités qui vont permettre de réaliser chaque objectif.

