« Lorsque souffle le vent du changement, certains construisent des murs, d'autres des moulins. »
Proverbe chinois

Extrait tiré de l'original par Lindner, J./Fröhlich, G. : Wirtschaft gestalten Band II HLW
avec l'autorisation des éditions « Österreichischer Bundesverlag Schulbuch »

Démarrez votre projet

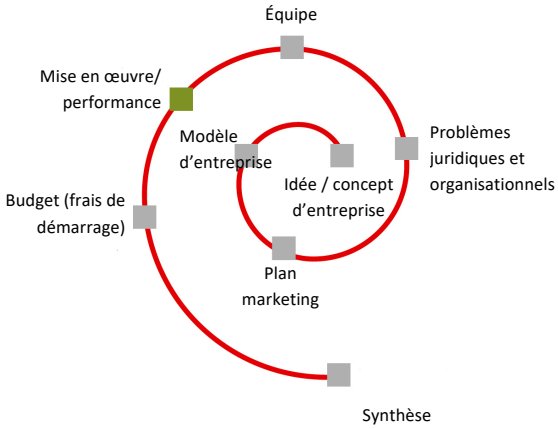
Compétences

Parcourez ce chapitre et vous serez capable de

- planifier et réaliser un projet,
- travailler progressivement avec des outils de gestion de projet et
- réfléchir aux résultats éducatifs d'un projet.

Rester concentré

Un bon modèle (d'entreprise) mérite la mise en œuvre et la rédaction d'un business plan, qui peut ensuite être lancé comme projet. Vous pouvez trouver des projets dans de nombreux domaines, par exemple lors de la construction d'une centrale éolienne ou de l'organisation d'un bal pour une école. Certaines entreprises, telles que les sociétés de construction, travaillent en permanence sur différents projets.



Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet présente les caractéristiques suivantes :

- Un projet est comparable à une tâche ne faisant pas partie du quotidien étant donné son **caractère unique**.
- Les projets sont **temporaires** et ont une date de début et une date de fin bien précise.
- Ils présentent des **problèmes complexes devant être résolus,** qui **exigent la connaissance de divers domaines spécialisés**.
- Chaque projet a sa propre **structure organisationnelle temporaire**. (L'organisation du projet cesse d'exister une fois le projet terminé.)

EXERCICE 1 : Identifier les caractéristiques de projet

Vous souhaitez organiser une fête d'anniversaire. Sur base de cet exemple, comment décririez-vous les caractéristiques d'un projet ?

EXERCICE 2 : Analyser les caractéristiques de projet

Analysez les activités suivantes. Doivent-elles être réalisées en tant que projet, p. ex. en utilisant des méthodes de gestion de projet ?

Activités	Oui	Non	Explication
a) Le service comptabilité doit procéder à la clôture mensuelle.			
b) Vous organisez un événement sportif pour toute l'école.			
c) Vous fondez un club de débat et planifiez votre participation à un tournoi de débat dans un an.			
d) Vous souhaitez bêcher le potager.			
e) Vous souhaitez créer un nouveau potager avec un système d'irrigation innovant.			
f) Vous développez un modèle d'entreprise que vous souhaitez tester pendant une période donnée.			

Aperçu de toutes les phases de projet

Qu'est-ce que la gestion de projet ?

La gestion de projet fournit une gamme d'outils vous permettant d'assurer le suivi de et de tenir compte de chaque étape d'un projet. La gestion de projet vous permet de diviser une tâche complexe en petites parties et d'assigner des responsabilités clairement définies aux membres de l'équipe.

Quels sont les processus faisant partie de la gestion de projet ?

Un processus est une opération qui « transforme » les matériaux, les machines, le savoir-faire, etc. (input) en résultats (output). La division de votre projet en différentes phases vous permet de structurer un système complexe. Un projet commence toujours par la phase de planification. Pendant la **phase de planification**, vous établissez le projet comme système social et définissez les objectifs. Vous structurez toutes les tâches du projet, calculez les coûts et élaborez un plan pour la phase d'exécution.

Phase de

Étape 1 : Idée + objectifs	Étape 4 : Cadre logique	Étape 6 : Dates
Étape 2 : Équipe	Étape 5 : Lots de travaux	Étape 7 : Coûts
Étape 3 : Environnement		

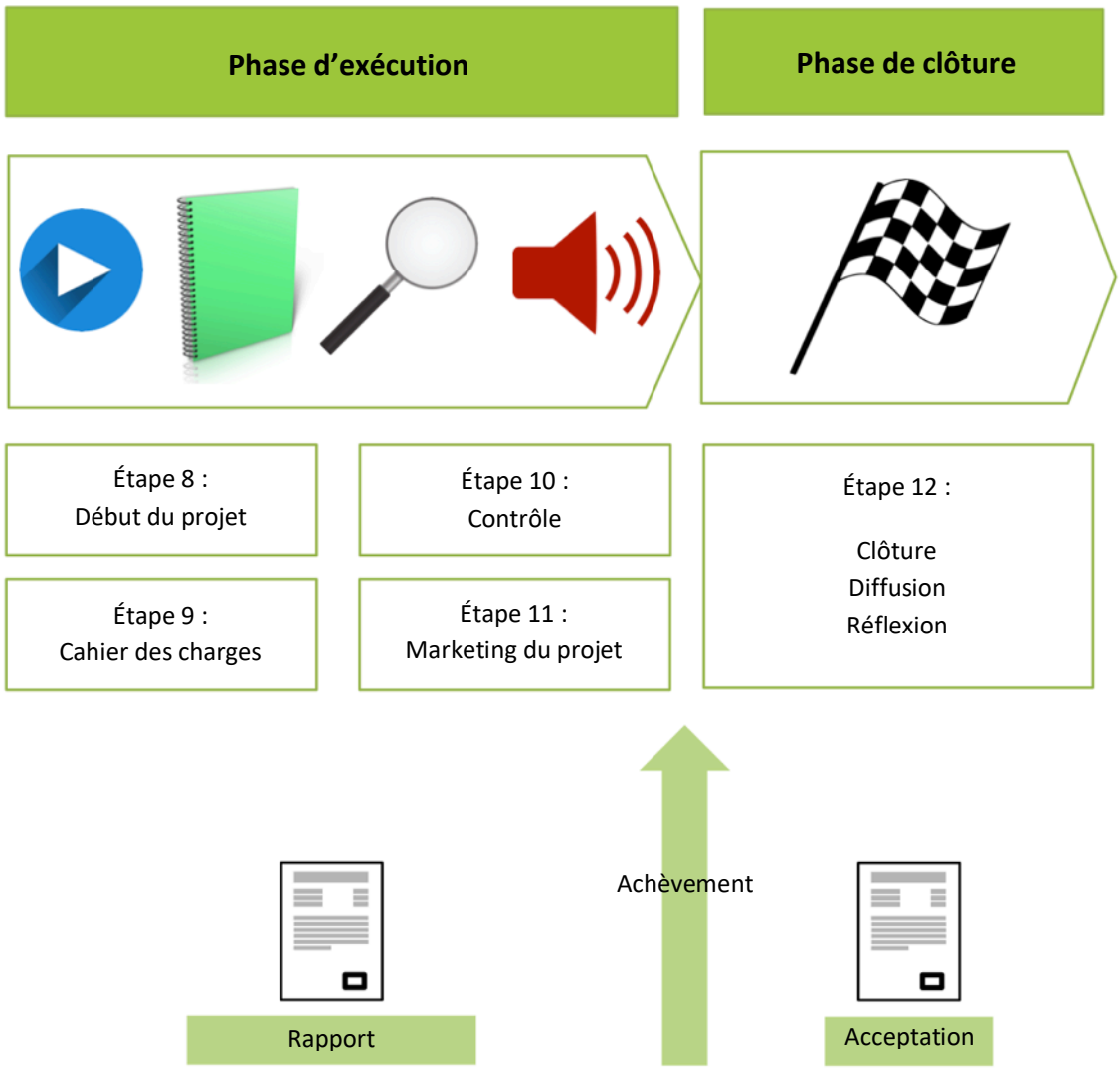
Propositi

Attribution

La phase de planification recoupe largement le business plan, qui comprend tous les lots de travaux pour la mise en œuvre. Le projet est exécuté pendant la **phase de mise en œuvre**. Le cahier des charges comprendra l'évaluation du projet de la phase de planification, l'analyse de l'environnement du projet, la structure de répartition du travail (lots de travaux et jalons incl.), les règles de base pour l'équipe et les notes sur toutes les tâches déjà accomplies au cours de la mise en œuvre (par exemple, relevés de temps). Lors de la **phase de clôture**, le projet est officiellement accepté. Les projets menés dans des établissements scolaires comprennent une évaluation des résultats d'apprentissage spécifiques et de la coopération entre les membres de l'équipe du projet.

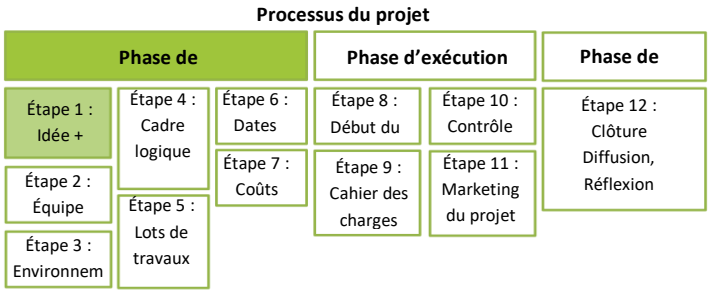
Qu'est-ce que des « livrables » dans le contexte d'un projet ?

Le résultat d'un projet est appelé « livrable ». Il doit être concret et correspondre aux objectifs définis. Le produit doit répondre aux attentes du donneur d'ordre du projet. Dans le cas de projets réalisés dans le cadre scolaire, le produit peut/doit être défini en tenant compte de l'environnement économique et/ou social.



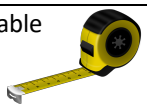
Étape 1 : Idée de projet et objectifs

L'analyse de l'idée (voir la rubrique « Développer des idées ») et l'établissement d'objectifs communs constituent des tâches essentielles de la première phase d'un projet.



- Quelle est l'idée de projet ? Quel est l'objectif du projet ?
- Quels sont les objectifs pouvant/devant être atteints par ce projet ?
- Quelles sont vos attentes et celles des autres partenaires du projet ? Quelle est votre motivation ?

- Afin d'assurer la motivation, l'idée de projet et les objectifs doivent intéresser tous les partenaires du projet. Il existe une série d'outils que vous pouvez utiliser pour développer un concept pour votre projet.
- Faites une estimation approximative : Combien de temps avez-vous ? Quelles ressources pouvez-vous utiliser ? Quel est le niveau scolaire des élèves participants ? Est-il réaliste de penser que l'équipe peut exécuter le projet ?
- Lors de la définition des objectifs, le terme « smart » est souvent utilisé pour l'accord cible. SMART est un acronyme (une abréviation) pour « Specific Measurable Accepted Realistic Timely » (spécifique, mesurable, accepté, réaliste, temporel) et vous permet de définir plus clairement vos objectifs.

	Signification	Description
S	Spécifique	Les objectifs doivent être clairement définis (pas vaguement, mais aussi précis que possible).
M	Mesurable 	Les objectifs doivent être mesurables (vous avez besoin de critères concrets pour mesurer l'avancement).
A	Accepté	Les objectifs doivent être acceptés par tous les participants (aussi : appropriés, attractifs, atteignables ou ambitieux).
R	Réaliste	Les objectifs doivent être réalisables (accessibles).
T	Temporel	Chaque objectif nécessite une limite de temps claire précisant à quel moment il doit être atteint.

Les objectifs du projet décrivent la situation/le résultat (produit) que le projet doit atteindre. Il est donc important de déterminer ce que le projet impliquera et de délimiter ce qu'il n'impliquera pas. Cette définition de l'objectif est également désignée par le terme de portée du projet. Les non-objectifs

limitent l'action des autres objectifs potentiels et fournissent une ligne directrice pour les mesures appropriées à prendre.

EXERCICE 3 : Analyser l'idée de projet et les objectifs

Lisez cette description du projet des élèves nommé « get2gether ».

a) Mettez en surbrillance les principaux éléments de l'idée du projet et les objectifs du projet.

Notre idée de projet est de réunir des adolescents autrichiens et des réfugiés mineurs non accompagnés afin qu'ils puissent explorer la culture autrichienne ensemble, s'aider mutuellement dans le cadre de différentes activités de leur vie quotidienne et se soutenir les uns les autres en tant qu'amis et personnes de référence. Nous tenons particulièrement à mettre l'accent sur le processus d'apprentissage commun et le soutien mutuel.

Découvrir les différences et les points communs

Cette phrase illustre non seulement le slogan du projet « get2gether », mais il s'agit également du fil rouge de notre projet. En effet, nous souhaitons réunir des adolescents autrichiens et des étrangers du même âge provenant de différentes cultures afin qu'ils puissent découvrir leurs points communs et leurs différences. Par conséquent, nous visons à éliminer les préjugés, qui persistent malheureusement dans notre société, mais nous voulons aussi promouvoir la compréhension interculturelle et la valorisation de la diversité. Nous espérons pouvoir donner l'exemple grâce à ce projet et même promouvoir l'échange multiculturel entre les jeunes.

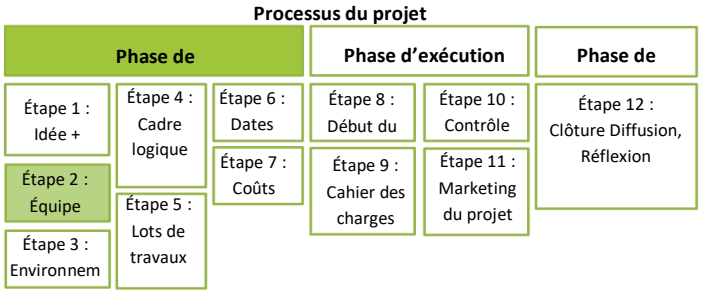
Dans le cadre de notre projet, nous voulons travailler ensemble avec un maximum de 20 adolescents issus de différentes écoles de Vienne. Des sessions de coaching et un profil comprenant principalement des informations telles que les passe-temps des adolescents nous permettent d'attribuer un UMF à chaque adolescent sur base de leurs points communs. Ainsi, un adolescent autrichien et un UMF forment une équipe. Ensemble, ils vont participer à différentes activités de loisirs organisées par nos soins et se réunir pour des réunions prévues individuellement.

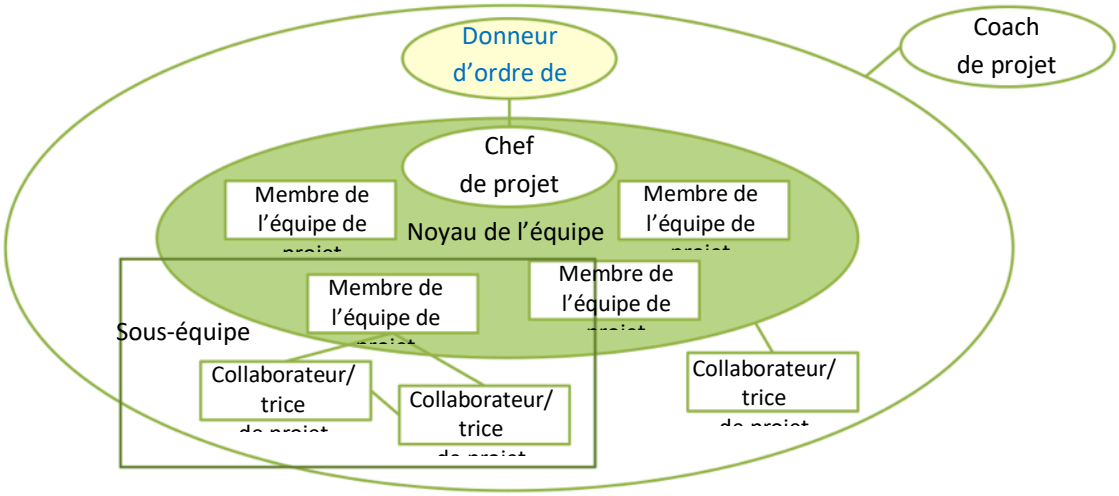
En organisant des activités de loisirs, comme une visite guidée de Vienne, la découverte de la jeunesse autrichienne, se réunir pour cuisiner ensemble, mais aussi pour des activités sportives telles qu'un match de football ou une promenade en vélo, nous créons les conditions-cadres pour découvrir ce que les différentes cultures ont à offrir. Les participants doivent avoir au moins 16 ans ; la durée minimum de ces collaborations sera de quatre mois (de septembre à décembre). Toute personne est libre de poursuivre après cette période sur une base volontaire. Nous avons prévu un événement de clôture en décembre, pendant lequel tous les participants recevront un certificat qui servira comme confirmation de la participation au projet.

b) Quel est le résultat atteint par ce projet ?

Étape 2 : Développement de l'esprit d'équipe et rôles au sein du projet

Dans un projet, les participants, parfois issus d'une multitude de domaines différents, travaillent temporairement ensemble en vue d'atteindre les objectifs. Le groupe de personnes qui effectuent le gros du travail et qui s'occupent de la coordination est appelé le noyau de l'équipe de projet. Le noyau des équipes de projet comprend toutes les personnes impliquées dans les processus de gestion.





La définition des rôles au sein du projet et leur affectation aux différentes personnes font partie du cadre social d'un projet :

- **Chef de projet (PM) :** coordonne le projet et dirige l'équipe de projet.
- **Membres de l'équipe de projet (PTM) :** accomplissent les tâches élaborées ensemble (lots de travaux). En collaboration avec le donneur d'ordre du projet, ils sont responsables de la réussite du projet.
- **Collaborateur/trice de projet (PP) :** les collaborateurs de projet temporaires sont subordonnés au noyau de l'équipe de projet (membres de l'équipe de projet, chef de projet).
- **Donneur d'ordre de projet :** assigne le projet et attend un résultat de projet. En cas de projets scolaires, les élèves sont souvent leurs propres donneurs d'ordre.
- **Coach de projet :** commente les processus de gestion de projet et soutient l'équipe de projet dans la réalisation de leurs tâches. Il/elle n'est pas responsable de la réussite du projet.

Chaque fois que des personnes travaillent ensemble, il faut non seulement tenir compte du niveau objectif, mais aussi des facteurs psychosociaux ; ce niveau interpersonnel est également qualifié de **dynamique de groupe**. À toutes les étapes du processus de planification, vous devez tenir compte des différentes personnalités, des attentes, des intérêts et des motivations qui se rencontrent lors de collaborations. Vous devez agir de manière la plus juste et authentique possible. Si vous vous accordez sur les règles de cette collaboration à un stade précoce, l'équipe peut éviter bien des soucis.

Comment gérer la collaboration au sein d'une équipe ?

- **Règles du jeu :** Une collaboration réussie est régie par des accords (écrits), par exemple : les délais fixés doivent être tenus, des rapports doivent être rédigés après chaque réunion, les participants doivent arriver à l'heure aux réunions, les téléphones portables doivent être éteints pendant le travail sur le projet, etc.
- **Communication :** Pour que l'équipe accomplisse toutes ses tâches de manière optimale, il est nécessaire d'échanger des informations importantes d'une manière organisée. En effet, il faut définir le lieu (p. ex., à l'école/en classe), le moyen (p. ex., par courrier, lors d'une réunion), la fréquence (p. ex., une réunion de 10 minutes tous les cinq jours), les problèmes (p. ex., le suivi, la décision), les personnes impliquées (p. ex., l'équipe de projet avec le coach).

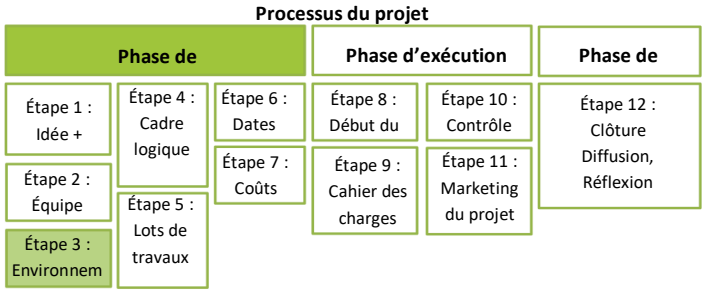
EXERCICE 4 : Analyser les règles du jeu

L'équipe du projet « get2gether » s'est mise d'accord sur les règles suivantes. Lisez-les et analysez les éventuels points pouvant poser problème.

Règles du jeu « get2gether »	Description
Chaque membre est entièrement responsable des lots de travaux ou des domaines de compétences qui lui sont confiés.	• Chaque membre tente d'accomplir ses tâches correctement et de façon indépendante. • Les membres préparent leurs domaines de compétences ou lots de travaux chez eux, et non pas au cours des réunions, car cela risque d'entraver le flux de travail. • Dans le cas où un membre n'est pas en mesure d'assister à une réunion, l'équipe est habilitée à prendre des décisions même en l'absence de celui-ci.
Tous les délais doivent impérativement être respectés par tous les membres.	• Tous les lots de travaux et autres tâches doivent être effectués dans les délais impartis. • Si jamais un membre n'est pas en mesure de respecter un délai, il/elle peut demander de l'aide aux autres membres de l'équipe ; ils peuvent alors se partager les tâches ou s'aider d'une autre manière.
Nous rédigeons des rapports d'activité et des protocoles de travail individuels.	• Chaque membre de l'équipe de projet rédige des rapports d'activité individuels sur ses propres activités. • Après chaque réunion, des comptes rendus sont rédigés et déposés dans le dossier du projet (et consignés dans la liste des protocoles de travail).
Nous accordons de l'importance à une bonne communication.	• Le contact personnel constitue la principale forme de communication. • Dans la mesure du possible, les résultats doivent être chargés immédiatement vers Dropbox dès qu'ils sont disponibles. • Les informations doivent être transmises de manière fiable. • Dans le cas où un membre est malade pendant une période plus longue, celui-ci est régulièrement informé de l'état actuel du projet.
Tous les membres de l'équipe doivent soutenir le projet et se soutenir mutuellement.	• Nous essayons d'atteindre les objectifs qui ont été définis ensemble en tant qu'équipe (de projet). Tous les membres s'engagent à atteindre les objectifs tout au long de l'ensemble du projet. • Les éventuels conflits doivent immédiatement être résolus au sein de l'équipe.

	• La communication au sein de l'équipe doit être ouverte, les informations « sensibles » doivent être définies en tant que tel et ne doivent pas être transmises à des tiers. • Les membres doivent se soutenir mutuellement au cours du projet et doivent se partager la charge de travail et s'aider les uns les autres en cas de manque de temps.

Étape 3 : Environnement du projet et parties prenantes

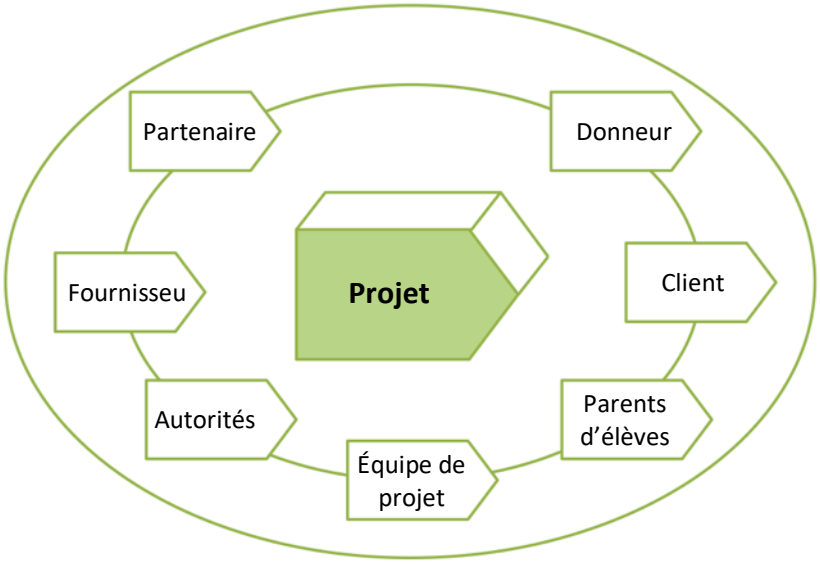


Un projet est un système social. Par conséquent, vous devez également tenir compte du contexte social.

Il est important d'identifier tous les environnements et les parties prenantes d'un projet qui ont des attentes et un impact sur la réussite du projet. L'analyse des parties prenantes est un outil vous permettant d'identifier, de regrouper et d'évaluer les environnements pertinents.

Afin de créer des synergies, vous devez également tenir compte de l'environnement, par exemple en demandant « Quels autres projets et initiatives existe-t-il ? » ou « Comment pouvons-nous travailler ensemble au cours du projet afin de faciliter le travail ? » Ce processus est appelé la contextualisation des faits.

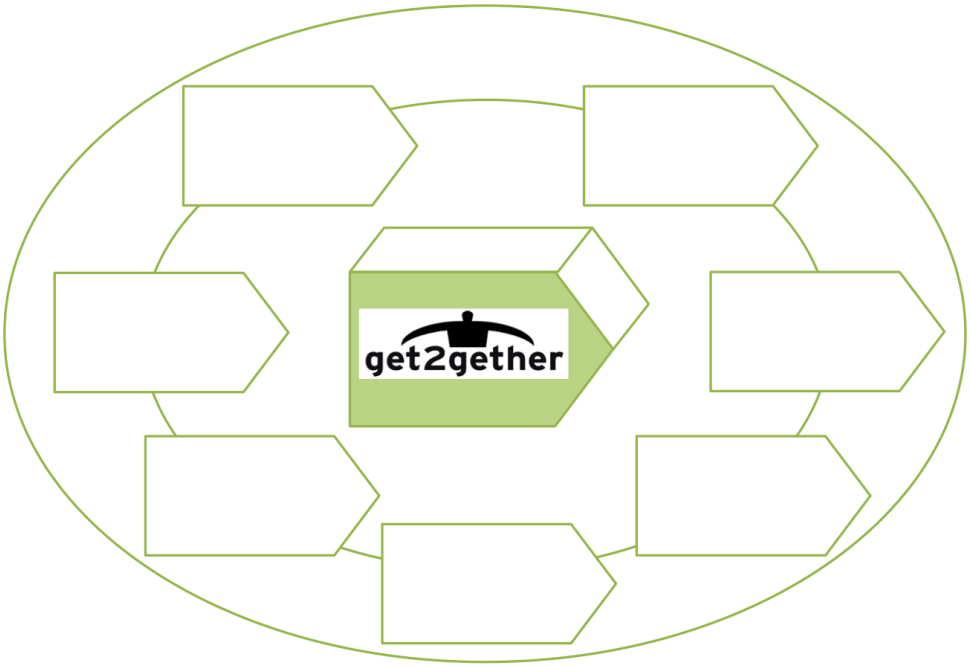
Analyser l'environnement du projet et les parties prenantes



Plan d'action du projet : « ..... 20... »				
Parties prenantes	Problèmes/points positifs	Conséquence	Mesure	Qui
Version : 1	Date :	Auteur :		Page 1 de 1

EXERCICE 5 : Analyse de l'environnement et des parties prenantes

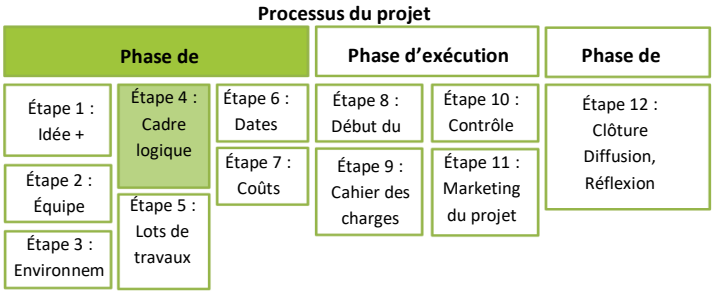
a) Procédez à une analyse de l'environnement et analysez la façon dont les parties prenantes et les groupes d'intérêt du projet « get2gether » sont mis ensemble. Quels groupes pourriez-vous ajouter ?



b) Désignez les parties prenantes entre lesquelles il pourrait y avoir des conflits d'objectifs et/ou des liens particulièrement positifs ? Comment ces conflits peuvent-ils être gérés ?

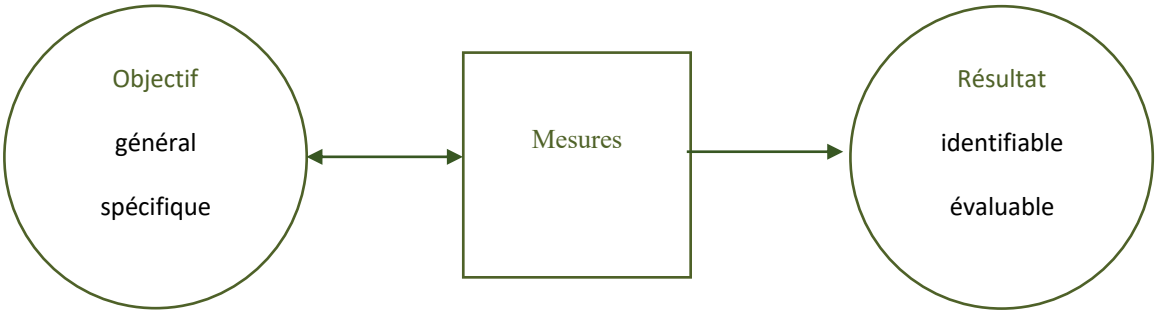
Plan d'action : projet « get2gether »			
Partie prenante	Problèmes/points positifs	Conséquence	Mesure
p.ex. l'école	Cela risque de causer des absences dans d'autres matières. Des cours pour d'autres matières sont-ils prévus dans le planning ?	Impact négatif possible sur les résultats dans d'autres matières.	La gestion du temps pour le projet comporte des phases d'apprentissage pendant les heures de cours.

Étape 4 : Cadre logique



Lors de la planification d'un projet, il est important d'établir un **« cadre logique »**. Un cadre logique est un tableau, de préférence sur une seule page, dans lequel les éléments les plus importants du projet sont identifiés.

Dans le tableau, on associe des « mesures », nécessaires à l'obtention du résultat, aux « objectifs », qui peuvent varier de général à très spécifique. Le résultat doit être identifiable et évaluable et défini et mesurable.



Le cadre logique permet de considérer le projet comme une petite usine ou une ferme avec des « inputs » ou ressources et des « outputs » ou résultats – par exemple, l'utilisation de fruits pour produire des confitures. Un cadre logique est très compact et contient de nombreuses informations. Cela peut prendre un certain temps de le parcourir et encore plus de temps d'en élaborer un.

Le tableau du cadre logique se compose d'un certain nombre de colonnes, généralement présentées au format paysage. Les projets complexes peuvent avoir un cadre logique qui s'étend sur plusieurs pages. De gauche à droite, les titres des premières colonnes sont les suivants :

Objectifs	Mesures	Résultats attendus ou « output »	Évaluation

Au cas où le projet compte plusieurs objectifs différents, il faut y associer les mesures correspondantes. Plusieurs mesures peuvent être associées à un même objectif. **D'autres points** du tableau pourraient être :

- Conditions (devant être remplies afin d'être en mesure de lancer le projet)
- Risques (et comment les éliminer)

EXERCICE 6 : Analyser le cadre logique pour le plan de ville Vienna4U

Lisez la description du projet et analysez le cadre logique du projet.

L'idée de base du projet « Vienna4U – un plan de ville pour les jeunes » est un plan de la ville créé par des jeunes pour des jeunes. Ce plan permet aux jeunes Viennois de donner un aperçu de leurs perspectives, souvent personnelles, de Vienne. En plus des activités touristiques habituelles, le plan Vienna4U reflète la façon dont les jeunes voient la vie à Vienne, dans quels bars, clubs, cinémas, rues commerçantes ils aiment aller et quels monuments ils aiment visiter.

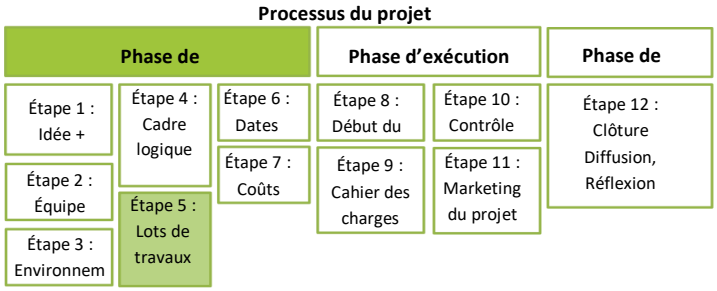
Un plan de ville pour les jeunes dans plusieurs langues est tout ce dont vous avez besoin pour faire de votre séjour un moment inoubliable et découvrir Vienne à travers les yeux d'un adolescent viennois. Ce plan n'est pas seulement destiné aux touristes, mais aussi aux adolescents viennois, afin qu'ils puissent découvrir la grande variété d'activités que Vienne a à offrir aux jeunes. Le plan de ville pour les jeunes contient, d'une part, une carte de la ville de Vienne, sur laquelle les centres de loisirs, les bars et les clubs sont mis en évidence et, d'autre part, une description détaillée de ces endroits.

a) Manque-t-il des mesures importantes selon vous ?

b) Complétez la colonne « Risque » et réfléchissez à de possibles risques pour les différents objectifs et mesures.

Cadre logique pour Vienna4U				
Objectif	Outil(s) ou mesures	Résultat	Évaluation	Risque
S'informer sur les besoins et la demande concernant les endroits à inclure	Sondage	Résultat du sondage	Évaluation du sondage	
Choix des endroits où le plan sera distribué	Résultat de la phase d'analyse - sondage	Résultat de la question sur la distribution	Disponibilité de matériel	
Création du plan de la ville et mise en page	Collaboration avec des étudiants et Freytag & Berndt	4 000 plans de ville mis en page	Disponibilité des plans de ville imprimés	
Identification des potentielles améliorations et correction des erreurs	Sondage	Résultat du sondage	Évaluation du sondage et du feedback	
	Distribution du plan de la ville			

Étape 5 : Lots de travaux



Que devons-nous concrètement mettre en œuvre ? (centre d'attention)

Dès que les objectifs du projet sont bien définis, l'étape suivante consiste à identifier les mesures en détail. Celles-ci sont les QUOI de notre planification de projet.

La question est la suivante : quelles **tâches (lots de travaux)** et éléments du projet doivent être mis en œuvre ? Les lots de travaux sont la description détaillée des mesures et/ou des activités d'un projet et permettent une assignation aux différentes personnes. Ainsi, lors de la phase d'exécution, tout le monde sait exactement ce qui doit être fait. Les lots de travaux peuvent également être considérés comme une liste de tâches détaillée. Les lots de travaux permettent de structurer un projet en différentes étapes de travail et de mieux le planifier.

Comment définir des lots de travaux ?

1. Le travail à accomplir pour le projet est décomposé en tâches ou lots de travaux. En règle générale, les lots de travaux découlent de séquences logiques. La gestion de projet est une partie importante de ces lots de travaux.
2. Les lots de travaux sont ensuite présentés dans une structure logique en créant une structure de répartition du travail ou une structure arborescente (voir exemple à la page suivante).
3. Chaque lot de travaux est pourvu d'un numéro (code SRT) et d'un titre. Après estimation de la date de début et de fin, une personne responsable doit être assignée à chaque lot de travaux.
4. Un formulaire basé sur le modèle ci-dessous est alors élaboré pour chaque lot de travaux.

Quand est-ce que nous devons avoir atteint quel stade de notre projet ? (Plan de jalons)

Les jalons sont les points d'avancement stratégiques. Ils « rythment » le projet. Les jalons peuvent également représenter des objectifs intermédiaires, par exemple lors de la construction d'une maison : les fondations sont posées, les autres lots de travaux peuvent alors démarrer.

Notez les informations suivantes pour chaque lot de travaux (LT) :

- Nom du lot de travaux
- Numéro du lot de travaux (code SRT)
- Début (de)
- Fin (à)
- Personnes responsables
- Description des activités à réaliser
- Toutes les conditions préalables à la mise en œuvre
- Résultat / produits

Lots de travaux (LT)					
Nom du projet :					
Code SRT :		Nom du LT		Début :	
Personne responsable :				Fin :	
Résultat escompté :					
Étapes nécessaires (contenu d'un lot de travaux) :					
Jalons					
LT précédent :		LT suivant :			
modifié par :		modifié par :			

EXERCICE 7 Analyser les lots de travaux et la structure de répartition du travail (SRT)

Lisez les spécifications des lots de travaux pour le projet « get2gether » et analysez l'ensemble de ses composants. Définissez les risques possibles.

a) Identifier le lien avec la structure de répartition du travail (voir page suivante).

b) Réfléchissez à la raison pour laquelle certains projets requièrent une liste de jalons.

Spécification des lots de travaux					
Nom du projet :		get2gether			
Phase du projet :		Phase d'exécution et de post-traitement			
Code SRT :	2,2	Nom du LT :	Documentation actuelle	Début :	31.01.20..
Personne responsable :		Viktoria		Fin :	01.09.20..
Résultat escompté : ○ Un/une photographe sur place ○ Rapports sur les ateliers (texte, légende, interview)					
Étapes nécessaires (contenu du LT) : ○ Engager un/une photographe ○ Coordination et ramassage des rapports sur les ateliers					
Jalons : L'atelier a eu lieu et a été documenté.					
LT précédent :		2.1 Cahier des charges	LT suivant :		
modifié par :		Viktoria	modifié par :		

Extrait du plan de jalons du projet

get2gether				
Code SRT	**N°**	**Nom**	**Date de début**	**Date de fin**
1,1	**M1.1.1**	Attribution des responsabilités	01.05.20..	31.05.20..
	M1.1.2	Ramassage et regroupement des documents	13.03.20..	10.05.20..
1,2	M1.2.1	Élaboration du budget	30.06.20..	01.09.20..
	M1.2.2	Ouverture d'un compte en banque	01.09.20..	31.10.20..

Comment allons-nous procéder ? – Structure de répartition du travail (SRT)

Une fois que CE QUI doit être réalisé est clair, il faut se focaliser sur la façon de procéder (déroulement). COMMENT allons-nous procéder étape par étape au cours du projet ? Quel est le « fil rouge » du projet ? Après les phases d'un projet, les différentes tâches du projet sont définies et rassemblées en lots de travaux. Les lots de travaux constituent en quelque sorte les listes de tâches d'un projet. Ils précisent ce qui doit être fait afin de compléter une tâche et les résultats (intermédiaires) à attendre.

La structure de répartition du travail est une représentation visualisée des livrables et des lots de travaux d'un projet qui vous montre l'ordre dans lequel les tâches du projet doivent être effectuées.

Structure de répartition du travail (SRT)

1. Titre du projet

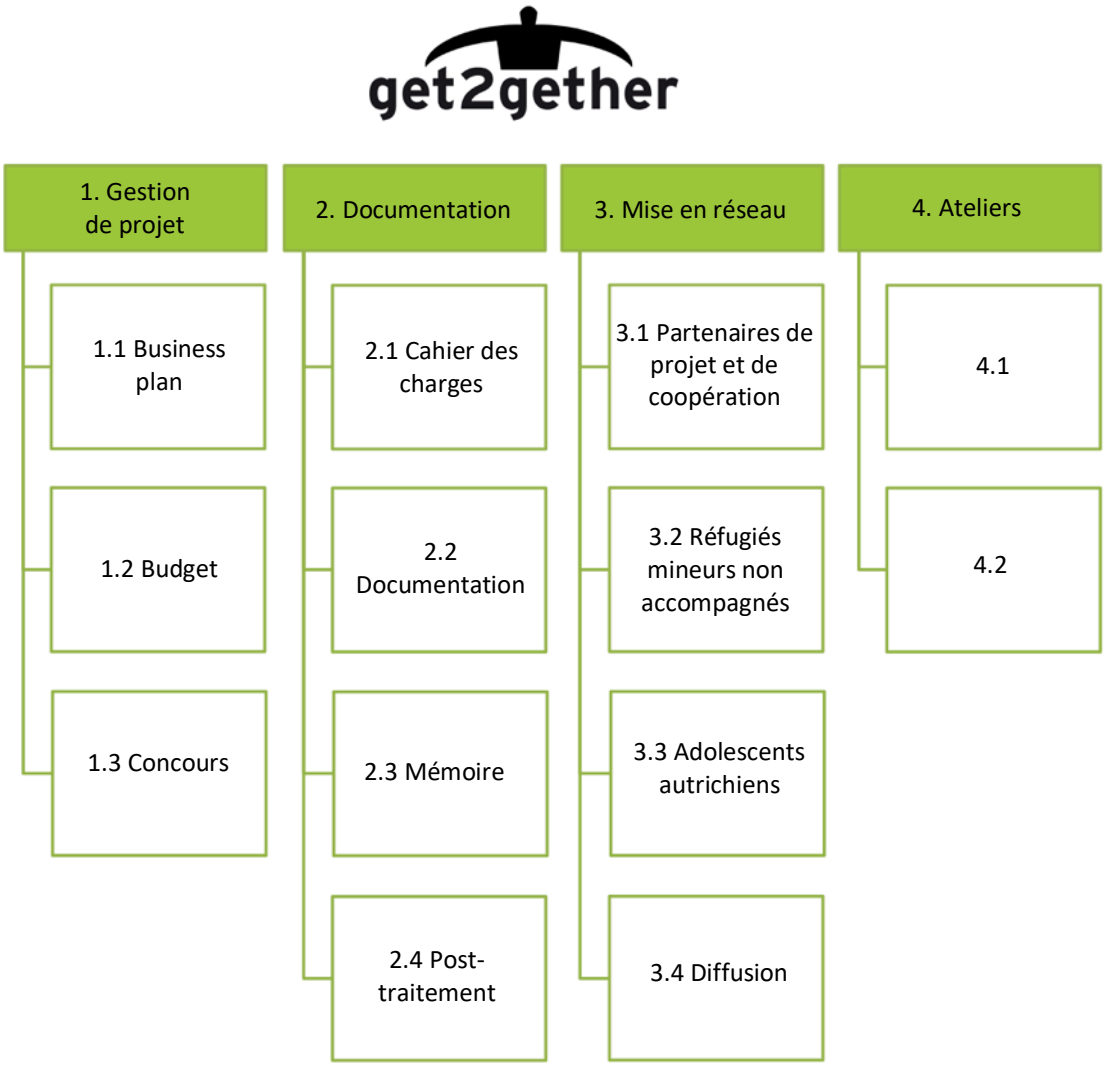
Code SRT : 1.1 Gestion de projet	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6
1.1.1 Début du projet	1.2.1	1.3.1	1.4.1	1.5.1	1.6.1
1.1.2 Contrôle du projet	1.2.2	1.3.2	1.4.2	1.5.2	1.6.2
1.1.3 Clôture du projet	1.2.3	1.3.3	1.4.3	1.5.3	1.6.3

EXERCICE 8 : Analyser une structure de répartition du travail

Analysez la structure de répartition du travail.

a) Quelle est la fonction de la structure de répartition du travail ?

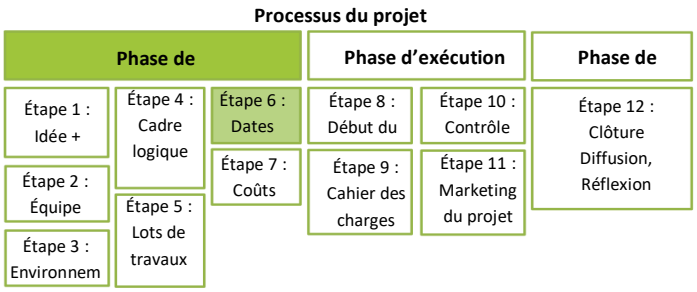
b) Pourquoi est-il important de déterminer un ordre dans le calendrier du projet ? (voir la page suivante)



Étape 6 : Délais – Calendrier du projet

Comment pouvons-nous mesurer le temps nécessaire aux différentes tâches ?

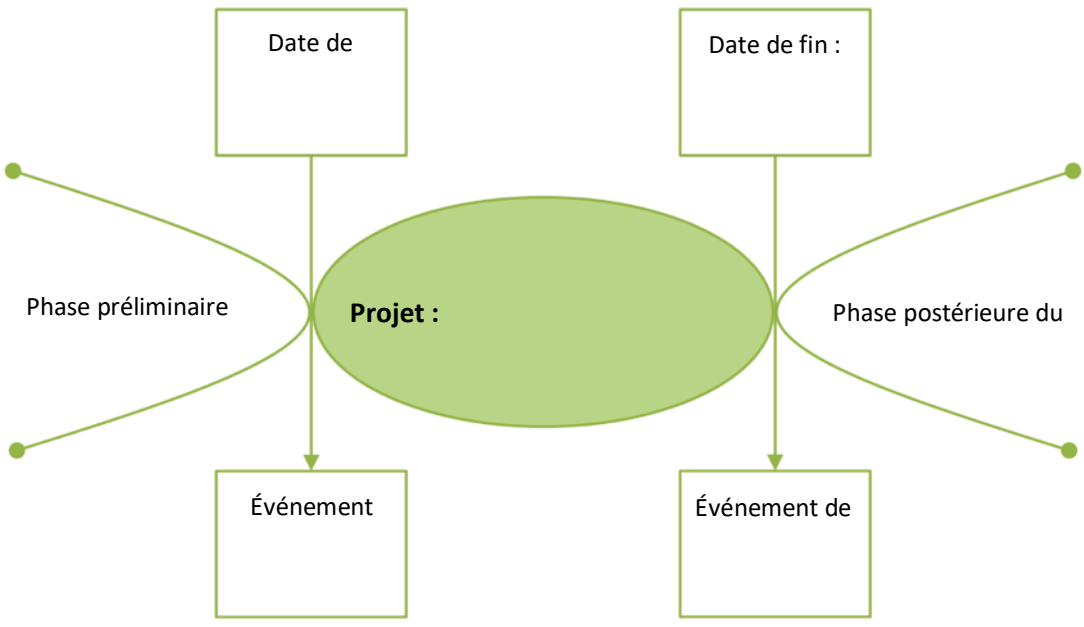
Un délai définit le moment où un événement se produit. Le calendrier sert à déterminer **quand quels résultats de quelle personne** doivent être atteints.



Le calendrier du projet classe les différentes tâches dans un échéancier. Lors de la détermination de la chronologie des différentes tâches, les interdépendances deviennent claires. On détermine alors l'ordre dans lequel les tâches doivent être accomplies.

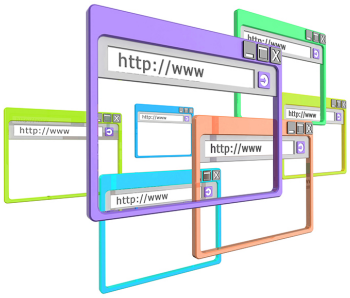
En outre, un examen plus approfondi de l'étendue du travail et des sous-tâches en termes de ressources, de temps et de personnel est effectué en tenant compte des facteurs externes, tels que les jours fériés et la disponibilité des locaux. Le calendrier du projet doit également tenir compte de la disponibilité du personnel de manière à ce que le projet soit exécuté par une équipe compétente et motivée.

Structure temporelle du projet



EXERCICE 9 : Délais – Analyser le calendrier de projet (CP)

Analysez ce calendrier pour la création d'un site web.



a) De combien de temps disposez-vous ?

b) Quels sont les lots de travaux prévus ?

c) Dans quel ordre les lots de travaux sont-ils structurés ?

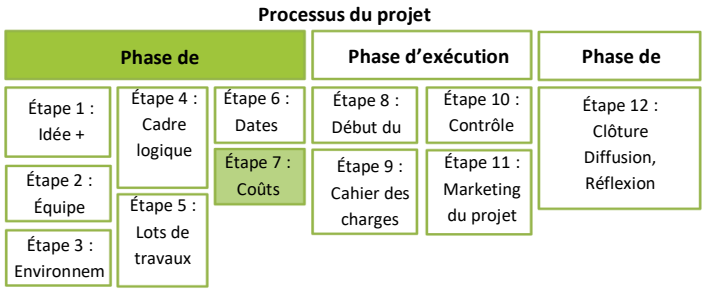
d) Quelles « périodes » et quelles « tâches » doivent être prises en compte lors de la planification d'un projet d'élèves ?

Comment arriver sur le web !

Calendrier de projet/échéancier

Début 1.03.						**Fin 21.06.**
3 semaines → Phase d'introduction Formation Internet Formation d'équipe	2 semaines → Phase de créativité et de sondage pour développer un concept	2 semaines → Accord sur le contenu avec le donneur d'ordre du projet	1 semaine → Concept détaillé	1 semaine → Formation technique HTML	3 semaines → Exécution et implémentation technique	
	5 semaines → Assistance technique					Présentation et cérémonie
	2 semaines → Sponsoring					
Les vacances et jours fériés ne sont pas pris en compte !	5 semaines → Analyse des coûts/bénéfices			4 semaines → Organisation de la présentation et de la cérémonie de clôture		

Étape 7 : Plan de ressources et budget



Les ressources sont les moyens et les aides, tels que le matériel, les fonds, le personnel, le savoir-faire, les compétences, l'équipement, nécessaires permettant d'atteindre l'objectif de projet.

Le budget consiste à synthétiser tous les postes de coûts liés au projet. Il indique les échéances de paiements afin de pouvoir comparer facilement les paiements entrants et sortants.

Lors de l'élaboration d'un budget, il est judicieux de vérifier s'il existe des alternatives moins chères. Il est donc conseillé de demander des devis auprès de différents fournisseurs afin d'obtenir un aperçu des prix du marché. Finalement, le prix n'est pas l'élément décisif, mais plutôt le rapport qualité-prix.

Plan de ressources/budget du projet : « ..... 20.. »						
Phase/lot de travaux		Besoin en ressources			Coûts en €	
N° de LT	Nom	Ressources nécessaires	Unité	Quantité	Prix par unité	Coût total
1.1						
1.2						
1.3						
1.4						
1.5						
1.6						
1.7						
1.8						
Total						
Total des dépenses						
Total des dépenses pour l'école						
Version :		Date :		Auteur :		Page 1 de 1

Dans un **budget**, les **concepts** suivants jouent un rôle important :

- Plan prévisionnel : cette colonne indique les valeurs initialement estimées.
- Adaptation : ici, on indique les valeurs attendues calculées sur base des informations actuelles. Celles-ci sont donc plus récentes que les valeurs du plan prévisionnel.
- Plan réel : ici, on trouve les valeurs réellement obtenues.

EXERCICE 10 : Réflexions sur le budget du projet

Le budget d'un projet permet de déterminer les coûts par lot de travaux.

a) Pourquoi fait-on une différence entre le plan prévisionnel et le plan réel dans le budget ?

b) Pourquoi le budget est-il constamment mis à jour ? Donnez deux possibles raisons.

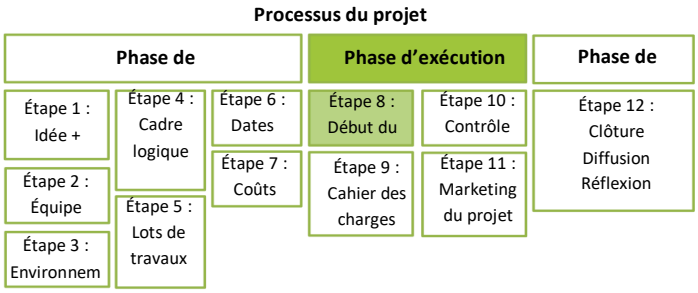
c) L'échéance définit le moment du paiement. Pourquoi est-il important de planifier des échéances de paiement ? Donnez deux possibles raisons.

Budget

Plan de financement du projet (plan de liquidité)							
Code SRT	Phase/ Lots de travaux	Date			Liquidité		
		Plan prévisionnel	Adaptation	Plan réel	Plan prévisionnel	Adaptation	Plan réel
Version :		Date :		Auteur :			Page

Étape 8 : Démarrage du projet

Au cours de la première phase d'un projet, les moyens de communication suivants peuvent être combinés :

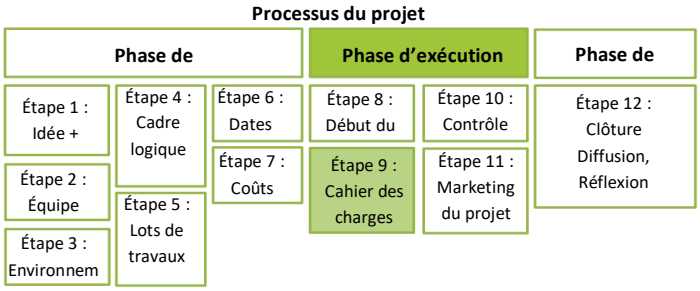


- **Entretiens individuels :** transfert d'informations entre le chef de projet et les différents membres de l'équipe de projet sur les attentes mutuelles concernant le projet.
- **Réunion de lancement :** l'équipe de projet reçoit des informations sur le projet avec des possibilités d'interaction limitées. Le chef de projet a déjà réalisé la majeure partie de la planification du projet.
- **Atelier de démarrage du projet :** élaboration commune de la planification de projet et développement d'un « Big Project Picture ». Grande possibilité d'interaction entre les membres de l'équipe de projet.

Étape 9 : Définition du projet et cahier des charges

Comment documenter la planification du projet ? (Cahier des charges)

La planification d'un projet requiert un certain nombre de techniques de travail. Vous avez besoin de papier, de stylos et de post-its. Pour présenter le plan au donneur d'ordre du projet, celui-ci doit être visuellement attrayant.



Vous pouvez utiliser les formulaires du « cahier des charges » comme modèles. Vous y notez toutes les données de planification et négociez avec le donneur d'ordre. La définition du projet (contrat) marque le début de la phase de mise en œuvre. La définition du projet est un document autorisant formellement l'existence d'un projet. Il est signé par le donneur d'ordre du projet et par les autres parties prenantes du projet. La définition du projet nomme le chef de projet et accorde le budget pour le projet.

Définition du projet

Nom du projet	
Donneur d'ordre de projet : Partenaire de projet :	Gestion de projet :
Événement de début : Événement de clôture :	Date de début : Date de fin :
Phase préliminaire du projet :	Phase postérieure du projet :
Objectifs :	Non-objectifs :
Phases de projet/tâches principales :	Ressources nécessaires/coûts :
Lien avec des stratégies, des projets et autres activités (de l'école)	
Membre de l'équipe de projet :	Collaborateur/trice de projet : Coach de projet :
Date : Donneur d'ordre de projet :	Chef de projet :

EXERCICE 11 : Analyser la définition du projet

Analysez les éléments d'une définition de projet et expliquez les points suivants :

a) Que signifient les termes « objectifs » et « non-objectifs » ?

b) Qu'entend-on par tâches principales ?

Définition du projet

<table>
<tr><td colspan="2">Nom du projet : get2gether</td></tr>
<tr><td>Donneur d'ordre de projet : une entreprise

Partenaire de projet : NGO, centre de réfugiés</td><td>Gestion de projet : Clara Weiss</td></tr>
<tr><td>Événement de début : Social Business Day

Événement de clôture : Présentation du projet</td><td>Date de début : 15/16 mars 20..

Date de fin : 15 décembre 20..</td></tr>
<tr><td>Phase préliminaire du projet :

• Examen des possibilités par rapport à une collaboration avec un centre de réfugiés</td><td>Phase postérieure du projet :

• Considération de la poursuite des activités</td></tr>
<tr><td>Objectifs :

• Organisation de quatre ateliers et développement de différents formats
• Établissement du contact entre les jeunes Autrichiens et les réfugiés mineurs non accompagnés</td><td>Non-objectifs :

• Prise en charge des fonctions d'un organisme de soutien</td></tr>
<tr><td>Phases de projet/tâches principales :

• Organisation de la coopération de projet
• Planification des ateliers (consultation avec les partenaires, promotion des ateliers, mise en œuvre des ateliers)
• Documentation du projet (proposition de projet, cahier des charges)
• Diffusion du projet (publication de communiqués de presse, conception et impression d'affiches)</td><td>Ressources nécessaires/coûts :

• Partenaires pour chaque atelier
• Jeunes réfugiés
• Ressources financières selon le budget pour les différents ateliers et l'affiche</td></tr>
<tr><td colspan="2">Lien avec des stratégies, des projets et autres activités (de l'école)

• Encouragement d'un comportement juste entre les jeunes</td></tr>
<tr><td>Membre de l'équipe de projet :

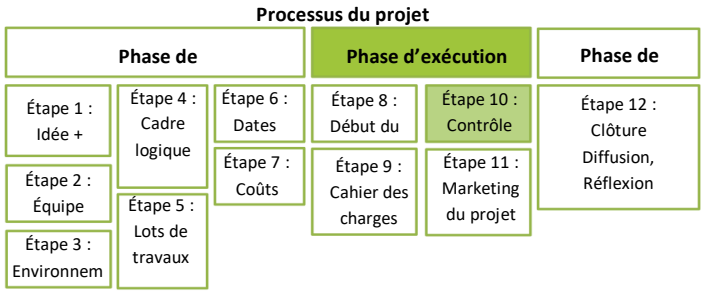
• trois élèves</td><td>Collaborateur/trice de projet : -

Coach de projet : JL</td></tr>
<tr><td colspan="2">Date : Donneur d'ordre de projet : Chef de projet :</td></tr>
</table>

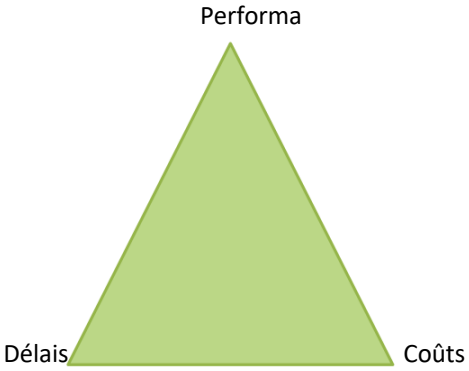
Étape 10 : Mise en œuvre et contrôle du projet

Comment exécuter un projet à temps ?

Une fois que le projet démarre, toutes les personnes impliquées doivent savoir « qui fait quoi et pour quand ? » Les jalons et/ou le calendrier permettent de déterminer le moment où une certaine tâche doit être effectuée. En cas de retard, l'équipe de projet doit réfléchir aux mesures à prendre afin de garantir la réalisation du projet.

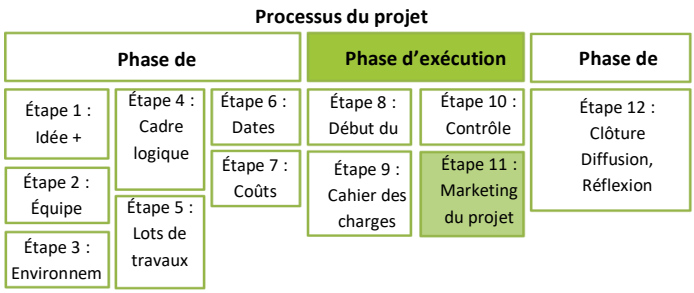


Les possibles changements sont généralement moindres grâce au « triangle magique ».



Étape 11 : Marketing du projet

Le marketing du projet doit permettre d'accroître l'attention des environnements pertinents pour le projet.



Les projets nécessitent beaucoup d'explications. Les outils de communication permettent d'informer les environnements de projet pertinents sur les stratégies et les objectifs du projet.

Quels supports peut-on utiliser ?

- Dépliant
- Newsletter
- Fiches d'informations/flyers/prospectus
- Sites web

Ces moyens de communication sont particulièrement adaptés aux besoins du marketing de projet.

EXERCICE 12 : Analyser les risques

Une analyse des risques a été réalisée dans le cadre du projet « get2gether ». L'objectif est donc d'identifier les possibles risques, ainsi que la probabilité qu'ils ont de se produire. Des malentendus entre les membres de l'équipe, le non-respect des délais et d'autres problèmes risquent d'entraver la réussite d'un projet.

Analysez l'extrait suivant sous deux points de vue :

a) Pourquoi effectuer une analyse des risques ? Donnez deux possibles raisons.

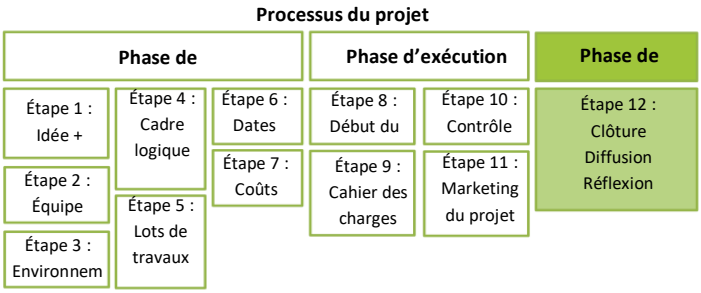
b) Quelles difficultés peut-on rencontrer lors de la réalisation d'une analyse des risques ?

Lots de travaux 4 : Ateliers

LT	Personne responsable	Risque	Probabilité	Mesure
4.1	Stéphanie	La répartition des responsabilités entre les membres de l'équipe de projet engendre des malentendus.	30 %	Les responsabilités sont attribuées en accord avec tous les membres, en tenant compte de leurs souhaits. En outre, les différentes responsabilités sont notées (voir cadre logique).
		Les logos des partenaires de coopération ne nous sont pas transmis à temps.	45 %	Nous demandons à nos partenaires de coopération de nous fournir leur logos dès le premier contact.
4.2	Clara	La documentation imprimée (affiches, dépliants, certificats) contient des erreurs.	10 %	Vérifier soigneusement la documentation imprimée (y compris celle de tiers).
		Les affiches, dépliants et certificats ne sont pas livrés à temps.	60 %	Commander le matériel à temps ; si la livraison est tout de même retardée, un membre de l'équipe doit aller les chercher personnellement.

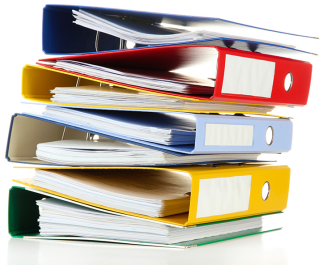
Étape 12 : Achèvement du projet et réflexion

Que faire une fois le produit terminé ?



Une fois le résultat (objectif) du projet atteint, on a tendance à perdre l'intérêt pour ce dernier. Cependant, même lorsque le projet a « atteint son apogée », il reste encore quelques tâches à accomplir, comme la documentation, la facturation, des enquêtes, etc. Ces tâches doivent être prévues lors de la phase de planification et définies comme une phase à part entière (p. ex., le post-traitement) dans le la structure de répartition du travail. Une autre tâche de la phase de clôture du projet consiste à dissoudre le système social (p. ex., l'équipe de projet).

Comment pouvons-nous documenter les résultats et les conclusions ?



Le cahier des charges est le principal document du projet. Une fois le projet terminé, celui-ci doit être mis à jour. Les conclusions issues des travaux du projet doivent être notées et serviront au processus d'apprentissage individuel (Qu'ai-je appris ?) et organisationnel (p. ex. Comment l'organisation peut-elle évoluer, s'améliorer ?). Il y a plusieurs façons de documenter les résultats des différentes tâches.

En fonction de la définition du projet, les résultats peuvent être décrits, photographiés, filmés ou annexés. Ce qui compte, c'est que toutes les parties impliquées aient compris de quelle manière l'objectif a été atteint.

Que doit-on garder à l'esprit lors de la présentation des résultats ?

La présentation des résultats ne sert pas uniquement à la promotion de ceux-ci, mais peut aussi souvent être utilisée comme un moyen d'évaluer les tâches accomplies.

Comment procéder à la réflexion sur le projet ?

L'équipe de projet peut analyser les points suivants :

- Résultats d'apprentissage par rapport au contenu : Tous les élèves ont-ils pu améliorer leur connaissance du contenu du projet ? Le contact avec une entreprise a-t-il fourni un aperçu de la pratique au sein de celle-ci ?
- Résultats d'apprentissage par rapport aux compétences sociales : Comment évaluez-vous la communication au sein du groupe de projet ? Tout le monde a-t-il tenu bon jusqu'à la fin ou quelqu'un a-t-il abandonné ? Si oui, comment ont-ils procédé (discrètement et secrètement ou ouvertement) ? L'équipe de projet était-elle réellement une équipe ? Les conflits ont-ils été abordés ouvertement ?
- Organisation : Comment la planification du projet s'est-elle déroulée ? Et la gestion du temps ? L'aide du coach de projet était-elle suffisante ? Les frais ont-ils pu être couverts ? Y a-t-il des suggestions d'amélioration pour les futurs projets ?
- Rôle de l'élève : Comment le/la participant(e) au projet a-t-il/elle géré sa tâche ? Tout le monde est-il satisfait du résultat ?

RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET		
Impression générale	Réflexion : Atteinte des objectifs	
Réflexion : Tâches/échéances		
Réflexion : Ressources/coûts		
Réflexion : Organisation interne/relations environnementales		
Évaluation de la performance (donneur d'ordre de projet, chef de projet, collaborateur/trice de projet)	Leçons apprises (résumé des expériences et suggestions d'amélioration)	
Phase de planification postérieure de projet, tâches restantes		
Tâches	Personne responsable	Échéance
Acceptation du projet (Donneur d'ordre de projet) (Chef de projet)		
Version :	Date :	Auteur :

Vérification des compétences : Démarrez VOTRE projet

Êtes-vous capable d'accomplir les tâches suivantes ? Vérifiez si vous avez compris le contenu du présent chapitre.

Étude de cas Woodstock à la maternelle

« Les enfants sont capables de bien plus de choses que nous, adultes, voulons bien leur accorder », dit Kurt, leader d'un groupe de trois musiciens « Kurt und seine Rockerfreunde ». Avec ses potes Johannes et Emi, Kurt est en tournée à travers l'Autriche et joue de grands tubes pour les tout-petits. Kurt, Johannes et Emi ont deux choses en commun : ils sont tous les trois instituteurs en maternelle et partagent la même passion pour la musique.

L'idée. Kurt considère que le travail des Rockerfreunde ne consiste pas juste à faire de la musique pour des jeunes auditeurs. « Nous impliquons activement les enfants dans l'événement. C'est la seule façon dont ils puissent réellement s'amuser et peut-être que l'un ou l'autre développera un penchant pour la musique », dit Kurt. Les concerts des Rockerfreunde sont en effet très différents de la musique pour enfants ordinaire. Pendant que le groupe joue, il pleut des confettis, les enfants montent fièrement sur scène et sont autorisés à essayer les instruments eux-mêmes. Ils dansent et chantent comme lors d'un vrai concert de rock. Et c'est exactement ce qui tient à cœur aux Rockerfreunde.

Johannes, batteur de Rockerfreunde, raconte : « La différence entre un concert pour adultes et un concert pour et avec les enfants c'est qu'au début, il faut davantage motiver les enfants pour les faire participer. Mais, dès que la glace est brisée, on ne peut presque plus les arrêter. Les enfants s'amusent comme des fous », sourit-il. On peut tranquillement qualifier les Rockerfreunde d'« entrepreneurs ». Trois jeunes musiciens, qui ont eu une idée (d'entreprise) qu'ils ont mise en pratique. Mais même si le succès venait à réellement frapper à leur porte un jour, les trois ne seront sans doute jamais de vrais « hommes d'affaires ».

La vie des Rockerfreunde. Les trois jeunes adultes Kurt, Johannes et Emi ont fait leurs études d'éducateurs en maternelle ensemble. Alors que Kurt est le seul des trois à effectivement travailler comme instituteur en maternelle tous les matins, Emi et Johannes ont exercé différentes professions jusqu'à présent. En plus d'être le batteur de Rockerfreunde, Johannes « Johnny » Eder joue également dans le groupe « Nerz », un groupe « crossover » populaire dans la scène musicale viennoise. D'après Johnny, Nerz est victime de l'emploi du temps quotidien chargé des membres du groupe et celui-ci ne trouve donc plus guère le temps de se produire ensemble.

Johannes gagne sa vie en tant qu'ingénieur son et éclairage au Palais Auersperg et en tant qu'employé au parc pour les Wiener Kinderfreunde. « Les enfants et la musique sont mes deux grandes passions. Les Rockerfreunde me permettent de les combiner », explique Johannes. Tous les trois s'accordent à dire que pour le moment, il est impossible de vivre de cette activité. Leurs représentations ne rapportent pas assez d'argent et il est difficile de trouver des sponsors. Cependant, Kurt nous raconte que l'année prochaine, ils veulent passer à la vitesse supérieure. « L'année prochaine, nous souhaitons être plus présents dans les médias. C'est le seul moyen d'attirer l'attention sur nous et d'accroître notre notoriété. »

Robert Gartner

Check 1 : Projet Clip musical

L'équipe de Rockerfreunde veut tourner un clip musical et vous demande de l'aide. Préparez un cadre logique possible pour le projet « Clip musical ».

Objectifs	Mesures	Résultats attendus ou « output »	Évaluation

CHECK 2 : Analyse des risques

Choisissez trois lots de travaux du cadre logique et élaborez une analyse des risques.

Lots de travaux	Risque	Probabilité	Mesure

Check 3 : Créer une fiche d'évaluation

a) Vous souhaitez créer une fiche de travail pour analyser la façon dont les membres de l'équipe ont travaillé ensemble au cours du projet. Quels sont les aspects importants d'une bonne collaboration ?

b) Certains points ont déjà été inclus dans le questionnaire suivant. Citez quatre autres points à considérer.

Compétences coopératives et sociales	**Noms des membres du groupe**			
a) a transmis ses connaissances et les informations au groupe				
b) a écouté activement				
c) a fait preuve d'ouverture et a exprimé ses opinions et ses impressions				
d) a aidé les autres membres du groupe qui avaient des difficultés et des problèmes				
e) a travaillé en vue d'atteindre les objectifs				
f) a posé des questions et a attiré l'attention sur les problèmes				
g) a traité les déclarations et votes des autres membres du groupe de manière objective et constructive				
h) a attiré l'attention sur les éléments essentiels et a su les structurer				
i) a reconnu la performance des autres membres de l'équipe				

Crédits photo : p. 1 : Zoonar/J. Wachala / Thinkstock, p. 2 : Pixabay, p. 3 (1-8) : Pixabay, p. 4 (1-5) : Pixabay, p. 5 (1-6) : Pixabay, p. 6 : Ridofranz / Thinkstock, p. 8 : Pixabay, p. 11 : UroshPetrovic / Thinkstock, p. 12 : Pixabay, p. 13 : sunstock / Thinkstock, p. 17 (1-2) : Pixabay, p. 17 (3) : AndreyPopov / Thinkstock, p. 17 (4) : SirikulT / Thinkstock, p. 18 : David Humphrey / Thinkstock, p. 20 : Pixabay, p. 23 : Rawpixel Ltd / Thinkstock, p. 25 (1) : belchonock / Thinkstock, p. 25 (2) : Photodisc / Thinkstock, p. 27 : SerrNovik / Thinkstock, p. 28 : scyther5 / Thinkstock