



# Introduction à la gestion de projets

Samedi 26 mai 2018

Claude Michaud

# Introduction à la gestion de projets

## Objectifs

- Développer le "réflexe projet"
- Contextualiser les projets dans l'organisation
- Cadrer les projets pour répondre à des besoins réels et pertinents, et générer les impacts attendus
- Expérimenter et utiliser des outils simples de gestion de projets
- Mutualiser de bonnes pratiques ainsi que des "trucs et astuces"

## Cet atelier et votre projet

**Pitch de 15 secondes**

**Même structure que l'elevator pitch**

**Arbre des objectifs et indicateurs**

**Votre « know-how » + Image riche, Contexte PESTEL, Arbre de problèmes, Dans la tête du client**

**Livrables, activités, timing, Gantt...**

Le projet	Le projet est-il nouveau ? Sinon, depuis quand est-il conduit ? En quoi consistent ses aspects nouveaux ? Existe-t-il d'autres projets du même type à Lausanne ? Dans le canton de Vaud ? En Suisse ?	<b>Votre « know-how » + livrables</b>
1. Description succincte (max. 300 signes) Réalisez ici les points essentiels (objectifs, activités). Cette description sera utilisée pour la publication sur internet.	Impact estimé en réseau et évaluation	
2. Descriptif du projet	7. Public-cible et nombre de participant.e.s visé	<b>Canevas: « QUI » Analyse clientèle</b>
3. Objectifs concrets et mesurables du projet	8. Collaborations prévues (institutions, associations, personnes ressources) Sur quelles compétences comptez-vous ?	<b>Canevas: « AVEC QUI » Canaux et partenaires</b>
4. Contenu en matière d'intégration (ou éq. en prévention du racisme)	9. Une auto-évaluation est-elle prévue ? Comment vérifiez-vous l'atteinte (ou non, voire l'absence partielle) des objectifs décrits au point 3 ?	<b>Indicateurs + activités d'évaluation</b>
5. Planification des activités prévues et leurs échéances détaillées du projet.	Budget et plan de financement	
6. Expert novateur	10. Budget et plan de financement (Le budget et le plan de financement détaillés doivent être soumis en annexe, en indiquant le montant demandé au BLI (qui ne peut pas dépasser le 70% du budget total).)	<b>Ressources et budget</b>

**RENNEMENTS ET DEPOT DES DOSSIERS**  
Le Bureau lausannois pour les Immigrés - BLI renseigne toute personne ou association souhaitant déposer une demande de subside au Fonds lausannois d'intégration - FLI.  
Les demandes de subside, dûment signées et datées, sont adressées par voie postale pour le 15 août ou le 15 octobre 2013 au plus tard. Le soeur de la porte faisant foi.  
Bureau lausannois pour les immigrés - BLI  
Place de la Riponne 10  
CP 9032 - 1012 Lausanne  
021 315 72 45  
Les demandes de subside doivent aussi être adressées par voie électronique : [bliprom@bureau.ch](mailto:bliprom@bureau.ch)  
Appel d'offres, règles de gestion et informations détaillées : [www.lausanne.ch/bli](http://www.lausanne.ch/bli)

## Ronde d'ouverture

1. Sur un post-it: votre projet\*
2. Et votre prénom et nom\*
3. Quelque chose qui vous a fait sourire cette semaine

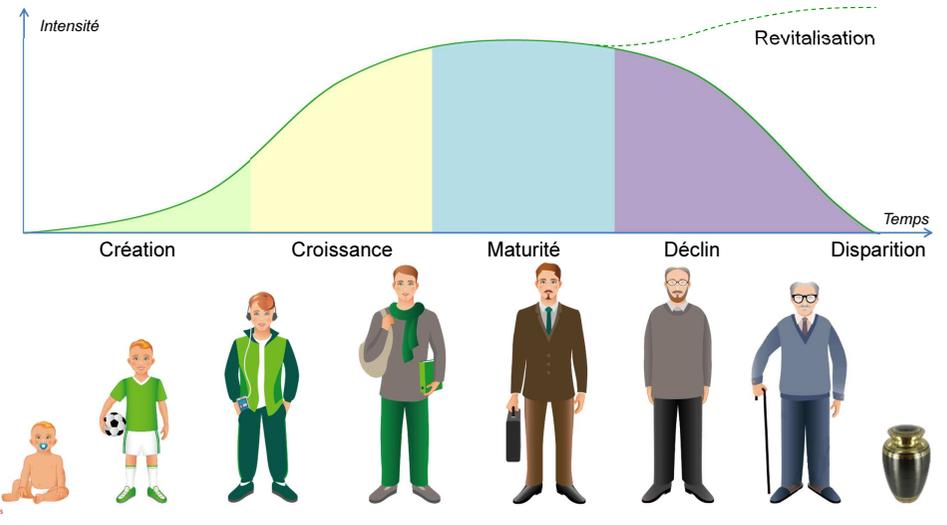


\* A coller sur la feuille des projets

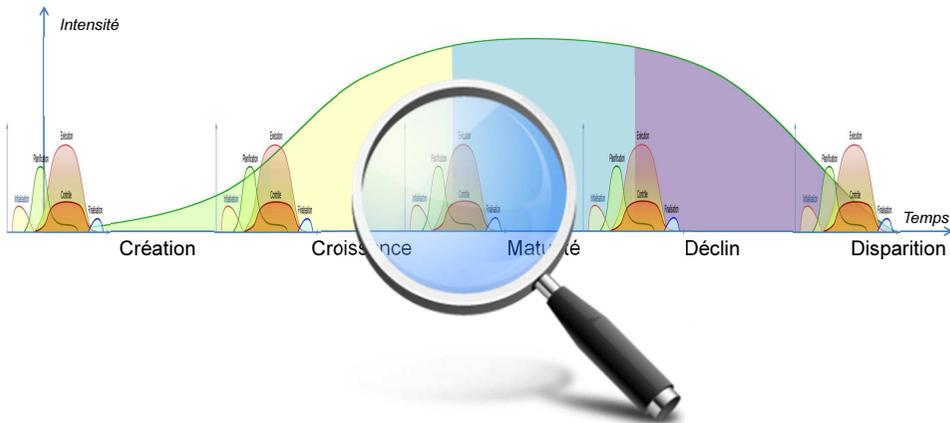
## Projets X processus: quelles différences ?



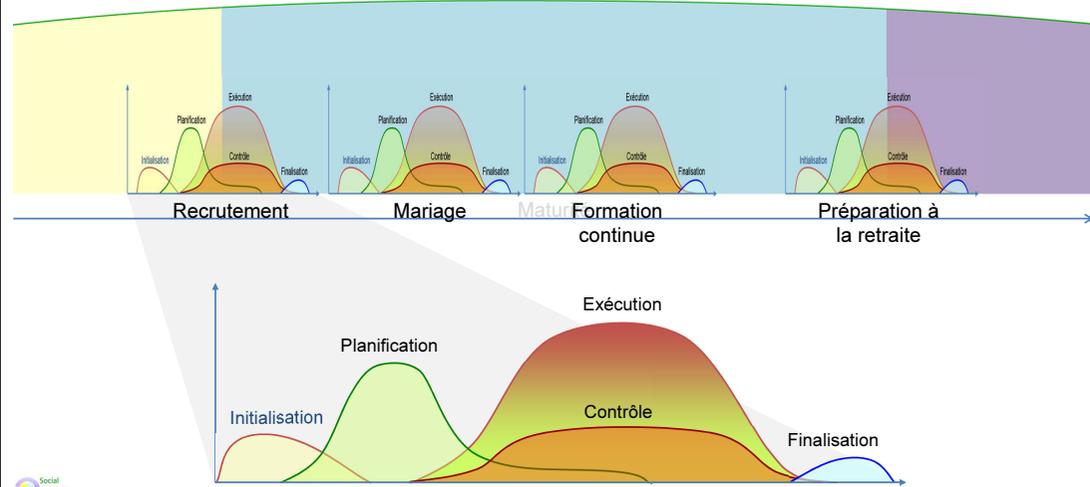
## Vision usuelle d'un cycle de vie (organisation)



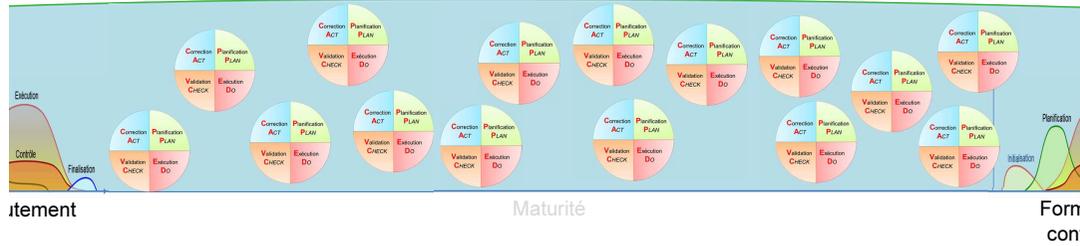
## Un grand programme... parsemé de projets



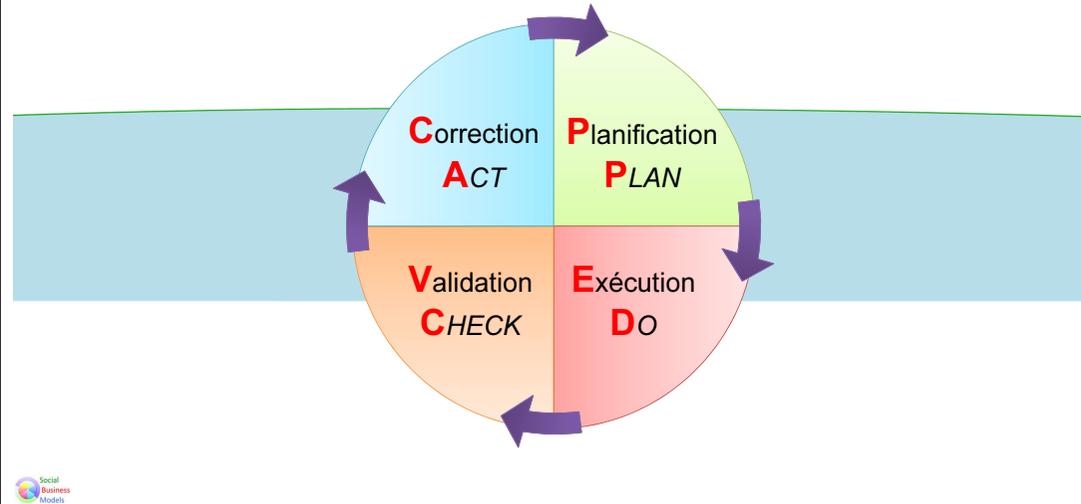
## Chaque fois différents... mais avec un cycle semblable



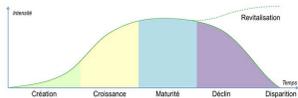
## Et en parallèle, une multitude de processus



## Qui suivent chacun leur propre cycle d'exécution

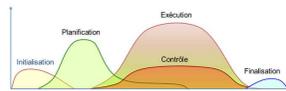


## En résumé...



### Programme:

- Ensemble de projets et de processus
- Durée pas toujours définie
- Livrable complexe
- Le cycle se termine lorsque les projets et processus ont été exécutés



### Projet:

- Pas ou peu de répétition
- Durée définie
- Leçons apprises
- Livrable unique
- Déroulement typique en 5 ou 7 phases

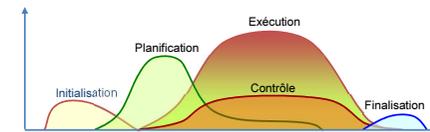


### Processus:

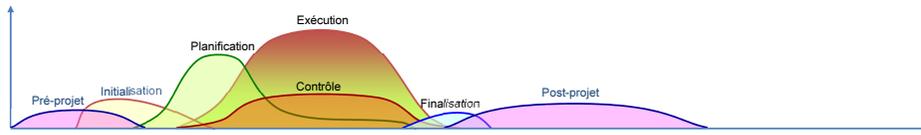
- Répétitif
- Durée évolutive
- Apprentissage continu
- Livrables « identiques »
- Déroulement typique en 4 phases

Mais tous avec des objectifs, des livrables... et de l'impact !

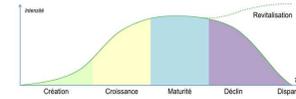
## Projet de réalisation unique



## Projet d'implantation d'un processus « soupe populaire »

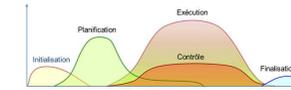


## Conclusion



### Programme:

- Création
- Croissance
- Maturité
- Déclin
- Disparition



### Projet:

- Pré-projet
- Initialisation
- Planification
- Exécution
- Contrôle
- Finalisation
- Post-projet



### Processus:

- Planification
- Exécution
- Validation
- Correction

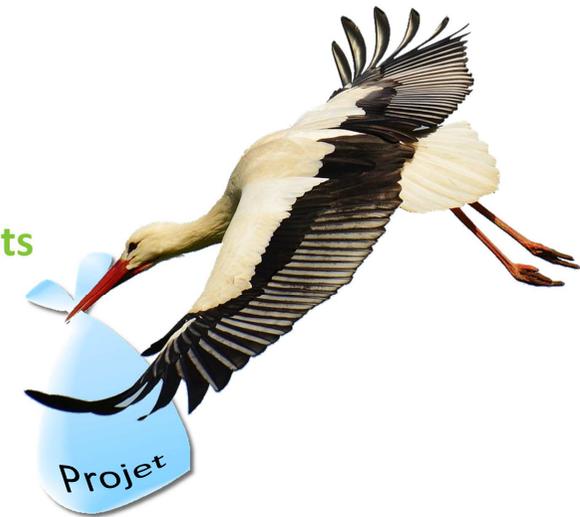
## QUESTIONS COLLECTIVES

### Questions:

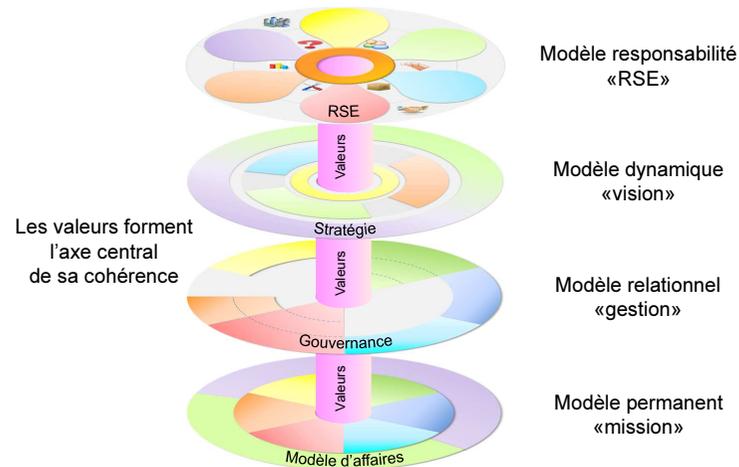
1. Qui a un projet unique, p.ex. un évènement ?
2. Qui a un projet d'implantation d'un processus (ou d'une organisation) ?
3. Qui a un projet qui se répète chaque année ou semestre ?



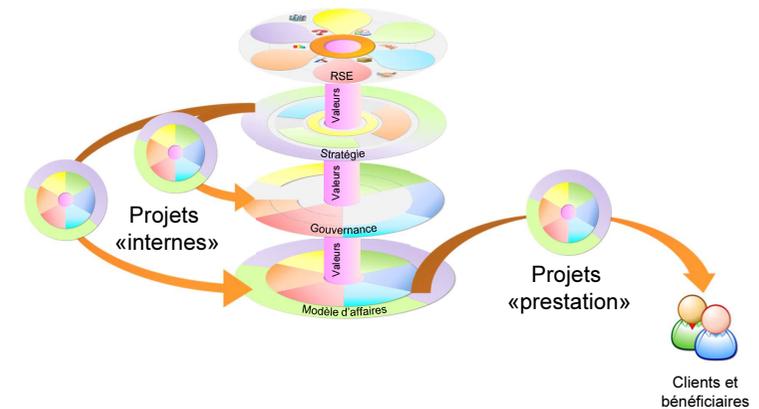
## La naissance des projets



## Votre organisation: une association, une entreprise...



## Et c'est de là que naissent les projets!

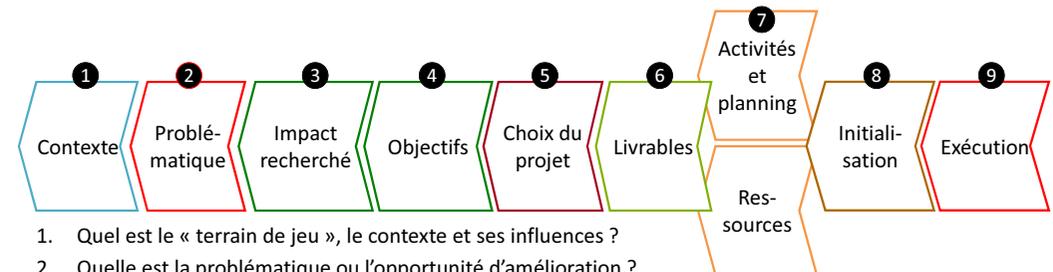


## Une vision séquentielle... Facile après l'avoir réalisée !



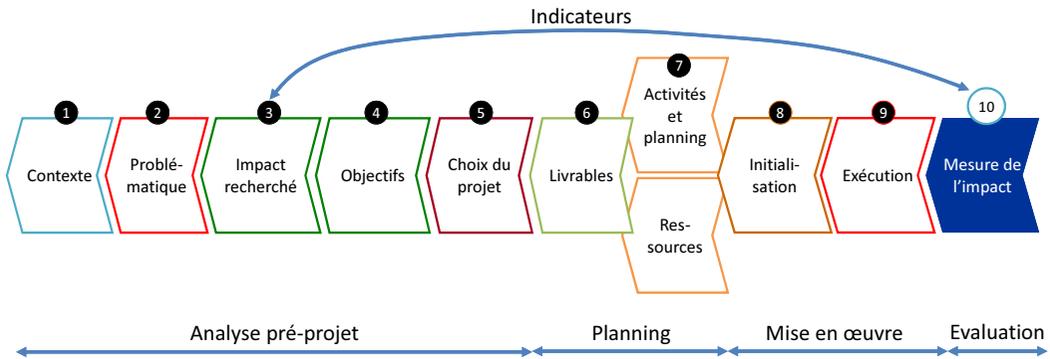
1. Ce que l'on voulait faire
2. E moment où on a décidé
3. Ce qu'on avait prévu de faire
4. Ce que l'on a réellement fait
5. Les résultats de projet
6. Les objectifs que l'on a atteint
7. L'impact tel qu'il a été mesuré

## Une vision séquentielle... dans une logique de réflexion!



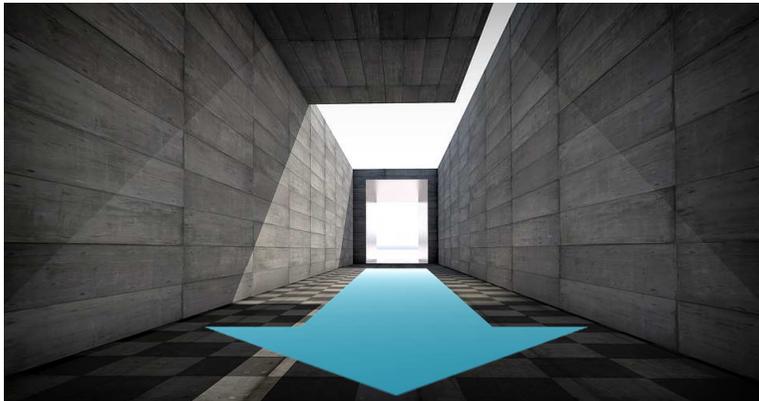
1. Quel est le « terrain de jeu », le contexte et ses influences ?
2. Quelle est la problématique ou l'opportunité d'amélioration ?
3. Quel est le changement (l'impact) que l'on veut amener ?
4. Quels sont les objectifs à atteindre pour générer cet impact ?
5. Quel sont les objectifs mis en priorité et les projets choisis ?
6. Quels sont les livrables/résultats à produire pour atteindre les objectifs ?
7. Quelles sont les activités et les ressources (RH, Fin...) à mettre en œuvre ?
8. Comment et quand va-ton initialiser le projet ?
9. Comment va-t-on exécuter et contrôler le projet et mesurer l'impact ?

Mais avec un dernier élément indispensable !



S'il n'y a pas d'impact...

Il n'y a que du vent!



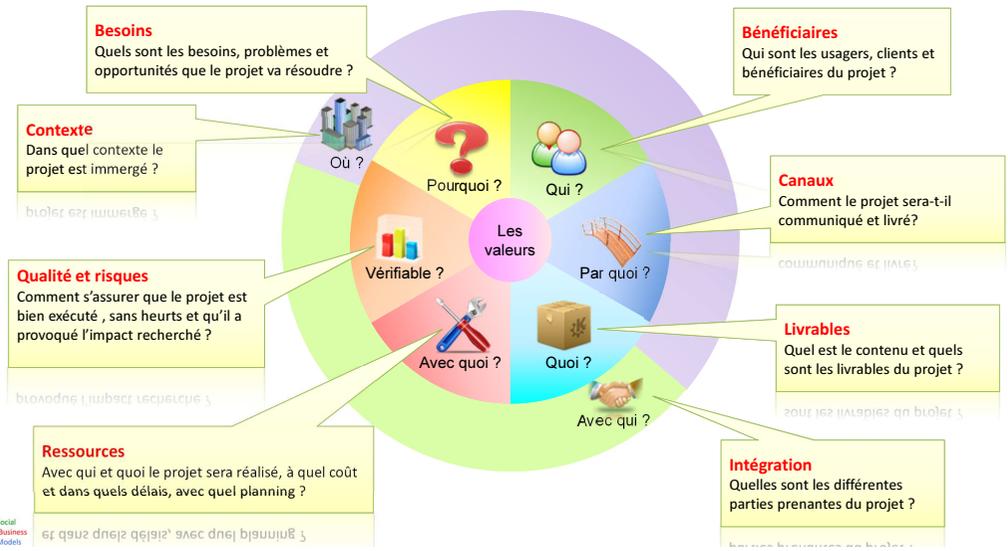
Donc commencez par la fin !



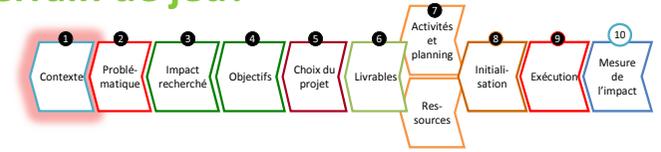
Une construction structurée ?



## Structurant la gestion du projet en 8 grandes questions



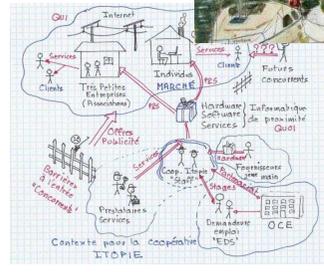
## Le contexte : votre terrain de jeu?



## Comprendre le contexte par l'« image riche »

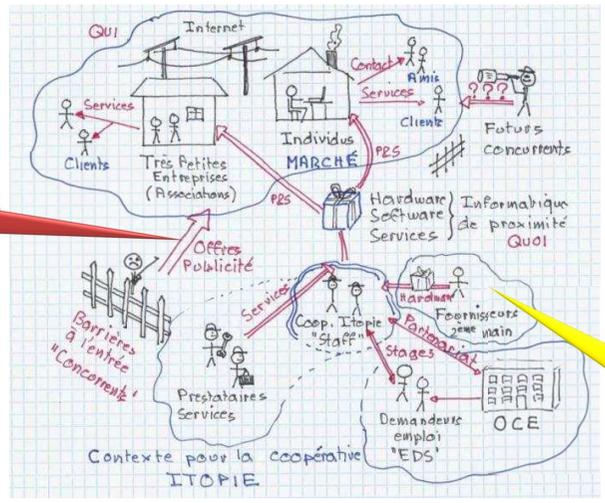


Wikimedia commons: Honfleur, le vieux peintre du port



## Ouvrez votre esprit et soyez créatifs !

Mais ne les oubliez pas!

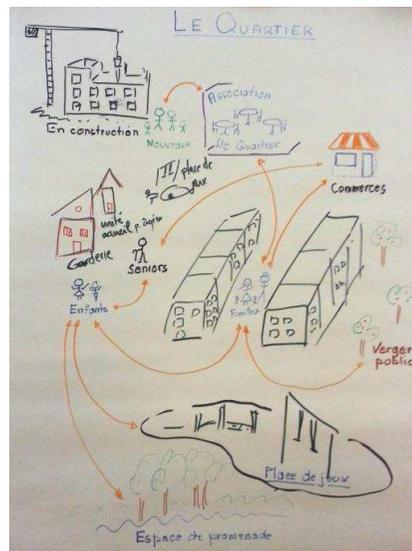


Les règles sont ultra simples!





## Exemple: un quartier pour y faire la fête



## CRÉA-COOP

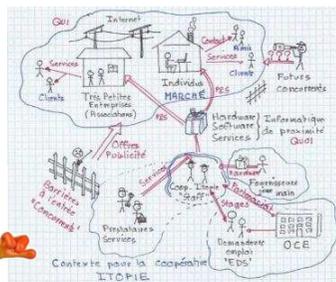
Une association créatrice de coopératives agricoles de production de «chicouangue» en Afrique

## EXERCICE COLLECTIF

### Marche à suivre

1. On dessine l'organisation
2. On dessine ses prestations
3. On dessine ses clientèles
4. On dessine ce qu'elles font
5. On dessine les contextes
6. On dessine d'autres parties prenantes
7. On dessine la concurrence
8. ...
9. ...
10. On trace les **relations** entre tous ces éléments
11. On écrit les noms de tous ces éléments

- Dessinez ensemble l'environnement du projet choisi par une figure riche (n'oubliez pas les relations...)



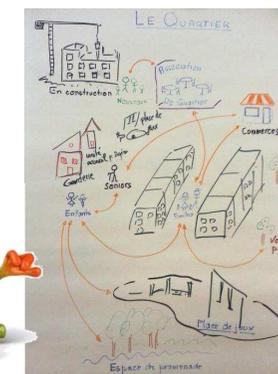
Exercice 20'

## EXERCICE INDIVIDUEL

### Marche à suivre

1. On dessine l'organisation
2. On dessine ses prestations
3. On dessine ses clientèles
4. On dessine ce qu'elles font
5. On dessine les contextes
6. On dessine d'autres parties prenantes
7. On dessine la concurrence
8. ...
9. ...
10. On trace les **relations** entre tous ces éléments
11. On écrit les noms de tous ces éléments

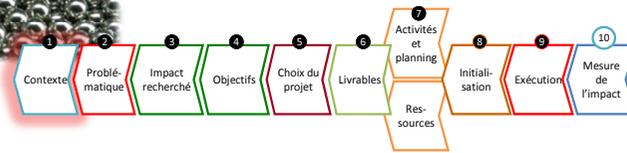
- Dessinez l'environnement de votre projet par une figure riche (n'oubliez pas les relations...)



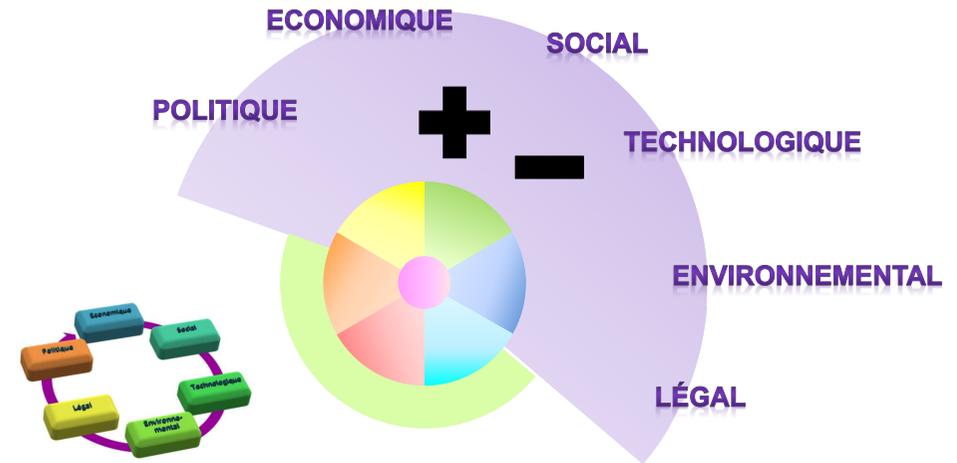
Exercice 10'



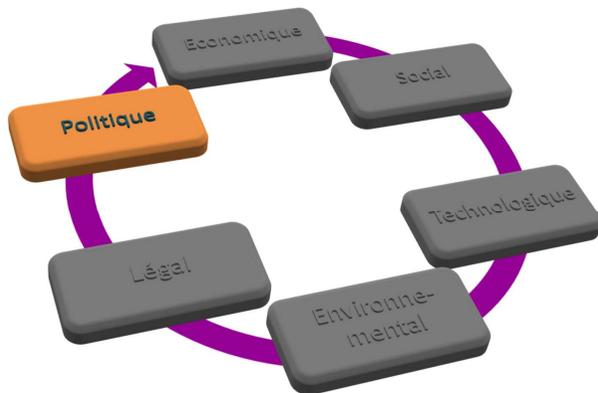
## Analyse du contexte PESTEL



PESTEL: qu'est-ce qui peut influencer votre projet et avec quelle force ?

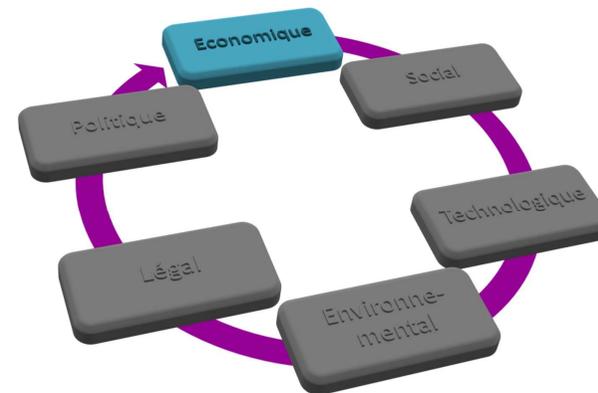


## Influences politiques



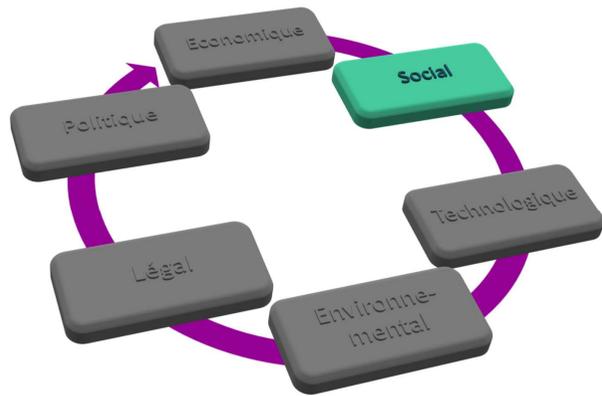
- Pression gouvernementale
- Politique régionale
- Conscience politique
- Activités de lobbying
- Mécanismes de grève
- Stabilité politique
- Liberté d'expression

## Influences économiques



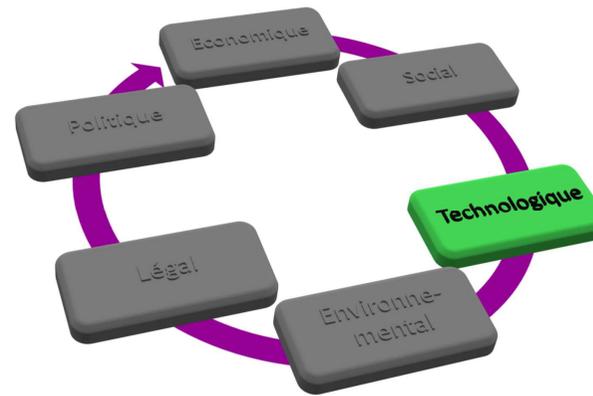
- Taux de change des monnaies
- Taux d'intérêt
- Taux d'imposition
- Distribution des richesses
- Evolution du pouvoir d'achat
- Confiance des consommateurs
- Politique de l'emploi et du chômage

## Influences de la société



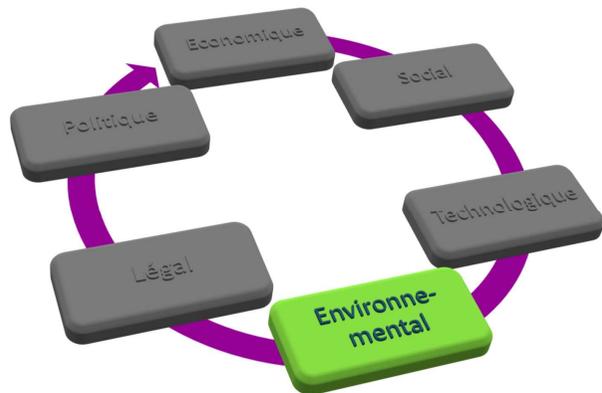
- Croissance démographique
- Pyramide des âges
- Système de la santé
- Egalité du genre
- Education (accès, diversité et qualité)
- Accès à l'information, internet et réseaux sociaux
- Style de vie, mode et tendances

## Influences de la technologie



- Réseaux de recherche et d'innovation
- Découvertes R&D
- Nouveaux brevets
- Impact des changements technologiques
- Niveau d'automatisation
- Communications, alphabétisation numérique
- Hautes écoles

## Influences environnementales ou écologiques



- Météo et climat
- Impact des changements climatiques
- Agriculture, élevage et sylviculture
- Réglementations urbanisme
- Mobilité et transports
- Popularité du développement durable
- Recyclage

## Influences légales



- Réglementation sur la sécurité
- Réglementation sur l'emploi
- Réglementations fiscales
- Protection des consommateurs
- Droit des contrats
- Propriété industrielle
- Immigration / émigration
- Réglementation des marchés

# EXERCICE INDIVIDUEL

## Marche à suivre

1. Regardez les exemples des facteurs d'influence PESTEL
2. Inspirez-vous en pour penser à ce qui peut influencer positivement (ou négativement) votre projet

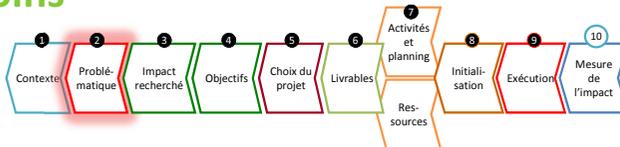


Exercice 10'

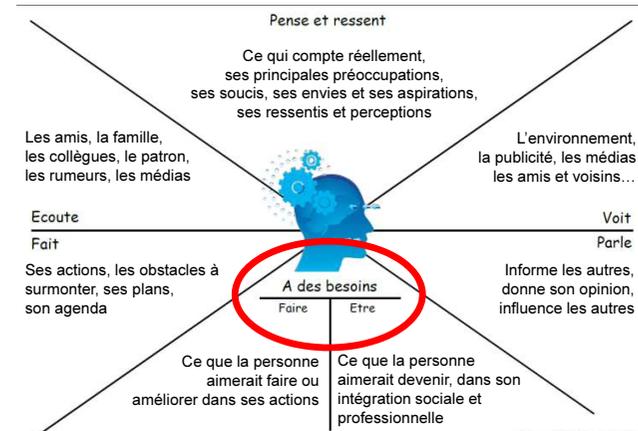
Pause de 15 minutes !



Comment réfléchir et imaginer les besoins des personnes ?



En se mettant dans la «peau du client»...  
...ou plutôt dans sa tête!

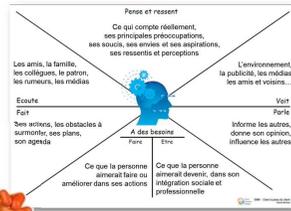


## EXERCICE COLLECTIF

### Marche à suivre

1. On prend du recul
2. On dort de son projet
3. On se met à la place du bénéficiaire
4. On imagine
  1. Ce qu'il voit
  2. Ce qu'il écoute
  3. Ce qu'il ressent
  4. Ce qu'il dit
  5. Ce qu'il fait
  6. Quels sont ses besoins

- Imaginez-vous à la place du bénéficiaire du projet choisi... et collez vos post-its!



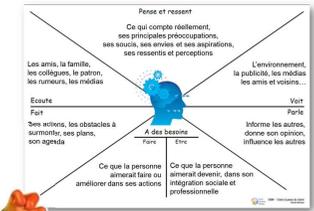
Exercice 10'

## EXERCICE INDIVIDUEL

### Marche à suivre

1. On prend du recul
2. On dort de son projet
3. On se met à la place du bénéficiaire
4. On imagine
  1. Ce qu'il voit
  2. Ce qu'il écoute
  3. Ce qu'il ressent
  4. Ce qu'il dit
  5. Ce qu'il fait
  6. Quels sont ses besoins

- Imaginez-vous à la place du bénéficiaire de votre projet... et devinez ses besoins!
- Evitez de dire qu'ils ont besoin de votre solution!
- Ecrivez-les



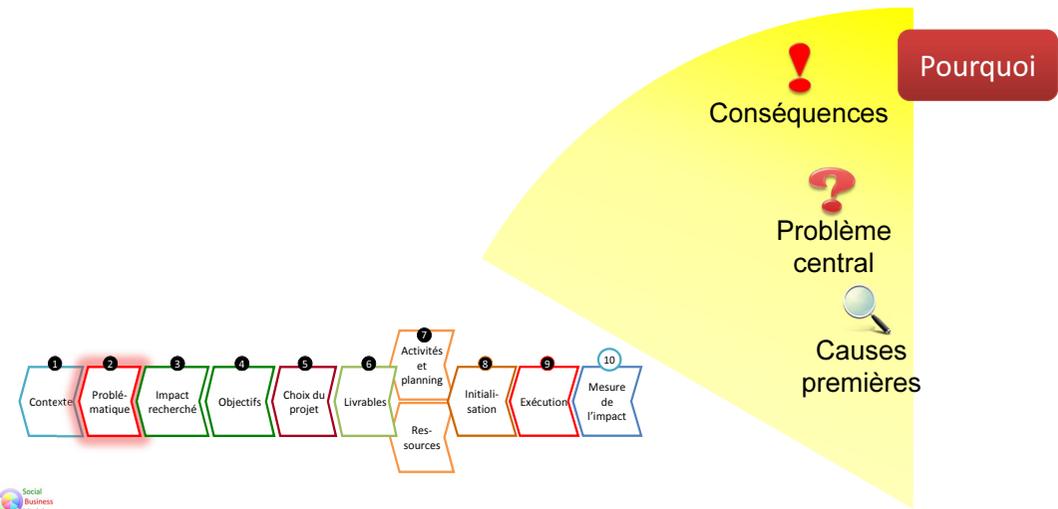
Exercice 10'



## Les arbres de problèmes et d'objectifs

Une méthode efficace, depuis 1960 !

## Des problèmes ou opportunités, des causes et des conséquences...

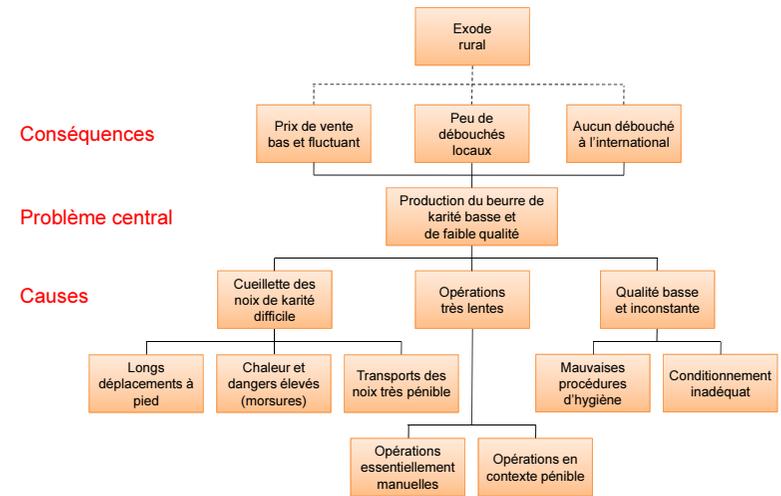


## L'analyse du problème central

- On part d'un problème central
- On descend en listant les causes:
  - Pourquoi... pourquoi...pourquoi?
- On remonte en listant les conséquences:
  - Et alors... et alors... et alors?

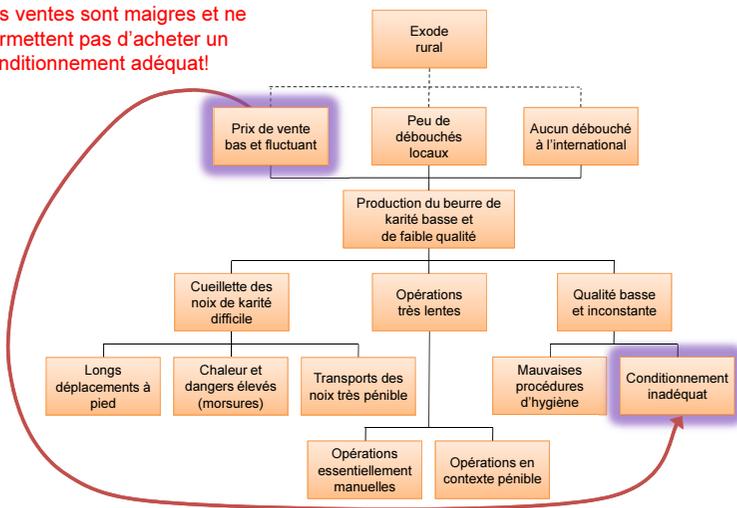


## Exemple d'arbre de problèmes: beurre de karité

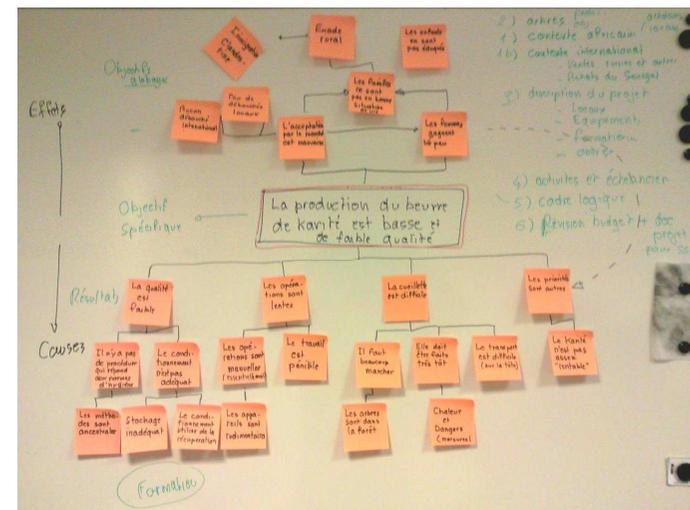


## Danger! Il peut y avoir des rétro-alimentations...

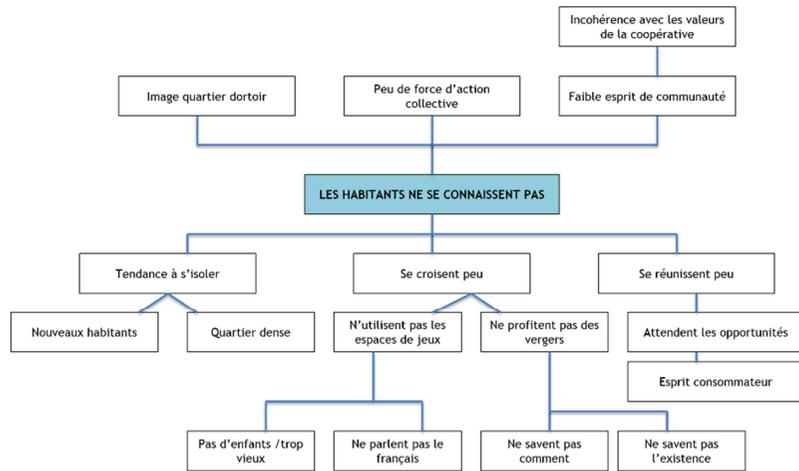
Les ventes sont maigres et ne permettent pas d'acheter un conditionnement adéquat!



## Exemple d'arbre de problèmes: beurre de karité



ARBRE DE PROBLEME « FETE DE QUARTIER »

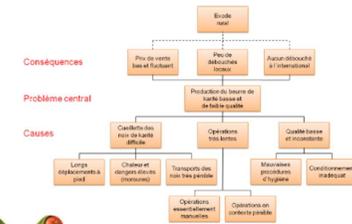


# EXERCICE COLLECTIF

## Marche à suivre

1. On pose le problème central
2. On trouve les causes avec les « pourquoi »
3. On recherche les conséquences avec le « et alors »
4. On énumère le plus possible des faits passés ou présents
5. On évite absolument d'introduire nos solutions dans les problèmes (p.ex. il leur manque une fête de quartier!)

- Faites ensemble l'arbre de problèmes pour une de vos idées de projet (n'oubliez pas l'enfant et l'adolescent)



Exercice 15'

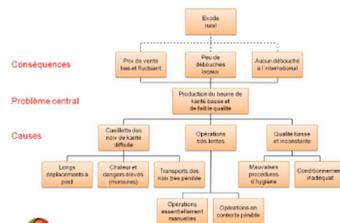


# EXERCICE INDIVIDUEL

## Marche à suivre

1. On pose le problème central
2. On trouve les causes avec les « pourquoi »
3. On recherche les conséquences avec le « et alors »
4. On énumère le plus possible des faits passés ou présents
5. On évite absolument d'introduire nos solutions dans les problèmes (p.ex. il leur manque une fête de quartier!)

- Faites l'arbre de problèmes pour votre idée de projet



Exercice 30'



(n'oubliez pas l'enfant et l'adolescent)

# INTERVALLE !

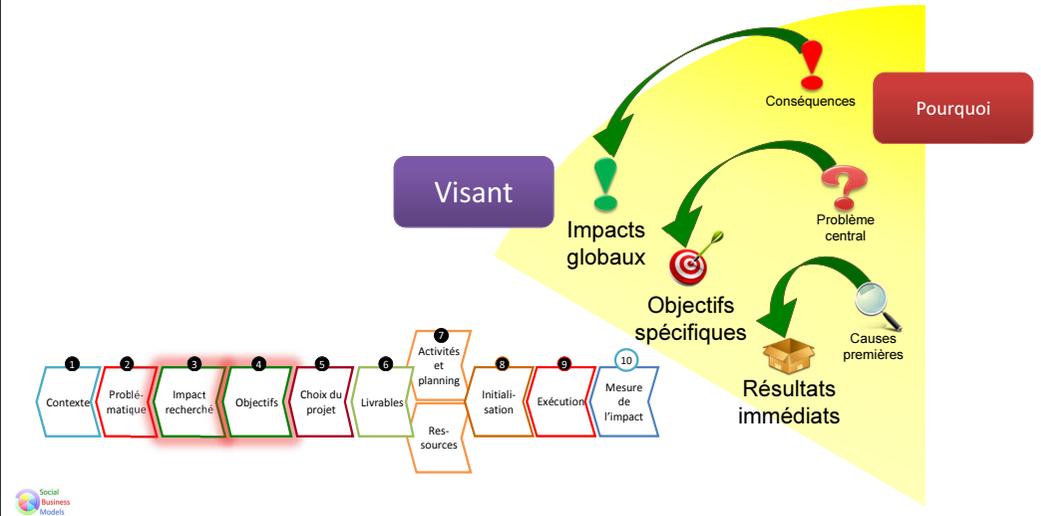


## Un problème ?



## Des objectifs !

## Des problèmes et opportunités à l'impact...

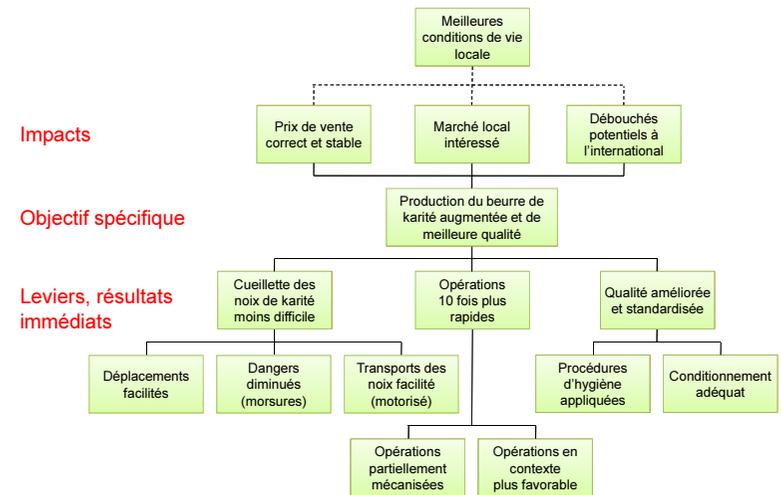


## Transformation en arbre d'objectif

- On modifie l'arbre des problèmes, transformant le problème central en une situation positive (objectif)
- On descend en regardant les leviers (pour cela, il faut que...)
- On remonte en faisant la même chose (donc, si j'ai cette situation, il est possible que...)

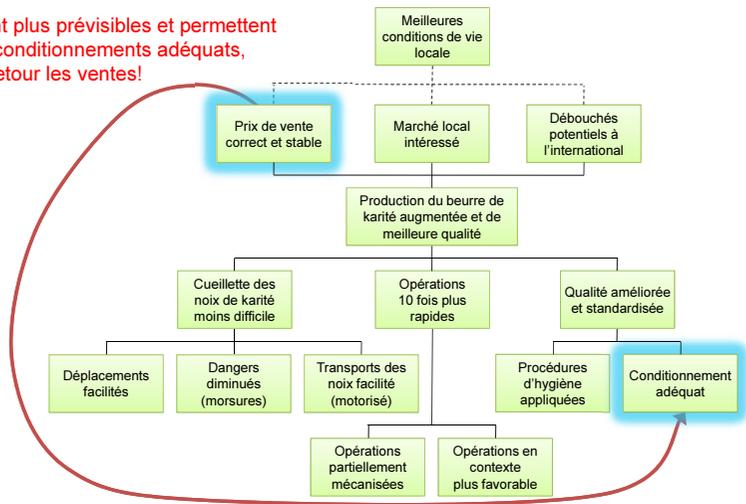


## Exemple d'arbre d'objectifs: beurre de karité

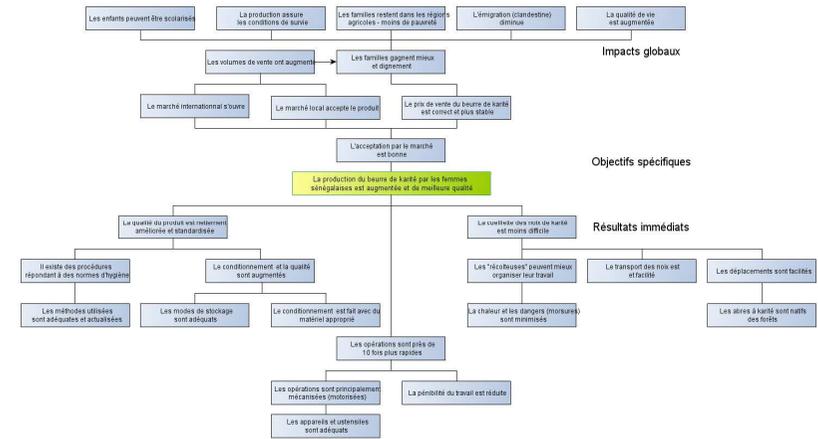


## Les rétro-alimentations peuvent devenir positives !

Les ventes sont plus prévisibles et permettent d'acheter des conditionnements adéquats, favorisant en retour les ventes!



## Exemple d'arbre d'objectifs: beurre de karité



## EXERCICE COLLECTIF

### Marche à suivre

1. On transforme les problèmes, causes et conséquences en situations positives
2. On ne propose pas de livrable ou de solution
3. Simplement des faits

- Transformons ensemble l'arbre de problèmes d'une de vos idées de projet en arbre d'objectifs (n'oubliez pas l'enfant et l'adolescent)

Exercice 15'



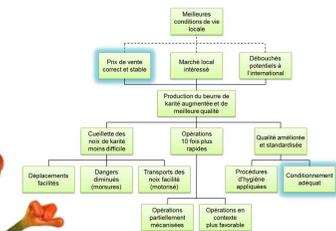
## EXERCICE INDIVIDUEL

### Marche à suivre

1. On transforme les problèmes, causes et conséquences en situations positives
2. On ne propose pas de livrable ou de solution
3. Simplement des faits

- Transformez votre arbre de problèmes en arbre d'objectifs (n'oubliez pas l'enfant et l'adolescent)

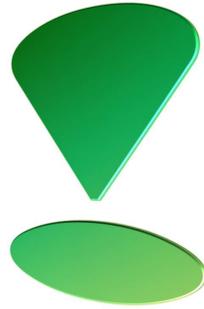
Exercice 30'







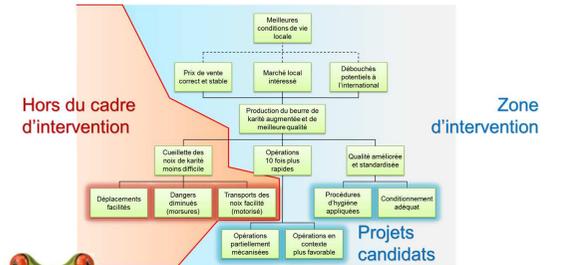
Et le gagnant est :



## EXERCICE INDIVIDUEL

### Marche à suivre

1. Trouvez au moins deux projets possible dans votre arbre d'objectifs
2. Définissez les 3 à 4 critères qui vous semblent les plus importants
3. Appliquez-les aux projets possibles
4. Qui gagne ?

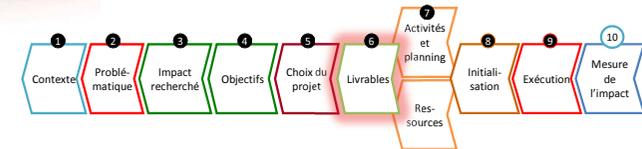


Exercice 15'

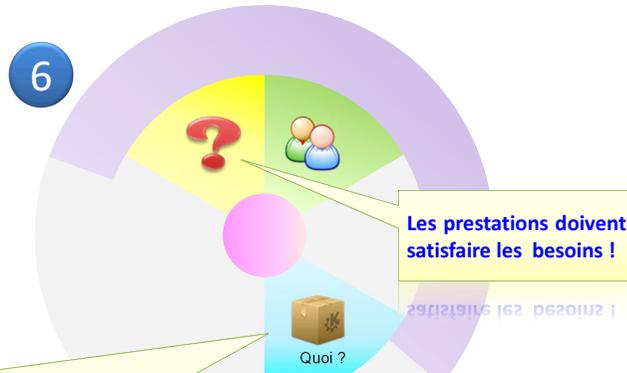
PAUSE !



Mais enfin, on fait quoi ?



## Livrables: la proposition de valeur

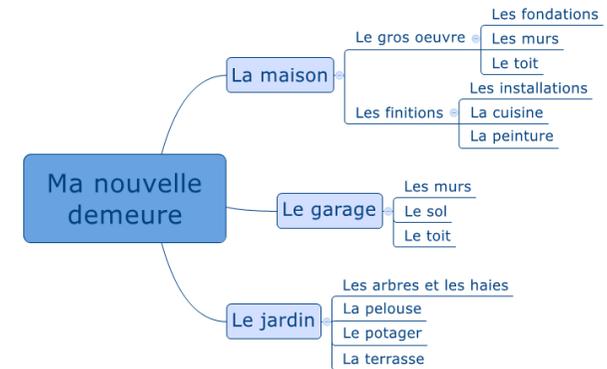


### Quel est le contenu et quels sont les livrables du projet ?

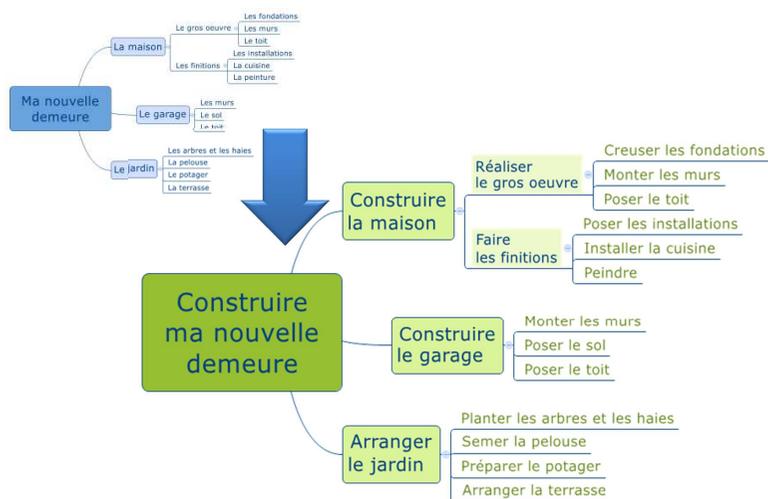
Cette question est en lien direct avec le pourquoi du projet et cherche à définir précisément le contenu et les livrables du projet, c'est-à-dire ce que le projet va livrer aux usagers, bénéficiaires et clients, mais aussi ses limites et ce qu'il ne contient pas, ce qui ne fait pas partie des livrables !

## Arbre des livrables...

- On «démonte» le produit final en pièces détachées
- Si le produit final est intangible, on considère alors le service réalisé
- On utilise le bon sens! (pas besoin d'aller jusqu'à la plus petite catelle...)



## ...que l'on transforme ensuite grands blocs de travail

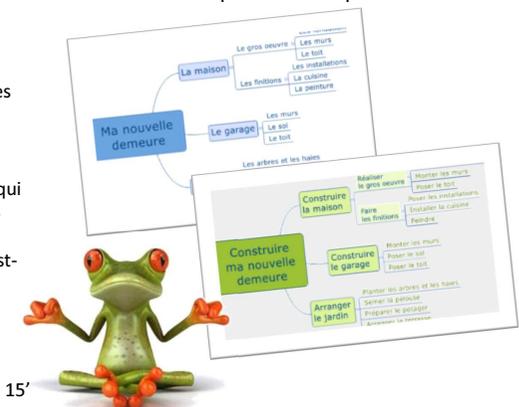


## EXERCICE COLLECTIF

### Marche à suivre

1. Définissez les « grands » livrables (prestations) qui répondent aux besoins auxquels le projet veut répondre.
2. Décomposez-les en livrables plus petits sur des post-its jaunes ou bleus
3. Placez-les en hiérarchie
4. Ecrivez les blocs de travail qui leur correspondent sur des post-its verts
5. Placez-les à gauche des post-its jaunes

- Décomposons les livrables du projet choisi et définissons les grands blocs de travail qui leur correspondent



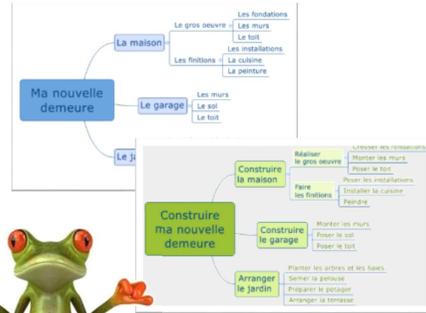
Exercice 15'

# EXERCICE INDIVIDUEL

## Marche à suivre

1. Définissez les « grands » livrables (prestations) qui répondent aux besoins auxquels le projet veut répondre.
2. Décomposez-les en livrables plus petits sur des post-its jaunes ou bleus
3. Placez-les en hiérarchie
4. Ecrivez les blocs de travail qui leur correspondent sur des post-its verts
5. Placez-les à gauche des post-its jaunes

- Décomposez les livrables de votre projet et définissez les grands blocs de travail qui leur correspondent



Exercice 15'

## Conclusions de la journée...



## INTERVALLE !



Et des devoirs à faire !

1. Révisez ce que vous avez vu aujourd'hui
2. Terminez vos exercices individuels
3. Reprenez votre liste de livrables
4. Détaillez-la en activités plus petites en utilisant votre bon sens

