



## Introduction à la gestion de projets

Samedi 9 juin 2018

Claude Michaud

## DEBRIEFING!



Sur les devoirs faits !



On le monte avec quoi un projet ?

## Activités, ressources et budget

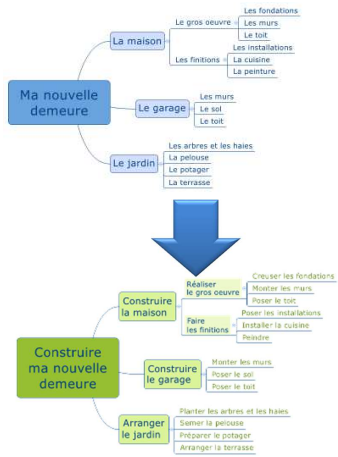
**Avec quelles personnes et avec quoi le projet sera-t-il réalisé, et dans quels délais ?**

Pour produire les livrables du projet, il faut exécuter des « blocs de travail », composés d'activités, devant être exécutées dans les séquences déterminées d'un échéancier. Tout ceci avec des ressources matérielles, des infrastructures, des prestations externes et un budget. Et surtout sans oublier les personnes qui exécuteront les activités. Cette question pourrait aussi être « Comment ? » et les réponses « Avec... ».



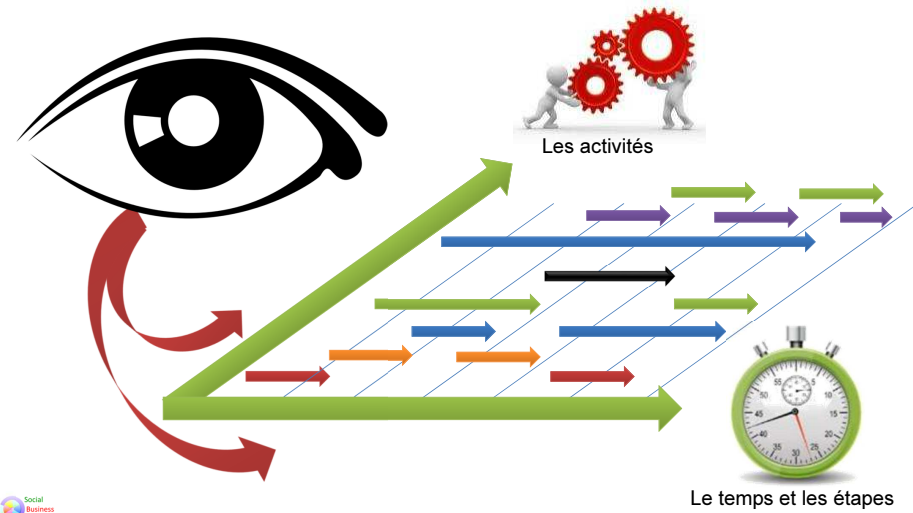
7

## Des livrables aux activités: la recette de cuisine



- Construire ma nouvelle demeure
  - Construire la maison
    - Réaliser le gros oeuvre
      - Creuser les fondations
        - Excaver
        - Retirer la terre
        - Forer pour les piliers
        - Cimentier les piliers
        - Faire la dalle de base
        - Mettre en place le drainage
  - Monter les murs
  - Poser le toit
  - ...

## Un tableau avec deux regards complémentaires



## On ajoute des durées à la liste des activités

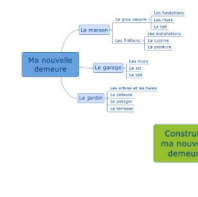
- Construire ma nouvelle demeure
  - Construire la maison
    - Réaliser le gros oeuvre
      - Creuser les fondations
        - Excaver 1 semaine
        - Retirer la terre 1 semaine
        - Forer pour les piliers 3 jours
        - Cimentier les piliers 4 jours
        - Faire la dalle de base 2 semaines
        - Mettre en place le drainage 6 jours
    - Monter les murs
    - Poser le toit
    - ...

Question innocente:  
La durée totale sera de 6 semaines et 3 jours ?

## EXERCICE INDIVIDUEL

### Marche à suivre

1. Liste des livrables
2. Blocs de travail
3. Liste des activités
4. Durée des activités



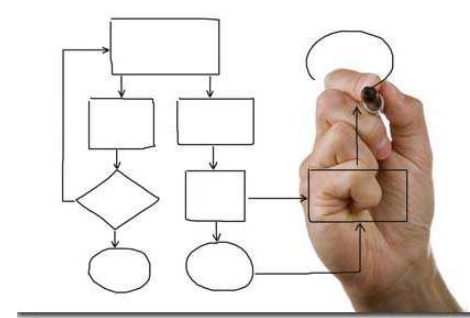
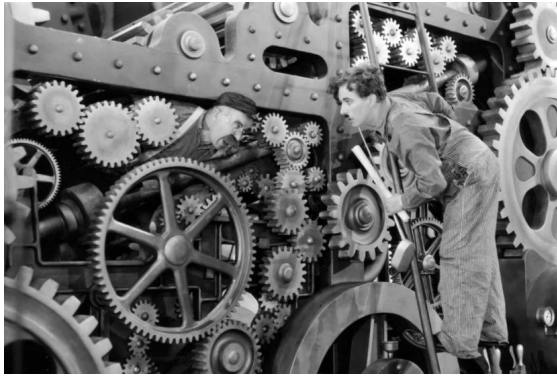
Exercice 15'



- Consolidez la liste des activités pour votre projet
- Estimez la durée de chaque activité non «divisée»

- Construire ma nouvelle demeure
  - Construire la maison
    - Réaliser le gros oeuvre
      - Creuser les fondations 1 semaine
      - Excaver 1 semaine
      - Retirer la terre 1 semaine
      - Forer pour les piliers 3 jours
      - Cimentier les piliers 4 jours
      - Faire la dalle de base 2 semaines
      - Mettre en place le drainage 6 jours
    - Monter les murs
    - Poser le toit
    - ...

## N'oublions pas la production!



## Avec quelles ressources on fait tout ça?

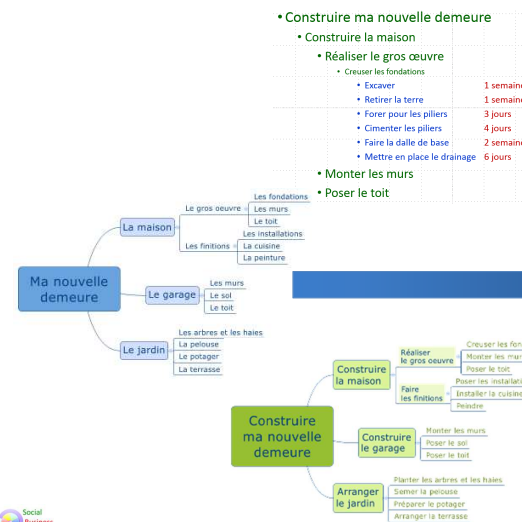
## Les ressources « FEMPI »

- Attention, on ne parle pas que de ressources humaines! (on ne devrait pas dire « ressources »)
- On parle de bien plus. FEMPI est l'adaptation de la classification anglaise 4M1B :

- **F**inances **M**oney
- **E**quipements **M**achines
- **M**atériels **M**aterials
- **P**ersonnes **M**en
- **I**nstallations **B**uildings



## Des activités et livrables aux ressources...



- Activités
  - Combien de personnes actives directement dans les activités ?
  - Combien de personnes de support ?
  - Quelles charges de travail ?
  - Combien de temps ?
  - ...
- Livrables
  - Quelle est la matière première qui rentre dans leur composition ?
  - Quels sont les services externes qui leur sont liés ?
  - ...
- Blocs de travail
  - Quelles infrastructures sont nécessaires ?
  - Quels équipements ?
  - ...





## Dans votre budget – n’oubliez pas !

- Alimentation et boissons
- Communications internes
- Equipements
- Imprévus
- Installations
- Loyers et autres locations
- Matière première
- Marges de réserve!
- Presse, affichage, communication externe
- Salaires et charges salariales
- Services de tiers
- Transports
- Les heures de bénévolat...**
- ...

**Même si elles ne coutent pratiquement rien (défraiements), il est tout à fait possible et même recommandé de les indiquer dans le budget, lors de la demande d’un financement externe!**

## Le budget est-il toujours faux ?

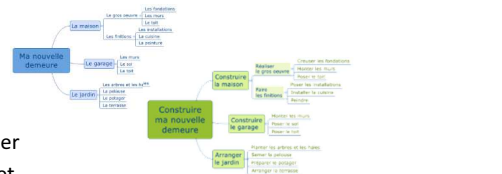
Type d'estimation	Quand est-elle faite ?	A quoi sert-elle?	Erreur probable *
Par ordre de grandeur	Très tôt dans le cycle de vie du projet, durant la phase d'identification	Pour avoir une première approximation servant aux décisions de sélection d'alternatives	De -25% à +75%
Par recherche d'informations et calculs	Relativement tôt, lors de l'identification et de la planification	A prévoir les dépenses dans les plans budgétaires	De -10% à +25%
Accompagnement	Plus tard dans le projet, durant la phase d'exécution	Fournit des détails pour les achats, en estimant les coûts réels	De -5% à +10%

\* La tendance naturelle est de surestimer les coûts pour avoir de la "réserve"

## EXERCICE COLLECTIF

### Marche à suivre

1. Prenons la liste des livrables d'un projet
2. Imaginons quels matériels sont nécessaires
3. Prenons la liste des activités
4. Imaginons quelles sont les RH pour les réaliser
5. N'oublions pas les locaux, les équipements, et tout ce qui se rapporte à l'infrastructure
6. Reportons le tout sur la liste des activités
7. Et pourquoi pas le calcul du budget!



- Construire ma nouvelle demeure
  - Construire la maison
    - Réaliser le gros œuvre
      - Creuser les fondations
      - Excaver 1 semaine
      - Retirer la terre 1 semaine
      - Forer pour les piliers 3 jours
      - Cimentier les piliers 4 jours
      - Faire la dalle de base 2 semaines
      - Mettre en place le drainage 6 jours
  - Monter les murs
  - Poser le toit
  - ...

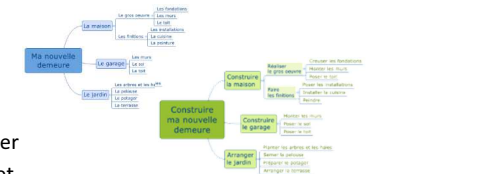


Exercice 15'

## EXERCICE INDIVIDUEL

### Marche à suivre

1. Prenez la liste des livrables de votre projet
2. Imaginez quels matériels sont nécessaires
3. Prenez la liste des activités de votre projet
4. Imaginez quelles sont les RH pour les réaliser
5. N'oubliez pas les locaux, les équipements, et tout ce qui se rapporte à l'infrastructure
6. Reportez le tout sur la liste des activités
7. Et pourquoi pas le calcul du budget!



- Construire ma nouvelle demeure
  - Construire la maison
    - Réaliser le gros œuvre
      - Creuser les fondations
      - Excaver 1 semaine
      - Retirer la terre 1 semaine
      - Forer pour les piliers 3 jours
      - Cimentier les piliers 4 jours
      - Faire la dalle de base 2 semaines
      - Mettre en place le drainage 6 jours
  - Monter les murs
  - Poser le toit
  - ...



Exercice 20'

PAUSE !



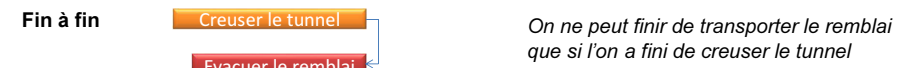
Faut y aller...  
Mais chaque chose en son temps!

### Et si on se trompait dans l'ordre des choses ?

- Construire ma nouvelle demeure
  - Construire la maison
    - Réaliser le gros œuvre
      - Poser le toit 1 mois
      - Faire les fondations 3 mois
      - Monter les murs 2 mois



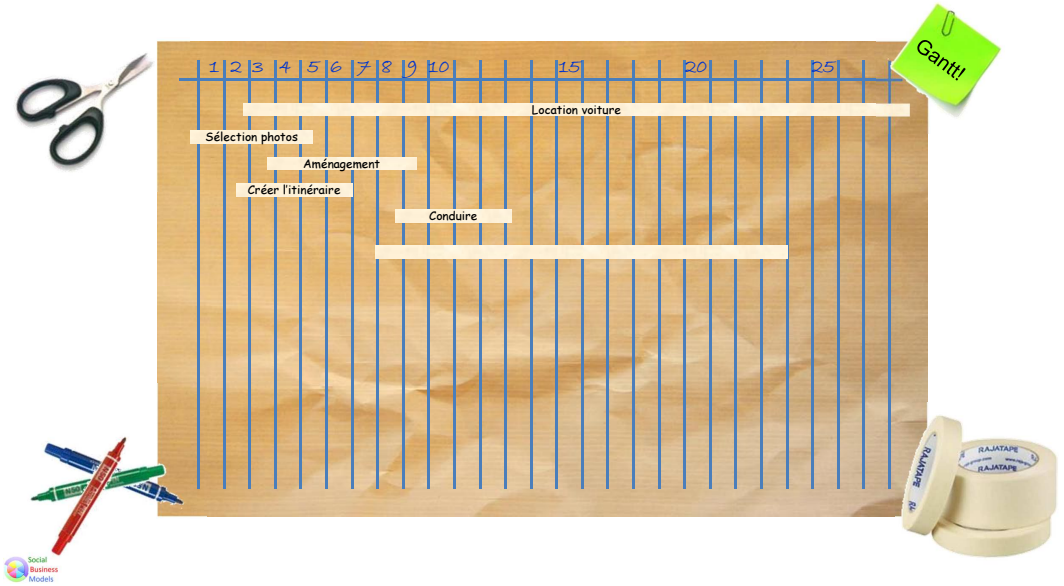
### Donc... avant, pendant ou après ?



## On peut le faire comme ça...

N°	Nom de la tâche	Durée	Début	19 Jan 09							26 Jan 09							02 Fév 09							09 Fév 09									
				V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
1	Donner un cours de GG	17 jours	Lun 19.01.09	[Barre noire]																														
2	Préparer les objectifs éducationnels	2 jours	Lun 19.01.09	[Barre noire]																														
3	Préparer les cours	9 jours	Mer 21.01.09	[Barre noire]																														
4	Préparer les supports	7 jours	Mer 21.01.09	[Barre noire]																														
5	Jours 1 et 2	4 jours	Mer 21.01.09	[Barre bleue]																														
6	Jours 3	3 jours	Mar 27.01.09	[Barre bleue]																														
7	Préparer les exercices	4 jours	Lun 26.01.09	[Barre bleue]																														
8	Exercices 1 et 2	1 jour	Lun 26.01.09	[Barre bleue]																														
9	Exercices 3	1 jour	Jeu 29.01.09	[Barre bleue]																														
10	Préparer le matériel auxiliaire	1 jour	Mar 27.01.09	[Barre bleue]																														
11	Reproduire le matériel de cours	2 jours	Ven 30.01.09	[Barre bleue]																														
12	Animer les cours	6 jours	Mar 03.02.09	[Barre noire]																														
13	Jour 1	1 jour	Mar 03.02.09	[Barre bleue]																														
14	Jour 2	1 jour	Mer 04.02.09	[Barre bleue]																														
15	Jour 3	1 jour	Mar 10.02.09	[Barre bleue]																														

Ou comme ça... →→→

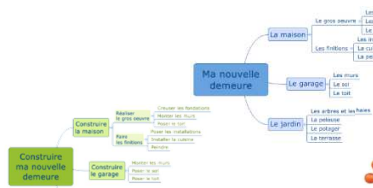


## EXERCICE COLLECTIF

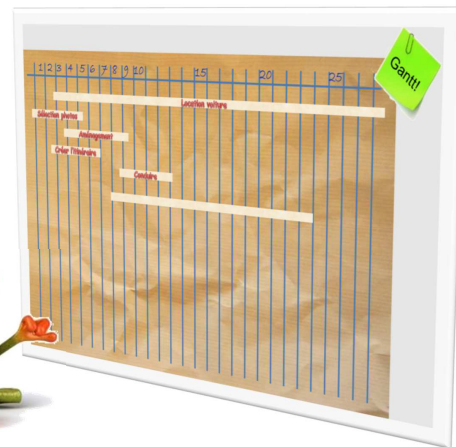
### Marche à suivre

1. Liste des livrables
2. Blocs de travail
3. Liste des activités
4. Durée des activités
5. Mise en séquences
6. Premier draft de l'échéancier

- Construisons l'échéancier d'un de vos projets



Exercice 30'



## EXERCICE INDIVIDUEL

### Marche à suivre

1. Liste des livrables
2. Blocs de travail
3. Liste des activités
4. Durée des activités
5. Mise en séquences
6. Premier draft de l'échéancier

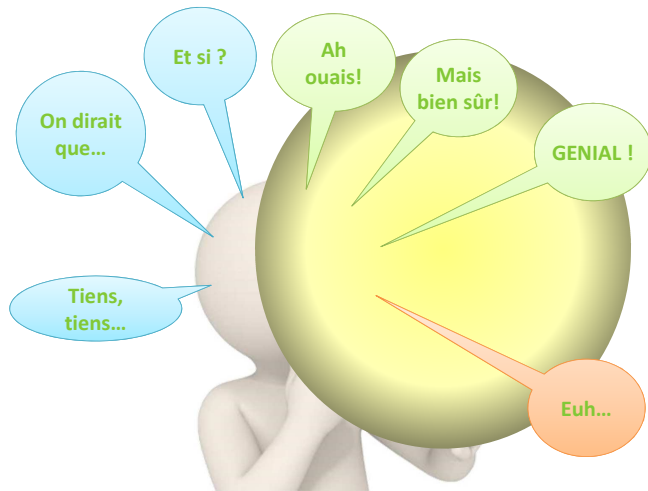
- Construisez l'échéancier de votre projet



Exercice 30'



## Conclusions de la matinée...



## INTERVALLE !



## Canaux de communication

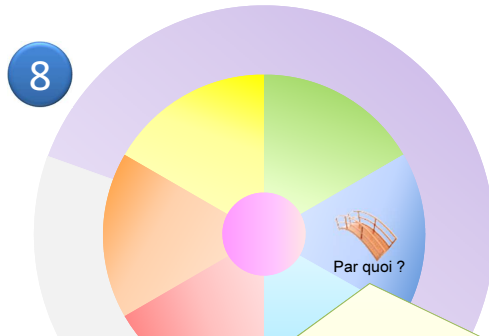


Communiquer et distribuer...  
par des canaux ?





## Communication, logistique

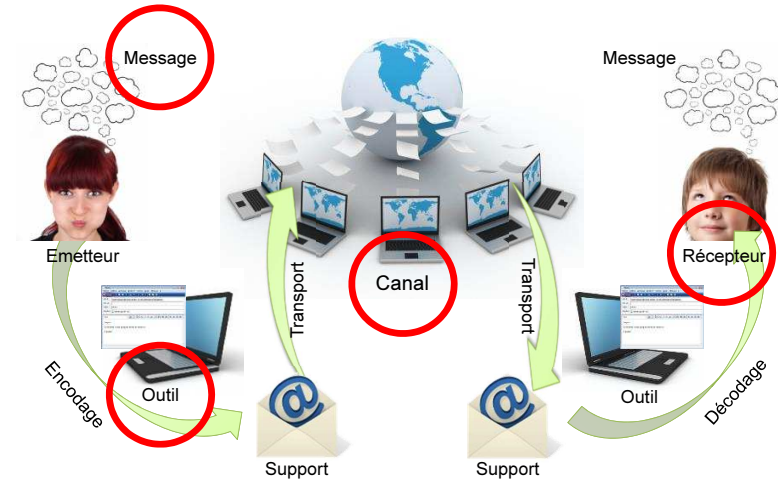


### Comment le projet sera-t-il communiqué et livré?

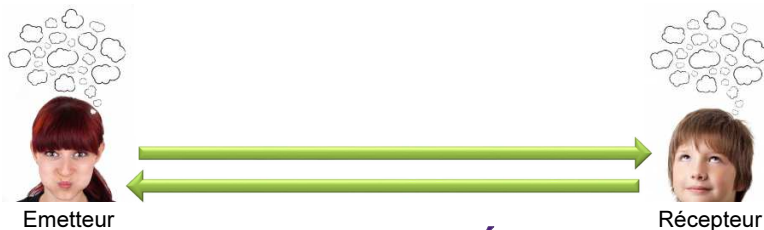
Non seulement les produits ou prestations résultant du projet devront être livrés sous une forme ou une autre, mais aussi de nombreuses informations devront transiter à l'interne de l'équipe du projet et avec l'extérieur de ses frontières, que ce soit des fournisseurs, des clients ou d'autres parties prenantes.

hi 5U8UR62?

## Communiquer: c'est un processus permanent...



## ...de va-et-vient d'informations



## QUESTIONS STRATÉGIQUES

- Qui (pour et/ou de) ?
- Quoi ?
- Sous quelle forme ?
- Par quel moyen de transport ?
- Quand, à quelle fréquence ?

- Récepteur ou Emetteur
- Message
- Outil / support
- Canal
- Timing



## Sous quelle forme: outil / support ?

- Affiches
- Articles
- Brochure
- Conférences
- Dépliant
- Documents partagés
- Forums
- Interviews
- Pages web
- Référencement
- Stands promotionnels
- Visio conférence
- Annonces
- Ateliers
- Carte de visite
- Cours
- Diaporamas partagés
- Evènements participatifs
- Groupes de discussion
- Mails, newsletters, forum
- PLV - Publicité sur le lieu vente
- ...
- Appels téléphoniques
- Billets de blog
- Communiqués de presse
- Débats
- Discussions ouvertes
- Flyer
- Images partagées
- Micro-blogging
- Présentations
- SMS
- Vidéos partagées

## Par quel canal ?

### Médias traditionnels

- Presse écrite
- Radio
- Télévision
- Cinéma
- Affichage...



### Hors médias traditionnel

- Contact direct
- Courrier postal
- Evènements traditionnels
- Evènements alternatifs
- Relations publiques...

### Médias WEB

- Presse en ligne
- Publicité en ligne
- Réseaux sociaux
- Blogs, forums...

### Hors médias WEB

- Site Internet, Intranet
- Mailing, newsletter
- Chat, visio-conférence
- Applications mobiles...

Planification globale de la communication du projet

Pour chaque ligne du tableau ci-dessous, spécifier dans les parties libres mentionnées, les messages, les supports de communication, les canaux de diffusion, les dates, les lieux, les responsables, les indicateurs de performance, les coûts, etc. L'objectif est de planifier une communication qui soit efficace et qui soit adaptée à la situation du projet.

Parties prenantes de la communication	Spécification, description	Out. initial / In. content	Messages et Informations	Out. ou support de communication	Canal utilisé (professionnel)	Date, Indicateurs, Réponse
Direction ou institution globale de l'organisation						
Partenaires du projet						
Comité de conseil de l'organisation						
Membres ou associés de l'organisation						
Membres staff de l'équipe du projet						
Membres bénévoles de l'équipe du projet						
Partenaires de fonds, bailleurs du projet						
Partenaires et amis du projet						
Fournisseurs essentiels						
Régulateurs directs, usagers						
Clients (payants)						
Médias sociaux						
Prescripteurs, "communautés"						
Créditeurs d'opinion, influenceurs						
Médias traditionnels presse						
Médias WEB et réseaux sociaux						
Monde politique						
Secteur public						
Autres parties prenantes						

Planifiez votre communication !



## Distribution

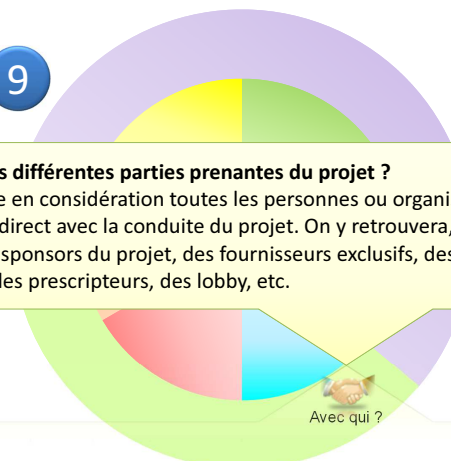


## Parties prenantes

9

### Quelles sont les différentes parties prenantes du projet ?

Il faut prendre en considération toutes les personnes ou organisations ayant un lien direct avec la conduite du projet. On y retrouvera, par exemple, des sponsors du projet, des fournisseurs exclusifs, des partenaires, des prescripteurs, des lobby, etc.



Avec qui ?

## ECHANGES



- Quels canaux de communication recommandez-vous et pourquoi ?
- Vos bénéficiaires peuvent-ils faire une demande de prestation ?
- Comment livrez-vous les prestations de votre projet ?
- Qui vous soutient ou peut vous soutenir ?
- Sous quelle forme ?



Discussion 10'



Vous connaissez ce discours ?



Soyons optimistes...  
 Ça n'arrive pas avec moi !  
 Je n'ai jamais eu de problème !  
 Si vraiment ça devait arriver...  
 On trouvera bien une solution !  
 ...  
 ... ..  
 ... ..  
**Mince, zut!**  
 Jamais je n'aurais pu imaginer...  
 Bon, et maintenant... ?  
 Qu'est-ce que l'on peut faire?



Gestion cyclique des risques

Mais d'où peuvent-ils venir ?



- **Les risques stratégiques**
  - Mauvaise évaluation stratégique
  - Absence de veille concurrentielle
- **Les risques opérationnels**
  - Problèmes dans la chaîne de production
  - Augmentation des délais des fournisseurs
- **Les risques humains**
  - Personnes malades dans l'équipe
  - Démission d'une personne clé
- **Les risques financiers**
  - Dépassements de coûts
  - Retard dans les financements
- **Les risques liés à la gouvernance**
  - Conflits de pouvoir
  - Changements de postes politiques
- **Les risques informatiques**
  - Virus informatiques, phishing
  - Pertes de données
- **Les risques concurrentiels**
  - Concurrence auprès des bailleurs de fonds
  - Concurrence dormante
- **Les risques juridiques**
  - Méconnaissance de réglementations
  - Attaques en justice
- **Les risques liés à la personne clé**
  - Je m'en occupe!

## L'analyse « ludique » des risques avec votre image riche



Coopérative de production de chicouangue

Il y a une tornade

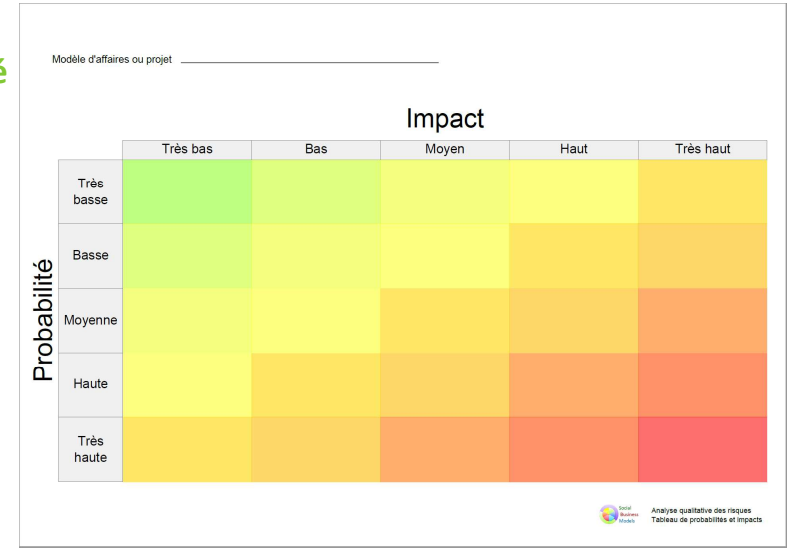
Personne n'achète

Blocage en douane

Contamination de l'eau

## Evaluation de la probabilité et de l'impact

C'est une forme d'attribuer des priorités aux risques, tenant compte de leur description, de leur probabilité de concrétisation et de leur impact sur le projet.



On ne désespère pas...



Pour chaque risque il y a une réponse !

Improviser

Réduire la probabilité

Assumer

Partager

Eviter

Réduire l'impact

Transférer



## EXERCICE COLLECTIF

### Marche à suivre

1. Imaginez tout le parcours du projet et de ses prestations...
2. Imaginez le chemin de toutes les ressources...
3. Mettez-y des pépins, des peaux de banane, des tuiles; que dis-je des tuiles, mettez-y des catastrophes!
4. Utilisez le tableau
5. Puis pensez aux réponses

- Et si nous imaginions les risques et leurs conséquences pour un de vos projets?

Modèle d'analyse de projet

		Impact				
		Trois bas	Bas	Moyen	Haut	Trois haut
Probabilité	Trois basse					
	Basse					
	Moyenne					
	Haute					
	Trois haute					

Exercice 15'



## Morale de l'histoire...



Un porteur de projet averti en vaut deux!

Pour que la tartine tombe du bon côté...

## EXERCICE INDIVIDUEL

### Marche à suivre

1. Imaginez tout le parcours de votre projet et de ses prestations...
2. Imaginez le chemin de toutes les ressources...
3. Mettez-y des pépins, des peaux de banane, des tuiles; que dis-je des tuiles, mettez-y des catastrophes!
4. Utilisez le tableau
5. Puis pensez aux réponses

- Et si vous imaginiez les risques et leurs conséquences pour votre projet?

Modèle d'analyse de projet

		Impact				
		Trois bas	Bas	Moyen	Haut	Trois haut
Probabilité	Trois basse					
	Basse					
	Moyenne					
	Haute					
	Trois haute					

Exercice 15'



## Micro-pause !



## Un « elevator pitch » de projet ?

Ou l'art de présenter  
son projet le temps  
d'une rapide montée  
d'ascenseur jusqu'au  
dixième étage !

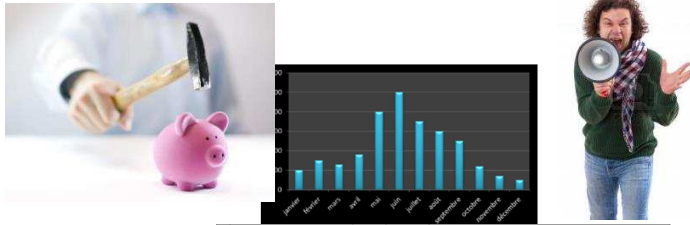


## Attention à votre timing !

Accroche, contexte	15	secondes
Pour qui et pourquoi ?	15	'''
Alternatives actuelles	15	'''
Votre solution, votre projet	15	'''
Ses avantages, ses impacts	15	'''
Comment vous allez le réaliser	15	'''
Conclusion, appel à l'action	15	'''



## 6. Comment vous allez le réaliser !



Du temps,  
des ressources,  
de la comm,  
de l'argent...

N°	Nom de la tâche	Durée	Début	Fin
1	Donner un cours de GG	13 jours	Lun 18 01 00	18 Jan 02
2	Préparer les objectifs éducationnels	2 jours	Lun 18 01 00	19 Jan 02
3	Préparer les cours	9 jours	Mar 21 01 00	29 Jan 02
4	Préparer les supports	7 jours	Mar 21 01 00	27 Jan 02
5	Jours 1 et 2	4 jours	Mar 21 01 00	24 Jan 02
6	Jours 3	2 jours	Mar 21 01 00	23 Jan 02
7	Préparer les exercices	4 jours	Lun 26 01 00	29 Jan 02
8	Exercices 1 et 2	1 jour	Lun 26 01 00	26 Jan 02
9	Exercices 3	1 jour	Jeu 29 01 00	29 Jan 02
10	Préparer le matériel auxiliaire	1 jour	Mar 27 01 00	27 Jan 02
11	Reproduire le matériel de cours	2 jours	Mar 27 01 00	29 Jan 02
12	Animer les cours	8 jours	Mar 03 02 00	10 Mar 02
13	Jour 1	1 jour	Mar 03 02 00	03 Mar 02
14	Jour 2	1 jour	Mar 04 02 00	04 Mar 02
15	Jour 3	1 jour	Mar 05 02 00	05 Mar 02

## 8. Vous avez encore 15 secondes de marge...



...alors souriez!



Mais évitez ces quelques pièges!



### Le sprint !

Vouloir trop en dire...

Et faire de votre « elevator pitch » un moulin à prières...



### Vous étaler dans les détails...

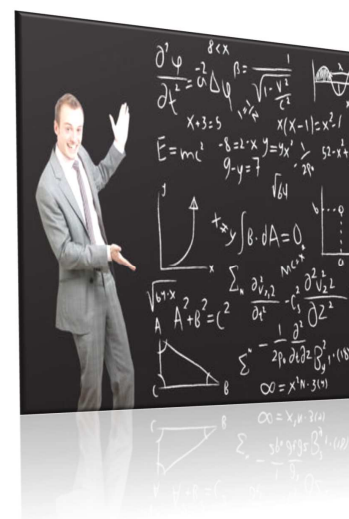


Et oublier de mentionner les impacts recherchés...

### Vos abréviations et votre jargon :

Parlez de rentabilité, de ROI et de processus d'optimisation à une personne du domaine de l'éducation de la petite enfance...

vous verrez... le résultat n'est pas garanti !



## Votre optimisme exagéré...

Ne transformez pas ceci...



# En cela !



Suivez plutôt ces quelques pistes!



## Utilisez votre bon sens !



1. Préparez la structure
2. Une information par point
3. Rédigez le texte de votre discours
4. Lisez-le à haute voix
5. Chronométrez votre temps
6. Corrigez et adaptez votre pitch
7. Retournez au point 4...



## Faites-le lire par quelqu'un

Votre neveu de 12 ans ou votre grand-mère devraient pouvoir le comprendre aisément !



**Vous avez le trac ?**

**Entraînez-vous !**



**Mettez-y votre touche finale !**

- Une bonne dose d'écoute
- Une pointe de précision
- Une pincée de clarté
- Et surtout...



## **EXERCICE INDIVIDUEL**



- Préparez votre pitch
- Respirez...
- GO!

Temps à disposition: 10 minutes +  
1 ½ minute de présentation par les  
courageux volontaires!



**UN ZESTE  
DE PASSION  
ET D'AUDACE**



## Rappel: 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

1. Description succincte (max. 300 signes)  
Veuillez indiquer les points essentiels (objectifs, actions). Cette description sera utilisée pour publication sur internet.

2. Descriptif du projet

3. Objectifs concrets et mesurables du projet

4. Contenu en matière d'intégration (ou sy. en prévention du racisme)

5. Planification des activités prévues et délais détaillés du projet

6. Expert novateur

Le projet est-il nouveau ? Sinon, depuis quand est-il existant ? En quoi consistent ses aspects novateurs ? Existe-t-il d'autres projets du même type à Lausanne ? Dans le canton de Vaud ? En Suisse ?

7. Public-cible et nombre de participants à visé

8. Collaborations prévues (institutions, associations, personnes ressources) Sur quelles compétences comptez-vous ?

9. Une auto-évaluation est-elle prévue ? Comment vérifierez-vous l'atteinte (ou non, voire l'atteinte partielle) des objectifs décrits au point 3 ?

Budget et plan de financement

10. Budget et plan de financement

Signature de la personne responsable :

Dans les :

RENDEZ-VOUS ET DÉPÔT DES DOSSIERS

Le Bureau lausannois pour les Intégrés - BLI renvoie 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 avril ou 15 octobre 2017, au plus tard, le niveau de la poste faisant foi, au :

Bureau lausannois pour les Intégrés - BLI  
Place de la Riponne 10  
CP 9032 - 1002 Lausanne  
021 315 72 45

Les demandes de subside doivent aussi être adressées par voie électronique : [bliprom@lesintegres.ch](mailto:bliprom@lesintegres.ch)

Appel d'offres, règles de gestion et informations détaillées : [www.lausanne.ch/bli](http://www.lausanne.ch/bli)

## QUESTIONS - DÉBRIEFING - ÉVALUATION



Merci de votre attention !

Claude Michaud  
[www.socialbusinessmodels.ch](http://www.socialbusinessmodels.ch)