



## II. Définir les objectifs intermédiaires

Projetez-vous à la fin de la prochaine étape. Pour chaque objectif de projet, déterminer ce que vous devriez avoir atteint à ce moment-là, afin que l'objectif de projet soit atteint lorsque le projet se termine. Formuler alors un (ou des) objectif(s) intermédiaire(s), en prenant garde à ce qu'ils visent un effet.

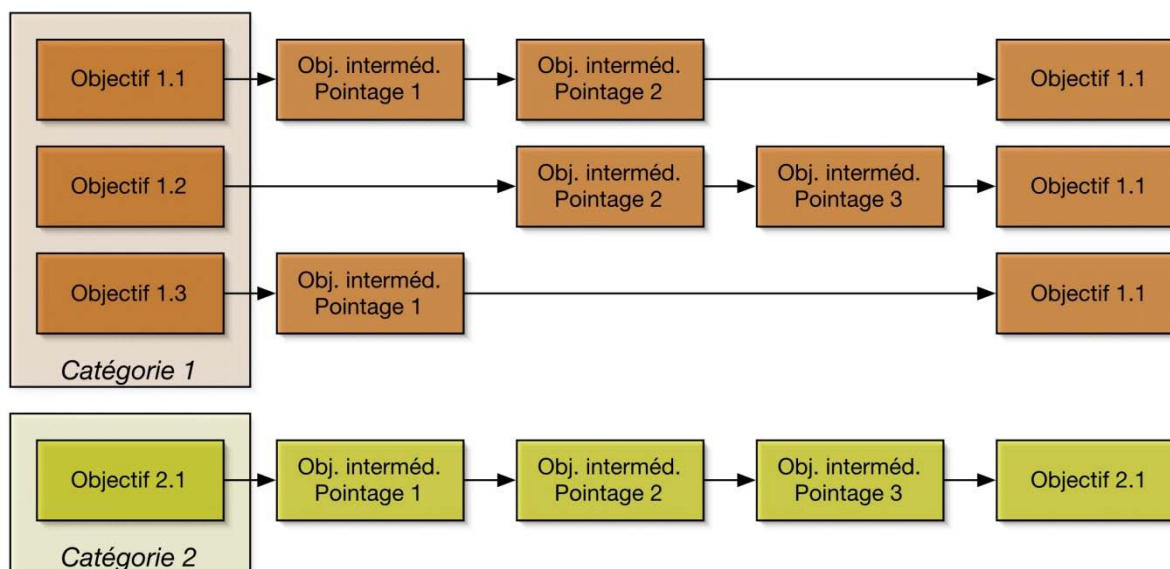


Figure 2: Objectifs intermédiaires

Ecrire les objectifs intermédiaires de l'étape dans la colonne correspondante, à la hauteur de l'objectif de projet correspondant (Figure 1).

Veiller, ici également, à la qualité de la formulation; les objectifs intermédiaires doivent être:

- **spécifiques** (il est décrit précisément ce qui doit avoir changé et en quoi)
- **mesurables** (on pourra juger de l'atteinte de l'objectif intermédiaire)
- **ambitieux** (atteindre l'objectif intermédiaire implique un effort)
- **réalistes** (l'objectif intermédiaire est atteignable avec les ressources prévues et dans le temps prévu)
- **définis dans le temps** (il est spécifié quand l'objectif intermédiaire doit être atteint - au plus tard lors du pointage)

Il est possible que vous ayez, d'entente avec les responsables de votre institution ou avec les mandants, défini des critères d'arrêt du projet. Dans la colonne 'A', on peut signaler les objectifs intermédiaires qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent un arrêt du projet.

Dans ces tableaux pour la planification détaillée, vous pouvez aussi formuler des objectifs qualité pour les domaines du projet où un besoin d'amélioration se fait sentir. Les points faibles du projet peuvent être identifiés à l'aide de la liste de critères de qualité (voir "liste de critères de qualité").

Les objectifs qualité doivent être formulés de la même manière que les objectifs de projet et objectifs intermédiaires (critères 'smart'). Vous trouverez des explications plus détaillées sous le thème "formuler des objectifs qualité".

## III. Fixer les mesures, les délais et les responsabilités

Une fois que vous avez fixé les objectifs intermédiaires pour une étape donnée, vous pouvez vous consacrer à la planification concrète de l'étape en question. Pour chaque objectif intermédiaire, dé-

terminer les actions et démarches nécessaires (mesures): qu'est-ce qui doit être concrètement entrepris afin que l'objectif intermédiaire puisse être atteint? Pour chaque mesure, décider également du délai et de la personne responsable.

#### **IV. Déterminer le besoin d'évaluation**

Indiquer dans la colonne 'Ev' tous les objectifs intermédiaires ou objectifs qualité où une évaluation sera nécessaire pour juger de leur atteinte – ces objectifs intermédiaires et objectifs qualité seront ensuite reportés dans le tableau d'évaluation.

### **Marche à suivre pour rédiger des rapports intermédiaires (rapports de pointage)**

Chaque étape de réalisation se termine par un pointage, élément important pour le pilotage du projet. On discute, analyse et documente les succès et échecs de l'étape qui se termine, et on entreprend la planification détaillée de la prochaine étape. Vous trouverez des explications plus détaillées sous "séances de pointage". En outre, vous trouverez dans l'outil "Séance de pointage" une série de questions pour l'organisation et la conduite de séances de pointage.

#### **I. Ajouter tableaux et listes pour les rapports intermédiaires**

Entre deux tableaux pour la planification détaillée, copier chaque fois les tableaux et listes pour les rapports intermédiaires (voir modèle et Figure 3). Y indiquer les dates des pointages.

#### **II. Examiner l'atteinte des objectifs**

Dans la colonne 'Att' des tableaux pour la planification détaillée, vous pouvez estimer le taux d'atteinte (en %) de chaque objectif intermédiaire de l'étape qui se termine.

Dans le tableau 'Remarques sur l'atteinte des objectifs intermédiaires', vous pouvez inscrire, rétrospectivement, les expériences positives et négatives ainsi que les difficultés et obstacles rencontrés dans la mise en oeuvre des mesures entreprises.

Sur la base de ces réflexions, vous pouvez ou devez, selon les cas, en tirer certaines conséquences (colonne '*Conséquences*'). La colonne '*C/A*' vous permet de distinguer entre C=Clarification nécessaire et A=Agir.

#### **III. Activités non planifiées**

Dans la plupart des projets, des activités non prévues surviennent. Dans le deuxième tableau pour le rapport intermédiaire, vous avez la possibilité de revenir sur ces activités non planifiées et, le cas échéant, de tirer les conséquences qui s'imposent.

## Rapport intermédiaire [jj.mm.aaaa]

### Remarques sur l'atteinte des objectifs intermédiaires

No	Succès - échecs (difficultés/obstacles)	C/A	Conséquences

### Activités non planifiées

No	Succès - échecs (difficultés/obstacles)	C/A	Conséquences

### Bilan

- 

### Perspectives (chances/menaces)

- 

### Questions ouvertes

- 

Figure 3: Tableau de pilotage (Rapport intermédiaire)

## IV. Estimation globale

Après les deux tableaux se trouvent trois listes pour des remarques globales sur l'étape qui se termine. Efforcez-vous de dresser un bilan global pour l'étape.

## V. Perspective

En vue de la poursuite du projet, examiner les éventuels changements de contexte ou autres développements qui pourraient influencer positivement (chances) ou négativement (menaces) le succès du projet.

De plus, vous pouvez noter ici les éventuelles questions ouvertes auxquelles vous ne pouvez pas encore répondre, mais qui pourraient être importantes par la suite.

Sur la base du jugement rétrospectif de l'étape qui se termine, de l'évaluation critique de l'atteinte des objectifs intermédiaires et de l'estimation du contexte futur du projet, vous pouvez entrepren

## Rapport intermédiaire [jj.mm.aaaa]

### Remarques sur l'atteinte des objectifs intermédiaires

No	Succès - échecs (difficultés/obstacles)	C/A	Conséquences

### Activités non planifiées

No	Succès - échecs (difficultés/obstacles)	C/A	Conséquences

### Bilan

- 

### Perspectives (chances/menaces)

- 

### Questions ouvertes

- 

dre (ou, le cas échéant, préciser et corriger) la planification détaillée de la prochaine étape.

## Remarque

Le tableau de pilotage est en premier lieu un outil de travail de la direction de projet et est utilisé lors de séances avec l'équipe de projet et avec le(s) groupe(s) d'accompagnement. Il n'est pas destiné au mandant. En tant que responsable de projet, vous ne devez des comptes au mandant que concernant l'atteinte d'objectifs *fixés par contrat*.