

## Tableau de planification

### Fonction

Le tableau de planification principal est un outil central dans la planification d'un projet. Il sert à:

- séparer visions et objectifs (effets) des stratégies et mesures (actions)
- clarifier et spécifier les objectifs de projet
- définir des indicateurs de succès et des niveaux d'exigence
- décider des stratégies
- diviser le projet en étapes de réalisation terminées par des pointages

### Marche à suivre

#### I. Classifier les visions et objectifs

Les *visions* sont des déclarations d'intention plutôt abstraites et généralement ambitieuses, qui visent au-delà de la durée du projet (5-20 ans). Une vision exprime une situation désirée dont le projet doit contribuer à s'approcher. Garder la vision à l'esprit peut être une force de motivation importante lors de la réalisation concrète du projet. C'est pourquoi la vision du projet trouve sa place au début du tableau de planification (Figure 2).

Les *objectifs de projet*, qui découlent de la vision (figure 1), décrivent des effets qu'on aimerait avoir atteints lorsque le projet se termine (impact).

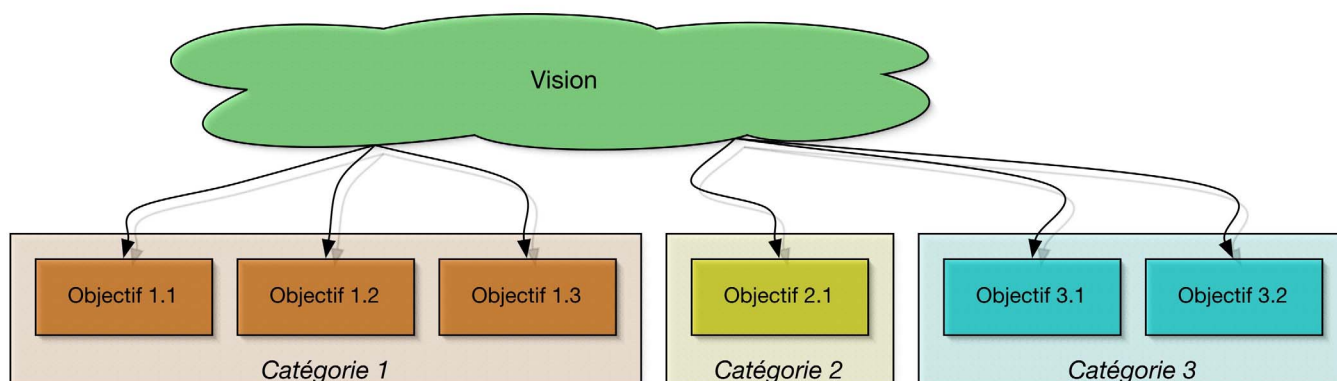


Figure 1: Hiérarchie des objectifs

Réunir dans une même catégorie les objectifs qui se rapportent au même groupe-cible ou au même setting et les numéroter – cela facilite la planification et la discussion. On peut inscrire les catégories d'objectifs dans les lignes marquées en gris du tableau de planification principal (Figure 2).



## Tableau de planification

Version: 3.0 / 27.11.2003 / 2

Dans les esquisses et concepts de projet, les *visions* et *objectifs de projet* (que voulons-nous atteindre?) ne sont souvent pas clairement séparés des *stratégies* et *mesures* (comment voulons-nous atteindre cela?). Retirer tous les "objectifs" qui expriment des actions. Il sera ensuite utile de les reprendre pour la définition des stratégies.

### II. Reformuler les objectifs: exprimer l'effet recherché et les rendre "smart"

Les objectifs d'un projet sont au début formulés d'une manière vague et non spécifique - ils ont souvent plutôt les caractéristiques de visions. Pour reformuler les objectifs, penser à l'effet que l'on aimerait (et que l'on peut) produire chez un groupe-cible ou dans un setting. Décrire l'état désiré du système lorsque le projet se terminera. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet sous le thème "formuler les objectifs de projet".

| www.quint-essenz.ch                   |                           |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
|---------------------------------------|---------------------------|-------------------|-------------|---|----|------------|----|--------------|-------------------|---|--|--|---|--|--|---|--|--|---|--|--|---|--|--|---|--|--|
| Tableau de planification - [Projet X] |                           |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| Planification générale                |                           |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| Vision                                |                           |                   |             | <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>durée (mois)</th> <th>pointages (dates)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> |    |            | No | durée (mois) | pointages (dates) | 1 |  |  | 2 |  |  | 3 |  |  | 4 |  |  | 5 |  |  | 6 |  |  |
| No                                    | durée (mois)              | pointages (dates) |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 1                                     |                           |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 2                                     |                           |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 3                                     |                           |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 4                                     |                           |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 5                                     |                           |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 6                                     |                           |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
|                                       |                           |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| No                                    | Objectifs de projet       | C                 | Indicateurs | Niveau  | Ev | Stratégies |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 1                                     | [Catégorie d'objectifs 1] |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 1.1                                   | [Objectif 1.1]            |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 1.2                                   |                           |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 2                                     | [Catégorie d'objectifs 2] |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 2.1                                   |                           |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
| 3                                     |                           |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
|                                       |                           |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |
|                                       |                           |                   |             |   |    |            |    |              |                   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |  |

Figure 2: Tableau de planification



## Tableau de planification

Version: 3.0 / 27.11.2003 / 3

Il s'agit ensuite de rendre les objectifs de projet "smart". Vérifier si chaque objectif est:

- *spécifique* (il est décrit précisément ce qui doit avoir changé et en quoi cela doit avoir changé)
- *mesurable* (on pourra juger de l'atteinte de l'objectif)
- *ambitieux* (atteindre l'objectif implique un effort)
- *réaliste* (l'objectif est atteignable avec les ressources prévues et dans le temps prévu)
- *défini dans le temps* (il est spécifié quand l'objectif doit être atteint - dans ce cas, en principe au moment où le projet se termine)

La formulation des objectifs de projet et la définition des stratégies est un processus difficile; cela représente un travail conséquent pour lequel il faut prévoir suffisamment de temps. Les objectifs de projet qui font partie du contrat signé avec le mandant peuvent être marqués dans la colonne 'C'. Ces objectifs ne peuvent être modifiés qu'avec le consentement du mandant.

Inscrire les nouveaux objectifs de projet dans la colonne correspondante du tableau principal (figure 2), sous la catégorie correspondante.

### III. Fixer des indicateurs et des niveaux d'ambition et déterminer le besoin d'évaluation

Les objectifs de projet devraient être formulés de manière percutante - ils peuvent ainsi avoir une certaine force de motivation. Ceci n'est pas toujours compatible avec le critère de mesurabilité. C'est pourquoi on ajoute en principe un ou des indicateurs aux objectifs. Ces indicateurs définissent très précisément comment on jugera de l'atteinte de l'objectif (de l'impact sur un groupe-cible ou un setting). De plus, l'indication du niveau d'ambition (colonne 'Niveau') pour chaque indicateur permet de fixer quantitativement le niveau d'exigence dans l'atteinte des objectifs. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet sous le thème "indicateurs".

Selon la nature des objectifs et des indicateurs, l'atteinte des objectifs à la fin du projet peut soit être jugée directement, soit nécessiter une évaluation. Les objectifs nécessitant une évaluation peuvent être marqués dans la colonne 'Ev'; ils seront ensuite reportés dans le tableau principal d'évaluation.

### IV. Définir les stratégies

En plus de la formulation des objectifs, la définition des stratégies est une étape importante de la phase de planification générale. Une stratégie décrit les suites de démarches qui seront entreprises pour atteindre un objectif de projet. Une stratégie ne dit cependant pas encore qui doit faire concrètement quoi ni pour quand. Pour chaque objectif de projet, indiquer dans la dernière colonne du tableau les stratégies prévues, dans l'ordre chronologique.

### V. Fixer des pointages

La phase de réalisation d'un projet d'une certaine durée devrait être divisée en étapes, afin de permettre un pilotage optimal du projet. Selon les cas, le mandant lui-même exige des étapes de réalisation.

Il est utile de répartir les étapes régulièrement (tous les 3 à 9 mois). Indiquer la durée des étapes et les dates des pointages dans le tableau de planification principal.