

## Tableau de planification

### Fonction

Le tableau de planification est l'outil central pour l'élaboration d'un projet; il sert à:

- distinguer les visions et les objectifs (effets) par rapport aux stratégies et aux mesures (activités)
- clarifier et préciser les objectifs du projet
- définir des indicateurs et des valeurs cibles pour les objectifs à atteindre
- arrêter des stratégies et des mesures
- fixer des étapes

### Marche à suivre

#### I. Formuler une vision

Les visions sont des déclarations d'intention plutôt abstraites et généralement ambitieuses, qui vont au-delà du projet (5 à 20 ans). Une vision est l'anticipation d'une situation souhaitable que le projet contribuera à approcher. Elle peut constituer une source importante de motivation au cours de la réalisation du projet. Il est donc recommandé d'inscrire cette vision générale dans le tableau de planification (voir fig. 2).

#### II. Définir les stratégies

Parallèlement aux objectifs, on définit les axes stratégiques du projet, c'est-à-dire les grandes lignes de sa mise en œuvre. Etant interdépendants, stratégies et objectifs sont développés en passant par un processus itératif. Et comme une stratégie donnée vise normalement plusieurs objectifs, on s'occupe de la démarche stratégique avant de passer aux objectifs du projet. Inscrivez dans le tableau la liste des stratégies adoptées pour votre projet.

#### III. Définir un agenda (début, étapes et fin du projet)

S'il s'agit d'un projet relativement long, vous aurez intérêt à le diviser en étapes afin d'en faciliter le pilotage. Peut-être que votre mandant vous demandera lui-même un tel échelonnement. Il est recommandé de fixer des étapes régulières durant la phase de mise en place du projet (à intervalles de 3 à 9 mois) et de les mettre à profit pour faire le point sur l'avancement du projet (voir le thème *Séances de pointage*). Inscrivez également le nom et l'échéance de chaque étape dans le *tableau de planification*.

#### IV. Définir les objectifs

Les objectifs d'un projet découlent de la vision que l'on a de celui-ci (voir fig. 1) et décrivent les résultats que l'on veut concrètement avoir atteints à la fin du projet. Au départ, ces objectifs sont souvent

formulés en des termes vagues et revêtent plutôt le caractère de visions. Au moment de reformuler vos objectifs, réfléchissez à l'*impact* que vous souhaitez (et pourrez) obtenir d'ici la fin du projet dans le cadre des settings/groupe(s) cible(s) prévus. Décrivez l'état que doit atteindre le système dans lequel vous intervenez à ce moment-là. Vous trouverez d'autres explications sous le thème *Formulation des objectifs du projet*.

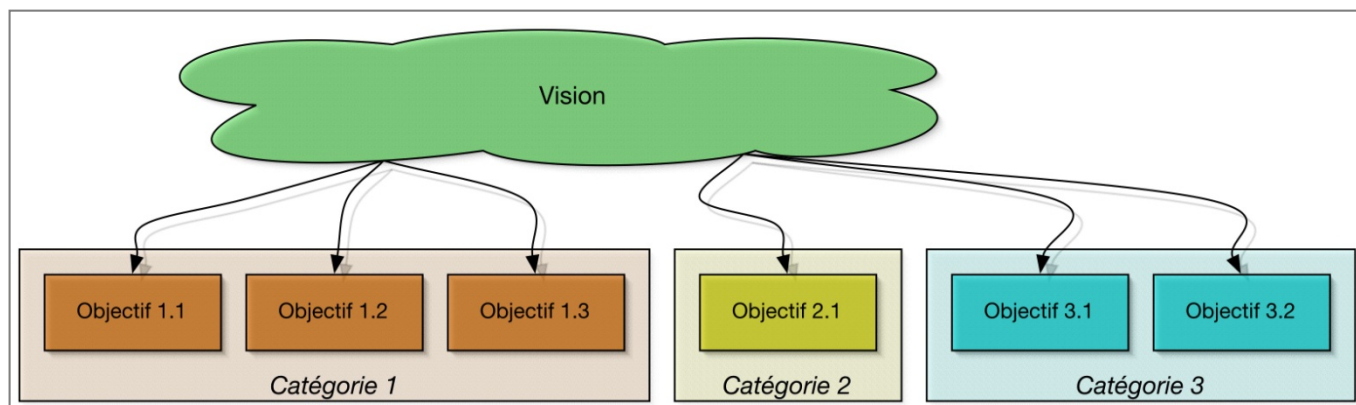


Figure 1: Hiérarchie des objectifs

Les objectifs qui se rapportent au même système (cadre d'intervention, groupe cible) ou à la même stratégie seront regroupés en catégories, que vous numéroterez pour des raisons pratiques. Vous pouvez inscrire ces catégories d'objectifs sur les lignes tramées du tableau principal (voir fig. 2). Dans les esquisses et concepts de projets, il est fréquent que la distinction entre visions et objectifs (que voulons-nous obtenir?) d'une part, et stratégies et mesures concrètes (comment allons-nous l'obtenir?) d'autre part, ne soit pas suffisamment nette. Mettez de côté tous les «objectifs» qui correspondent plutôt à des activités; ils pourront s'avérer utiles plus tard pour la formulation des stratégies et des mesures.

Il s'agit ensuite de peaufiner vos objectifs et d'examiner si leur formulation est conforme aux critères suivants ('smart') :

- spécifique (on est au clair sur ce qui doit changer et sur la manière de s'y prendre pour y parvenir)
- mesurable (on pourra évaluer si l'objectif a été atteint ou non)
- ambitieux (atteindre l'objectif exigera des efforts)
- réaliste (les ressources disponibles permettront d'atteindre cet objectif dans le délai prévu)
- définis dans le temps (on est au clair sur les délais à respecter – jusqu'à la fin du projet lorsqu'il s'agit d'objectifs généraux).

Reformuler des objectifs, des stratégies et des mesures est une tâche longue et laborieuse, pour laquelle vous vous accorderez suffisamment de temps. L'adaptation ultérieure d'objectifs contractuels – indiqués en tant que tels dans la colonne 'C' – ne peut se faire qu'avec l'accord du mandant. Inscrivez les objectifs reformulés dans la colonne et les catégories correspondantes du tableau principal (fig. 2).

## Tableau de planification – [Projet X]

Vision		No	Nom des pointages	Dates
			Début	
		1		
		2		
		3		
		4		
		...	Fin du projet	

No	Stratégies
1	
2	
3	

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						

Légende: C = objectif contractuel; Ev = évaluation (objectifs nécessitant des mesures d'évaluation particulières)

Figure 2: Tableau de planification

## V. Déterminer des indicateurs, des valeurs cibles et les besoins d'évaluation

Vous formulerez les objectifs de manière percutante pour leur donner une force de motivation, ce qui n'est pas toujours compatible avec le critère de mesurabilité/vérification. Pour être à même de juger si un objectif a été atteint – l'obtention à la fin du projet des effets visés dans un groupe cible ou dans un cadre d'intervention donné –, il faut en règle générale définir des indicateurs et des valeurs cibles. Ces paramètres vous permettent de quantifier votre niveau d'exigence en matière d'objectifs à atteindre. Vous trouverez d'autres explications à ce sujet sous le thème *Indicateurs*.

Selon la manière dont les objectifs et les indicateurs auront été formulés, vous pourrez juger des résultats dès la fin du projet ou bien passer par un processus d'évaluation. Les objectifs qui demandent une évaluation seront marqués dans la colonne 'Ev' et seront ensuite reportés dans le *tableau d'évaluation*.

## VI. Arrêter les mesures à prendre

Après avoir défini les objectifs et les stratégies, des mesures concrètes en sont déduites et attribuées aux objectifs correspondants. L'examen de ces mesures peut, le cas échéant, impliquer une adaptation de certains objectifs ou stratégies.