

Erasmus+

LA GESTION DE PROJET

LES ÉTAPES D'UN PROJET

→ Les outils d'analyse

1. Cadre stratégique
2. Pré – projet
3. Analyser



LES ÉTAPES D'UN PROJET

→ Les outils de conception/Gestion

1. Concevoir
2. Planifier
3. Mettre en œuvre
4. Evaluer



LES OUTILS D'ANALYSE: CADRE STRATÉGIQUE ET PRÉ-PROJET

→ Quels sont mes:

- axes et priorités?
- parties prenantes?
- objectifs globaux?
- ressources, obstacles, contextes, enjeux, ...?

→ **Globalement**, le projet est-il viable? (Pré-Projet/Test)

→ Quel **comportement** vais-je adopter pour réaliser mon projet?
(Stratégie)

LES OUTILS D'ANALYSE: ANALYSER – LE PLAN

1. Les acteurs impliqués
2. La situation actuelle
3. La situation souhaitée
4. Les stratégies d'action envisageables et sélection de LA stratégie

ANALYSER...

... les acteurs impliqués

→ Un acteur=

- TOUTE personne ou groupe de personnes **influencés** par la réalisation ou les résultats du projet **ou qui a une influence**
- Directement/indirectement et positivement ou négativement
- Un allié ou un opposant?

ANALYSER...

... les acteurs impliqués

→ **Par rapport à votre projet**; quelles sont leurs:

- Objectifs respectifs
- Atouts, forces
- Faiblesses, Freins
- Implication
- Pouvoir/Influence
- Attitude (+ ou -)

ANALYSER...

... la situation actuelle

Petit exemple: Dû à un été très sec en Belgique, les cultures souffrent et le rendement est moindre. Comment identifier LA Problématique?

- 
1. **Problème**: Il ne pleut pas assez en Belgique
 2. **Demande**: Avoir de l'eau pour mes cultures

- 
1. **Besoin fondamental**: Avoir un bon rendement
 2. **Obstacle**: Je manque d'eau

ANALYSER...

... la situation actuelle

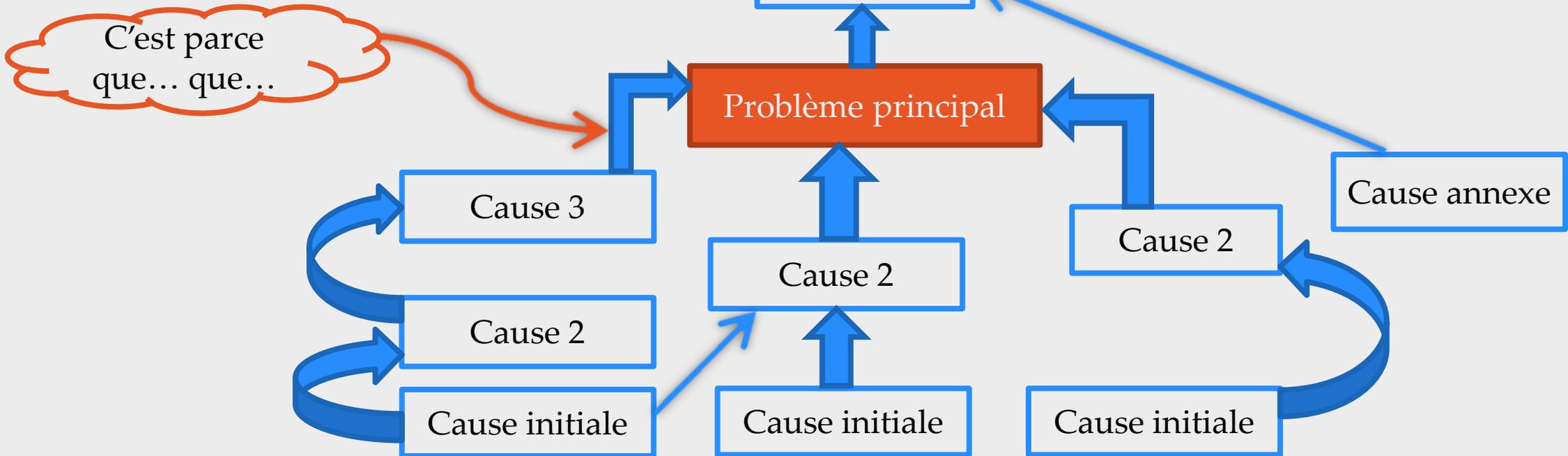
Pourquoi?

→ Bien identifier les problèmes et obstacles nous permet de définir des objectifs et des besoins fondamentaux

→ Harmoniser les perceptions et perspectives: vers une compréhension commune du projet*

ANALYSER... LA SITUATION ACTUELLE – LES OUTILS

Outil n°1: L'arbre à problème



ANALYSER... LA SITUATION ACTUELLE – LES OUTILS

Outil n°2: La carte conceptuelle

Compétences transversales

- Communication
- Evaluation
- Suivi/Pilotage

Evaluation

Mise en œuvre

Gestion de projet

- Cadre stratégique
 - **Pré-Projet**

Analyse

- Parties prenantes
- Ressources
- Situation actuelle
- Situation souhaitée

Conception

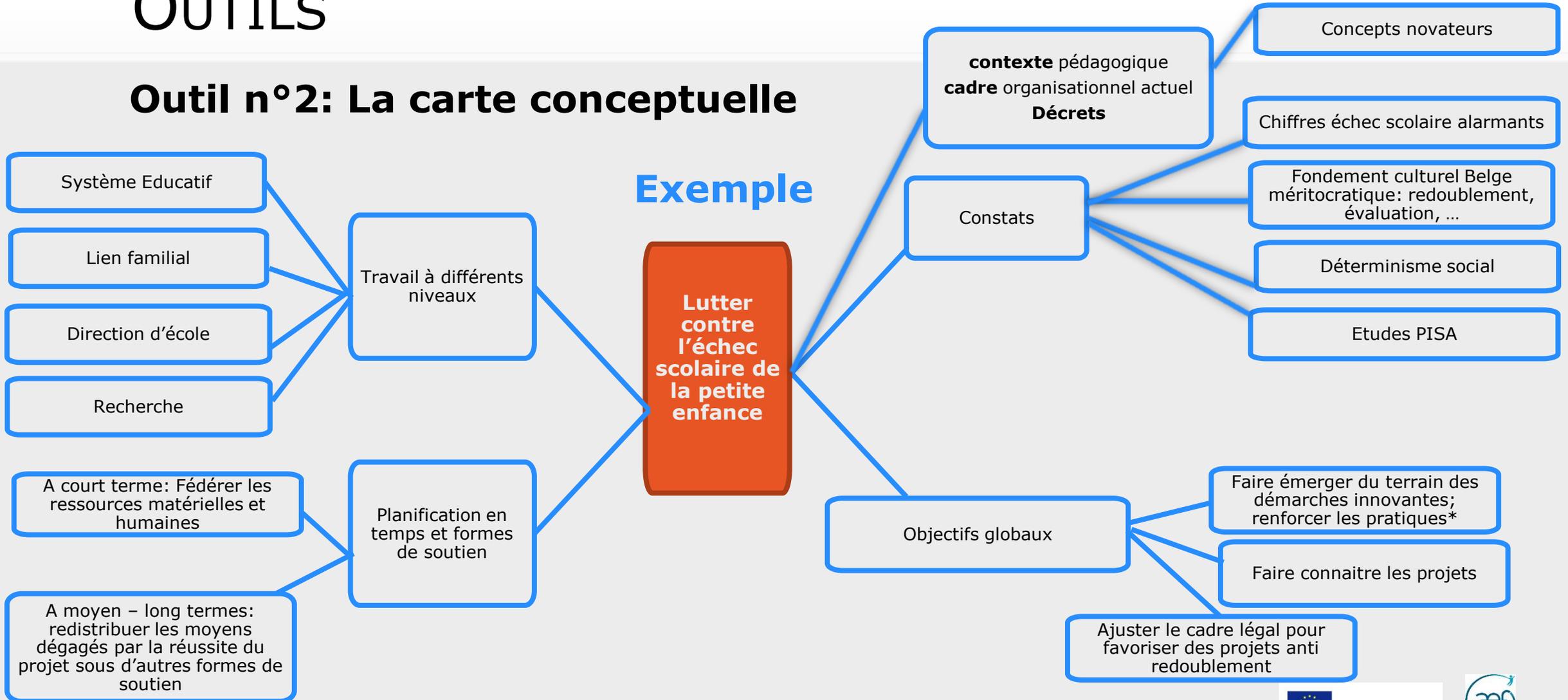
- Structuration objectifs
- Logique d'intervention
- Gestion des risques

Planification

- Calendrier/Prioriser
- Diviser les responsabilités
 - Budgétiser

ANALYSER... LA SITUATION ACTUELLE – LES OUTILS

Outil n°2: La carte conceptuelle



ANALYSER...

... la situation souhaitée

C'est quoi?

→ C'est décrire la situation future IDEALE

Comment?

→ En transformant les **causes** identifiées (connotées 😞) lors de l'analyse de la situation actuelle en **moyens/objectifs** (connotées 😊) qui soient atteignables

→ Attention, certaines causes (problèmes) ne peuvent pas être positifs (moyens); il s'agit de **contraintes**

ANALYSER...

... les stratégies d'action envisageables et sélectionner LA stratégie

C'est quoi?

→ Choisir LA stratégie LA plus **appropriée** au regard de **critères** de Pertinence, Faisabilité et Pérennité (autres critères possibles)

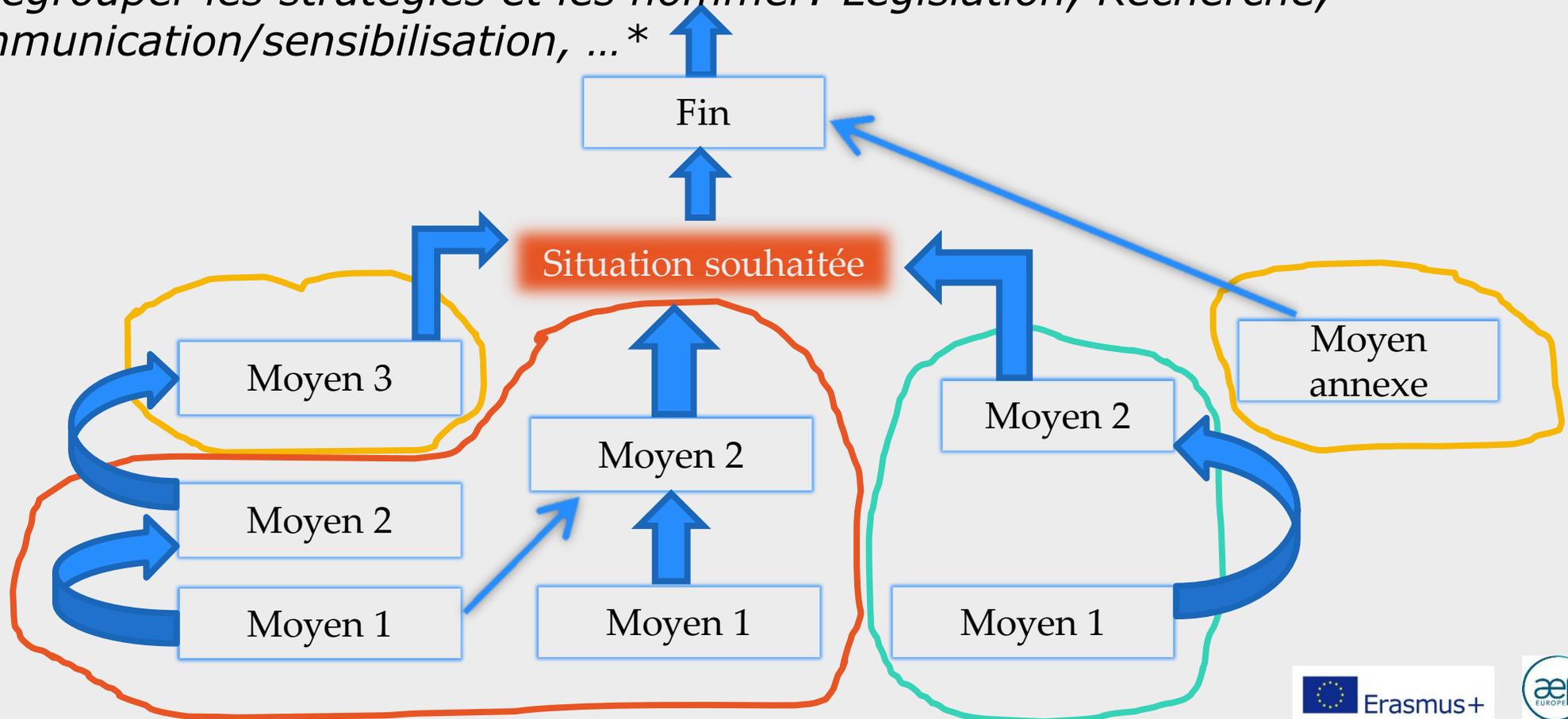
Pourquoi?

→ Impossibilité de résoudre tous les problèmes à la fois

→ Centrer le projet sur le plus **important/prioritaire/viable**

ANALYSER...LES STRATÉGIES D'ACTION ENVISAGEABLES ET SÉLECTIONNER LA STRATÉGIE

1. Regrouper les stratégies et les nommer: Législation, Recherche, Communication/sensibilisation, ...*



ANALYSER...LES STRATÉGIES D'ACTION ENVISAGEABLES ET SÉLECTIONNER LA STRATÉGIE

2. Identifier les critères

3. Evaluer en répartissant 10 points par critère (à pondérer avec le poids)

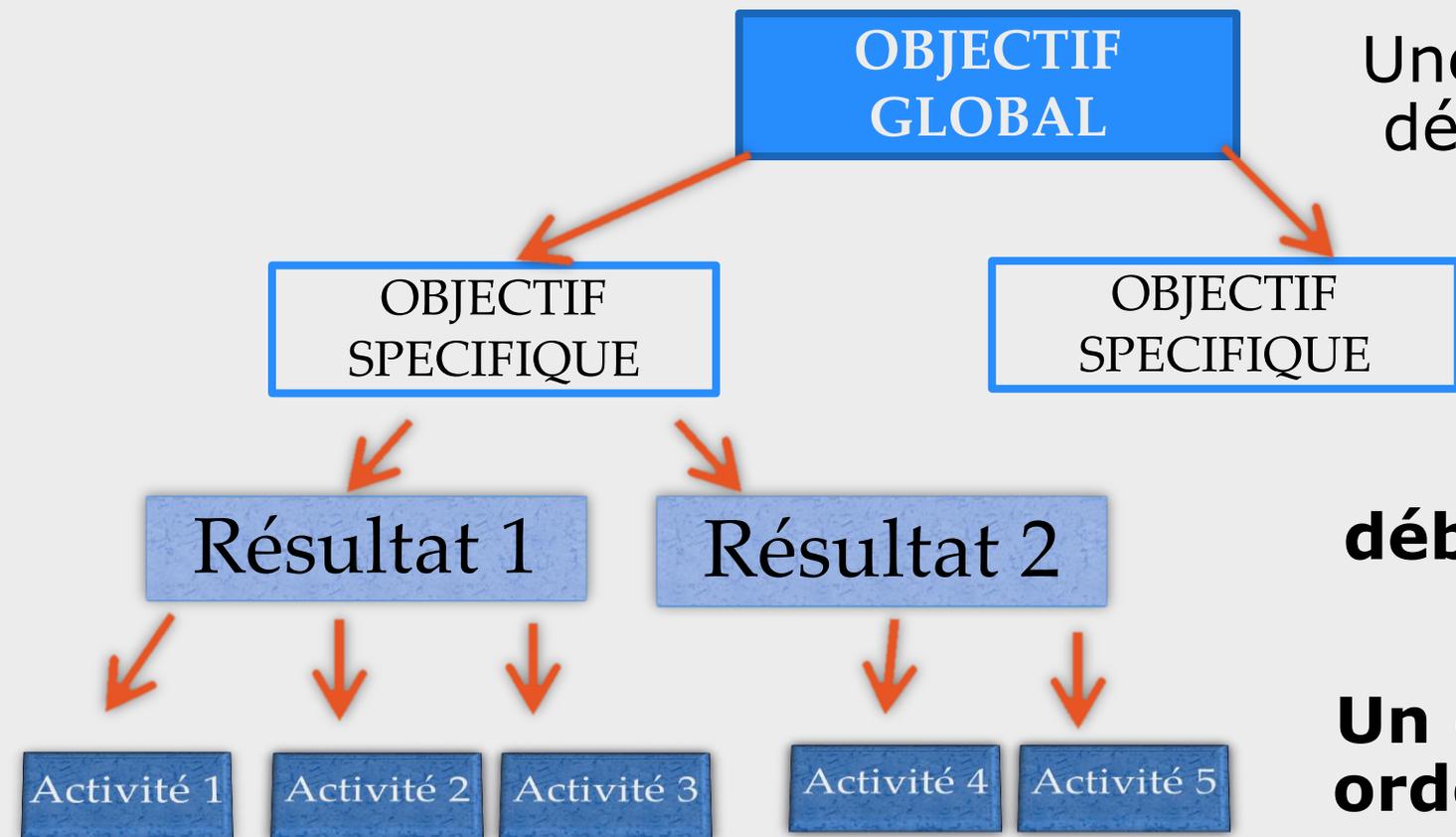
	Poids	Législation	Recherche	Communication/ sensibilisation
Pertinence	1	3	2	5
Faisabilité	2	2 *2	4*2	4*2
Pérennité	2	2*2	4*2	4*2
Total		11	18	21

Conclusion: LA stratégie à adopter en **priorité** serait la communication/sensibilisation

LES OUTILS DE CONCEPTION/GESTION: CONCEVOIR – LE PLAN

1. Formuler les objectifs/Cadre logique
2. Logique d'intervention: l'outil WBS
3. Gérer hypothèses et risques

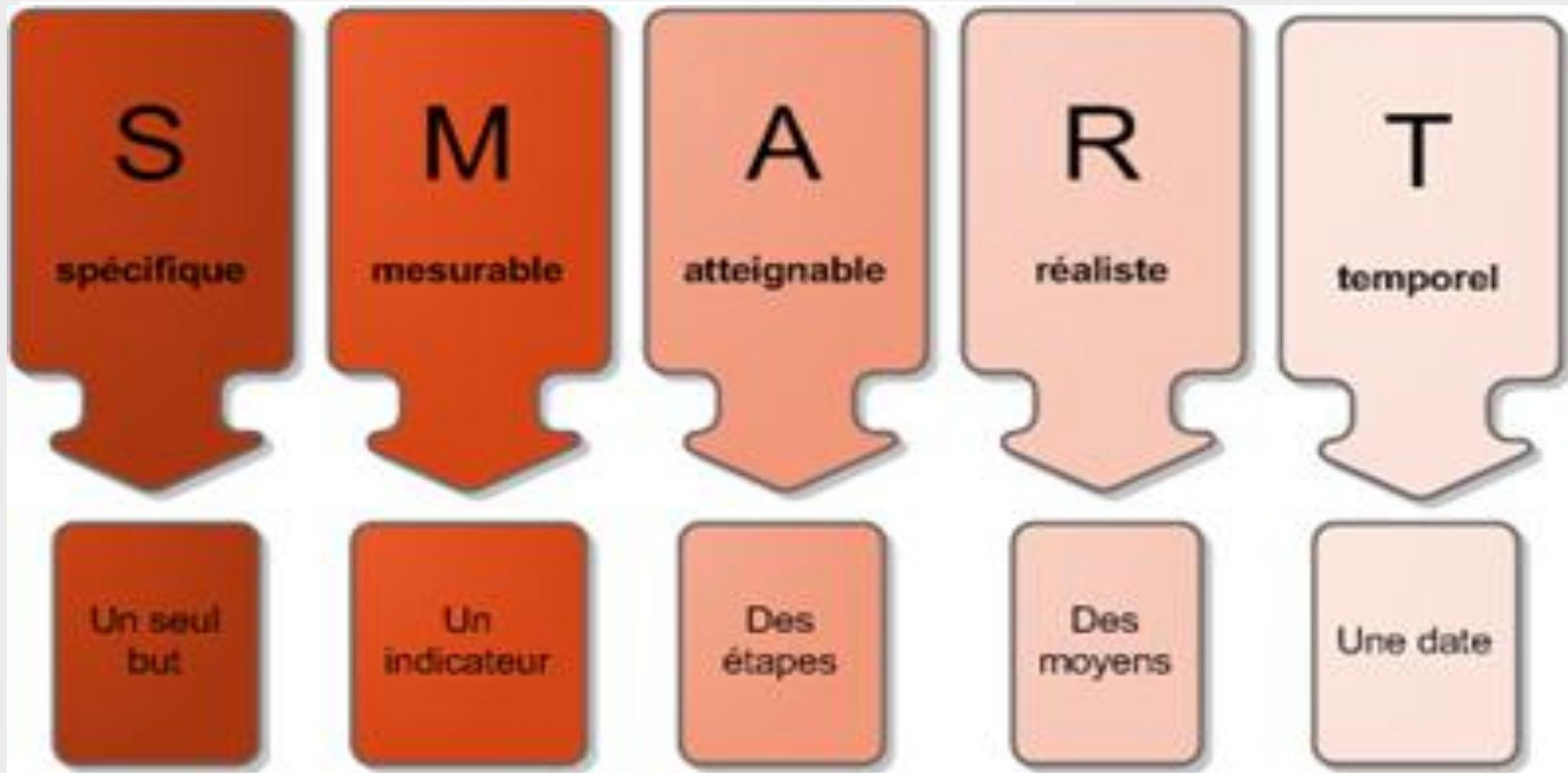
CONCEVOIR - FORMULER LES OBJECTIFS/CADRE LOGIQUE



Une fois les objectifs globaux dégrossis, le gestionnaire va chercher à formuler des objectifs plus précis (opérationnels) avec pour chacun, des résultats qui découlent d'activités. **Le début du cadre logique est né!**

Un outil complet, simple et ordonné pour la gestion de votre projet!

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses (conditions préalables)
Objectif Global	Réduire les taux d'échec scolaire de la petite enfance grâce à une nouvelle méthode de travail	Les Statistiques baissent de 10%	Statistiques	
Objectif Spécifique	La C/S est efficace	Le nombre de personnes au courant et actives dans le projet augmente de 20% chaque année	Les communiqués de presse, articles, interview, circulaire, sondage sur la connaissance du projet, etc.	Une volonté politique forte et du personnel administratif compétent
Résultats	1. Tous les acteurs concernés sont sensibilisés et au fait	La communication a été ciblée et a utilisé les canaux adéquats	Idem.	Les acteurs sont ouverts et critiques par rapport à leur rôle à jouer
	2. Les représentations culturelles évoluent	Les sondages sur le redoublement ou sur la façon d'évaluer montrent un changement de mentalité	Sondages	Idem.
	3. De nouvelles initiatives naissent	Les recensements sur ce type d'initiative montrent une augmentation	Recensements	Un cadre législatif souple et une volonté politique forte
Activités		Moyens	Coût	
	1.1 Envoi de newsletter ciblées sur le sujet et promouvant les initiatives existantes	Membre du personnel du Ministère	Part du salaire	Expertise et compétence du membre du personnel en question
	1.2 Envoi circulaire pour créer une obligation légale de sensibiliser les familles à ce type de pédagogie en chaque début d'année	Mise au point circulaire Les directions d'écoles doivent le mentionner dans leur « rapport final » → audit	Part du salaire	Participation des directions d'écoles
	2.1 Mise en avant des recherches	Envoi magazine spécialisé dans école Organisation Conférences (à développer)	2000€ 5000€	Qualité des recherches probantes
	2.2 Projet Test pour démontrer leur efficacité	Experts Vérification	10.000€	Trouver des écoles volontaires



CONCEVOIR - FORMULER LES OBJECTIFS/CADRE LOGIQUE – LES NIVEAUX D'OBJECTIFS

Chaque niveau a un objectif différent:

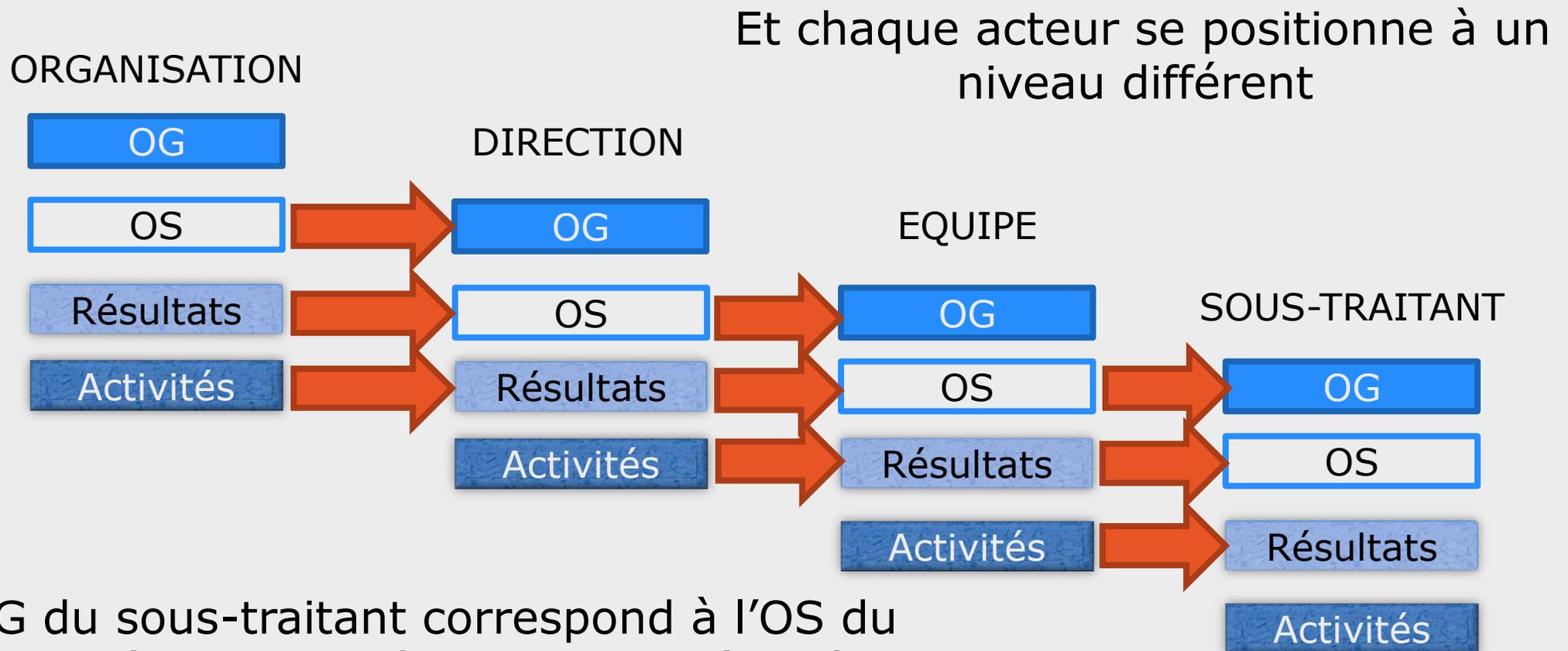
→ **OG**: Finalité à long terme dans laquelle le projet n'est qu'un élément parmi d'autres

→ **OS**: l'objectif effectif DU projet

→ **Résultats**: a pour but de réaliser l'OS

→ **Activités**: Actions à entreprendre pour atteindre les résultats

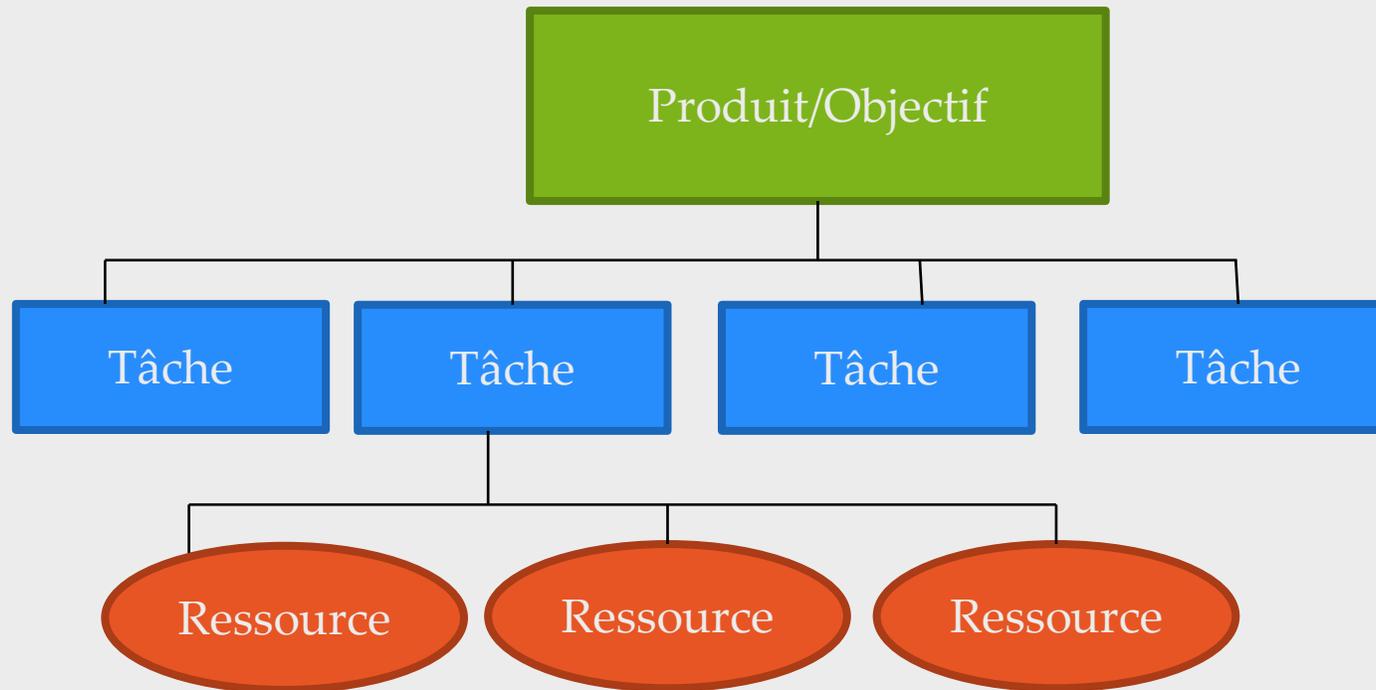
CONCEVOIR - FORMULER LES OBJECTIFS/CADRE LOGIQUE – LES NIVEAUX D'ACTEURS



Ex: L'OG du sous-traitant correspond à l'OS du membre de l'équipe, qui équivaut lui-même à un résultat de la direction, etc.

CONCEVOIR – LOGIQUE D'INTERVENTION – L'OUTIL WBS

Organigramme Technique



Le produit final

Actions à entreprendre
pour réaliser le produit
final.

Acteurs, ressources
mobilisés pour réaliser
une tâche.

CONCEVOIR – GÉRER HYPOTHÈSES ET RISQUES

C'est quoi?

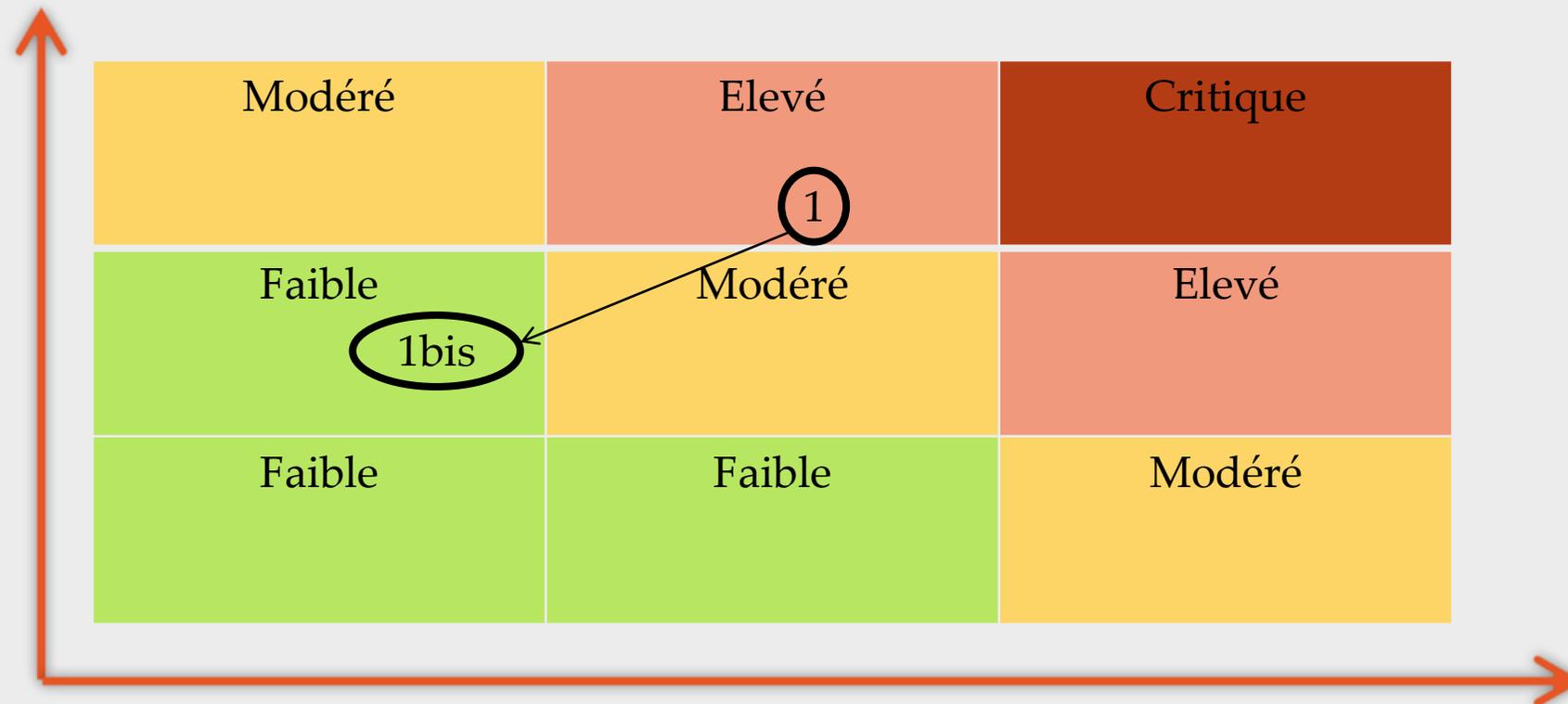
→ Tout facteur externe ou interne sur lequel le gestionnaire n'a pas ou peu de prise et qui est susceptible d'entraver ou de favoriser la mise en œuvre et la viabilité du projet en terme de **Coût – délai – qualité**

Que faire?

1. Identifier les R et H
2. Evaluer leur importance
3. Prioriser
4. Identifier les actions préventives
5. Suivi

CONCEVOIR – GÉRER HYPOTHÈSES ET RISQUES

Impact



Risque à tolérer

Risque à anticiper
renégocier, pallier,
limiter les dégâts, etc.

Risque majeurs
à prévoir dans le plan;
modifier le plan,
mesures préventives

Risque critique
projet à revoir ou arrêt;
mesures correctrices

Probabilité

LES OUTILS DE CONCEPTION/GESTION: PLANIFIER

Coupler son cadre logique avec la planification

Logique d'intervention	Responsabilité				Planning					Budget		Evaluation		Risques	
	Nom1	Nom2	Nom3	Nom4	M1	M2	M3	M4	M5	Moyens	Coût	Indicateurs	Source de Vérification	Hypothèses et risques	
OG					Outil: Diagramme de GANTT										
OS															
Résultats															
Activités															

LES OUTILS DE CONCEPTION/GESTION: PLANIFIER – LE PLAN

1. Structurer les objectifs: **Check** 
2. Insérer les actions de gestion
3. Planifier les activités dans le temps
4. Identifier les responsabilités
5. Planifier et budgétiser les ressources nécessaires

LES OUTILS DE CONCEPTION/GESTION: PLANIFIER

2. Insérer les actions de gestion

→ Penser les activités opérationnelles niveau **temps** (planning); **budget** (finance, source); **acteurs** (recrutement, formation, disponibilité, responsabilité); **Qualité** (suivi, évaluer, corriger); **communication**;...

3. Planifier les activités

→ En fonction:

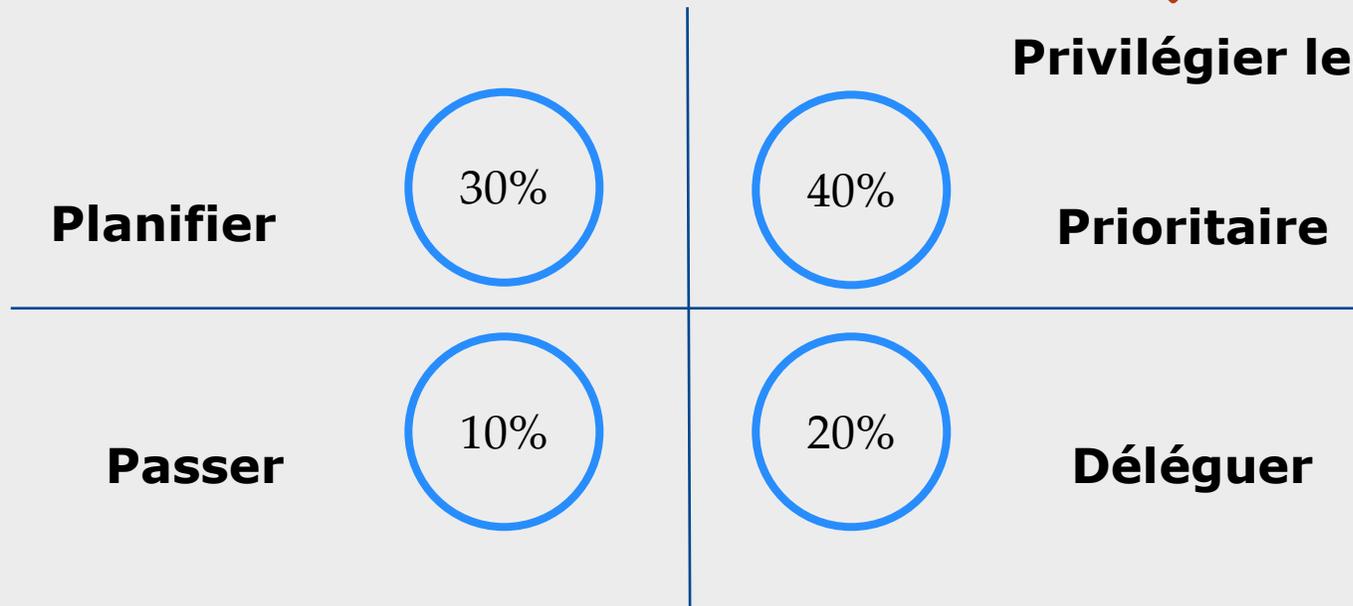
- Des objectifs
- Des étapes
- De la durée
- Des marges de manœuvre
- Des priorités

LES OUTILS DE CONCEPTION/GESTION: PLANIFIER

Comment Prioriser?

Importance

Objectifs
Qualité
Coûts



Privilégier les choses IMPORTANTES

Urgence

Deadline
Obligation

LES OUTILS DE CONCEPTION/GESTION: PLANIFIER

Pour évaluer le temps, on détermine une **hypothèse haute et basse** et on s'aide d'outils graphique

Diagramme de GANTT

	Janvier	Février	Mars	Avril
Envoi Newsletter	_____			
Envoi circulaire		_____		
Mise en avant des recherches	_____			
Projet Test			_____	

LES OUTILS DE CONCEPTION/GESTION: PLANIFIER

Quelques Conseils:

Garder son planning à l'esprit TOUT au long du projet et le passer en revue à chaque rencontre

Attention aux timing trop serrés

Attention aux durées incompressibles

Tenir compte des contraintes du calendrier annuel de chacun

Faire apparaître le chemin critique: si retard-> répercussion en cascade → Prendre des marges de sécurité!

Utiliser des techniques graphiques



LES OUTILS DE CONCEPTION/GESTION: PLANIFIER

4. Identifier les responsabilités en fonction:

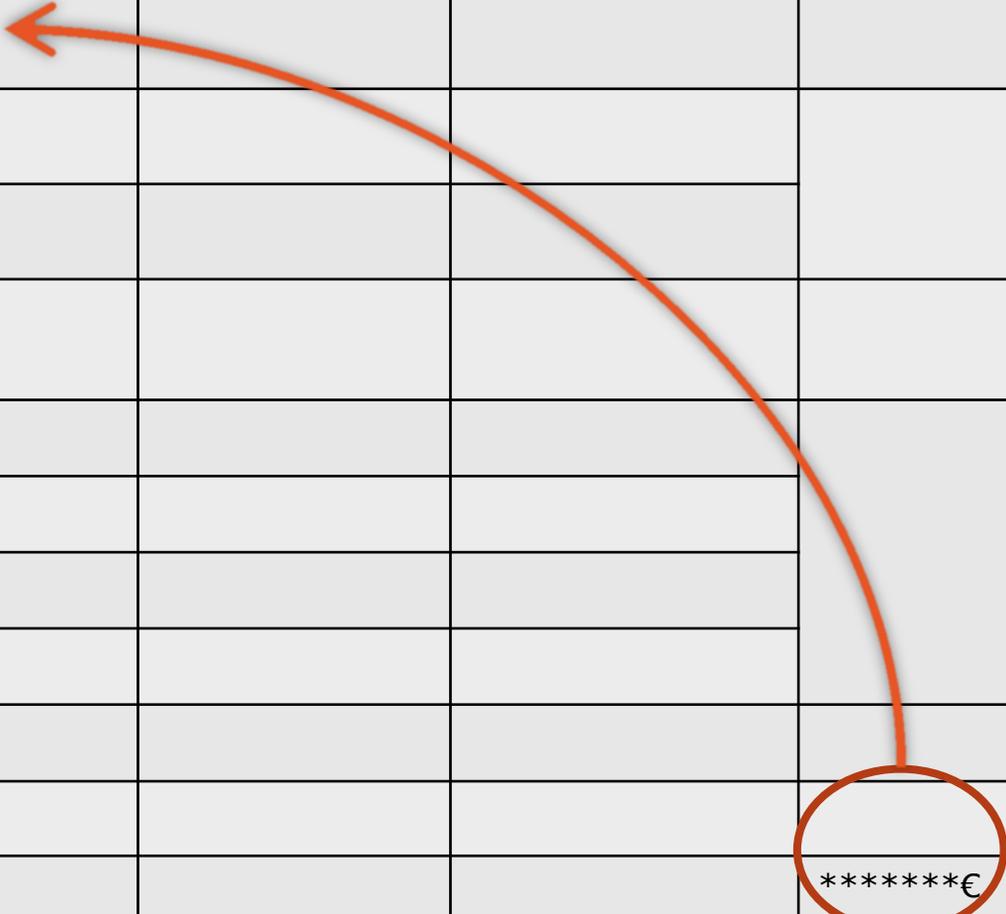
- Des **fonctions/rôles** à remplir
- Des **compétences** requises pour les activités
- Du **temps** requis pour chaque activité

Sponsor: Propriétaire du projet; définit ses objectifs mais ne le gère pas au quotidien

Chef de projet: Responsable de l'atteinte des objectifs; il coordonne

Gestionnaire de projet: Met en œuvre le projet au quotidien, fais le suivi, vérifie les échéances, etc.

Activités		Unité	Quantité par période				Coût unitaire	Sous-total	TOTAL
			P1	P2	P3	P4			
1.1 Envoi de newsletter									
Cote part salariale		Ho/Jour							
Matériel informatique		Nb							
1.2 Envoi circulaire pour créer une obligation légale de sensibiliser les familles à ce type de pédagogie en chaque début d'année			Attention! Si le montant est trop élevé, je recherche les postes les plus chers et j'évalue leur pertinence!						
Cote part salariale		Ho/Jour							
Audit des écoles		Ho/Jour							
2.1 Mise en avant des recherches									
Publication		Nb							
Conférence	Salle	Nb							
	Traiteur	Nb							
	Expert	Ho/Jour							
TOTAL									
IMPREVU 5%									
GRAND TOTAL								*****€	



LES OUTILS DE CONCEPTION/GESTION: METTRE EN ŒUVRE

A vous de jouer!



LES OUTILS DE CONCEPTION/GESTION: METTRE EN ŒUVRE

Pendant la mise en œuvre, veillez à:

- La **communication** formelle et informelle
- Utiliser et développer les **compétences** de chacun
- Réaliser ce qui a été planifié et **suivre** l'évolution des **résultats**
- Utiliser les **ressources** de manière efficiente
- Proposer des actions **préventives/correctrices**

LES OUTILS DE CONCEPTION/GESTION: EVALUER



Question de départ: *Que va-t-on faire des résultats de l'évaluation?*

<i>Quoi?</i>	Projet, phase, processus, résultat
<i>Quand?</i>	Moment, périodicité, à chaud, à froid
<i>Où?</i>	Secteur, sur le terrain
<i>Qui?</i>	Public-cible, gestionnaire, équipe
<i>Comment?</i>	Procédé d'enquête
<i>Combien?</i>	Ressources humaines et matérielles

LES OUTILS DE CONCEPTION/GESTION: EVALUER

→ Critères d'évaluation

Pertinence: par rapport aux besoins

Efficience: par rapport aux ressources utilisées

Efficacité: par rapport aux objectifs

Impact: contribution sur l'objectif global

Pérennité: continuation des résultats dans le temps



LES OUTILS DE CONCEPTION/GESTION: EVALUER

→ Mais encore...

Evaluer **avant** pour orienter (H & R)

Evaluer **pendant** pour réguler

Evaluer **après** pour certifier

→ Sans oublier...

Evaluer, c'est récolter des informations (analyses de documents, observations, enquêtes quali-quantitatives); les mettre en lien avec les critères ET prendre une décision !



LES OUTILS DE CONCEPTION/GESTION: EVALUER

Grille d'évaluation

Critère du projet	Autoévaluation par l'équipe				Co-évaluation avec le chef du projet			
	--	-	+	++	--	-	+	++
Les besoins de la population ont été clairement identifiés	--	-	+	++	--	-	+	++
Les ressources ont été utilisées avec efficience	--	-	+	++	--	-	+	++
Les objectifs du projet ont été atteints	--	-	+	++	--	-	+	++
Le projet a contribué à l'objectif global	--	-	+	++	--	-	+	++
Les résultats vont pérenniser, etc.	--	-	+	++	--	-	+	++

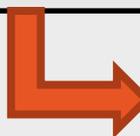
 **Indicateurs**

Tableau de suivi

Résultat/Activité	Indicateur/Date planifiée	Constat	Différence	Recommandations

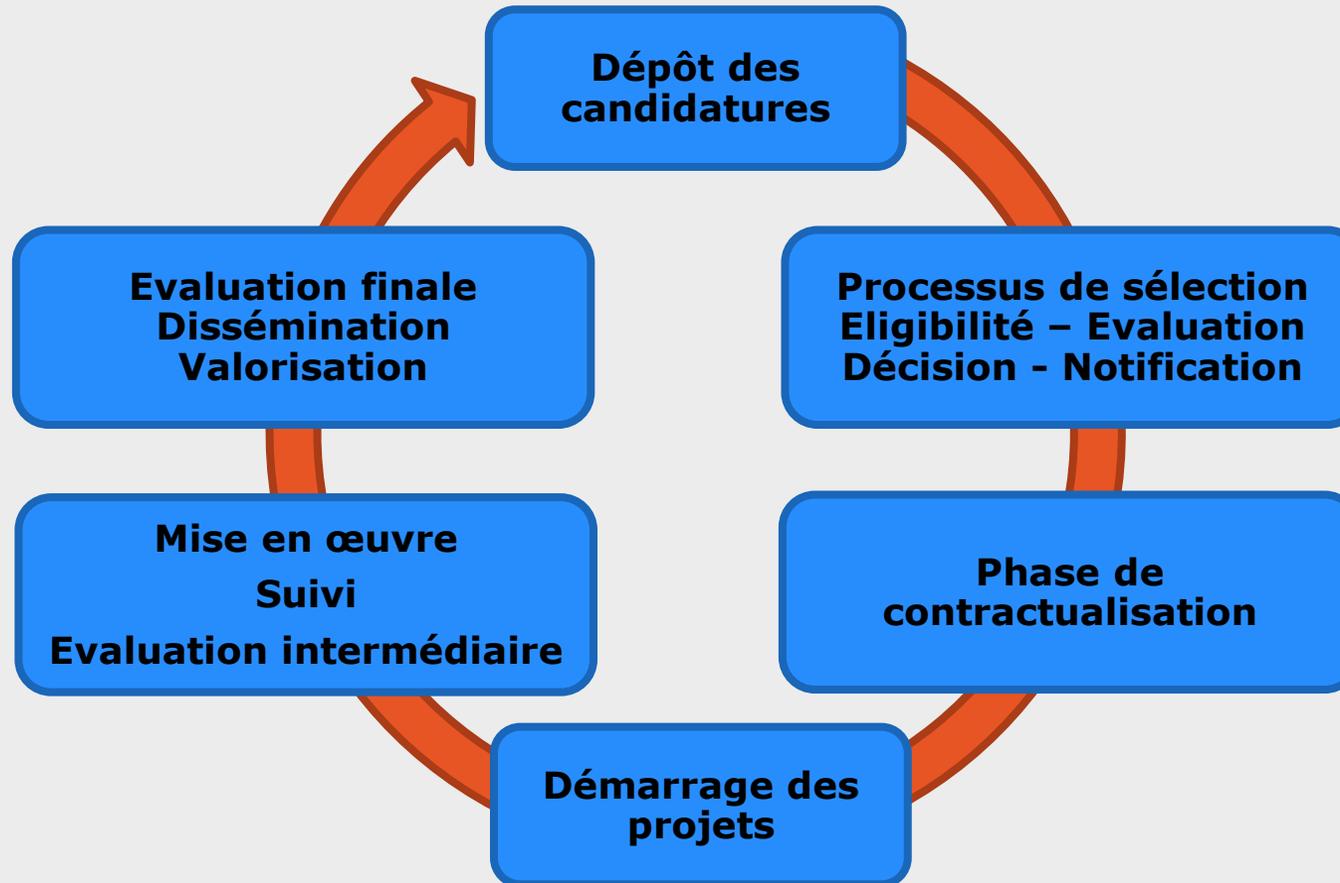
The Erasmus+ logo is positioned in the top left corner, featuring the text "Erasmus+" in a bold, white, sans-serif font. The text is partially overlaid by a blue horizontal bar at the top of the page and a white rectangular area containing the main text. The background of the logo area shows a blurred image of a young woman with long brown hair, wearing a light pink top, looking towards the right.

Erasmus+

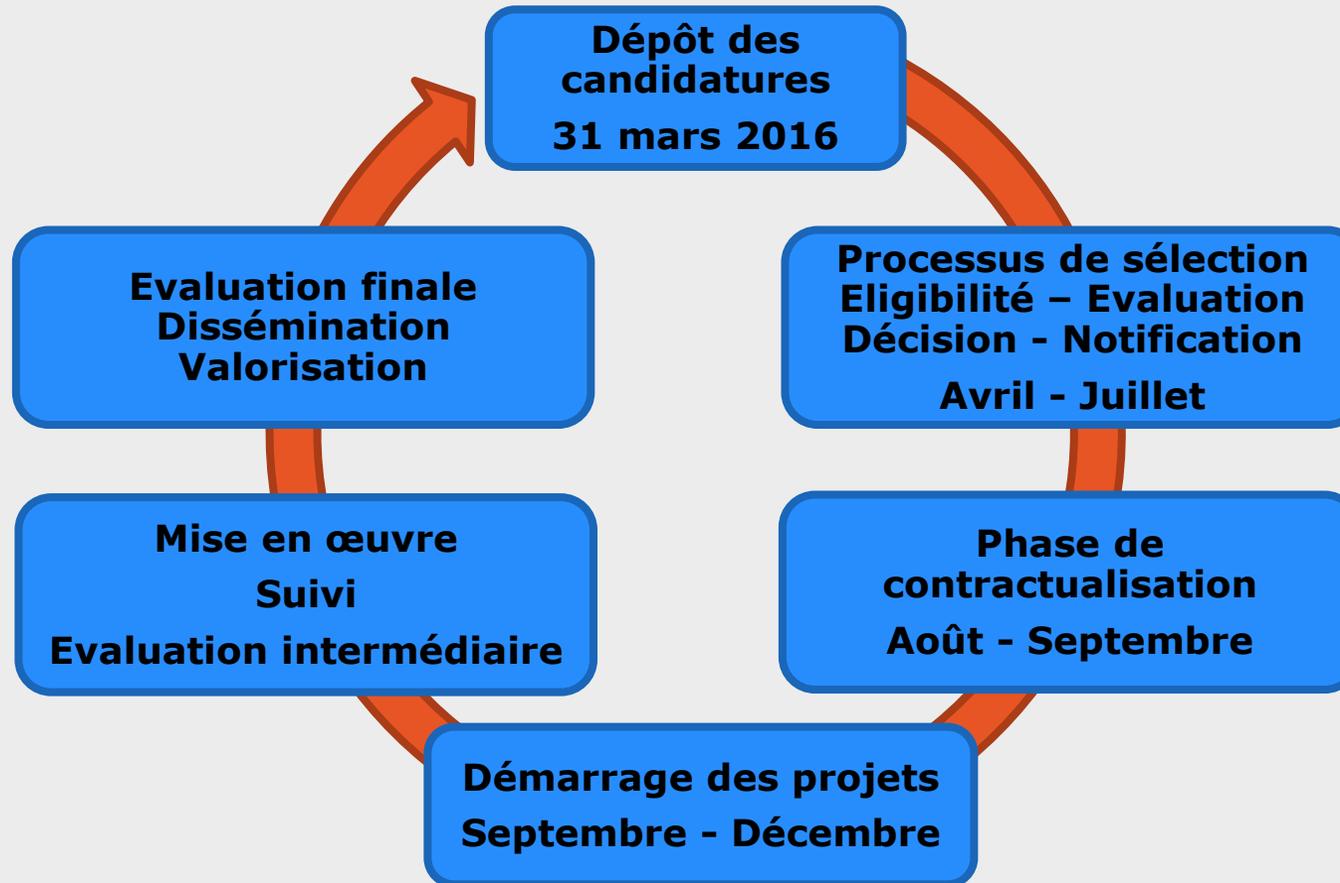
The main text area is a large white rectangle centered on the page. It contains the text "MERCI POUR VOTRE ATTENTION" in a bold, black, sans-serif font, arranged in three lines. The background of this area is a collage of images: a young woman in a pink top (top left), a group of people in profile (top right), a person in a blue shirt holding a yellow tray with plants (bottom left), and a woman in a light blue top looking at a computer monitor (bottom right).

MERCI POUR
VOTRE
ATTENTION

CYCLE DU PROJET ERASMUS +



CYCLE DU PROJET ERASMUS + - AC2



ATELIER - LISTE DES COUPLES DE TRAVAIL

**Ecole Communale de Seneffe
Ecole Communale d'Envol**

**Ilon Saint Jacques
Ecole Communale de Turpange**

**Athénée Royal de Thuin
Institut Saint Joseph**

**HELMo
Haute Ecole Paul Henri Spaak**

**Ville de Dinant
Service Education pour la
santé**

**Réseau d'Entreprises Sociales
AID**

**European Landowners
Organisation
CEA - PME**

**Perspectives
EAEA**

**INFOREF
ULB**

**ULG
CONEXX**

**La coupole
CIEP**