

INITIATION AUX PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DE PROJET

Bureau des technologies d'apprentissage
Développement des ressources humaines Canada (DRHC)
2003

Gestion de projet

L'élan, l'empressement et la dynamique d'un nouveau projet nous incitent tout naturellement à foncer. Bien que votre enthousiasme et votre imagination soient essentiels à la réalisation des objectifs de votre projet, ils ne suffisent pas à eux seuls. La réussite d'un projet est aussi fonction d'une gestion efficace.

En préparant une demande de financement au BTA, vous avez déjà effectué une bonne part du travail nécessaire à la saine gestion d'un projet et vous pourrez maintenant récolter les fruits de votre travail assidu. Un peu de planification additionnelle avant d'amorcer le projet pilote vous permettra d'en assurer le succès.

Le présent module d'apprentissage a pour but de vous initier aux principes fondamentaux de la gestion de projet. Les sous-sections présentent la terminologie de base de la gestion de projet, décrivent les particularités des projets réussis et offrent des conseils pratiques pour la création d'un plan de gestion simple et utile, à la réalisation de votre projet pilote d'apprentissage communautaire. Nous espérons qu'il vous sera utile.

Qu'est-ce qu'un projet?

Selon le [Project Management Institute \(PMI\)](#), un projet est toute activité réalisée une seule fois, doté d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique. Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années. Il peut être entrepris par une seule organisation ou par un groupe d'organismes intéressés. Il peut s'agir de quelque chose d'aussi simple que l'organisation d'un événement d'une journée ou d'aussi complexe que la construction d'un barrage sur une rivière.

Qu'est-ce que la gestion de projet?

La gestion de projet est l'utilisation d'un savoir, d'habiletés, d'outils et de techniques dans le cadre des activités d'un projet, en vue de satisfaire ou de dépasser les exigences et les attentes des parties prenantes à l'égard d'un projet. Le gestionnaire de projet, parfois appelé coordonnateur ou chef de projet, administre les détails, au jour le jour. Il s'agit là d'un défi constant qui demande une compréhension du contexte plus général du projet et la capacité de concilier des exigences contradictoires telles que :

- les ressources disponibles et les attentes;
- les priorités différentes des parties prenantes;
- les besoins définis et à la portée du projet;
- la qualité et la quantité.

Heureusement, nombre d'outils et de techniques de gestion de projet ont été mis au point à cette fin. Les pages suivantes présentent quelques-unes des techniques qui, s'ajoutant à votre créativité et à vos efforts, serviront de fondement à un projet d'apprentissage réussi.

Caractéristiques des projets réussis

Dans le cadre de la présentation de votre demande de financement, vous avez défini clairement les objectifs de votre projet, recherché des partenariats avec des organismes ayant des objectifs semblables et mis au point un plan d'action détaillé pour sa réalisation. De ce fait, vous avez jeté les fondations de la réussite. Examinez les particularités suivantes des projets réussis :

1. **Des objectifs précis** – Les projets les plus réussis ont des objectifs définis clairement dès le départ.
2. **Un plan de projet bien établi** – Un plan conçu avec minutie est utile pour deux raisons. D'abord, il permet à chaque participant de comprendre et de contribuer au projet. Il précise les responsabilités de chacun et évalue combien d'argent, de personnes, de matériel et de temps sont nécessaires à l'achèvement du projet. Ensuite, il sert d'outil de suivi et vous permet d'adopter des mesures correctives tôt dans le processus si les choses tournent mal.
3. **La communication, encore la communication** – Votre projet repose sur la collaboration entre toutes les personnes qui y prennent part. Une communication réelle et continue doit s'établir entre les parties, si elles veulent œuvrer ensemble à la réussite du projet.
4. **Une envergure maîtrisée** – Tout au long du projet, vous ferez face à plusieurs situations qui ne contribuent pas toutes à vos objectifs. Il importe que vous portiez attention à vos priorités, avec une perte minimale de temps et de concentration.
5. **Le soutien des intervenants** – D'ordinaire, les projets sont le fait de plusieurs parties prenantes. Il importe que celles-ci vous accordent leur soutien pour toute la durée du projet de façon à ce que l'équipe atteigne ses objectifs.

Combien de ces caractéristiques votre projet présente-t-il? Comment l'améliorer?

Les outils et techniques proposés tout au long du présent module sont conçus pour contribuer à ce que votre projet comporte les cinq caractéristiques précédentes.

La planification du projet

Chaque projet a un cycle de vie composé d'étapes à franchir du début à la fin. Les grandes étapes d'un projet financé par le Bureau des technologies d'apprentissage sont les suivantes :

1. L'élaboration du concept, des buts et des objectifs d'un projet qui a recours à la technologie pour faciliter l'apprentissage et l'acquisition de compétences.
2. La présentation d'une demande de financement au BTA.
3. La réalisation de la phase initiale (établissement de partenariats, évaluation des besoins, inventaire des ressources d'apprentissage dans la communauté).
4. La réalisation du projet pilote.
5. La rédaction du rapport final et la diffusion des résultats.

Les techniques présentées dans le présent module vous aideront à réaliser la quatrième étape, celle de la réalisation de votre projet pilote d'apprentissage communautaire. L'élaboration du projet et la présentation d'une demande de financement vous ont permis de franchir plusieurs étapes dans la planification de votre projet : vous avez trouvé des partenaires et déterminé la composition de l'équipe, réparti la responsabilité de chaque tâche, mis au point un plan d'action, préparé un budget des ressources et mis au point une stratégie de promotion et élaboré un plan d'évaluation. Ces éléments constituent le fondement d'un plan de projet.

Le plan de projet établit les règles de base et les énonce de façon claire. C'est une étape particulièrement importante puisque les projets du BTA mettent habituellement en jeu plusieurs partenaires et intervenants ayant des intérêts et des points de vue différents.



Plusieurs problèmes rencontrés lors de certains projets auraient pu être évités ou minimisés si, dès le départ, un plan de projet détaillé avait été mis au point.


La planification? Pourquoi?

En premier lieu, il est essentiel que tous les partenaires comprennent et acceptent les règles fondamentales qui régiront le projet. Il faut veiller à ce que les objectifs soient formulés clairement de façon à éviter tout désaccord ultérieur.

En second lieu, le plan de mise en oeuvre d'un projet contribue à la maîtrise et à la mesure de son progrès. Maintenant que la constitution de l'équipe et les possibilités de financement sont déterminées, vous devriez passer en revue votre plan et y ajouter les détails particuliers qui faciliteront une gestion réussie.

Troisièmement, le plan de projet vous aidera à faire face aux changements susceptibles de survenir ou, plutôt, qui surviendront inévitablement. Que se passera-t-il, par exemple, si l'un des intervenants ajoute un nouvel objectif au projet? Un plan de projet détaillé vous aide à affronter ce type de situation et à vous en tenir aux objectifs généraux du projet.

Enfin, le plan d'exécution d'un projet contribue à consolider le soutien des parties prenantes au cours des mois ou des années que durera le projet. Encore une fois, ce fait est particulièrement important parce que vous aurez besoin du soutien de personnes appartenant à divers organismes et sur lesquelles vous ne pourrez exercer aucune autorité directe.

CONSEIL  Prévoyez suffisamment de temps pour obtenir l'accord des divers représentants des parties prenantes, particulièrement s'ils ont des horaires qui ne concordent pas avec les vôtres. Ne sous-estimez pas le temps requis pour parvenir à une entente.

Qu'est-ce qui constitue un plan de projet?

Puisqu'il n'y a pas deux projets pareils, il n'existe pas non plus deux plans de projet qui soient identiques. Pour qu'il soit d'une utilité maximum, votre plan de projet doit être pertinent, compréhensible et tenir compte de l'importance et de la complexité de votre projet unique.

Votre plan de projet devrait inclure les éléments suivants :

1. le mandat de projet;
2. le calendrier d'activités;
3. l'horaire de travail;
4. la matrice de responsabilités;
5. le budget de plan de projet;
6. les étapes importantes, avec les dates cibles;
7. la stratégie de gestion du risque.

Le plan de projet devrait être remis au gestionnaire de projet, au promoteur, à chaque partenaire et à tous les principaux membres du personnel du projet. Il s'agit d'un outil de grande valeur qui peut permettre d'éviter la confusion quant à la portée du projet et les malentendus sur les responsabilités, les échéanciers ou la gestion des ressources.

POINT CLÉ!

La quantité de détails fournis dans votre plan de projet dépendra de vos besoins. Votre plan peut être très bref ou très détaillé. Il vous incombe de mettre au point un plan approprié à la nature, **à la taille et à la complexité** de votre projet.

1 - Le mandat de projet

Le mandat de projet est un document qui témoigne de l'appui des cadres supérieurs, qui autorise le gestionnaire du projet à mener le projet et à attribuer les ressources nécessaires. La création d'un mandat de projet est chose facile. Il suffit d'indiquer le nom et le but du projet ainsi que le nom du gestionnaire de projet et une déclaration de soutien de la part des cadres supérieurs. Elle est signée par la haute direction de l'organisme en charge et les organismes participants.

Le mandat de projet doit être diffusé largement à tous ceux qui sont touchés par le projet. Cela aidera à donner un élan au projet, à renforcer l'autorité de son directeur et, possiblement, à intéresser d'autres personnes dont la collaboration pourrait s'avérer précieuse, à faire partie de l'équipe de projet.



Le mandat pourrait être expédié par courrier électronique pour en élargir la diffusion aisément et avec rapidité.

2 - Le calendrier d'activités

Le calendrier d'activités est l'un des éléments les plus importants du coffre à outils du gestionnaire de projet. En permettant de fractionner un projet et de répartir toutes les tâches nécessaires à son achèvement, le calendrier des activités :

- offre une vision précise de l'envergure du projet;
- vous permet de savoir précisément ce qui est terminé et ce qui reste à faire;
- vous permet de suivre de près le travail, les échéances et les coûts associés à chaque tâche;
- vous permet de confier la responsabilité de tâches précises aux membres de l'équipe;
- permet aux membres de l'équipe de comprendre leur rôle dans l'ensemble du tableau.

La production d'un calendrier d'activités demande un effort et vous pourrez penser que votre projet n'a pas l'ampleur voulue pour justifier cette démarche. Toutefois, grâce au plan d'action mis au point lors de la préparation de la demande, vous avez déjà en main l'information nécessaire pour commencer le projet.

Création d'un calendrier d'activités

Le plan d'action mis au point dans le cadre d'une demande de financement au BTA fractionne le projet en ses activités composantes. Pour la phase initiale, la description des activités se fait sur une base mensuelle. Pour la phase pilote, elles sont présentées sur une base trimestrielle. Les activités décrites dans votre plan d'action peuvent être considérées comme des tâches sommaires. Certaines sont suffisamment restreintes pour être gérées telles quelles, d'autres doivent être fractionnées de nouveau en éléments logiques.

Ces éléments de travail plus restreints, les tâches, seront confiés à des personnes et doivent être définis avec assez de précision pour permettre le suivi et la gestion du rendement sans toutefois être restreintes au point d'obliger à consacrer un temps indu aux détails. À titre indicatif, il n'est pas utile de définir des tâches qui nécessitent moins d'une demi-journée de travail durant le cycle de vie du projet.

L'exemple suivant illustre la structure de répartition du travail de la tâche sommaire « Accomplir l'évaluation du contenu relatif au perfectionnement des compétences auprès des apprenants » :

Accomplir l'évaluation du contenu relatif au perfectionnement des compétences auprès des apprenants

- mettre au point le guide d'entretien (1/2 journée);
- passer les apprenants en entrevue (2 ½ jours);
- traiter les réponses (1/2 journée);
- rédiger le rapport (1 journée);

- discuter du rapport lors des réunions hebdomadaires (1/2 journée);
- réviser le contenu des documents d'apprentissage (4 jours);
- approuver l'évaluation (1/2 journée).

Les éléments ci-dessus sont des unités de travail qui seront confiées à une ou à plusieurs personnes. L'énoncé devrait commencer par un verbe qui précise le travail à faire. Assurez-vous d'évaluer le temps nécessaire pour accomplir chaque tâche : une tâche sans échéance risque d'être remise à plus tard.

Chaque catégorie devrait comporter comme dernière tâche l'approbation du travail de l'étape. Voilà une bonne pratique de gestion. Lorsque tous les éléments seront terminés, vous indiquerez au calendrier d'activités que la tâche sommaire est accomplie. Dans l'intervalle, vous saurez exactement quelles sont les étapes qui restent à faire. Organisez votre calendrier d'activités selon un horaire trimestriel. Vous faciliterez ainsi la préparation des rapports d'étapes trimestriels que vous devrez présenter au BTA.



Lorsque vous aurez fini d'élaborer votre calendrier d'activités, examinez-le de façon objective. Comprend-il la totalité de ce que vous avez à faire? Est-il logique et sa lecture est-elle facile? Dans le cas contraire, retravaillez-le de façon à en faire un outil cohérent. Le fait de concevoir le calendrier d'activités de façon appropriée vous épargnera des heures supplémentaires de travail.

3 - L'horaire de travail

Vous avez, dans votre plan d'action, réparti les activités de votre projet selon leur suite logique. Vous avez maintenant élargi le plan d'action et créé un calendrier d'activités comprenant une structure détaillée de répartition du travail. Après avoir précisé les tâches à accomplir et décidé de l'ordre dans lequel elles seront réalisées, vous êtes prêt à préparer l'horaire de travail.

L'horaire de travail précise le lien logique entre les activités du projet, assure que le personnel est disponible au moment approprié et vous aide à gérer le temps de façon efficace afin de terminer le projet au moment prévu.

Au moment d'établir l'horaire de travail, examinez toutes les tâches et l'ordre dans lequel elles doivent être réalisées. Certaines tâches sont subordonnées à d'autres et ne peuvent être amorcées que lorsque d'autres sont terminées. D'autres tâches peuvent se faire simultanément si les ressources humaines sont disponibles. Votre horaire peut aussi subir l'influence de facteurs externes. Il se peut, par exemple, que vous disposiez déjà d'une liste d'apprenants enthousiastes et que le matériel d'apprentissage soit prêt pour la date de lancement du projet mais que les rénovations au centre communautaire local préviennent l'accès aux classes avant le mois prochain.

Les logiciels de gestion de projet vous permettent d'avoir recours au diagramme de Gantt pour établir les horaires. Les diagrammes de Gantt sont populaires parce qu'ils présentent de façon graphique le rapport entre les tâches. Si vous ne disposez pas d'un logiciel de gestion de projet, vous pouvez utiliser un tableur électronique, comme dans l'exemple suivant qui illustre une tâche sommaire :

Horaire de travail					
Tâche	Heures par semaine				
	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Total
Accomplir l'évaluation du contenu relatif à l'amélioration des compétences auprès des apprenants					
Mettre au point le guide d'entrevue	4	-	-	-	4
Passer les apprenants en entrevue	-	16	4	-	20
Traiter les réponses	-	-	4	-	4
Rédiger le rapport	-	-	8	-	8
Discuter du rapport lors des réunions hebdomadaires	-	-	4	-	4
Réviser le contenu des documents d'apprentissage	-	-	8	24	32
Approuver l'évaluation	-	-	-	4	4
Sous-total	4	16	28	28	76

Gestion de l'horaire de travail

En dépit des efforts déployés pour établir un horaire, il arrive souvent que l'on doive se précipiter pour respecter les échéances. Cela semble être attribuable à trois facteurs.

- On n'a pas nommé de gestionnaire de projet. La plupart des ressources du projet servent à la réalisation des produits livrables, sans qu'on porte attention à la gestion réelle du projet.
- La perception que la gestion de projet est synonyme d'« administration » et de fonctions auxiliaires. Dans les faits, et nous tentons d'insister sur ce point tout au long du document, la gestion de projet est la base fondamentale de l'assurance de la qualité et de la rapidité d'exécution.
- La méconnaissance des techniques de gestion de projet.

Les conseils suivants vous aideront à respecter vos échéances:

- Lorsque vous établissez l'horaire de travail, consultez le personnel essentiel qui connaît bien les tâches individuelles, peut estimer le temps à prévoir pour les accomplir et peut prévoir les problèmes.
- Discutez des responsabilités et des priorités des partenaires vis-à-vis de leur propre organisme en fonction de leur disponibilité pour votre projet.
- Prévoyez du temps à l'horaire pour des activités de gestion de projet – en règle générale, 10 % du temps total du projet.
- Tenez régulièrement des réunions de suivi de projet en présence de l'ensemble de l'équipe pour décourager la procrastination et déceler rapidement les difficultés.

La durée de réalisation d'une tâche dépend du nombre de personnes à laquelle vous la confiez et de leur productivité. S'il s'agit de tâches simples, exigeantes en main-d'œuvre, vous pouvez en raccourcir la durée en recrutant des ressources additionnelles (en sollicitant, par exemple, un groupe communautaire local). Pour les tâches plus complexes, telles que les recherches avancées, le recours à d'autres ressources peut s'avérer inutile puisqu'elles requièrent l'intervention de personnes hautement qualifiées. Cette démarche ne ferait qu'augmenter les coûts sans améliorer la qualité du travail et sans gain de temps.

En cours de réalisation, certaines tâches se manifesteront peut-être qui ne pouvaient être prévues dans le plan original ou vous voudrez peut-être ajouter des tâches pour améliorer les résultats du projet en général. Le cas échéant, vous devrez en examiner l'incidence sur l'échéancier ainsi que sur les ressources. Si votre organisme et vos partenaires décident que la modification de l'horaire est justifiée et possible, le gestionnaire de projet devrait obtenir l'accord écrit de toutes les intervenants quant au plan révisé.

4 - La matrice de responsabilités

Votre projet nécessitera la collaboration d'un grand nombre de personnes et d'organismes qui travaillent à un but commun. La gestion d'une équipe variée, souvent dispersée à plusieurs endroits, peut présenter des défis particuliers.

La matrice de responsabilités est un outil précieux de gestion de projet destiné à vous aider à relever ces défis. Une matrice de responsabilités attribue à quelqu'un la responsabilité de chaque activité principale du projet, évitant ainsi que certains éléments « échappent à votre surveillance ». Il n'est pas nécessaire qu'elle soit complexe et peut être facilement réalisée en se rapportant à l'horaire de travail du projet.

Pour créer une matrice de responsabilités, consultez votre horaire de travail. La colonne de gauche présente toutes les tâches nécessaires à la réalisation du projet. Sur la ligne supérieure horizontale du tableau, inscrivez tous les membres de l'équipe (p. ex. gestionnaire de projet, consultants, conseillers à l'évaluation, adjoint administratif, soutien technique, etc.) du projet. Inscrivez un code dans chaque cellule qui représente la participation de ce membre de l'équipe à la tâche représentée sur cette ligne. Par exemple :

Matrice de responsabilités						
Tâche	Membres de l'équipe du projet					
	Gestionnaire de projet	Évaluateur	Enseignant	Concepteur de cours	Soutien technique	
Accomplir l'évaluation du contenu relatif à l'amélioration des compétences auprès des apprenants						
Mettre au point le guide d'entrevue	A	R	C	-	-	
Passer les apprenants en entrevue	-	R	-	-	-	
Traiter les réponses	-	R	-	-	-	
Rédiger le rapport	A	R	-	-	-	
Discuter du rapport lors des réunions hebdomadaires	P	P	P	P	P	
Réviser le contenu des documents d'apprentissage	A	C	P	R	C	
Approuver l'évaluation	A	-	-	-	-	

A – Autorisation écrite ; R – Responsabilité ; P – Participation ; C – Commentaires

Choisissez des codes qui conviennent à votre projet; l'important est d'établir clairement qui a un rôle à jouer par rapport à chaque activité, ainsi que l'identité de ceux qui en répondent ou de ceux dont l'approbation écrite est requise. Assurez-vous de joindre la matrice au plan de projet de façon à ce que chaque participant soit conscient de ses responsabilités.

5 - Le budget du plan de projet

Dans le cadre de votre demande, vous avez préparé un budget de projet qui répond aux lignes directrices du BTA. Cette « meilleure estimation » des coûts constituera un outil important de gestion des ressources tout en permettant d'atteindre un résultat de qualité.

Il est important d'avoir l'estimation la plus détaillée et la plus précise possible des principaux coûts du projet (habituellement les salaires, les matériaux et les fournitures ainsi que les frais généraux), dès le début du projet. Avec ces renseignements, la production du budget du plan de projet est simple. Faites tout simplement le total des coûts de main-d'œuvre et d'équipement de chaque tâche inscrite à l'horaire de travail. Ces coûts devraient cadrer avec le budget financier autorisé par le BTA.

Préparez un budget de plan de projet aussi simple que possible tout en étant précis. Si vous avez de l'expérience en comptabilité de projet, inscrivez l'estimation des coûts faite au budget pour chaque tâche de votre horaire. Ainsi, à mesure que les dépenses réelles seront confirmées, elles seront automatiquement inscrites au projet. Cela facilitera la préparation des comptes rendus financiers et des prévisions de mouvement de caisse prévus dans les rapports trimestriels au BTA.

Si vous ne connaissez pas bien les méthodes d'attribution des coûts de projet, vous pouvez faire appel à un chiffrer pour suivre de près votre budget. Faites la liste de toutes les tâches de l'horaire de travail à la gauche du chiffrer et dans les colonnes de droite, inscrivez les ressources à utiliser, l'estimation des coûts tirée du budget, les coûts réels et, le cas échéant, la différence.

Budget du projet				
Tâche	Ressources à utiliser	Coûts budgétés	Coûts réels	Coûts budgétés - coûts réels
Accomplir l'évaluation du contenu relatif à l'amélioration des compétences auprès des apprenants				
Mettre au point le guide d'entrevue	Salaires gestionnaires de projet, enseignants; honoraires, évaluateurs	600 \$		
Passer les apprenants en entrevue	Salaire enseignant; location des salles; ordinateur portatif	375 \$		
Traiter les réponses	Honoraires évaluateurs	200 \$		
Rédiger le rapport	Honoraires évaluateurs	400 \$		
Discuter du rapport lors des réunions hebdomadaires	Salaires gestionnaires de projet, enseignant, soutien technique; honoraires évaluateurs, concepteur de cours	800 \$		
Réviser le contenu des documents d'apprentissage	Salaires enseignant, soutien technique, honoraires évaluateur, concepteur de cours; 10 cédéroms.	1 200 \$		
Approuver l'évaluation	Salaire gestionnaire de projet	200 \$		
Sous-total de l'évaluation du contenu relatif au perfectionnement des compétences auprès des apprenants		3 775 \$		

6 - Les étapes importantes et les dates cibles

Les étapes importantes marquent un événement significatif dans le cours du projet, habituellement l'achèvement d'un produit livrable important. Dans le cadre du plan d'action du projet, vous avez défini les étapes importantes et fixé des dates cibles en préparant votre demande de financement.

Faites la liste de ces étapes importantes et des dates cibles dans le plan de projets afin de vous assurer que tous les intervenants en prennent connaissance. Bien que toutes les parties prenantes reconnaissent sans doute l'importance de franchir les étapes et de respecter les échéances afin d'atteindre les objectifs du projet, cette démarche comporte aussi d'autres avantages moins évidents. La réalisation des étapes dans les délais prévus évite le gaspillage des ressources, maintient au projet son élan et instaure une crédibilité par rapport aux partenaires potentiels.

La gestion d'un projet nécessite la conciliation constante des ressources et des priorités. Ces contraintes, auxquelles s'ajoutent les effets inattendus de circonstances qui échappent à votre contrôle peuvent compromettre la réalisation des étapes et le respect des dates d'échéance. Le calendrier d'activités, l'horaire de travail et la matrice de responsabilités sont des outils privilégiés pour vous aider à maintenir le cap.

Voici quelques conseils pour vous aider dans votre démarche :

- Assurez-vous que vos partenaires et le personnel clé ont approuvé par écrit le plan de projet en s'engageant explicitement à respecter les étapes importantes et les dates cibles.
- Examinez l'horaire de travail et la matrice de responsabilités lors des réunions hebdomadaires ou bimensuelles de l'équipe de projet afin d'affronter les problèmes avant qu'ils ne créent des décalages importants.
- Assurez-vous que chaque personne dispose de l'autorité confirmée et a accès aux ressources nécessaires pour compléter les tâches dont ils ont la responsabilité en vertu de la matrice de responsabilités.
- Prévoyez suffisamment de temps pour la formation nécessaire au fonctionnement efficace de tous les membres de l'équipe.
- Rencontrez individuellement les membres de l'équipe afin de discuter des résultats attendus et des tâches qui leur ont été confiées tout en soulignant les difficultés qui pourraient se manifester et répondre à leurs questions.
- Soulignez le succès de votre équipe de projet lorsqu'ils atteignent une étape dans les délais prévus.

7 - Qu'est-ce que le risque?

Le risque est inhérent à tous les projets. Dans le jargon de la gestion de projet, le « risque » désigne une condition ou un événement incertain ayant une cause et, lorsqu'il se produit, a un effet positif ou négatif sur les objectifs du projet ainsi qu'une incidence sur les coûts, l'échéancier ou la qualité du projet. Par exemple, la cause d'un risque peut être la nécessité d'avoir une salle de classe disposant d'ordinateurs en réseau à l'intention des apprenants participant à votre projet de perfectionnement des compétences. L'incidence est le retard du branchement Internet et la non-disponibilité de la classe à la date prévue de lancement du projet. Cela a des répercussions sur votre objectif qui est d'offrir une formation en informatique à des adultes sous-employés, la conséquence étant que vous devez louer d'autres installations ou retarder les activités dans le cadre du projet.

Bien sûr, vous préférez assurer le maximum de probabilités et de conséquences positives et réduire au minimum la probabilité et les conséquences d'événements allant à l'encontre des objectifs de votre projet. Un plan de réponse au risque peut vous aider. Celui-ci met en relief les risques inhérents à votre projet, précise leurs effets et propose des réactions convenues face à chaque risque.

Stratégie de gestion du risque

Identification des risques

La première étape dans la création d'un plan de réponse consiste à définir les risques qui pourraient nuire à votre projet. Le gestionnaire de projet, les principaux membres du personnel et les partenaires du projet devraient lancer des idées en s'inspirant de l'arrêt de projet, du calendrier d'activités, de l'échéancier et du budget afin de mettre en relief les risques possibles. Les intervenants peuvent souvent définir les risques en se fiant à leur expérience. En outre, il existe des ressources documentaires qui précisent les risques dans plusieurs domaines d'application.

Les initiatives d'apprentissage communautaires comportent souvent les sources de risques suivantes :

- les risques techniques tels que la technologie non éprouvée;
- les risques de gestion de projet tels que les lacunes relatives à la répartition du temps et des ressources;
- les risques organisationnels tels que les conflits de ressources par rapport à d'autres activités;
- les risques externes tels que la modification des priorités chez les partenaires.

Élaboration de stratégies de réaction face aux risques

Il est impossible de se préparer à tous les risques ou de les atténuer tous mais les risques hautement probables et ayant des répercussions considérables sont susceptibles de requérir une intervention immédiate. L'augmentation ou la diminution des risques par

rapport aux objectifs de votre projet dépend de l'efficacité de votre planification. Il existe diverses stratégies d'intervention, notamment :

- L'évitement – la modification du plan de projet afin d'éliminer le risque ou de protéger les objectifs de ses effets. Un exemple d'évitement est le recours à une technique connue plutôt qu'à une technique innovatrice.
- Le transfert – le transfert de la gestion et des conséquences du risque à un tiers. Le transfert de risque comporte presque toujours le versement d'une indemnité à la partie assumant le risque. Un exemple de transfert est le recours à un contrat à prix fixe pour les services d'un consultant.
- Atténuation – réduire la probabilité ou les conséquences d'un événement défavorable à un seuil acceptable. Une action rapide est plus efficace qu'une tentative de rectification des conséquences après l'essai. Un exemple d'atténuation est la recherche de partenaires additionnels afin d'augmenter les ressources financières du projet.
- Acceptation – décision de ne pas modifier le plan de projet pour faire face au risque. L'acceptation passive ne demande pas d'action. L'acceptation active peut vouloir dire l'élaboration d'un plan d'urgence advenant l'événement. L'élaboration d'une liste de formateurs admissibles disponibles en cas de remplacement de dernière minute constitue un exemple d'acceptation.

Comme tous les risques ne sont pas évidents au début du projet, il importe de prévoir un examen périodique des risques lors des réunions de l'équipe de projet. Les risques qui se manifestent devraient faire l'objet d'un rapport soulignant la réaction privilégiée. Les leçons tirées de l'expérience peuvent être utiles à d'autres intervenants ou à d'autres projets.

Conclusion

L'information contenue dans le présent module vise à fournir une courte introduction aux pratiques et aux techniques de la gestion de projet. Nous espérons que l'information vous sera utile dans le cadre de votre projet visant à encourager l'apprentissage à vie.

Pour en savoir plus sur la gestion de projet, veuillez consulter le site Web du *Project Management Institute* à l'adresse suivante : <http://www.pmi.org> .