

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

SOCA-D-544 : Diagnostic et gestion de projets

Secteur non-marchand

Professeure : Sïle O'Dorchai
Assistant : Dimitri Léonard (dimitri.leonard@ulb.ac.be)

Année académique 2012-2013 1

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Développer un projet

Les objectifs

19

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Pourquoi identifier les objectifs d'un projet ?

- Pour vérifier leur adéquation avec les finalités du projet et en retour préciser les motivations, les valeurs à défendre, la demande que l'on souhaite rencontrer
- Pour donner un cadre/des limites au projet et assurer la cohérence interne du plan d'action défini ultérieurement
- Pour spécifier (traduire) la manière dont l'organisation entend poursuivre les finalités (positionnement par rapport à l'offre existante : convergence, différence, divergence, opposition)
- Pour clarifier les résultats visés et prédéfinir les actions à mettre en œuvre pour les atteindre
- Susciter l'intérêt et l'adhésion des acteurs actuels et futurs
- Faire intervenir une multitude d'acteurs - Projet = délégation en cascade. Définir des objectifs précis = se doter d'un repère, d'une vision commune = marge de manœuvre (\neq indépendance), autonomie comme contrepartie de l'engagement sur un résultat précis et partagé

20

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Pourquoi identifier les objectifs d'un projet ?

- Formuler des objectifs = (d)écrire la marche à suivre (> plan d'actions) pour atteindre le résultat visé
- Objectifs généraux (OG) : quels sont les buts, les intentions poursuivies ?
- Objectifs opérationnels (OO) : centrés sur l'action, ils précisent le plan d'action par rapport aux méthodes privilégiées/exclues, aux publics ciblés, à la temporalité du projet
→ données observables, durée et conditions de réussite précises

21

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Dimensions des objectifs

- **Programmation** : projection dans le temps CT / LT = anticipation des délais
- **Mesure** : les buts à atteindre peuvent être représentés par des indicateurs de résultats (données quantifiables, situations observables ...)
- **Participation** : mise en commun des « idées sur ce qu'il faut faire » des acteurs (multiples) concernés et mobilisés = négociation « mobilisatrice »

22

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Dimensions des objectifs

- **Ecrit** : valeur de référence
- **Hypothétique**
- **Révisable** (intérêt des évaluations intermédiaires)

→ Objectif = quelque chose qui sera obtenu ou réalisé, dans un certain délai, avec l'aide de partenaires et mesurable à l'aide d'indicateurs

23

Des objectifs « SMART(E) »

- **Simple/Spécifique** : énoncé compréhensible, formulé sans ambiguïté (>< « fausse route » → but unique et univoque), si possible sans négation
- **Mesurable** : métrique ± complexe des actes produits basés sur des faits concrets, intégrant des données internes et externes (indication de la distance qui reste à parcourir) // test → motivation
- **Accepté** : accord entre partenaires sur les résultats à atteindre

24

Des objectifs « SMART(E) »

- **Réaliste** : objectif déraisonnable = rêve + démotivation → négociation des moyens
- **Temporel** : critères limitatifs en termes de délais, de date, ou de quantité → contrôle de l'énergie nécessaire + pression productive
- **Écologique** : respectueux de l'environnement, émancipateurs >< facteurs agressifs, portant atteinte

25

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

L'objectif, cible de l'action

	Registres	Niveaux
Monde des idées	Finalités	Idéal – enjeux – stratégies - idéologie
↓ Monde des objectifs (conceptuels)	Objectifs généraux	Vision floue → objectifs précis qui s'emboîtent (puzzle)
	Objectifs opérationnels	
Monde de l'action concrète (opérationnelle)	Plan d'action	Planification

26

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Articuler objectifs généraux et opérationnels

- A/R entre rêve et réalité lors de l'élaboration des objectifs (rarement en 1x)
- Cohérence d'un niveau à l'autre
- Les Objectifs opérationnels (OO) conditionnent le passage à l'action

27

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Articuler objectifs généraux et opérationnels

- Acteur : ASBL
- Terrain : logements sociaux
- Finalité : améliorer la cohésion sociale
- OG 1 : améliorer la réussite scolaire (> lutter contre l'échec scolaire)
- OO 1.1 & 1.2 :
 - A la rentrée, action d'accompagnement scolaire de 17 à 19h au siège de l'association, animée par des bénévoles, pour 20 enfants
 - Mettre en place un groupe de paroles avec les parents, animé par un(e) professionnel(le) afin de débattre des difficultés rencontrées dans l'éducation des enfants

28

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Articuler objectifs généraux et opérationnels

- OG 2 : développer la convivialité dans le quartier (> lutter >< sentiment d'insécurité)
- OO 2.1 & 2.2
 - Organiser une fête « interculturelle » (cuisine du monde, concerts folkloriques...) le 3ème w-e de mai
 - Proposer la création d'un conseil de quartier associant habitants, représentants associatifs, élus (réunions bimensuelles)
- OG 3 : participation maximale des locataires aux activités intergénérationnelles
- OO 3.1, 3.2 & 3.3
 - La fête de quartier associera sur le thème du conte les ateliers « enfants » et le club « 3x20 »
 - L'atelier « Ados » produira un film vidéo sur le quartier et le projettera au comité des habitants
 - Un atelier « cirque » permettra de réunir parents et enfants

29

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Articuler objectifs généraux et opérationnels

- Eviter la confusion (fréquent) entre OG et OO sinon manque de précision, difficulté de mise en œuvre et d'évaluation
- Proscrire l'utilisation de verbes « généraux » ou « négatifs » dans l'énoncé des objectifs opérationnels (favoriser, susciter, développer → augmenter, accélérer...)

30

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Les objectifs, fondements de l'évaluation

A terme, il s'agira de mesurer l'impact du projet, son efficacité, la manière dont il a été conduit → suivi, amendement...

Objectifs : base de définition d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui permettront l'évaluation du projet

- Comment s'est déroulée l'action ?
- Quelle a été l'implication des partenaires ?
- Ai-je pu réunir les moyens nécessaires ?
- Les délais et la planification ont-ils été respectés ?
- Mes objectifs ont-ils été remplis ? % ?

**= réelle analyse des causes et des conséquences
(pas seulement oui ou non)**

31

Ex. de critères d'évaluation

Cf. 00 1.2. : mettre en place un groupe de paroles avec les parents, animé par un(e) professionnel(le) afin de débattre des difficultés rencontrées dans l'éducation des enfants

- Quantitatifs : nombre de participants, nombre de réunions, évolution de la fréquentation;
- Qualitatifs : richesse/qualité des débats, implication/satisfaction des participants, thèmes abordés, nature des dysfonctionnements

Attention à ne pas définir trop de critères sinon complexification de l'évaluation
(↗ recueil et interprétation des données)

32

Développer un projet

Les ressources

33

Types de ressources

- Sans « ressources », pas de projet → inventaire & gestion des ressources
- Pas seulement ressources économiques (financières et matérielles), mais aussi capital culturel (compétences), social (relations) et symbolique (image vers l'extérieur = crédibilité)
- Ressources matérielles mais aussi « immatérielles » (savoir-faire, connaissances, technologies) et « mixtes » (capital humain, force de travail)

34

Le budget

- Etablir un bilan de départ et budget prévisionnel
- Importance du budget « réaliste »
- A présenter dans le cadre des appels compétitifs à projets (→ propositions attrayantes);
- Rend possible le contrôle, permet la justification

35

Les données essentielles d'un budget

- Liste prévisionnelle des charges et des produits (ni trop pessimiste, ni trop optimiste)
- Achats/locations de biens (im)mobiliers et de services;
- Salaires : coût horaire = (salaire annuel / nbre de joursT) / nbre d'h./jour
- Frais de réunion (élevés si déplacements fréquents : voyage, hébergement, repas)
- Frais de gestion (communication, impression, distribution, bureautique, etc.)
- Les sommes à emprunter
- Dépenses chiffrées à partir de la liste de toutes les actions prévues (phases d'élaboration, d'évaluation et de fin d'activités incluses)
- Inscrire en produits les subsides prévisibles et les recettes liées à l'activité

36

Le budget : enregistrer les coûts

- Essentiel : enregistrer toute dépense au moment où elle est faite, en gardant si possible un justificatif → archivage et comparatif coûts réels/budget prévisionnel
- Attention aux exigences du pouvoir subsidiant pour la présentation du budget (forme, délais...)
- Outils :
 - ✓ Logiciels de comptabilité simples payants (ex. : Quicken) pratiques pour imputer les dépenses aux diverses catégories et générer ≠ rapports
 - ✓ Tableurs (ex. : EXCEL)

37

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Développer un projet

Les acteurs

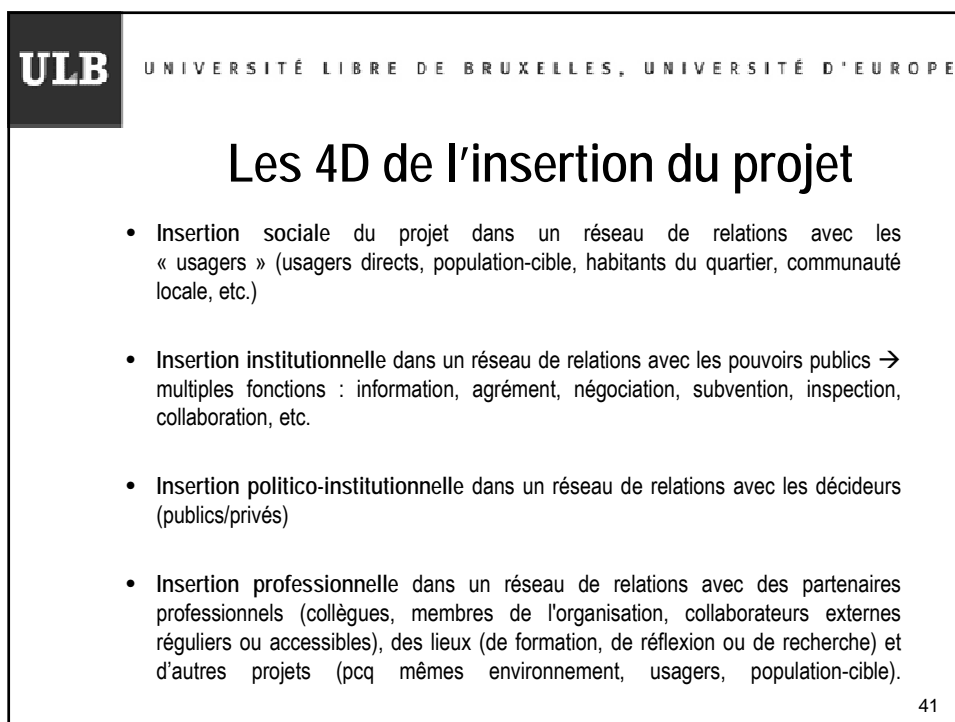
38

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Les acteurs

- Relations de partenariat, de concurrence, de tension, de coexistence pacifique ou absence de relation (indifférence)
- Base d'un bon partenariat : communication + motivation + implication
- Typologie des acteurs selon leurs rôles :
 - Les « incontournables » dont l'implication est estimée nécessaire car
 - expertise technique
 - expérience (ex : connaissance du public)
 - ancienneté et reconnaissance
 - etc.
 - Les « indiscutables » : partenaires institutionnels, pouvoirs subsidiant
 - Souvent, apport de moyens (ressources financières, reconnaissance institutionnelle)
 - Les « moteurs/freins » : Les « habitants », l'administration locale...

39

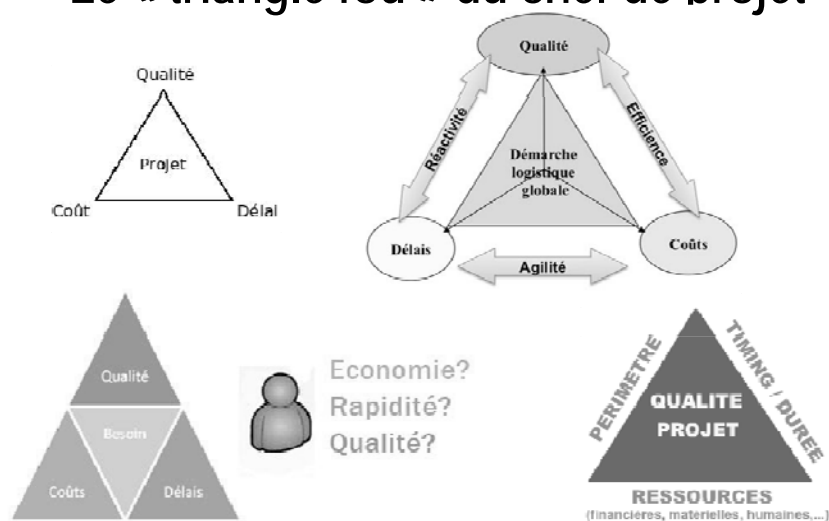


Un acteur crucial : le chef de projet

- Rôles :
 - Une capacité d'organisation qui va de pair avec la complexité du projet à gérer
 - Une description claire et précise des rôles et fonctions de qui va assurer son pilotage
 - Une capacité de résolution des problèmes, de réactivité constructive vis-à-vis des aléas
 - Une capacité à faire des choix en termes de coûts, de délais et de qualité
- 4 paramètres : besoin – délai - ressources - qualité

42

Le « triangle fou » du chef de projet



43

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Développer un projet

La gestion des risques

44

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Diagnostic des risques

- Diagnostic interne des atouts (potentiel à utiliser) ET des faiblesses (changements à apporter). Il existe aussi des méthodes de diagnostic externes
- Exemples de points d'attention :
 - Valeurs, histoire, domaine de compétence de la structure porteuse ?
 - Politique de communication (interne et externe; image de marque, notoriété, reconnaissances publiques) ?
 - Programme d'activités ?
 - Impact, zone d'influence (ex : réseau d'adhérents/sympathisants) ?
 - Fonctionnement interne et composition des équipes opérationnelle et/ou décisionnelle/dirigeante ?
 - Objectifs, moyens, santé financière, ressources (ex : sources de financement) ?
 - Participation des usagers, formation continuée du personnel, ... ?
 - Cohérence institutionnelle ?
 - Adéquation à l'environnement ?

45

Le potentiel de l'institution		Pts faibles			Pts forts		
		1	2	3	4	5	6
La politique de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Interne • Externe, par rapport au grand public • Externe, par rapport aux acteurs 		+			+	
...							
Les moyens et les ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Les locaux et espaces d'animation • Les moyens matériels et mobiliers • Les ressources financières 					+	+
...							
La participation des habitants	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie d'implication des habitants 		+				

46

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE	
<h2>Pourquoi la gestion des risques ?</h2>	
<ul style="list-style-type: none"> • Tout projet comporte ses difficultés, ses problèmes, ses obstacles. Au moment de la conception, il importe de prévoir des stratégies propres à les identifier en vue de les dépasser et d'en tenir compte dans le développement des actions = éviter la paralysie OU la fuite en avant consistant à minimiser/gommer les difficultés • Ne pas laisser les obstacles à l'état de problème, mais reformuler immédiatement de nouveaux objectifs/actions + prévoir des modalités de désengagement lorsque viabilité menacée (un abandon peut amener l'idée d'un projet + réaliste) 	
47	

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Types de risques

- Risques économiques (matériels et financiers) : ne pas arriver à couvrir le compte de résultats, incapacité à gérer les besoins de trésorerie, engagements bancaires personnels des associés du projet, risques liés au vol et à l'assurabilité des opérations, engagements financiers disproportionnés, engagement verbal non respecté...
- Risques liés à la dangerosité de certains aspects du projet : dangers physiques, risques techniques et environnementaux,...

48

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Types de risques

- Risques liés à la santé/sécurité des personnes (dépend notamment de la qualité de l'encadrement des activités) : pas d'agrément pompiers, salubrité des locaux, extincteurs, pas de secouriste formé, rupture de la chaîne du froid dans la cuisine...
- Risques managériaux : liés aux techniques particulières de GRH (ex : management par le stress)
- Risques juridiques : liés aux aspects contractuels (non-respect d'obligations), aux responsabilités de l'entrepreneur (clauses in CDG) et de l'employeur (droit social, RC), à la gestion préventive des litiges, signature d'un engagement financier sans mandat du CA...

49

Types de risques

- Risques communicationnels/sociaux : liés à la tenue d'activités qui risquent de déplaire à certaines catégories de la population, de causer des troubles de l'ordre public, d'aliéner des soutiens, ... + liés à la qualité de la communication
- Risques liés à l'absence d'un mode de pilotage du projet en "mode dégradé" (plan catastrophe, de secours/évacuation, liste de n°s d'appel d'urgence...)

50

Qu'est-ce que la gestion des risques ?

- Une question : "*Qu'est-ce qui pourrait m'empêcher de réaliser mon projet ?*" : faiblesses du projet, menaces de l'environnement, ...
 - Repérage des principaux facteurs de risques liés au développement et à la mise en œuvre du projet (par essai et erreur, en posant un « diagnostic », en se servant de l'expérience des autres, en s'inspirant d'une « liste »)
 - Classification des facteurs de risques (une fois les risques connus, déterminer leur criticité et leur occurrence)
 - Mise en œuvre de mesures de prévention des risques principaux

51

Mesures de prévention

- Primaires (pour que le risque ne se manifeste pas)
- Secondaires (au cas où le risque se manifesterait) : est-ce que chacun sait ce qu'il a à faire pour contenir le risque dans des limites raisonnables ?
- Tertiaires (= plan catastrophe) : en cas de problème avéré, comment traiter les dommages, les victimes et gérer les dimensions post-traumatiques éventuelles ?