

**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

### 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

### Pourquoi identifier les objectifs d'un projet ?

- Formuler des objectifs = (dé)crire 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

## 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

## 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

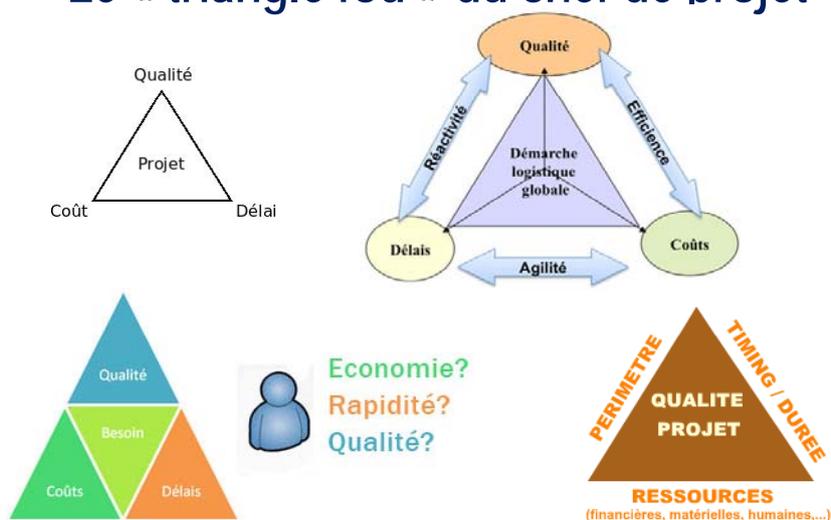


## Un acteur crucial : le chef de projet

- 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"> <li>• Interne</li> <li>• Externe, par rapport au grand public</li> <li>• Externe, par rapport aux acteurs</li> </ul>		+			+	
...							
Les moyens et les ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les locaux et espaces d'animation</li> <li>• Les moyens matériels et mobiliers</li> <li>• Les ressources financières</li> </ul>					+	+
...							
La participation des habitants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La stratégie d'implication des habitants</li> </ul>		+				

46

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE	
<h2>Pourquoi la gestion des risques ?</h2>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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)</li> </ul>	
47	

## 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

## 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 ?