

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

SOCA-D-544 : Diagnostic et gestion de projets

Secteur non-marchand

Professeure : Sïle O'Dorchai

Année académique 2014-2015 1

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Objectifs du cours

- Qu'est-ce qu'un projet ?
- Comment le concevoir ?
- Comment l'organiser et le réaliser ?
- Comment faire le suivi et contrôler le bon déroulement des opérations ?
- Comment évaluer et améliorer la qualité des services ?
- Comment identifier un projet et établir un rapide diagnostic de l'institution, de ses points forts/faibles, de la faisabilité de ses projets, de ses contraintes ?
- Quel est le poids de l'identité d'une structure porteuse (valeurs, histoire, culturel, but social) sur ses produits (programmes, services, actions et projets) ?

2

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Démarche du cours

- Analyse des concepts de base
- Développer une méthodologie « neutre » de projet (logique et articulation des « étapes »/« dimensions »)
- Partir d'exemples concrets dans différents domaines (secteur N-M)

→ Développer votre « compétence projet » (volet théorique: les « techniques » + volet pratique: séminaire Monsieur Léonard)

Le présent support s'inspire largement du séminaire « Conception, faisabilité, développement, gestion et évaluation des projets » - Michael Lebrun

3

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

PLAN

- I. Définition(s)
- II. Conception
- III. Objectifs
- IV. Ressources
- V. Gestion des risques
- VI. Planification
- VII. Evaluation

4

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Développer un projet

Définitions

5

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Qu'est-ce qu'un projet?

3 niveaux de projets:

- Projets individuels ou « existentiels »
- Projets d'objets ou d'actions
- Projets de société

6

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Définition par la négation

Ce qu'un projet n'est pas :

- Un projet n'est pas une intention ou une ébauche : le projet a un caractère concret et un but défini ;
- Ce n'est pas une prévision abstraite qui tente de déterminer ce qui va se passer ;
- Ce n'est pas une opération de production pour laquelle on dispose d'un modèle que l'on peut reproduire indéfiniment ;

7

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Trois définitions:

La définition de l'Organisation Mondiale de Normalisation :

«Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources.»

La définition de l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) :

«Le projet est un ensemble d'actions à réaliser avec des ressources données, pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin. ».

8

Définition pragmatique: le projet est défini à travers le processus de satisfaction d'un besoin

1. **Constat initial** : existence d'un besoin.

Réponse apportée : analyse du besoin et recherche de solutions en fonction des contraintes de qualité, de coûts et des délais (**phase avant-projet**).

2. **Étape intermédiaire** : décision de réaliser.

Réponse apportée : mise en œuvre des moyens pour atteindre l'objectif (**phase projet**).

3. **Étape finale** : réalisation du résultat (« ouvrage ») qui devra répondre à la satisfaction du besoin exprimé.

10

Le **projet ouvrage ou projet d'ingénierie ou projet client**, dont la finalité est d'obtenir un résultat considéré pour lui-même.

Le **projet produit ou projet de développement ou projet marché**, dont la finalité est la mise au point d'un produit qui fera par la suite l'objet d'une production répétitive.

11

Un projet est donc caractérisé par :

- Un ensemble d'actions coordonnées : diverses compétences et ressources sont mobilisées pour atteindre un but.
- La satisfaction d'un besoin spécifique particulier (par opposition à une production de série).
- Un objectif autonome, avec un début et une fin.
- Généralement, une novation, du moins partielle qu'elle soit technique, dimensionnelle ou géographique.
- En outre, un projet présente le plus souvent une certaine complexité, et fait intervenir des disciplines multiples, étrangères les unes aux autres, dont il faut coordonner les activités parfois contradictoires.

12

Un projet est une « création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande » [Ecosip, 1993, p. 18].

→ Complexité

→ Mise en œuvre d'un management spécifique.

L'ouvrage de Roger Declerck, Pierre Eymery et Maxime Crener [1980] est le premier à distinguer clairement les notions d'opération et de projet et donc, à affirmer la spécificité du projet.

13

La gestion de projet : un ou une « mode de fonctionnement » ?

« Nos sociétés modernes sont devenues des "**sociétés à projets**". Les projets concernent autant les **institutions** (projet scolaire, (...) projet de loi, (...) projet de société...) que les **individus**, à tous les stades de la vie ((...) projets [éducatifs,] professionnels, familiaux, existentiels...). Cette **omniprésence du mode projet** dans tous les aspects de l'activité humaine renvoie à une **vision idéalisée** de ce mode d'action. Le projet semble alors devenu un **instrument qui donne l'espoir** à l'homme de ne plus seulement subir (...) mais de **pouvoir maîtriser** le cours de l'histoire. (...) Que se cache-t-il réellement derrière ce mot magique, supposé constituer un **remède miracle** pour les hommes et les organisations de ce début de siècle ? »

(ASQUIN A., FALCOZ C. et PICQ T., 2005)

14

Gestion/management de/par projets

- La **gestion de projet** renvoie aux fonctions instrumentales du pilotage d'un projet (coûts, délai, risques...): réalisation des activités en temps et en heure, dans les limites du budget imparti et conformément aux spécifications
- Le **management de projet** peut, quant à lui, se définir comme l'ensemble des actions engagées par une - ou des - organisation(s) afin de déterminer un projet, de le lancer et de le mener à bien.

➔ Management de projets est plus large

15

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Le management de projets comporte deux volets:

1. Un volet organisationnel.
2. Un volet de pilotage.

16

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

1. Le volet organisationnel

Définir comment atteindre l'objectif: définition des moyens nécessaires, des rôles de chacun et leur interaction, et mobilisation des acteurs sur l'atteinte du but.

Mise en place d'un système de communication multidirectionnel, c'est-à-dire qu'il concerne l'ensemble des informations aussi bien montantes que descendantes voire latérales vers d'autres projets.

Construction détaillée et conjointe de la référence qui servira de base à la gestion du projet.

17

2. Le volet de pilotage

A partir des informations recueillies par la gestion de projet, analyser la situation à l'instant donné en mesurant les écarts avec la référence établie précédemment.

Actions pour recalibrer le projet sur sa référence si nécessaire (processus concerté).

18

Pour résumer, le management de projet doit permettre :

1. Une meilleure réactivité en termes de délais.
2. Une optimisation des moyens pour limiter les coûts.
3. Un meilleur pilotage des compétences.

19

Management/Gestion PAR projet

La préposition « **par** » introduit l'idée que le mode projet est le mode de fonctionnement normal d'une organisation

Les projets deviennent des outils et des vecteurs de changement, non seulement de l'organisation mais également du management des hommes.

→ envisager les projets sous l'angle des transformations qu'ils induisent dans un contexte organisationnel donné.

La transversalité évoque la notion de management par projet.

→ décloisonnement et organisation transversale ou hors hiérarchie.

20

La gestion de projet : un ou une « mode de fonctionnement » ?

= ensemble concerté d'opérations intellectuelles mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs

= corps de principes présidant à toute recherche (méthodologie de la recherche en sciences sociales) ou toute action organisée (méthodologie de l'intervention sociale), l'ensemble des normes permettant de sélectionner et de coordonner des techniques.

= réflexion sur le sens, la rationalité de certaines techniques par rapport à d'autres (réflexion en terme d'efficacité instrumentale)

21

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Développer un projet

Conception

22

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Construire un projet, c'est...

- Définir clairement et concrètement des objectifs
- Etablir un programme d'actions visibles, utiles et pertinentes
- Evaluer les résultats espérés, atteints ou à atteindre
- Traduire les difficultés rencontrées en redéfinissant de nouveaux objectifs, en mobilisant de nouvelles ressources, etc. »

23

La méthodologie de projets, c'est...

- Un travail d'analyse et de synthèse (ex : études de marché et de faisabilité, typologie des projets)
- La manipulation de concepts (« objectifs », « équipe projet », « gestion/conduite/pilotage/management », « référentiel », ...)
- L'utilisation d'outils (de planification, de gestion des ressources, etc.) et de techniques (de négociation, de composition des partenariats, d'évaluation, ...)
- La cohérence logique de la combinaison des analyses, des référentiels et des pratiques

24



Source : STICS

25