

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

Pourquoi une gestion de projets ?

Les techniques de gestion de projets fournissent un cadre de travail, une hiérarchisation des tâches, ainsi que la nécessaire souplesse permettant d'atteindre les objectifs fixés (approche modulable).

La gestion de projet permet à l'organisation de se concentrer sur ses priorités et permet de surmonter les difficultés en s'adaptant le mieux possible au changement.

Aujourd'hui, de par son manque de dimension dynamique, le seul concept de gestion de projet ne suffit plus.

26

Pourquoi une gestion de projets ?

Les entreprises sont confrontées à quatre défis majeurs :

1. Innover « plus », car face à des clients toujours moins stables, les produits se périment vite et le client réagit positivement à l'innovation.
2. Innover « vite », car dans un environnement fortement concurrentiel, il s'agit d'être le premier sur le marché.
3. Innover « mieux », car le client attend un produit parfaitement adapté à ses besoins.
4. Produire de la qualité au moindre coût et pour cela améliorer sans cesse les méthodes et outils.

27

Pourquoi une gestion de projets ?

Pour répondre à ses défis, les entreprises construites selon un modèle pyramidal, centralisé et hiérarchisé font évoluer leurs organisations vers le management par projet, à savoir un mode de management qui comporte les trois dimensions suivantes :

1. La culture, les valeurs, en particulier l'importance que l'entreprise accorde au projet.
2. L'organisation, c'est-à-dire les structures et les règles de procédure.
3. Les systèmes d'information qui permettent de piloter l'utilisation des ressources.

28

Pourquoi une gestion de projets ?

Les pous et contres de la gestion de projets

Défenseurs

- Plus grande qualité de la production
- Meilleure adaptation aux variations de la demande
- Travail avec de multiples acteurs
- Souci de rentabilité : optimisation des coûts en utilisant les ressources de chacun

Critiques

- Perspective à long terme ?
- Lourdeur administrative
- Surcroit de travail
- Travail sous pression (temps/délais à respecter)

29

Application de la gestion de projet au secteur non marchand

- La recherche d'une plus grande qualité de la production et d'une « meilleure adaptation aux variations de la demande », l'utilisation des NTIC, la prise en compte de l'humain, le souci logistique et la multiplication des acteurs, ne sont pas les apanages des entreprises privées. Ni d'ailleurs le déploiement d'activités dans un contexte environnemental mouvant, en interaction permanente avec un environnement "à géométrie variable".
- Faire toujours plus, plus vite avec moins de temps et de ressources, telle est la réalité opérationnelle des projets actuels, partout dans le monde.

30

Application de la gestion de projet au secteur non marchand

- Nouvelles problématiques sociales (vieillesse, immigration, exclusion, chômage, etc.) → nouvelles initiatives (// 1^{ères} formes de solidarité organisée au 19^{ème} s.)
 - Recherche d'une plus grande efficacité → innovations
 - Nouvelles formes de coordination (pour favoriser l'intégration des publics et/ou la recherche de financement)
 - Impulsion des pouvoirs publics (cf. appels à projets)
 - Diffusion de nouvelles pratiques managériales (ex : contractualisation, démarche Qualité, etc.)
- Apparition de nouveaux métiers du social (// nouvelles formations) et réalisation d'une part croissante des programmes d'activités par projets

31

Éléments important pour démarrer un projet

Cf. grille de présentation d'un projet

- En quoi consiste-t-il ?
- A qui s'adresse-t-il ?
- Où va-t-il être développé ?
- Quel est mon rôle ?
- Qui sont mes partenaires ?
- Quelles sont mes ressources financières ?

= définir le périmètre du projet

32

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Questionnement préalable

1. En quoi croyons-nous ? Finalités (LT)
2. Qu'est-ce que nous voulons ? Objectifs généraux (MT)
3. Que faut-il faire ? Objectifs opérationnels (CT)
4. Qui coordonne ?
5. Quels sont nos moyens ? (ressources)
6. Combien de temps avons-nous ? Dans quel ordre doit-on exécuter les tâches ?

33

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Éléments à prendre en compte ?

- Caractéristiques de la population concernée
- Facteurs justifiant le choix de la localisation de l'action
- Caractéristiques du contexte, du projet, des services proposés
- Gestion de l'offre et des intérêts personnels et institutionnels
- Suivi des opérations
- Information, promotion, publicité
- Gestion des compétences et des conflits (coordination interne, organigramme)
- Aides, subventions, autorisations à obtenir, conventions à négocier...
- Gestion financière et juridique (assurances, ...)

34

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Les trois contraintes de tout projet

- Les contraintes de délais
- Les contraintes de coûts
- Les contraintes de qualité

35

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Les contraintes de délais

Découlent du fait qu'un projet est limité dans le temps.

Deux types : des contraintes externes absolues et des contraintes dues aux clients.

- Une contrainte externe absolue sera par exemple une contrainte calendaire externe au projet, qui s'impose à tous: Si elle n'est pas respectée, le projet n'a plus de sens.
- Contraintes dues aux clients.
 - Contrainte externe « fixe », souvent contractuelle et assortie d'une pénalité de retard, moins forte que la précédente.
 - Contrainte externe « variable »: la réalisation de telle ou telle partie du projet est liée à un événement dont la date n'est pas absolument fixe. Cette situation correspond généralement à l'insertion du projet dans une stratégie ou dans un projet plus important. Ce type de contraintes est particulièrement difficile à gérer.

36

Les contraintes de coûts

Malgré le principe général d'efficacité, gradation dans l'importance que l'on accorde à cette contrainte.

Au moment de l'établissement du budget initial :

- 1) Le projet est soumis à un impératif de rentabilité: la contrainte de coûts est très forte, un dérapage dans le budget donnera lieu à une décision. Il s'agit d'établir le budget le plus fiable possible et de prévoir des points de contrôle précis.
- 2) Le projet met en balance un coût et des avantages autres que ceux relatifs à la rentabilité intrinsèque et immédiate, mais ils représentent des sommes importantes pour l'équilibre financier de l'entreprise: Les dépassements devront donc être réexaminés à la lumière de l'intérêt stratégique du projet et des sommes déjà engagées.

37

Les contraintes de qualité

Comme pour les deux contraintes précédentes, la qualité peut être perçue comme plus ou moins prégnante :

1. Des impératifs légaux, de santé ou de sécurité publique: les contraintes les plus fortes, leur non-respect est susceptible de remettre en cause le projet lui-même.
2. Des impératifs de nature commerciale, des engagements contractuels: le projet doit s'y conformer.
3. La certification de l'entreprise dans un système d'assurance qualité fait qu'elle se doit de respecter certaines règles.

38

L'équilibre des contraintes

Les 3 contraintes existent toujours, mais le projet n'est gérable que lorsqu'une au moins n'est pas « en butée ».

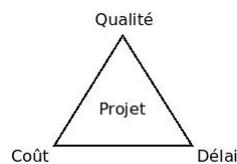
Il faut à un projet un minimum de « degrés de libertés » pour pouvoir réagir face aux imprévus.

Très souvent un type de contrainte est plus fort que les deux autres à un moment donné du déroulement du projet.

→ « triangle des contraintes »

39

Le « triangle fou » du chef de projet



Economie?
Rapidité?
Qualité?



40

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

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Des objectifs « SMART(E) »

- Simple/Spécifique : énoncé compréhensible, formulé sans ambiguïté (>< « fausse route » → but unique et univoque), si possible sans négation
- Mesurable : métrique \pm 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

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Des objectifs « SMART(E) »

- Réaliste : objectif déraisonnable = rêve + démotivation → négociation des moyens
- Temporel : critères limitatifs en termes de délais ou de date → 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

Obstacles à la bonne formulation d'objectifs

Les obstacles qui peuvent empêcher de bien formuler les objectifs du projet :

- non-réalisme
- l'objectif visé ne dépend pas de vous
- manque de motivation par rapport à l'objectif visé
- manque d'autonomie de décision
- manque d'expérience par rapport à l'objectif visé
- objectif visé en contradiction avec votre vision et votre mission

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 avant fin septembre un groupe de paroles avec les parents qui se réunira une fois par mois, 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

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

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

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

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

- 1 - EXAMINER LE RÔLE DU CHEF DE PROJET
- 2 - ÉVALUER VOS QUALITÉS DE CHEF DE PROJET
- 3 - CONSTITUER UNE ÉQUIPE
- 4 - DIRIGER AVEC EFFICACITÉ
- 5 - FAVORISER LE TRAVAIL D'ÉQUIPE
- 6 - PRENDRE DES DÉCISIONS EN COMMUN
- 7 - GÉRER L'INFORMATION
- 8 - LANCER LE PROJET

42

Un acteur crucial : le chef de projet

RÉDIGER UN RAPPORT DE LANCEMENT: 5 parties

1. **Vision** : Explication de la finalité du projet.
2. **Buts** : Synthèse des indicateurs, des performances actuelles et des objectifs à atteindre.
3. **Grandes étapes** : Événements ou réalisations qui marqueront les progrès accomplis.
4. **Risques et opportunités** : Liste des risques potentiels et des occasions supplémentaires.
5. **Liste des partenaires** : Répertoire de tous les partenaires impliqués dans le projet.

42

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

