

**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 2015-2016* 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



**ULB** UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

**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

**ULB** UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

**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

**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

**ULB** UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

## 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

**ULB** UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

## 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

**ULB** UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

## 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<sup>ères</sup> formes de solidarité organisée au 19<sup>ème</sup> 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

**ULB** UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

## 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

## 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'efficience, 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

**ULB** UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

## Le « triangle fou » du chef de projet

Qualité  
Projet  
Coût Délai

Qualité  
Délais Coûts  
Réactivité Efficacité  
Agilité  
Démarche logistique globale

Qualité  
Besoin  
Coûts Délais

Economie?  
Rapidité?  
Qualité?

PERIMETRE  
QUALITE PROJET  
TIMING / DUREE  
RESSOURCES  
(financières, matérielles, humaines,...)

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 ± 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