

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 2017-2018 1

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

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

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

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Le « triangle fou » du chef de projet

Qualité
Projet
Coût
Délai

Qualité
Délais
Coûts
Réactivité
Efficience
Agilité
Démarche logistique globale

Qualité
Besoin
Coûts
Délais

Economie?
Rapidité?
Qualité?

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

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	

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

Aléa, incertitude ou risque

- La notion « **d'aléa** » signifie que les paramètres du projet peuvent évoluer dans une fourchette prévisible et modélisable. Les aléas sont acceptables car ils peuvent être pris en compte et sont maîtrisables.
- La notion « **d'incertitude** » n'est pas modélisable mais souvent sou contrôle. Elle n'est gênante que si elle porte sur une information ayant une forte incidence sur le projet.
- La notion de « **risque** » correspond à un écart jugé inacceptable par rapport à une norme utilisée dans le contrôle, que cet écart résulte d'un aléa ou d'une incertitude ; et dont il n'existe aucun moyen d'évaluer préalablement la potentialité.

51

Types de risques

On peut caractériser les risques d'un projet, soit par leur nature, soit par leur origine.

- La **nature** des risques peut être d'ordre **économique** (matériel et financier), **technique** (lié à la complexité du projet à mettre en œuvre), **humain** (lié à un conflit social, à la disponibilité des intervenants), **organisationnel ou managérial** (lié aux processus décisionnels, aux rapports hiérarchiques, à l'incohérence du cahier des charges, à l'indisponibilité des ressources), **réglementaire, juridique, ou commerciale**.
- L'**origine** des risques peut provenir du **client** (insolvabilité, interruption du contrat), **des fournisseurs ou des sous-traitants** (défaillance), **des pouvoirs publics ou des instances juridiques et réglementaires** (intervention administrative, application d'une nouvelle norme venant modifier les spécifications initiales du projet).

51

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 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

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

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Gestion des risques

- 1) Identification des risques
- 2) Classification
- 3) Mesures de prévention et de maîtrise des risques

49

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Gestion des risques

- 1) **Identification des risques**

Pour entreprendre le recensement des risques, plusieurs techniques peuvent être utilisées, puis combinées:

 1. **Essai et erreur**
 2. **Diagnostic basé sur l'analyse de la documentation existante** (cahier des charges, contrat, organigramme des tâches)
 3. **Diagnostic basé sur l'expérience et l'expertise de personnes tierces**
 4. **La consultation de bases de données de risques rencontrés lors de projets antérieurs, ou l'utilisation de check-lists ou de questionnaires préétablis et couvrants les différents domaines du projet.**

49

Gestion des risques

2) Caractérisation et classification des risques

Analyse des causes et incidences potentielles des risques identifiés

Examen des interactions possibles et des combinaisons éventuelles de risques (effet cumulatif, effet de « boule de neige »)

Classifier les risques selon différentes typologies de causes possibles (causes techniques, financières, humaines, organisationnelles)

Quantifier les risques en évaluant la probabilité d'apparition de chaque risque recensé et en estimant la gravité de ses conséquences directes et indirectes sur le projet.

49

Gestion des risques

2) Caractérisation et classification des risques (suite)

L'évaluation de la gravité des risques s'effectue dans la pratique de différentes manières :

1. En listant, à partir d'une grille de notation prédéfinie la note globale qui correspond aux effets constatés sur le projet (1 : pas d'effet sensible ; 2 : décalage de x mois ou surcoût de x euros; 3 : décalage de xx mois ou surcoût de xx euros; ...) → **impact direct sur le projet**
2. En attribuant, une note pour chacun des objectifs du projet, à partir d'un barème déterminé (par exemple, selon une échelle de 1 à 4, où le 4 représente une gravité majeure et le chiffre 1 une gravité négligeable) → **impact sur chacun des objectifs**

49

Gestion des risques

Distinguer les risques acceptables des risques non acceptables pour le projet → trois niveaux de risques :

1. Les risques **faibles** (peu graves et peu probables) qu'il convient de ne pas prendre en compte.
2. Les risques **acceptables** (graves mais peu probables, ou probables mais peu graves) dont l'occurrence ne remet pas en cause fondamentalement les objectifs du projet, mais qui doivent néanmoins faire l'objet d'une attention toute particulière.
3. Les risques **inacceptables** (à la fois graves et probables) dont l'occurrence peut entraîner une dégradation importante ou une remise en cause des objectifs du projet.

49

Limites de l'évaluation des risques

1. Elle suppose que toutes les causes potentielles et toutes les conséquences possibles ont bien été identifiées et qu'elles sont quantifiables.
2. Le choix des valeurs à affecter à chacun des critères d'évaluation retenus obéit à une certaine subjectivité de la part des analystes. Elle dépend de leur tendance à être optimiste ou pessimiste, c'est pourquoi, il est préférable de réunir sous forme de groupe de travail les principaux acteurs impliqués sur le projet pour compenser les oublis ou les erreurs individuels et apporter des expériences différentes voire complémentaires.
3. Elle repose parfois sur l'hypothèse selon laquelle le projet analysé est comparable aux projets qui ont pu être menés précédemment (alors que tout projet est unique par définition!!)

49

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

3) Prévention et maîtrise des risques

Maîtriser les risques = définir et mettre en œuvre les dispositions appropriées pour les rendre acceptables dans le cadre du projet.

- mettre en œuvre risque par risque, un certain nombre d'actions visant soit à supprimer ses causes, soit à transférer ou partager sa responsabilité ou le coût du dommage.
 - Mesures de prévention
 - Mesure de maîtrise

52

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

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 ?

52

Maîtriser les risques

1. Une première solution pour la maîtrise des risques consiste à rechercher et à améliorer le niveau d'information et de connaissances sur le projet.
2. La seconde consiste à externaliser, partiellement ou totalement, les risques encourus sur d'autres acteurs ou partenaires

52

Maîtriser les risques

Une autre façon de prendre en compte les risques d'un projet, consiste à organiser la « réactivité », c'est-à-dire à préparer des réponses types, des scénarios d'actions visant à réduire et à maîtriser les risques qui sont acceptés par l'entreprise.

- La mise en place de systèmes d'alerte, de systèmes de traitement des informations qui permettent d'identifier rapidement les risques encourus.
- La mise en place de moyens, de procédures cherchant à éviter que ces risques apparaissent.

L'organisation de la réactivité passe donc par la réponse à un certain nombre de questions: « faut-il réagir? », « Peut-on réagir? », « Comment doit-on réagir ? », « Qui doit réagir ? », « Quels moyens doit-on ou peut-on mobiliser ? ».

52

Maîtriser les risques

La réactivité peut consister à modifier une partie plus ou moins importante du projet, à réajuster les objectifs fixés initialement afin que ces objectifs restent réalisés et acceptés de tous :

1. Le coût du projet peut être révisé à la hausse en acceptant d'utiliser des solutions techniquement plus coûteuses.
2. Les date-butoirs de certains jalons peuvent être retardées.
3. Les spécifications techniques requises peuvent être moins exigeantes (acceptation d'un compromis).

La réactivité doit tenir compte de tous les aspects organisationnels que sous-entend la gestion d'un projet.

Elle vise aussi à modifier les structures organisationnelles existantes pour qu'elles deviennent plus efficaces et qu'elles réagissent plus rapidement.

52

Maîtriser les risques

Cette réactivité organisationnelle doit se traduire, entre autres, par :

1. L'acquisition collective d'un certain nombre de compétences en matière de planification, de suivi et de pilotage, et de gestion du risque.
2. La création d'une équipe pluridisciplinaire, choisie en accord avec le responsable de projet, regroupant toutes les compétences métiers nécessaires.
3. La concentration de la responsabilité de la conduite du projet autour d'un leader (le responsable du projet) doté d'une très large autonomie et d'un réel pouvoir de décision.
4. La définition claire des rôles et des responsabilités des différents intervenants.

52

Maîtriser les risques

5. La mise en place d'outils et de procédures de suivi et de pilotage (tableau de bord, réunions de pilotage).
6. La mise en place de procédures de circulation de l'information fiables et rapides, l'élaboration d'une méthodologie permettant l'exploitation de données et l'élaboration de diagnostics.
7. La décentralisation des décisions. Il faut arriver à décentraliser les décisions, afin d'optimiser les échanges d'information et de réduire les travaux inutiles.
8. La mise en place d'un meilleur processus d'arbitrage pour régler les nombreux.

52

Capitalisation et documentation des risques

Documentation:

- **le plan de management des risques du projet:** document qui « décrit la démarche » retenue pour manager les risques du projet: rappel des objectifs de la démarche, les principes et le cycle de management des risques (les concepts utilisés, les principes d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques), l'organisation (les acteurs concernés, leurs rôles et leurs responsabilités).
- **le dossier de management des risques du projet:** document qui « rassemble toutes les informations » relatives aux risques encourus par le projet et les documents utilisés pour les gérer (le portefeuille des risques encourus, les fiches et les rapports d'étude, les plans d'action envisagée, les tableaux de bord).

52

Capitalisation et documentation des risques

Capitalisation:

- organiser et planifier la collecte et le stockage des informations utiles (les risques potentiels et leurs caractéristiques, les effets des décisions prises, l'efficacité des plans d'actions associés).
- Cette capitalisation doit être effectuée de manière périodique afin de donner l'état global des risques encourus et d'apprécier l'état d'avancement des actions de maîtrise mises en œuvre.