

**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

**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 : l'analyse ≠ « expertise »)

*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

**Projet** : « ensemble d'actions à réaliser pour atteindre 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 » (MULLER J.L., TREHOREL Y., *Manager un projet au quotidien*, Editeur ESF, 2005)

**Gestion de projets** : réalisation des activités en temps et en heure, dans les limites du budget imparti et conformément aux spécifications

6

## 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)

7

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

= ensemble concerté des 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 ≠ « management » ou « gestion » (réflexion en terme d'efficacité instrumentale)

8

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

# Développer un projet

## Conception

9

**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. »

10

## 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

11

## EVALUATION EX ANTE



12

## Pourquoi une 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)

13

## 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.

14

## 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

15

## 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**

16



**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 ?

17

**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, ...)

18