

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

Développer un projet

La planification

53

Planifier : c'est quoi ?

- **Planification** : programmation des activités et du recours aux capitaux initialisée en début de projet
- **Organisation** : réalisation des activités et exploitation des capitaux en vue de l'atteinte des objectifs (= production du livrable) dans les délais
- **Suivi** : mise à jour du projet dans la durée de vie
- **Conditions** :
 - Structuration, parcellisation, ordonnancement des tâches
 - Identification du chemin critique et des risques

54

Intérêt de la planification

- Comparer 2 options différentes en termes de program^o/délais/coûts
- Contrôler la compatibilité entre la disponibilité des ressources, la durée des tâches et leur enchaînement dans le cadre du projet
- Identification des besoins de réaffectation de ressources disponibles
- Responsabiliser les acteurs par le biais d'une définition concertée des temps de production pour les tâches qui les concernent
- Permettre le développement de stratégies
- Suivi de l'avancement + emplacement idéal des points de contrôle (activités critiques)
- Identification des possibles goulets d'étranglement (éventuelles surcharges)
- Environnement incertain, évolutif
- ➔ besoin...
 - d'orientation et de coordination (équilibrage des charges de travail)
 - de réduire l'impact des changements (>< incertitude)
 - de limiter les pertes et les actions superflues/redondantes
 - établir des normes facilitant le contrôle

55

Désavantages de la planification

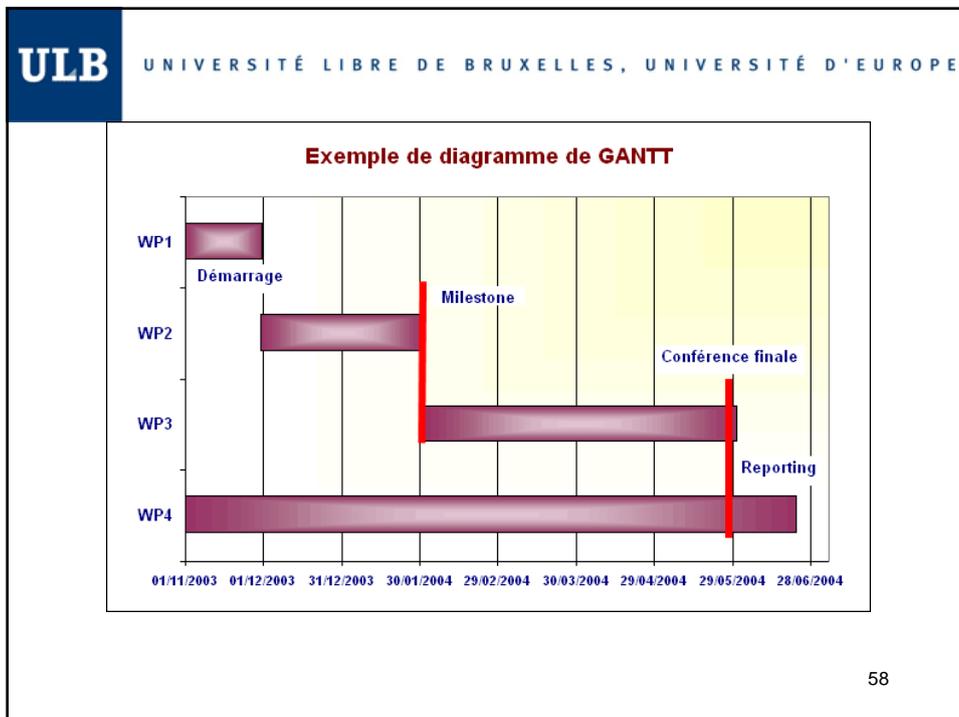
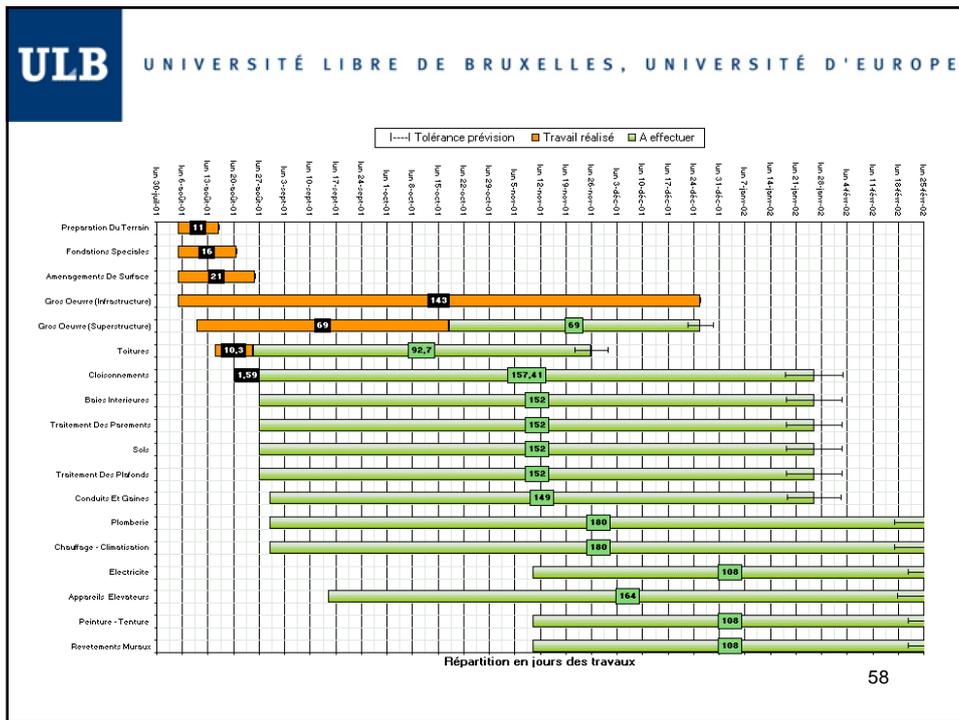
- Objectifs et dates strictes = source potentielle de rigidité (>< souplesse)
- Incompatibilité plans-environnement dynamique (>< savoir gérer le chaos et transformer les problèmes en opportunité)
- Ne remplace pas l'intuition et la créativité (routine programmée)
- Priorité au présent (exploiter au max. les possibilités du moment)
- Renforce la réussite mais diminue la vigilance : difficile de modifier ce qui fonctionne mais parfois indispensable avant d'être au pied du mur

56

Outils de planification

- Histogramme muni d'un axe temporel horizontal et d'un axe vertical présentant les diverses activités programmées
 - Barres = qT prévu et effective
- Déterminer ce qu'il reste à faire pour mener un projet à son terme + écarts p.r. aux prévisions
- Outil de planification et de contrôle

57

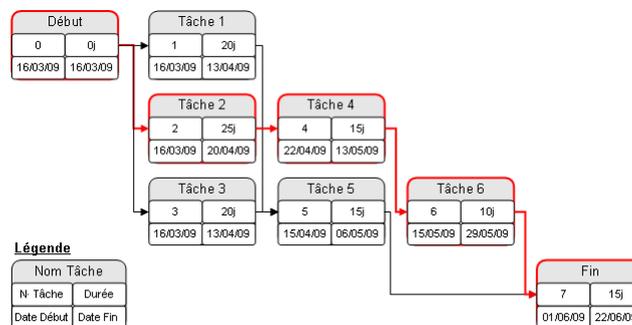


Outils de planification

- Diagrammes de Gantt utiles quand les activités programmées sont peu nombreuses et indépendantes
- Organigramme décrivant les activités successives nécessaires + durée/coût de chacune d'elles
- MAIS si le projet est de grande envergure, nécessite la coordination de +ieurs fct°, l'harmonisation de 100(0) d'activités, dont certaines doivent être réalisées simultanément, tandis que d'autres ne peuvent commencer que si précédentes achevées → analyse PERT

59

Outils de planification : l'analyse PERT



60

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Développer un projet

L'évaluation

58

ULB UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE

Pourquoi évaluer ?

- Pratique omniprésente, parfois inconsciente, de l'évaluation (objectif → interrogation → indicateur → action correctrice)... culture de l'évaluation
- Action et évaluation vont donc de pair, aussi bien quotidiennement que dans une démarche professionnelle
- Evaluer, c'est mettre en ordre, formuler ses intentions, décrire l'action menée et expliquer les effets de cette action.

59

La démarche

- Si action et évaluation vont de pair, alors l'évaluation appartient aux acteurs, donc aux professionnels (nécessaire adhésion aux normes de l'action, nécessaire partage des normes de l'évaluation également)
- «L'objectivité» de l'évaluation s'enracine dans un processus d'intersubjectivité, grâce à la discussion et à la confrontation des subjectivités en action

60

La démarche

- Pour obtenir une information utile et valide, il convient ici aussi d'agir avec méthode (différentes méthodes et techniques possibles) en commençant par s'interroger sur l'objet de l'évaluation et sur le niveau sur lequel elle devra porter
- La démarche d'évaluation (ou «design» en jargon d'évaluation) doit répondre aux attentes des acteurs et se construire à partir des objets et des critères d'évaluation retenus
- En principe, l'évaluation doit être implémentée au projet dès sa conception

61

Les 7 niveaux de l'évaluation

- 1 - **OBJECTIFS GÉNÉRAUX** : sont-ils réalisés ? Une nouvelle capacité est-elle acquise ou non ?
 - 2 - **MÉTHODES ET TECHNIQUES** : sont-elles adéquates (p.r. au public-cible, aux membres de l'institution, à l'institution...)?
 - 3 - **IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT** : positifs et/ou négatifs, prévus ou non, durables ou temporaires ?
 - 4 - **VALORISATION DES CAPITAUX** : par la réalisation du projet, a-t-on valorisé les capitaux économiques, symboliques, culturels et/ou sociaux ?
 - 5 - **FINALITÉS DE DÉPART** : quel est le sens des actions menées ?
 - 6 - **SATISFACTION PERSONNELLE** : qu'est-ce que l'action m'a apportée et rapportée ?
 - 7 - **COMPTE DE RESULTATS ET D'EXPLOITATION** : économiquement, qu'a-t-on produit ?
- Toujours spécifier les contenus pour être en mesure de quantifier les critères d'évaluation (indicateurs de réalisation mesurables ou observables) et ainsi utiliser des instruments de mesure « objectifs »
 - Rétroaction : définition de nouveaux objectifs/projets

62

Méthode

5 phases

- a) Clarifier qui est le commanditaire de l'évaluation
- b) Déterminer quels sont les buts de l'évaluation
- c) Construire le processus d'évaluation
- d) Opérationnaliser l'évaluation
- e) Restituer les résultats de l'évaluation

→ Tableau de bord de l'évaluation

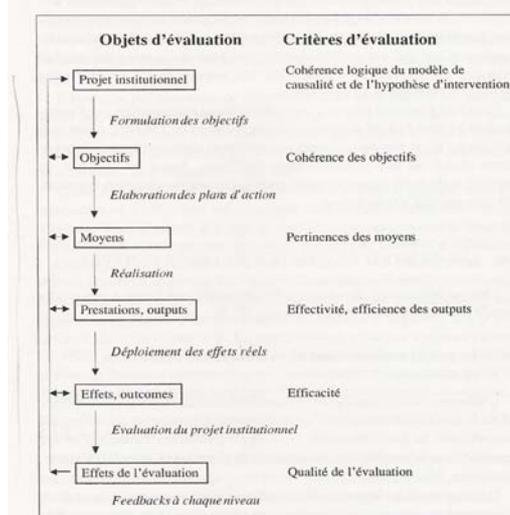
63

Processus

- PHASE 1 - Définir les limites des actions et objectifs évalués
- PHASE 2 - A quel niveau d'évaluation vous situez-vous ? (ex ante/post ?)
- PHASE 3 - Vérifier la qualité de vos objectifs
- PHASE 4 - Construire des critères d'évaluation pertinents
- PHASE 5 - Déterminer les indicateurs d'évaluation
- PHASE 6 - Sélectionner les données essentielles (facteurs critiques de succès) afin d'alléger le processus
- PHASE 7 - Déterminer les moyens de collecte/traitement des données
- PHASE 8 - Utiliser de façon adéquate les résultats de l'évaluation

64

Tableau N° 9: Les objets et leurs critères



65

Les finalités de l'évaluation

- Informations utiles sur l'évolution du projet dans son contexte, sur son degré de réussite et sur les écarts éventuels entre les intentions bâties sur des hypothèses de départ et la réalité
 - Se distancer des appréciations spontanées car manque de la distance critique nécessaire à un champ professionnel
 - Adapter, réorienter l'action en direction des changements que l'on désire provoquer
- Evaluer, c'est donc être dans un processus circulaire entre la réflexion et l'action.