

**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

## 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

## 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

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

- **Écrit** : 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

## 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

## 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

## 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

## 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