

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 2018-2019 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

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

PLAN

- I. Définition(s)
- II. Conception
- III. Objectifs
- IV. Ressources
- V. Gestion des risques
- VI. Planification
- VII. Evaluation

4

Développer un projet

Définitions

5

Qu'est-ce qu'un projet?

3 niveaux de projets:

- Projets individuels ou « existentiels »
- Projets d'objets ou d'actions
- Projets de société

6

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

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

Le management de projets comporte deux volets:

1. Un volet organisationnel.
2. Un volet de pilotage.

16

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

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 recaler le projet sur sa référence si nécessaire (processus concerté).

18

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 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, à atteindre ou atteints
- 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

EVALUATION EX ANTE



Source : STICS

25

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

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

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

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^{ères} formes de solidarité organisée au 19^{ème} 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