

# Fiche de synthèse n° 5 Du diagnostic à la conception d'un projet

(Rappel fiche 1 La notion de projet, Fiche 2 La notion d'organisation Fiche 3 : le schéma coloré de la démarche de projet, fiche 4 La phase de diagnostic)

---

## **Objectifs cognitifs**

*Rappeler les étapes de la démarche de projet*

*Situer l'étape de conception d'un projet*

*Identifier les acteurs du projet*

## **Objectifs méthodologiques**

*Réaliser un arbre des objectifs*

*Lister les outils de mise en œuvre et de suivi*

## **A. Rappel des étapes du projet**

### **1. Analyse des besoins (ou diagnostic)**

**Cette analyse qui intervient en préalable à l'action, permet de :**

#### **1. Recueillir des informations et produire une analyse sur :**

- **Le territoire** (situation géographique du territoire concerné, activité économique du territoire, équipements, moyens de transport)
- **Les organisations acteurs du domaine** (identification et rôles des institutions, services publics et partenaires, structures et vie associative, politiques locales développées)
- **Les publics** (situation démographique, évolutions, situation sociale, catégories socioprofessionnelles)

#### **2. Réaliser une étude sur les attentes et les besoins :**

Un diagnostic doit prendre en compte les aspirations et les demandes des publics concernés, les besoins et les souhaits exprimés par la collectivité et les acteurs de terrain.

### **2. Fixer des objectifs au projet**

**Un objectif est l'expression d'une action orientée vers un résultat.**

#### **Les objectifs généraux :**

Les objectifs généraux découlent du diagnostic. Ils expriment la volonté d'action et la pertinence de celle-ci par rapport à une situation de départ.

On peut les définir en fonction de quatre critères :

- C'est quelque chose qui sera obtenu ou réalisé
- Dans un certain délai (long, moyen, court terme)
- Avec ou par un certain nombre de personnes ou d'interlocuteurs (usagers, organisations, travailleurs, environnement social et/ou institutionnel)
- Avec des indicateurs de réalisation chiffrables et/ou observables à formuler dès le départ (en vue des évaluations intermédiaires et de l'évaluation finale)

## Les objectifs stratégiques (on trouve aussi intermédiaires ou spécifiques)

C'est une déclinaison de l'objectif général en sous objectifs

## Les objectifs opérationnels :

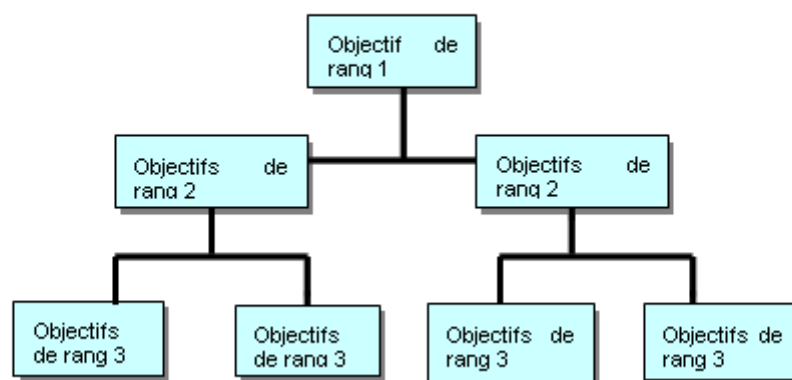
Chaque objectif stratégique peut se décliner en 1 ou plusieurs objectifs opérationnels :

Les objectifs opérationnels concernent la pratique sur le terrain. Ils sont la traduction opérationnelle des objectifs généraux, en volonté et en programme d'action. Ils sont précisément quantifiables et permettent un travail d'évaluation.

Des **indicateurs** peuvent être prévus lors de la phase de définition des objectifs.

Les objectifs peuvent être visualisés et hiérarchisés grâce à un schéma appelé « **arbre des objectifs** »

### Arbre des objectifs (forme classique)



### Activité 1 : Réaliser un arbre des objectifs.

**Outil SMART** Pour vérifier que les objectifs ont été bien posés on peut aussi utiliser l'outil SMART. Chaque lettre correspond à un critère que l'objectif doit remplir

- **Spécifique** (anglais : *Specific*) : Un objectif spécifique doit être en lien direct avec le travail de la personne chargée de réaliser l'objectif : il doit être personnalisé. Par ailleurs, un objectif peut être également qualifié de simple car il doit être simple à comprendre, clair, précis et compréhensible par la personne pour que celle-ci soit efficace car la complexité ralentit l'action. De plus, il doit être compréhensible également par tous pour que l'objectif ait une légitimité aux yeux de tous ;
- **Mesurable** (anglais : *Measurable*) : Un objectif mesurable doit être quantifié ou qualifié. Pour réaliser un objectif, la définition d'un seuil est nécessaire afin de savoir quel est le niveau à atteindre, la valeur de la mesure à rencontrer. Il n'est pas possible de choisir un objectif que l'on ne peut quantifier ou qualifier par souci d'évaluation des moyens nécessaires pour l'atteindre ;
- **Acceptable et Ambitieux** (anglais : *Acceptable and Ambitious*) : Un objectif acceptable est un objectif suffisamment grand, ambitieux pour qu'il représente un défi et qu'il soit motivant. Par ailleurs cet objectif doit être atteignable et donc raisonnable favorisant ainsi l'adhésion des participants à ce dernier. A
- **Réaliste** (anglais : *Relevant*) : Un objectif réaliste est un objectif pour lequel le seuil du réalisme est défini. C'est-à-dire un niveau pour lequel le défi motivera le plus grand nombre de participants et évitera au mieux l'abandon de certains participants au fur et à mesure de la progression de l'objectif ;
- **Temporellement défini** (anglais : *Time-bound*) : Un objectif temporellement défini est délimité dans le temps : une date butoir avec, éventuellement, des dates intermédiaires. L'objectif doit être clairement défini dans le temps par des termes précis comme « d'ici 3 mois » et non pas par des termes flous comme « le plus rapidement possible ». Source: wikipedia

### 3. La conception du projet

**L'émergence des idées** : on peut utiliser à ce niveau des outils comme le brainstorming ou la fleur de lotus. Les idées peuvent aussi provenir d'un autre projet ailleurs que l'on va prendre en modèle (on parle d'essaimage du projet)

#### **La gestion des ressources**

La mise en œuvre d'un projet nécessite l'investissement de différentes ressources. Il convient donc de les envisager en totalité et de réfléchir à leur gestion :

- *Quelles sont ces ressources de départ ?*
- *Quelles sont les ressources qui paraissent manquantes (dont il faut se doter pour réussir le projet) ? Comment les gérer au mieux ?*

**Ces ressources peuvent être classées en 5 catégories :**

- **Les ressources en compétences** : elle permettent de définir les différentes capacités (savoir, savoir-faire, savoir-être) nécessaires pour mener le projet, de prévoir une organisation, une équipe cohérente (aptitudes, diplômes, expériences) et éventuellement des temps de formation
- **Les ressources sociales** : il s'agit des réseaux, des relations dont on dispose pour pouvoir mener à bien le projet (usager, bénévoles, partenaires professionnel, les agents des pouvoirs publics et privés, décideurs des politiques publiques et des pouvoirs privés). \*
- **Les ressources matérielles** : il ne s'agit pas seulement du petit matériel utilisable pendant des activités mais aussi des différents locaux qui peuvent être nécessaires à la réalisation d'une ou de plusieurs actions (mise à disposition, planning ...)
- **-Les ressources économiques** : avant le lancement du projet, il faut établir un budget prévisionnel.

#### **La planification**

- **Le plan d'action** permet d'établir une liste précise des actions et d'organiser les priorités. Il faut, en effet, planifier les actions en fonction des objectifs, des priorités et des contraintes. Il s'agit notamment de repérer les actions qui sont conditionnées par une autre action, d'identifier les contraintes d'enchaînement et de veiller à la disponibilité des différentes ressources.  
CF Échéancier, diagramme de gantt
- **Le plan de trésorerie ou budget prévisionnel** doit permettre de programmer les besoins financiers nécessaires aux actions en temps utile.

#### **L'anticipation des problèmes**

Tout projet comporte ses difficultés. Au moment de l'élaboration, il est important d'anticiper des stratégies propres à dépasser les obstacles prévisibles.

Pour cela, il faut :

- Identifier les faiblesses du projet, de l'activité et les problèmes susceptibles d'en découler
- Identifier les causes de ces problèmes, et les mesures à prendre
- Identifier les actions de recours, pour le cas où les mesures prévues auraient échoué

### 4. Réalisation du projet

**Il s'agit de la phase opérationnelle.** Au cours de cette phase, le travail effectué en amont et les différents outils mis en place vont permettre de suivre pas à pas cette réalisation :

- En utilisant et adaptant les documents de suivi
- En communiquant sur le projet vers les partenaires et les médias
- En communiquant au sein de l'équipe du projet
- En sachant appréhender les problèmes et les blocages du projet

**Le suivi du projet consiste à analyser la situation à un instant donné de la réalisation.** Il s'agit notamment de :

- Suivre l'avancement des tâches pour mesurer ce qui a été fait et ce qui reste à faire
- Suivre l'évolution des dépenses et des recettes pour ajuster le coût prévisionnel du projet
- Ajuster la répartition des tâches dans le temps
- Décider des modifications à apporter au projet

## 5. Évaluation

### Définition

L'évaluation est un processus qui accompagne un projet et sert à vérifier dans quelles mesures les objectifs fixés sont atteints. **Elle mesure l'écart entre ce qui est projeté et ce qui est réalisé**, tenant compte des moyens mis en place et des délais accordés. L'évaluation permet également d'informer les partenaires institutionnels des résultats du projet.

### Processus

#### 1. Choisir des critères de jugement

Ce sont des caractéristiques sur lesquelles on peut fonder un jugement. Ils sont définis par rapport aux objectifs.

#### 2. Définir des indicateurs de réussite

Pour chacun des critères, **il faut définir des indicateurs**, c'est-à-dire des éléments dont la variation quantitative ou qualitative permettent de vérifier qu'un objectif a été complètement, partiellement ou pas du tout atteint.

*Par exemple, si un des critères est l'augmentation du nombre de personnes bénéficiaires de l'action, un indicateur simple est le nombre de personnes accueillies.*

#### 3. Mettre en place des instruments de mesure et de suivi des indicateurs

Il y a de nombreuses manières de faire remonter à la surface les effets ou les résultats obtenus :

- Les questionnaires
- Les interviews
- L'observation
- L'analyse de documents ...

## Activité 2 Identifiez les étapes de la démarche de projet

## **B . Les acteurs du projet**

Le management d'un projet consiste à la fois à organiser, animer et créer les conditions de réussite de ce projet. Cette réussite passe par la contribution, l'implication d'acteurs ayant des qualités et des compétences diverses et complémentaires. Il s'agit d'un travail d'équipe.

### **- Le chef de projet**

Il pilote et anime le projet dans sa globalité, il doit donc :

- favoriser l'unité du groupe de travail
- créer les conditions favorables au bon déroulement du projet
- être un bon animateur : savoir négocier, écouter, motiver, déléguer, faire confiance
- savoir tenir compte des compétences et des affinités des membres du groupe de travail
- avoir des capacités organisationnelles

### **- Le comité de pilotage**

Le **comité de pilotage** est un groupe de personnes chargées de veiller au bon fonctionnement d'un projet au sein d'une institution.

Pour améliorer le suivi d'un projet sur le plan de l'observation et des choix à effectuer, il se constitue généralement une équipe transversale au projet : le comité de pilotage. Le comité de pilotage est généralement constitué d'un membre de chaque catégorie d'intervenants.

- **L'équipe projet**: elle constituée des personnes participant au projet au niveau de l'exécution. Ils ont placé sous l'autorité du chef de projet. Ils appartiennent à la structure porteuse ou à des partenaires proches.

- **Les partenaires** : ils sont extérieurs à l'organisation porteuse du projet mais peuvent être associés à celle-ci. Il peut s'agir de personnes ou d'organisations On distingue différents partenaires en fonction de leur rôle (appui technique, rôle institutionnel, financier, communication...)

## **Activité 3 : Identifiez les acteurs du projet**

## **C. Les outils de mise en œuvre et de suivi du projet :**

### **• Le cahier des charges :**

Ce document définit avec précision l'organisation d'une action. Il reprend différents points tels que l'organisation humaine, temporelle, géographique, technique et la méthodologie.

Il regroupe l'ensemble des éléments organisationnels qui gravitent autour de l'action. Il permet aussi un suivi précis du déroulement de l'action.

### **• Les fiches actions :** elles résument les actions et les moyens alloués. Sous forme de fiche ou de tableaux

### **• Les plannings :**

Il permettent de visualiser l'organisation du travail et des différentes activités dans le temps mais aussi de prévoir et contrôler l'exécution des tâches. (*planning, échancier, diagramme de gantt*)

### **• Fiche de répartition des tâches**

### **• Le tableau de bord :**

Est un outil d'aide à la décision et à l'action. Il contient des indicateurs qui rendent compte du fonctionnement du projet.

Il obéit à deux objectifs :

- o Contrôler le bon déroulement du projet : il contient un plan d'action présentant des tâches regroupées en activités, des charges, des durées et des ressources avec des indicateurs de bon déroulement.
  - o Contrôler la pertinence du projet : en mesurant le niveau de satisfaction des utilisateurs avant et après l'aboutissement du projet afin de confirmer la pertinence de celui-ci.
- **Les outils de recueil de données**
  - **Les fiches de suivi, les fiches bilan**

### **Conclusion :**

Il existe de nombreux outils facilitant la gestion de projet, souvent issus de la gestion de production ou du marketing ils sont déclinés pour être utilisés dans toute démarche de projet :

**FFOM** (forces, faiblesses, opportunités, menaces SWOT en anglais)

PCDA (plan, do, check, act) appelée aussi **roue de deming**

Fleur de lotus

Kanban

..... **A vous de trouver les vôtres...**

