

Chapitre 3 :

ORGANISATION ET GESTION D'UN PROJET

Intérêt du chapitre

L'une des préoccupations essentielles de celui qui finance le projet ou de tout autre partenaire à un projet est de savoir si l'initiateur du projet a les capacités ou les aptitudes pour conduire normalement le projet. Cette préoccupation est d'autant plus normale, fondée qu'un projet peut être rentable, mais si le promoteur n'a pas les aptitudes techniques, commerciales ou motivationnelles nécessaires pour la conduite, il échouera.

Objectifs

Objectif général:

Présenter le cadre conceptuel de la gestion des projets.

Objectifs spécifiques:

- Identifier les outils et techniques de gestion des projets;
- Présenter les étapes de la gestion de projet;

Sommaire

- **Leçon 1: Généralités sur la gestion de projet**
- **Leçon 2: Etapes de la gestion de projet**
- **Leçon 3: Etude de quelques outils et techniques de gestion**

Leçon 1 : Généralités sur la gestion de projet

Objectifs de la leçon 1

- Présenter le cadre conceptuel des projets

Intérêt de la leçon 1

- S'assurer que le promoteur a les aptitudes techniques, commerciales ou motivationnelles nécessaires pour la conduite d'un projet.

1 - Qu'est ce que la gestion ?

Gérer c'est mener, de façon dynamique, dans un environnement donné dont il faut maîtriser la complexité, des activités en vue d'atteindre un ou plusieurs objectifs.

Cette conduite d'activités est possible grâce aux ressources mises à la disposition du gestionnaire que ce dernier canalise grâce aux choix pour atteindre les objectifs définis.

2- Avec quoi on gère ?

Les outils c'est-à-dire une série de méthodes à savoir :

- La connaissance (savoir)
- Les aptitudes (savoir faire)

Les pratiques qui sont liées au comportement du gestionnaire :

- Savoir être
- Personnalité et environnement

Quant aux moyens (humains, matériels etc.) et le temps, ils constituent des contraintes même si dans la plupart des projets ils ne sont pas considérés comme tels.

Cependant, il faudra les gérer (les contraintes) avec les outils adaptés à la nature et à la spécificité des projets.

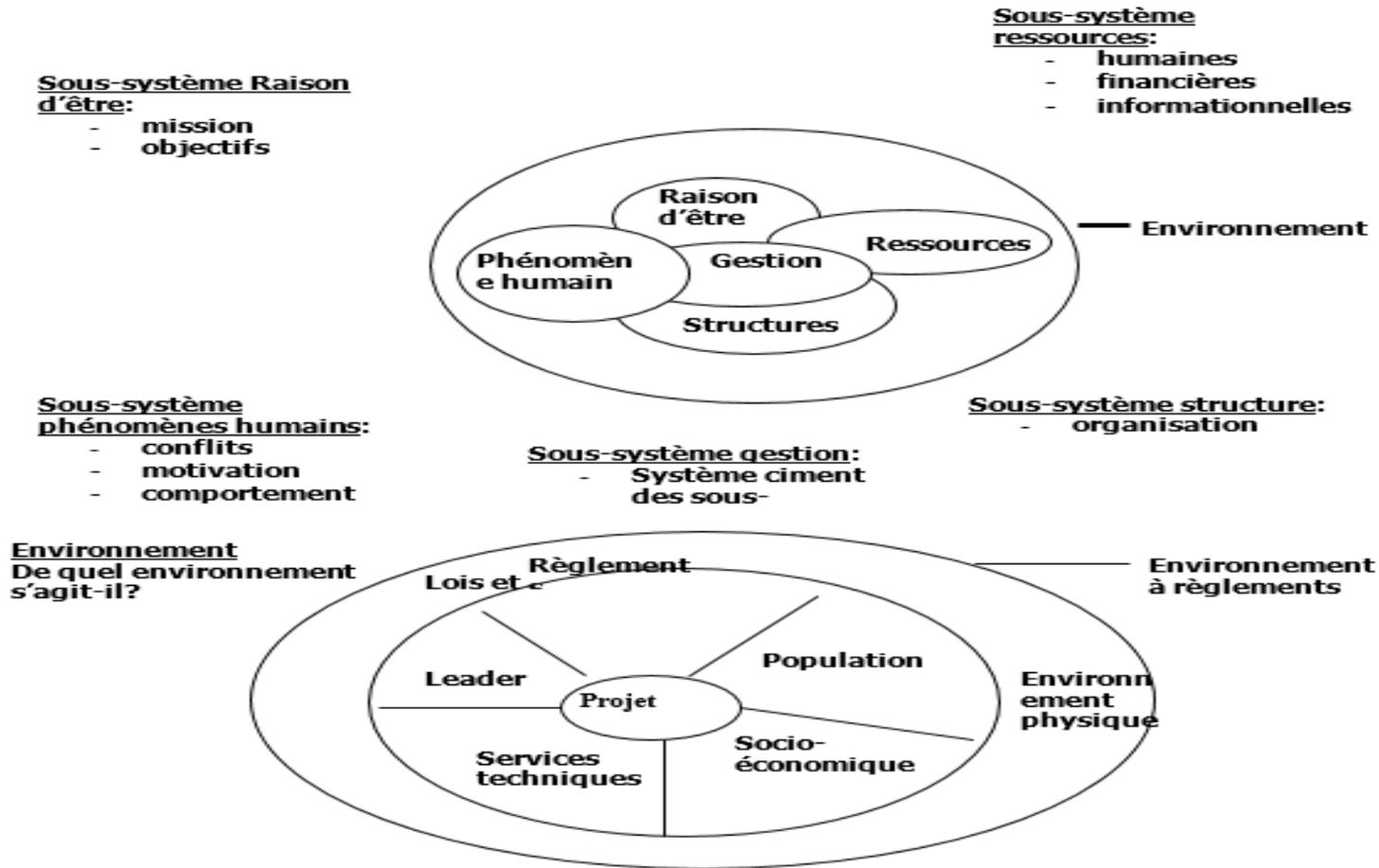
3- Quel est le cadre conceptuel des projets?

Selon KAST & ROSENWEIG, un projet peut être vu sous deux angles :

- Selon un modèle descriptif.
- Selon un modèle fonctionnel

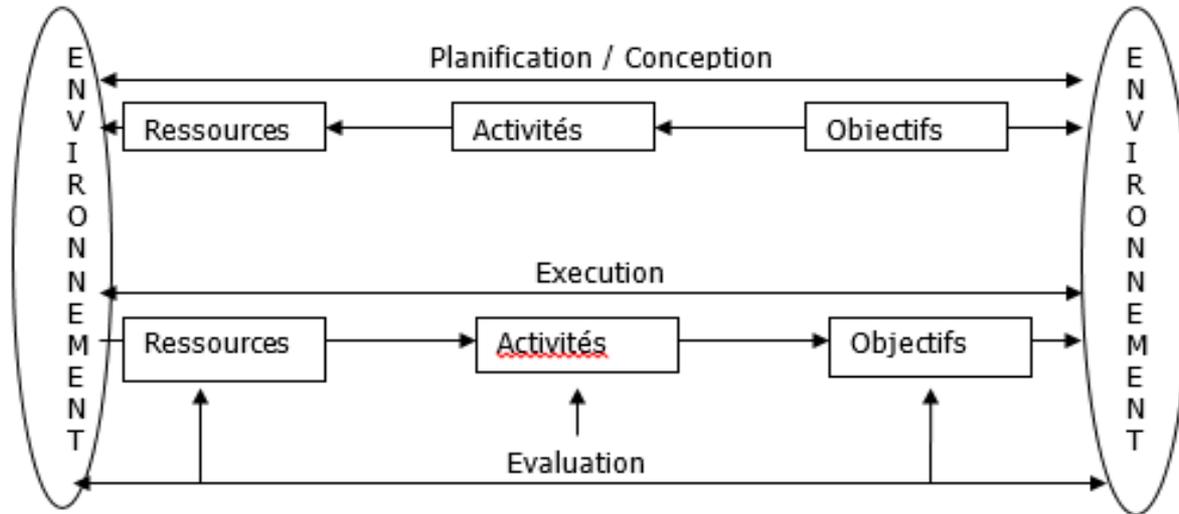
a) – Selon un modèle descriptif

Un projet est composé de sous-systèmes, le tout baignant dans un grand système appelé environnement.



2)– Le modèle fonctionnel

Ce modèle décrit le projet selon 3 grandes phases :



Fournisseurs ou bailleurs

- population
- Etat
- Collectivités locales
- Bailleurs de fonds

Clients ou bénéficiaires

- population
- Etat
- Collectivités locales

Synthèse de la leçon 1

- la gestion
- le modèle descriptif
- le modèle fonctionnel

Leçon 2: Etapes de la gestion de projet

Objectifs de la leçon 2

- Présenter les étapes de la gestion de l'exécution d'un projet;

Intérêt de la leçon 2

- Afin d'éviter tous les commentaires de nature à alourdir la compréhension du projet, le promoteur est tenu de dire l'essentiel concernant le projet. En un coup d'oeil, le lecteur devra se faire une idée exacte de l'objet du projet. En effet, en une ou deux phrases, le promoteur devra être en mesure de dire exactement en quoi consiste son projet.

Avant toute exécution de projet, quatre principales questions méritent d'être posées à savoir :

1 – quel est l'objectif à atteindre

2 – quels sont les acteurs impliqués ?

3 – quand doit-il être terminé ?

4 – quelles sont les ressources disponibles ?

Les réponses apportées à ces interrogations apparaîtront dans la résolution des huit principales étapes appelées étapes de la gestion de l'exécution :

Les étapes de la gestion de l'exécution

| ETAPES DE GESTION | OUTILS ET TECHNIQUES |
|--|---|
| 1 – Constituer l'équipe d'exécution | <ul style="list-style-type: none"> ○ Le travail en équipe |
| 2 – Clarifier les objectifs, extrants, etc. du projet | <ul style="list-style-type: none"> ○ L'arbre d'objectif ○ Le cadre logique ○ Les indicateurs de progrès. |
| 3 – Identifier et classer les activités, établir les procédures de routine. | <ul style="list-style-type: none"> ○ La ventilation des activités (organigramme, matrice des responsabilités) |
| 4 – Préparer un échéancier | <ul style="list-style-type: none"> ○ Le réseau de performance (méthode du PERT, ABC...) ○ Graphique de GANTT |
| 5 – Affecter les responsabilités | <ul style="list-style-type: none"> ○ Le graphique de responsabilité |
| 6 – Développer le système d'information du projet et établir les mécanismes de rétroaction | <ul style="list-style-type: none"> ○ Les indicateurs de progrès ○ L'interview ○ Le questionnaire ○ Le système de contrôle (rapport, tableau de bord, manuel de procédure) |
| 7 – Anticiper les problèmes probables et développer des alternatives. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Le cadre logique ○ Le réseau de performance ○ Le graphique de GANTT ○ La reconnaissance de l'environnement |
| 8 – Utiliser les outils d'adaptation aux changements, répéter les étapes. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Le système de contrôle ○ La reconnaissance de l'environnement |

Leçon 3: Etude de quelques outils et techniques de gestion

Objectifs de la leçon 2

- Identifier les outils et techniques de gestion des projets

Intérêt de la leçon 3

- Cette rubrique a pour objectif de préciser un certain nombre d'éléments. Elle devra dire exactement ce que le promoteur souhaite faire et indiquer la nature de la structure qu'il envisage de mettre en place, son lieu d'implantation et donner des raisons de ce choix. Cette partie doit faire ressortir également les motivations personnelles des promoteurs, en d'autres termes justifier le projet.

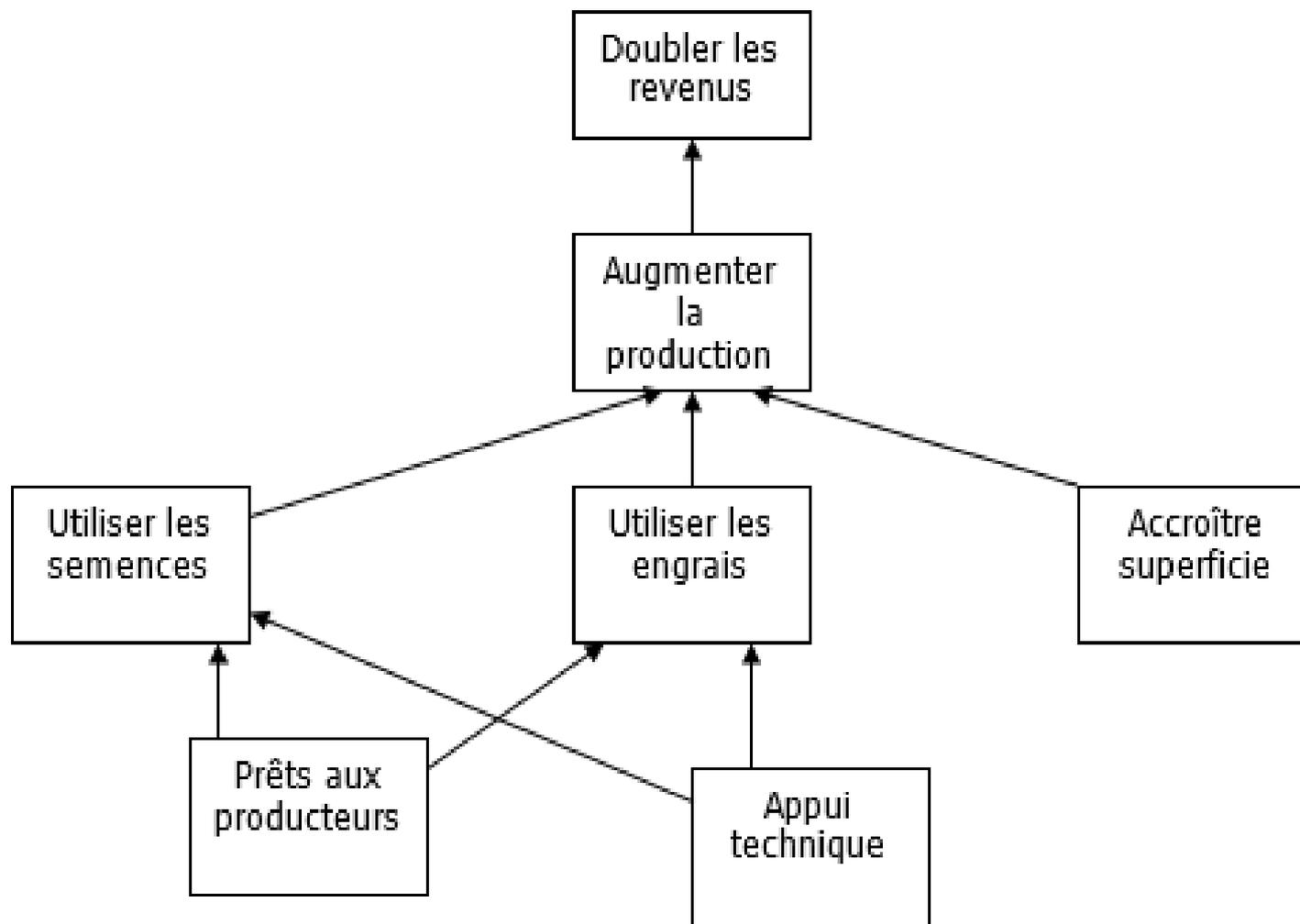
3.1 – L'ARBRE DES OBJECTIFS

L'arbre des objectifs constitue un diagramme prenant la forme d'un graphe ou d'un arbre inversé dont les branches représentent les liens causes - effets ou fins – moyens entre les différents objectifs d'un projet déterminé ; les objectifs aux niveaux les plus bas de la hiérarchie permettent d'atteindre les objectifs supérieurs.

L'outil qu'il est présuppose l'existence des liens logiques de causalité entre les objectifs groupés à l'intérieur du projet.

EXEMPLE

| | | | |
|-----------|-------------------------|---|--------|
| Plan | Objectifs politiques | Objectif : doubler les revenus des agriculteurs | FIN |
| | | Stratégie : augmentation de la production de 50% | MOYENS |
| Programme | Objectifs stratégiques | Objectif : augmenter la production de 50% | FIN |
| | | Stratégie : utiliser les semences sélectionnées et engrais | MOYENS |
| | Objectifs opérationnels | Objectif : utiliser les semences et engrais | FIN |
| | | Stratégie : - prêts aux producteurs - appui technique | MOYENS |



Les objectifs politiques : au niveau supérieur ou national cela correspond à l'impact du projet sur la collectivité, c'est-à-dire le changement dans le niveau de vie ou l'augmentation de la capacité de développement d'une communauté.

Les objectifs stratégiques : niveau moyen ou sectoriel, cela correspondant aux effets du projet sur un secteur ou sous secteur donné.

Les objectifs opérationnels : niveau d'exécution du projet, ils concernent les résultats physiques obtenus grâce aux activités et ressources mises en œuvre.

Comment établir (construire) l'arbre des objectifs ?

1 – établir la liste des objectifs sans hiérarchie

2 – identifier les liens logiques entre ces objectifs
(relations fins – moyens)

3 – Hiérarchiser ces objectifs sur la base des liens logiques en procédant comme suit :

- Identifier l'objectif primordial et le placer au sommet de l'arbre. (objectif auquel tous les autres sont rattachés)
- En partant de ce sommet, établir les liens logiques qui existent entre les différents objectifs

4 – Vérifier la cohérence de l'arbre des objectifs en équipe

3.2 – LE CADRE LOGIQUE

Le cadre logique est une matrice à 4 lignes, 4 colonnes comme ci-dessous représenté :

| R.N. (résumé narratif) | I.O.V (Indicateurs objectivement vérifiables) | M.V. (moyens de vérification) | C.C. (conditions critiques ou hypothèses) freins à la réalisation des objectifs |
|---|---|--|--|
| <u>Objectif global (le but)</u> | | | |
| Objectif projet (spécifiques) Augmenter la production de céréale a Koudougou | La production passe de 100 000 à 130 000 T entre 1997 et l'an 2000/ Augmentation de la production de 30 000T en 3 ans | Rapport de campagne de la subdivision agricole de <u>koudougou</u> | Pluviométrie >= 400 000 T/ an |
| <u>Résultats</u> R1 Superficie enclavée R2 R3 R4 . . | - La superficie passe de 20 000 à 300 000 ha a partir de mai'97 - Rendement moyen | - Visite de terrains - Enquêtes sur les rendements | |
| <u>Activités</u> A11 A12 A21 . . | - Aménager | - Rapport de formation - Vérification | |

Objectif global : c'est ce vers quoi sont orientés les efforts déployés au titre du projet et ceux de projet complémentaires ou de même nature.

Objectif du projet : ou objectif spécifique : c'est ce vers quoi toutes les activités sont orientées. C'est le problème que le projet est censé résoudre s'il est réalisé avec succès.

Les résultats : ce sont les réalisations concrètes en termes de biens et services que l'on peut attendre du projet grâce aux activités mises en œuvre. Tous les résultats sont nécessaires et suffisants pour atteindre l'objectif du projet.

Les activités : ce sont les opérations à réaliser ou à entreprendre pour obtenir des résultats ; toutes les activités doivent être nécessaires et suffisantes pour réaliser des résultats.

Les I.O.V (indicateurs objectivement vérifiables) : ce sont des mécanismes grâce auxquels on peut avoir des données - quantitatives et qualitatives sur la réalisation des différents objectifs – l'indicateur permet de clarifier l'objectif en termes de quantité, qualité, temps et lieu.

Caractéristiques d'un bon indicateur ?

- objectivement vérifiable c'est-à-dire quantifiable ou observable
- pertinent c'est-à-dire approprié (ayant un rapport avec l'objectif)
- indépendant : chaque niveau d'objectif doit avoir son indicateur
- explicite : c'est-à-dire pour chaque niveau, il doit renseigner en termes de quantité, qualité, temps, lieu
- doit vérifier ce qui est important et non ce qui est facile à mesurer

Les moyens de vérification

Ils indiquent les sources ainsi que les supports ou moyens utilisés pour obtenir des données nécessaires pour vérifier l'indicateur

Les conditions critiques

Elles décrivent les conditions, évènements ou éléments sur lesquels l'équipe du projet n'a aucune emprise et qui soient nécessaires pour assurer la réussite du projet. Elles ne doivent pas inclure des facteurs dépendants du gestionnaire tels que : le personnel ne vient pas à l'heure. Par contre on peut avoir les calamités : inondations, épidémies, sécheresse. Elles sont évaluées en fonctions de leur problème de réalisation.

Synthèse de la leçon 3

- L'arbre des objectifs
- Le cadre logique

Evaluation formative de leçon 3

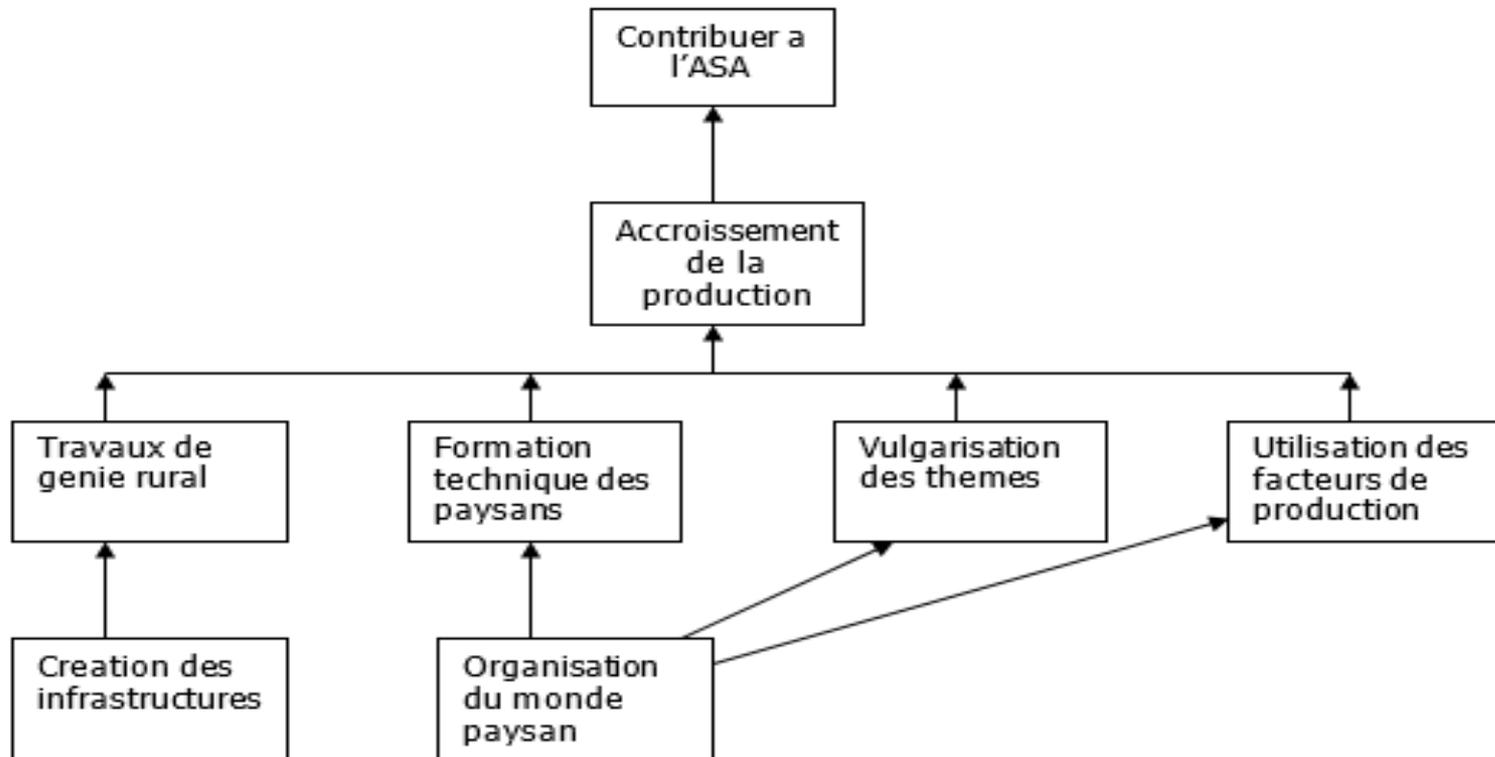
EXEMPLE : CAS

Pour contribuer à l'autosuffisance alimentaire (ASA) dans une région, il faut au préalable réaliser d'autres objectifs tels que :

- ❖ l'accroissement de la production
- ❖ la création d'infrastructures, pistes et puits
- ❖ les travaux de génie rural
- ❖ l'organisation du milieu paysan
- ❖ la vulgarisation des thèmes
- ❖ l'utilisation des facteurs de production
- ❖ la formation technique des paysans
- ❖ etc.

Evaluation formative de leçon 3

SOLUTION



Evaluation formative de leçon 3

La technique du brainstorming

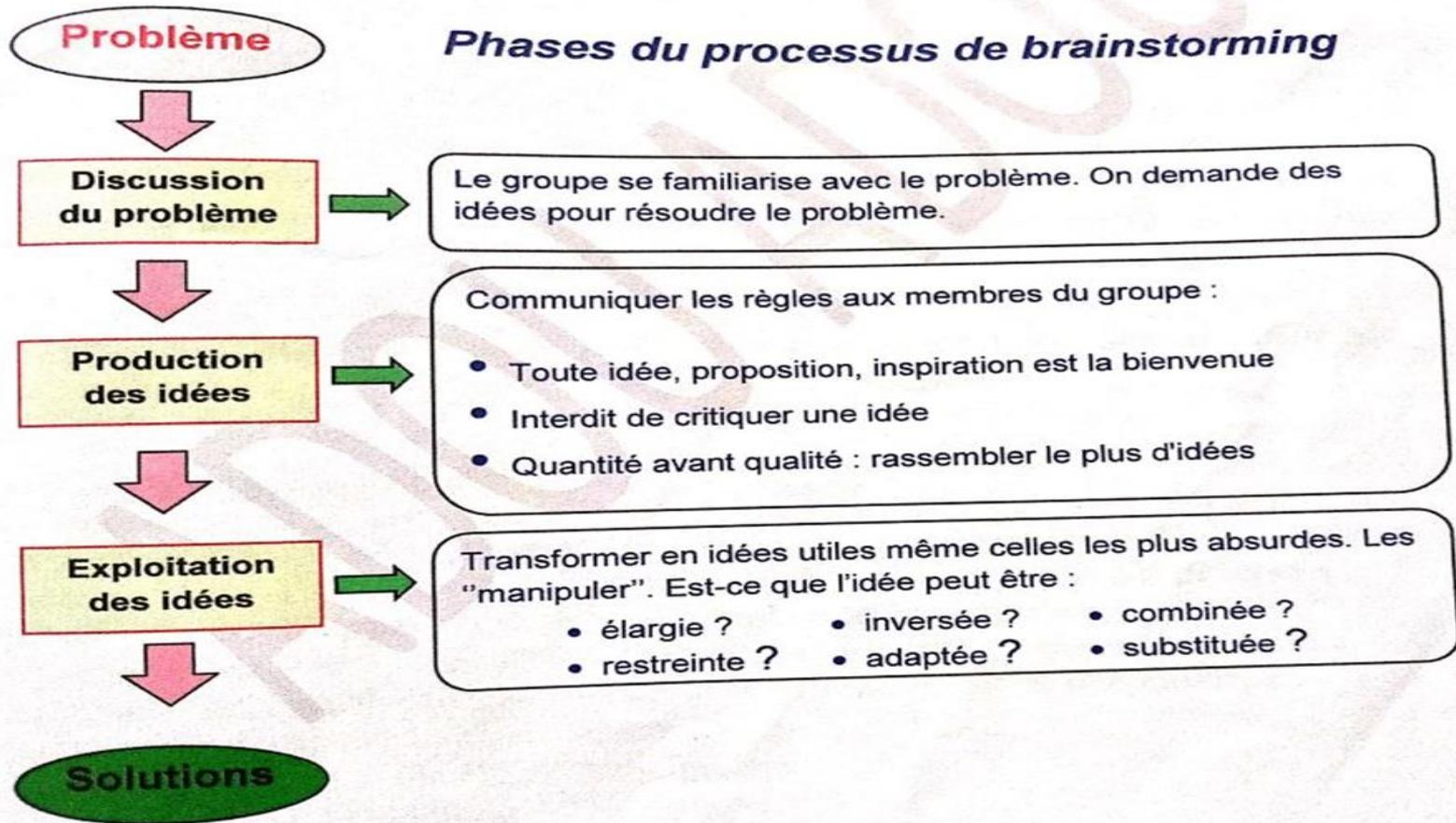
Le brainstorming" vient de l'anglais "brain" cerveau et "storm" tempête, orage. Pour faire court, vous pouvez dire "BS" ou pour faire français "Remue-méninges". C'est l'américain Alexander Osborn qui, en 1938, a mis au point le "brainstorming" Le remue- méninges est une méthode qui consiste à collecter le maximum de solutions dans le but de résoudre un problème lié à son environnement.

Il s'agit principalement de réunir un groupe de personne qui émettra des idées sur un sujet. L'objectif de la discussion est d'innover dans un secteur d'activité bien déterminé.

Le remue-méninges, ou brainstorming est une méthode de travail en groupe pour obtenir un nombre important d'idées.

C'est une méthode qui permet de dégager un ensemble de solutions potentielles, de réponses possibles ou d'idées, afin de débattre des avantages et inconvénients de chacune d'entre elles. Dans le cadre de la formation, le brainstorming est utilisé pour aider les apprenants à renforcer leur propre expérience en partageant avec les autres les vécus professionnels et culturels variés. Ils apprennent enfin à mieux choisir entre plusieurs solutions possibles.

Evaluation formative de leçon 3



Evaluation formative du chapitre 3

- Exercices
- QCM
- Travaux pratiques
- Travaux dirigés

Synthèse du chapitre 3

D'une manière générale, un projet est une réponse appropriée à un besoin précis d'une population, d'un utilisateur ou d'une clientèle.

C'est un ensemble d'activités menées pour transformer une situation avec problème (qui ne satisfait pas) en une situation sans problème (qui satisfait) sur une période définie. Ce chapitre a fait ressortir les outils et techniques de gestion des projets.