

Province du Brabant Wallon

Formation BW - Sciences administratives



**Module :**

**RECHERCHE DE SUBSIDES & GESTION DE PROJETS**

Année académique 2019-2020

# INTRODUCTION

## 1. Objectifs de ce module :

Les pouvoirs locaux sont amenés à concevoir et réaliser des projets d'intérêt public local en vue de rencontrer les besoins de la population qu'ils administrent.

Dans un contexte économique incertain, complexe et difficile par moment, et compte-tenu d'une croissance importante des missions d'intérêt général que les pouvoirs locaux (PL) sont amenés à accomplir, il est nécessaire, voire vital, pour un nombre important de projets locaux, de pouvoir bénéficier d'intervention sous forme de subsides ou autres formes d'aides financières.

Les subsides constituent une source de financement complémentaire qui permettent aux PL de réaliser des projets importants et utiles profitant aux citoyens. Si ceux-ci ne doivent pas être une fin en soi, ils constituent un moyen de satisfaire un nombre croissant de besoins, dans de nombreux domaines aussi variés que l'entretien des voiries, les zones de secours (pompiers), les services de police, les écoles, les loisirs, la culture, sans oublier un secteur particulièrement sensible qui est celui de l'aide sociale sous toutes ses formes (Logement, réinsertion, repas à domicile, aide alimentaire, aides aux énergies, ...).

Les promoteurs des projets gérés au sein des PL devront, par ailleurs, être vigilants au niveau de l'efficacité et la recherche de la qualité. Ces valeurs en particulier sont primordiales dans la gestion de l'action publique. C'est d'autant plus important que c'est l'argent des contribuables qui est à l'origine de la réalisation des projets publics.

Quelle que soit l'autorité subsidiante, la recherche de subsides impose rigueur, application et organisation. Les exigences sont généralement les mêmes: identification des besoins, analyse du contexte, détermination des objectifs, mise en place des moyens humains, matériels, financiers, respect des procédures, planification, mise en place d'outils d'évaluation. En bref, la recherche de subsides doit inévitablement s'inscrire dans une démarche méthodologique répondant aux principes fondamentaux de la gestion de projets.

Selon certaines statistiques spécialisées, globalement seuls environ un tiers des projets sont achevés dans les délais, en respectant le budget alloué et aboutissant aux résultats initialement déterminés. Pour le reste, soit les projets n'aboutissent pas, soit ils ont des résultats négatifs.

Le management de projets intervient dans ce cadre afin de structurer le projet pour lui donner une meilleure chance de réalisation et d'aboutissement. La gestion de projets aide les administrations (et les organisations d'une manière plus large) à respecter et à répondre aux attentes de leurs bénéficiaires. La gestion de projets permet également de garantir une utilisation optimale, efficace et efficiente des ressources disponibles (Budget, RH, matériels,..).

L'équipe projet doit impérativement prendre en compte le projet dans son environnement et en rapport avec le contexte dans lequel il évolue : parties prenantes, influences organisationnelles, influences socio-économiques, la présence des compétences-clés en management,... Cette mise en perspective permet à l'équipe projet de mieux sélectionner les phases du projet, d'anticiper les risques potentiels et de mieux choisir les outils les plus adaptés.

Certes, un projet réussi est un projet qui a atteint les objectifs en termes de qualité, de temps et de budget. Il est cependant parfois admis qu'un projet soit considéré réussi s'il satisfait le client ou le commanditaire, bien qu'il n'ait pas pu remplir les critères décrits plus haut. Il appartient au client/commanditaire dans ce cas d'assumer cette responsabilité.

**Dès lors, le présent module poursuit trois principaux objectifs :**

- a) Comprendre, assimiler, utiliser une méthodologie de gestion de projets (y compris les outils y afférant).
- b) Concevoir et réaliser un projet d'intérêt public local.
- c) Identifier les aides et subsides potentiels.

Ce cours a été conçu dans une approche pratique et interactive. Les échanges seront favorisés durant les séances. Les participants seront amenés régulièrement à faire état de l'avancement du projet qu'ils compte défendre.

Cette façon de faire permettra aux participants de se mettre en situation et de mettre en pratique au fur et à mesure les outils découverts durant le cours.

## 2. Le contexte général :

L'action des pouvoirs publics s'inscrit dans un contexte général qui a évolué de façon importante depuis une vingtaine d'années :

- Paradoxalement, alors que les nouvelles technologies ont entraîné un phénomène de mondialisation, le « local » a pris de l'importance : le citoyen demande de plus en plus de sa commune, de son environnement proche.
- Les exigences à l'égard des pouvoirs publics s'accroissent sans cesse, alors que, dans le même temps, les moyens dont ceux-ci disposent ne sont pas extensibles.
- La gestion des services publics demande une compétence de plus en plus pointue, de manière à s'adapter aux mutations sociales, économiques et technologiques.
- La gestion publique se doit d'être efficace, efficiente et productive et rejoint ainsi des concepts ou méthodes tirés du privé.
- Les mentalités ont changé et, avec elles, les besoins : d'une gestion administrative et du territoire, on est passé à une gestion beaucoup plus large, allant de celle de la culture, des loisirs à celle de l'environnement ou des énergies.
- La logique « non marchande » des services publics est de plus en plus en balance avec une logique « marchande » : on réfléchit à l'efficacité du « service proposé », à son équilibre budgétaire et parfois à sa rentabilité financière..
- En Belgique, le pouvoir fédéral a tendance à transférer sur les communes ou le CPAS des charges qui étaient siennes : par exemple, la lutte contre la fraude sociale ou les politiques de l'emploi (chômage) entraînent une augmentation des demandeurs de revenus d'intégration ou d'aide sociale (CPAS).

## 3. Le principe :

Ce module propose une méthodologie de gestion de projet applicable à tout type de projets d'intérêt public local. Les outils sont exploitables quel que soit la taille ou la nature du projet choisi.

En commençant par le **choix** du projet, en adéquation avec un **besoin d'intérêt public local (origine PST, par exemple)**, nous examinerons comment réaliser sa **mise en œuvre**, dans le respect d'un **planning** d'exécution et comment mettre en place des outils de suivi et d'évaluation.

## **CHAPITRE I : QU'EST-CE QU'UN PROJET ?**

### **A. Définition :**

Un projet est entreprise temporaire décidée dans le but de réaliser un objectif particulier. C'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* »<sup>1</sup>.

Un projet se caractérise également par l'introduction de changements au sein de l'organisation qui peuvent impacter les processus de travail, les systèmes de productions, les mécanismes de gestion, la culture, les mentalités, le produit ou service final,...etc.

Le projet diffère des activités quotidiennes dans la mesure où le projet a un début et une fin, il est temporaire et il est unique. Alors que les activités sont répétitives et courantes. Tout comme ces dernières, le projet est limité par des contraintes de ressources. Il doit être planifié, exécutés et maîtrisés.

Les projets peuvent être transversaux à une organisation comme ils peuvent impliquer un ou plusieurs services ou départements. Les principes de gestion de projets peuvent être appliqués à tout type de projets quel que soit sa taille ou ses objectifs. Certaines connaissances et techniques exigées pour gérer un projet sont spécifiques à la discipline et différent de celles demandées pour gérer des processus opérationnels (ex : gestion de dossiers, suivi administratif, ...).

Il est à noter qu'un ensemble de projets associés constitue un programme (voire un portefeuille de projets). Celui-ci permet de centraliser la gestion des projets associés afin de respecter les

---

<sup>1</sup> Organisation Mondiale de Normalisation.

objectifs stratégiques et transversaux de l'organisation. Les projets sont dès lors gérés d'une façon coordonnées ce qui permet d'obtenir les bénéfices qu'ils ne seraient éventuellement pas possible d'obtenir si les projets étaient gérés distinctement (exemple : un programme d'aménagement d'un territoire qui comprend plusieurs projets).

De même qu'un sous-projet constitue une composante d'un projet plus grand. Cette parcellisation facilite la maîtrise et le suivi de certains aspects du projet.

### **B. La triple contrainte :**

La qualité du projet est affectée par l'équilibre de trois facteurs : le temps (délais, échéance) - le budget (coûts) - la performance (le scope, le résultat attendu).

Un projet réussi est un projet qui livre le produit ou service requis dans le délais attendu et en respectant le budget alloué. Un changement affectant le délai impacte impérativement au moins un des deux autres paramètres. Le facteur risque est un élément sérieux à prendre en compte dans la gestion de projets. Son apparition peut produire un effet négatif sur le résultat du projet.

### **C. Les parties prenantes du projet :**

Les parties prenantes d'un projet sont les personnes, institutions, organisations qui sont principalement concernés et activement impliqués par le projet, qui y ont un intérêt particulier ou qui peuvent d'une manière ou d'une autre être positivement ou négativement impactés par les résultats du projet.

Il est dès lors impératif d'identifier et d'analyser très tôt les parties prenantes du projets pour bien comprendre leurs attentes, leurs besoins, leurs rôles, et leurs responsabilités.

La question à se poser : **comment obtenons-nous des parties prenantes ce dont nous avons besoin de la manière la plus efficace ?**

On privilégiera à ce niveau les techniques de brainstorming, les interviews ou encore des ateliers thématiques.

Les parties prenantes peuvent être favorables ou défavorables au projet. Les premières devraient normalement bénéficier des résultats et du succès du projet alors que les secondes sont celles qui considèrent que si le projet réussi, elles subiront des conséquences plutôt négatives. Les premières vont alors apporter leur soutien et aide pour faire aboutir le projet alors que les secondes vont logiquement essayer d'entraver sa progression. Ex : projet de contournement d'une ville → demande de réalisation d'études poussées (finance, environnement, urbanisme,...).

Les principales parties prenantes rencontrés dans un projets sont les suivantes : le chef de projet, le comité de pilotage, le commanditaire (celui qui finance le projet), l'organisation réalisatrice du projet (services internes), les utilisateurs/bénéficiaires/public cible (citoyens, entreprises, universités,...), les personnes influentes, autres ( ?).

Une bonne analyse des parties prenantes permet d'obtenir une meilleure connaissances de leurs intérêts, leurs exigences et des éventuelles influences sur le projet. Oublier une partie prenante ou ignorer ses exigences peut parfois porter préjudice aux résultats du projet.

#### D. Les influences de la gestion de projets :

##### a) **La structure et le style organisationnel** :

Les projets font partie d'une organisation plus vaste. La gestion de projets reflètent le plus souvent le mode organisationnel de l'administration.

**Les organisations « orientées » projets** sont dans certains cas structurées en unités fonctionnant par projets et elles disposent de systèmes de management conçus pour soutenir efficacement les besoins des différents projets. Ce style organisationnel rend la gestion de projets plus efficace et fluide.

À l'opposée **les organisations dites fonctionnelles** présentent une architecture plus classique où les membres du personnel sont groupés par spécialités dans le but de réaliser les activités permanentes. Elles réalisent également des projets mais ils sont assez souvent cantonnés dans une même unité. C'est-à-dire que les projets sont développés indépendamment des autres services ou unités et n'incluant dès lors que le personnel du service concerné. Les autres services sont généralement sollicités fonctionnellement (pour avoir un avis, une expertise, un produit,...) sans toutefois faire (physiquement) partie du projet.

La recherche de l'efficacité oblige néanmoins et de plus en plus les organisations publiques à sortir de ce schéma pour développer des projets transversaux impliquant des services et des entités différentes.

Par ailleurs, il existe également des **organisations dites matricielles** qui représentent un mélange de structures fonctionnelles et par projets. En fonction de la culture interne et du mode de management, elles peuvent parfois davantage tendre vers des formes plus fonctionnelles où le chef de projet est plutôt un coordinateur-facilitateur, ou plus par projets où le chef de projet est un réel manager avec une mission à temps plein et qui dispose d'une autorité importante et d'une autonomie accrue.

##### b) **La culture interne** :

Chaque organisation développe une culture propre qui se reflète au travers le référentiel des valeurs, les normes, les convictions, les attentes, les procédures internes, l'éthique, les relations internes, les horaires de travail, les politiques menées,....

La culture d'entreprise a souvent une influence directe sur la gestion des projets.

**c) Le contexte socio-économique :**

À l'instar des entreprises commerciales, les administrations publiques sont également impactées par les influences émanant de leur environnement : nouvelles politiques sociales ou économiques, développement de la population, normes et réglementations, influences culturelles, restrictions budgétaires, ...

Les responsables de projets doivent prendre en compte ces différentes tendances qui peuvent dans certains cas perturber le déroulement du projet.

**E. Les compétences clés en gestion de projets :**

La gestion de projets fait appel à une large palette de compétences et de qualités professionnelles. Ces compétences sont essentielles pour le chef de projet et pour l'équipe qui l'entoure.

Le chef de projet doit comprendre le contenu du projet et également confirmer la compréhension du contenu auprès des commanditaires. Il doit aussi être en mesure de traduire les besoins en exigences et en objectifs. Il doit être capable d'identifier l'ensemble des livrables et leurs exigences. Le produit ou service doit être décomposé pour faciliter l'identification (SDP).

Pour ce faire, il est indispensable de disposer des compétences liées à l'organisation, la planification, la négociation des ressources, la maîtrise des processus internes et touche à des disciplines telles que la comptabilité, les achats, la logistique et les approvisionnements, le droit, les politiques de santé et de sécurité, l'informatique et la technologie de l'informations, la communication, la GRH, ...

**Chapitre II : qu'est-ce qu'un projet d'intérêt public local ?**

Un projet d'intérêt public développé par un pouvoir local (commune, CPAS, province, hôpitaux publics, intercommunales,...) vise à satisfaire un besoin nouveau ou à apporter de nouvelles réponses à un besoin existant (attentes des citoyens, amélioration d'un service/prestation,...). Il répond à un intérêt public local et s'inscrit dans une action globale du pouvoir concerné exprimée au travers d'une vision politique (ex : déclaration de politique générale, plan stratégique transversal - PST).



Le projet exprime donc un ensemble cohérent d'objectifs et de moyens mis en œuvre de manière coordonnée en vue d'arriver à un résultat déterminé.

Le projet nécessite une concertation, une adhésion majoritaire et bien souvent des partenariats publics ou privés. Il doit être mis en œuvre de manière coordonnée et doit pouvoir être objectivement évalué.

#### **F. Le choix du projet :**

Le choix du projet est déterminé par un besoin constaté, dont la satisfaction est de la compétence du pouvoir local qui le réalise et que celui-ci est seul à pouvoir satisfaire ou est le plus indiqué pour le mieux satisfaire : cela nécessite donc un « état des lieux » préalable et une analyse de la faculté ou de l'opportunité de le réaliser.

Dans ce cadre, le choix d'un projet dépend de divers critères quantitatifs, qualitatifs et politiques.

##### **a) Critères quantitatifs :**

Il y a une réflexion à mener sur l'adéquation entre le projet à mener et la population dont le besoin est à satisfaire : on ne construira pas une piscine municipale si la commune ne compte que peu d'adeptes de la natation (Sauf à inciter, dans une démarche proactive, les citoyens à faire de la natation un objectif de sport et de santé...). Par contre, on conçoit aisément que des aménagements d'accès des lieux publics aux personnes à mobilité réduite est d'intérêt général même si cela ne concerne qu'une petite partie de la population. Tout est question d'appréciation.

##### **b) Critères qualitatifs :**

Il ne sert à rien de réaliser un projet pour répondre à un besoin que d'autres instances, privées ou publiques, comblent parfaitement.

En outre, il sera préférable de réaliser un projet de qualité plutôt que de miser sur le « gigantesque » : viser l'efficacité, l'efficience, la rentabilité sociale.

##### **c) Critères politiques :**

L'intérêt public est une notion qui paraît parfois assez abstraite ; il peut présenter de multiples facettes différentes selon la sensibilité politique de la majorité en place.

Ainsi, l'aménagement d'un quartier au sein d'une commune pourra être envisagé de façon radicalement différente, selon qu'on privilégie l'habitat, la mobilité, l'environnement, les espaces verts, les commerces, la mixité sociale par exemple.

## DEUXIEME PARTIE : LE MANAGEMENT DE PROJETS

Le management de projets est une discipline qui requiert « l'application de connaissances, compétences, outils et techniques aux activités du projet afin d'en respecter les exigences », ce qui nécessite la mise en application de processus de planification, d'exécution, de surveillance, de maîtrise, de clôture.

Le management de projet regroupe dès lors **l'ensemble des méthodes et outils d'organisation du travail, de planification et de gestion des ressources dans le but d'atteindre un résultat précis.** C'est donc une démarche de gestion qui doit permettre de rencontrer les besoins de manière efficace, cohérente et progressive.

Cette démarche renforce la motivation et la responsabilité des acteurs. Elle contient un système d'évaluation et de contrôle qui permet un suivi et des réajustements constants. Le management de projets est donc **multidisciplinaire, transversal et relationnel.**

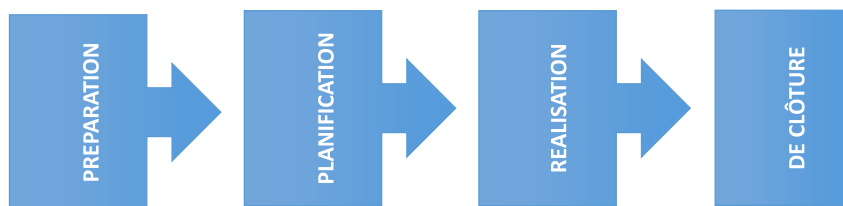
Son **principe de base** peut être résumé comme suit : la hiérarchie fixe les objectifs aux agents qui sont chargés de gérer les moyens et les méthodes nécessaires pour les atteindre. A l'opposé de la bureaucratie, il doit favoriser le dynamisme et l'initiative plutôt que l'imposition d'une règle.

Gérer un projet comprend entre-autres :

- L'identification des exigences ;
- L'établissement d'objectifs clairs et réalisables (SMART);
- La recherche de l'équilibre entre la qualité, le contenu, les délais et les budgets (couts) ;
- L'adaptation des spécifications, plans et approches des différentes attentes des parties prenantes ;
- Encadrer et motiver les ressources humaines.

## CHAPITRE I : LE CYCLE DE VIE D'UN PROJET

Tout projet comporte plusieurs phases logiques et interdépendantes qui relient le début du projet à sa fin. La littérature spécialisée regorge de méthodologies et de concepts relatifs à la gestion de projets. Il n'existe pas une seule et unique façon de définir le cycle de vie d'un projet. Il est toutefois généralement admis que ce dernier connaît principalement les phases suivantes : phase de préparation, phase de planification, phase de réalisation (développement et mise en œuvre) et phase de clôture.



Le projet est donc divisé en plusieurs phases afin d'exercer une meilleure maîtrise sur son développement, tout en maintenant une cohérence et des liens appropriés avec les tâches courantes du quotidien. L'identification et la maîtrise de ces étapes va permettre d'affiner la méthodologie choisie et de définir les processus qui interviennent dans la réalisation du projet.

Dans le cycle de vie du projet, le passage d'une phase à l'autre implique un transfert technique ou de responsabilité et se caractérise aussi par la production de livrables approuvés avant que le travail de la phase suivante ne soit entamé. Il arrive cependant dans certains cas de constater un chevauchement entre 2 phases.

D'une manière générale, le cycle de vie d'un projet permet principalement de définir le travail à exécuter dans chaque phase, les échéances où les livrables devront être générés et la manière de les vérifier et de les valider, les participants à chaque phase, les processus et critères d'approbation.

A noter qu'une démarche méthodologique, aussi pertinente soit-elle, ne prémunit pas du risque d'erreur<sup>2</sup> mais elle contribue à réduire sa probabilité.

I. **Phase de préparation (ou avant-projet) :**

C'est la phase qui voit la naissance du projet. Elle permet l'identification de l'opportunité, l'émergence d'une idée. L'étude de faisabilité est autorisée mais le projet en soi n'est pas encore validé.

L'opportunité ou l'idée exprime soit la volonté d'améliorer une situation existante, soit la volonté de rencontrer un besoin nouveau. La première question est : **quel est le but recherché ? Que réaliser ? → le quoi et le pourquoi.**

Pour y répondre, il faut identifier un besoin réel exprimé au niveau de la communauté. Il est donc primordial de savoir observer et écouter les acteurs de base : citoyens, associations, ..., d'être attentif à ce qui se fait ailleurs et de faire preuve de veille intellectuelle.

Pour se faire, certains outils et techniques seront privilégiés : les statistiques, les bases de données, les enquêtes et sondages, les espaces de rencontres, les observations et les analyses...

Il est également recommandé de faire preuve de créativité (Animations, stimulation, groupes de travail, analyses comparatives, rencontres citoyennes,...). De veiller au décloisonnement des services et à réfléchir d'une manière transversale (collaboration des services, interdisciplinarité, ouverture d'esprit et vue d'ensemble, inscription du projet dans la politique générale du pouvoir local concerné). Enfin, il faut maintenir une gestion dynamique des procédures et un suivi rigoureux dès la première phase du projet (établissement d'un planning reprenant les diverses procédures sur une ligne du temps, constitution d'un dossier-type, prévision, anticipation,...).

---

<sup>2</sup> Erreur = mauvais choix dans un environnement inconnu.  
Faute = mauvais choix dans un environnement connu.

## 1) Le diagnostic :

### a) **Le diagnostic interne :**

Il faut situer le projet par rapport aux initiatives existantes et évaluer la pertinence du projet par rapport à celles-ci. La question à se poser est donc : **qu'est-ce qui se fait déjà au sein du territoire géré par le pouvoir local ou au profit du public-cible ?**

Plusieurs cas sont possibles :

- Le projet s'avère faire double emploi avec ce qui existe ;
- Le projet répond à un besoin réel pour lequel aucune initiative n'existe ;
- Le projet s'insère dans une dynamique existante et constitue un « plus ».

### b) **Diagnostic externe :**

Les initiatives ne se limitent pas aux strictes frontières du territoire géré par le pouvoir local : des projets peuvent répondre, par exemple, à une dynamique régionale ou provinciale, d'autres peuvent se construire en partenariats et répondre à des besoins qui dépassent le strict cadre territorial du pouvoir local.

Il faut se poser la question : **qu'est-ce qui existe déjà ailleurs : communes limitrophes, associations privées, etc... ?**

Il ne sert à rien de mettre sur pied un projet pour répondre à un besoin qui est rencontré par ailleurs de manière satisfaisante.

### c) **Diagnostic des acteurs et des réseaux :**

Il convient de voir s'il n'est pas judicieux d'instaurer des partenariats pour réaliser des économies financières, des économies d'échelles, une meilleure rentabilité quantitative ou qualitative... Il faut également, dans la mesure du possible, y associer les citoyens, notamment au travers des commissions communales constituées dans certaines matières comme l'aménagement du territoire, la mobilité, les aînés, la jeunesse, la culture, la citoyenneté,...

On peut enfin s'appuyer sur ceux qui ont déjà le « know how », le savoir-faire, ou encore l'argent, au sein de partenariats « win-win ».

## 2) La formulation de l'idée et la définition des objectifs :

La formulation de l'idée permet de préciser le périmètre (scope), d'identifier des objectifs claires et de conceptualiser le projet. Elle permet de définir le contenu et les contours du projet, mais aussi sa faisabilité et son efficacité.

La question à se poser est la suivante : **que veut-on faire et où veut-on aller ?**

Il faut donc définir des **objectifs**, c'est primordial si l'on veut pouvoir évaluer correctement un projet et mettre en place des outils d'évaluation.

On parle en général d'objectifs SMART : Spécifique (clairement défini), Mesurable, Accessible (atteignable), Réaliste (et réalisable), Planifiable (Temps). En plus, il est préférable que l'objectif soit également stimulant, concerté et accepté par l'équipe de projet et par les acteurs de terrain.

Pour être efficace, voici quelques conseils :

- Cerner d'abord clairement l'état de besoin à rencontrer.
- A partir de votre objectif principal, établissez les « sous-objectifs », ou étapes intermédiaires nécessaires pour arriver à l'objectif principal. (Vous pouvez faire un graphe sous forme d'arbre des objectifs reprenant au sommet l'objectif principal et les sous-objectifs en « branches » reliant ceux-ci.
- Aborder dès le départ les aspects pratiques de la mise en œuvre pour éviter de se rendre compte trop tard que le projet est irréalisable.
- Associez les membres de l'équipe chargée du projet aux diverses réflexions menant à l'établissement des objectifs.
- Évaluez la ligne de temps en tenant compte des impératifs des procédures (Décisions passant en collège ou en conseil, marchés publics, subsides...).

### 3) L'analyse :

C'est la détermination des stratégies et des solutions pour atteindre les objectifs. Pour ce faire, il convient de :

- Décrire le besoin que l'on veut satisfaire ;
- Décrire les moyens à mettre en œuvre ;
- Evaluer les investissements à consentir ;
- Envisager les risques et les contraintes ;
- Planifier ;
- Chercher les aides et subsides potentiels ;
- Apprécier l'impact du projet.

Cette réflexion permet de peser le pour et le contre. Elle se fera en termes de positif ou de négatif, avantages et inconvénients, bénéfiques et risques. L'idéal est de parcourir les divers scénarios possibles permettant ensuite de faire un choix définitif.

Plusieurs approches et techniques sont possibles, on retiendra plus particulièrement pour leur facilité et exhaustivité, le SWOT et le SOAR (moins connu).

#### a) **Le SWOT** (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats):

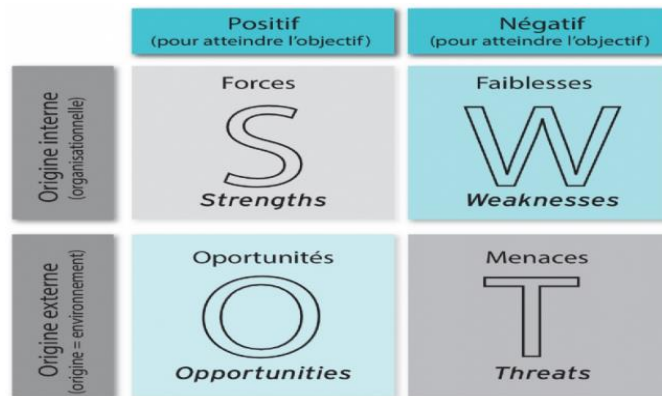
C'est un outil d'analyse stratégique qui combine l'étude des forces (Strengths) et des faiblesses (Weaknesses) d'un secteur, un territoire, une organisation, un projet, avec celle des opportunités (Opportunities) et des menaces (Threats) de son environnement afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximalisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimalisant les effets des faiblesses et des menaces.

L'analyse SWOT doit permettre d'identifier les axes stratégiques à développer et à planifier, mais aussi à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse.



Le recours à l'analyse SWOT permet de faire la balance entre les forces et opportunités, d'une part et les faiblesses et menaces d'autre part.



### Comment étudier et identifier les 4 facteurs ?

#### **Les forces :**

Ce sont les aspects positifs internes que contrôle le pouvoir local et sur lesquels on peut s'appuyer pour mener à bien le projet.

(Locaux, personnel compétent, savoir-faire interne, budget existant,..)

#### **Les faiblesses :**

Ce sont les aspects négatifs internes et pour lesquels une marge d'amélioration existe.

(Amélioration de la productivité, de la motivation, des ressources humaines, ....)

#### **Les opportunités :**

Ce sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti.

(Appel à subsides, demande très forte des citoyens, possibilité de partenariat, coût moins élevé des emprunts, conjoncture positive,..)

#### **Les menaces :**

Ce sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures qui peuvent empêcher ou limiter le développement du projet.

(Augmentation possible des coûts, incertitudes conjoncturelles, changement possible de législation, procédures complexes, désintérêt croissant de la population, ...)

b) **SOAR** (Strengths-Opportunities-Aspirations-Results):

Moins connu que le SWOT, le SOAR est une technique d'analyse qui prend davantage en compte les aspects positifs du projet en mettant l'accent sur les ambitions, aspiration et sur les résultats positifs attendus. Il est possible de combiner les 2 techniques pour balayer le plus largement possible le maximum de paramètres touchant le projet.



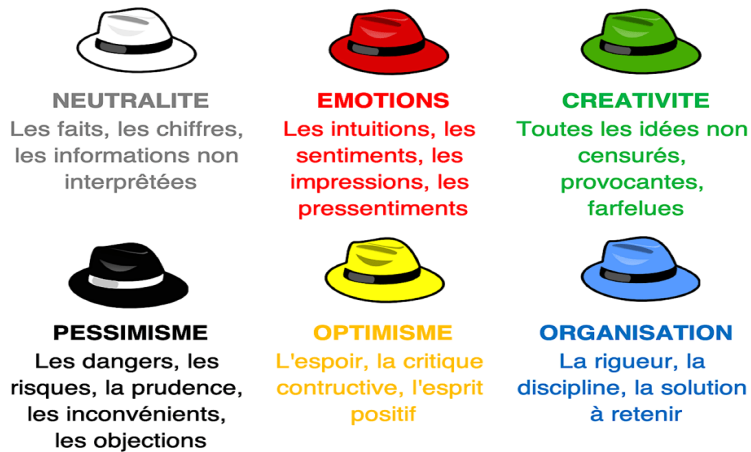
c) **Les 6 chapeaux de De Bono :**

Développée par Edward de Bono, cette technique fait appel aux capacités d'analyse, de réflexion de créativité. Pour l'auteur, le secret est de **séquencer notre pensée**. Il devient alors plus aisé de se concentrer sur une chose à la fois. Cette technique permet la résolution de problème en faisant appel à la créativité. L'idée ou le problème est abordé sans censure offrant la possibilité aux idées nouvelles, inhabituelles, déconcertantes ou dérangeantes d'émerger.

Chaque participant prend un « chapeau » d'une couleur particulière, qui symbolise une façon de penser, lui assignant un rôle dans le groupe. Chaque membre du groupe doit mettre un chapeau à la fois en endossant la façon de penser qui correspond au chapeau que l'on porte. Ce chapeau peut changer durant l'exercice.

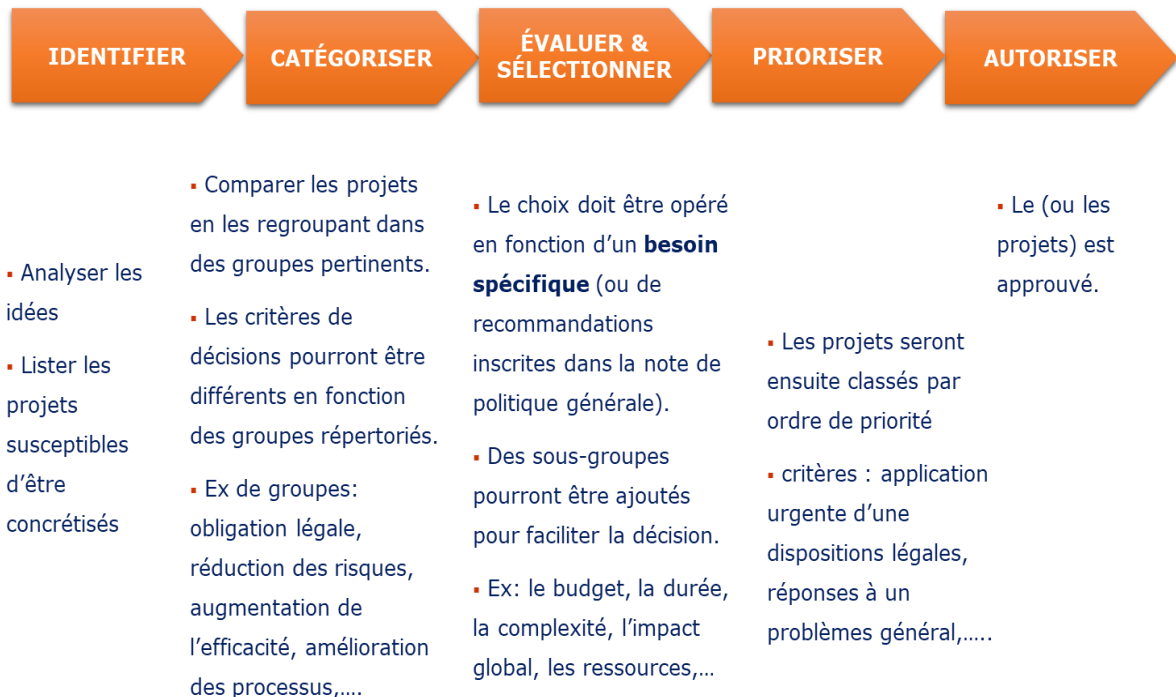
## 6 chapeaux = 6 couleurs = 6 rôles = 6 modes de pensée = 6 points de vue

- **Chapeau blanc** : on énonce des faits purement et simplement. On donne au groupe des informations neutres et objectives. Les faits et rien que les faits. Le penseur blanc représente la neutralité et répond à la question suivante : *quels sont les faits?* Exemples de questions: De quelles informations disposons-nous? Quelles informations nous manquent? Qu'est-ce que nous aimerions savoir? De quelle information avons-nous besoin?
- **Chapeau rouge** : il apporte des informations teintées d'émotions, de sentiments, d'intuitions, aspects irrationnels, spontané, instinctif ou de pressentiments. Il est guidé par ses « tripes » et son cœur, pas principalement par le cerveau. Il n'a pas à se justifier auprès des autres chapeaux. Exemples de questions : Quel est votre sentiment par rapport au projet? Que ressentez-vous ici et maintenant? Quelle est votre intuition pour la suite?
- **Le chapeau vert** : représente la créativité, cherche des idées alternatives, va au-delà du connu et de l'évident, voit d'autres aspects des choses, sort des sentiers battus, idées neuves, cherche à voir comment faire autrement. Exemples de questions: Comment faire autrement ? Quelles alternatives ?
- **Chapeau noir** : ici on insiste sur les dangers, les risques, la prudence. Sa réflexion, toujours logique, aide à repérer les éventuels freins, obstacles et menaces potentiels. Il est « l'avocat du diable » et répond à aux questions suivantes : *pour chacune de ces solutions, quels sont les risques? Les avantages et inconvénients?* Qu'est-ce qui ne va pas ? De quoi devons-nous nous méfier ? Qu'est-ce que ça va nous apporter comme problèmes? Quelles vont être les difficultés ? Où est-ce que ça va bloquer ? qu'est-ce qu'on va perdre en gagnant ?
- **Le chapeau jaune** : c'est l'optimiste, celui qui se charge des critiques positives, constructives, qui conçoit des pensées extraverties, et qui tente de mettre en œuvre les idées des autres. Exemples de questions: Qu'est-ce qui marche bien? Quelles sont nos forces? Quels sont les avantages ? Quelles sont les opportunités qui s'offrent à nous ?
- **Le chapeau bleu** : c'est le chapeau de l'animateur de la réunion, qui organise le déroulement de la réflexion, maintient le bon déroulement, la discipline, gère la prise de parole, s'assure que le but de la réunion est respecté.



#### 4) Le processus de sélection d'un projet :

C'est l'étape qui conduit de l'analyse à la réalisation du projet. Le choix d'un projet s'opère en fonction de divers critères examinés lors de l'analyse : les priorités, le coût, la stratégie globale, les aides et subsides, la rentabilité escomptée, l'urgence, les possibilités techniques, humaines, matérielles... Ces divers critères doivent être mis en balance pour arriver au meilleur rapport coût-efficacité.



## II. Phase de planification :

Le contenu étant clairement défini et l'idée est validée par les autorités compétentes. L'étape suivante est de mettre en place un plan d'action, de planifier le travail et le déroulement des différentes tâches. L'élaboration détaillée du contenu du projet est la base pour la planification et pour les décisions futures. C'est une étape importante dans le processus de gestion de projet qui, bien pensée et organisée, offre au projet de meilleure chance de réussite.

La réalisation d'un projet s'inscrit dans une certaine durée : celle-ci est programmée sur une **ligne du temps**. Le timing est un élément non négligeable : il faut tracer une ligne du temps reprenant : Les étapes de la réalisation, les diverses étapes relatives aux processus administratifs (Autorisations), la procédure de subsidiation, les procédures de permis, les différentes autorisations nécessaires, la procédure éventuelle de marchés publics. L'élaboration d'une ligne du temps permettra d'évaluer par la suite l'efficacité de la réalisation du projet.

A ce stade, les objectifs sont clairement identifiés, les références de bases sont définies avec des indicateurs précis et chiffrés, les moyens humains, financiers, matériels nécessaires à la réalisation du projet sont connus.

### 1) **Les références de base et les indicateurs :**

Les références de base ce sont les valeurs qu'il faut surveiller durant tout le déroulement du projet. Bien qu'il ne soit pas conseillé de changer ses valeurs en cours de projet (conséquence immédiate sur le résultat attendu), il arrive parfois que des aléas non pris en compte (nouvelle réglementation, changement de majorité,...) imposent une adaptation du périmètre du projet. Dans ce cas, la modification éventuelle des valeurs de base devra faire l'objet d'une autorisation explicite et motivée des autorités.

Afin de permettre l'évaluation du projet, il est important de mettre en place des indicateurs précis. Ceux-ci seront de différents types selon l'évaluation recherchée. Ils font généralement référence aux cout, aux délais et à la qualité attendue.

### 2) **Les ressources humaines :**

Le projet est essentiellement animé par le chef projet et l'équipe qui l'entoure (membres internes ou externes à l'administration). Il est néanmoins fréquemment fait appel à d'autres intervenants tels que les prestataires externes ou des partenaires.

**Le chef de projet** veille à la bonne réalisation de celui-ci. Il pilote le projet dans toutes ses étapes, coordonne les actions, anime l'équipe de projet. Il est l'interface entre le pouvoir politique commanditaire du projet, l'équipe et les partenaires. Il gère les conflits et les tensions, motive les acteurs, évalue l'avancement, en un mot, assure le leadership.

**L'équipe de projet** travaille dans la transversalité (Pluridisciplinaire et interservices). Elle se répartit le travail et assure les contacts avec les partenaires éventuels. Les tâches seront réparties en fonction des compétences et de la disponibilité de chacun des membres. Il est important, dès ce stade, de déterminer l'impact financier de l'équipe de projet. Il ne faut pas perdre de vue que le personnel qui s'occupe du projet est détourné pendant ce temps-là, totalement ou partiellement, de ses tâches habituelles, à tout le moins dans certains cas, lorsque le projet demande une grande mobilisation.

Dans certains cas, le projet nécessitera l'engagement de nouveaux agents (compétences non présentes au sein de l'administration), et ce pour la mise en œuvre du projet ou pour sa réalisation. Il convient d'évaluer le coût financier que cela représente, tant ponctuellement que de manière récurrente.

Dans d'autres cas, il est fait appel à des **prestataires externes** à l'administration pour réaliser une mission spécifique ou pour une expertise quelconque. Exemple : recours à un architecte, un bureau d'études, un consultant,.... Les honoraires de leurs prestations devront également être budgétisés.

Les **partenaires** sont toutes les personnes ou sociétés (Publiques ou privées) associées au projet. Les relations entre et avec les partenaires doivent être clairement définies et il est souhaitable, voire obligatoire dans certains cas, que le partenariat fasse l'objet d'un cadre légal ou contractuel. (Attribution par procédure d'appel d'offres, convention, création d'une structure juridique spécifique, etc...). Exemple de partenaires :

- Des agents d'autres services ou administrations,
- Des associations ou groupements de citoyens,
- Des personnes ressources ou des experts,
- Des entreprises,
- Des universités,

- Les autorités communales,...

### 3) Les moyens matériels et techniques :

Les moyens matériels et techniques peuvent considérablement varier en fonction de la taille, de l'objet et de la complexité du projet en jeu. Ils peuvent représenter des montants importants. Une négligence dans leur planification peut produire des conséquences négatives sur le déroulement du projet (temps, qualité, coût).

A titre d'exemple non exhaustif :

Moyens ou techniques	Description	Phase(s)	Date(s) ou Durée	Coût	Personne de contact	Points d'attention
Lieux, locaux Terrains, espaces,...				Acheter ? construire ? Louer ?		Marchés publics, Contrats d'approvisionnement, stocks à renouveler,....
Mobilier						
Matériel, logiciel, informatique						
Outillage, machines, ....						
Autres ?						

### 4) Les moyens financiers :

Le financement du projet peut prendre différentes formes et est souvent la combinaison de plusieurs sources :

#### a) Les fonds propres :

L'administration peut décider de réaliser le projet totalement ou partiellement sur fonds propres, en fonction de l'état de ses finances, de la possibilité ou non d'avoir des aides et subsides et de l'importance du projet. Cela fera l'objet d'une décision politique.

#### b) Les emprunts :

De nombreux projets nécessitent le recours à l'emprunt : dans ce cas, il faut en mesurer l'impact, établir le délai et le coût du remboursement.

c) Les aides publiques et les subsides :

En fonction de la nature du projet, des voies diverses de subsidiation s'offrent au décideur : subsides régionaux, fédéraux, provinciaux, communautaires, européens. Il appartient au chef de projet de prospector toutes les possibilités et de proposer des pistes réalistes aux autorités politiques.

Dans certains cas, le projet élaboré au sein de l'administration répond à un « appel à projets » visant à favoriser une politique particulière en matières sportive, culturelle, environnementale, sociale, de mobilité, d'intégration,....

La procédure de subsidiation exige une rigueur particulière dans l'élaboration du dossier et une planification accrue notamment pour ne pas omettre des pièces justificatives importantes ou tout simplement pour respecter les délais d'introductions du dossiers (ex récent : circulaire juillet 2019 pour l'octroi de subsides pour la réalisation d'un plan formation).

d) Les aides privées et le sponsoring :

Certains projets menés avec des partenaires privés permettent d'obtenir des aides financières ou une assistance gratuite permettant d'alléger le coût du projet.

e) Les recettes du projet :

Certains projets engendrent une rentabilité propre sous forme de droits d'entrée, locations, ventes, inscriptions, etc... Ces recettes peuvent apparaître dans le budget, au regard des différentes dépenses.

III. Phase de réalisation (développement et mise en œuvre):

Durant cette phase, le chef de projet et son équipe vont s'atteler à appliquer les mesures prévues lors des phases précédentes (déploiement des activités). Il s'agit essentiellement de :

- Piloter, exécuter et contrôler le projet
- Concevoir et développer la solution
- Réaliser les tests qui s'imposent et, en fonction du projet, lancer une phase pilote
- Réaliser les adaptations éventuelles de la solution (modifications)
- Le produit ou service développé est amené dans l'environnement du client



- Faire approuver la solution (acceptation du résultat)
- Préparer l'environnement pour la transition à l'utilisation du produit
- Faire le suivi en vue de réaliser les réglages qui s'imposent.

La solution sera par la suite testée et implémenter dans son environnement.

#### IV. Phase de clôture :

Clôturer un projet revient à finaliser l'ensemble des activités et des processus ayant été mis en œuvre. Il s'agit de transférer les livrables (produit, service, contenu) objets du projet. Le résultat final est donc accepté par les commanditaires du projet.

La clôture du projet permet aussi de faire une mise à jour de l'actif organisationnel en termes de enseignements et expériences exploitables dans le cadre des projets futurs ou pour améliorer les tâches quotidiennes.

#### Questions à se poser :

- L'objectif est-il atteint?
- Est-ce que le produit/service livré est conforme?
- Avons-nous répondu aux attentes?
- Que capitaliser pour d'autres projets?
- Comment l'équipe a-t-elle fonctionné?
- Que ferons-nous différemment la prochaine fois?
- Nos forces et points de développement?...etc.

#### 1) **Contrôle** :

Il est procédé à une « clôture » à la fin de chaque phase du projet. Ce qui permet de réaliser un **contrôle** des paramètres, un examen régulier de l'état d'avancement du projet par rapport au timing fixé, par rapport au coût (évolution budgétaire) et par rapport au résultat attendu.

## 2) L'évaluation du projet :

L'évaluation du projet, c'est le jugement de valeur par référence aux objectifs que l'on s'est fixés, tant sur le plan du timing que des résultats attendus et du respect de l'enveloppe budgétaire. Tant pour le contrôle que pour l'évaluation du projet, on se référera aux indicateurs de base que l'on a mis en place et aux analyses réalisées : enquêtes, questionnaire de satisfaction, taux de fréquentation, comptes, qualité des installations, gain énergétique, intérêt rencontré par la population,....

On peut évaluer les étapes de la préparation aussi bien que la réussite de son exécution. Selon les projets, l'évaluation se fera à des moments différents, plus ou moins longtemps après la réalisation. (On n'évalue pas immédiatement l'impact de la réfection d'une voirie alors que l'on peut très rapidement évaluer l'organisation d'un événement ponctuel).

L'évaluation doit permettre de :

- Vérifier la **pertinence** du projet : c'est l'adéquation entre les objectifs fixés et les besoins identifiés.
- Vérifier l'**efficience** du projet : c'est l'utilisation adéquate des ressources par rapport aux résultats atteints.
- Vérifier l'**efficacité** du projet : c'est l'adéquation entre les objectifs fixés et les résultats atteints.

Tant le suivi que l'évaluation peuvent porter sur de nombreux composants du projet :

- L'organisation
- La communication
- Le timing
- Les procédures
- Les recettes ou autres ressources
- L'utilisation des subsides
- L'impact sur le développement local
- Le respect budgétaire

- La collaboration avec les partenaires
- L'implication des services
- .....

Il appartiendra non seulement aux acteurs du projet de l'évaluer mais également au pouvoir politique qui a donné le feu vert au projet, et, en fin de compte, à la population appelée à en bénéficier (ou à en supporter les conséquences négatives). En somme, le projet est évalué par les Les acteurs du projet, ceux qui le financent, les citoyens, des tiers intéressés indirectement, les partenaires ou sponsors.