
المبادرة الوطنية للتنمية البشرية

Initiative Nationale pour le Développement Humain

Thème :

Management Participatif des Projets sociaux

Plan de la présentation

1. Analyse des attentes et définition des objectifs de la formation
2. Contexte
3. Le management participatif des projets sociaux:
 1. Notions et concepts
 2. Démarche projet

Objectifs de la session

Être capable de :

- S'approprier une démarche de management de projets
- Étudier la faisabilité et la mise en place de nouveaux projets sociaux
- Acquérir les outils et les techniques de mise en œuvre et de suivi des projets sociaux.
- Lancer des expériences pilotes et généraliser les projets sociaux.

Contexte

En réponse à :

1. l'insuffisance d'accès aux équipements et services sociaux de base
2. l'insuffisance de l'action sociale entreprise
3. La nécessité d'un développement social efficace et durable
4. l'impact de la mondialisation
5. l'échec des expériences de lutte contre la pauvreté

L'INDH est venue pour concrétiser:

- une citoyenneté réelle et agissante
- une démarche résolument novatrice
- une méthodologie d'action ambitieuse, réaliste et efficace
- des programmes pratiques, bien définis et intégrés

Ses principaux chantiers :

- élargissement de l'accès aux équipements et services sociaux de base: Santé, éducation, Alphabétisation, Eau et électricité, Habitat salubre, Assainissement, Réseau routier, Maisons de jeunes, infrastructures.
- promotion des activités génératrices de revenus stables et d'emploi et structuration du secteur informel
- ciblage des zones et des populations prioritaires
 - **Zones ciblées: 360 communes rurales, 250 quartiers urbains et périurbains**
 - **Catégories ciblées: les handicapés, les enfants en situation difficile, les femmes démunies, les SDF et les vieillards**

Les leviers de réalisation:

- **Management participatif de projets sociaux**
- **L'approche participative**
- **L'approche genre**
- **Le partenariat**
- **Activités génératrices de revenus**

C'est une mobilisation générale des hommes et des ressources face à un déficit social préoccupant.

Management participatif des projets sociaux

Le management participatif des projets sociaux

1. Notions et concepts:

- **Management**
- **Participation et approche participative**
- **Projet social**
- **Management participatif des projets sociaux**

2. Démarche projet

Notions et concepts

La notion de management:

Le management est le processus consistant à atteindre les objectifs en organisant le travail des personnes et des groupes.

Il implique:

- Planification
- Organisation
- Orientation résultats
- Animation/motivation
- Évaluation et Contrôle

La notion de participation :

Pour certains, la participation signifie le fait pour une organisation de développement d'informer les communautés des projets qu'elle a déjà élaborés où qu'elle va initier.

Pour d'autres, la participation se produit quand les bénéficiaires du projet sont impliqués dans la planification des projets.

La participation va au-delà de la planification. La participation arrive quand les organisations communautaires sont intégrées dans un processus d'apprentissage et d'appropriation de la gestion des projets spécifiques ou des programmes.

L'approche participative est :

- Une démarche permettant l'association active et responsable des populations à la conception et à la gestion de toutes actions de développement de leur milieu.
- Un ensemble méthodologique utilisant une série d'outils pour modifier la perception du rôle de chacun des intervenants dans la gestion des projets.
- Elle favorise la prise de décision et la prise en charge par les populations des actions destinées à améliorer leurs conditions de vie

Le citoyen est acteur et promoteur de son avenir.

PARTICIPATION et ORGANISATION COMMUNAUTAIRE:

La participation obéit à un principe fondamental : l'existence de structures organisationnelles locales dynamiques, démocratiques à travers lesquelles se concrétise la participation.

Le Développement Participatif suppose aussi un Partenariat entre une ou des institutions et des communautés.

Projet social:

Ensemble d'activités orientées vers l'amélioration des conditions de vie d'une population donnée dans une zone déterminée:

- *Notion de ciblage*
- *Notion de genre*

Il est lié à la notion de développement social

Concept du développement

Il n'existe pas de définition universelle communément admise qui puisse réellement cerner tous les aspects de ce concept qui se veut davantage dynamique et relatif à un contexte.

Cependant, on peut dire que le développement social est un processus cohérent et harmonieux engendrant un état de vie, d'être et de pensée favorables à l'amélioration durable et désirée des conditions de vie.

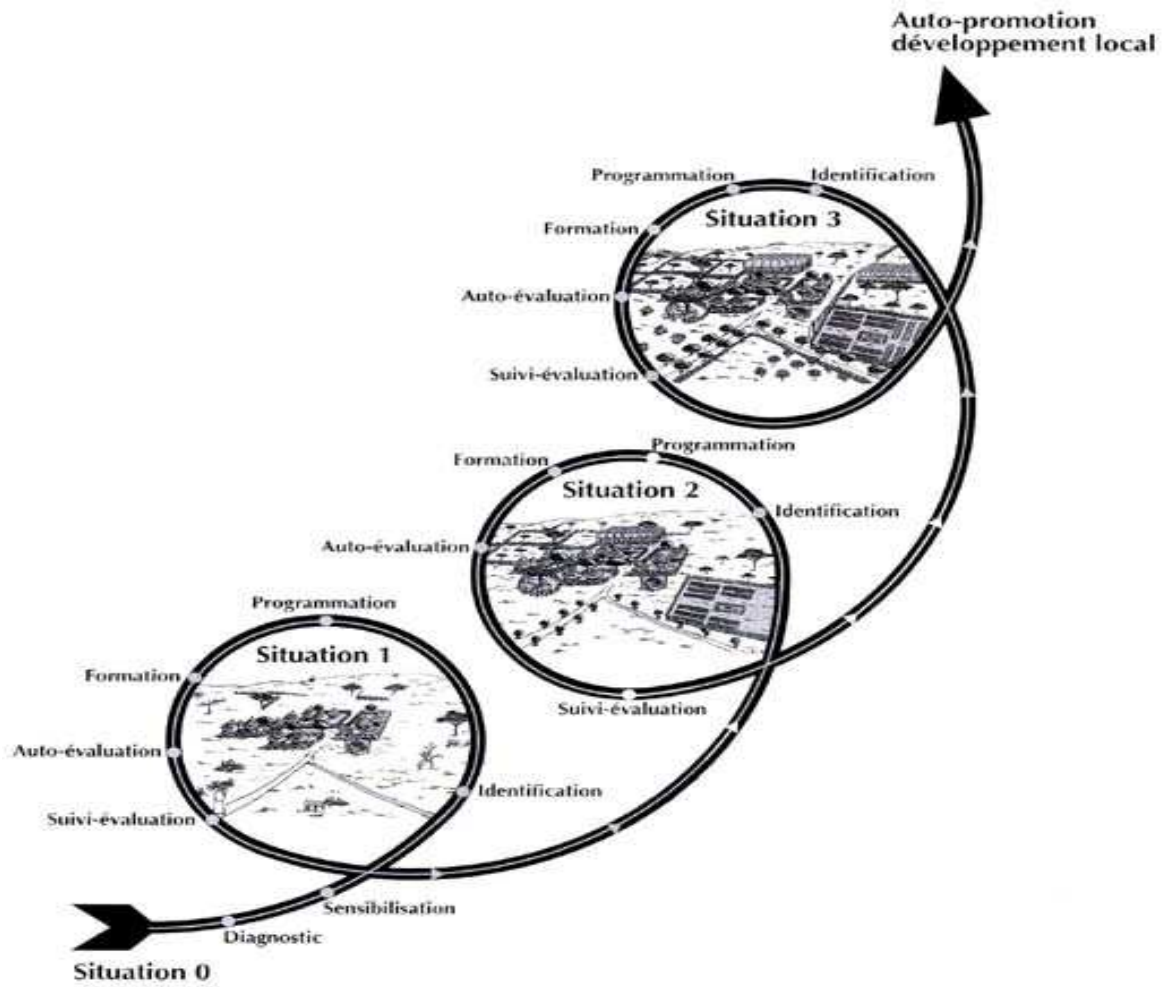
Dans ce sens la notion de projet est centrale.

Management participatif des projets

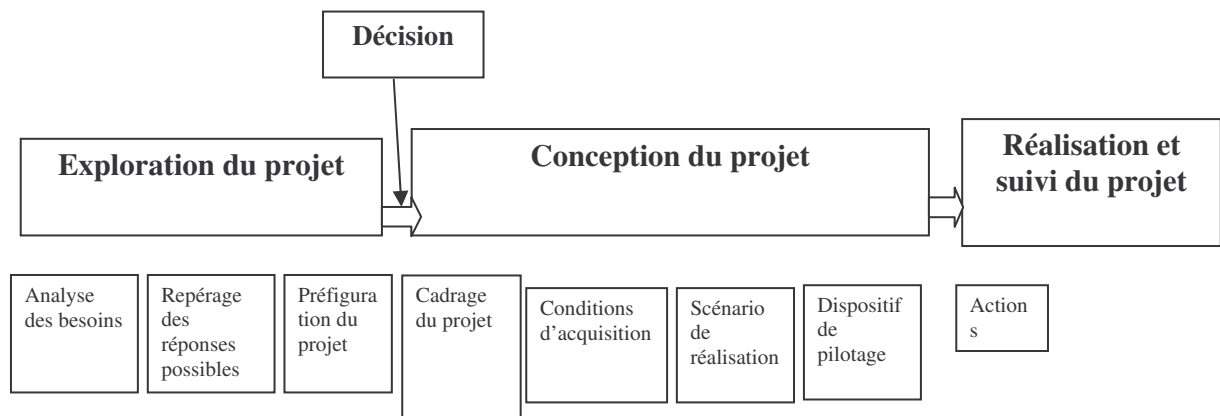
C'est un processus mobilisateur de tous les acteurs impliqués autour d'un contrat d'objectifs visant l'amélioration des conditions de vie d'une population donnée dans un contexte donné:

- Définition du contexte
- Proposition de réponses
- Planification et organisation des actions
- Évaluation et appropriation

Le processus



Démarche projet



Exploration du projet : analyse des besoins

- Le besoin est l'exigence fondamentale qui justifie l'existence du projet
- Il se découvre par:

- ✓ l'analyse de la demande
- ✓ la connaissance de la population cible
- ✓ La connaissance du contexte
- ❑ Les attentes peuvent être traduites par la demande; ce qui n'est pas nécessairement le cas des besoins
- ❑ L'étude des besoins portera sur l'élucidation:
 - ✓ des motivations sous-jacentes
 - ✓ des référents
 - ✓ du contexte dans lequel elle s'inscrit (conjoncturel ou stratégique)
 - ✓ de la situation des acteurs (leurs compétences)
 - ✓ du climat économique et social
 - ✓ De la culture et des traditions de la population etc....

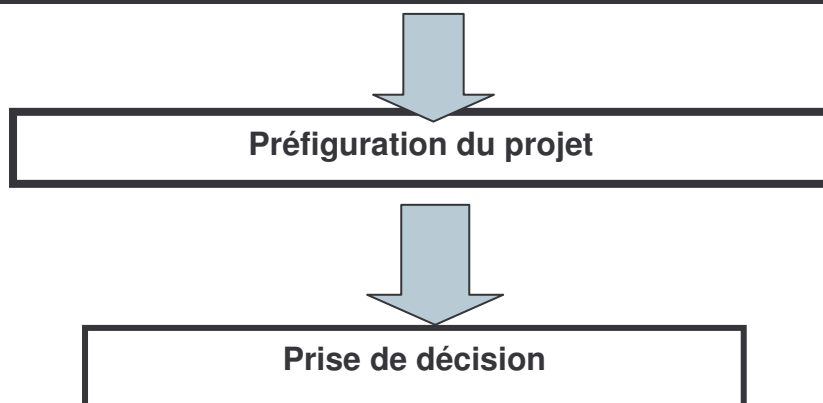
Ces paramètres, mis en regard avec la demande, l'expliqueront et permettront de la recadrer

- ❑ Quelques questions pouvant utilement guider la recherche des besoins:
 - ✓ par rapport à quelles conditions, ce projet sera-t-il utile?
 - ✓ a quel manque répondra t-il?
 - ✓ a qui profitera t-il?
 - ✓ Etc....

Ces analyses étant formalisées permettront de déterminer les besoins réels et le repérage des réponses possibles.

Exploration du projet : Préfiguration du projet

<i>Composantes</i>	<i>Outils</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Connaissance des partenaires</i>• <i>Connaissance du milieu et des situations</i>• <i>Échange d'informations</i>• <i>Analyse diagnostic</i>• <i>Définition d'une situation de référence</i>• <i>sensibilisation/prise de conscience</i>• <i>identification des problèmes</i>• <i>recherche des solutions/valorisation du savoir-faire local</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>outils de diagnostic (questionnaires, monographies....)</i>• <i>réunions d'échanges et de sensibilisation</i>• <i>Brainstorming</i>• <i>Travaux de groupes</i>



Exploration du projet : conditions de mise en œuvre

- établir un diagnostic correct des conditions du milieu et des besoins des populations par une approche intégrée et multidisciplinaire*
- favoriser la connaissance et le respect de l'autre*
- organiser des séances de sensibilisation pour faciliter une prise de conscience progressive des réalités du milieu, des enjeux et des responsabilités*
- programmer un encadrement technique rapproché et soutenu*
- budgétiser l'ensemble des actions*
- planifier et contrôler*

Conception du projet : Analyse stratégique

1. Préalables:

- Dresser la liste exhaustive des acteurs liés au projet
- Réaliser une classification en fonction de leurs stratégies face au projet

2. Postulats:

- Les hommes n'acceptent jamais être au service de buts fixés par d'autres; même si les objectifs sont similaires.
- Les acteurs gardent toujours une possibilité de jeu autonome. Mettre l'accent sur cette autonomie, c'est le faire aussi sur les moyens de régulation de cette liberté /pouvoir
- L'homme est une « main », « un cœur » mais également une « tête »: sa conduite est orientée vers la réalisation d'un objectif personnel en fonction des contraintes de la situation

Les concepts de l'analyse stratégique appliquée à la conduite de projet:

- Le pouvoir:** c'est la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur.
 - ✓ Il n'est pas lié à une position hiérarchique supérieure
 - ✓ Ses ressources :
 - o La compétence
 - o La maîtrise des relations à l'environnement
 - o La maîtrise des communications
 - o La connaissance des règles de fonctionnement

- Les zones d'incertitudes cruciales:**

Toute organisation est soumise à des masses d'incertitudes (techniques, humaines, financières) celui qui les maîtrise le mieux détient la ressource du pouvoir.

Les concepts de l'analyse stratégique appliquée à la conduite de projet:

- Le pouvoir:** c'est la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur.
 - ✓ Il n'est pas lié à une position hiérarchique supérieure
 - ✓ Ses ressources :
 - o La compétence
 - o La maîtrise des relations à l'environnement
 - o La maîtrise des communications
 - o La connaissance des règles de fonctionnement

- Les zones d'incertitudes cruciales:**

Toute organisation est soumise à des masses d'incertitudes (techniques, humaines, financières) celui qui les maîtrise le mieux détient la ressource du pouvoir.

Élaborer des hypothèses stratégiques revient donc à:

- Postuler une relation entre l'ensemble des contraintes des zones d'incertitudes
- Définir la position des différents acteurs face au projet en terme de capacités stratégiques et possibilités de réaliser leurs buts

La méthode d'analyse stratégique consiste à :

- Se servir des résultats de l'analyse des besoins
- repérer les stratégies possibles des acteurs

Pour construire des stratégies efficaces de réalisation du projet

Conception du projet : les éléments de cadrage du projet

La recherche des conditions d'acquisition du projet a pour but d'identifier :

- Les ressources
- Les contraintes
- Les relations aux systèmes d'acteurs

Qui sont nécessaires à la réussite de sa réalisation

Le produit de sortie des phases exploratoire et de conception: un document structuré qui sert de référent à l'élaboration du scénario de réalisation, pour négocier avec la maîtrise d'ouvrage, les fournisseurs et les acteurs à propos:

- Des moyens
- Des degrés de qualité attendus
- Des contraintes d'utilisation
- Des niveaux d'impact acceptables

Les ressources:

- **Budget**
- **Compétences**
- **Matériel et logistique**
- **Patrimoine d'expérience**
- **Sous-traitance**

Comment obtenir les ressources?

- **Leur disponibilité en interne**
- **Les possibilités de mobilisation (contributions externes)**
- **Investissement à envisager (budget achats, recrutement,...)**

Pour harmoniser les démarches de contractualisation en terme de qualité ou de délais

Les contraintes:

Pour réussir la réalisation, quelles contraintes faudra-t-il prendre en compte?

- **Délais**
- **Coûts**
- **Qualité**
- **Règles juridiques et administratives**
- **Environnement**

Faire l'impasse sur une contrainte conduit à la fragilisation du projet

Les autorisations:

Déterminer les acteurs porteurs d'autorisation vis-à-vis du projet avant d'entreprendre la réalisation

Ces acteurs n'appartiennent pas exclusivement à l'administration

Les alliances:

Un certain nombre d'acteurs peuvent être :

- Un frein au développement du projet
- Un facilitateur de la réalisation

D'où :

- La nécessité de construire des alliances avec eux par la négociation et la communication

Conception du projet : la gestion du risque

❑ Définition du risque:

« Éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage » (petit Robert)

❑ Technique de la gestion des risques:

Le but: est de produire, selon les contraintes de temps et de budget, des résultats de qualité qui répondent aux besoins formulés.

La gestion du risque consiste à identifier, évaluer et diminuer les facteurs de risques qui pourraient empêcher d'atteindre les objectifs fixés

Elle comprend l'évaluation et la réduction

❑ L'évaluation des risques:

L'approche du risque permettra de:

- ✓ Prendre connaissance des risques potentiels dès le départ
- ✓ Contrôler l'apparition de signes relatifs à des facteurs de risques
- ✓ Évaluer les coûts de l'impact du risque
- ✓ Mesurer la capacité du projet à accepter le risque et les possibilités de le réduire
- ✓ Développer des mesures correctives.

Tableau 1 : Signes de risque pour les principaux facteurs de risque

Facteur Signe	Direction insuffisamment engagée	Coordination insuffisante	Ressources insuffisantes	Productivité insuffisante	Budget irréaliste	Délais intenable	But de projet non approprié	Pré-requis insuffisants
Problèmes de financement	0							
Problèmes d'équipement	0							
Problèmes de qualité de participants	0							
Problèmes politiques ou organisationnels	0	0						
Problèmes d'accès aux décideurs	0							
Délais non respectés			0	0		0	0	
Conflits avec les priorités de gestions							0	0
Connaissances de gestion manquantes			0	0			0	
Analyse interminable		0	0	0				
Incapacité à prendre des décisions	0	0						
Utilisateurs hostiles	0	0						
Problèmes d'accès aux ressources prévues	0		0		0			

CONCEPTION du projet : La planification

La décomposition structurée: REPÉRAGE:

- ✓ A quoi sert cette méthode?

C'est la clef de voûte de la planification d'un projet. Il s'agit de la décomposition d'un projet en actions, en tâches à réaliser.

- ✓ Qui procède à la décomposition structurée?

Le chef de projet; elle lui permet de faire la synthèse des informations produites par l'équipe de projet.

La décomposition structurée:

C'est la phase où la connaissance du produit ou du service est indispensable.

Entre l'analyse fonctionnelle et la décomposition structurée se situe la phase de dialogue entre les utilisateurs et concepteurs permettant l'identification des principales solutions techniques nécessaires à l'atteinte des objectifs

La décomposition structurée: LA MÉTHODE:

Elle repose sur une logique d'arborescence à partir de la définition la plus générale du résultat final:

- ✓ Décomposition par opérations:
 - ✓ 03 niveaux:
 - projet=plusieurs opérations
 - Opération= plusieurs activités
 - Activité= plusieurs tâches
- ✓ Décomposition par ensembles: 4 niveaux: ensemble/sous-ensemble/élément/pièce
- ✓ Décomposition par compétences : 3 niveaux : métiers/compétences/expertises

De la décomposition structurée à l'organisation technique:

La DS permet de déterminer «qui va être responsable de quoi dans la réalisation du projet »

La planification du projet a pour rôle d'en décrire le déroulement dans le temps en respectant la contrainte de la date butée:

- Méthode de planification:** elle sert à:
 - ✓ Placer les différentes activités dans leur ordre chronologique
 - ✓ Évaluer les durées partielles ou totales
 - ✓ Prendre des décisions d'organisation du travail pour respecter les contraintes
- Les étapes d'une planification:**
 - ✓ Recenser toute activité ou tâche nécessaire à la réalisation du projet
 - ✓ Classer les activités ou tâches dans un ordre chronologique selon leur dépendance

Le tableau de bord du projet

Véritable outil de gestion et d'évaluation du projet, il a pour fonction de:

- Présenter de manière synthétique et lisible les informations principales relatives à l'avancement d'un projet
- Permettre le suivi et de mesurer les écarts

Il ne peut être mis en place qu'une fois définis les activités, le budget et la planification du projet.

Le tableau de bord du projet

Projet :
 Responsable :

Date :
 N° du T.B. :

TABLEAU DE BORD

	PREVISION				REEL			SOLUTIONS PROPOSEES
	Délais	Coûts prévus			Ecart de temps	Avancement physique	Ecart de coûts	
	Date de fin planifiée	Jours de travail (interne)	Achats (externe)	Consommations (interne)				
ACTIVITE 1 Tâche 1 . 1 Tâche 1 . 2 Tâche 1 . 3 Tâche 1 . 4								
TOTAL activité 1								
ACTIVITE 2 Tâche 2 . 1 Tâche 2 . 2 Tâche 2 . 3 Tâche 2 . 4								
TOTAL activité 2								
ETC...								

LEGENDE : Dans la colonne « écart de temps », les signes + signifient
 Dans la colonne « avancement physique », les signes + signifient

5

- CONDUITE DE PROJET -

Le cahier de charges

- C'est l'aboutissement de tout le processus de conception du projet
- Il comprend les rubriques suivantes:
 - La définition du contexte et de la situation problème
 - L'énoncé du projet
 - Les objectifs
 - Les phases de réalisation
 - La planification
 - Les responsabilités de chaque intervenant
 - les partenaires
 - Les organes de gestion (chef de projet, comité de pilotage, groupe de travail,...)
 - Les délais de réalisation
 - Le budget et le mode de financement
 - Les modalités de coordination et d'ajustement
 - Les modalités de gestion des productions
 - Les modalités de suivi et d'évaluation

La réalisation du projet: communication

Afin d'éviter malentendus et incompréhensions, qui deviendraient éventuellement des facteurs de risque, il est nécessaire de conduire une politique de communication adaptée aux réalités du projet et à sa stratégie.

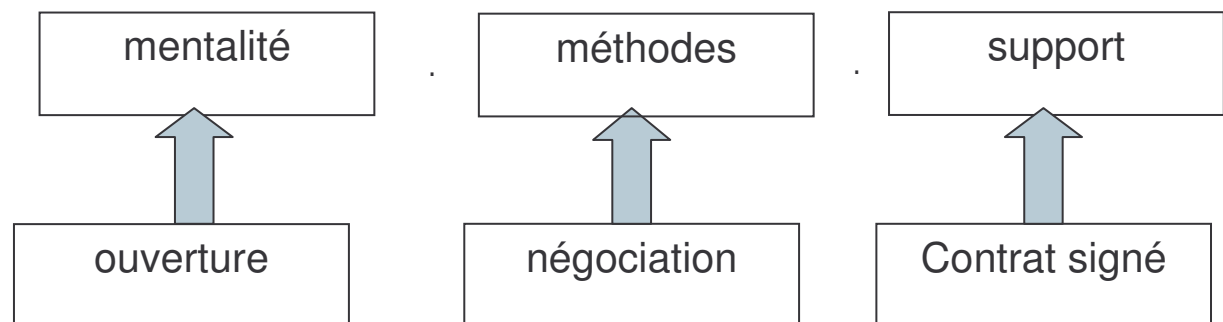
Elle aura pour principaux objectifs:

- Informer sur l'existence du projet
- Faire comprendre le déroulement du projet
- Clarifier les responsabilités des parties concernées
- Faire connaître les résultats obtenus et les suites qui vont être données

Outils	Objectifs
L'affichage, le tract et le courrier personnalisé	Accrocher, créer un effet d'annonces et lancer un projet
Le livret, le dépliant, la brochure, les activités de la presse interne	Permettre de garder en mémoire et de traiter en détail l'information
La réunion d'information outillée	Débattre, donner des explications et répondre aux questions
Le fax, le bulletin d'information, la note de service et les affichettes	Faire des points réguliers sur l'avancée du projet, réaliser une focale sur tel ou tel point précis
Le questionnaire, la fiche question et le numéro vert	Faire remonter et recueillir l'information et les interrogations

La notion du contrat

Le contrat est le résultat d'une démarche de contractualisation:



La contractualisation permet d'évoluer vers le partenariat

Le contrat est un outil de réalisation du projet: financement et sous-traitance

Les éléments du contrat

- Objectifs

- ❑ Délais, coûts
- ❑ Les interlocuteurs du contrat
- ❑ Les modalités de contrôle:
 - Moyens
 - Indicateurs
 - Fréquence
- ❑ Les modalités de traitement des écarts:
 - Réajustement mutuel
 - Gestion des dérives (temps, coûts...)
- ❑ Les modalités de réalisation :
 - Prestataires (contribution)
 - Bénéficiaires (client) (contributions)
- ❑ Les contraintes:
 - Apportées par le prestataire
 - Apportées par le client

Les axes de pilotage du projet

