

Guide pratique de pilotage du projet

1. Buts et objet du guide

1.1. Objet

Ce guide a vocation à montrer aux responsables comment suivre le projet déployé en contexte à partir des objectifs fixés, comment en apprécier les aspects importants à l'aide d'« autoévaluations » (annuelles ou plus fréquentes) et définir sur cette base la suite des opérations (controlling), et enfin informer sur l'état d'avancement du projet tout au long de son cycle de vie.

Il propose une méthode et des outils pour accomplir ces tâches de façon ciblée et structurée.

1.2. Buts

- a) Le promoteur ou le groupe de pilotage s'acquitte de ses responsabilités de façon systématique.
 - Il veille, en coopération avec la direction du projet, à évaluer à intervalle fixe les prestations réalisées ainsi que leurs effets, et à déterminer la suite des travaux.
 - Il s'aligne, pour ce faire, sur des sous-objectifs et des critères d'appréciation (indicateurs) qui auront été préalablement définis et feront partie intégrante du mandat de la direction du projet.
- b) Le pilotage du projet se fait sur la base de données vérifiables et d'appréciations fondées :
 - Les décisions portant sur des aspects stratégiques et opérationnels du projet s'appuient sur les données de monitoring recueillies, lesquelles sont interprétées par les responsables du projet (« autoévaluation »).
- c) Des rapports et comptes rendus pertinents sont régulièrement établis sur l'état du projet:
 - Les rapports présentés aux promoteurs, aux bailleurs de fonds et aux autres parties prenantes rendent compte des données de monitoring, des évaluations effectuées et des décisions prises sur la suite des travaux.
 - Les parties prenantes sont informées sur le projet au moins une fois par an, lorsqu'il a été décidé de la suite des travaux (planification annuelle), avec éventuellement information du grand public.

Document téléchargé à partir de la page Web "Bien vivre-ensemble dans l'espace rural".

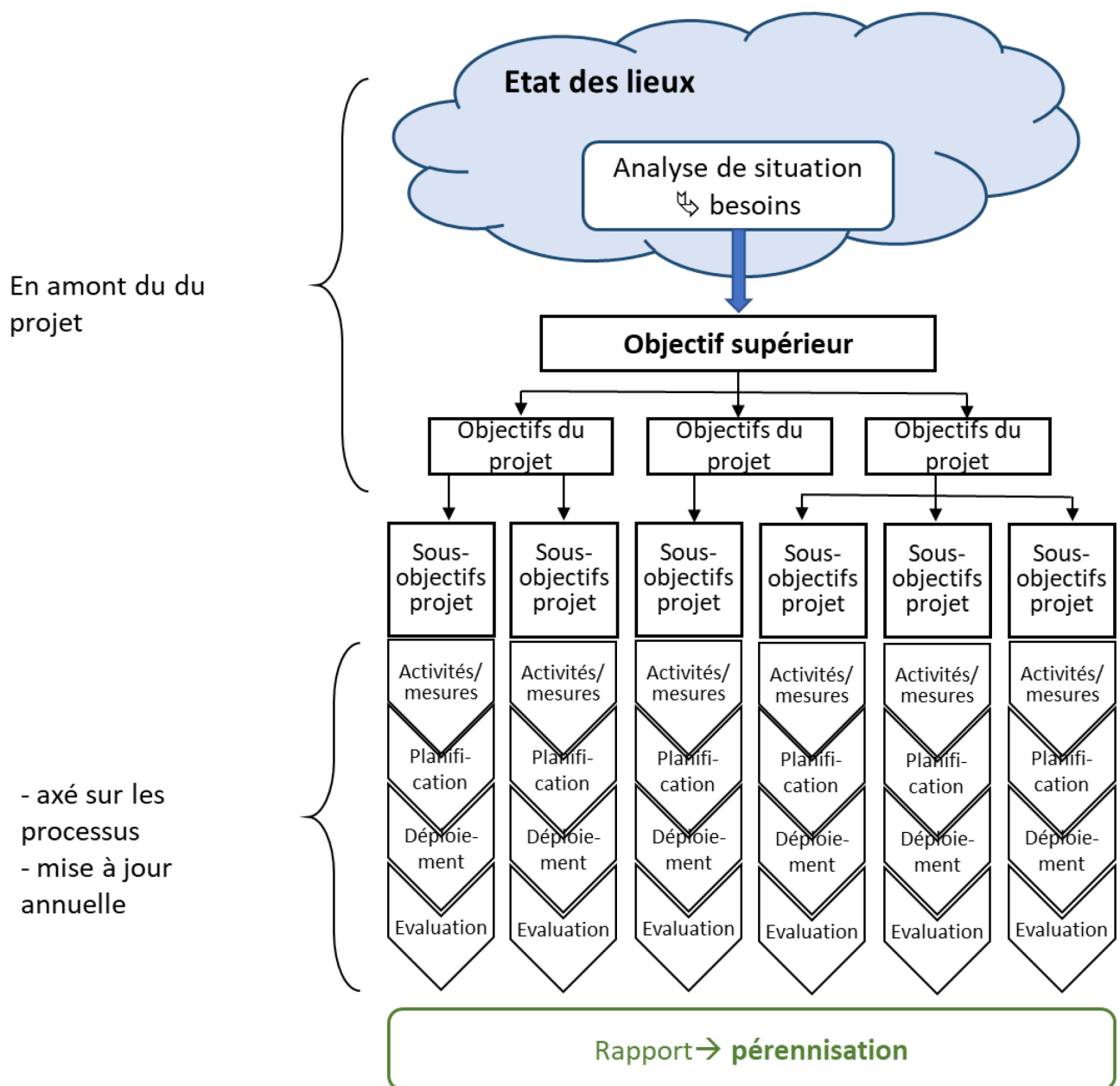
Les outils d'aide à la gestion de projets développés dans le cadre du programme fédéral periurbain (2008-2021) sont gracieusement mis à disposition par la Commission fédérale des migrations CFM. Conçus à l'origine par la direction du programme periurbain de la CFM en partenariat avec l'agence KEK-CDC Consultants (Zurich et Bienne), ils ont ensuite été optimisés en continu. Cette version, établie par le bureau Schiess – Beratung von Organisationen AG, Aarau und Bern, intègre les enseignements du dernier volet de déploiement du programme (2016 à 2020).

2. Logique d'un projet

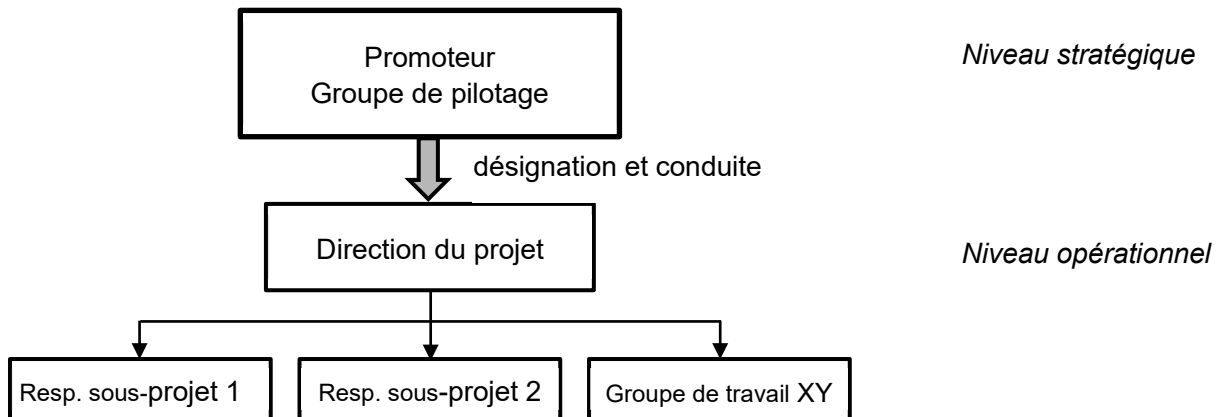
Tous les projets se construisent en principe de façon semblable et suivent une même logique, la démarche consistant à définir, à partir d'une analyse de situation qui met en évidence un besoin (d'optimisation), des objectifs à atteindre à l'aide d'un ensemble de mesures. Les mesures déployées correspondent aux activités du projet. Les activités menées et les résultats atteints sont documentés (monitorage et rapports), l'effet observé étant comparé à l'effet recherché (évaluation). Les responsables du déploiement rendent régulièrement compte de l'état d'avancement du projet (rapports annuels, final).

Un projet est en quelque sorte un « laboratoire » qui permet d'expérimenter de nouvelles mesures, approches et offres mises à l'épreuve de la pratique, l'idée étant de pérenniser ensuite les éléments éprouvés dans les structures ordinaires.

Logique de projet : représentation schématique



3. Structure du projet



3.1 Responsabilités

Promoteur / groupe de pilotage

Le promoteur ou le groupe de pilotage institué par celui-ci porte la responsabilité stratégique du projet. Il prescrit les objectifs « stratégiques » ou « supérieurs » que le projet doit permettre de réaliser. Ces objectifs répondent à la question du résultat qu'on souhaite atteindre à plus long terme, p. ex. sur une période de quatre ou huit ans.

Le promoteur ou le groupe de pilotage désigne ensuite la direction du projet, qui agira sous sa supervision et avec laquelle il pilotera le projet. Le pilotage comprend le suivi régulier de l'état des travaux (auto-évaluation) et l'approbation de la planification annuelle. Le promoteur ou le groupe de pilotage s'assure en outre du financement du projet.

Direction du projet

La direction du projet veille au déploiement opérationnel du projet, c'est-à-dire qu'elle s'emploie, à l'aide de mesures et d'activités adéquates, à réaliser les objectifs partiels ou annuels définis en ligne avec les objectifs stratégiques. Quoique le choix des mesures soit en principe laissé à sa discrétion, il est souhaitable, lors de la planification annuelle, de se concerter avec le promoteur ou le groupe de pilotage sur les mesures à prendre.

La direction du projet dirige les responsables des sous-projets et des groupes de travail et les soutient dans le déploiement des mesures et activités convenues.

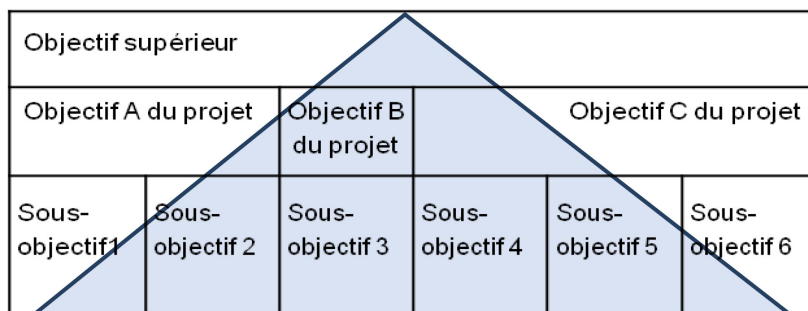
4. État des lieux et définition des objectifs

4.1 Objectifs du projet

Les objectifs du projet sont définis par référence à un enjeu social particulier (p. ex. la situation en matière d'intégration ou de vivre-ensemble). Tout projet poursuit en principe un objectif supérieur, qui se décline en objectifs de projet et en sous-objectifs¹.

¹Différents termes désignent cette hiérarchisation des objectifs. On parle aussi d'objectifs directeurs, d'objectifs à moyen terme, d'objectifs d'action ou d'objectifs de projet (ou de sous-projet) et d'objectifs annuels, etc.

Pyramide des objectifs



4.2 Objectifs et indicateurs

Il s'est avéré utile de définir d'emblée les indicateurs qui permettront de vérifier si les objectifs du projet sont atteints.

L'objectif supérieur précisera toujours l'effet recherché. Les objectifs du projet, notamment les sous-objectifs prescrivent ensuite des seuils à atteindre. Il faut généralement plusieurs indicateurs pour vérifier la réalisation d'un objectif, notamment des indicateurs d'effectivité, pour s'assurer que telles prestations ont été fournies (p. ex. le type et le nombre d'activités réalisées) et des indicateurs d'impact (p. ex. meilleure information du groupe cible).

Qu'est-ce qui définit un bon indicateur²?

Les indicateurs permettent de s'assurer de l'effectivité des prestations réalisées et d'en mesurer l'impact.

Effectivité / quantité

Relevé quantitatif des activités déployées, du nombre de participants à un événement, du nombre de communiqués de presse publiés, etc. Les écarts par rapport aux seuils prescrits devront être motivés.

Impact

L'impact est plus difficile à mesurer. Il importe, pour ce faire, de concrétiser les objectifs d'impact en seuils mesurables ou observables objectivement. Un indicateur d'impact répond à la question « Comment savoir que ce qui a été planifié s'est effectivement produit et, partant, que l'objectif recherché est bien réalisé ? »

NB : Le fait d'avoir un impact observable et mesurable ne permet pas automatiquement de conclure que cet impact résulte uniquement du projet réalisé. De nombreux facteurs externes peuvent en effet se répercuter positivement ou négativement sur le résultat. L'impact mesuré sert néanmoins à la plausibilisation.

Les indicateurs :

- ... concrétisent des objectifs
- ... prescrivent le résultat attendu
- ... indiquent à quel moment l'objectif fixé est atteint
- ... donnent des repères quantitatifs ou qualitatifs qui sont mesurables ou observables

² Ce point résume les conclusions d'un atelier réalisé en 2017 au cours duquel les responsables de projets périurban s'étaient penchés sur la question des indicateurs.

- ... appellent en général une réponse par oui ou par non, ou encore un chiffre

On veillera en formulant les indicateurs à prendre en compte les éléments suivants :

- La définition d'indicateurs n'obéit pas à des règles généralement valables ; il faut un « acte de création » pour obtenir des seuils et méthodes de mesure pertinents.
- Les indicateurs sont souvent soumis à des contraintes tout à la fois théoriques, méthodiques, pratiques et politiques.
- Un bon indicateur doit être acceptable pour tous les participants impliqués.
- La définition d'un bon indicateur n'est généralement pas le fait d'une seule personne ; il faudra souvent s'adjoindre l'expertise de spécialistes ou de praticiens.
- Pour chaque indicateur, on précisera la source et la méthode de collecte des données y relatives.
- Il faut généralement s'appuyer sur plusieurs indicateurs pour vérifier qu'un objectif est atteint.
- On n'appliquera toutefois pas plus d'indicateurs que nécessaire pour éviter un surcroît de données inutiles.

Définitions de « bons indicateurs »

Exemple : la montre

Exigence de qualité Quel objet ?	Indicateur de qualité À quoi le reconnaître ?	Source de données À quoi est-ce visible ?
Une montre pour activités sportives.	Imperméable	Placer la montre dans l'eau
	Comporte une fonction d'arrêt.	Tester
	Affichage lumineux.	Lisible dans l'obscurité

Définition 1

Un bon indicateur doit **se recouper** avec l'énoncé théorique, être **mesurable** et **applicable** au contexte de travail voulu, être **pertinent** pour la résolution du problème posé et **intelligible** pour les participants impliqués.

Définition 2

Un bon indicateur est **SMART** (specific, measurable, achievable, relevant & time-bound).

Specific : l'indicateur doit être spécifique et simple.

Mesurable : il doit être mesurable (sans occasionner de frais démesurés)

Achievable : le seuil prescrit par l'indicateur doit être réaliste

Relevant : il doit permettre d'obtenir des informations pertinentes

Time-bound : il doit enfin être délimité dans le temps, c'est-à-dire indiquer quand l'objectif doit être atteint.

Indicateurs d'*output* (extrant), de *résultat* et d'*impact*

- Les indicateurs d'*output* mesurent des prestations réalisées ou des unités quantifiables.
p. ex. *l'indicateur « nombre de consultations en matière d'endettement fournies par la ville X en 2017 / seuil cible= 80 ».*

- Les indicateurs de *résultat* mesurent l'effet direct de la prestation réalisée sur le groupe cible
p. ex. l'indicateur « *pourcentage de personnes ayant divisé par deux leurs dettes dans les 24 mois suivant une consultation en matière d'endettement / seuil cible = 60%* ».
- Les indicateurs d'*impact* mesurent l'effet à long terme, au-delà de l'effet obtenu sur le groupe cible.
p. ex. l'indicateur « *taux de pauvreté dans telle ville / seuil cible = réduction de 50% du taux de pauvreté d'ici 2020* »

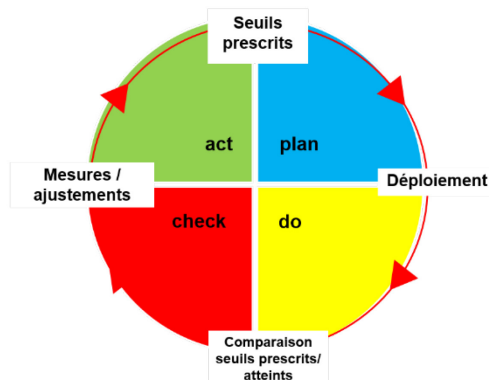
NB : Si l'on ne peut pas se baser sur les seuls indicateurs *d'output* pour apprécier l'effet d'une mesure, le relevé des prestations réalisées en est néanmoins une condition sine qua non.

Pour le relevé des objectifs et indicateurs, se reporter au document [Grille de définition des objectifs et indicateurs du projet.docx](#).

5. Planification et déploiement

La mission clé de la direction du projet consiste à planifier, organiser et déployer les mesures et activités définies pour atteindre les objectifs (partiels ou définitifs) du projet. On ajustera la répartition des rôles et des tâches en fonction du volume des tâches à accomplir et le nombre d'organisations et de personnes impliquées. Idéalement, le déploiement des différents sous-projets pourra être confié à des groupes de projets spécifiques, de sorte que la direction du projet se concentrera sur la coordination des activités.

Boucle de contrôle



La planification d'un projet et son déploiement s'appuient sur une boucle de contrôle pour le pilotage et le suivi. Les mesures et activités prévues sont définies et planifiées (plan) par référence aux objectifs fixés pour les différents sous-projets (seuils prescrits), puis déployées dans un deuxième temps (do). Après l'étape de déploiement, les résultats atteints (prestations réalisées et effets) sont mis en regard des objectifs fixés initialement (comparaison des seuils atteints et des seuils prescrits). Si les objectifs initiaux ne sont pas atteints (check), des mesures d'optimisation ou d'ajustement seront décidées (act). Cette démarche permet de se rapprocher pas à pas des objectifs du projet.

Planification annuelle



La planification annuelle suit le même schéma, quoique les délais de réalisation des différentes étapes ne se répartissent pas également sur l'année : les étapes « contrôle de la réalisation des objectifs », « définition d'ajustements » et « planification de l'année de projet suivante » interviennent dans des délais relativement courts et rapprochés entre la fin d'une année et le début de l'année suivante.

Pour la planification (annuelle) et le controlling des activités, se reporter au document [Plan d'action \(format\).docx](#).

Pour la planification détaillée des sous-projets, se reporter au fichier [Planification annuelle détaillée 2021 - 2024.xlsx](#).

6. Monitoring et autoévaluation

6.1 Forme

La direction du projet assure un suivi continu des prestations réalisées (offres proposées, processus, etc.) et procède, chaque année, à une autoévaluation du projet.

6.2 Monitoring

Le monitoring relève de la responsabilité de la direction du projet. Se reporter sur ce point au document [Tableau de monitoring et d'autoévaluation \(format\).docx](#).

Autoévaluation

L'autoévaluation, c'est-à-dire la démarche consistant à apprécier l'impact des activités menées relève de la responsabilité conjointe de la direction du projet et du promoteur / groupe de pilotage. Il pourra être utile d'associer d'autres parties prenantes ou des représentants de groupes cibles aux opérations, de façon à recueillir un maximum de perspectives sur le projet pour pouvoir se fonder sur une large concertation. Se référer sur ce point au document [Tableau de monitoring et d'autoévaluation.docx](#).

L'autoévaluation annuelle abordera au moins les points suivants :

- activités / déploiement
- résultats (objectifs du projet atteints)
- processus, déroulement
- changements de contexte intervenus
- analyse des points forts et faibles, des opportunités et des risques
- état du projet / éléments pérennisés ou en voie de l'être

6.3 Destinataires et usages

Les résultats du monitoring et des autoévaluations sont destinés :

- ↪ Au promoteur / groupe de pilotage – qui s'appuie sur les conclusions de l'autoévaluation pour préciser les objectifs stratégiques s'il y a lieu et sur les résultats du monitoring pour piloter la direction du projet.
- ↪ A la direction du projet – qui prend les décisions opérationnelles concernant le déploiement du projet en s'appuyant sur les données de monitoring et les conclusions de l'autoévaluation, compte tenu également des documents de planification.
- ↪ Aux participants (organismes ou individus) – auxquels des informations sont communiquées en fonction des besoins identifiés. Des communiqués sont également utiles pour éveiller l'intérêt autour du projet et créer des dynamiques d'appropriation.
- ↪ Aux bailleurs de fonds – Les résultats du monitoring et de l'autoévaluation sont portés à la connaissance des bureaux fédéraux et cantonaux pour l'intégration, ainsi que des communes dans le cadre des rapports et comptes rendus présentés.

6.4 Produits

Les documents suivants sont produits dans le cadre des activités de monitoring et d'évaluation :

- Plan d'action / planification annuelle pour l'année suivante (y compris budget)
- Rapports annuels
- Rapport final à la clôture du projet

7. Comptes rendus et rapports

Les bailleurs de fonds et le grand public devraient être régulièrement informés de l'état d'avancement du projet et de ses évolutions, notamment lors de la présentation du rapport annuel et des résultats de l'autoévaluation. Le relevé des prestations (offres et activités) réalisées pendant l'année écoulée, tout comme l'appréciation par les responsables du projet des objectifs atteints et de leur impact donnent un bon retour.

Pour les rapports et comptes rendus aux organismes promoteurs, bailleurs de fonds et autres services concernés, se reporter au document suivant : [Format de rapport.docx](#).

8. Echancier-type

Le tableau suivant illustre l'utilisation qui peut être faite des outils présentés ici pour piloter un projet.

8.1 Tableau : échancier annuel

Période	Activité	Instrument	Responsabilité	Résultat(s)
Novembre	Évaluation des activités du projet et des résultats obtenus sur l'année en cours	Grille de monitoring et d'évaluation	Direction du projet et groupe de pilotage Autres parties prenantes associées	Évaluation des prestations réalisées et de l'impact du projet Base de travail pour décider de la suite du projet Base de travail pour l'établissement des rapports
Novembre – janvier	Planification de l'année de projet suivante	Plan d'action Planification annuelle détaillée	Direction du projet Approbation par le groupe de pilotage	Plan d'action et planification annuelle Planification annuelle des sous-projets
Novembre/décembre	Etablissement du budget annuel suivant		Direction du projet Approbation par le groupe de pilotage	Budget fiable
Février /mars	Etablissement des comptes annuels		Service comptable et direction du projet Approbation par le groupe de pilotage	Décompte pour l'établissement du rapport

Période	Activité	Instrument	Responsabilité	Résultat(s)
Mars	Etablissement du rapport	Modèle de rapport	Direction du projet Participation des responsables de sous-projets Approbation par le groupe de pilotage	Rapports annuel, intermédiaire ou final sur le projet (y compris comptes annuels)
Avril	Communiqué au public sur les activités déployées durant l'année de projet écoulée et sur la suite des travaux		Direction du projet ou groupe de travail RP	Visibilité auprès du public
Janvier – décembre	Relevé continu et documentation des activités déployées	Grille de monitoring et d'évaluation	Direction du projet	Relevé détaillé des prestations réalisées

8.2 Graphique : échéancier annuel

Échéancier annuel 2

