United States
Department of
Agriculture

Office of
International
Cooperation and
Development

Washington, D.C.
20250

Development Program Management Center

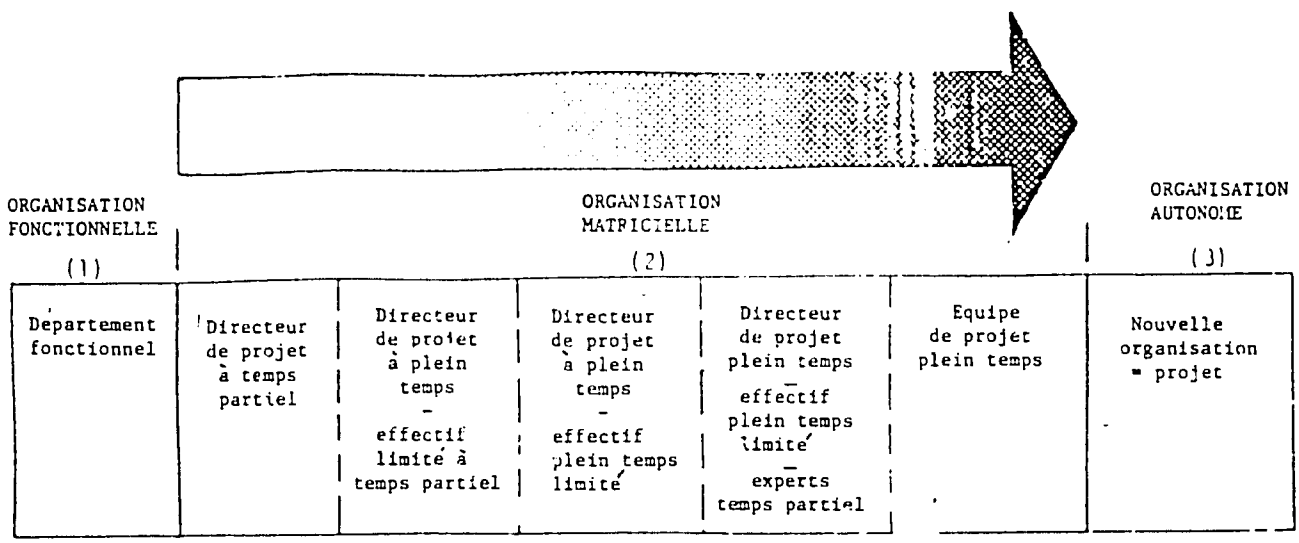
Module 5

MODULE 5

STRUCTURE DU PROJET

Illustration 1

La gamme des structures de projet



Cette gamme d'options couvre trois types d'approche à l'organisation d'un projet :

(1) STRUCTURE FONCTIONNELLE

(2) STRUCTURE MATRICIELLE

(3) STRUCTURE AUTONOME

MODULE 5

STRUCTURE DU PROJET

A. PREREQUIS

Néant

B. PRESENTATION

Bien que le directeur ait rarement l'occasion d'installer lui-même les structures de projet, il doit en connaître les divers types afin de mieux comprendre les avantages, les inconvénients et les limitations de la structure particulière au sein de laquelle il travaille.

C. RAISON D'ETRE

Une structure définie facilite la conduite et le contrôle du projet.

D. TYPES DE STRUCTURES

Il n'existe aucune forme de structure standard qui s'applique uniformément et systématiquement à l'organisation de tous les projets. Il existe, par contre, un certain nombre d'options parmi lesquelles on peut choisir le concept le mieux adapté aux besoins et aux traits particuliers d'un projet donné.

Ces options s'étendent de la structure fonctionnelle (au sein d'un organisme existant) - en passant par une variété de composites avec directeurs et personnel de projet à temps partiel ou à plein temps - jusqu'à la création d'un organisme nouveau entièrement autonome. L'Illustration 1 représente la gamme des structures parmi lesquelles on peut choisir.

E. DEFINITIONS

1. LA STRUCTURE FONCTIONNELLE (fig. 1)

La structure fonctionnelle représente la traditionnelle division hiérarchique du travail, dans laquelle des départements spécialisés entreprennent des tâches spécialisées.

Ces départements fonctionnels sont parfois utilisés pour la réalisation de projets. Dans ce cas, l'exécution des projets fait partie des opérations de routine de chaque département et aucun projet n'est identifié avec un individu ou un département particulier.

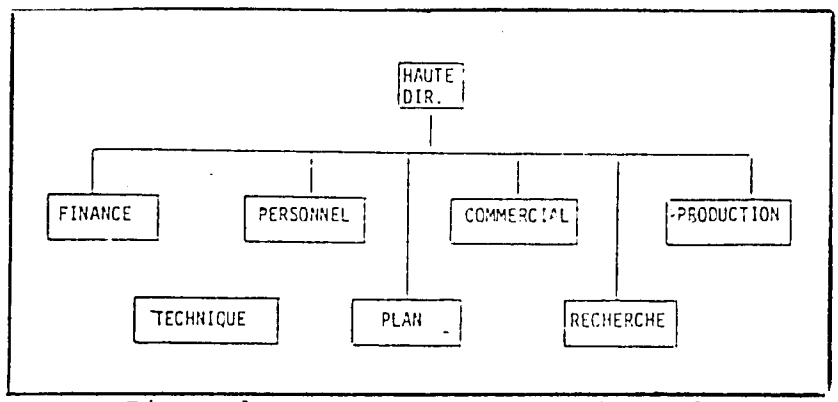


Figure 1 : La structure fonctionnelle

2. LA STRUCTURE MATRICIELLE (fig. 2)

La structure matricielle est une structure latérale qui se surperpose à la structure hiérarchique verticale traditionnelle : un coordinateur est désigné pour chaque projet ; tout en opérant toujours par l'intermédiaire du département fonctionnel, il assume la responsabilité d'ensemble de la réalisation du projet.

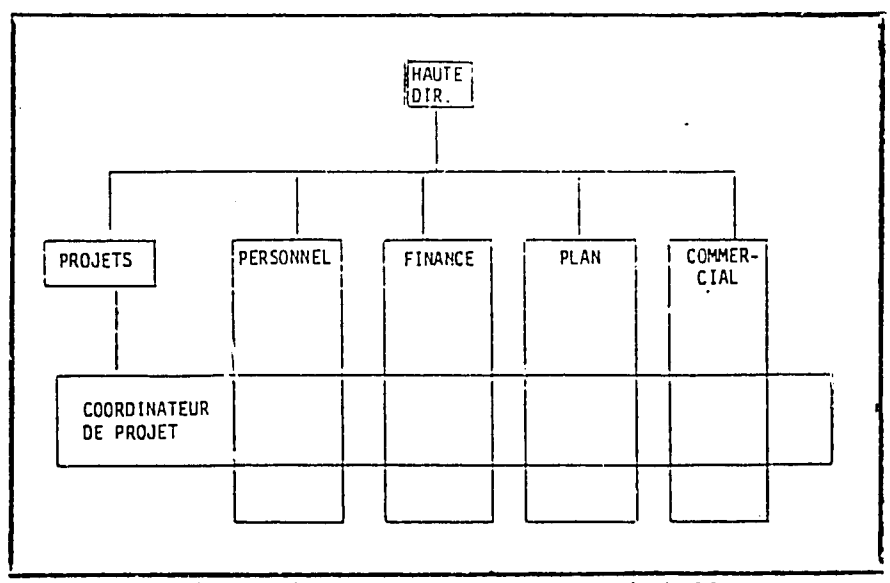


Figure 2 : La structure matricielle

3. LA STRUCTURE AUTONOME (fig. 3)

Il s'agit d'une unité temporaire, créée par l'organisme-parent, dédiée exclusivement au management d'un ou de plusieurs projets et dirigée par un directeur de projet.

Dans ce type de structure, toutes les ressources nécessaires à l'accomplissement d'un objectif particulier sont indépendantes de la structure fonctionnelle de l'organisme-parent.

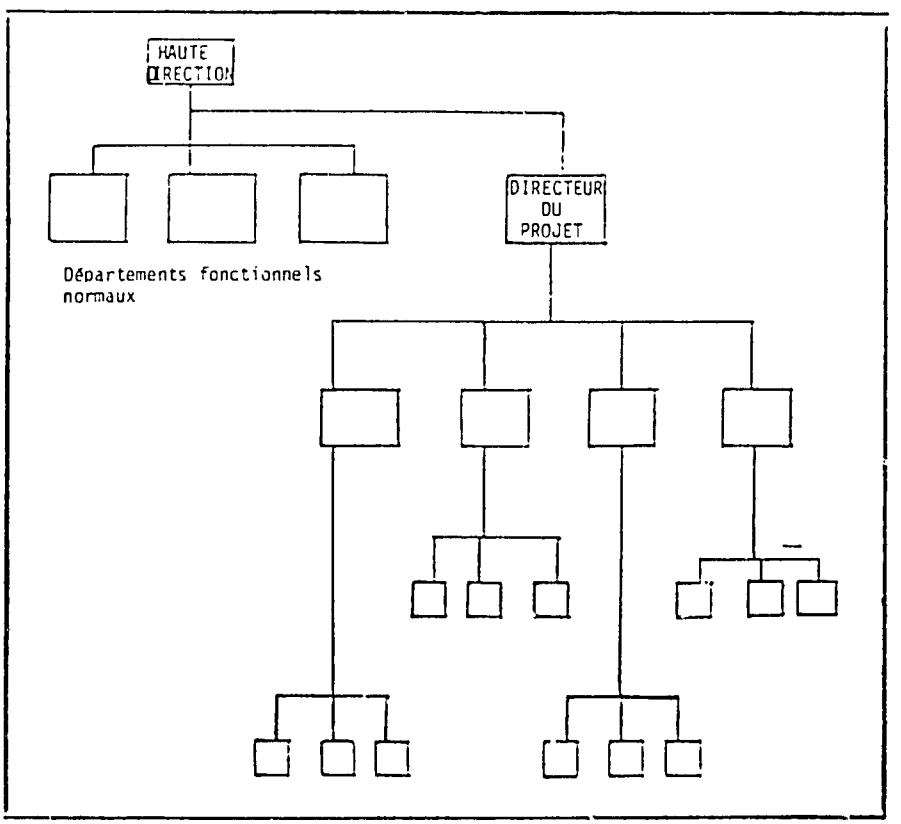


Figure 3 : La structure autonome

F. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIVERS TYPES DE STRUCTURES

La structure fonctionnelle

Avantages principaux :

1. Elle facilite la coordination du travail d'un personnel hautement qualifié ;

2. elle évite la duplication des efforts et des ressources ;

3. elle centralise les ressources similaires de sorte que différents départements peuvent faire appel aux mêmes ressources ;

4. elle permet la flexibilité dans l'allocation des ressources.

Inconvénients principaux:

1. L'exécution du projet est ralentie par la bureaucratie ;

2. les chefs de départements sont jaloux de leur contrôle sur leur personnel respectif et luttent pour préserver leurs spécialités plutôt que de travailler vers la réalisation de l'objectif commun, celui du projet ;

3. la perspective d'ensemble se disperse entre les divers départements fonctionnels. Chaque département s'intéresse uniquement à sa propre portion de la tâche sans se préoccuper de l'impact de ses actions sur l'ensemble du projet ;

4. seul le chef de l'organisme est entièrement responsable du projet ;

5. le passage des problèmes inter-départementaux par tous les niveaux des départements avant d'atteindre le sommet de la hiérarchie retarde d'importantes décisions ou en empêche la réalisation.

La structure matricielle

Avantages principaux :

1. Elle permet un certain degré de coordination entre départments fonctionnels ;

2. elle rend manifeste les objectifs du projet par l'intermédiaire du bureau de coordination ;

3. elle facilite l'élimination du projet hors de l'organisme, une fois qu'il est terminé ;

4. elle facilite la coordination des objectifs dans l'ensemble de l'organisme.

Inconvénients principaux:

1. Ce type de structure favorise la naissance de conflits entre directeur de projet et directeurs de groupes fonctionnels : l'exécutant intermédiaire travaille pour deux chefs ; verticalement, il rend compte au chef du département fonctionnel auquel il appartient et, latéralement, il rend compte au coordinateur de projet ;

2. il est souvent difficile d'affecter au projet les services provenant de départements fonctionnels ;

3. l'autorité du directeur de projet n'est pas commensurable à la responsabilité qui lui est assignée sur le projet ;

4. les ressources humaines sont souvent inadéquates ou surchargées.

La Structure autonome

Avantages principaux:

1. L'orientation de l'équipe de projet vers un but unique ;

2. la définition claire des objectifs de l'équipe ;

3. l'unité de direction ;

4. l'absence de conflits dans l'utilisation des ressources ;

5. cette structure permet l'organisation, la concentration et le contrôle nécessaires pour surmonter toutes faiblesses, fonctionnelles ou autres, risquant de compromettre la menée à bien du projet.

Inconvénients principaux:

1. La duplication des installations ;

2. l'utilisation inefficace des ressources ;

3. le coût élevé de mise en place du nouvel organisme ;

4. l'insécurité de l'emploi due à la terminaison de projets temporaires.

G. RESULTAT

La compréhension de la nature des structures de projet facilite la tâche de management du directeur.

H. SELECTION DE LA STRUCTURE APPROPRIEE

Etant donné les divers avantages et inconvénients de chaque type de structure, il est recommandé de baser la sélection de la structure appropriée sur une étude approfondie des points forts des différents types présentés ci-dessus et de leurs points faibles. Il faut examiner la possibilité d'améliorer les relations existant dans une structure donnée et de réduire au minimum les problèmes qu'elle présente, avant de la rejeter pour une autre.

L'Illustration 2 offre un tableau des critères généraux proposés pour la sélection du type de structure approprié.

Illustration 2 :

TABLEAU DES CRITERES
POUR SELECTION DE LA STRUCTURE DU PROJET

	CARACTERISTIQUES DU PROJET		
Technologie du projet	Standard	Complexe	Nouvelle
Durée du projet	Courte	Moyenne	Longue
Taille du projet	Limitée	Moyenne	Grande
Complexité du projet	Faible	Moyenne	Forte
Type de structure recommandé	Fonction-nelle	Matri-cielle	Auto-nome

D'après ces critères :

- une structure fonctionnelle est satisfaisante uniquement pour un projet de taille limitée, peu compliqué et de courte durée utilisant une technologie standard.

- Une structure matricielle est préférable si la technologie est complexe, la taille, la durée et la complexité du projet, moyennes.

- La structure autonome est recommandée s'il s'agit d'une technologie nouvelle s'appliquant à un projet de grande taille, complexe et de longue durée.

LISTE DES MODULES

1	Détermination des objectifs
2	La méthode du cadre logique
3	Répartition du travail
4	Description d'activité
5	Structure du projet
6	Grille des responsabilités
7	Echéancier - Graphique de Gantt
8	Emploi des échéanciers pour le contrôle des projets
9	Echéancier - Analyse de réseau
10	Système des bornes
11	Plan de répartition et d'allocation budgétaire des ressources
13	La technologie du projet
14	Analyse de la demande
15	Etude du marché - Stratégie de commercialisation
16	Analyse de la zone de projet
17	Analyse des coûts et avantages
18	Analyse de l'idée de projet : le profil de projet
20	Analyse du cash flow
21	L'actualisation
22	Analyse de la valeur actuelle nette
23	Analyse coût-avantage
24	Analyse du ratio bénéfice/coût
25	Taux de rentabilité interne
26	Analyse sociale du projet
28	Comptabilité de projet - Etats et ratios financiers
29	La sélection de projets
30	Brainstorming
31	Système pour la planification de la proposition et de la sélection de projets
36	Documentation pour planification et exécution
37	Elaboration et rédaction des comptes-rendus
38	Le classement de l'information
39	Préparation des études de pré-faisabilité et de faisabilité
41	Système de contrôle pour le management de projets
42	Contrôle du projet (les techniques)