



2. Qu'est-ce qu'un projet ?

2.1 Ne pas confondre «gestion de projet» avec...

Si le projet est devenu un élément clé des organisations de jeunesse, il n'est pas le seul moyen de gérer et d'administrer une organisation ou une institution! Il n'est en fait qu'un outil permettant d'organiser des tâches et d'atteindre des objectifs concrets. En cela, on peut le comparer à et le distinguer de:

- **La planification stratégique:** orientation et définition à long terme de politiques, d'activités et du développement de l'organisation. Implique la capacité de prévoir et de se préparer à des changements structurels ou à des adaptations dans le cadre d'une période relativement longue. Généralement, la planification stratégique influence et prend en compte (ou déclenche) les changements structurels et infra-structurels.
- **La planification tactique:** très similaire à la planification de projets, la planification tactique concerne les diverses étapes et processus mis en œuvre pour atteindre des objectifs de planification stratégique ou, généralement, pour diriger l'organisation sur une courte période, notamment en s'adaptant et en réagissant à des évolutions ou à des changements imprévus.
- **La planification cyclique ou récurrente:** administrer et gérer des événements réguliers ou prévisibles sur une base régulière (ex.: activités en période de vacances, assemblées générales, etc.).
- **La planification quotidienne:** décider des actions à entreprendre immédiatement ou à très court terme.
- **La planification d'urgence:** mesures et actions envisagées ou décidées pour répondre à des situations imprévues, si elles surgissent et au moment où elles surgissent.
- **MBO (Management by Objectives)**– direction par les objectifs (DPO): approche de la gestion des tâches et des équipes qui consiste à se concentrer sur les objectifs à atteindre, souvent en laissant aux équipes le soin de décider de la meilleure façon de les atteindre (approche qui parfois aussi laisse peu de place à la flexibilité et à l'adaptation!). Elle est employée dans des contextes où les employés, les travailleurs ou les volontaires jouissent de niveaux d'autonomie relativement élevés et est censée stimuler leur

créativité, leur engagement et leur productivité (ce qui suppose alors que les objectifs sont choisis d'un commun accord). Elle fait davantage référence à un style ou une approche du management.

- **MBWA:** abréviation imaginée par Scott Adams, créateur de la bande dessinée Dilbert sur les absurdités de la gestion et des affaires. MBWA est l'acronyme de *Management By Walking Around* (la gestion en faisant les 100 pas) – jusqu'à ce qu'éventuellement quelque chose se produise. Cette théorie se veut probablement être l'antithèse du management, celui-ci impliquant précisément une démarche d'action, si ce n'est de planification...
- **La gestion de crise:** consiste à gérer une crise après l'autre ce qui, comme le MBWA, n'est pas une méthode de management très efficace. Le management doit au contraire permettre aux responsables d'anticiper et de prévenir les crises. La gestion de crise se propose de renoncer à toute perspective à court ou moyen terme et, en conséquence, à toute influence sur le cours des événements. Dans son acception positive, la gestion de crise consiste à gérer des crises ou des catastrophes exceptionnelles.

2.2 Un projet de jeunesse, c'est...

Le dictionnaire d'anglais «Oxford» définit le projet ainsi: «Entreprise individuelle ou collective soigneusement planifiée et destinée à atteindre un objectif particulier: (ex.) *un projet de recherche/ un projet national pour encourager le développement des entreprises.*»

Le dictionnaire français «Petit Robert» propose les définitions suivantes:

Projet: image d'une situation que l'on pense atteindre; c'est ce qui est jeté devant soi comme guide pour l'action; dessein, intention, plan, résolution, vue; premier état d'un travail, rédaction préparatoire, brouillon; tout ce par quoi l'homme tend à modifier le monde ou lui-même dans un sens donné; dessin d'un édifice à construire.

En France, le terme «projet» a une définition normalisée **AFNOR** applicable au domaine professionnel: « Un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer



méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en oeuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données».

Des animateurs, interrogés pour définir le «projet» au début de stages de formation à la gestion de projet, ont suggéré diverses réponses. En voici quelques-unes:

- «Promouvoir une idée, structurer une série d'idées, concilier diverses propositions d'actions.»
- «Envisager, planifier et définir le cours d'une action que l'on souhaite suivre pour arriver à une situation spécifique.»
- «Décrire, à un moment donné et dans une situation donnée, le processus d'un changement à initier pour créer une nouvelle situation à un moment spécifié dans le futur.»
- «Processus qui implique la construction d'un programme global prenant en compte les divers aspects d'une situation pour parvenir à une autre situation.»
- «Rêve, processus, instrument que l'on peut utiliser pour se projeter dans l'avenir, pour se donner des objectifs et des buts.»
- «Se baser sur le présent pour envisager demain. Une destination élaborée ensemble.»

Origines et signification du terme :

Le terme de «projet» a été employé pour la première fois au 16^e siècle et vient du latin *proficere*, qui veut dire «jeter en avant». Sa racine latine évoque un mouvement, une trajectoire et un rapport à l'espace et au temps. Le processus impliqué est le suivant

- un point de départ,
- sur lequel on se base
- pour se lancer en avant
- vers un but.

Le mot et le concept ont été pour la première fois employés par des architectes. Au 15^e siècle, Filippo Brunelleschi a introduit deux nouveautés dans les pratiques architecturales de l'époque:

- La construction la cathédrale de Florence avait été interrompue au 14^e siècle, et Brunelleschi a été chargé de la continuer par la construction du dôme. Avant de commencer, il fit un dessin (*progetto* ou plan) du dôme, en utilisant différentes perspectives pour créer une représentation géométrique de la future structure telle qu'il se l'imaginait; par le jeu de ces perspectives, le dôme se devait de représenter la réalité historico-politique de la ville. Florence se voulait une

ville ouverte sur le monde, aussi le dôme se composait-il de deux coques, l'une interne et l'autre externe.

- Brunelleschi a ainsi rationalisé l'architecture en l'inscrivant dans une perspective temporelle – approche qui lui a permis de séparer ce qui relève de la conception et ce qui relève de son exécution, ce qui relève du projet et ce qui relève de sa mise en oeuvre

Cet exemple nous invite à repenser le terme de «projet» et à le considérer comme un **concept qui sert à organiser l'action**.

Les projets dans l'éducation et le travail de jeunesse :

C'est le philosophe américain John Dewey (1859-1952), auteur du fameux «*learning by doing*» (apprentissage par l'action), qui a apporté la principale contribution au développement du concept de projet dans l'éducation.

Pour lui, l'élaboration d'un projet implique quatre conditions:

- un processus de réflexion commun qui permet au projet de grandir et de prendre forme;
- l'observation des conditions offertes par l'environnement dans lequel le projet est construit;
- la connaissance de ce qui a pu se passer à l'occasion de situations similaires;
- le jugement qui synthétise les observations du présent et la connaissance du passé pour en dégager la signification.

A partir de là, nous pourrions en conclure que le projet:

- est une méthode qui permet de passer de l'idée à l'action en structurant les diverses phases de ce processus;
- se met en route pour modifier l'environnement (social) dans lequel il se déroule;
- prend forme dans un contexte social, spatial et temporel spécifique;
- possède une dimension éducative et permet aux individus d'apprendre en expérimentant;
- est le produit d'un travail collectif;
- implique nécessairement une évaluation, qui permet de faire le lien entre l'idée et l'action;

Cela signifie que les projets possèdent diverses caractéristiques typiques.



Caractéristiques du projet

Les projets ont un objectif : les projets ont des buts et objectifs clairement définis et exposés pour produire des résultats clairement définis. Leur but est de résoudre un « problème », ce qui implique une analyse préalable des besoins. Suggérant une ou plusieurs solutions, ils visent un changement social durable.



Les projets sont réalistes : leurs objectifs doivent être réalisables, ce qui implique la prise en compte non seulement des exigences, mais aussi des ressources financières et humaines disponibles.

Les projets sont limités dans le temps et dans l'espace : ils possèdent un début et une fin et se déroulent dans un lieu et un contexte spécifiques.

Les projets sont complexes : les projets peuvent faire appel à diverses compétences en matière de montage et de conduite, et impliquer divers partenaires et acteurs.

Les projets sont collectifs : les projets sont le produit d'une entreprise collective. Ils sont conduits par une équipe, impliquent divers partenaires et répondent aux besoins d'un public cible.

Les projets sont uniques : les projets naissent d'une idée nouvelle. Ils apportent une réponse spécifique à un besoin (problème) dans un contexte spécifique. Ils sont innovants.

Les projets sont une aventure en soi : chaque projet est différent et novateur ; il implique forcément une certaine incertitude et des risques.

Les projets peuvent être évalués : les projets sont planifiés et organisés selon des objectifs mesurables qui doivent pouvoir être évalués.

Les projets sont constitués de plusieurs phases : les projets se composent de phases distinctes et identifiables (voir Chapitre 3 : Le projet : étape par étape).

Par contre, les éléments qui suivent ne sont pas des projets (en vertu du sens qui leur est donné dans le travail de jeunesse) :

- les activités anciennes répétées à l'identique sur une base régulière;
- les activités sans objectifs précis;
- les activités que l'on peut répéter ou transplanter n'importe où à n'importe quel moment;
- les activités en cours.



2.3 Modèles de projet

Se lancer dans un projet, c'est opter pour l'action en vue d'un changement contrôlé dans le temps. Un projet n'est pas un rêve... mais un

rêve qui devient réalité peut devenir un projet. La méthode du projet est le cadre dans lequel le rêve peut prendre forme et devenir réalité.

A l'école du caméléon (Mali)

Le caméléon est un très grand professeur.

Regardez-le.

Quand il prend une direction, il ne tourne pas la tête.

Faites comme lui. Ayez un objectif dans votre vie et que rien ne vous en détourne.

Le caméléon ne tourne pas la tête mais c'est son œil qu'il tourne. Il regarde en haut, en bas. Cela veut dire : informez-vous. Ne croyez pas que vous êtes seul sur la terre.

Quand il arrive dans un endroit, il prend la couleur du lieu. Ce n'est pas de l'hypocrisie. C'est d'abord de la tolérance et puis du savoir-vivre. Se heurter les uns les autres n'arrange rien. Jamais rien n'a été construit dans la bagarre. Il faut toujours chercher à comprendre l'autre. Si nous existons, il faut admettre que l'autre existe.

Si le caméléon avance, il lève le pied. Il balance.

Cela s'appelle de la prudence dans la marche.

Pour se déplacer, il accroche sa queue, ainsi, si ses pieds s'enfoncent, il reste suspendu. Cela s'appelle assurer ses arrières. Ne soyez donc pas imprudent.

Lorsque le caméléon voit une proie, il ne se précipite pas dessus, mais il envoie sa langue. Si sa langue peut lui ramener, elle lui ramène. Sinon il a toujours la possibilité de reprendre sa langue et d'éviter le mal. Allez doucement dans tout ce que vous faites.

Si vous voulez faire une œuvre durable, soyez patient, soyez bon, soyez humain.

Voilà. Si vous vous trouvez dans la brousse, demandez aux initiés qu'ils vous racontent la leçon du caméléon.



AMADOU HAMPATÉ BÂ



Il existe différents modèles de projet qui reflètent des définitions et des développements différents au niveau de la méthodologie dans le temps et dans différents domaines d'application. Chaque modèle est aussi adapté à certains facteurs: contexte, groupe cible, ressources disponibles,

etc. Néanmoins, tous les projets suivent un même schéma; nous allons tenter d'identifier certaines caractéristiques récurrentes qui nous permettront de construire notre propre schéma pour la réalisation de notre projet.

Structurer le projet autour de questions à se poser avant son lancement

| Problématiques principales | Quelques questions à se poser avant de commencer le projet |
|---|---|
| Définir les buts, objectifs, le contexte et le public | Dans quel environnement ou contexte le projet va être réalisé ? Quels changements va-t-il entraîner ? Pourquoi réaliser ce projet ? Quel est le résultat attendu ? Pour qui le projet est-il prévu ? Quel est l'enjeu ? |
| Contenu du projet | Quel est le thème et le contenu du projet ? Quelle est l'approche choisie (méthodologie) ? Quelles activités ? Qu'est-ce qui est nécessaire à la réalisation du projet ? |
| La construction spatio-temporelle | Où doit se réaliser le projet ? Combien de temps va durer le projet ? Quand commence-t-il ?/finit-il ? |
| Organisation pratique | Quelle logistique implique le projet ? Quelle organisation matérielle est nécessaire ? |
| Montage financier | Quel est le coût global du projet ? (conception / réalisation et évaluation), Comment, d'où viennent les fonds nécessaires à la réalisation |
| Partenaires | Qui sont les partenaires ? Quel est leur rôle ? Comment se fait la coordination ? |
| Moyens d'action | Existe-t-il des aides financières qui peuvent s'appliquer au projet ? Le projet peut-il s'intégrer dans des dispositifs déjà existants ? (conditions) |
| Communication | Communication interne: Comment circule la communication à l'intérieur de l'équipe menant le projet ? Communication externe: Faut-il médiatiser le projet (pourquoi ? comment ? sur quels aspects ?) |
| Evaluation et suites | Comment et à partir de quand évaluer le projet ? Sur quels aspects / pour quoi ? Quelles seront les suites du projet ? |



Structurer le projet en fonction des questions en « W » (inspiré de la méthode de Laswell)

Identifiez les éléments de la pratique et leurs relations à l'aide de questions. Y répondant vous pourrez avoir une vue d'ensemble de la pratique et saisir les liens entre ces différents éléments.

QUI? – POUR QUI? – AVEC QUI? (Who?)

- identification des partenaires ou des groupes-cibles,
- leurs rôles et leurs relations dans le projet
- leur discours
- forces et faiblesses qui ressortent de ces relations et de ces discours

QUOI? (What?)

- les principales activités spontanées, organisées, institutionnelles
- champs sociaux-économiques, culturels, politiques, éducatifs
- impacts du projet sur ces champs

POURQUOI? (Why?)

- besoins et aspirations auxquels le projet répond
- motivations et intérêts des acteurs
- principaux objectifs
- options de financement
- rapports entre objectifs des acteurs et objectifs institutionnels

OÙ? (Where?)

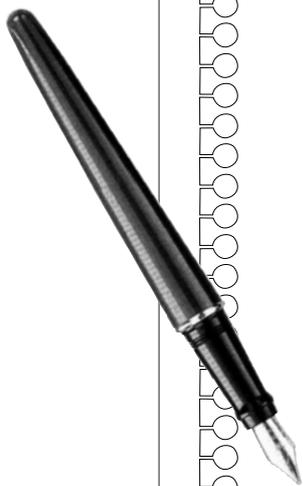
- contexte social du projet et situation des participants

QUAND? (When?)

- moments privilégiés (passé, présent, futur)
- court, moyen, long-terme
- pratique et histoire des acteurs

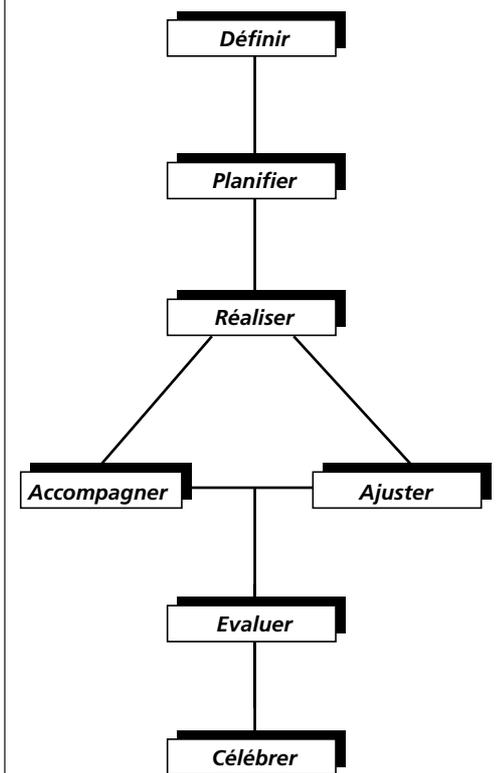
COMMENT? (How?)

- comment cela s'est fait? modes d'organisation et processus de participation
- techniques et instruments utilisés
- apport de l'expérience des acteurs, de théories, d'autres projets...



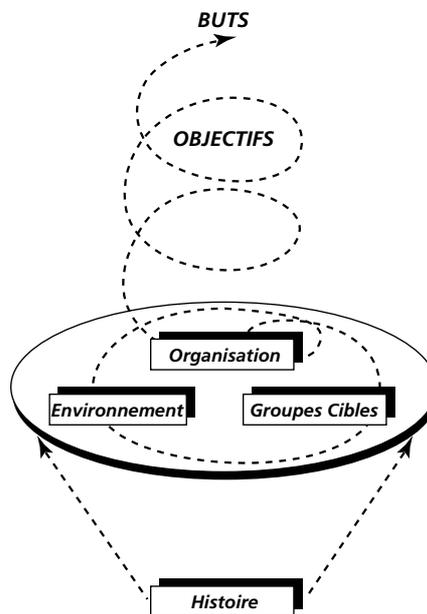


Structurer le projet autour de ses différentes phases



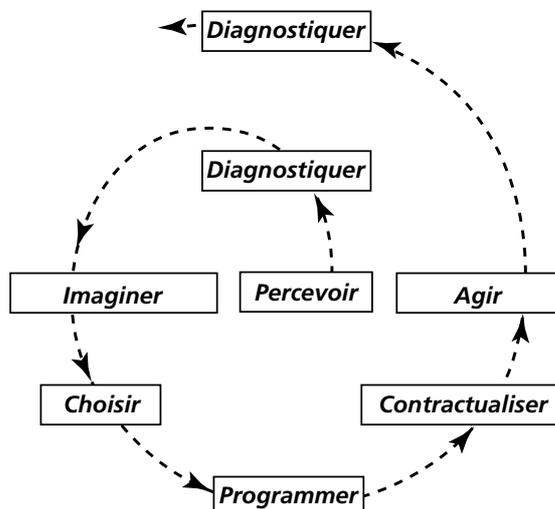
Modèle en spirale

(Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP). – La crise de l'organisation scolaire / Document 48, Guide méthodologique pour la direction de projets. Formation au Diplôme d'Etat de Directeur de projet d'animation et de développement sous la responsabilité de Annette Coulon, CREPS, Chatenay-Malabry 1991)



Modèle en spirale

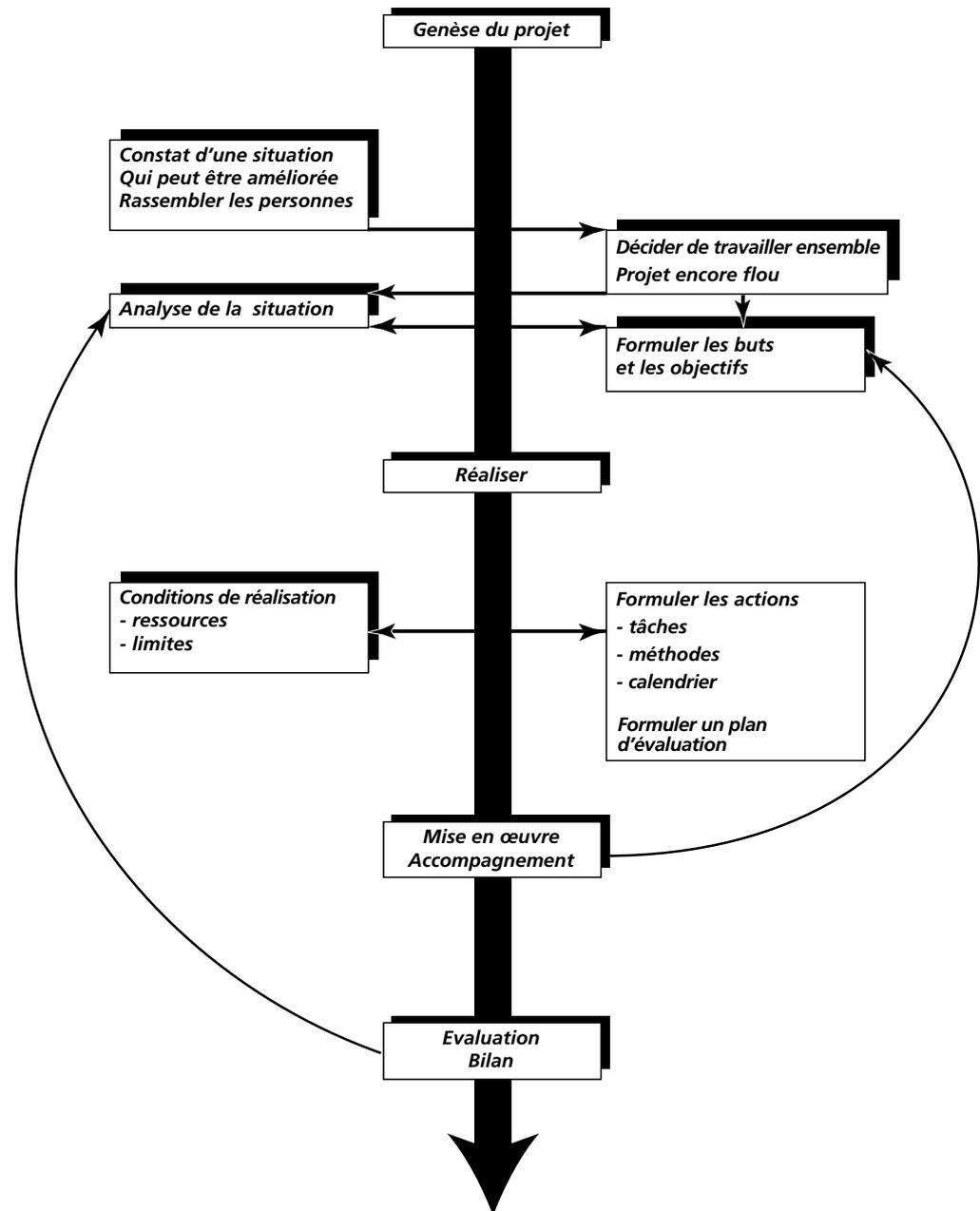
(Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), Elaboration d'un projet d'établissement – démarche générale en spirale / Document 47/MAFPEN, Rennes 1988)





Représentation schématique des phases d'élaboration d'un projet

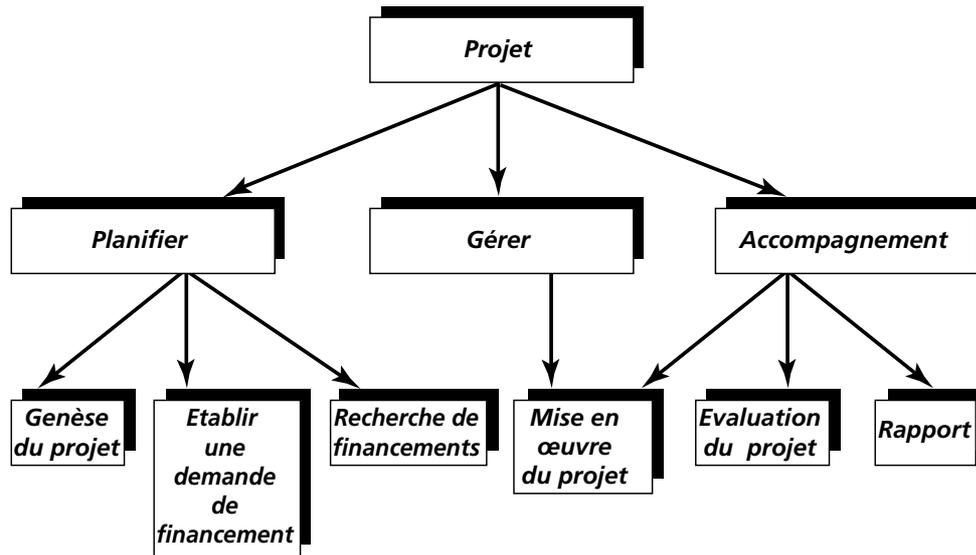
(Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (INJEP), Méthodologies de projet /Document 46 – Direction des Lycées et Collèges, 1990)





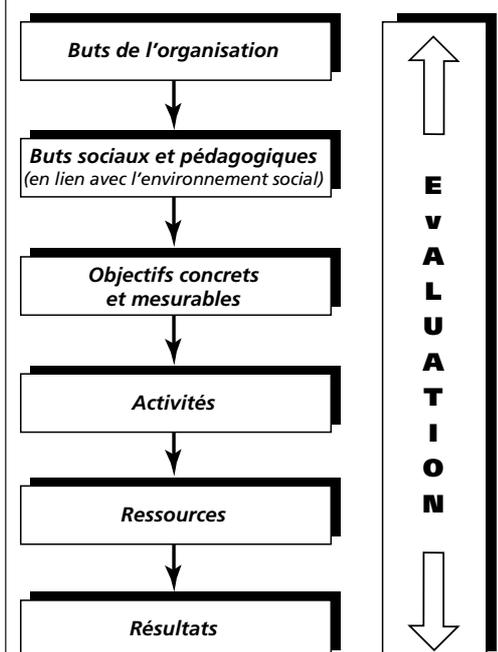
Phases de la gestion de projet

(Outil de formation Leonid Kelim / session d'études Jeunes femmes des Minorités
et Minorités d'Europe – CEJ Budapest December 1999)



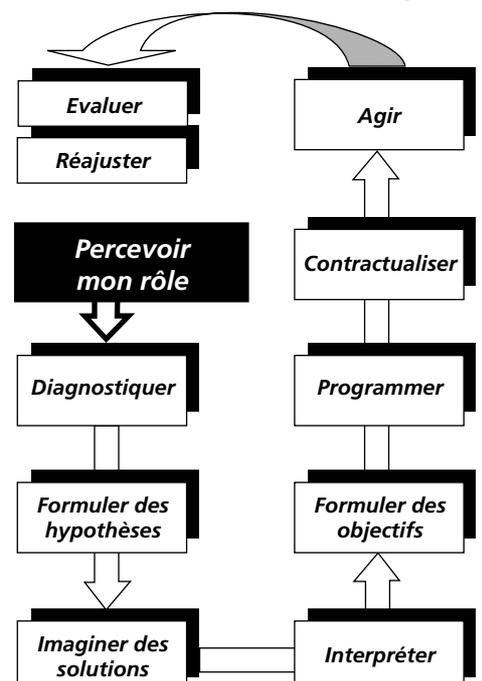
Phases et évaluation du projet

(outil de formation Rui Gomes)



Elaborer un projet à partir de ma fonction dans le projet

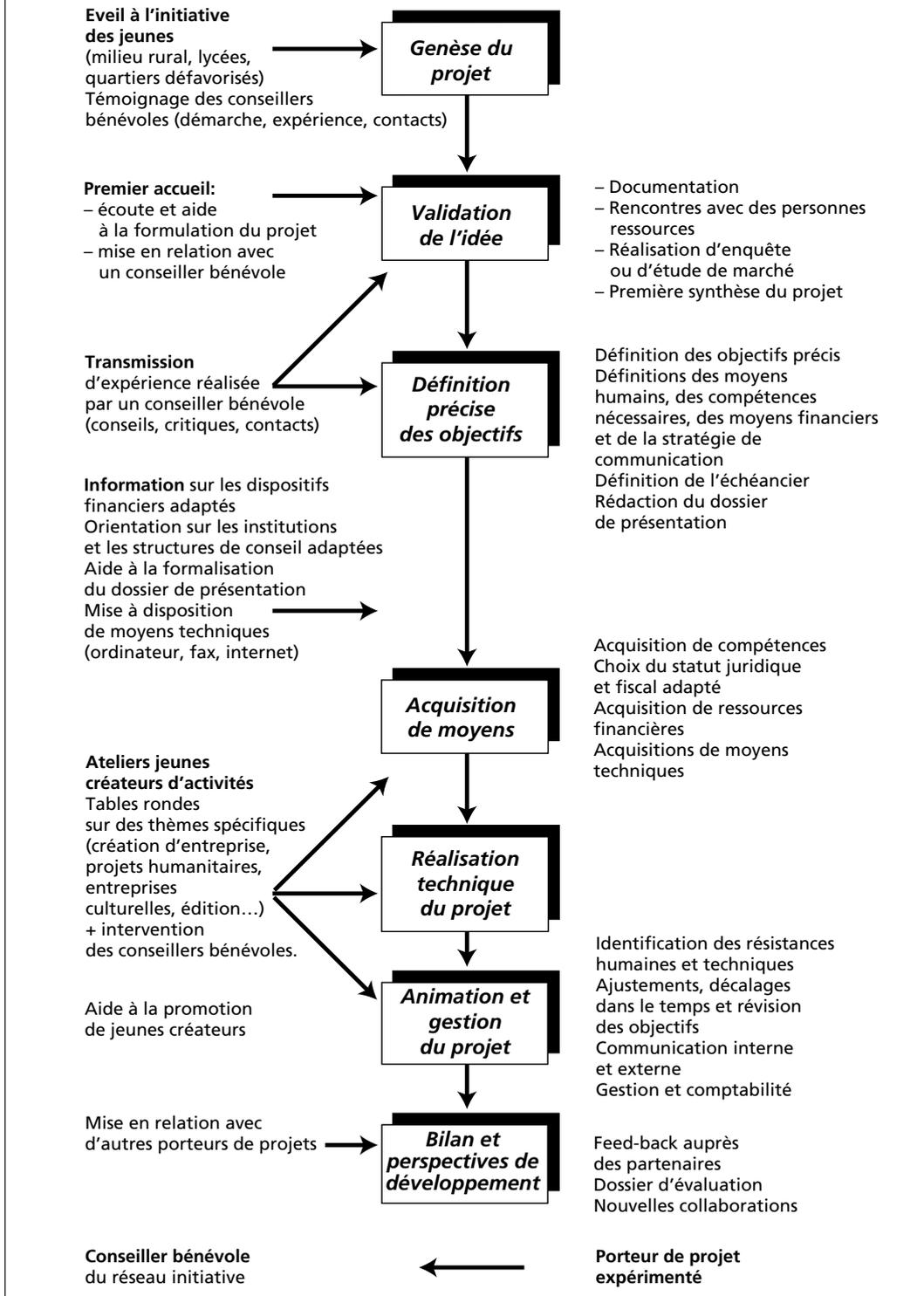
(outil de formation Alain Roy,
Université Marc Bloch / Strasbourg)





Phases du montage de projet

(modèle produit par le réseau « Initiatives de la région Midi-Pyrénées » (France)
pour un stage de formation pour jeunes accompagnateurs de projets)





Les modèles précédents ont été utilisés comme outils de formation pour porteurs de projet dans des contextes divers: projets d'équipement, projets de travail de jeunesse et projets dans des établissements scolaires. Ces modèles sont plus ou moins détaillés et complexes et ne reprennent pas toujours la même terminologie mais, globalement, ils présentent la même structure et se déroulent tous selon les étapes suivantes:

1) Genèse du projet et

Conception, structuration:

- définition et antécédents, environnement;
- organisation, objectifs de l'organisation;
- groupes cibles;
- perception – analyse, évaluation de la situation, buts sociaux;
- émergence du projet, genèse et validation de l'idée;
- développement, choix, définition des buts et des objectifs;
- formulation d'objectifs concrets et mesurables, formulation des activités, évaluation des ressources, formulation des actions, planification;
- planification de l'évaluation.

2) Mise en œuvre:

- réalisation, mise en oeuvre;
- planification, attribution des tâches, actions;

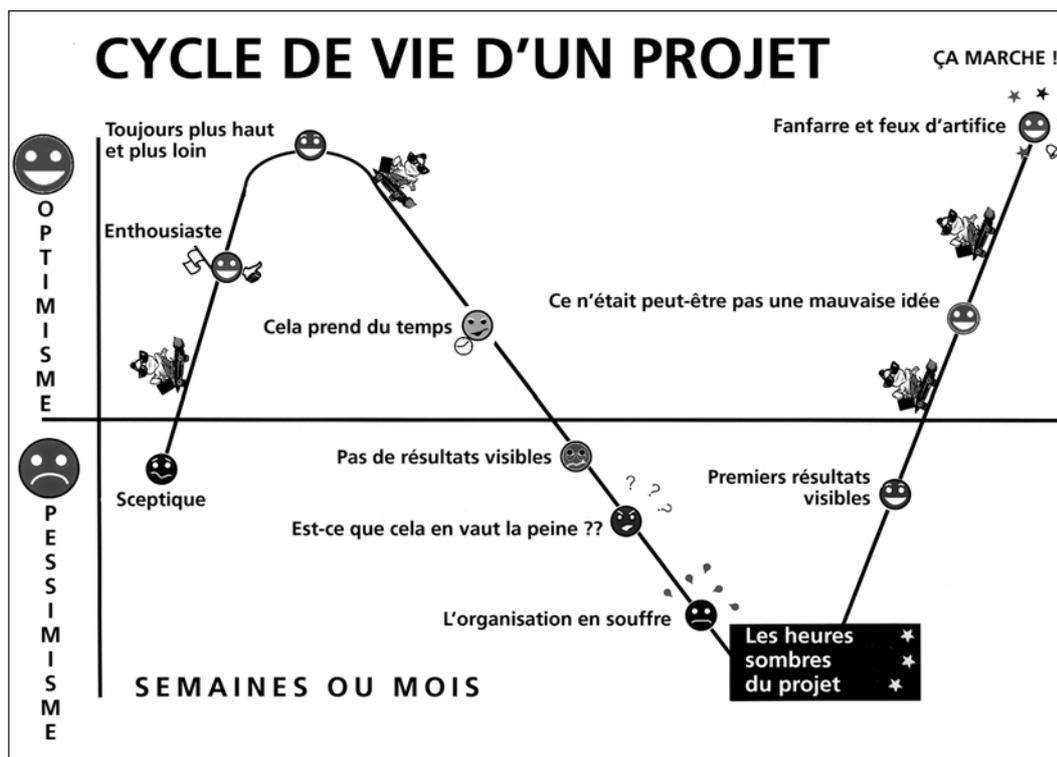
- gestion, accompagnement, ajustement, régulation;
- gestion des ressources.

3) Evaluation:

- évaluation;
- évaluation-analyse;
- évaluation des résultats;
- évaluation-capitalisation;
- bilan;
- perspectives de développement.

La frontière entre ces étapes n'est absolument pas rigide et peu varier dans la pratique selon le type de projet, le contexte, le public, etc.

Gérer un projet signifie le conduire de l'idée initiale jusqu'à sa réalisation, en s'adaptant à la réalité et en gérant les ressources et les individus tout au long des différentes phases. Cette démarche délicate exige de la concentration et une bonne dose d'endurance sur toute la durée de vie du projet... Voir le graphique ci-dessous!



Source: Els van Mourik et Danny Hearty *Knowing me knowing you: an intercultural training resource pack*, Léargas, 1999

