



3. Le projet: étape par étape

3.1 Introduction

3.1.1 A propos de la gestion

En termes simples, la gestion est la compétence ou la pratique qui consiste à contrôler, mener ou planifier quelque chose; c'est «l'acte de diriger ou de mener dans un objectif précis». Autrement dit, la gestion concerne les efforts déployés pour planifier, organiser et mobiliser les individus et les ressources pour un objectif donné. Dans le cas de la gestion de projet, les capacités et les compétences requises sont celles qui rendent le projet faisable et concret.

La gestion de projet est un outil qui permet d'œuvrer en faveur de changements, notamment dans les organisations volontaires et les associations de jeunesse. Le transfert d'intérêt de l'éducation politique à la formation s'est accompagné d'une multiplication des offres et des demandes de formation autour de la gestion de projet: gestion du temps, gestion d'équipe, management des organisations, gestion des conflits, gestion financière, etc. La symbiose croissante observée cette dernière décennie entre le secteur des entreprises, d'une part, et le secteur non gouvernemental et à but non lucratif d'autre part, a indubitablement contraint les ONG à relever le défi de la rentabilité, de l'efficacité et d'une gestion professionnelle. De la même façon, le management des entreprises a adopté des termes et des concepts apparus dans le secteur associatif dont «aider à la prise de responsabilités» est le meilleur exemple. Ne nous méprenons pas pourtant: ces deux secteurs n'emploient pas les mêmes termes à des fins

identiques et, si leurs terminologies se ressemblent, leur signification et leurs implications diffèrent très souvent.

Il ne s'agit pas de dire que les ONG ne doivent pas être gérées avec efficacité et professionnalisme. Elles le devraient et pas uniquement parce qu'elles recourent généralement à des fonds publics qu'il convient d'utiliser à bon escient. Dans la gestion des ONG, nombreux sont les secteurs qui exigent un niveau de spécialisation et d'expertise identique et parfois même supérieur à celui nécessaire aux entreprises. Néanmoins, lorsque nous évoquons la formation et la préparation des gestionnaires de projet, nous ne faisons pas uniquement allusion à des compétences de gestion techniques. Souvenez-vous, le projet vise au premier chef la mise en œuvre d'un changement, d'une différence. Aussi le porteur de projet doit-il posséder les compétences requises pour conduire et encadrer le projet de la façon la plus pertinente possible eu égard aux besoins du projet.

Dans le travail social et de jeunesse, il incombe au porteur de projet de gérer les ressources humaines et matérielles et de mener le projet jusqu'aux résultats attendus.

Les gestionnaires de projet portent plusieurs casquettes – ils doivent être capables de travailler en équipe, savoir communiquer, savoir gérer le temps, collecter des fonds, motiver les individus, négocier... Mais, tout d'abord, ils doivent être des êtres humains.

En conséquence, le porteur de projet doit être:

- **Un organisateur**, avec la capacité de comprendre, de planifier et de coordonner les ressources pour atteindre les objectifs fixés.
- **Un stratège**, en mesure de définir des objectifs à court et long terme et de les garder présents à l'esprit pendant toute la durée de vie du projet.
- **Un moteur**, avec les compétences et les attitudes permettant de motiver et d'impliquer les individus dans le projet ou d'encourager leur participation (travailleurs, volontaires, jeunes).
- **Un collecteur de fonds**, avec les connaissances et l'assurance nécessaires pour solliciter des fonds, les administrer et en rendre compte avec intégrité et compétence.
- **Un activiste**, dans le sens où il doit savoir repérer les initiatives et organiser les idées en actions à valeur sociale, fondées sur des valeurs claires évoluant avec le temps.
- **Un visionnaire**, c'est-à-dire un individu capable d'imaginer des changements et des innovations sociales.
- **Un animateur socioculturel**, particulièrement sensibilisé aux problèmes de la collectivité et/ou de l'organisation dont il fait partie.
- **Un travailleur social**, capable d'apporter soutien aux autres sans les remplacer, en leur insufflant la motivation et la confiance nécessaires pour pouvoir prendre part à la construction de leur avenir et à la réalisation de leurs projets.
- **Un enseignant et un apprenant**, capable de donner aux autres les moyens d'agir, mais aussi de tirer les enseignements de ses expériences pour les mettre à profit dans l'organisation, le projet ou la communauté – en accompagnant et en évaluant un processus par rapport aux objectifs, en modifiant les plans, voire les objectifs, au vu des circonstances.



Cette liste n'est pas exhaustive. Dans votre organisation ou projet, quelles sont les fonctions ou les qualités les plus importantes? En outre, ces qualités ne sont pas nécessairement utiles à tous les types de projets. Très souvent, elles ne sont pas possédées par une personne unique, mais réparties et assumées par différentes personnes au sein d'une ou plusieurs équipes. Néanmoins, il est clair qu'il ne s'agit pas seulement de «savoir-faire» ou de compétences. Il s'agit aussi de connaissances et d'aptitude à les employer, de façons de se comporter et de travailler avec les autres, d'exploiter ses expériences et d'en tirer les enseignements. En d'autres termes, les «compétences» requises sont aussi du domaine des attitudes. Ces dernières, ceci dit, ne peuvent être enseignées ou expliquées dans un manuel. Elles sont acquises, développées, révisées et ajustées par l'intermédiaire de la pratique ou dans le cadre de situations de formation réelles.

Qu'est-ce que «gérer» un projet?

Nous faisons tous, ou presque, de la gestion de haut niveau en permanence. Une personne capable de faire s'habiller trois enfants, de leur faire prendre leur petit-déjeuner, de les emmener à l'école et d'arriver à son travail à l'heure (avec les transports publics) est un manager de premier ordre. Toute personne capable d'organiser et de donner un dîner pour douze convives sait gérer un ensemble de tâches administratives et fonctionnelles. Toute personne capable de survivre grâce aux prestations de la sécurité sociale est un manager financier. **Les individus ont simplement besoin de confiance en eux pour pouvoir transférer ces compétences dans d'autres situations** (Adirondack, 1992).

La gestion, de façon fondamentale, consiste à garantir qu'un projet exploite les ressources disponibles de la façon la plus efficace et rentable possible, de manière à parvenir aux objectifs convenus.

- Que faut-il gérer?

Il est utile de faire la distinction entre:

- la responsabilité de chacun de gérer son propre travail;
- la responsabilité de la gestion de l'organisation (fixer et gérer des objectifs à long et moyen terme et élaborer des politiques); ex.: le conseil d'administration d'une organisation de jeunesse;
- la responsabilité de la «gestion quotidienne» de l'organisation (que fait l'organisation, comment elle le fait et quelle est la qualité du travail produit), des personnes qui font le travail et des ressources; ex.: le Secrétaire général d'une organisation internationale de jeunesse et son équipe;
- la responsabilité de la gestion d'une équipe ou d'un projet; ex.: une équipe qui conduit un projet spécifique organisé par l'organisation de jeunesse.

- Qui gère?

De nos jours, la plupart des projets sont gérés par une équipe. Les projets de travail jeunesse ne sont plus la difficile mission de travailleurs de jeunesse isolés mais le fruit de l'effort collectif d'un groupe formé de personnes différentes, possédant toute une palette de compétences, d'attentes, d'antécédents, d'expériences et des cultures différentes.

«Les équipes sont aujourd'hui considérées comme une solution à des problèmes d'adaptation externe, parce qu'elles répondent à la complexité en apportant une large palette de perspectives, tout en répondant à des changements dynamiques par l'encouragement de la prise de décisions sur le front, sur le lieu de l'action.» (Schneider et Barsoux, 1997)

8 raisons qui font le succès d'un projet...

1. La structure organisationnelle est adaptée à l'équipe de projet.
2. L'équipe de projet participe à la planification.
3. L'équipe de projet est impliquée dans la définition des calendriers.
4. L'équipe de projet est impliquée dans la définition de budgets réalistes.
5. Le projet exploite convenablement les techniques de planification de réseaux et ne laisse pas le plan devenir une fin en soi.
6. L'équipe de projet travaille avec et non pas contre la bureaucratie, la politique et les procédures.
7. L'équipe de projet convient de buts spécifiques et réalistes.
8. Le groupe cible est impliqué dès le démarrage du projet.



- Que font les managers?



Source: page 3, Sandy Adirondak *Just about managing? Effective management for voluntary organisations and community groups*, 3rd Ed., 1998, ISBN 1-872582-17-6 © Sandy Adirondak et London Voluntary Service Council.



8 raisons qui font l'échec d'un projet...

1. Autorité inadaptée.
2. Manque de participation et de planification de la part de l'équipe de projet.
3. Manque de participation de l'équipe de projet à la résolution d'un problème.
4. Compétences communicationnelles inadaptées.
5. Compétences techniques inadaptées.
6. Compétences administratives inadaptées.
7. Calendrier du projet non réaliste.
8. Manque de clarté des objectifs du projet.



Quatre facteurs de la réussite d'un projet !

Une gestion de projet de qualité consiste à combiner quatre facteurs différents, parfois conflictuels.

Le besoin ou le problème	L'idée et la vision
Le travail sur les projets fonctionne mieux lorsque les individus impliqués comprennent et considèrent les besoins et les problèmes qu'ils doivent aborder. Il importe d'évaluer correctement le besoin ou le problème cible. Quels sont ses causes ? Quels en sont les symptômes ? Quelle en est la portée ? Pour qui est-ce un problème ?	Les projets doivent se fonder sur une vision si l'on veut parvenir à unifier l'ensemble des activités et des efforts mis en oeuvre. C'est de la vision que découleront les stratégies, les objectifs et le programme de travail. L'idée qui articule le projet doit être suffisamment claire pour apporter une réponse significative et durable au besoin ou au problème.
L'opportunité du projet	La capacité
Les projets doivent disposer d'un espace pour leur fonctionnement – ou le créer. Les projets doivent être activement encouragés et bénéficier de soutiens autres que financiers. Les personnes clés doivent soutenir le projet et le groupe cible doit y participer activement.	Les projets exigent de disposer du juste équilibre en termes de compétences, d'énergie, de ressources et d'organisation pour se mettre en place et parvenir à des résultats. Ils doivent être conçus de sorte à générer un impact et à produire des résultats.

Tous ces facteurs doivent donc être examinés et évalués sur un pied d'égalité lors de la conception du projet. Se concentrer sur un ou deux facteurs risque de conduire à négliger les autres.

3.1.2 Suggestion d'un modèle

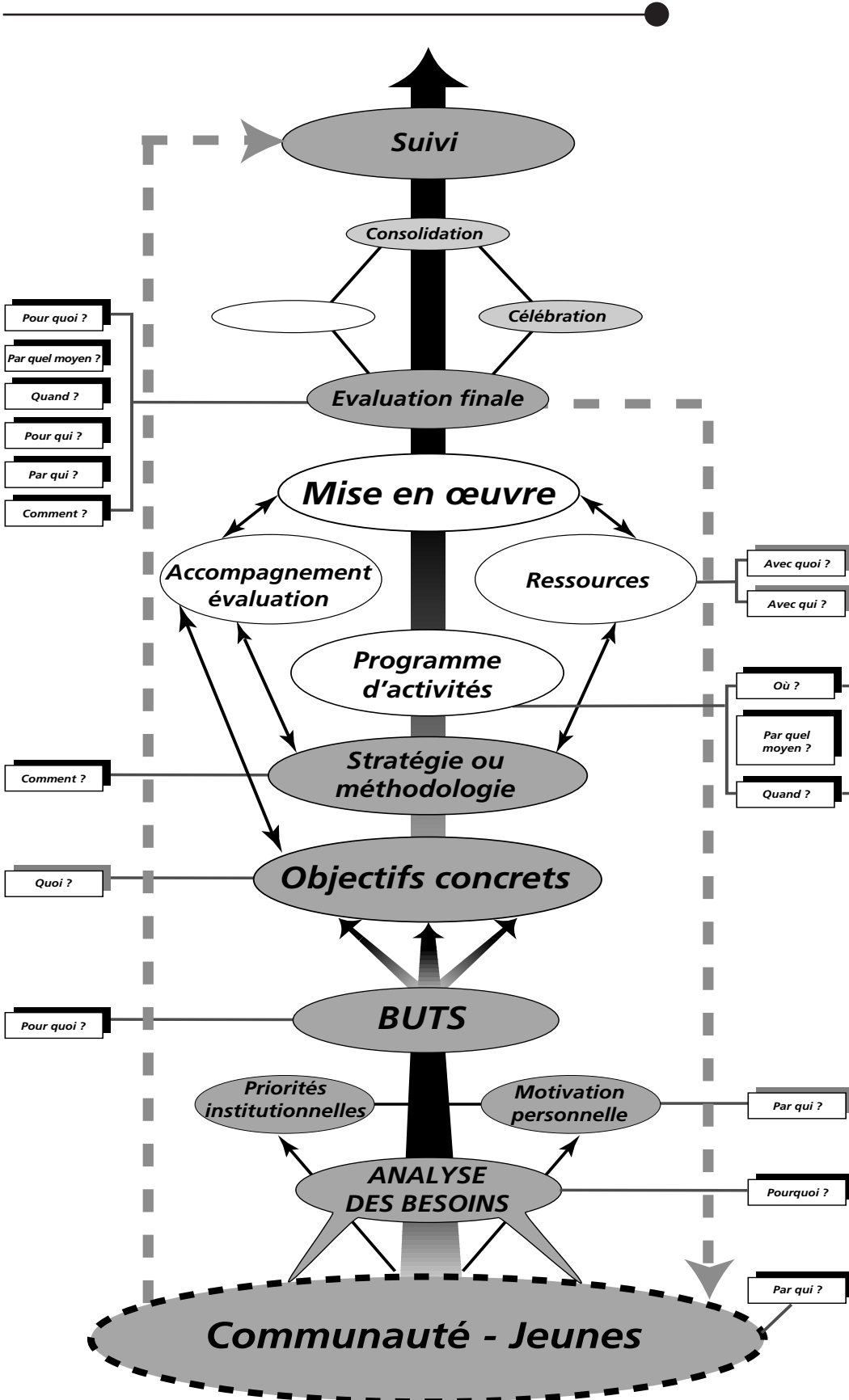
Il existe maintes façons de planifier et de gérer un projet, probablement autant qu'il y a de porteurs de projet, chacun avec sa façon de faire. Il existe aussi de nombreux schémas, autres que ceux présentés dans la section précédente, pour expliquer les différentes étapes de la planification d'un projet. Tous sont valables et présentent leurs avantages et leurs inconvénients. Car, après tout, la finalité qui est de développer des compétences et des attitudes propres à la planification de projets peut s'exprimer en termes simples:

Permettre à ceux qui ont la charge du projet, au porteur de projet ou à l'équipe de projet, de contrôler le projet. Leur donner la possibilité de modifier les plans, de s'adapter à des situations inattendues et d'exploiter toute nouvelle opportunité. Et surtout, de savoir ce qu'ils souhaitent faire. Ainsi, ils pourront contrôler, maîtriser et diriger le projet, au lieu d'être conduit par lui, mais aussi par les délais et les contraintes de toute sorte.

Le schéma de référence employé dans ce chapitre n'est ni meilleur ni plus mauvais que les autres. Nous l'utilisons depuis des années dans le cadre de diverses activités de formation et pour la

conduite de nombreux projets. En fait, il est basé sur un autre schéma adopté par l'équipe du premier LTTC (au Centre Européen de la Jeunesse en 1990), qui a été adapté et, espérons-le, amélioré grâce à diverses contributions. Nous l'avons choisi après l'avoir comparé à d'autres (voir Chapitre 2.3 Modèles de projet) et en avoir conclu qu'il nous semblait compréhensible, logique et flexible. Vous devrez l'utiliser et le lire comme expliqué ci-dessus: à la manière d'un outil susceptible de vous aider non seulement à planifier et à comprendre votre projet dans chacune de ses phases, mais aussi à tirer tous les bénéfices des efforts déployés par vous, mais aussi par vos collègues et les jeunes impliqués. Si vous souhaitez y apporter des modifications, n'hésitez pas à supprimer ou à ajouter certains éléments, selon vos besoins.

Vous trouverez donc ci-contre le modèle proposé ainsi qu'une explication étape par étape de chacun des éléments qui le composent. Plus loin, nous vous fournirons quelques indications concernant la formation à la gestion de projet («Suggestions pour la formation») et la façon de remplir un formulaire de demande de subvention («Comment remplir le formulaire de demande») et enfin, un exemple concret de projet international de jeunesse («Allons à Ban Uppa !»). Pour faciliter votre lecture, le Coyote dans la marge vous aidera à repérer dans le chapitre les différents éléments graphiques.





3.1.3 Définition – Mise en oeuvre – Evaluation

Une façon simple et fréquente de concevoir le projet consiste à le scinder en trois phases principales: la définition, la mise en oeuvre et l'évaluation.

Définition

La définition englobe l'ensemble du travail initial de préparation et de planification – de l'analyse des besoins jusqu'à la définition des objectifs et l'identification des activités et des ressources nécessaires. C'est en fait tout le travail «invisible» mené avant même le démarrage du projet. C'est à ce moment que le projet va commencer à prendre forme et que son destin se décide. Le travail conduit dans cette première phase doit inclure:

- l'analyse des besoins au niveau de la réalité sociale;
- l'analyse des capacités et des intérêts de l'organisation;
- une première définition des buts et des objectifs concrets;
- l'identification des activités possibles/probables;
- les besoins relatifs à l'évaluation;
- le calendrier du projet;
- les ressources potentielles;
- les personnes en charge du projet;
- les partenaires;
- la rédaction d'une ébauche du projet;
- éventuellement, la sollicitation de fonds.

Mise en oeuvre

La phase de mise en oeuvre chevauche souvent celle de la définition. De fait, de nombreuses tâches qui font partie intégrante du projet ont déjà démarré tandis que se poursuit la démarche de définition. La phase de mise en oeuvre doit prendre en considération:

- les activités prévues et le lien entre elles;
- la gestion des ressources humaines, financières et techniques;
- la stratégie de communication et de relations publiques;
- les processus d'évaluation, de feed-back et de régulation;
- le compte rendu et la tenue de dossiers;
- la façon d'impliquer les individus, notamment les jeunes et, généralement, la collectivité.

Evaluation

L'évaluation fait partie du plan du projet. Elle se déroule généralement à la fin du projet, mais des évaluations intermédiaires sont également nécessaires. En fait, le projet ne se termine pas à la fin

des activités: tout comme la «définition», l'évaluation et les tâches afférentes sont bien souvent «invisibles» pour le public:

- les procédures d'évaluation: constater les résultats obtenus et ceux non obtenus;
- l'impact sur la communauté et sur l'organisation;
- les mesures de suivi à envisager;
- remercier les personnes impliquées et «célébrer»;
- rédiger les documents nécessaires;
- transmettre les rapports financiers, clôturer les comptes.

Cette façon de considérer la gestion de projets présente l'avantage de pouvoir appréhender le projet dans l'intégralité de sa durée – évaluation comprise. Nous le savons tous, la difficulté des projets n'est pas dans la conduite des activités, mais plutôt dans l'exécution de l'ensemble des tâches énumérées dans la partie «évaluation». Par contre, cette structuration de la gestion de projets est relativement artificielle: nombreux sont les chevauchements. En fait, ces phases ont une telle influence les unes sur les autres qu'il est difficile de les distinguer parfaitement. Ceci dit, aucun projet n'est envisageable... sans préparation, mise en oeuvre et évaluation.

La grille de planification de projet, présentée par le graphique, a pour but de favoriser une compréhension visuelle de ces trois principaux moments – même si leur découpage est artificiel.

3.1 4 La grille des «W» - ou «méthode de Laswell»

Why? What for? Who? When? Where? (Pourquoi? Pour faire quoi? Qui? Quand? Où?) sont les cinq questions classiques qui aident à clarifier le pourquoi et le comment d'un projet. Dans la formation à la gestion de projet notamment, elles aident les stagiaires à faire le point sur leurs idées et leurs actions. Au même moment, elles permettent de distinguer et de définir les différentes étapes de la planification des projets (ex.: différence entre analyse des besoins et analyse des objectifs).

La liste complète de ces questions est également extrêmement utile pour concevoir ou préparer une demande de subvention, en particulier en l'absence de formulaire type. En fin de compte, quelle que soit l'institution sollicitée ces questions sont celles pour lesquelles tout sponsor ou financeur potentiel aura besoin de réponses.

Nous avons ajouté ces questions sur les côtés du graphique en guise de complément.