



## A Ban Uppa!...:

### « Dif-Dif »

Un nouveau projet de Ban Uppa !  
par Dali et Matto

### Programme

d'activités provisoire

(Tous les commentaires sont les bienvenus !)

<b>Février-mars:</b> _____	Contacter les sponsors, les organismes de financement et les partenaires étrangers. Préparation du week-end de camping.
<b>Avril:</b> _____	Finaliser le projet et rédiger les demandes. Week-end de Pâques: camping à la montagne. Réunion de préparation avec les responsables de l'échange de jeunes. Constitution du groupe de travail sur l'échange de jeunes
<b>Mai:</b> _____	Ouverture du café des jeunes tous les soirs, du jeudi au dimanche. Activités et discussions informelles avec les jeunes
<b>Juin:</b> _____	Préparation du stage de leadership pour les responsables des groupes de pairs
<b>Juillet:</b> _____	Meeting sportif
<b>Août:</b> _____	Echange de jeunes (organiser l'échange de jeunes avec les villes jumelées).
<b>Septembre:</b> _____	Stage de leadership. Réexamen du projet à la lumière des résultats obtenus.
<b>Octobre-décembre:</b> _____	Campagne de sensibilisation aux problèmes de la drogue dans les écoles, avec les familles, au centre culturel. Réunion d'évaluation de l'échange de jeunes
<b>Décembre:</b> _____	Nous avons bien évidemment prévu une soirée pour fêter la Nouvelle Année !
<b>Janvier-février:</b> _____	Plein de choses à venir ! Patience ! ... Mais le projet se termine en juillet à la fin de notre stage ! Merci de nous envoyer vos commentaires et suggestions !

Dali et Matto

## 3.3 Mettre en oeuvre le projet

### *Avec quoi ? Avec qui ? Quand ? Où ? Comment ?*

Le projet est davantage qu'une idée qui aspire à se réaliser. C'est une idée qui a évolué pour

devenir faisable, grâce à un processus soigneux de planification, pour enfin être mise en oeuvre. Après la planification du projet, le temps est venu de travailler à sa mise en oeuvre. Très honnêtement, ces deux phases se chevauchent souvent, parce que certains aspects de la planification sont du domaine de la mise en oeuvre.

Nous n'allons aborder que deux aspects de la mise en oeuvre, à notre avis les deux plus pertinents



**Gérer  
les ressources...**



et envisageables de manière générale (mais chaque projet possède bien évidemment ses aspects et besoins spécifiques en termes de mise en œuvre):

- la gestion des ressources impliquées dans le projet;
- l'accompagnement et l'évaluation de la mise en œuvre du projet.

### 3.3.1 Gérer les ressources

Savoir ce que nous prévoyons de faire, quand et où, va nous aider à définir ce dont nous avons besoin et à faire le point sur ce dont nous disposons pour commencer à préparer et à mettre le programme en œuvre. Les ressources peuvent être d'ordre financier (fonds pour conduire la campagne), matériel ou technique (une salle pour se réunir), humain (personnel ou volontaires pour conduire le programme), relatives au temps (temps disponible pour mener concrètement chacune des phases du projet).

Evaluer les ressources disponibles va permettre au porteur du projet d'identifier les ressources supplémentaires requises (et de rechercher des sources de financement ou de soutien), le type de personnel/de volontaires nécessaires, ainsi que la formation dont ils vont avoir besoin.

Mais ce travail peut aussi révéler la nécessité de mettre en place des partenariats avec d'autres institutions (les écoles, d'autres projets de jeunes, etc.). L'identification des ressources sera naturellement plus simple dès lors que le programme d'action aura été déterminé de façon concrète.

Ce bilan des ressources peut aussi occasionner des changements au niveau du programme, changements qui ne seront pas dramatiques si tant est que la méthodologie et les objectifs globaux sont respectés. Dans le cas de la campagne de sensibilisation aux problèmes de la drogue, une campagne télévisée serait trop coûteuse et de plus, nous ne disposons pas des compétences requises pour la conduire; aussi interviendrons-nous dans les écoles et les centres de jeunes.

En réalité, les ressources sont déjà étudiées dans les premières phases de la planification. L'obligation de réalisme des objectifs du projet contraint les personnes en charge à prendre en considération, ne serait-ce que mentalement, leurs propres ressources, mais aussi celles en principe disponibles (par ex.: celles qui peuvent être sollicitées).

### 3.3.1.1 Le temps

*(Voir aussi le T-Kit «Le management des organisations», Chapitre 2.3.3)*

#### **Loi de la gestion de projet n° 3 :**

«Aucun grand projet n'est mené à bien dans les délais prévus, dans les limites budgétaires fixées et avec les mêmes personnes qu'au début. Aussi le vôtre ne sera-t-il pas le premier dans ce cas.»

«O let no time deceive you, you can not conquer time.» (W.H. Auden)

«Rien ne sert de courir, il faut partir à point.» (J. de La Fontaine, «Le lièvre et la tortue»)

Le temps est une ressource clé – et la meilleure façon d'en tirer le meilleur parti est de la gérer!

#### **Quelques pensées réalistes au sujet du temps**

- Le temps ne peut être économisé
- Le temps ne peut être échangé
- Le temps ne peut être acheté
- Le temps ne peut être vendu
- **Le temps ne peut qu'être utilisé**

#### **Quelques suggestions pour contrôler votre temps de manière plus efficace**

Pour gérer notre temps et nos vies plus efficacement, nous devrions:

- Agir, plutôt que de réagir;
- Eviter de nous agiter dans tous les sens, ou de rester sans rien faire;
- Planifier nos activités;
- Varier nos activités dans notre agenda;
- Trouver un équilibre entre travail et plaisir;
- Trouver un équilibre entre activités professionnelles, familiales et personnelles;
- Dans notre programme quotidien, prévoir du temps pour lire, rêver, jouer, rire, réfléchir, être sociable, rester seul, être heureux...



### Organiser et planifier notre journée

Quelques suggestions:

- Faire la liste de ses objectifs, définir des priorités;
- Utiliser des agendas (semainier, mensuel, annuel);
- Se servir d'un journal intime ou d'un organisateur personnel;
- Établir un programme journalier;
- Dresser une liste des choses «A FAIRE», établir des priorités et agir en fonction des priorités;
- Pour gérer la paperasserie, traiter un document après l'autre!
- Plusieurs fois dans la journée, se demander: «Quelle serait à présent la meilleure façon d'employer mon temps?»;
- Apprendre à dire NON;
- Mettre de l'ordre sur son bureau – se débarrasser de tous les objets/dossiers sans rapport avec la tâche en cours;
- Les difficultés en premier – Commencer par les tâches les plus difficiles;
- Pourquoi? Quelle est la raison de telle réunion ou discussion? Se poser cette question et s'en tenir à la réponse apportée;
- Déléguer autant que possible.

Gérez votre temps, et ne laissez pas le temps vous régir!

Et souvenez-vous de la règle d'or de la gestion du temps: «**Tout effort économisé est une opportunité gâchée.**»

### Pour vous aider à définir des priorités...

Pour beaucoup d'individus, définir des priorités est une tâche complexe qu'ils tentent d'éviter par tous les moyens. Malheureusement, au lieu d'essayer de définir ce qu'il faut faire et de le faire, ils aggravent le problème en refusant d'affronter ce qui pourrait être une tâche simple si elle était approchée de façon systématique.

Lors de la définition de priorités, il convient de prendre en compte la difficulté d'équilibrer:

- ce qui est urgent et ce qui est important;
- l'interdépendance entre toutes les tâches en attente;
- la quantité de temps requise pour effectuer et terminer la tâche.

Le diagramme qui suit pourra vous aider à prendre des décisions, notamment lorsque l'importance et l'urgence sont des considérations prioritaires. Il illustre comment gérer différents types de tâches, de missions, de rencontres, d'engagements, en fonction de leur degré d'urgence et d'importance.

grande urgence/faible importance	grande urgence/grande importance
Faites-le vous-mêmes si vous avez du temps. Sinon, délégez!	Indubitablement, la responsabilité de ces tâches vous incombe!
faible urgence/faible importance	faible urgence/grande importance
Ces tâches peuvent être repoussées, ignorées, totalement évitées, confiées à autrui.	Ces tâches peuvent être effectuées par vous ou déléguées, de sorte à préparer le terrain ou le temps de trouver l'opportunité de vous y atteler.



**Gestion  
du temps**



**Voici quelques indicateurs de stress:**

- Des parents morts depuis longtemps vous rendent visite pour vous suggérer de prendre du repos.
- Vous répétez sans cesse la même phrase sans vous en rendre compte.
- Le soleil est trop bruyant.
- Les arbres commencent à vous prendre en chasse.
- Vous voyez des molécules d'air vibrer.
- Vous entendez les mimes parler.
- Vous pensez qu'en vous concentrant suffisamment vous parviendrez à voler.
- Les choses deviennent très claires.
- Vous répétez sans cesse la même phrase sans vous en rendre compte.
- Vous pouvez sauter à la corde sans corde.
- Votre cœur bat à 160 pulsations par minute.
- Vous et la réalité demandez le divorce.
- Il vous semble que les autres vous parlent en code binaire.
- Vous avez d'importantes révélations concernant: la Vie, l'Univers et le reste, mais vous ne pourrez trouver les mots pour les exprimer tant que la lueur blanche n'aura pas disparu, vous laissant encore plus désemparé.
- Vous pouvez voyager sans vous déplacer.
- Les tablettes contre les brûlures d'estomac sont devenues votre seule nourriture.
- Vous avez une irrésistible envie de mordre le nez de ceux qui vous parlent.
- Vous répétez sans cesse la même phrase sans vous en rendre compte.

**Planifiez votre temps efficacement:**

Optimiser le temps disponible est un défi pour chacun d'entre nous; cela fait aussi partie des quelques rares méthodes pour améliorer notre efficacité. Essayez donc de mieux utiliser le temps à votre disposition. Chacun peut le faire pour lui de manière régulière en planifiant ses activités sur un agenda.

**Souvenez-vous:**

- \* Ne planifiez pas la totalité de votre temps, mais seulement 80% de celui-ci.
- \* L'autodiscipline est nécessaire si vous voulez respecter le programme que vous vous êtes fixé.
- \* Gardez en tête le rapport de 80/20: 80% du temps disponible est souvent employé à faire 20% du travail nécessaire.



**3.3.1.2 Les ressources financières**

Tout projet doit avoir son budget. Le budget est une estimation de la valeur ou du coût du projet; il présente toujours d'une part les dépenses – les coûts afférents au projet – et d'autre part, les recettes – les ressources investies dans le projet pour couvrir les dépenses. Le budget doit être équilibré: il ne peut être ni négatif (d'où viendrait alors l'argent?), ni positif (les projets dont nous parlons sont à but non lucratif).

Selon la taille du projet, un budget global peut s'avérer difficile à établir au début. Souvent, pour les projets de moyenne ou longue durée, des budgets révisés vont être produits régulièrement. Néanmoins, malgré ces difficultés, le budget est important dans la mesure où il donne une idée du réalisme et de l'envergure du projet. Sans budget, il est impossible d'évaluer la faisabilité d'un projet. Si vous ne parvenez pas à définir le coût de votre projet, il vous sera impossible d'évaluer les ressources financières nécessaires. C'est aussi simple que cela.

En plus de ce budget global, vous devrez probablement établir un budget spécifique à chacune des activités, du moins pour les plus importantes (ex.: l'échange de jeunes, la campagne et les posters, etc.). Et cela pour deux raisons principales:

- Souvent, les sommes engagées sont si importantes (dans le cas d'un séminaire international, par exemple), qu'elles vont exiger une comptabilité et un financement spécifiques.
- Il est rarement possible de financer le projet dans sa globalité. Rares sont les sponsors qui fonctionnent de cette façon. Et, même ceux qui font exception à cette règle, sur le principe, ont une liste «d'exclusions», c'est-à-dire de «postes» qu'ils ne financent pas. Il est souvent plus facile de trouver des sponsors pour une activité que pour l'ensemble du projet – (*«Nous finançons les activités sportives, mais jamais les déplacements.»*).



- Préservez-vous et vivez plus longtemps. Evitez le stress et les maux de tête. Tenez une comptabilité sérieuse! Vous devrez rendre compte des sommes qui vous auront été consenties, si ce n'est légalement, du moins moralement.
- Soyez honnête. Certaines personnes sont conscientes de la réalité des choses.
- Soyez courageux! Votre projet mérite d'être financé! Ceci dit, vous allez devoir travailler dur et, en fin de compte, vos efforts seront payants!



- Assurez-vous que les engagements de votre organisation sont solides et demandez à ceux qui sont en première ligne de démarrer la recherche de financements.
- Demandez des conseils et des opinions. Certains sponsors peuvent avoir un intérêt particulier pour votre projet. Ils s'engageront plus volontiers s'ils ont le sentiment que leur opinion est prise en considération.
- Faites en sorte de répartir les frais de personnel et autres frais généraux dans le budget global des activités (à moins que votre demande de subvention ne concerne l'ensemble du projet!).

Sinon, vous risquez de vous trouver en déficit, tous les sponsors étant prêts à contribuer aux résultats de votre travail mais pas à votre travail!

- N'oubliez pas que vous devrez rendre compte des sommes que vous aurez reçues.
- Bien que pénible, le rapport financier fait partie du projet. Oui, il est aussi de votre responsabilité!
- N'acceptez pas «non» en guise de réponse. Essayez autre chose. Essayez d'autres activités. Et restez en contact avec les sponsors que vous aurez sollicités.

**Finances...  
Recherche  
de financements**

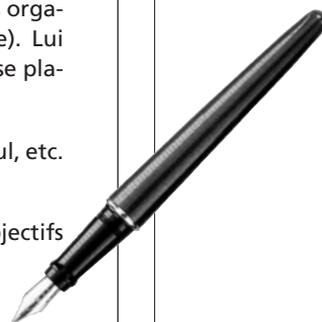


### Comment remplir le formulaire de demande de subvention

Chaque demande doit être accompagnée d'un budget qui comporte généralement tous les postes pour lesquels vous sollicitez le soutien de votre sponsor ou du financeur.

A ne pas oublier :

- Présentez un budget équilibré (le montant des dépenses doit correspondre exactement à celui des dépenses).
- Vérifiez le montant des fonds que peut vous octroyer votre financeur (certains organismes ont des limites concernant chaque projet ou organisation candidate). Lui demander plus qu'il ne peut vous accorder peut être révélateur d'une mauvaise planification financière.
- Renseignez-vous sur les critères de sélection, les priorités, les méthodes de calcul, etc. Respectez-les.
- Rappelez-vous que le but n'est pas d'avoir de l'argent, mais d'atteindre les objectifs du projet.
- Diversifiez les sources. Elles peuvent être complémentaires.
- Indiquez la contribution de votre organisation, des volontaires et d'autres financeurs.
- Respectez les indications pour remplir le formulaire, même si elles vous semblent stupides. Ne pas les respecter est le plus court chemin vers le refus !
- Présentez un budget réaliste ! Généralement, les gens connaissent le prix des choses ! Des estimations trop faibles traduiraient un manque de sérieux ou de connaissances. L'inverse indique généralement la possibilité d'une mauvaise gestion.
- Évaluez tous les coûts et toutes les contributions même celles en nature. Si nécessaire, vérifiez si le financeur a des limites ou des règles concernant la façon de comptabiliser les contributions volontaires ou en nature.





### Quelques conseils...

- Restez en contact avec les sponsors que vous avez sollicités, même si vous n'avez pas obtenu de financement.
- Demandez conseil si vous envisagez d'utiliser l'argent pour d'autres activités que celles initialement prévues.
- Remerciez vos sponsors.
- Invitez-les à prendre part au projet (d'une façon ou d'une autre).
- Sachez apprécier toutes les contributions (et pas seulement les « grosses »!).
- Introduisez des changements s'ils sont cohérents et garantissent la faisabilité du reste.

### A éviter !...

- Ne vous laissez pas décourager par un refus.
- Ne lancez pas votre projet si vous n'avez pas d'argent.
- Ne pensez pas que vous avez forcément « droit » à une subvention !
- N'attendez pas des sponsors qu'ils prennent conscience de l'importance du projet si vous ne leur expliquez pas.
- Ne sous-estimez la valeur d'une contribution, si petite soit-elle !
- Ne faites pas tout par vous-même. Comptables, trésoriers et experts peuvent vous apporter une aide précieuse.

#### 3.3.1.3 Recherche de financements

Il est souvent difficile de réunir les finances nécessaires à un projet. Malheureusement, il n'existe pas de recette miracle qui permette de collecter l'ensemble des fonds en quelques jours. C'est pourquoi l'argent reste l'obstacle clé lorsque l'on souhaite concrétiser un projet. Nombreux sont les projets qui n'ont pas vu le jour par manque de financements.

La recherche de fonds est une activité en soi, et non un aspect secondaire du projet. Elle exige une approche très professionnelle parce que le projet va devoir affronter la concurrence, être efficace, convaincant et innovant et apporter aux organisations quelque chose en retour.

Rechercher et collecter des fonds peut être une activité très prenante. Pourtant, si elle est mal organisée et planifiée, elle peut se transformer en expérience frustrante et décevante. Le conseil des professionnels du « fundraising », qui travaillent pour les grandes organisations, est d'élaborer une stratégie de recherche sur le long terme en réunissant systématiquement des informations sur les financeurs susceptibles d'adhérer aux activités de votre organisation, en

informant les fondations et sociétés potentiellement intéressées au sujet de l'organisation et enfin en ciblant les demandes en fonction des projets à financer.

Il existe diverses sources de financement (subventions, sponsors, aide humanitaire, dons individuels et contributions aux dépenses) ainsi que diverses façons, non financières, de soutenir un projet (équipements, locaux, personnel, transport, etc.). A vous de vous renseigner sur les différentes sources et de choisir celles qui correspondent le mieux aux besoins de votre projet.

#### Quelques principes généraux pour votre recherche de fonds:

- Elle fait partie du travail de relations publiques, dans la mesure où elle consiste à véhiculer l'image d'un projet et d'une organisation.
- Si la recherche de fonds doit faire partie de la stratégie globale de l'organisation, il importe néanmoins de l'adapter aux besoins spécifiques de chaque projet.

**Finances...  
Recherche  
de financements**





**Finances...  
Recherche  
de financements**



- Elle est menée par une seule personne travaillant en liaison avec l'équipe de projet au complet et en accord avec le directeur de l'organisation.
- Elle doit être planifiée, budgétisée et calculée dans une fourchette de temps. Durant, le projet, elle doit être régulièrement réévaluée, afin de contrôler que toutes les conditions nécessaires sont remplies

#### **Avant d'entamer le travail de recherche de fonds, vérifiez:**

- que vous connaissez le projet – et l'organisation – dans ses moindres détails;
- que vous croyez en votre projet et êtes prêt à le défendre;
- que vous êtes préparé/autorisé à adapter certains aspects du projet et dans quelle mesure;
- que vous disposez d'une liste des besoins afférents au projet et des ressources mises à disposition par l'organisation;
- que vous avez le soutien et l'accord des autres partenaires du projet et des membres de votre organisation; rechercher des dons individuels ou solliciter certaines fondations exige parfois une décision de principe.

NB: Il sera probablement profitable de subdiviser les projets de grande envergure en «sous-projets», chacun faisant l'objet d'une recherche de fonds séparée.

#### **a – Trouver des sources de financement**

En matière de collecte de fonds, la première étape consiste à dresser la liste des possibilités de financement en indiquant les diverses sources potentielles et les divers types de ressources..

##### **Subventions**

Elles sont accessibles par le biais de programmes financés par:

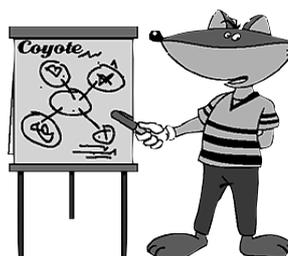
- des fonds publics, c'est-à-dire des fonds consentis par l'Etat pour contribuer au développement de certains secteurs de la société civile. Ils sont

administrés via des programmes par des instances gouvernementales (collectivités locales ou régionales, ministères nationaux ou organisations internationales);

- des fonds privés, alimentés par des entreprises ou des individus désireux «d'investir» dans le développement de la société civile et administrés par des fondations (voir aussi «sponsoring»).

Les programmes ont des objectifs qui autorisent la définition d'un cadre concernant l'attribution de subventions à des types de projets spécifiques (par objectifs), mais aussi les procédures de candidature et de sélection, le plafond des subventions consenties, le pourcentage par rapport au coût total, etc.

Qu'ils soient administrés par des institutions gouvernementales ou par des fondations, certains programmes proposent des subventions dans divers secteurs (par objectifs de programme) et à différents niveaux (local, régional, national et international).



Tentez d'identifier tous les programmes éventuellement compatibles avec votre projet et le travail de votre organisation. Avant d'envoyer une candidature, faites une liste systématique des programmes susceptibles de vous accorder des subventions. Prenez en compte les divers thèmes abordés par votre projet (secteur social, jeunesse, santé, environnement, exclusion sociale, droits de l'homme, etc.), le niveau de l'activité (local, régional, national ou international), et vérifiez si les programmes sont gérés par des ministères, des collectivités locales, des fondations ou encore d'autres instances.

Une fois que vous avez dressé la liste des sources possibles, vous allez devoir sélectionner les programmes dont les buts et les objectifs reflètent ceux de votre projet. Choisissez des programmes opérant dans la même zone géographique que votre projet (il serait aberrant de solliciter une subvention de la part d'un programme européen si votre projet ne comporte pas de dimension européenne). Pour cela, établissez une fiche d'information (aussi complète que possible) pour chacune des sources de financement potentielles.



#### Information sur les types de financement :

- Nom et adresse de l'organisation ;
- Personne de contact chargée de la gestion des demandes de subvention ;
- Types de projets financés : comment les priorités sont-elles déterminées ? Par qui et pour combien de temps ?
- Procédure pour la demande d'une subvention : existe-t-il un formulaire ? Si oui, comment se le procurer ? Y-a-t-il un délai pour le dépôt des candidatures ? Quel est le meilleur moment pour envoyer une demande ?
- Quelle est la procédure de sélection des demandes ? Qui décide du montant à allouer ? Les subventions sont-elles fixées par un comité ? Quel est le montant/pourcentage minimum du coût total du projet accordé ?
- Faut-il inclure de la documentation avec la demande ?

N'ayez pas peur de contacter l'organisation de financement pour obtenir ces informations.

Envoyer des demandes de subvention au hasard ne présente aucun intérêt : assurez-vous au contraire de cibler précisément votre demande. Votre projet doit répondre aux critères d'octroi de subventions et correspondre aux intérêts du financeur potentiel.

Pour obtenir des informations sur les programmes et/ou les fondations, vous pouvez vous adresser aux centres d'information jeunesse des collectivités locales. Il existe des listes présentant en détail les diverses opportunités accessibles par le biais de ces fondations. Internet est également une source d'informations non négligeable à ce sujet. Enfin, vous pouvez demander autour de vous comment d'autres projets ont été financés.

Lorsque vous aurez procédé à une première sélection, vous pourrez envoyer vos demandes, en veillant à vous plier aux procédures mises en place par les organismes de financement que vous aurez contactés (voir ci-dessous : Soumettre une demande).

#### Sponsoring

Il s'agit d'un soutien financier accordé directement à un projet par une entreprise, une banque ou une autre instance.

De nos jours, l'essentiel des fonds pour les projets de jeunesse sont des subventions issues de programmes ou de fondations (notamment dans le secteur international de jeunesse). La contribution des entreprises est souvent minime, voire inexistante. Ceci vient probablement d'un manque de connaissance mutuelle (les entreprises sont

peu familiarisées au travail de jeunesse tandis que de leur côté, les organisateurs de projet ne recherchent pas souvent un soutien auprès du secteur privé), ou d'une résistance idéologique.

Cependant, les entreprises manifestent une ouverture et un intérêt croissants pour le financement de projets et ce pour des raisons publicitaires (en finançant un projet, une entreprise donne une image «généreuse» d'elle-même, tout en étant associée à l'image du projet lui-même), ou encore fiscales (les donations sont exonérées d'impôt). Il est intéressant de constater que de grandes entreprises réservent une partie de leur budget annuel au financement de projets. Si certains de ces fonds vont directement à des fondations, une partie sert néanmoins au soutien financier de projets.

Une étude récente a montré que le soutien accordé aux projets provenait pour l'essentiel des secteurs des finances, de l'énergie, de l'électronique (y compris les nouvelles technologies), du tabac et de l'alcool.

Ceci dit, outre ces secteurs dominants, les petites entreprises locales peuvent offrir un soutien inestimable. Souvenez-vous qu'il existe d'autres formes de soutien – les entreprises préfèrent parfois apporter une aide en nature (équipements, transports, personnel, etc.).

Lorsque vous sollicitez le soutien d'une entreprise, n'oubliez pas que vous devenez alors un acteur sur le marché et que, en conséquence, votre «produit» (le projet) doit être compétitif. Vous vendez une image (action au bénéfice de la collectivité, changement social, travail de jeunesse, progrès social, etc.). Pour l'entreprise, apporter un soutien financier à un projet est un outil d'auto-promotion et le moyen de se doter d'une nouvelle image de «générosité» et de «conscience sociale». Cela consiste à associer son image à votre projet.

#### Qu'attendent les financeurs ?

- l'assurance que le projet sera mené avec succès ;
- une saine gestion des fonds et leur utilisation conformément aux spécifications figurant dans la présentation du projet ;
- une bonne publicité au sujet du projet et la mention de leur nom dans tous les lieux publics ;
- un projet clair et correctement structuré ;
- une comptabilité sérieuse ;
- une équipe «professionnelle», fiable et bien informée ;
- des résultats positifs antérieurs et/ou des perspectives de croissance ;
- le soutien de la communauté au sein de laquelle le projet va être conduit.

Finances...  
Recherche  
de financements





Il n'existe pas de liste des entreprises qui octroient des fonds. En conséquence:

- Renseignez-vous sur les entreprises qui ont déjà accordé des fonds, pourquoi elles l'ont fait et quels ont été les projets choisis.
- Faites preuve de créativité et nouez des contacts avec des entreprises encore jamais sollicitées.
- Faites en sorte d'être persuasif pour parvenir à vendre votre «produit».

### Dons individuels

Pour réunir les ressources nécessaires à votre projet, vous pouvez envisager de recourir à des dons individuels. Collecter des fonds auprès des individus peut se faire de différentes façons:

- collectes (d'argent ou d'équipements);
- tombolas;
- ventes et manifestations de charité;
- collecte de fonds.

Le fait de collecter des fonds auprès d'individus permet de mobiliser l'intérêt du public sur votre projet, ce qui permet de mieux le faire connaître. C'est aussi une façon d'impliquer des individus dans le projet. Cette démarche peut notamment s'avérer utile dans le cas de projets locaux.

Le problème qui se pose, lorsque l'on opte pour ce type de sources, est que les donateurs vont être dispersés et qu'il va être difficile de cibler la demande.

Dans le cas de projets nationaux ou internationaux, une grande campagne d'information s'avère généralement nécessaire. Assurez-vous que le coût d'une telle campagne ne va pas excéder la réponse attendue.

Après avoir répertorié les diverses sources possibles, vous allez devoir entamer votre démarche

de demande de subvention. A ce stade de la recherche de fonds, n'oubliez pas de consulter vos partenaires de projet et les personnes chargées de la prise de décision au sein de votre organisation, afin de vérifier que vous avez leur soutien.

### b – Soumettre une demande de subvention

Lorsque vous avez dressé la liste des sources de financement possibles, vous allez devoir les contacter afin de leur expliquer votre projet, votre organisation et le type de soutien que vous recherchez.

#### Présentation de votre projet

Il est conseillé de constituer un dossier de présentation. Vous devrez y présenter votre projet, ainsi que ses différentes phases, de façon complète, claire et concise. Le projet devrait apparaître comme étant réaliste et ayant toutes les chances de succès.

Au moment de rédiger votre demande, vérifiez s'il existe un formulaire (c'est le cas pour la plupart des programmes administrés par des institutions ou des fondations). Le cas échéant, il faut impérativement l'utiliser et se conformer à la procédure indiquée pour le remplir.

Votre demande doit expliquer dans le détail en quoi le projet consiste, dans quel contexte il va se dérouler, la taille du budget et son financement.

Les personnes qui vont lire votre demande devront pouvoir évaluer la crédibilité de votre projet et ses chances de succès. Plus votre demande sera claire et détaillée, plus votre projet apparaîtra réaliste.



Finances...  
Recherche  
de financements





## Comment remplir le formulaire de demande de subvention

### Demande de subvention

#### 0 – Titre du projet, lieu, durée et groupe cible

#### 1 – Raisons du projet (analyse des besoins)

- Quels sont les besoins auxquels le projet répond ? De quels chiffres disposez-vous pour étayer votre analyse des besoins ? Pourquoi est-il important de répondre à ces besoins ?
- D'autres membres de la communauté partagent-ils votre vision de la situation ?
- Comment envisagez-vous de procéder ?

*(voir aussi Chapitre 3 – Analyse des besoins)*

#### 2 – A quoi espérez-vous parvenir par le biais de ce projet ? (buts et objectifs)

- Quels sont les résultats attendus ?
- En quoi le projet va-t-il toucher les personnes qui vous entourent ?
- En quoi va-t-il toucher la communauté ?
- En quoi les objectifs de votre projet reflètent-ils ceux de votre organisation ?

NB : Les objectifs du projet doivent être suffisamment clairs et spécifiques et susceptibles d'être évalués.

*(voir aussi Chapitre 3 – Buts et objectifs)*

#### 3 – Comment envisagez-vous de parvenir à vos objectifs ? (méthodes)

- Quelle forme le projet va-t-il prendre ? Décrivez sa structure et ses activités. Pourquoi ces activités ? Le programme d'activités semble-t-il faisable ?
- Un coordinateur du projet à plein temps a-t-il été prévu ? Qui participe au projet, et comment ?

*(voir aussi Chapitre 3 – Méthodes)*

#### 4 – Quelles sont les ressources nécessaires ? (finances, matériels, locaux)

- Le budget est-il cohérent par rapport au programme indiqué ? Tous les coûts ont-ils été pris en compte ? (voyage, locaux, matériels, frais de personnel, etc.) Le budget est-il suffisamment détaillé ?
- Comment ces coûts seront-ils couverts ?

#### 5 – Qui va coordonner le projet ?

- Identifiez le coordinateur (nom, adresse, numéro de téléphone, fax et e-mail).
- Quel est son rôle dans le projet ? Peut-il/elle prendre des décisions ? Quelles sont ses relations avec les autres membres de l'organisation et les instances de décision ?
- Les participants sont-ils impliqués dans la gestion et la coordination du projet ? Si oui, de quelle façon ?

#### 6 – Quand le projet sera-t-il mis en oeuvre ?

- Quelles sont les dates de début et de fin du projet ? Donnez des précisions sur les phases du projet et les délais.
- Quelles sont les activités qui ont déjà démarré ?
- A quel moment du personnel sera-t-il embauché ?

**Finances...  
Recherche  
de financements**





#### 7 – Comment le projet sera-t-il évalué ?

- Comment et en fonction de quels critères le projet sera-t-il évalué ?
- Des suites ont-elles été prévues ?

(voir Chapitre 3 – Evaluation)

#### 8 – Budget

N'oubliez pas que, pour les financeurs, le budget est la partie la plus importante de votre demande.

Vous devez y inclure les informations suivantes :

##### Dépenses

- Indiquez toutes les dépenses afférentes au projet.
- Estimez tous les coûts/dépenses (dans la devise précisée sur le formulaire). Vos estimations doivent être réalistes (montrez comment vous êtes parvenu à la somme finale).
- Les dépenses doivent correspondre au programme et aux activités prévus tels que précédemment décrits.
- Estimez le coût de la location du matériel prêté par le secteur privé, et incluez-le dans les dépenses (et les recettes).
- Faites le calcul des dépenses totales.

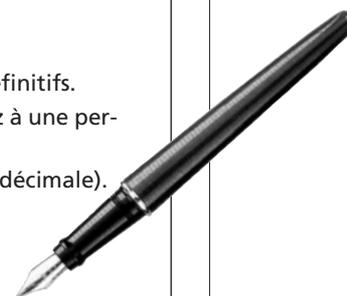
##### Recettes

- Incluez toutes les sources de financement nécessaires à votre projet (les ressources propres de votre organisation, les contributions des participants, les subventions, les matériels et services donnés ou prêtés et les sommes sollicitées auprès des financeurs).
- Estimez le coût de la location du matériel prêté ou donné par les sponsors.
- Le montant total demandé doit être précis (et ne pas dépasser le maximum habituellement consenti).
- Calculez les recettes totales. Ce chiffre doit être égal à celui des dépenses totales (dans le cas contraire, cela signifierait que vous ne disposez pas des ressources nécessaires – et que, par conséquent, il ne sera pas possible de concrétiser le projet).

**NB :** Pensez que votre budget sera l'un des premiers éléments que les financeurs vont examiner. En conséquence :

- Votre budget doit inspirer la confiance et montrer que votre projet est réaliste et digne de confiance.
- Il doit correspondre à votre description du projet.
- Bien que provisoire, il doit être le plus proche possible des chiffres définitifs.
- Établissez un budget juste et réaliste (vérifiez vos calculs et demandez à une personne extérieure au projet de faire de même).
- Arrondissez les sommes au chiffre inférieur/supérieur (pas de virgule décimale).
- Effectuez les calculs dans la devise spécifiée.
- Diversifiez les sources de financement (ne sollicitez pas un seul financeur pour le projet global).
- Signalez si les montants indiqués dans les recettes ont déjà été versés (ou confirmés), ou s'ils sont en attente de confirmation.

**Finances...  
Recherche  
de financements**





**Finances...  
Recherche  
de financements**



Quelques conseils concernant l'élaboration de votre demande:

- La demande doit être claire et formulée de façon compréhensible et lisible (dactylographiez-la ou imprimez-la et évitez d'utiliser une police de petite taille pour faire entrer davantage d'informations dans le formulaire !).
- Elle doit être accompagnée d'une lettre explicative justifiant la demande et indiquant le titre du projet, la somme demandée, ainsi que d'éventuels compléments d'information (articles de presse, statuts de l'organisation, etc.). Ceci dit, toutes les informations relatives au projet doivent figurer sur le formulaire de demande.
- Prévoyez une personne extérieure au projet pour relire votre demande et vérifier qu'elle est suffisamment claire.

**Prenez contact avec l'organisme de financement**

- Ne soyez pas timide, prenez contact avec les personnes en charge de la gestion des programmes de financement afin de faire valoir votre cause. Plus elles disposeront d'informations, mieux elles seront armées pour argumenter en votre faveur.
- N'hésitez pas à promouvoir votre organisation (notamment auprès des fondations).
- N'hésitez pas à demander par téléphone où en est le traitement de votre demande, si elle remplit tous les critères requis et quand la décision sera prise.
- Pour finir, invitez l'organisme de financement à «inspecter» votre projet en avant-première.

**A éviter :**

- Evitez d'envoyer systématiquement la même présentation de votre projet à un grand nombre de fondations, d'institutions et d'entreprises.
- Dans les cas où une personne a pour mission de gérer les demandes, n'écrivez pas directement au directeur du programme ou de la fondation.
- N'envoyez pas de copies de votre demande.
- Ne demandez pas des subventions astronomiques.
- N'envoyez pas votre demande après la date butoir.
- Ne partez pas du principe que l'organisation connaît les circonstances dans lesquelles votre projet va se dérouler ou encore les besoins auxquels il entend apporter une réponse.
- Ne demandez pas de subventions pour couvrir vos frais de fonctionnement ou l'achat de matériel pour votre organisation.
- Ne mendiez pas.

**Quelques conseils...**

- Ciblez et sélectionnez les institutions/fondations/entreprises susceptibles de financer votre projet ou votre organisation, parce qu'elles partagent des objectifs similaires aux vôtres.
- Assurez-vous que votre projet est crédible (une demande non réaliste pourrait nuire aux futures demandes de votre organisation).
- N'oubliez pas d'inclure l'adresse complète de votre organisation ainsi que le nom de la personne de contact.
- Ayez foi en votre projet.
- Adaptez votre demande aux priorités de l'organisme de financement.
- Utilisez les contacts personnels.
- Si vous citez le nom d'un expert consulté dans le cadre du projet, n'oubliez pas de l'en informer.
- Dressez un budget détaillé, réaliste, équilibré et juste.
- Présentez votre projet de façon claire et concise.
- Evitez les abréviations.
- Prenez note de toutes les actions de relations publiques entreprises. Un rapport d'activité sera exigé (aussi, conservez les journaux, articles, rapports des contributions des participants, etc.), ainsi qu'un bilan final (conservez toutes les factures).
- Tentez de développer des partenariats de longue durée avec les financeurs, notamment avec ceux dont les buts sont similaires à ceux de votre organisation.
- N'oubliez pas de remercier les financeurs de leur soutien.



## Sponsoring

Une demande de financement par le biais du sponsoring ne sera pas fondamentalement différente. Les personnes qui contrôlent les fonds d'une société vont avoir besoin des mêmes informations

au sujet de votre projet que n'importe quelle fondation ou institution.

Par contre, vous devrez adopter une démarche plus « commerciale ».

### Quelques conseils...

- Mettez-vous à la place de l'entreprise : pourquoi investir de l'argent dans un projet plutôt qu'en bourse ? Pourquoi dans votre projet et pas dans un autre ? Quels avantages pourrait-elle retirer au fait d'être identifiée à votre projet ? Réfléchissez à ces questions cruciales au moment où vous rédigez votre demande.
- Pensez votre projet du point de vue de l'entreprise.
- Utilisez tous les contacts dont vous disposez au sein de l'entreprise.
- Songez aux différents types de soutien que l'entreprise pourrait vous octroyer. Plutôt que de vous accorder de l'argent, il serait peut-être plus intéressant pour l'entreprise de vous prêter un véhicule, un équipement, voire de mettre à votre disposition un membre de leur personnel pour une quinzaine de jours.
- Même les dons en nature doivent être estimés et inclus dans le budget.
- Pensez que vous allez obtenir les sommes que vous demandez mais envisagez tout de même des sources alternatives.
- Réfléchissez à la signature : qui, d'un point de vue stratégique, aurait le plus d'impact sur la lettre explicative accompagnant la demande (la votre/celle du Président de votre organisation, etc.) ?
- Soulignez les bénéfices que l'entreprise retirerait de sa participation financière à votre projet (notamment en terme de publicité).

## Pendant le projet

### **Faites la promotion de votre projet – sans oublier de mentionner d'où vient l'argent!**

Comme expliqué précédemment, financer un projet, pour les financeurs, est un moyen de faire leur propre promotion. En conséquence, durant le projet, toutes les activités de promotion doivent d'une façon ou d'une autre attirer l'attention sur les sources de financement (emploi de logos, d'autocollants, ou indiquer les noms des financeurs).

Parfois, les organismes de financement ont des exigences précises concernant la promotion qu'ils attendent du projet. Vous devrez donc évaluer leurs attentes et vérifiez qu'elles sont compatibles avec celles de votre projet ou organisation. Quoi qu'il en soit, il vous incombe de ne pas laisser les financeurs vous dicter leurs priorités !

N'oubliez pas d'inviter les financeurs à certaines étapes de votre projet – en particulier pour la phase finale.

**Pensez à votre rapport:** Durant le déroulement du projet, pensez à conserver tous les éléments susceptibles de servir à la préparation du rapport:

- pour le rapport d'activité, conservez les articles de presse, les posters, les vidéos, les rapports des participants, les photos, etc.;
- pour le rapport financier, conservez toutes les factures.

Si, pour une quelconque raison, vous deviez modifier votre projet au point que vos activités en soient substantiellement affectées, il est crucial d'en informer les financeurs. Souvenez-vous qu'ils vous demanderont, à la fin du projet, de produire un rapport d'activité et financier et qu'ils vérifieront alors si ce rapport reflète la description originale du projet pour lequel ils vous ont octroyé une somme d'argent.

### **A la fin: le rapport**

Les financeurs vont vous demander un rapport en deux parties – l'une sur le déroulement du projet et l'autre sur les finances. Même si ce rapport ne fait pas partie de votre stratégie de collecte de fonds pour ce projet précis, il fait néanmoins partie de votre stratégie globale. Le rapport d'activité doit être concis, tandis que le rapport financier doit être précis et détaillé. Il doit permettre de justifier toutes les dépenses.

Ce rapport reflètera le sérieux de l'organisation dans sa démarche de projet et sa volonté de le conduire jusqu'au succès. Vos comptes seront indispensables aux financeurs: faites donc en sorte qu'ils soient clairs et complets et n'oubliez pas de joindre des copies de toutes les factures afin de justifier vos dépenses.

Voyez avec vos financeurs si les sommes non encore utilisées peuvent être affectées aux suites du projet. Sinon, proposez leur remboursement.

**Finances...  
Recherche  
de financements**





**Finances...  
Recherche  
de financements**



Le rapport joue un rôle important, parce qu'il fait connaître votre organisation aux organismes de financement.

Maintenir de bonnes relations avec les financeurs vous rendra un grand service au moment où vous devrez à nouveau collecter des fonds.

#### 3.3.1.4 Matériels et ressources techniques

A maints égards, les matériels et les ressources techniques sont la même chose. Si vous avez de l'argent, vous pouvez louer ou acheter des équipements, des produits et des compétences. Toutes ces ressources ont une valeur économique qu'il faut évaluer.

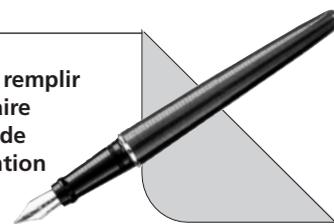
Les ressources en matériels incluent différentes choses, telles que les salles de réunion, les photocopieuses et les ordinateurs, les véhicules pour les déplacements, la nourriture et les boissons fraîches. Il est intéressant, notamment si vous travaillez au plan national ou local, de dénicher des possibilités de partenariat et de coopération avec des organisations similaires. Certains types d'équipements sont sous-utilisés, ou utilisés de façon très irrégulière (ex.: studio d'enregistrement, équipements vidéo, installations sportives). Dans certains cas, vous pourrez donc en disposer gratuitement ou à prix d'amis. Cette démarche peut aussi être l'occasion de nouer des alliances utiles avec d'autres organisations et institutions. Ces matériels figurent dans le budget au titre des recettes.

L'achat d'équipements techniques est souvent rendu difficile par certains programmes et sponsors qui craignent que leur argent bénéficie à la structure et non aux activités. Hormis l'hypocrisie de ce type de politique (y compris de celles qui acceptent le crédit-bail mais pas l'achat), le fait est que des postes budgétaires trop lourds, comparativement à d'autres, tendent à donner une mauvaise image du projet et de l'organisation. Si tel est malgré tout le cas (et que vous puissiez le justifier), assurez-vous d'avoir réellement épuisé toutes les possibilités de location, d'emprunt et de leasing. Tout simplement pour la bonne raison qu'un même projet n'est jamais reconduit et que certains équipements seront alors mis au rancart.

L'expertise technique est aussi une ressource. Tout comme pour les équipements techniques, commencez par étudier la possibilité de faire appel à des volontaires ou à des personnes désireuses

de partager leur savoir. Vous, en tant que gestionnaire de projet, devrez peut-être développer vos compétences techniques dans certains domaines. Assurez-vous que les efforts investis dans la personne par le projet ou l'organisation se justifient – Et, dans quels cas se justifient-ils? Notamment par la probable répétition de certaines activités.

#### Comment remplir le formulaire de demande de subvention



- Veillez à ce que les contributions en nature et les prêts de matériels puissent être portés au budget et figurer dans le rapport financier.
- Ne donnez pas l'impression que le projet vise l'achat d'un ordinateur dernier cri, avec micro-ondes et système vidéo en 3D intégrés!
- Envisagez la possibilité du crédit-bail (et budgétisez-la) au lieu d'acheter.
- Demandez aux volontaires/experts techniques d'évaluer leurs prestations.
- Souvenez-vous que: «il n'y a pas de repas gratuits». Certains doivent les payer en fin de compte. Les repas offerts sont donc à faire figurer dans les recettes et dans les dépenses, si c'est vous qui payez pour les repas.

#### 3.3.1.5 La gestion des individus

Le succès suscite l'admiration. Il provoque aussi souvent la jalousie. Dans la gestion de projet, gérer les individus (ce que l'on appelle souvent la «gestion des ressources humaines») consiste souvent au premier chef à gérer l'équipe en charge du projet (voir prochain chapitre pour cette question). De plus, gérer les individus exige d'être capable de tirer le meilleur d'autrui (et de soi, bien évidemment). Parmi bien d'autres, les personnes ci-dessous vont probablement influencer sur la mise en œuvre de votre projet et ses résultats:

- vos collègues;
- les volontaires et les activistes au sein de votre organisation;
- les jeunes qui participent à votre projet.



### Recommandations pour la gestion...

*Les collègues* (voir «Le travail en équipe», pour de plus amples informations)

- Respectez leurs préoccupations et tentez de les dépasser. Impliquez-les autant qu'ils le souhaitent mais ne les chargez pas d'une responsabilité qu'ils n'ont pas demandé à assumer.
- Faites appel à leur expérience et analysez les synergies possibles entre leurs projets et vos projets. Recherchez en eux des alliés et non des rivaux.
- Confiez-leur des responsabilités s'ils le souhaitent. Impliquez-les en tant que ressources, s'ils le veulent. Consultez-les pour savoir s'ils sont affectés par les changements provoqués par le projet.
- Acceptez que vos collègues puissent ne pas être aussi enthousiastes que vous au sujet de votre projet. Et analysez le bien-fondé de leurs objections ou réserves.

*Les volontaires*

- Confiez-leur des responsabilités et consultez-les sur les questions qu'ils maîtrisent. Ne recherchez pas leur avis sur des questions pour lesquelles ils ne sont pas compétents - vous risqueriez alors de les contraindre à assumer des responsabilités.
- Impliquez-les très tôt dans le projet, généralement proportionnellement à l'engagement que vous attendez d'eux.
- Soyez clair au sujet de vos attentes et réceptif quant à leurs préoccupations (et attentes).
- Valorisez leur travail et remerciez-les. Systématiquement.
- Réfléchissez aux bénéfices qu'ils pourraient tirer du projet (ex. : formation continue, qualifications pour le programme, expérience professionnelle).
- Acceptez le fait qu'un volontaire souhaite être récompensé (même si ce n'est pas financièrement). Pensez à des systèmes pour leur assurer un soutien.
- Le volontariat possède aussi une valeur politique et sociale au-delà de son intérêt financier. Veillez à en être conscient. Notamment si cela est compatible avec votre projet, globalement ou en partie.
- Tenez compte du coût de la formation et de la préparation des volontaires dans la phase préparatoire de votre projet.

### Les jeunes

La plupart du temps, les jeunes vont être l'objet et le sujet de votre projet. Peut-être ne les considérez-vous pas en tant que partenaires ou collègues. De fait, les jeunes sont pourtant une ressource pour le projet, peut-être même la plus importante de toutes. Car sans les jeunes... il est difficile d'envisager un projet de jeunes.

Les jeunes peuvent donc être une ressource, si les conditions suivantes sont remplies:

- Ils sont considérés et abordés comme des partenaires et non comme de simples consommateurs ou participants à un merveilleux projet «dont je suis l'irremplaçable directeur(!)».
- Leurs opinions sont réellement prises en compte – et reconnues en tant que telles – dans le cadre de la planification et de la gestion du projet.
- Ils sont considérés comme un atout et non comme un obstacle.
- Leurs expériences sont valorisées et validées. Cela peut paraître difficile à croire, mais les jeunes en savent peut-être davantage sur les jeunes que des adultes(!).
- Ce sont eux qui pilotent le projet – même si c'est vous et vos collègues qui le gérez.
- Le projet est fait pour eux et avec eux. Non au sujet d'eux et sur eux. Vérifiez cet aspect soigneusement. Demandez-vous: Qu'est-ce que les jeunes vont en retirer? Est-ce que je serais satisfait à leur place? Combien de stéréotypes (les miens et ceux de la société) mon projet véhicule-t-il? Quel est leur rôle dans le projet? De quelle façon peuvent-ils l'influencer? Que peuvent-ils apprendre de la façon dont le projet est mis en œuvre?

#### 3.3.1.6 Le travail en équipe

*Un bon projet est aussi stimulant qu'un café noir, et il est tout aussi difficile de s'endormir après.*  
(traduction de l'adaptation d'un proverbe d'Ann Lindberg)

Le travail en équipe est important dans le développement d'un projet. Il empêche que le projet ne soit trop étroitement associé à une unique personne, il introduit différentes compétences dans le projet et peut contribuer à son renforcement. Mais un projet doit aussi progresser, respecter des délais et mener une mission à bien. L'équipe au cœur du projet doit être en mesure de jongler avec quantité d'activités différentes. Elle doit être capable de prendre des décisions sur des questions organisationnelles et financières, tout en générant de l'énergie et une excitation autour du projet. Autrement dit, elle doit savoir travailler efficacement avec des individus différents, porteurs d'idées et d'antécédents différents, avec des personnalités, des compétences et des cultures différentes, parlant parfois même des langues différentes. Tout cela semble idéal mais dans la réalité, il s'agit d'un dur travail.

**Finances...  
Recherche  
de financements**





**Travailler  
en équipe**



La première partie de cette section sera axée sur le travail en équipe en tant que tel.

Seront abordés les points suivants:

- les difficultés de coopération;
- un modèle de travail en équipe efficace;
- un modèle de développement de l'équipe;
- six points pour le développement d'un travail en équipe efficace;
- un cadre pour la prise de décision en équipe;
- un projet d'équipe et le monde extérieur.

Le travail en équipe est difficile mais très excitant et d'autant plus difficile et excitant que l'équipe est multiculturelle.

Il est clair qu'au sein d'une telle équipe, l'efficacité du travail n'est pas le fruit du hasard. Le développement d'un travail de qualité doit être encouragé.

La deuxième partie de cette section sur le travail en équipe sera axée sur la spécificité des équipes multiculturelles.

Y seront abordés les points suivants:

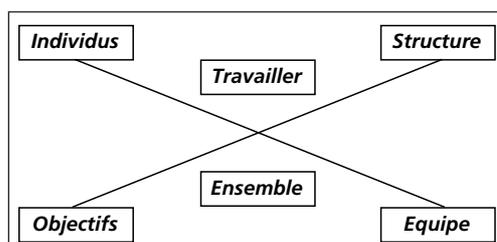
- la valeur des équipes multiculturelles;
- leurs spécificités et leurs pièges;
- suggestions pour travailler en équipe.

**Une équipe, une équipe,  
mon royaume pour une équipe !**

**Coopération – le mot magique:**

**les 4 pôles de la coopération**

L'un des secrets du travail en équipe est une coopération efficace. Ceci dit, il est facile de parler de la coopération mais moins de la mettre en pratique. La plupart des difficultés qui se présentent en terme de coopération sont d'une part d'ordre relationnel (la problématique de l'équipe) et d'autre part, liées aux tâches (la problématique de la tâche).



Source: Drs. A.P.R. van Veen de Frank Oomkes, *Training als beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid*, Amsterdam: Boom 1994

La problématique liée aux individus	La problématique liée à la tâche
<p><b>Au niveau individuel</b> Les difficultés possibles sont associées à trois besoins sociaux fondamentaux : le besoin de se sentir impliqué dans l'équipe, le besoin d'avoir de l'influence sur le travail de l'équipe et enfin, le besoin d'affection. Leur importance pour l'individu va dépendre de la durée de l'expérience et de l'intensité de la coopération. Si le travail en équipe est très important pour les membres de l'équipe, alors ils vont tenter de satisfaire ces trois besoins fondamentaux. Ces besoins influent sur l'équipe. Ex.: Les individus qui veulent satisfaire leur besoin d'influence vont entrer en concurrence avec les autres. Ceux qui ne se sentent pas impliqués vont réclamer l'attention des autres...</p> <p><i>Etre conscient de l'existence de ces besoins et être capable d'en discuter ouvertement peut permettre de réduire la tension entre les individus et l'équipe.</i></p> <p><b>Au niveau de l'équipe</b> L'incapacité d'une équipe à créer une certaine cohésion peut résulter d'une trop forte hétérogénéité, d'un manque de contact entre les membres de l'équipe, d'idées contradictoires sur les objectifs, d'un leadership trop orienté sur les tâches, etc.</p> <p><i>Une discussion ouverte et franche peut aider à résoudre ces difficultés au niveau de l'équipe.</i></p>	<p><b>Objectifs</b> Des problèmes et des conflits peuvent surgir si les objectifs de l'équipe sont insuffisamment clairs ou mal définis. Des objectifs clairs permettent en effet de mesurer et d'évaluer la progression de l'équipe.</p> <p><i>Si les objectifs sont trop vagues, arrêtez le travail et rediscutez des objectifs.</i></p> <p><i>La coopération se renforce si les membres de l'équipe doivent travailler ensemble pour atteindre les objectifs.</i></p> <p><b>Structure</b> Pour atteindre les objectifs, l'équipe a besoin d'une certaine « structuration » des tâches. Il s'agit des règles, des méthodes, des stratégies, de la répartition des tâches et du pouvoir, etc. Pour que le travail en équipe fonctionne efficacement, cette structure doit être acceptée par tous les membres de l'équipe.</p> <p><i>Cette question exige également des discussions et une communication ouverte.</i></p>



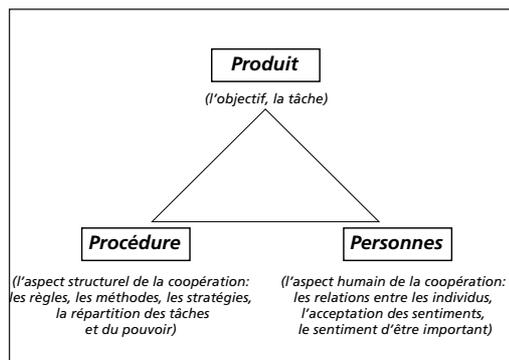
Pour qu'une équipe fonctionne de manière efficace, ces quatre pôles doivent être équilibrés... ce qui n'est pas facile dans une équipe faite de personnes présentant une grande diversité de besoins, d'attentes, de capacités, de compétences sociales, et parfois même des antécédents et une culture différentes. Cela aide à prendre conscience de ces différences et à en discuter; certes, cela prend du temps mais à long terme, cela permettra à l'équipe d'avancer.

### Un modèle d'équipe efficace

#### Le triangle «Produit – Procédure – Personnes»: les 3 «Ps»

«Le projet doit progresser, il doit respecter des délais et effectuer un travail. Les personnes qui dirigent le projet doivent devenir une équipe efficace.» (Lawrie, 1996)

Le triangle des 3 «Ps» symbolise le fait que, pour qu'une équipe soit efficace, il faut qu'il y ait équilibre entre le produit, la procédure et les personnes au sein de l'équipe.



Ce triangle exprime que, dans une équipe efficace, il doit y avoir un équilibre entre ces trois pôles:

- Une attention excessive accordée aux procédures et des règles trop strictes risquent de tuer la créativité et la spontanéité des individus. Les individus vont se sentir moins bons, et cela va avoir des répercussions sur le produit (résultat).
- Une attention excessive aux personnes, trop d'intérêt porté à ce que nous ressentons et à nos sentiments mutuels, risquent de détourner les individus du résultat: une équipe de projet n'est pas un groupe thérapeutique.
- Une attention excessive accordée au produit (résultat) va empêcher l'équipe de trouver les

meilleures procédures de travail et influencer sur l'aspect humain (moins de temps pour écouter les idées de chacun, pour évaluer le travail et le processus).

Beaucoup d'équipes sont fortement axées sur le produit (résultat). Leurs membres ne prennent pas le temps de faire connaissance, de réfléchir aux procédures de coopération, d'évaluer ce que ressent chacun au sein de l'équipe: «Nous n'avons que deux jours pour cette réunion préparatoire.»

A première vue, il semble bien évidemment plus efficace d'axer son attention sur la tâche et sur le produit; si vous ne prenez pas le temps d'écouter les idées de chacun, vous aurez davantage de temps pour exécuter la tâche. Mais à long terme, s'écouter, consacrer du temps à chacun, peut s'avérer bien plus efficace. Par exemple, la cause réelle d'un problème peut apparaître clairement, écouter une personne peut aider à la motiver (écouter = accorder de l'attention = reconnaître la personne, son importance pour l'équipe = la motiver à travailler plus activement).

Ainsi, un équilibre dynamique entre produit, procédure et personnes va aider une équipe à mieux fonctionner sur le long terme.

#### Les 3 «Ps»: une méthode pour analyser votre travail d'équipe

Ce modèle peut vous aider à travailler de manière efficace, mais aussi vous servir de référence pour évaluer votre travail d'équipe.

Demandez à chacun des membres de l'équipe d'évaluer entre 1 et 5 les différents éléments du modèle.

Discutez ensuite des différents «scores» et interrogez chacun sur les raisons de leur évaluation. Qu'est-ce qui pourrait être modifié pour améliorer ces scores?

#### Modèle de développement d'une équipe

Comme tous les groupes, les équipes se développent par le biais de leur travail collectif. Devenir une équipe efficace exige du temps et des efforts. L'orientation, la conscience des membres de l'équipe et la situation de l'équipe sont des données en constante évolution. Pour parvenir à l'efficacité, tout groupe doit grandir via ce processus. Il est important que l'équipe sache qu'elle doit suivre ce processus et où elle se situe dans ce processus.

Travailler  
en équipe

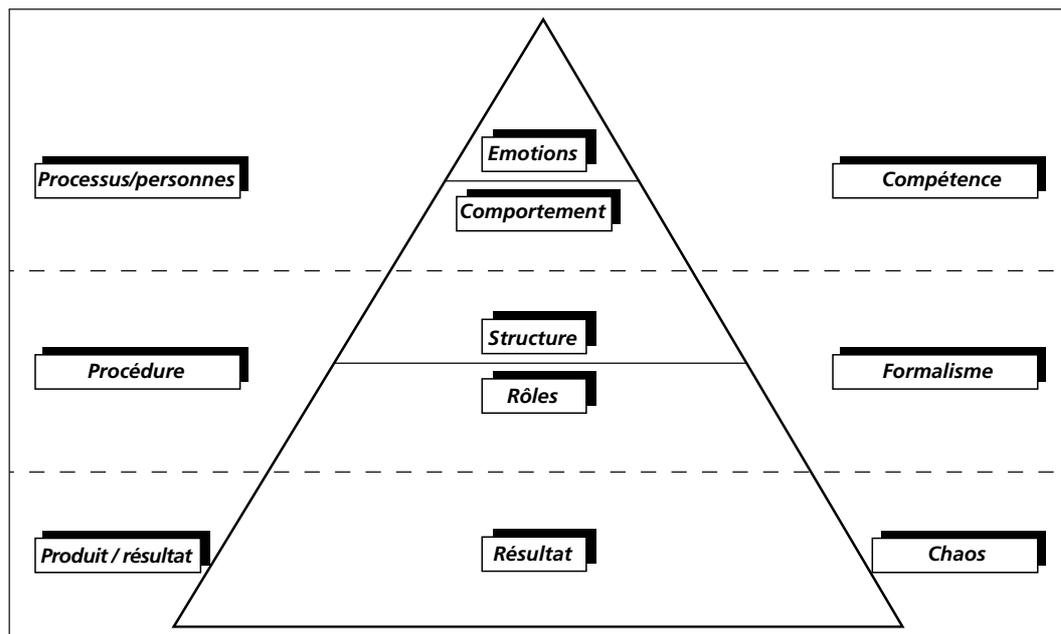




Travailler  
en équipe



Ce modèle illustre le processus que doit suivre toute équipe.



Au départ, la plupart des équipes se concentrent sur la tâche, le résultat ou l'objectif. Chacun des membres veut contribuer en soumettant ses idées et très vite, la coopération devient chaotique. L'équipe va laisser ce chaos régner un moment mais bientôt, la nécessité de ramener l'ordre va s'imposer. L'équipe devra alors renforcer les structures du processus de coopération dans le but de clarifier les divers rôles: qui va tenter de coordonner les réunions? Qui va gérer le temps? L'équipe va alors privilégier davantage les procédures pour tenter de structurer le chaos: Comment canaliser toutes ces idées et ces interventions? La coopération va alors devenir plus formelle, les membres de l'équipe ne prenant la parole que lorsque le coordinateur les y autorise, les procédures de décision vont être strictement respectées, etc. A partir du moment où les membres auront le sentiment de pouvoir travailler de manière flexible avec ces procédures, l'équipe pourra passer à la phase suivante: réagir aux comportements de chacun et parler des sentiments et des émotions. Le coordinateur va pouvoir se mettre en retrait. Les membres ne vont plus écouter parce qu'ils y sont contraints mais parce qu'ils se font confiance mutuellement et respectent leurs idées, leurs capacités, leurs forces et leurs faiblesses respectives. L'équipe va être davantage axée sur les individus qui la constituent.

Le fait que le feed-back sur les comportements, sur les sentiments et les émotions se situe au sommet de la pyramide ne signifie pas que là doit se situer l'objectif ultime de toute équipe. Qui plus est, beaucoup d'équipes sont incapables de parvenir à ce stade.

Cela ne signifie pas non plus que les autres éléments de la pyramide ne sont pas importants. Par contre, les membres d'une équipe capables de feed-back mutuel et en mesure de parler de leurs émotions et de leurs sentiments vont être, à long terme, plus efficaces.

#### **L'efficacité du travail d'une équipe n'est pas le fruit du hasard**

Il convient d'encourager le développement d'un travail en équipe de qualité. Les points qui suivent sont la clé d'équipes performantes.

Quelques règles peuvent aider:

Dans le travail de jeunesse, certaines personnes sont allergiques à toute règle stricte et veulent travailler de façon flexible et informelle. Pourtant, il est bon d'avoir un certain nombre de règles très claires, sinon, c'est la porte ouverte au chaos.

Au début du travail d'équipe, il est important de se mettre d'accord sur un certain nombre de règles, notamment sur les modes de prise de décision, les responsabilités de chacun, la communication et la gestion du temps. Bien sûr, si nécessaire ces règles peuvent être adaptées aux besoins du groupe.

#### **Un cadre de décision**

Dans les équipes de projet, de nombreuses décisions doivent être prises. «DECIDE» est un outil qui facilite l'approche des problèmes ou des situations délicates. (pages 36 et 37, dans Sandy Adirondak, Just about managing, effective managing for voluntary organisations and community groups, 3rd Ed., 1998, ISBN 1-872582-17-6 © Sandy Adirondack et London Voluntary Service Council)



## Un cadre de décision – «DECIDE»

### D: DÉFINIR...

- le problème ou la situation et s'en tenir à la définition. Ne pas l'aggraver ou le rendre plus compliqué.
- clairement qui va être impliqué dans le processus et comment.
- une limite ou un délai au moins pour une première tentative de décision.
- quelles informations sont requises pour résoudre le problème et qui va se les procurer. Les informations englobent des données concrètes mais aussi les opinions des membres.
- Produisez un exposé clair de tout ce qui a été défini et veillez à ce que chacune des personnes concernées en reçoive un exemplaire.

### E: EXPLORER...

Collectez les informations sans porter de jugement sur les avis émis au sujet du problème et sur les solutions suggérées.

### C: CLARIFIER...

Veillez à ce que tous les individus impliqués dans le processus de prise de décision possèdent les informations nécessaires et les comprennent.

### I: IDÉES...

Envisagez toutes les solutions possibles: les plus folles et les plus sérieuses. Faites appel à des techniques créatives pour la résolution des problèmes telles que des exercices de réflexion, des petits groupes de discussion (au lieu de simples discussions avec le groupe au complet). Visualisez les différentes idées.

### D: DÉCISION...

- Acceptez qu'aucune solution ou décision ne puisse satisfaire l'ensemble de l'équipe; toute décision est imparfaite et possède ses limites. Soyez prêt à faire des compromis!
- Évaluez les suggestions clairement et calmement!
- Prenez une décision, au vote si telle est votre façon de procéder (en cas de nécessité), ou plus simplement en parvenant à un consensus.
- Vérifiez que toutes les personnes impliquées dans la prise de décision sont d'accord avec l'application de la solution, même si elles ne la jugent pas appropriée. Si certaines s'y opposent, décidez si vous devez poursuivre (et prendre le risque d'un sabotage) ou recommencer l'exercice depuis le début.
- Faites le point sur qui va assurer que la décision est appliquée ou que la solution est mise en pratique, à quel moment et de quelle façon, et quand la situation sera réexaminée.

### E: ÉVALUER...

- Évaluez si le problème a été réglé dans son intégralité ou si d'autres aspects doivent à présent être examinés.

## Travailler avec un groupe multiculturel exige une équipe interculturelle

Lorsque l'on parle d'équipes multiculturelles, il faudrait se demander comment optimiser leur travail, comment leur permettre de gérer les différences culturelles, de partager des croyances, des comportements, des valeurs et des hypothèses afin de créer une mosaïque multicolore. En fait, il est plus facile de parler ou d'écrire au sujet des équipes multiculturelles que de travailler avec elles ou d'en être membre. L'efficacité des équipes multiculturelles exige de relever nombre de défis. Il n'est pas aisé de gérer les différences, de parler de valeurs et d'antécédents différents et d'identifier d'autres croyances, hypothèses et comportements.

### Les équipes multiculturelles: un potentiel pour une plus grande diversité

Compte tenu de la complexité croissante de la société et des changements qui l'affectent et qui, par voie de conséquence, affectent aussi le travail de jeunesse, il semble évident que réunir des individus d'antécédents culturels divers est susceptible d'améliorer la qualité des projets.

Étant donné la place prise par les aspects interculturels dans les projets de travail jeunesse, ces différences culturelles ouvrent de fait sur un éventail élargi de perspectives et d'options. Les différences culturelles peuvent aussi amener de nouvelles façons d'aborder d'anciens problèmes, en offrant l'opportunité d'une créativité et d'une innovation renforcées. (Schneider et Barsoux, 1997)

Les groupes multiculturels peuvent aussi contribuer à minimiser le risque d'uniformité et les pressions pour le conformisme qui naissent dans le cadre de groupes formés d'individus animés des mêmes sentiments. (Janis, 1972)

Les travaux sur la performance des équipes conduits par Meredith Belbin (Belbin, 1981) indiquent que les équipes constituées de membres présentant des profils différents sont plus efficaces que les équipes homogènes.

Une étude récente a montré que les équipes multiculturelles, une fois rôdées, ont de meilleures performances que les équipes monoculturelles, notamment pour identifier les problèmes ou perspectives et proposer des alternatives.

Le problème qui se pose est «comment se mettre d'accord» ou convenir d'un terrain commun. Les groupes hétérogènes doivent affronter des différences en termes de valeurs, d'attitudes de comportements, d'antécédents, d'attentes et même de langues.

Travailler  
en équipe





## Travailler en équipe



### • Les équipes apprécient et exploitent avec la diversité

Le travail en équipe n'est pas toujours pareil. Souvent les individus qui se joignent à un projet ou qui sont recrutés apprécient les autres personnes ou s'identifient avec elles. Cette tendance est inévitable mais, poussée à l'excès, elle peut créer un effet de «clique» par rapport au projet. **Les bonnes équipes se caractérisent par un engagement commun par rapport à la vision et aux valeurs du projet mais sont formées de personnes dotées de compétences, d'antécédents et d'expériences différentes. Un bon travail d'équipe ne veut pas dire que tous ses membres pensent et agissent de la même façon en permanence.**

### • Les équipes doivent connaître et mettre à profit les compétences de chacun de leurs membres

Participer utilement au développement de l'équipe consiste notamment à l'informer de vos compétences, expériences et contacts. Ne faites pas preuve de modestie excessive ! Cette démarche peut être extrêmement utile en aidant à mettre en lumière des ressources inconnues et à identifier des lacunes que le projet devra combler.

### • La taille de l'équipe est importante

Des recherches conduites au sujet de l'efficacité du travail en équipe ont montré qu'avec plus de quinze membres, une équipe pouvait difficilement fonctionner en tant qu'équipe. Il devient en effet beaucoup plus difficile de communiquer, de partager les responsabilités, de prendre des décisions, de se sentir accepté, etc. Il est également plus délicat de parvenir à un consensus sur la façon de travailler.

### • Engagement et participation

Tous les membres d'équipe comprennent les objectifs et s'engagent dans leur réalisation. Chacun se sent plus impliqué dans la formulation des tâches et leur accomplissement.

### • Un climat de bien-être et de confiance est nécessaire

L'équipe crée un climat de bien-être et une ambiance informelle. La confiance authentique qui règne permet aux individus de prendre des risques. Les membres sont sensibles aux besoins des autres.

### • Gestion des conflits

Les conflits et les désaccords sont considérés comme des situations normales qu'il faut gérer. L'accent est alors placé sur la résolution des problèmes et non sur la personnalité des membres impliqués.

## Spécificités et pièges pour les équipes multiculturelles

### **Diversité des attentes concernant le fonctionnement d'une équipe**

Pour qu'une équipe soit efficace, elle doit trouver des solutions aux problèmes d'intégration internes qui se posent. Cela signifie développer des stratégies pour gérer les tâches premières de l'équipe, gérer un projet ainsi que son processus et définir la façon de travailler ensemble.

Cette démarche est d'autant plus difficile lorsque les membres ont des approches culturelles différentes par rapport au fonctionnement de l'équipe. *Pour qu'une équipe multiculturelle tienne sa promesse de meilleure performance grâce à la diversité, il convient de développer des stratégies culturellement adaptées pour gérer les tâches et les processus.* (Schneider et Barsoux, 1997)

**Les équipes multiculturelles doivent vouloir identifier et négocier leurs différences en termes d'attentes**, en ce qui concerne les stratégies des tâches et le processus d'interaction. L'objectif n'est pas de neutraliser les différences mais de s'en servir comme fondations. Si les différences ne sont pas reconnues, elles ne peuvent être appréciées ou mises à profit. Si nous les nions, elles risquent de devenir un handicap.

*La promesse inhérente aux équipes interculturelles réside dans le fait d'utiliser les différences et pas seulement de vivre avec.* (Schneider et Barsoux, 1997)

Ne pas parvenir à aborder ces différences culturelles, ni à se mettre d'accord sur les tâches et les processus, peut réduire à néant tous les efforts développés par le groupe. Très nombreuses sont les équipes nouvellement formées qui se précipitent dans la discussion. Ces équipes ne consacrent pas suffisamment de temps à réfléchir au processus d'interaction: Quels sont les modes ou le type de communication requis, comment les relations sont construites, comment les décisions sont prises, quels sont les antécédents des individus, etc... **En négligeant d'aborder ces différences, les équipes accumulent des problèmes pour la suite.**

### **Mettre les différences culturelles à plat**

Les différences culturelles s'expriment au travers des attentes concernant l'objectif de l'équipe et sa façon de fonctionner. Certaines de ces attentes concernent le résultat: Quels sont les objectifs? Avons-nous besoin d'objectifs clairs? Devons-nous passer du temps à les examiner? D'autres attentes concernent les procédures: Comment la tâche est-elle structurée? D'autres les rôles: Qui fait quoi? Et d'autres encore les décisions: Quand et comment seront-elles prises? Les attentes



peuvent aussi être liées aux personnes dans le processus du travail en équipe: construction de l'équipe, langue, participation, styles de gestion des conflits, comment nous sentons nous au sein de l'équipe. **Ces attentes doivent être négociées avant que l'équipe ne se mette au travail.** Cela ne signifie pas que l'équipe doit trouver des réponses à toutes ces questions, mais que certaines de ces attentes doivent être formulées, que les membres de l'équipe doivent connaître leurs attentes mutuelles et être conscients de leurs différences.

L'objectif de cette discussion suivie est de développer une stratégie commune sur la façon de travailler ensemble. Elle constitue aussi l'occasion de nommer ces différences culturelles et d'en parler au lieu de les ignorer dans l'espoir qu'elles vont disparaître. *En mettant les différences culturelles à plat plutôt qu'en les cachant sous le tapis, il est possible d'évoquer et d'anticiper les problèmes potentiels et parallèlement, de mettre en lumière les opportunités potentielles.* (Schneider et Barsoux, 1997)

**Pour une équipe multiculturelle, il est important de :**

- définir un objectif commun ;
- définir des objectifs spécifiques concernant la façon de travailler ensemble ;
- déterminer des tâches et des stratégies ;
- évaluer et rendre compte de la façon dont l'équipe fonctionne.



### Suggestions pour faciliter le travail en équipes multiculturelles

*Parler des différences culturelles, cependant, est une activité à haut risque pour l'équipe, dans la mesure où cette démarche va mettre en lumière toutes sortes de préjugés et de préférences fondées sur des valeurs. Cela exige en conséquence un niveau élevé de sensibilité, de confiance et d'engagement réel vis-à-vis de l'intégration. Il faut identifier les différences, en discuter et les canaliser, plutôt que de s'en accommoder, de les absorber ou de les ignorer.*

*Parfois, cela va se traduire par l'intégration véritable de ces différences, associée à un sentiment de malaise généralisé, chacun ayant dû renoncer à des suppositions non remises en question. Les équipes multiculturelles les plus performantes sont celles qui pourtant, prennent le risque d'identifier leurs différences pour créer des modes d'interaction plus complexes et colorés... La promesse inhérente des équipes interculturelles réside dans le fait d'utiliser ces différences et non pas seulement de vivre avec.* (Schneider et Barsoux, 1997)

Il est évident qu'une nouvelle équipe ne peut satisfaire dès le départ à toutes ces exigences. Pourtant, il importe que, dès le début, elle tente de développer une atmosphère d'ouverture et de respect dans laquelle il soit possible d'évoquer les différences. Voici quelques suggestions pour faciliter le travail interculturel au sein des équipes:

**Développez des objectifs:** avant de vous investir dans la tâche, prenez le temps d'aborder quelques questions élémentaires à différents niveaux :

- **Résultat de la tâche:** Quels sont vos objectifs ? Sommes-nous d'accord sur ces objectifs ? A quel point ces objectifs doivent-ils être clairs ?
- **Procédures :** Avons-nous besoin de procédures claires pour organiser notre travail en équipe ? De quelles procédures avons-nous besoin ? Devrions-nous désigner un coordinateur ? Comment le travail sera-t-il réparti ? Qu'est-ce qui peut être fait ensemble ? Séparément ? Comment prenons-nous nos décisions ? Comment devrions-nous gérer le temps ? Avons-nous besoin d'un agenda ? Qui fait cela ? Qui est en charge de quoi ?
- **Processus (personnes):** Comment assurer la participation de tous les membres ? Comment garantir que chacun se sente bien au sein de l'équipe ? Est-ce un aspect important pour l'équipe ? Comment gérons-nous les conflits ? Comment procédons-nous à une évaluation régulière ?

**Prendre le temps de faire connaissance:** Dans les équipes multiculturelles notamment, il est essentiel de prendre le temps de faire connaissance avant de se jeter dans la tâche. Pour ce faire, il ne s'agit pas de se contenter d'un tour de table formel pour se renseigner sur l'identité, l'activité professionnelle et les hobbies de chacun. Il faut essayer d'obtenir des informations sur les antécédents, sur la façon dont les membres perçoivent le travail en équipe, sur leurs expériences de travail en équipe dans le cadre de projets. Il n'est pas besoin de procéder de façon très formelle; il est possible de se servir de jeux, d'activités de coopération ou encore de prendre un verre ensemble. Construire une équipe prend du temps et parfois, les moments informels valent davantage que le temps de travail formel.

**Accepter les différences:** Travailler efficacement au sein d'une équipe ne signifie pas que nous devons toujours être d'accord les uns avec les autres. Les discussions sont saines et qui plus est, elles aident l'équipe à progresser. Il est important de déployer des efforts pour encourager les

**Travailler  
en équipe**





## Travailler en équipe



individus à apporter leur contribution au travail de l'équipe. Compte tenu des différences entre les façons dont les individus perçoivent le travail en équipe, leurs capacités linguistiques et l'emploi de la langue, il faut veiller notamment à encourager la participation. Assurer que tous les membres sont entendus et que leurs opinions sont véritablement prises en considération exige de la sensibilité et du courage. Néanmoins, cela est nécessaire pour identifier et confronter les différences et les préjugés sous-jacents qui pourraient conduire à l'exclusion de certains membres. Aussi faut-il veiller à contenir les membres de l'équipe dominants et à encourager les plus discrets.

**Parfois, les différences culturelles sont perçues comme des «problèmes de personnalité»:** Il peut arriver qu'un membre de l'équipe soit jugé «difficile» ou coupable de saboter les efforts du groupe (du fait de son silence ou au contraire, de son énergie à défendre son point de vue), tout simplement parce qu'il ne correspond pas à un ensemble donné de normes culturelles. Cet individu va alors être traité comme un «déviant», être ignoré ou poussé à se conformer aux normes du groupe. En se conformant à ces normes, il va perdre son potentiel en terme de contribution. Qui plus est, en blâmant l'individu, on oublie d'envisager la responsabilité du contexte, dans lequel la prédominance d'une culture donnée du travail en équipe ou la nature de la conversation risquent de décourager la participation de certains membres de l'équipe.

**Une participation significative** ne signifie pas que tout le monde doit occuper le même temps de parole. Certains individus peuvent parler plus rarement, mais leur contribution peut être systématiquement cruciale. Une participation significative signifie par contre que tous les membres de l'équipe, chacun à leur façon, aident l'équipe à progresser. Les équipes multiculturelles ne doivent pas tomber dans le piège qui consiste à forcer les contributions. (Schneider et Barsoux, 1997).

- En fait, l'équipe peut définir, avant de commencer son travail mais aussi pendant, le sens du concept de «participation significative» et la manière de la garantir.
- Les rencontres peuvent être structurées de telle façon qu'elles offrent aux individus davantage de possibilités de s'exprimer:
  - Les individus travaillent en groupes restreints, puis présentent les résultats à l'ensemble du groupe.
  - Les individus écoutent les idées de chacun avant d'entamer la discussion.
  - Les individus donnent le temps à chacun de prendre note de leurs idées.
  - Deux personnes tiennent chacune un poster (pour et contre): chacun peut noter ses idées sur les posters avant que ne démarre la discussion.

- Les individus tentent d'analyser la signification sous-jacente des comportements. Pourquoi telle personne est-elle toujours silencieuse? Pourquoi telle personne n'est-elle jamais d'accord?

### Questions linguistiques

La façon dont une équipe parle génère des pensées et des sentiments favorisant ou paralysant les relations, la résolution des problèmes et l'apprentissage. Le «discours de l'équipe» révèle aussi la façon dont sont gérées les questions d'identité, d'interdépendance, de pouvoir, de distance sociale, de conflits et de négociation. Ainsi, être capable de décider de la langue et du mode de communication est extrêmement important pour négocier les stratégies de coopération.

Dans les équipes multiculturelles, le choix de la langue va avoir des conséquences majeures pour les membres de l'équipe. Ceux qui ne maîtrisent pas la langue choisie vont se retrouver quelque peu handicapés. Pour eux, il va être beaucoup plus difficile d'intervenir, de suivre les discussions et d'influer sur le travail conduit.

### Quelques suggestions pour gérer les questions de langue :

- avant tout, évaluez les aptitudes linguistiques des membres de l'équipe;
- parlez lentement;
- n'ayez pas peur de demander des explications à n'importe quel moment;
- visualisez le plus possible en utilisant un tableau de papier, des schémas, etc.;
- si vous n'êtes pas capable ou trop frustré pour faire une remarque dans la langue choisie, vous pouvez toujours employer votre langue maternelle (si quelqu'un peut traduire);
- soyez conscient du pouvoir que vous possédez en tant que locuteur natif ou si vous maîtrisez parfaitement la langue;
- respectez la lenteur des locuteurs non natifs.

### Evaluation continue

Pour être efficaces, les équipes doivent évaluer leur progression en permanence, tant en termes de tâche que de processus. Il faut impérativement prévoir des opportunités de réflexion et d'apprentissage en équipe. Pour cela, il faut réserver du temps pour évaluer comment vont l'équipe et ses membres, pour discuter des dynamiques et résoudre les conflits potentiels. Si cette démarche est difficile pour toutes les cultures, certaines sont néanmoins mieux préparées que d'autres à donner et à recevoir un feed-back. Cette inégalité fait de l'évaluation de la performance de l'équipe un processus d'une grande complexité.

Par conséquent, il est nécessaire de convenir de méthodes pour le feed-back et pour la discussion au sujet de l'interaction au sein du groupe.



## Conclusion

Les équipes multiculturelles qui parviennent au succès sont celles qui ont trouvé le moyen d'intégrer les contributions de tous et qui ont appris à trouver des solutions garantes de valeur ajoutée *du fait* de la diversité et non en dépit de celle-ci. Elles ont également appris à s'amuser, à faire l'expérience de la découverte des différences culturelles en tant qu'opportunités de surprise, d'apprentissage et de rires partagés. (Schneider et Barsoux, 1997).

### 3.3.1.7 Accompagnement et évaluation continue

#### Loi de la gestion de projet n° 4 :

«Lorsque tout va bien, il va y avoir un problème. Lorsque les choses ne peuvent être pires, elles vont l'être. Lorsque les choses semblent aller mieux, vous devez avoir négligé quelque chose...»

*Murphy était un optimiste !*

La planification de projet est une estimation. C'est comme un itinéraire tracé sur une carte pour aller d'un point A à un point C, sans oublier de passer par le point B. Lorsque vous aurez commencé votre voyage, vous devrez probablement faire des changements, des arrêts supplémentaires et emprunter d'autres routes. Néanmoins, votre destination restera inchangée. La gestion de projet s'apparente de près à cet exemple. Avec vos objectifs en tête, vous allez devoir diriger votre projet en gérant les obstacles, les pénuries, les ambitions, les propositions, les changements, etc.

L'intérêt de la planification de projets est qu'elle vous permet de comprendre ce que vous allez devoir changer et pourquoi, mais aussi qu'elle vous place en situation de responsabilité. Ceci dit, le plan n'est pas un commandement à respecter à la lettre.

Le pilotage du projet à travers les changements est un travail d'accompagnement et de d'évaluation. Nous tendons d'ailleurs à le faire instinctivement – estimations financières, paiements, changements, adaptations et évaluations en un rien de temps –, sans pourtant le nommer ainsi. Le projet en tant qu'outil vous permet de conduire ce travail de manière consciente et réfléchie. C'est là la seule différence.

Pour la gestion de la mise en œuvre de votre projet, vous pouvez – et probablement, devrez – penser à utiliser deux outils majeurs : l'accompagnement et l'évaluation.

#### L'accompagnement

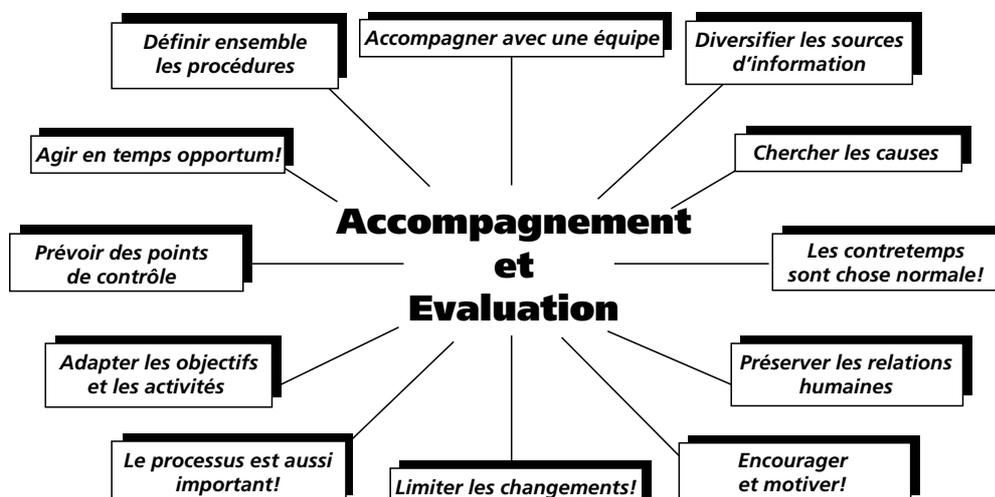
#### Loi de la gestion de projet n° 5 :

«Les équipes de projet détestent les rapports d'avancement car ils manifestent cruellement l'absence de progression.»

Accompagner (*to monitor*, en anglais) signifie «vérifier, enregistrer, suivre ou contrôler quelque chose de façon régulière»<sup>5</sup>. Appliqué à la gestion de projet, l'accompagnement consiste à suivre la progression du projet, la mise en œuvre du plan, la gestion des ressources et à vérifier si ce qui est fait s'inscrit dans la ligne des buts et des objectifs.

L'accompagnement se fait tout au long du projet, tandis qu'il est encore possible d'introduire des changements, de modifier l'itinéraire et de s'adapter au mieux à la réalité.

<sup>5</sup> American Heritage Dictionary





Évaluer,  
suivre,  
finaliser



Évaluer (*to evaluate*, en anglais) signifie (1) «déterminer ou fixer la valeur de quelque chose» ou (2) «déterminer la signification, la valeur ou la condition de quelque chose – généralement au moyen d'une estimation et d'une étude soigneuse»<sup>6</sup>. Dans la gestion de projet, l'évaluation consiste aussi à prendre note de ce qui se passe et pourquoi. Il ne s'agit pas uniquement de se pencher sur les résultats, mais sur les processus qui débouchent sur ces résultats.

A ce stade du T-Kit, nous nous intéressons aux évaluations intermédiaires ou régulières. L'évaluation finale fera l'objet de la prochaine section.

Pour optimiser le potentiel du suivi et de l'évaluation, vous devez prendre en considération les étapes suivantes:

*Prévoyez des points de contrôle dans votre plan de projet.* L'accompagnement aussi doit être planifié. Prévoyez les moments où vous allez faire le point sur les progrès accomplis et les quantifier par rapport aux buts. Vous pouvez faire ce point de manière régulière (ex.: tous les mois), ou après chaque activité majeure (pour prendre note de l'impact de ces activités).

*Prévoyez une équipe pour l'accompagnement.* Vous ne devez pas procéder seul à cet accompagnement, notamment parce que vous ne serez pas en mesure de prendre du recul (perspective extérieure). Bien évidemment, vous devez faire participer votre équipe à ce travail, mais pensez aussi à solliciter des personnes de l'organisation non directement concernées par le projet. Dans certains cas, il peut s'avérer sage de s'adresser à des personnes sans rapport avec la gestion du projet: sponsors, utilisateurs, experts.

*Gardez la trace des résultats.* La meilleure façon de garantir une évaluation régulière et productive est de prendre le temps de noter les résultats que vous avez obtenus. Cela implique aussi de mettre par écrit les objectifs visés pour chacune de vos activités. Cela signifie aussi de demander aux individus de se prononcer sur les résultats atteints.

*Diversifiez les sources d'information.* Tout comme il est utile d'impliquer des personnes extérieures dans le suivi du projet, il est utile de solliciter des informations et l'avis d'autres personnes. Pour commencer, les utilisateurs et les jeunes eux-mêmes. En outre, le public et les partenaires de chaque activité doivent participer à l'évaluation (cela ne demande pas un énorme travail d'écritures). De

cette façon, non seulement vous pourrez garantir une plus grande objectivité des informations, mais vous pourrez impliquer d'autres personnes dans votre projet et les encourager dans leur engagement.

*Faites participer vos collègues à la définition des objectifs et des procédures.* Il est possible que chaque activité ait ses propres objectifs et que vous deviez mettre en œuvre des procédures spécifiques (en matière de recrutement, d'informations, de gestion financière, etc.) de manière à les évaluer; ces procédures devront être claires et compréhensibles par tous.

*Adaptez les activités et les objectifs.* Si le plan ne correspond pas à la réalité, modifiez-le et n'attendez pas que la réalité change! Souvent, il faut réorganiser le calendrier des activités ou changer les activités. Mais, dans certains cas, vous devrez peut-être également reconsidérer les objectifs.

*Ne changez que ce qui est nécessaire.* N'hésitez pas à ajuster et à changer ce qui l'exige. Mais ne vous précipitez pas pour tout changer parce que le plan ne fonctionne pas comme prévu. Des changements trop importants risquent de démotiver l'équipe et de semer la confusion.

### Loi de la gestion de projet n° 6

«Aucun système n'est jamais parfaitement au point. Toute tentative pour le mettre au point va inévitablement introduire de nouveaux défauts encore plus difficiles à repérer.»

*Recherchez les causes et les caractéristiques.* Essayez de trouver ce qui a pu produire ces changements. Qu'est-ce qu'une mauvaise planification, en fait? S'agissait-il d'une inadéquation des moyens, des approches ou...? Déterminer ces raisons vous aidera à identifier les domaines de changement et d'amélioration.

*Les contretemps sont une chose normale.* En particulier si le projet est une première dans un domaine donné ou dans un secteur de travail, il est normal qu'il faille du temps avant que les choses commencent à fonctionner. Vérifiez si les changements doivent être introduits au niveau des procédures, des méthodes, de l'organisation ou du projet dans son ensemble!

*Appréciez et motivez.* L'accompagnement et l'évaluation ne doivent pas être axés uniquement sur ce qui ne va pas. Il s'agit aussi de prendre note des progrès et de les reconnaître à leur juste valeur. De cette façon, vous réussirez à entretenir la motivation de vos collègues et de vos partenaires, et à favoriser leur réceptivité aux changements ou aux ajustements.

<sup>6</sup> Webster English Dictionary



*Les relations humaines sont aussi des résultats!*  
En examinant le processus de travail et la gestion du projet, vous apprendrez en matière de management et vos collègues aussi. A maints égards, le processus qui consiste à piloter un projet est en soi un projet. Il n'y a pas que les résultats qui comptent mais également les relations entre les individus et leur évolution. Le projet est un outil, il ne justifie pas forcément que vous sacrifiez tout pour lui. Aidez les individus à tirer des leçons.

*Agissez en temps opportun.* Veillez à ce que les phases d'évaluation et d'accompagnement se déroulent en temps opportun, de sorte à être bénéfiques. Elles doivent servir à améliorer et à adapter et pas uniquement à rendre compte de ce qui s'est passé.

### Loi de la gestion de projet n° 7

«Si le contenu du projet pouvait changer librement, la vitesse des changements serait supérieure à celle de la progression.»

### Quelques conseils...

- Attendez que les résultats se manifestent.
- Adoptez une approche honnête de la réalité.
- Valorisez aussi les résultats non planifiés.
- Prenez en considération la gestion financière du projet.
- Valorisez l'opinion et la contribution des jeunes à l'évaluation.
- Recherchez des alliés dans votre suivi de l'équipe, de manière à améliorer les choses.

### A éviter !...

- Ne vous laissez pas impressionner par la résistance.
- Ne retardez pas les décisions inévitables.
- N'agissez pas comme si vous étiez le seul propriétaire du projet.
- Ne laissez pas les autres vous dicter ce que vous devez faire.
- Ne sous-estimez pas le risque de problèmes financiers.
- Ne vous laissez pas aller au pessimisme !

### Comment remplir le formulaire de demande de subvention

Certains sponsors et institutions voudront savoir qui, dans l'équipe, a la charge du projet, quelles sont ses qualifications (un CV sera parfois demandé), comment le projet sera évalué et quand.

Notamment lorsque des grosses sommes sont impliquées, le sponsor voudra suivre l'évolution du projet en demandant par exemple des rapports intermédiaires, afin de procéder à la suite des versements.

Pour toutes ces raisons, vous devez prendre très au sérieux la gestion du projet et son accompagnement! Souvenez-vous que, la plupart du temps, l'intention du sponsor n'est pas tant de contrôler le projet que de s'assurer que son argent est utilisé pour les meilleurs objectifs et que ses objectifs vont être atteints.

Même si on ne vous le demande pas, mais que cela vous semble important, fournissez des détails sur toutes vos démarches de suivi du projet.



Si possible, invitez le sponsor à se joindre à l'équipe d'accompagnement, ou montrez que vous êtes prêt à évoquer la progression du projet avec lui.

**Evaluer,  
suivre,  
finaliser**





## De retour à Ban Uppa !

**A:** Robert P, Markka Z., Rosita L (Ban Uppa); John A. (service de la jeunesse du Conseil municipal de Banville); Fabbio K. (coordinateur des manifestations scolaires); Mario P. et Raïsa X. (responsables de groupe).

### Chers amis,

Veillez trouver ci-joint le programme de notre prochaine réunion prévue samedi après-midi. Vous savez peut-être que nous avons rencontré des problèmes pour organiser le meeting sportif. Nous devons décider soit de l'annuler, soit de le repousser. Pour ce qui est des nouvelles positives, les activités ont bien repris depuis que l'échange des jeunes s'est avéré faisable. A présent, les jeunes s'investissent activement dans sa préparation. Certains jeunes (ceux qui n'avaient pas jugé le projet intéressant au début) se montrent un peu jaloux; nous comptons exploiter cette situation pour développer d'autres activités avec eux. Nous devons recruter un assistant de projet pour gérer les finances et nous aider pour les travaux de secrétariat. Autre nouvelle intéressante : nous avons reçu un appel téléphonique et une lettre des services de police nous invitant à une réunion afin d'étudier les possibilités de coopération «dans l'intérêt de tous». Les choses prennent une tournure passionnante !

Il reste encore beaucoup de choses à discuter et de décisions à prendre. Nous sommes en train de préparer de brefs rapports et d'essayer de terminer les comptes provisoires...

Bien, passez une bonne journée. S'il vous plaît, n'arrivez pas trop tard. Nous pourrions déjeuner ensemble, si personne n'a rien contre.

Dali and Matto.

**Evaluer,  
suivre,  
finaliser**



### Programme

- Feed-back au sujet des échanges de jeunes et perspectives concernant le voyage de retour
- Préparation de la campagne de sensibilisation aux problèmes de la drogue
- Suivi de la formation au leadership
- Rapports budgétaires et analyses
- Feed-back de la presse
- Alternatives au meeting sportif
- Coopération avec la police
- Recrutement de l'assistant de projet
- Autres points