



Annexe 1 : Glossaire

Selon la sphère professionnelle ou l'environnement dans lequel le projet va se dérouler, la terminologie va changer. Voici quelques-uns des termes utilisés dans cette publication. La plupart d'entre eux sont définis plus en détail dans le Chapitre 3.

- **Emergence, gestation du projet:** idée initiale qui naît généralement de l'identification d'un problème ou d'un besoin spécifique. Cette idée forme le point de départ pour la conception et le montage du projet.
- **Mise en oeuvre:** partie «active» du projet qui implique tous les aspects pratiques: dispositions matérielles et techniques, organisation des ressources humaines et financières, préparation des personnes qui vont piloter le projet, mise en place des conditions matérielles requises pour le bon déroulement des activités, etc.
- **Evaluation:** phase finale du projet. L'évaluation permet non seulement de mesurer l'impact du projet sur l'environnement, les résultats atteints et de quelle façon, mais aussi de planifier les suites éventuelles. Les résultats de l'évaluation font généralement l'objet de comptes rendus et servent au rapport de projet.
- **Evaluation intermédiaire:** un certain nombre d'évaluations intermédiaires sont conduites afin de vérifier si le projet est toujours en adéquation avec son environnement, son groupe cible et les buts fixés. L'évaluation intermédiaire aide à maintenir le projet dans le cadre de la réalité et fait partie du processus d'accompagnement.
- **Célébration:** activités finales, promotion et exploitation des résultats, reconnaissance et démarche pour garantir la reconnaissance des valeurs du projet, remerciement des partenaires et célébrations.
- **Contexte:** environnement géographique, politique et social dans lequel le projet se déroule. Le contexte est l'un des principaux paramètres à prendre en compte lors du montage du projet.
- **Buts:** finalité du projet. Les buts sont définis sur la base d'une analyse des besoins ou de l'identification d'un ensemble de problèmes dans un environnement particulier.
- **Objectifs:** ce sont les buts du projet dans leur forme opérationnelle. Les projets possèdent toujours plusieurs objectifs qui doivent être concrets, mesurables, limités dans le temps, réalistes et flexibles. Il faut distinguer:
 - les objectifs sociaux/généraux qui amènent un changement social;
 - les objectifs pédagogiques qui possèdent une dimension éducative et font référence à des changements au niveau des individus;
 - les objectifs concrets et mesurables, activités intermédiaires à mener.
 - Les objectifs qui se traduisent en activités.
- **Activités:** les différentes actions associées à un objectif dans le but de parvenir au but fixé.
- **Plan d'action:** programme des activités qui forment le projet, avec des précisions sur ces activités, leur lieu et leur date ainsi que les ressources impliquées. Le plan peut être modifié pour mieux s'adapter à la réalité du terrain et aux conclusions des évaluations intermédiaires.



-
- **Accompagnement:** l'accompagnement est opéré tout au long du cycle de vie du projet. Il consiste à vérifier si le plan d'action reflète toujours la réalité et si les activités planifiées, les objectifs et les buts sont toujours cohérents par rapport aux besoins, au contexte, au groupe cible et aux ressources disponibles, le but étant de les modifier si nécessaire.

Partenaires: personnes et institutions impliquées dans le projet. Leur soutien peut être d'ordre financier, matériel, technique ou politique.

- *membres du projet:* toutes les personnes impliquées dans la conduite du projet
 - *porteur du projet:* individu ou organisation à l'initiative du projet
 - *gestionnaire du projet:* personne responsable de la gestion des ressources humaines et matérielles engagées dans le projet
 - *sponsors du projet:* individus, organisations, institutions ou sociétés impliqués dans le financement du projet
- **Ressources:** ensemble des moyens disponibles et nécessaires à la réalisation du projet (équipements, finances, personnel, etc.).



Annexe 2 : Formulaire d'évaluation

T-Kit sur la Gestion de projets

Nous espérons que cette première version du T-Kit «Gestion de projets» vous a paru utile. S'agissant de la première publication de ce type réalisée dans le cadre du Partenariat, nous serions heureux de prendre connaissance de vos suggestions et impressions afin d'en tenir compte dans les prochaines éditions. Vos réponses serviront également à l'analyse de l'impact de cette publication. Merci de bien vouloir compléter ce questionnaire. Vos commentaires recevront toute notre attention.

Dans quelle mesure ce T-Kit vous-a-t-il aidé à trouver des références théoriques et des conseils pratiques pour la gestion de votre/vos projet(s)?

De 0% à 100%

Vous êtes:

(vous pouvez cocher plus d'une case)

Gestionnaire de projet, au niveau

local

national

international

autres

Avez-vous utilisé ce T-Kit pour structurer votre projet?

Oui

Non

Si oui...

Dans quel contexte ou situation?

.....

Quelles parties du T-Kit vous ont été les plus utiles?

.....

.....

Quelles parties vous ont été les moins utiles?

.....

.....

Formateur, au niveau

local

national

international

autres

Avez-vous utilisé ce T-Kit pour l'une de vos activités de formation?

Oui

Non

Si oui...

Dans quel contexte ou situation?

.....

Avec quel(s) groupe(s) d'âge?

.....



Quelles idées avez-vous utilisées ou adaptées?

.....

.....

.....

Quelles idées vous ont semblé les moins utiles?

.....

.....

.....

Autres réponses – Précisez

Que pensez-vous de la structure générale du T-Kit?

.....

.....

Que pensez-vous de la mise en page?

Où avez-vous obtenu cet exemplaire du T-Kit «Gestion de projets»?

Quelles recommandations ou suggestions feriez-vous pour les prochaines éditions?

.....

.....

.....

Nom:

Titre:

Organisation/établissement (le cas échéant):

Votre adresse:

.....

Numéro de téléphone:

Adresse électronique:

Veuillez retourner ce questionnaire par la poste ou par e-mail
(disponible sur le site: www.training-youth.net) à:

T-Kit «Gestion de projets»
Direction de la Jeunesse et du Sport du Conseil de l'Europe – F-67075 Strasbourg Cedex
E-mail: info@training-youth.net



Annexe 3 : Bibliographie

Gérer les projets

- Adirondack, Sandy (1992)
Just about managing: effective management for voluntary organisations and community groups, Londres: London Voluntary Service Council
- Adams, Scott (1996)
Fugitive from the cubicle police, (A Dilbert book), Kansas City: Andrews et McMeel
- Alonso Oritz, Nieves (1996)
'El trabajo social en los procesos de integración y de exclusión' Actas del Congreso de Animación Socio-Cultural, Seville
- Angst, Doris et Farrar, Mark et Mouna, Asma et Rothmund, Antje (eds.) (1995)
Domino: un manuel pour l'emploi de l'éducation par groupes de pairs en tant que moyen de lutte contre le racisme, la xénophobie, l'antisémitisme et l'intolérance, Strasbourg: Direction de la Jeunesse du Conseil de l'Europe
- Bergeret, Jean-Marie et Meisch, Nico et Otten, Hendrik (eds.) (1995)
Projet communautaire d'élaboration de modules de formation pour animateurs, Luxembourg: Service national de la jeunesse
- Bloch, Arthur (1992)
La ley de Murphy, Madrid: Temas de Hoy
- Comité des Ministres (1998)
Résolution (98) 6 sur la politique de jeunesse du Conseil de l'Europe, Strasbourg: Conseil de l'Europe
- Commission européenne (1998)
Vademecum du programme Jeunesse pour l'Europe, DG XXII, Bruxelles: Commission européenne
- Communautés européennes
Position commune (CE) n° 22/1999 arrêtée par le Conseil le 28 juin 1999, en vue de l'adoption (...) le programme d'action communautaire «Jeunesse», Journal officiel des Communautés européennes, 22/07/1999
- Daun, Åke et Ehn, Billy et Klein, Barbro (eds.) (1992)
To make the world safer for diversity: towards an understanding of multicultural societies, Tumba: Swedish Immigration Institute and Museum; Stockholm: Ethnology Institute
- Feek, Warren (1988)
Working effectively: a guide to evaluation techniques, Londres: Bedford Square Press
- Feld, Kristen et al. (1991)
Stage de formation – Dossier ressources. Vol. 11, Gestion de projet, Strasbourg: Centre Européen de la Jeunesse
- Gomes, Rui (ed.) (1997)
Navigare necesse est, Luxembourg: Service National de la Jeunesse
- Gomes, Rui (1998)
Mudança d'Aires, Coimbra: Movimento Cristao para a Paz (YAP Portugal)
- Lauritzen, Peter (1998)
'Intercultural learning: one big bluff or a learning strategy for the future' European Journal of Intercultural Studies Vol.9 supplement
- Lawrie, Alain (1996)
The complete guide to creating and managing new projects: for charities and voluntary organisations, Londres: Directory of Social Change
- Phillips D.C. et Soltis, Jonas F. (1998)
Perspectives on learning, New York: Teachers College Press
- Siurala, Lasse (2000)
Discussion paper on the theoretical framework of 'non-formal learning', citizenship and 'participation', Strasbourg: Direction de la Jeunesse et du Sport du Conseil de l'Europe
- Vassileff, Jean (1990)
La pédagogie de projet en formation de jeunes et adultes, 2^e éd., Lyon: Chronique Sociale

Gérer les individus

- Belbin, R.M. (1981)
Management teams: why they succeed or fail, Londres: Heinemann
- Janis, I.L. (1972)
Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes, Boston, MA: Houghton Mifflin



Oomkes, Frank (1994)
*Training als Beroep. Deel 3, Oefeningen in
interculturele vaardigheid*, Amsterdam: Boom

Schneider, Susan C. et Barsoux, Jean-Louis (1997)
Managing across cultures, Londres: Prentice
Hall

Snow, C.C. et al
*Transnational teams – a learning resource
guide*, ICEDR, Report

Watson, W.E. et Kumar, K. et Michaelsen, L.K
*'Cultural diversity's impact on interaction pro-
cess and performance: comparing homogenous
and diverse task group'*, The Academy of
Management Journal

Recherche de financements

Clarke, S. and Norton, M. (1997)
The complete fundraising handbook, Londres:
Directory of Social Change

Feek, W. (1988)
*Can you credit it: grant givers' views on fun-
ding applications*, Leicester: National Youth
Bureau.

Smith, Mark (1981)
Organise!, Leicester: National Association of
Youth Clubs

Villemur, Anne (1996)
*Applying to a grant making trust: a guide for
fundraisers*, West Malling: Charities Aid Foun-
dation

Young People Now, July 1993

RESSOURCES INTERNET SUR LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS

Aide pour vos recherches de financements et
pour information sur les fondations existantes
(mars 1999). Cette liste n'est pas exhaustive!

Charities Aid Foundation – [http://www.charity-
net.org](http://www.charity-
net.org)

Informations, ressources, publications. Inclut
une section internationale.

Deutsches Spendeninstitut – <http://www.dsk.de>
Informations en anglais et en allemand sur les
fondations allemandes, conseils aux donateurs,
liens avec des organismes de financement dans
d'autres pays et des sites internationaux.

Eurodesk – <http://www.eurodesk.org/>
Informations sur les programmes européens

Centre Européen des Fondations – <http://www.efc.be>
Liens avec les sites d'autres organismes de finan-
cement et de nombreux investisseurs privés.

The Foundation Center – <http://fdncenter.org>
Basé aux Etats-Unis. Informations sur les ins-
titutions charitables et les fondations privées.
Conseils pour la rédaction de demandes de
subvention et liens avec d'autres sites. Inclut une
bibliothèque en ligne et la possibilité de soumettre
des questions à un bibliothécaire (ouvrages de
référence). Fournit aussi des informations sur
les financements hors Etats-Unis.

Fund-raising.com – <http://www.fund-raising.com/>
Conseils et ressources pratiques pour la collec-
te de fonds.

Funders Online – <http://www.fundersonline.org/>
Site (en anglais uniquement) créé sur l'initia-
tive du Centre Européen des Fondations et
d'autres partenaires internationaux, donnant
accès à un large éventail de financements
européens et de ressources pour l'octroi de
subventions. L'annuaire «Funders on line»
présente le profil des fondations et répertorie
les sites web des investisseurs privés. En mode
«recherche avancée», l'annuaire est consul-
table par critères: «funder's area of interest»,
«subject focus», «geographic focus», «popula-
tion focus» et «types of support».

Soros Foundation – <http://www.soros.org>
Fondation privée opérant dans de nombreux
pays européens.