

**T-kit  
Gestion  
de projets**

## Bienvenue dans la série des T-Kits

*Certains d'entre vous se sont peut-être demandé: mais que signifie «T-Kit»? A cette question, nous pouvons apporter deux réponses. La première réponse, la plus simple, se trouve dans la formulation complète, en anglais, de cette abréviation: «Training Kit», c'est-à-dire kit de formation. La deuxième est liée à sa sonorité qui rappelle celle de «Ticket», le titre de transport qui nous permet de voyager. Ainsi, sur la page de couverture, le petit personnage appelé «Spiffy» tient un ticket, grâce auquel il va pouvoir partir à la découverte de nouvelles idées. Nous nous sommes imaginé le T-Kit comme un outil susceptible de servir à chacun de nous dans son travail. Plus précisément, nous souhaiterions le destiner aux travailleurs de jeunesse et aux formateurs, afin de leur apporter des outils théoriques et pratiques pour travailler avec et/ou former des jeunes.*

*Cette publication est le fruit d'une année d'efforts collectifs déployés par des jeunes de divers antécédents culturels, professionnels et organisationnels. Des formateurs de jeunesse, des responsables d'ONG de jeunesse et des auteurs professionnels ont travaillé ensemble à la réalisation de produits de grande qualité, qui répondent aux besoins du groupe cible, tout en tenant compte de la diversité des approches de chacun des sujets en Europe.*

*Ce T-Kit n'est pas une publication isolée. Il fait partie d'une série de quatre titres publiés durant l'année 2000. D'autres suivront dans les prochaines années. Il s'inscrit dans le cadre d'un programme européen de formation de responsables de jeunesse, conduit en partenariat par la Commission européenne et le Conseil de l'Europe depuis 1998. Outre les T-Kits, le partenariat entre les deux institutions englobe d'autres domaines de coopération tels que des stages de formation, le magazine «Coyote» et un site Internet très dynamique.*

*Pour de plus amples informations concernant le partenariat (nouvelles publications, annonces de stages de formation, etc...) ou pour télécharger la version électronique des T-Kits, rendez-vous sur le site web du partenariat : [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net).*

Editions du Conseil de l'Europe  
F-67075 Strasbourg Cedex

© Conseil de l'Europe et Commission européenne, janvier 2001

La reproduction des textes et des images est autorisée uniquement à des fins pédagogiques non commerciales, à condition que soit citée la source.

Cette publication ne reflète pas forcément le point de vue officiel de la Commission européenne ou du Conseil de l'Europe, de leurs Etats membres ou des organisations coopérant avec ces institutions.



T-Kit  
Gestion  
de projets

**Coordination de la série des T-Kits:**

Silvio Martinelli, Anne Dussap

**Rédacteurs en chef de ce T-Kit:**

Anne Dussap, Peter Merry

**Auteurs de ce T-Kit:**

*(voir aussi dernière page)*

Bernard Abrignani

Rui Gomes

Dirk de Vilder

**A également participé****à l'élaboration de ce T-Kit:**

Alain Roy

**Comité éditorial:**

Bernard Abrignani

*Institut National de la Jeunesse  
et de l'Education Populaire*

Elisabeth Hardt

*Fédération Européenne  
pour l'Apprentissage Interculturel*

Esther Hookway

*Lingua Franca*

Carol-Ann Morris

*Forum européen de la jeunesse*

Heather Roy

*Association Mondiale des Guides  
et des Eclaireuses*

**Secretariat:**

Sabine Van Migem *(assistance administrative)*

Geneviève Woods *(bibliothécaire)*

**Traduction:**

Nathalie Guiter

**Page de couverture et Spiffy le coyote:**

The Big Family

**Mise en page:**

Unité de Pré-press du Conseil de l'Europe

**Remerciements spéciaux:**

A Patrick Penninckx pour avoir coordonné le lancement de cette série, apporté un soutien permanent et assuré la liaison avec les autres projets de l'accord du partenariat.

A Anne Cosgrove et Lena Kalibataite, pour leur contribution dans la première phase du projet.

A l'ensemble des éditeurs et des auteurs qui ont donné leur autorisation pour la reproduction des matériels protégés par des droits d'auteur.

Enfin, à toutes les personnes qui, avec leurs compétences propres, à des moments différents et de diverses façons, ont permis la concrétisation des efforts de tous!



CONSEIL DE L'EUROPE & COMMISSION EUROPÉENNE  
FORMATION-JEUNESSE

**Conseil de l'Europe****DG IV****Direction de la Jeunesse et du Sport**

Centre Européen de la Jeunesse, Strasbourg

30, rue Pierre de Coubertin

F-67000 Strasbourg, France

Tél.: +33-3-8841 2300 – Fax.: +33-3-8841 2777

Centre Européen de la Jeunesse, Budapest

Zivatar ucta 1-3

H-1024 Budapest, Hongrie

Tél.: +36-1-212 4078 – Fax.: +36-1-212 4076

**Commission Européenne****Direction Générale Education et Culture****Direction D5: Jeunesse – Politiques et programme**

Rue de la loi, 200

B-1049 Bruxelles, Belgique

Tél.: +32-2-295 1100 – Fax.: +32-2-299 4158



## Sommaire

<b>Introduction</b> .....	7
<b>1. Les projets dans le travail de jeunesse</b> .....	9
1.1 Valeur du projet et valeurs dans les projets .....	9
1.2 Associations et projets: une perspective historique .....	9
1.3 Les programmes et les projets européens de jeunesse .....	10
1.4 Gestion, gestion! .....	12
1.5 Les valeurs: avant et après .....	13
1.6 Les valeurs du projet .....	15
1.7 Les limites des politiques centrées sur les projets .....	19
1.8 Culture et gestion de projet .....	22
1.9 Que faire? .....	24
<b>2. Qu'est-ce qu'un projet ?</b> .....	27
2.1 Ne pas confondre «gestion de projet» avec... ..	27
2.2 Un projet de jeunesse, c'est... ..	27
2.3 Modèles de projet .....	30
<b>3. Le projet : étape par étape</b> .....	39
3.1 Introduction .....	39
3.1.1 A propos de la gestion .....	39
3.1.2 Suggestion d'un modèle .....	42
3.1.3 Définition – Mise en œuvre – Evaluation .....	44
3.1.4 La grille des «W» – ou «méthode de Laswell» .....	44
3.2 Définir le projet .....	45
3.2.1 Impliquer la communauté .....	45
3.2.2 Analyse des besoins .....	45
3.2.2.1 <i>Analyse sociale</i> .....	45
3.2.2.2 <i>Priorités et valeurs institutionnelles</i> .....	49
3.2.2.3 <i>Motivations personnelles</i> .....	50
3.2.3 Définir les buts .....	52
3.2.4 Objectifs concrets .....	53
3.2.5 Stratégie et méthodologie .....	56
3.2.6 Planifier une activité .....	58
3.2.6.1 <i>Planification et calendrier</i> .....	58



---

3.3 Mettre en œuvre le projet .....	61
3.3.1 Gérer les ressources .....	62
3.3.1.1 <i>Le temps</i> .....	62
3.3.1.2 <i>Les ressources financières</i> .....	64
3.3.1.3 <i>Recherche de financements</i> .....	66
3.3.1.4 <i>Matériels et ressources techniques</i> .....	74
3.3.1.5 <i>La gestion des individus</i> .....	74
3.3.1.6 <i>Le travail en équipe</i> .....	75
3.3.1.7 <i>Accompagnement et évaluation continue</i> .....	83
3.4 Evaluer le projet .....	87
3.4.1 Préparer et conduire une évaluation .....	88
3.4.2 Evaluation et planification .....	89
3.4.3 Planifier une évaluation .....	89
3.4.4 Conclure et rendre des comptes .....	94
<b>4. Qu'est-ce que la dimension européenne dans un projet ? .....</b>	<b>97</b>
<b>Annexe 1 : glossaire .....</b>	<b>103</b>
<b>Annexe 2 : formulaire d'évaluation .....</b>	<b>105</b>
<b>Annexe 3 : bibliographie .....</b>	<b>107</b>