

GESTION DE PROJETS



PARTENARIAT

CONSEIL DE L'EUROPE & COMMISSION EUROPÉENNE

FORMATION-JEUNESSE

WWW.TRAINING-YOUTH.NET

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.

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

Introduction	7
1. Les projets dans le travail de jeunesse	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
2. Qu'est-ce qu'un projet ?	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
3. Le projet: étape par étape	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
 4. Qu'est-ce que la dimension européenne dans un projet ?	 97
 Annexe 1 : glossaire	 103
 Annexe 2 : formulaire d'évaluation	 105
 Annexe 3 : bibliographie	 107



Introduction

Ces vingt dernières années, les projets sont venus occuper le devant de la scène du travail de jeunesse. A tel point que l'on peut aujourd'hui les considérer à la fois comme vecteurs de changement social, comme tremplins pour le développement de la collectivité et du travail international de jeunesse, ou comme outils pour la construction et la consolidation de la société civile. En conséquence, la gestion de projet est devenue une compétence indispensable aux organisations de jeunesse et un thème récurrent dans la formation au travail de jeunesse.

La gestion de projet exige toute une palette de compétences dans divers domaines, pour ne citer que l'analyse politique et sociale du contexte, la communication, la gestion des individus et des ressources, les techniques d'évaluation, etc. De toute évidence, ce T-Kit ne pouvait en aucune façon couvrir toutes ces questions. Aussi les auteurs ont-ils choisi de se concentrer sur les aspects les plus pertinents relativement aux projets internationaux de jeunesse. Rédigé par des formateurs au travail de jeunesse expérimentés, ce T-Kit s'inspire largement des formations à la gestion de projet conduites dans le cadre du travail de jeunesse et s'appuie sur des exemples concrets de formation.

Ce T-Kit n'est pas un livre de recettes sur «Comment mener un projet», mais peut se lire comme la proposition d'une démarche pour mener un projet «pas à pas», qui pourra servir aux porteurs de projet.

Ce T-Kit a été conçu pour ceux qui souhaitent développer des projets et sont en mesure de se référer à leurs propres expériences. Il est destiné aux publics suivants:

- les gestionnaires de projet chargés du développement d'un projet;

- les formateurs qui aident les participants à développer leurs propres projets.

Ce T-Kit est organisé selon quatre chapitres, partant de réflexions d'ordre général sur les valeurs des projets, pour aboutir au développement concret, point par point, d'un projet. Les quatre chapitres peuvent être lus indépendamment les uns des autres mais sont bien évidemment écrits en lien les uns avec les autres.

Le chapitre 1 se veut être une réflexion générale sur le rôle des projets dans le développement du travail de jeunesse et sur l'évolution de la valeur du projet.

Le chapitre 2 apporte des lumières sur ce que l'on entend par «gestion de projet» dans le contexte du travail de jeunesse. Il expose en outre diverses approches et modèles du développement de projets.

Le chapitre 3 propose un cadre pour guider le développement de projets de jeunesse, associé à des explications pour chaque étape du projet. Il inclut également des conseils pratiques et des suggestions concrètes destinées aux formateurs qui utilisent le développement de projets en tant qu'outil de formation. Pour faciliter le transfert de la théorie à la pratique, il présente un exemple de projet mis en œuvre selon la marche à suivre indiquée.

Le chapitre 4 présente quelques réflexions sur la dimension européenne des projets.

Nous souhaitons que vous appréciiez la lecture de ce T-Kit et que ses conseils puissent vous être utiles. Nous espérons que vous nous ferez part des réactions que l'utilisation de ce T-Kit aura suscitées.



1. Les projets dans le travail de jeunesse

1.1 Valeur du projet et valeurs dans les projets

L'importance accordée à la gestion de projet, au travail par projet et à la planification de projets dans le travail européen de jeunesse est relativement récente.

Depuis plus d'une centaine d'années, le travail européen ou international de jeunesse est principalement mis en œuvre par les associations de jeunesse, les organisations et les fédérations de toute nature. Au cours des années, la plupart de ces structures ont évolué dans le sens d'organisations internationales de jeunesse. Pendant des décennies, ces dernières ont reposé sur des principes philosophiques, religieux ou politiques forts, partagés par toutes les organisations membres ou la majorité – telle était la condition essentielle à toute coopération.

Les valeurs qui sous-tendaient les activités et le développement de ces organisations étaient essentielles à leur existence. La promotion et la consolidation de ces valeurs étaient bien souvent la principale raison des activités conduites.

1.2 Associations et projets : une perspective historique

La plupart des activités s'inscrivant dans le contexte du travail international de jeunesse étaient organisées pour et par les membres ou les leaders des sections locales ou nationales (et moins pour des groupes cibles non définis ou pour un large public). En outre, les objectifs pédagogiques étaient généralement orientés sur l'organisation et/ou ses valeurs (par exemple : séminaires thématiques, rencontres, réunions statutaires). L'éducation était alors comprise au sens politique (éducation en vue de l'émancipation, de la libération, du développement personnel ou encore éducation idéologique). Les structures proposant des formations internationales se concentraient davantage sur la bonne organisation de leurs séminaires ou de leurs rencontres ou même de leurs échanges de jeunes (chantiers, échanges individuels), que sur la formation des travailleurs de jeunesse, des leaders ou des gestionnaires/porteurs de projets. Le responsable d'une activité ou d'un projet était aussi souvent une personne possédant un mandat politique ou une responsabilité spécifique au sein d'une organisation. Précisons, ceci dit, qu'il y avait bien évidemment des exceptions.

Parmi les raisons expliquant cette situation, citons :

L'absence de fonds ou de programmes strictement et spécifiquement prévus pour la formation

ou les activités de formation au niveau européen ou international. Le Fonds Européen pour la Jeunesse (FEJ), apparu au début des années 70 est un cas de figure réellement exceptionnel; néanmoins au départ, celui-ci n'a pas contribué à un changement radical de la situation, tout d'abord parce qu'il s'agissait de la création d'un système pour un système, et ensuite parce que telle était la façon dont étaient conçues les activités pédagogiques au niveau international. Le terme de «formation» n'était pas employé car les statuts du Centre Européen de la Jeunesse (CEJ) excluaient toute activité de formation professionnelle de son programme.

La prédominance – à plusieurs niveaux – d'idéologies et d'organisations hégémoniques qui s'excluaient mutuellement (dont l'idéologie communiste est le meilleur sinon l'unique exemple). Elles reposaient sur l'analyse sociale et des solutions qui devaient convenir à tous (la réalité était différente mais l'objectif était le même). L'éducation non formelle était un moyen de préparer l'avènement d'une société «meilleure» et d'un «homme nouveau».

La croyance que le progrès social parviendrait à éradiquer progressivement les problèmes du système (exclusion sociale, marginalisation, injustices, etc.) et que le rôle de la société civile – dont les mouvements de jeunesse – était moins de trouver des solutions à ces problèmes que d'agir pour un changement politique et social (améliorer, réformer ou changer le système).

La séparation des rôles entre les «services sociaux et de jeunesse» (reconnus dans leur mission) d'une part, et les organisations de jeunesse, d'autre part; les premiers étant les seuls habilités à bénéficier d'une formation professionnelle afin de répondre aux situations de détresse sociale (compétence ou expertise professionnelle, par opposition à compétence politique).

Il serait faux de prétendre que, à cette époque, les projets n'intervenaient pas dans le travail international de jeunesse. Par contre, le fait est que les projets étaient conçus comme partie intégrante du développement de l'organisation, d'où la déconsidération de la gestion de projet au profit de la formation au leadership et d'éducation politique. Dans les stages de formation du Centre Européen de la Jeunesse, ainsi que dans les activités du Fonds Européen pour la Jeunesse, le nombre d'activités employant explicitement les projets en tant que méthodologie ou contenu de formation n'est devenu significatif que dans les années 90.



1.3 Les programmes et les projets européens de jeunesse

Les changements qui se sont accélérés après la chute des régimes communistes en Europe centrale et orientale – néanmoins déjà perceptibles dès le début des années 80 – ont bien évidemment eu des répercussions majeures sur le travail international de jeunesse. Les idéologies globales ont perdu de leur crédibilité et de leur importance tandis que, étrangement, la globalisation gagnait du terrain sur «l'internationalisme» et que l'on assistait à l'internationalisation des marchés mondiaux. Le travail international de jeunesse «classique» se trouvait quelque peu en perte de vitesse, même si les organisations internationales de jeunesse conservaient leur raison d'être, voire même, dans de nombreux cas, leur force.

En outre, l'évolution de l'importance du travail européen de jeunesse qui nous concerne est devenue plus visible, d'autres facteurs contribuant même à l'accentuer:

- **L'émergence de programmes de jeunesse à l'instigation de la Commission/Union européenne et le développement de politiques nationales de jeunesse**

Le programme Jeunesse pour l'Europe, notamment, a ajouté une nouvelle dimension au travail européen et international de jeunesse dont on pourrait dire qu'il est aujourd'hui plus ouvert aux jeunes et, de ce fait, qu'il requiert un engagement accru de la part des travailleurs de jeunesse et des autres professionnels de la sphère socioculturelle. Ce qui était jusqu'alors un «privilege» réservé aux animateurs de jeunesse et aux jeunes actifs au sein des organisations internationales de jeunesse est alors devenu à la portée de tout jeune en Europe, du moins potentiellement: travailler avec des jeunes d'autres pays, voyager et participer à un échange de jeunes. Quel que soit le caractère véritablement démocratique et accessible des programmes tels que Jeunesse pour l'Europe, il n'en est pas moins vrai qu'ils ont eu des conséquences considérables sur le travail européen de jeunesse.

Outre le fait d'ouvrir l'Europe à tous les jeunes, le programme Jeunesse pour l'Europe – et par la suite le programme de Service Volontaire Européen (SVE) – a fait entrer une nouvelle catégorie de travailleurs de jeunesse sur la scène européenne: ceux qui travaillent au niveau local dans les associations de jeunesse, dans les services de jeunesse ainsi que dans d'autres types de services

et d'organisations. La majorité de ces travailleurs, détachés de toute idéologie, possédaient parfois, aux dires de certains, une «pauvre éducation politique». Néanmoins, ils étaient à présent des acteurs de la politique européenne de jeunesse et, bientôt, plus aucun programme européen de jeunesse ne pourrait compter sans eux.

La gestion des échanges européens de jeunesse – et l'accent placé sur leur fonction éducative – a mis en lumière la nécessité de compétences pour la gestion de projet. Les échanges de jeunes étaient non seulement conçus en tant que projets, mais également évalués en tant que tels, tant du point de vue administratif qu'éducatif – les principes et les compétences liés à la gestion de projet acquérant de ce fait une importance centrale.

Le développement et la consolidation du programme exigeaient de donner la place requise à la formation. L'élan impulsé à la formation, notamment dans les deuxième et troisième phases du programme, a favorisé (ou confirmé) un transfert de priorité allant de l'éducation politique/sociale vers des compétences techniques, administratives et managériales. Les travailleurs de jeunesse devaient à présent monter et administrer des projets, puis en rendre compte. Et, comble de l'horreur pour certains, mais pour la plus grande satisfaction de la majorité, les organisations de jeunesse «traditionnelles» se devaient à présent de s'impliquer dans cette même mission.

Cependant, il serait faux d'alléguer une violente opposition à cette évolution. En réalité, un processus d'adaptation plutôt rapide s'est mis en branle, non sans quelques souffrances. Le stage de formation de longue durée de la Direction de la Jeunesse est symptomatique de cette évolution. Lors de ces deux premières éditions, ce stage, alors baptisé «stage de formation de longue durée au travail international de jeunesse» (LITC), a été conduit contre vents et marées face à une suspicion à peine déguisée, si ce n'est face à une hostilité ouverte de la part des organes statutaires du Centre Européen de la Jeunesse d'alors. Quatre ans plus tard, ce stage était présenté comme modèle du genre. De fait, le LITC est l'activité qui a le plus contribué à «populariser» les principes de la gestion de projet; en effet, ce stage utilise les projets comme outils de formation et vise au développement de projets locaux de travail de jeunesse.

Le développement de programmes de jeunesse dans l'Union européenne a aussi fourni le point de départ à la mise en place de politiques de jeunesse dans certains Etats membres. La création d'agences nationales pour les programmes – et les allocations budgétaires nécessaires – a stimulé la coordination et la complémentarité entre les

Facteurs qui ont renforcé la place du projet dans le travail européen de jeunesse





actions nationales pour la jeunesse. Dans certains pays, les procédures et les principes de gestion de Jeunesse pour l'Europe ont été «importés» et appliqués à d'autres politiques et programmes nationaux pour la jeunesse. Par exemple, le programme ne prévoyait pas la couverture des coûts structurels des organisations. Il incombe en effet à celles-ci de trouver des contributions complémentaires (souvent plus de 50%). Notamment au début du programme, il existait une volonté affichée d'attirer des projets de groupes de jeunesse formels, dans l'objectif clair et justifié de toucher les jeunes «du peuple».

- ***La crise économique et sociale qui touche les jeunes, la remise en question de l'Etat providence et les réformes mises en oeuvre***

C'est là l'un des arguments les plus répandus pour expliquer le retrait du secteur public de nombreux projets associatifs et socio-politiques. La crise (financière) de nombreux Etats européens – associée aux efforts déployés pour la mise en place de la monnaie unique au sein de l'Union – s'est traduite par une raréfaction des ressources disponibles pour soutenir ou suivre les projets socio-éducatifs «traditionnels». Les projets sociaux et projets de jeunes devaient être autonomes et tenus de rendre des comptes. Les emplois n'étaient plus assurés et les structures n'étaient plus soutenues. La priorité allait désormais aux résultats et le soutien aux projets, et non plus aux organisations.

Certains de ces arguments peuvent paraître superficiels, partiels, voire même provocateurs. Mais la différence est apparue de façon bien visible – si ce n'est au plan des résultats, du moins au niveau de la philosophie et des principes de la politique de jeunesse. Réfléchissez par exemple à l'idée selon laquelle le soutien accordé aux organisations de jeunesse (ou d'autres) n'avait jamais été aussi généreux ou inconsidéré, comme le suggèrent certaines analyses. Dans de nombreux pays, les organisations de jeunesse – notamment celles à dimension internationale – ont dû se battre pour préserver leur indépendance et assurer leur survie.

Cela pourrait expliquer en partie certaines des contradictions autour de la popularité de la gestion de projet: la plupart des associations, dont les organisations de jeunesse, y sont favorables et non opposées (évidemment, dans la mesure où elles veulent aussi augmenter leur efficacité). En réalité, il n'y a pas de débat entre ceux qui sont pour et ceux qui sont contre la gestion de projet. Tout le monde – avec raison – souhaite que les choses soient faites de la meilleure façon

possible, avec une utilisation optimale des ressources, avec des résultats visibles et durables et, enfin, avec une meilleure publicité.

- ***L'adoption de pratiques commerciales et de l'idéologie libérale dans le secteur social***

Qui plus est, et en résultat de la situation mentionnée ci-dessus, la prédominance de l'idéologie (néo)libérale et de ses principes (plus généralement, le triomphe du capitalisme) se sont indubitablement traduits par l'application de critères «commerciaux» dans le secteur non commercial, la société civile et le secteur public. Parmi les principes qui nous intéressent le plus dans cette publication, citons notamment la responsabilité, la rentabilité et plus généralement les techniques de management des entreprises appliquées au secteur non commercial et à but non lucratif. La gestion de projet est précisément l'un de ces domaines. Par égard pour les non conformistes, cependant, il faut aussi reconnaître que le secteur des entreprises a repris nombre des idées du secteur à but non lucratif.

- ***Les enjeux de la reconstruction de la démocratie et de la société civile en Europe orientale***

La chute des régimes communistes en Europe centrale et orientale a mis «l'Ouest» en demeure de soutenir les démocraties naissantes dans ces pays, enjeu très vite relevé par le Conseil de l'Europe et les organisations internationales de jeunesse. Dans le domaine de la politique de jeunesse, cet enjeu consistait à répondre à des besoins concernant davantage des résultats immédiats et tangibles que des principes. Les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux en Europe orientale voulaient accéder à des outils et des compétences concrètes qui les aideraient à développer leurs politiques, ou tout simplement à survivre dans une atmosphère où tout ce qui n'était pas du domaine commercial était suspect, voire voué à l'échec à plus ou moins longue échéance.

Quelle que soit la pertinence de l'analyse ou des requêtes actuelles ou passées, le fait est que les stages sur la gestion de projet ont soutenu l'impulsion du changement, ouvrant plus grand la voie à une formation professionnelle ou professionnalisée de type «commercial». Il est aisé d'imaginer les répercussions de tout ceci: ces changements, outre leur influence sur les structures et les politiques de jeunesse de ces pays, ont eu un impact sur la pratique et la philosophie des organisations européennes et internationales de jeunesse. Pour certains, la séduction exercée est proche de celle du fruit défendu.

Facteurs qui ont renforcé
la place du projet
dans le travail européen
de jeunesse





- **Le déplacement des accents en matière d'aide politique et au développement**

Au même moment, les principes qui régissaient la coopération et l'aide au développement entre le Nord plus riche et le Sud plus nécessiteux ont connu un changement d'orientation. Il est probable que ce virage était le résultat de changements politiques généraux, principalement dictés par les facteurs précédemment mentionnés. Néanmoins, nous évoquons cette évolution parce qu'elle met effectivement la différence en évidence. Du fait surtout de l'influence des organisations de développement non gouvernementales, les «pays donateurs» ont commencé à associer l'aide au développement à la notion de résultats et à des exigences en termes de démocratie. A présent, le soutien va presque exclusivement aux projets, notamment de faible envergure, et non plus aux «politiques».

- **Post-modernisme : individualisation et fragmentation de la jeunesse et des groupes de jeunes**

Du fait de l'érosion des modèles collectifs d'association et de participation sociale des jeunes, combinée au développement de leur prise de conscience personnelle et de leur réflexion – et au rejet ou au déclin des modèles traditionnels – les engagements à long terme sont devenus obsolètes, parce que moins en phase avec la réalité des jeunes d'aujourd'hui. Dans ce que l'on appelle aussi la «société du risque», l'individu doit davantage prendre ses propres décisions, faire des choix et assumer la responsabilité de sa vie et de son avenir.

La disparition progressive de certains modèles de référence collectifs – sociaux, culturels ou politiques – a aussi conduit à une fragmentation de la jeunesse et à la multiplication des processus d'identification, tant synchroniques que diachroniques.

Dans ce nouvel environnement, les organisations de jeunesse et les institutions doivent relever le défi de l'adaptation et de la modernisation: les programmes et les engagements sur le long terme sont beaucoup plus difficiles. Maintenant, les mots d'ordre sont le «court terme» et, si possible, «maintenant». De fait, de nombreux travailleurs de jeunesse confirment la difficulté de maintenir à leur plus haut niveau la motivation et l'intérêt des jeunes pour des échanges de jeunes qui dépassent une durée de six mois – même si le projet est excitant et particulièrement motivant pour les jeunes.

A l'idéalisme et à l'engagement politique sont venus se substituer le réalisme et l'action, qualités associées à des projets de petite envergure, qu'ils soient des projets de groupe ou au bénéfice de la collectivité. Les résultats visibles et les expériences vécues «maintenant» gagnent en attrait, du fait de leur nouveauté et de leur potentiel «socialement vendeur», en octroyant du crédit aux personnes impliquées – une réflexion sur les habitudes de consommation et sur le besoin de se procurer la dernière tenue vestimentaire à la mode, un ordinateur ou un téléphone portable (et le constat de la rapidité avec laquelle les choses se démodent), ainsi que le développement et la popularité de sports nouveaux et «extrêmes».

Les jeunes sont aujourd'hui moins susceptibles de se mobiliser pour une organisation, un programme ou une cause. A la place des préoccupations «globales» (ex.: le racisme, la pauvreté, la guerre), on trouve à présent des préoccupations liées à la globalisation et aux possibilités d'y participer via d'autres moyens, tels que l'Internet. Dans ce contexte, il est plus facile de s'engager et de participer à un projet que dans n'importe quelle organisation. Le projet s'inscrit dans une perspective de courte ou de moyenne durée, il est flexible et induit des résultats visibles. De même, les jeunes peuvent contribuer au montage et à la conduite du projet sans devoir franchir les différents échelons du leadership au sein de l'organisation.

1.4 Gestion, gestion !

Il est difficile de savoir si ces facteurs ont été les conséquences ou les causes du changement de priorités, de mentalités et de jargon, en ce qui concerne les activités et les programmes dans le cadre des projets européens de jeunesse. Ceci dit, examinés ensemble, ces facteurs permettent de comprendre pourquoi les projets et la gestion de projet sont devenus des termes et des approches en vogue dans les années 90, également dans le travail de jeunesse.

Quelques-uns de ces changements ont pourtant été moins profonds ou radicaux qu'il n'y paraît. Les grandes différences ne résident pas dans la nature de ce qui est prêché, enseigné ou fait, mais dans le sérieux avec lequel ces principes sont considérés et adoptés et aussi dans le langage employé. La nature et la réalité profondes de la société civile, dont les organisations internationales de jeunesse font partie, devraient suffire à mettre en évidence les risques d'une généralisation trop hâtive.

Facteurs qui ont renforcé la place du projet dans le travail européen de jeunesse





Le fait que le terme de gestion de projet et ses principes soient aujourd'hui populaires ne signifie pas nécessairement :

- Que les projets et la gestion de projet n'existaient pas auparavant;
- Que la qualité du travail entrepris aujourd'hui est supérieure à celle d'hier;
- Qu'il y avait quantité de ressources, mais qu'elles étaient mal gérées;
- Que chacun est aujourd'hui un grand gestionnaire de projets et qu'il n'y a aucun accroissement à aucun niveau.

N'oublions pas que les changements précités ont également été favorisés par des ressources aujourd'hui plus nombreuses (ex. : pour les projets européens de jeunesse), ainsi que par la croissance exponentielle du nombre de partenaires et d'institutions impliqués. En conséquence, il était inévitable qu'entrent en jeu les notions d'efficacité et de responsabilité en premier lieu liées à la qualité des projets.

1.5 Les valeurs : avant et après

Quelles sont ces valeurs ? Ont-elles changé ?

Nous pouvons aborder cette section en réfléchissant et en analysant les valeurs impliquées dans la gestion de projet et dans le travail de jeunesse.

• *Efficacité*

Les méthodologies de planification des projets permettent aux organisations et aux institutions d'améliorer leur efficacité en mettant l'accent sur les besoins concrets d'une situation ou d'un groupe de personnes donné. En réduisant le champ d'intervention et en anticipant les résultats de la façon la plus concrète possible, les ressources seront mieux exploitées et l'efficacité globale devrait s'en trouver accrue. En réduisant le champ d'intervention, on garantit l'obtention de résultats, parce que les efforts déployés seront moins dispersés et que la contribution et l'implication des acteurs seront alors plus cohérentes et mieux coordonnées.

• *Rendre des comptes et responsabilités partagées*

Alors que, au sein d'une organisation ou d'un groupe, la responsabilité incombe aux personnes

politiquement responsables (le bureau élu), la gestion de projet est confiée au chef de projet ou à l'équipe. Ces individus jouissent d'une large marge d'autonomie dans le montage et la gestion du projet dès lors que les objectifs ont été clarifiés et convenus au plan politique. Parmi les conséquences de cette approche, il faut mentionner une responsabilité plus claire vis-à-vis du projet dans la mesure où il est plus aisé d'identifier les différentes personnes en charge des différentes étapes. Cette approche est également associée à une plus grande responsabilisation, étant donné qu'elle confère à chacun des travailleurs, des membres ou des volontaires une part clairement définie de la responsabilité, et donc du pouvoir.

• *Egalité et indépendance*

Généralement, les projets doivent satisfaire à divers critères et priorités, tant formels que liés au contenu. C'est la satisfaction de ces critères et le respect de priorités prédéfinies qui déterminent l'éligibilité des projets au financement ou à d'autres formes de soutien. De cette façon, tous les projets sont «égaux», du moins dans le sens où ils doivent tous remplir les mêmes critères. Ainsi, le népotisme est impossible et tout octroi de privilèges ou de faveurs à l'une ou l'autre organisation doit être justifié. Les organisations se trouvent donc sur un pied d'égalité, la qualité du projet étant l'élément décisif. De plus, les décideurs peuvent prendre leurs décisions en toute indépendance – parce que libres de toutes alliances ou pressions. En fait, les décisions sont souvent prises par ce que l'on appelle des comités d'experts censés être moins soumis à des pressions politiques. Cette situation devrait aussi être bénéfique aux organisations «politiques», car elles devraient alors se soumettre aux mêmes règles que les autres organisations, sans avoir à justifier quoi que ce soit.

• *Rentabilité et cohérence*

Le fait de travailler sur un projet permet aux sponsors de mieux suivre l'utilisation de leur argent (de s'assurer que les budgets sont alloués aux postes prévus), et donc de mieux repérer les «déviances».

En consentant des ressources spécifiques à la mise en œuvre d'objectifs et d'activités concrètes, il est en outre possible de mieux rentabiliser l'affectation des ressources ou, du moins, de réduire les dépenses déraisonnables ou incontrôlées

*Changement des
valeurs dans les projets
et le travail
de jeunesse*





ou encore les produits inadaptés. Le fait que le projet s'inscrive dans un contexte temporel, en incluant éventuellement des points de contrôle pour l'évaluation et la surveillance, peut faciliter le suivi financier et la gestion du projet, notamment en accélérant les processus d'intervention et de correction.

L'obligation, pour chaque activité du projet, d'être dans la ligne des buts et des objectifs et de s'inscrire dans le cadre global du projet, favorise la cohérence et la consistance, tout en permettant de limiter les «déviation» ou les distorsions.

- **Qualité**

La qualité, en tant que résultat de la gestion de projet, est potentiellement améliorée par les possibilités accrues d'optimiser l'identification des compétences, des ressources et des procédures pour un ensemble donné d'objectifs. Les ressources sont identifiées par rapport aux besoins et aux objectifs spécifiques du projet. Le suivi et l'évaluation sont des outils importants pour «mesurer» la qualité du projet, ou du moins pour évaluer son taux de progression par rapport aux objectifs ou aux cibles visées, à la fois quantitativement et qualitativement.

- **Réalisme**

Par essence, les projets doivent être réalistes et les objectifs réalisables. Le réalisme est une valeur fondamentale dans la mesure où elle fait obstacle aux projets dont les objectifs sont inadaptés ou incompatibles avec la taille, la capacité ou l'envergure des organisations qui les portent. Le réalisme implique que l'esprit et la raison prévalent sur le cœur ou l'âme. Le réalisme est aussi une motivation dans la mesure où il favorise la réalisation du projet et donc sa visibilité. Transformer de grandes idées en pratiques et en résultats visibles, tel pourrait être le mot d'ordre de tous les projets.

- **Flexibilité**

Le projet nécessite d'être planifié, conduit, puis évalué. Une saine gestion des projets permet – et exige – l'introduction de changements en conséquence de la progression et des évaluations régulières. Les dysfonctionnements et les distorsions dans les phases de planification peuvent de cette façon être corrigés, les diverses composantes du

projet adaptées et ajustées à des changements et des évolutions imprévues.

- **Transparence et visibilité**

L'obligation de rendre des comptes est indissociable des notions de transparence et de visibilité. La transparence est nécessaire, parce qu'elle garantit une plus grande clarté et traçabilité des ressources publiques (ou privées) allouées, ainsi que de leurs impacts. La question ne concerne pas tant qui a reçu l'argent ou les subventions, et combien, mais davantage la destination de cet argent et les résultats atteints. Outre le fait de promouvoir la transparence – et soit disant, d'empêcher le népotisme et le favoritisme –, le travail sur les projets favorise la visibilité des politiques et des programmes – dans la mesure où ils débouchent toujours sur des résultats tangibles, facilement présentables et accessibles, par le biais des médias et d'autres réseaux de communication.

La visibilité est aussi importante pour l'équipe du projet et l'organisation (mobilisation, relations publiques, communication, publicité, motivation) que pour les sponsors et les promoteurs, qui se trouvent souvent face à la nécessité de justifier, de démontrer et de rendre public l'utilisation des sommes qu'ils ont la charge d'administrer. En d'autres termes, les projets permettent de promouvoir une organisation, une vision ou une priorité. La transparence sert aussi de «garantie» d'honnêteté et d'intégrité, valeurs cruciales pour toute organisation à but non lucratif.

- **Créativité et innovation**

Il s'agit de trouver de nouvelles façons de faire les choses, de nouvelles méthodes pour atteindre des buts et des objectifs. La condition imposée à tout projet est qu'il soit différent et unique – c'est le principe de l'innovation. Cette approche stimule la créativité des hommes et des organisations. La quête de performances améliorées, de louanges ou d'évaluations encourage le non-conformisme et le non-conventionnalisme, autant de facteurs de motivation au sein d'une organisation.

La créativité et l'innovation sont aussi des incitations à se rapprocher de la réalité des jeunes ou de la collectivité, et à interagir avec les autres individus, organisations et faiseurs d'humeurs. Créativité et innovation riment de plus parfaitement avec modernisme et modernisation – concepts contemporains d'une importance et d'une modernité cruciale.

Changement des
valeurs dans les projets
et le travail
de jeunesse





• **Compétition**

La compétition, l'une des valeurs essentielles de la société post-moderne (mais aussi de l'idéologie et du management néo-libéral) va être renforcée et optimisée par des politiques (de jeunesse) fondées sur le financement de projets. En posant les conditions générales des projets, les organismes de financement publics et privés exigent des candidats qu'ils soient plus efficaces et performants et, par-dessus tout, qu'ils méritent d'être soutenus du fait de leur qualité supérieure. Les ressources ne suffisant jamais pour tous les projets, une sélection doit être opérée. La compétition n'est certes pas sans risque, néanmoins elle oblige les équipes et les organisations à être les meilleures et à donner le meilleur d'elles-mêmes pour obtenir un financement, pour rester à flot et être reconnues.

• **Participation, modernité et employabilité**

Compte tenu des caractéristiques des jeunes des sociétés post-modernes que nous avons mises en relief précédemment et la nécessaire adaptation des projets à l'individualisation et à la fragmentation de la jeunesse, le travail sur les projets offre aux jeunes et aux travailleurs de jeunesse des opportunités précieuses d'apprentissages applicables et transférables sur le marché de l'emploi.

Etre capable de penser et de pratiquer la gestion d'activités telles que des projets nécessite l'acquisition de compétences en matière de planification et de gestion. Il s'agit d'apprendre à pratiquer la responsabilité et l'autonomie à travers des activités d'éducation non formelles. Les opportunités alors offertes en matière d'apprentissage expérimental – notamment si elles sont accompagnées de techniques d'évaluation appropriées – sont en outre susceptibles de renverser des situations de manque de confiance en soi, mais aussi de marginalisation et d'exclusion. Le travail sur les projets et le travail en équipe qu'il implique – développement de compétences sociales et communicationnelles – est fortement motivant et responsabilisant, dans la mesure où il confère pertinence et valeur à tout changement, même minime pourvu qu'il soit réalisable, et dont la visibilité ébranlera les modèles de marginalisation et de faible confiance en soi.

Bien évidemment, ces formes de participation sociale sont très différentes des modèles plus « traditionnels ». Néanmoins, elles présentent l'avantage d'être mieux adaptées et plus accessibles aux jeunes d'aujourd'hui, même si elles ne sont pas encore suffisamment valorisées et reconnues – un défi lancé à tous les jeunes et à tous les porteurs de projet.

Les projets de portée restreinte possèdent bien souvent un potentiel mobilisateur pour la collectivité impliquée. Qui plus est, – pour confirmer ce qui a été dit à propos de réalisme et de visibilité –, ils contribuent au développement de la participation de la collectivité (parce qu'ils abordent les questions qui la concerne), tout en promouvant le statut des jeunes au sein de cette collectivité, du fait de leur signification et des valeurs qu'ils véhiculent.

1.6 Les valeurs du projet

Utiliser des projets en tant que méthode pour planifier, organiser et conduire des programmes ou des activités, ou en tant qu'outil de gestion des hommes et des ressources, n'est pas très révélateur sur ce à quoi servent les projets. La planification et la gestion de projet en tant que telles sont des techniques pratiquement dénuées de valeurs, applicables dans les secteurs tant privé que public, et dans la société civile.

Le travail de jeunesse, pourtant, n'est pas neutre du point de vue des valeurs. Le travail européen de jeunesse, tout comme le travail national de jeunesse, est guidé par des priorités et des valeurs qui sont l'expression d'une politique de jeunesse implicite ou explicite. La simple formulation de « projet européen de jeunesse » est empreinte d'une certaine philosophie: trans-nationalité et coopération européenne, et probablement aussi participation, éducation et autonomie, le projet étant géré avec ou par les jeunes. De plus, les programmes et les politiques de jeunesse de la Commission européenne et du Conseil de l'Europe possèdent leurs propres valeurs que les projets pilotés dans leurs contextes se doivent de respecter et de promouvoir.

Au niveau de l'Union européenne

• **Mobilité et solidarité**

La capacité et la motivation des jeunes d'aller vivre et travailler dans un autre pays sont essentielles, parce qu'elles vont dans le sens de la promotion du marché unique, de la liberté de mouvement et de travail, etc. La mobilité des jeunes est également un atout dans la lutte contre l'isolement, l'aliénation ou la passivité car elle implique également une « mobilité psychologique ». Mobilité et solidarité vont de pair – ainsi que l'atteste la décision relative au programme SVE (Service

Aspects importants
pour la gestion
de projets





Aspects importants
pour la gestion
de projets



Volontaire Européen) – parce que l'Europe ne doit pas être uniquement vue comme un espace pour le développement d'un marché libre offrant une liberté de mouvement, même si cette liberté est loin d'être universelle. Le processus d'intégration européenne ne peut être un succès aux plans politique, social et culturel que s'il va de pair avec la compréhension de la nécessité d'une solidarité et la perception de l'Europe en tant qu'espace de solidarité et non en tant que terrain de compétition.

- **Indépendance et créativité des jeunes**

Les projets européens de jeunesse doivent être organisés et gérés de sorte à stimuler l'autonomie, l'indépendance et la créativité. Ces valeurs ont en effet des implications majeures sur la façon dont le projet est préparé et conduit, sur le rôle que les jeunes y jouent (porteurs du projet ou participants et non consommateurs), mais également sur les objectifs poursuivis et les attitudes promues. Il est également intéressant de constater que «indépendance» est associée à «créativité».

- **Comprendre la diversité culturelle**

La diversité culturelle est évidente lorsque l'on observe le continent européen (et d'ailleurs la plupart des continents). La reconnaissance de la diversité culturelle en tant qu'état de fait et la valeur positive qui lui est conférée sont nécessaires si l'on veut comprendre la construction européenne dans le respect des différences culturelles. Là réside également la condition nécessaire à tout apprentissage interculturel (valoriser la différence culturelle, la comprendre et reconnaître l'égale valeur des différentes cultures).

- **Combattre le racisme, la xénophobie et l'antisémitisme**

Outre la démarche de valorisation et de compréhension de la diversité culturelle, la sensibilisation aux dangers du racisme, de la xénophobie et de l'antisémitisme s'inscrit parmi les principes fondateurs des programmes européens. En effet, sans ceux-ci, il ne peut y avoir de respect et de compréhension de la diversité culturelle et, en fin de compte, des autres Européens (et des non-Européens).

- **Développer une dimension ou une identité européenne**

Le programme Jeunesse pour l'Europe parle d'amener les jeunes à percevoir la notion d'Union européenne comme partie intégrante de leur environnement historique, politique, culturel et social, référence certainement la plus explicite à ce qui apparaît en d'autres circonstances dans le programme en tant que «dimension ou identité européenne». De la même façon que d'autres textes afférents à ce programme et à d'autres programmes, l'objectif explicite n'est pas de créer

une nouvelle identité en remplacement des identités nationales (ou autres), mais plutôt de développer une compréhension du rôle de l'Union – et du processus d'intégration européenne – dans une perspective actuelle et future. Cela inclut la nécessité et le besoin de relier la dimension européenne aux niveaux local et national.

Au même moment, les personnes qui ont participé à la définition de la politique ont pris soin de veiller à ce que la dimension européenne ne se restreigne pas aux seuls Etats membres de l'Union européenne. Aussi ces deux programmes (Service Volontaire Européen et Jeunesse pour l'Europe) sont-ils ouverts à d'autres pays (pays membres du programme ou pays tiers), même si plusieurs degrés et procédures sont prévus (il semble que cela fonctionne plus facilement sur une base réciproque pour les échanges de jeunes).

- **Participation active des jeunes à la société et aux institutions**

Jeunesse pour l'Europe entend encourager les jeunes à prendre une part active à la société par l'intermédiaire des associations et des organisations à but non lucratif: cette formulation atteste de la reconnaissance du rôle crucial de la société civile, des associations et des organisations dans le développement de la participation et de la citoyenneté. Simultanément, ce programme souligne l'importance du secteur à but non lucratif en général (dans la mesure où les programmes européens de jeunesse sont principalement à but éducatif et gérés selon un principe non-lucratif). Le programme Jeunesse pour l'Europe parle aussi de permettre aux jeunes de prendre conscience de l'importance de la démocratie dans l'organisation de la société et ainsi de les encourager à jouer un rôle actif dans ses institutions. Plus loin, il fait référence à la nécessité de permettre aux jeunes d'exprimer leurs opinions sur l'organisation de la société et d'encourager les diverses autorités publiques impliquées à en tenir compte, référence explicite à la nécessité, pour les institutions publiques, de s'ouvrir et d'apporter leur soutien au désir de participation des jeunes.

- **Participation des jeunes défavorisés**

Les deux programmes (Jeunesse pour l'Europe et Service Volontaire Européen) donnent la priorité à la participation des jeunes défavorisés, reconnaissant ce faisant l'importance de la cohésion sociale et de l'accessibilité des programmes européens à tous les jeunes. Cette volonté se traduit par plusieurs mesures dont des possibilités augmentées de soutien financier. L'objectif est aussi d'amener les jeunes (vraisemblablement les «non-exclus») à prendre conscience des risques de l'exclusion sociale. On retrouve dans le programme SVE la même volonté de faciliter l'accès de tous les jeunes au programme.



- **Participation égale des hommes et des femmes**

Les deux programmes mettent en relief l'importance de préserver, de favoriser et d'accroître la conscience de l'égalité entre hommes et femmes. Le programme Jeunesse pour l'Europe parle aussi d'encourager la participation des femmes et notamment *de sensibiliser les jeunes à la nécessité de garantir des chances égales pour les hommes et les femmes et d'encourager les femmes à jouer un rôle actif dans tous les secteurs de la société*. Concernant le programme SVE, l'égalité des hommes et des femmes se présente également comme une des conditions générales de son déroulement: ... *Il est destiné (le programme SVE) à encourager la mobilité et la solidarité, tout en respectant des chances égales pour les hommes et les femmes...*, déclaration qui reflète les principes politiques généraux de l'Union ainsi que l'on peut le lire dans les préambules des décisions.

- **Indépendance, initiative et créativité**

Encourager l'indépendance, la créativité et l'esprit d'entreprise chez les jeunes, en particulier aux niveaux social, civique, culturel et environnemental, tel est l'un des objectifs du programme Jeunesse pour l'Europe qui affiche là sa conscience de la nécessité d'améliorer l'employabilité des jeunes. A ce sujet, le programme SVE va plus loin, puisqu'il se propose *d'encourager l'esprit d'initiative, la créativité et la solidarité entre les jeunes afin de favoriser leur intégration active dans la société*. Ces valeurs dépassent le champ social et politique en touchant à des objectifs éducatifs et de formation: l'implication dans un projet européen, plus particulièrement associée à un séjour à l'étranger, contribue à l'ouverture d'esprit des jeunes et accroît leur autonomie, leur indépendance et leur créativité. Le rôle de l'éducation non formelle dans cette démarche semble plus largement reconnu par le nouveau programme «Jeunesse».

- **Apprentissage interculturel**

L'apprentissage interculturel est un thème récurrent dans tout le programme «Jeunesse», que ce soit en terme d'objectif, de condition ou de besoin. Dans Jeunesse pour l'Europe, l'apprentissage interculturel fait à la fois partie des objectifs sociaux (solidarité, droits de l'homme, conscience de la diversité culturelle) et des objectifs éducatifs (voir les formulaires de candidature et les rapports ou le guide du candidat).

L'apprentissage interculturel devrait aussi être envisagé dans le contexte des autres considérations liées à la dimension européenne et à l'ouverture sur les pays tiers (et la démarche des jeunes d'origine migrante pour connaître leur culture d'origine).

Enfin, on trouve aussi des valeurs liées à l'apprentissage interculturel dans les objectifs renouvelés de promotion du respect de la diversité culturelle et de ses valeurs fondamentales communes, dans le contexte d'une citoyenneté responsable.

- **Reconnaissance et promotion de l'éducation informelle**

Le rôle de l'éducation informelle dans la poursuite d'objectifs d'ordre social et éducatif apparaît dans les programmes de jeunesse en place, et pas seulement parce qu'ils sont des programmes affichant un objectif éducatif hors du contexte de l'éducation formelle.

L'éducation informelle est replacée dans la perspective d'un apprentissage et d'une formation tout au long de la vie, pour lesquels *elle a un rôle fondamental à jouer s'agissant d'améliorer l'employabilité, l'adaptabilité et l'esprit d'entreprise, mais aussi de promouvoir des chances égales*¹. De la même façon, le nouveau programme vise à stimuler la reconnaissance de l'éducation informelle acquise dans un contexte européen.

Au niveau du Conseil de l'Europe

Les valeurs et les orientations fondamentales de la politique de jeunesse du Conseil de l'Europe ont été formellement adoptées par son Comité des Ministres dans sa Résolution (98) 6 du 16 avril 1998; elles sont l'affirmation politique des priorités et des pratiques de la Direction de la Jeunesse du Conseil de l'Europe.

- **Aider les jeunes à trouver des réponses aux défis auxquels ils doivent faire face et à leurs propres aspirations**

La politique de jeunesse est régie davantage par les priorités et les perspectives des jeunes que par celles des institutions, dans la volonté de répandre les valeurs de paix, de liberté et de solidarité.

- **Attention particulière aux jeunes défavorisés**

Dans la perspective de *contribuer à la cohésion sociale, notamment en luttant contre l'exclusion*, les jeunes défavorisés sont l'un des objectifs prioritaires de la politique de jeunesse du Conseil de l'Europe.

¹ Position commune (CE) n° 22/1999 arrêtée par le Conseil le 28 juin 1999, en vue de l'adoption d'une décision établissant le programme d'action communautaire «Jeunesse» (Journal officiel, 22/07/99).

Aspects importants
pour la gestion
de projets





- **Participation et consolidation de la société civile**

Le développement et la consolidation de la société civile sont des objectifs parfaitement naturels pour une organisation préoccupée au premier chef par la promotion des droits de l'homme et de la démocratie. La participation des jeunes et leur implication dans les décisions qui les concernent font également partie des piliers de la politique de jeunesse du Conseil de l'Europe depuis sa création, ainsi que l'atteste notamment le développement d'un système de cogestion entre les instances gouvernementales et les structures de jeunesse. La poursuite de cet objectif passe notamment par la promotion de la *formation à la citoyenneté démocratique*.

- **Mobilité des jeunes**

L'importance de la mobilité des jeunes aux yeux du Conseil de l'Europe doit être appréhendée à la lumière de la dimension géographique de l'organisation et des nombreux obstacles à la mobilité des jeunes qui subsistent encore entre l'Est et l'Ouest de l'Europe.

- **Dialogue interculturel**

La Résolution évoque le dialogue interculturel en tant que priorité de la politique du Conseil de l'Europe dans *le respect de la diversité*. Les Centres Européens de la Jeunesse (CEJ) et le Fonds Européen pour la Jeunesse (FEJ) ont joué un rôle de premier plan dans l'approfondissement et la diffusion de l'apprentissage interculturel dans les activités d'éducation non formelle. L'apprentissage interculturel imprègne toutes les activités d'éducation et de formation du Conseil de l'Europe dans le secteur jeunesse, ainsi que la coopération développée avec l'Union européenne dans ce domaine. La référence au dialogue interculturel est aussi un encouragement au renforcement de la coopération et de la compréhension de la coopération européenne/transnationale, mais aussi de la coopération au sein de chaque société, notamment en préservant et en promouvant les droits des minorités.

- **Engagement vis-à-vis des droits de l'homme et de la démocratie**

A la lumière de ce qui a été dit précédemment au sujet du dialogue interculturel, la priorité va aussi à *la lutte contre le racisme, la xénophobie, l'antisémitisme et l'intolérance* ainsi que *contre toutes formes de mouvements visant à saper la démocratie*. La consolidation de la démocratie et des droits de l'homme est également explicitement mentionnée parmi les priorités clés par le renforcement de prise de conscience et de l'engagement des jeunes.

- **Encouragement de nouvelles formes de participation et d'organisation des jeunes**

Cette priorité/valeur, probablement plus «intime» que les précédentes, n'en est pas moins importante

dans la mesure où elle reflète la nature perpétuellement changeante des jeunes, et donc la nécessité d'ajuster en permanence les politiques et les programmes en faveur de la jeunesse, mais aussi les projets européens de jeunesse.

- **Formation à la responsabilité**

Conformément à son rôle dans les domaines de *la formation à la citoyenneté démocratique* et de l'éducation non formelle, le Conseil se donne pour priorité de *former les jeunes à la prise de responsabilité*, reconnaissant par ce biais le rôle spécifique de la société civile et des *écoles de la démocratie* que sont les organisations non gouvernementales, notamment les organisations de jeunesse.

- **Développement de politiques de jeunesse**

La Résolution répertorie plusieurs objectifs et priorités liés au développement et à la reconnaissance d'une politique de jeunesse qui puisse contribuer à *mieux valoriser le potentiel que représentent les jeunes*, ce qui est en soi une déclaration importante à prendre en compte lorsque l'on envisage de gérer des projets de jeunesse. A propos du développement de politiques de jeunesse, allusion est faite à la mise en place de législations et de structures appropriées à l'échange d'informations et de bonnes pratiques, etc. Il y a aussi là une reconnaissance du fait que le développement d'une politique de jeunesse du Conseil de l'Europe est inconcevable sans le développement de politiques de jeunesse nationales.

Bien qu'apparemment plus formelles que les valeurs précédentes, la forme et les structures d'une politique de jeunesse sont susceptibles d'influer de manière significative sur la forme et le rôle des projets de jeunesse dans un pays donné. La définition de priorités, les organismes de financement, le processus de prise de décisions relatives aux projets de jeunesse – pour ne citer que quelques aspects – reflètent les différences au niveau des priorités et des structures des politiques nationales de jeunesse.

Ces valeurs dans nos projets

Pour l'objectif qui nous concerne et pour la gestion de projet européens de jeunesse, il n'est pas utile de connaître toutes ces valeurs et principes. Il n'est pas non plus nécessaire de respecter l'ensemble de ces principes et valeurs dans chaque projet. Néanmoins, il est crucial de :

- **Connaître les valeurs dont nous nous inspirons pour conduire nos projets**

Celles-ci, comme nous le verrons plus loin, doivent être déterminées par le groupe cible des jeunes impliqués, par l'organisation ou l'institution qui porte ou promeut le projet et par nous en tant

Aspects importants
pour la gestion
de projets





qu'individus ou équipe en charge du projet. Enfin, pour que le projet soit réalisable d'un point de vue financier, il doit être compatible avec certaines des valeurs ou des priorités des institutions européennes ou des sponsors.

Il n'est pas nécessaire que les valeurs clés de chacun de ces partenaires soient les mêmes. Ceci dit, il faut impérativement qu'elles soient compatibles. Et pour ce faire, il convient que l'équipe qui conduit le projet prenne conscience de cette nécessité et entreprenne au moins d'identifier et d'examiner ces valeurs, de manière explicite ou implicite. De cette façon, à chaque fois que l'équipe devra faire des choix ou définir des priorités, elle pourra se référer à une base politique ou morale commune et solide.

- **Dans le cas de projets européens, clarifier les raisons motivant un engagement dans un processus de coopération européenne**

L'Europe représente davantage que la possibilité d'obtenir des subventions pour un projet d'échanges ou un voyage à l'étranger. Pour les jeunes, la valeur et l'impact d'une expérience à l'étranger peuvent être considérables. En conséquence, il est crucial que l'équipe du projet soit claire au sujet de ses motivations, de manière à ce que les jeunes bénéficient également pleinement de l'expérience – il ne s'agit pas non plus de dire que les objectifs des institutions européennes doivent être embrassés à la manière d'une nouvelle religion ou perçus comme figures imposées du programme.

- **Etre en mesure de conserver le contrôle**

La compétence essentielle de l'équipe du projet doit si possible résider dans sa capacité à garder le contrôle du projet, à conduire le projet au lieu de se laisser conduire par les événements et les tierces personnes. Pour ce faire, l'équipe doit avoir défini clairement ses priorités, ses objectifs, mais aussi ses valeurs et ses principes clés, notamment ceux censés avoir un impact particulier sur le processus éducatif.

- **Etre conscient des limites**

Un projet peut être une expérience tout à fait unique et très enrichissante mais il n'est pour autant rien d'autre qu'un projet, de la même façon qu'une personne n'est qu'une personne. Tant le projet que l'individu possèdent des limites en termes d'objectifs, de portée, de temps, etc. Un projet ne peut changer la société à lui tout seul. Par contre, il peut aider à aborder, voire même à résoudre une question ou un problème spécifique. Le travail par projets consiste à établir des priorités et à exclure ce qui n'est pas prioritaire. Etablir des priorités implique de définir des critères en fonction de valeurs, d'objectifs ou de besoins. Etre conscient des limites est aussi important si l'on veut pouvoir donner leur valeur réelle aux

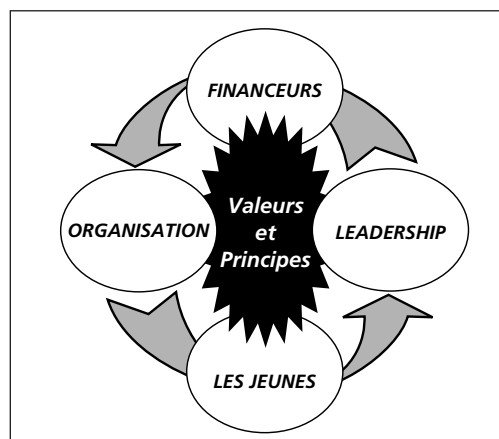
changements et aux résultats – tout ne peut être changé en même temps et tout ne peut se résoudre au moyen de l'éducation.

- **Bénéficier d'une formation ou d'une préparation appropriée**

Nous avons souligné dans la section précédente l'importance accordée par les institutions européennes et les programmes européens de jeunesse à la formation non formelle. En ce qui concerne par exemple des éléments aussi communs et cruciaux que l'apprentissage interculturel ou la participation, il ne serait pas réaliste de penser que n'importe quel animateur ou responsable de jeunesse va forcément être compétent ou avoir reçu la formation adéquate en la matière. L'organisation d'activités de formation adaptées, puis la participation à celles-ci, vont en conséquence être déterminantes non seulement pour le succès du projet, mais également pour la concrétisation de ses objectifs éducatifs.

- **Etre en mesure de traduire et d'adapter ces valeurs aux jeunes**

Le rôle du travailleur de jeunesse, du responsable ou de l'animateur (qui peuvent être des personnes différentes du chef de projet) va consister à adapter ces valeurs et ces principes pour les traduire en un programme adapté aux jeunes. Il s'agit en outre d'être capable de comprendre les jeunes et de communiquer avec eux de manière à comprendre leurs valeurs et à les incorporer dans le projet et sa méthodologie.



1.7 Les limites des politiques centrées sur les projets

Les projets possèdent aussi leurs limites

Les projets sont avant tout un outil de changement social; c'est du moins la façon dont nous voudrions les appréhender dans le contexte du

Aspects importants
pour la gestion
de projets





Aspects importants
pour la gestion
de projets



travail social et de jeunesse. Les projets sont rarement une fin en soi mais davantage une façon différente de programmer, d'organiser et de mobiliser pour atteindre un résultat. Indubitablement, ils ont le potentiel d'optimiser les ressources et d'impliquer des individus, cela en fait peut-être un outil exceptionnellement approprié en particulier pour les programmes européens de jeunesse. Cependant, outre les avantages de la gestion de projet précédemment répertoriés, nous devrions être en mesure de prendre conscience de ses risques et de ses limites et de les évaluer.

Contrôle renforcé et vulnérabilité

La diminution du soutien accordé aux programmes et aux organisations au profit des projets rend ces dernières plus vulnérables face au financement de projets spécifiques – ceux-ci présentant souvent des objectifs et un contenu très spécifiques ou restrictifs. Il est en outre plus facile de contrôler le développement de l'organisation sur la base du nombre et de la taille des projets soutenus (plafonds des subventions accordées aux projets, nombre de projets par organisation, etc.). Mais cela risque de freiner le développement des programmes et, dans tous les cas, de restreindre les possibilités d'expansion d'une organisation. La majorité des projets faisant l'objet de décisions régulières (annuelles ou bi-annuelles), l'indépendance et la liberté de mouvement de l'organisation peuvent s'en trouver limitées dans la mesure où de facto les sponsors (souvent des institutions publiques) disposent de moyens de contrôle plus nombreux, éventuellement sous le prétexte de l'égalité ou de la qualité des projets. Enfin, l'accent placé sur les projets permet aux gouvernements de contrôler très aisément le champ d'action des ONG en décidant des projets finançables ou pas. Une autre solution serait de partir des besoins et des perspectives de l'organisation.

Perspectives à court terme des programmes et politiques de jeunesse

Si nous convenons qu'il est important pour le secteur du travail de jeunesse d'être toujours en accord avec les jeunes – et ainsi de pouvoir agir et réagir en s'adaptant en permanence – nous pensons néanmoins que l'importance accordée aux projets en tant qu'outils favorisant des politiques de jeunesse ne doit pas faire obstacle aux objectifs à moyen et long terme. La poursuite de changements profonds et permanents au sein de la société n'est pas envisageable uniquement par l'intermédiaire de projets de courte durée. Malheureusement, diverses pressions s'exercent sur les projets et notamment: la volonté d'impliquer un maximum

d'acteurs (visibles, présentables, nombreux), mais aussi de faire participer des jeunes toujours différents (pour éviter les phénomènes de cliques, faire preuve d'ouverture). Toutes ces pressions s'opposent à – ou rendent difficile – une approche du travail sur le moyen terme avec certains groupes de jeunes. Cette situation est en partie la cause du désengagement de nombreux jeunes – phénomène qui en est aussi une conséquence.

Des projets nombreux et petits

Le développement global de la politique de jeunesse au niveau européen s'est aussi traduit par l'apparition de possibilités nouvelles, du moins différentes – quoique pas toujours régies uniquement par de nobles principes –, à la disposition des Etats pour influencer sur les jeunes et les partenaires de jeunesse. La quête d'une couverture médiatique et de résultats «commercialisables» se traduit parfois par une préférence pour la quantité au détriment de la qualité. Nombreux sont les exemples de projets ne bénéficiant ni des fonds ni de la couverture suffisante pour présenter un minimum de qualité, mais qui parviennent néanmoins à créer des effets de «clientèle» ou à permettre au politicien concerné de faire bonne figure devant la presse avant les prochaines élections.

Renforcement de la pression sur les travailleurs de jeunesse

Les dernières années ont vu s'accroître la pression exercée sur les travailleurs de jeunesse professionnels pour qu'ils montent et gèrent des projets. Dans certains cas, le contenu de leur mission s'est même intégralement «transformé» en projets (parfois avec des résultats positifs). Mais, même lorsque les choses ne vont pas aussi loin, les travailleurs de jeunesse se trouvent contraints «de penser différemment et d'agir différemment». On leur demande d'être des gestionnaires de projets, des administrateurs et des experts de la collecte de fonds. En dépit des raisons qui expliquent cette situation, il n'en est pas moins vrai que les travailleurs de jeunesse se voient confier de plus en plus de responsabilités pour lesquelles ils ne sont pas nécessairement compétents. Bien sûr, la valeur professionnelle du travailleur sur le marché s'en trouvera à terme renforcée, mais peut-être au détriment d'une relation plus étroite avec les jeunes, de la stabilité et de la sécurité, traditionnellement faibles dans ce secteur de travail. Il convient en conséquence de ne pas sous-estimer les risques de démotivation et de désengagement. Ce type de politique pourrait également se traduire par un accroissement du nombre de travailleurs de jeunesse «obligés» de travailler en tant que consultant ou en free-lance.



De vrais projets avec de faux objectifs

La priorité accordée au soutien de projets en tant que forme de politique de jeunesse, risque d'avoir pour effet pervers de générer des projets non nécessaires ou, plus précisément, des projets dont la nécessité n'est pas évidente. C'est le cas lorsque des organisations comptent sur les fonds des projets pour assurer leur survie ou pour maintenir des services ou des postes essentiels condamnés à disparaître en l'absence de ressources. Même si la qualité du projet n'est pas en question, il se peut que la priorité qui lui est accordée soit artificielle – ce que l'on constate parfois avec des organisations impliquées dans toute sorte de projets.

Identiques mais pas égaux

La démocratie de rigueur au niveau du soutien des projets – qui se manifeste par une prise en considération de la qualité du projet, plus que du statut du porteur de projet (même si celui-ci a probablement toujours joué un rôle, ne serait-ce que du point de vue de ses expériences précédentes) – conduit dans certains cas à traiter de la même façon des réalités très différentes. En effet, les conditions requises pour le succès du projet sont liées à de multiples facteurs: expériences antérieures, dimension et financement de l'organisation, capacité structurelle à gérer des retards de paiement, à générer des synergies internes et à mobiliser différents niveaux d'expertise, etc. Cette situation est souvent mise en relief par la tendance de plus en plus nette à exiger des organisations qu'elles financent ou trouvent des montants de contrepartie pour des parts importantes du budget. Il est clair que certaines organisations sont davantage en mesure que d'autres de répondre à de telles exigences (et de répondre formellement aux critères posés); les moins armées, par contre, doivent mener leurs projets en situation de risque élevé et avec une qualité douteuse ou se trouvent contraintes de renoncer. Il serait intéressant, par exemple, d'estimer le nombre de petites organisations qui ont «perdu des plumes» dans le cadre de projets Jeunesse pour l'Europe Action D, pour n'évoquer qu'un des cas les plus connus. C'est là que le principe d'égalité se heurte à la soi-disant accessibilité des programmes européens de jeunesse à tous les jeunes. Pour paraphraser Orwell, «Tous les projets sont égaux, mais certains sont plus égaux que d'autres».

Distorsions dans la politique de jeunesse et la gestion de projet

Bien évidemment, tous les risques – dont certains sont très réels – présentés par les politiques basées sur la gestion de projet sont, en finale, des distorsions dans la gestion de projet ou, plus

simplement, des distorsions dans la définition et la conduite des politiques et des programmes de jeunesse. Ceci dit, ces distorsions ne sont pas intrinsèques à la gestion de projet et peuvent en conséquence être prévenues ou corrigées.

Il est également vrai que d'autres approches adoptées pour développer des politiques de jeunesse et soutenir les programmes de jeunesse présentent des risques similaires, parfois même plus gros, tout en offrant moins d'avantages comparativement à la gestion de projet.

On pourrait aussi affirmer que la mise en œuvre de politiques et de programmes de jeunesse exige des professionnels conscients de leur rôle, de leur pouvoir et de leur influence qui doivent en conséquence être formés et encadrés correctement.

Enfin, il est incontestable que les projets et les programmes sont le reflet des valeurs et des priorités politiques et que cela implique, dans de nombreux pays, la possibilité pour un décideur ou un politicien d'influer sur les projets et d'avoir son mot à dire concernant l'allocation des ressources publiques (notamment en matière de projets). En fin de compte, les projets sont toujours l'expression d'une politique qui, dans une démocratie représentative, assure un équilibre entre différents droits acquis.

En conséquence, il faut se souvenir de ce qui a été dit précédemment: la gestion de projet est pour l'essentiel un outil doté de nombreuses fonctions et attributions. La façon dont les politiciens et les praticiens l'utilisent dépend de leurs capacités et de leurs compétences, de leurs valeurs et de leurs intérêts. Et de leur capacité à apprendre.

La dimension interculturelle dans les projets

Que le projet planifié se déroule dans le cadre du Conseil de l'Europe, dans le cadre des programmes de l'Union européenne ou au niveau national, une dimension devient de plus présente à tous les niveaux du travail de jeunesse: l'apprentissage interculturel.

Avec les années, l'apprentissage interculturel est devenu non seulement un critère mais également une dimension majeure. Il fait partie des objectifs des programmes, des priorités des politiques de jeunesse, des objectifs concrets des projets et également des méthodologies. Beaucoup d'ouvrages y font référence, mais aussi des textes juridiques qui traitent des politiques de jeunesse en Europe. Il apparaît également sur les formulaires de candidature et de rapport relatifs aux projets. On le trouve aussi dans les programmes d'activités de nombreux projets de jeunesse.

**Aspects importants
pour la gestion
de projets**





Nous avons déjà souligné sa place de premier plan en tant que valeur, priorité et méthodologie dans les programmes du Conseil de l'Europe et de l'Union européenne. Nous avons brièvement évoqué son double rôle dans la promotion d'une meilleure compréhension des différences entre les pays et au sein d'un même pays (ex.: entre majorité et minorités, les immigrants, etc.).

L'apprentissage interculturel est le thème d'un autre T-Kit de cette série de publications. Nous n'allons par conséquent pas nous étendre sur une question traitée plus en profondeur par un autre support et au sujet de laquelle il existe une vaste littérature méthodologique, théorique et pratique. A ce stade, nous voudrions attirer l'attention sur les interférences interculturelles susceptibles d'influer sur la gestion d'un projet, qu'elles résultent de partenariats européens ou de l'implication de plusieurs cultures dans un projet national.

1.8 Culture et gestion de projet

Les «interférences culturelles» peuvent être plus ou moins perceptibles – ou accusées des difficultés rencontrées – selon le niveau de connaissance du thème parmi les individus. Mais l'apprentissage interculturel et la curiosité pour l'autre, chez soi ou à l'étranger, sont aussi à l'origine d'une bonne partie de l'excitation et de la motivation à gérer un projet ou à y participer. L'un des défis de l'apprentissage interculturel est qu'il n'est jamais facile d'affirmer que notre attitude est liée à notre culture ou à notre personnalité. De la même façon, conduire un projet interculturel implique généralement de travailler dans au moins une autre langue – ce qui augmente les risques communicationnels –, mais aussi très certainement de faire l'expérience de malentendus qui seront alors attribués aux difficultés linguistiques ou communicationnelles, ou encore aux différences culturelles. La distinction est probablement floue étant donné que la langue fait partie de la culture. Ceci dit, la tendance à ethniciser et à généraliser les expériences et les comportements individuels, en les associant à des caractéristiques culturelles stéréotypées est très forte; c'est aussi peut-être le premier pas vers la conscience interculturelle.

Quantité de recherches ont été consacrées à l'influence de la culture sur les modes et les pratiques de management qui, si elles n'ont pas conduit à des conclusions définitives, ont néanmoins mis en évidence certaines relations indubitables

(«*Yo no creo en las brujas, pero que las hay, las hay*»²). Les différences culturelles semblent être à l'origine de nombreuses situations drôles ou moins drôles, observables dans de nombreux projets multiculturels. Sans prétendre être novateurs, ni même exhaustifs, nous voudrions évoquer quelques-uns des domaines dans lesquels des conflits, des confusions, des sentiments de frustration ou d'excitation sont susceptibles de surgir en relation avec la gestion de projet.

Culture et pouvoir

Si toutes les cultures sont égales en terme de valeur, ce n'est pas toujours ainsi que nous les percevons. Nous avons tendance à établir des hiérarchies entre les cultures en nous basant généralement sur la nôtre («meilleure ou pire», «plus ou moins développée», «plus ou moins puissante», etc.).

Planifier et gérer des projets implique nécessairement une démarche de négociation et d'harmonisation entre des intérêts différents mais généralement compatibles. La façon dont nous nous percevons et dont nous percevons l'autre influe sur la négociation et les solutions qui vont être apportées aux défis à relever.

Qui prend l'initiative des projets? Qui fixe les limites? Qui définit les priorités? Qui décide de ce qui convient et de ce qui ne convient pas? Qui «rend visite» à qui et qui est «chez lui»? Qui est «propriétaire» du projet?

Ce n'étaient là que quelques-unes des questions susceptibles d'interférer dans la négociation et le déroulement du projet et où la culture joue un rôle.

Culture et organisation

Qui est bien organisé en Europe? Qui est mal organisé? Qui définit ce qui est une «bonne» organisation? Quels sont les critères pour des organisations de qualité et efficaces?

Les critères qui définissent la notion d'efficacité et celle d'organisation – et le projet est un exemple parfait de l'organisation d'un effort ou d'une intention – sont souvent supposés universels. Pourtant, ils sont enseignés, pratiqués et évalués de façon parfois radicalement différente. Une approche point par point sera idéale pour certains,

² «*Je ne crois pas aux sorcières, mais elles existent sûrement.*» Cette phrase est attribuée à Federico García Lorca.

Aspects importants
pour la gestion
de projets

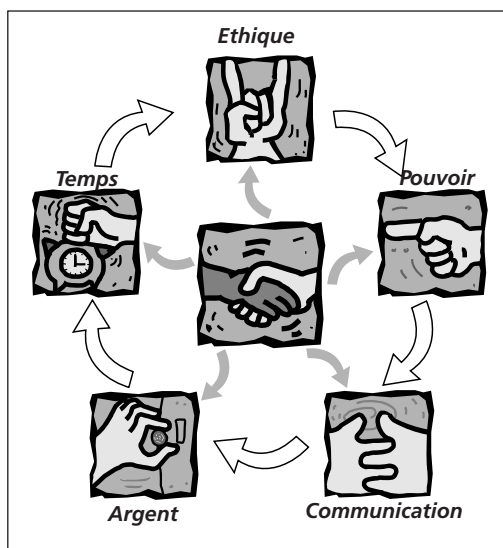




tandis que d'autres lui préféreront une progression de plusieurs étapes en même temps. Le rôle d'improvisation – que, dans d'autres circonstances, on appelle parfois la créativité – est encore plus sujet à controverse; en fait, ce sont la rencontre (ou pas) des attentes et la confrontation de façons de faire qui sont souvent en jeu.

Culture et temps

De la même façon, une bonne organisation est garante du respect du calendrier fixé. La gestion du temps est souvent un euphémisme pour désigner la ponctualité. Nous savons tous qui, en Europe, est réputé pour être ponctuel, toujours en retard ou trop ponctuel. Le respect est un terme qui surgit très vite dans ces moments et qui amène très rapidement les sentiments et les discussions à un niveau émotionnel. Certes, une heure se compose de soixante minutes, tout le monde en convient, mais les conséquences de cette réalité sont néanmoins perçues de façon très différente.



L'interférence et l'interaction des différents facteurs qui influent sur le processus de coopération interculturelle rend plus difficile la démarche nécessaire à sa compréhension – et à sa gestion positive.

Culture et communication

La communication en soi est source de conflits et encore plus dans les situations de conflit ou de tension. Que communiquer? Comment communiquer et quand? Qu'est-ce qui est important de dire à un partenaire et qu'est-ce qui doit rester implicite? Quel est le degré d'implication dans un processus de communication et quel est le rôle

de la communication en tant que telle? Pourquoi certains partenariats prometteurs (dans le cadre d'un stage de formation ou d'une visite d'étude), menés par les meilleurs amis, échouent par manque de communication? Jusqu'à quel point peut-on essayer de comprendre une autre culture?

Culture et argent

La capacité et le pouvoir, en terme économique – réels et présumés – exercent une forte influence sur la qualité et la nature des relations interculturelles, comme nous l'avons vu ci-dessus avec le pouvoir. Mais, outre l'évidente influence de l'argent sur le pouvoir et ses répercussions sur des questions très pratiques (qui sollicite des subventions auprès de qui, qui soutient qui, qui décide comment et quand dépenser l'argent), la relation et l'attitude à l'argent peuvent varier considérablement et être considérées comme des éléments de différenciation culturelle mais aussi comme des sources de conflits.

L'attitude vis-à-vis des fonds publics et européens est à peu près la même: Qu'est-ce qu'une «bonne» pratique et une gestion raisonnable? Qu'est-ce que l'opportunisme et la mauvaise gestion? Qu'est-ce que «tricher» et qu'est-ce qu'une comptabilité sage ou intelligente? Dans quelle mesure les règles financières sont-elles prises au sérieux et la comptabilité bien tenue? Il est intéressant de noter que, dans les programmes européens, les règles s'appliquent à tous de la même façon et que les procédures tendent à être les mêmes pour tous (même si la décentralisation des programmes, tels que Jeunesse pour l'Europe, a quelque peu modifié cette situation).

Culture et éthique dans le travail de jeunesse

L'éthique et les principes professionnels constituent un autre motif d'étonnement et de conflit entre les collègues et les partenaires, d'ailleurs très rarement formulé. Comme d'habitude, les différences sont constatées une fois qu'elles ont déjà produit une impression négative.

En quoi consiste le fait de prendre les participants «au sérieux»? Quel doivent être le rôle et l'attitude du responsable de jeunesse ou du travailleur de jeunesse vis-à-vis des jeunes? Est-il acceptable de boire de l'alcool? Qu'est-ce qu'exercer une responsabilité et agir de façon responsable? Dans quelle mesure les travailleurs de jeunesse connaissent-ils les restrictions et les obligations imposées à leurs collègues à l'étranger? Qu'est-ce qu'un travailleur de jeunesse «bon et moderne» et son contraire?

Aspects importants pour la gestion de projets





Quelques conseils
pour la coopération
interculturelle



1.9 Que faire ?

Comme nous venons de l'expliquer, notre intention, dans cette brève section, est d'exposer quelques-uns des défis auxquels les porteurs ou les gestionnaires de projet vont être confrontés en s'aventurant dans le secteur de la coopération internationale. Une autre publication traite des principes et des méthodes du développement de l'apprentissage interculturel dans le cadre d'un échange de jeunes. Le chapitre 3 fournit des conseils sur le travail en équipes multiculturelles.

Ceci dit, compte tenu des enjeux décrits précédemment, il semble utile d'examiner quelques-uns des principes ou règles de base de la coopération internationale.

Accepter l'insécurité et l'ambiguïté

Il est normal que règne une relative incertitude/confusion au niveau des normes. N'oubliez pas que vos partenaires ont probablement le même sentiment que vous. Quoi que vous fassiez, il y aura toujours des surprises et des choses dont vous ne saisissez la signification que plus tard...

Cela pourrait venir de la culture...

... ou pas! Essayez de ne pas systématiquement interpréter les attitudes des autres en fonction des stéréotypes que vous avez acquis et développés au sujet d'individus de même nationalité ou de mêmes antécédents. Essayez notamment de contrôler votre tendance à rechercher chez l'autre la confirmation de vos stéréotypes. Il se peut que votre partenaire se comporte véritablement selon ces stéréotypes! Mais il se peut aussi que ce ne soit pas le cas. Souvenez-vous: les stéréotypes sont généralement une image très partielle et simplifiée à l'extrême de la réalité. Autant que possible, tentez de comprendre le comportement de vos partenaires tels qu'ils sont. Laissez-les faire les connexions avec leur culture, ce n'est pas à vous de le faire. Ils sont probablement mieux placés pour expliquer leur comportement et ils ne se sentiront pas blessés ni contraints de se défendre si la démarche vient d'eux.

En guise de préparation, pour vous et pour vos collègues, essayez de vous informer sur le pays ou la culture que vous allez rencontrer, si possible en faisant appel à une personne du pays ou

de la culture hôte. Cela pourrait être utile. Avant de partir, prenez le temps de réfléchir – éventuellement avec les jeunes et/ou vos collègues – aux préjugés que vous avez emmagasinés au sujet de ces personnes. Vous les remémorer pourrait vous aider – et aider vos collègues – à prendre conscience qu'il s'agit de préjugés, sachant néanmoins que vous parviendrez toujours à trouver des individus pour vous les confirmer (si vous essayez vraiment, vous y parviendrez !).

Mettez-vous dans la peau de l'autre... ou à sa place !

C'est là un vrai défi, nous l'avouons. Mais, que vous soyez la personne qui rend visite ou celle qui est visitée, essayez d'imaginer ce que vous ressentiriez si vous étiez à la place de l'autre (avec, par exemple, une compréhension limitée de la langue, un sentiment d'insécurité et d'inconfort par rapport à la nourriture ou au climat, une inquiétude concernant le développement du projet, une dépendance par rapport aux autres). Cette tentative d'empathie peut aider à comprendre ce que pensent les autres et à rendre leurs attitudes plus compréhensibles.

Soyez clair au sujet de vos limites et des conditions que vous devez respecter...

Vous serez dans une meilleure position pour négocier – et pour être compris dans vos requêtes – si vous connaissez les conditions ou les résultats qui priment pour votre projet et votre organisation. Qui plus est, si vous connaissez vos principes et vos valeurs, vous serez davantage en mesure d'expliquer leur raison d'être. Généralement, les individus sont suffisamment sensibles et expérimentés pour vous respecter et vous aider à satisfaire les conditions qui vous sont imposées, dans la mesure où vous savez les leur expliquer. Cela exige de vous de faire l'effort de comprendre ce qui est réellement important pour vous ou, au contraire, accessoire, ou ce qui tout simplement découle de votre façon de faire les choses (rappelez-vous qu'il y a toujours des alternatives).

... Et rappelez-vous que ce que vous voulez dire ne sera probablement jamais compris comme vous l'entendez

Nous avons tendance à oublier que le fait que nous parvenions à nous comprendre entre pays tient presque du miracle. Lorsqu'il existe une



langue commune, l'illusion que nous nous comprenons peut être encore plus grande. Souvenez-vous que vous êtes le seul à savoir ce que vous voulez dire! Nous pouvons espérer que, la plupart du temps, votre interlocuteur entend et comprend parfaitement ce que vous dites, mais soyez conscient que cela n'est pas toujours le cas. Et même lorsque vous comprenez et que vous êtes compris, la conclusion pratique peut être différente (chacun a différentes façons d'interpréter et de faire les choses).

Il y a plus d'une façon de faire les choses !

Il existe toujours plusieurs façons de poursuivre les mêmes objectifs, tout comme il existe plusieurs méthodes pour faire les choses. Bien sûr «notre» façon de faire nous semble être la meilleure et la plus normale, mais pas aux autres (qui ont aussi «leur» meilleure méthode, la plus normale). Réfléchissez à votre ethnocentrisme lorsque, explicitement ou implicitement, vous évaluez les attitudes et le travail des autres.

Discutez/négociez les règles de base... et évaluez-les

Notamment si vous avez déjà une expérience des projets interculturels, il peut s'avérer utile de parler avec vos partenaires et, si possible, de convenir de règles de base concernant la communication ou la façon de gérer le programme et/ou les jeunes. Les règles ainsi définies ne seront pas forcément essentielles, mais la discussion fournira une occasion en or pour évoquer les différentes approches et les sensibilités sur certains points. L'existence d'un certain nombre de règles offre aussi la possibilité d'aborder des sujets sensibles à travers l'évaluation de leur mise en œuvre, avec les partenaires et les participants. Quoi qu'il en soit, il faut éviter de devenir l'esclave de règles; comme nous venons de le dire, les règles sont un outil – de communication et de négociation – et non des normes à appliquer aveuglément.

Confiance !

En particulier lorsque l'on s'engage dans des projets de coopération européenne ou internationale, un niveau élevé de confiance entre les partenaires est indispensable – à ne pas confondre avec une attitude candide ou romantique de naïveté: il importe d'avoir un minimum d'assurance pour

comprendre ce qui peut mal se passer et en discuter avec ses partenaires et ses collègues. Mais la richesse de l'expérience et de la culture naît précisément de l'impossibilité de tout prévoir. Aussi faut-il toujours avoir une certaine confiance dans ses partenaires et dans les jeunes. Sans cette confiance et la reconnaissance de l'égalité de la dignité (et de la compétence) qui va de pair, les attitudes risquent de refléter les préjugés et l'insécurité première... et la spirale des prophéties qui se réalisent pourrait bien se mettre en place. En cas de doute, pensez que l'hospitalité est l'une des valeurs fondamentales des communautés humaines (y compris en Europe!); en conséquence, il y a de très fortes chances que vos hôtes fassent de leur mieux et que vos invités comprennent vos efforts.

Tolérance !

Faute de formulation plus adaptée, nous employons le terme de tolérance pour désigner la nécessité de parfois accepter les choses comme elles viennent. Commencez par observer, puis essayez de comprendre et, après seulement, réagissez. Tout n'est pas prévisible et, d'autre part, il est légitime d'espérer que ses partenaires font de leur mieux. Même si ce «mieux» n'est pas assez bien par rapport à vos propres normes. Comme le disait un de nos amis³, la tolérance n'a de sens que s'il y a souffrance et difficulté – sinon, quel est l'intérêt de la tolérance? Certes, l'apprentissage, en tant que processus et expérience en vaut la peine, mais il peut aussi se transformer en épreuve...

... Et franchise

L'apprentissage interculturel doit être basé sur l'aptitude de ceux qui participent à parler et à analyser le processus qui se déroule et les difficultés qui se présentent dans le cadre d'une métacommunication ou d'une évaluation. Au-delà de l'évident processus d'apprentissage impliqué, cette confrontation des sentiments et des expériences est nécessaire pour clarifier l'atmosphère et se débarrasser des frustrations et des ressentiments accumulés. Sans ce type de moments, très fréquents dans les situations de gestion de conflits, le risque est que la coopération ne puisse se poursuivre ou laisse la place à des suppositions et à des malentendus.

³ BERGERET, Jean-Marie,
citation extraite de «Navigare Necesse est».

**Quelques conseils
pour la coopération
interculturelle**





**Quelques conseils
pour la coopération
interculturelle**



Retirez-en le meilleur !

En dépit de tout ce qui vient d'être dit, l'apprentissage interculturel est un processus très amusant ! Même s'il peut et doit être poursuivi à la maison – où existent aussi des environnements multiculturels probablement aussi intéressants que n'importe quel groupe de jeunes à l'étranger –, pour les jeunes et les travailleurs de jeunesse, rien ne peut remplacer l'excitation que procurent un voyage à l'étranger et la rencontre avec la différence, la nouveauté, parfois même l'exotisme et, d'une certaine façon, le sentiment d'être un étranger, un visiteur ou un touriste (anonyme, libre, etc.). Aussi, changez votre attitude et décontractez-vous, n'abordez pas l'expérience comme une épreuve, mais comme un plaisir ! Tout ne peut être réglé par avance et, franchement, ce sont parfois les petits incidents qui rendent l'expérience mémorable, tant pour les responsables du projet que pour les participants.

Formez-vous !

En matière d'apprentissage interculturel, et notamment à l'étranger, il est très vrai que les travailleurs de jeunesse vivent exactement la même expérience que les participants. Ceci dit, les travailleurs de jeunesse et les porteurs du projet, en particulier, ont la possibilité de se former au préalable. En fait, l'un des principaux objectifs des politiques et des programmes européens de jeunesse n'est pas de proposer des formations à l'apprentissage interculturel aux travailleurs de jeunesse et aux jeunes en général. Les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires au travail de jeunesse peuvent s'acquérir, se compléter et s'améliorer pour tirer le meilleur profit de nos efforts – parce que personne ne naît en sachant tout –, et pour proposer de meilleurs projets. Un projet européen de jeunesse n'est pas qu'un simple formulaire de candidature qui a obtenu un financement...





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Origines et signification du terme :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cela signifie que les projets possèdent diverses caractéristiques typiques.



Caractéristiques du projet

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



2.3 Modèles de projet

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

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

A l'école du caméléon (Mali)

Le caméléon est un très grand professeur.

Regardez-le.

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

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

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

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

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

Cela s'appelle de la prudence dans la marche.

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

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

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

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



AMADOU HAMPATÉ BÂ



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

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

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

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



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

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

QUI ? – POUR QUI ? – AVEC QUI ? (Who ?)

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

QUOI ? (What ?)

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

POURQUOI ? (Why ?)

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

OÙ ? (Where ?)

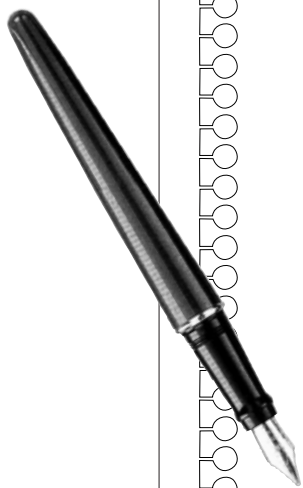
- contexte social du projet et situation des participants

QUAND ? (When ?)

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

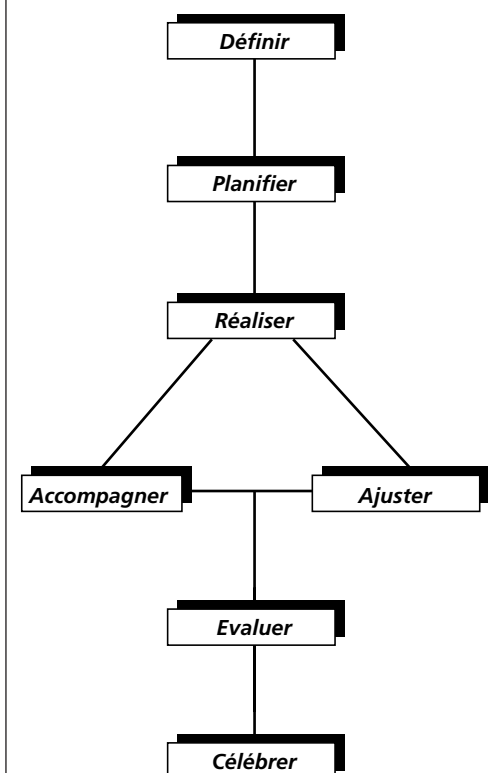
COMMENT ? (How ?)

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



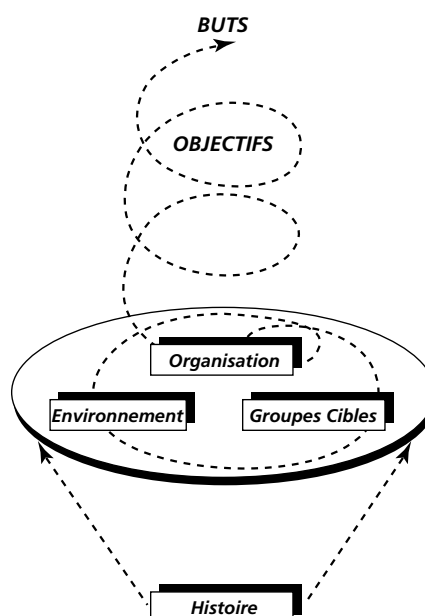


Structurer le projet autour de ses différentes phases



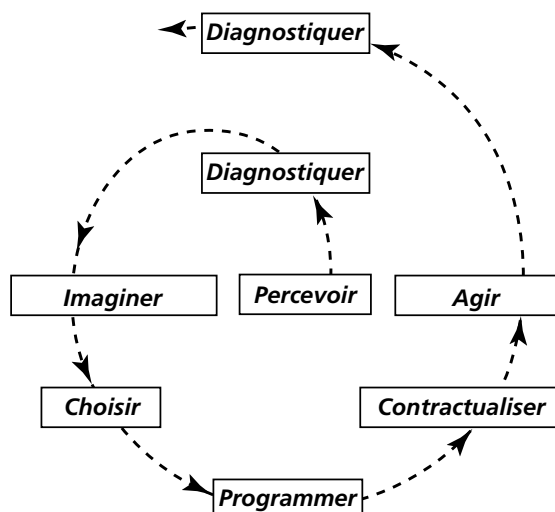
Modèle en spirale

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



Modèle en spirale

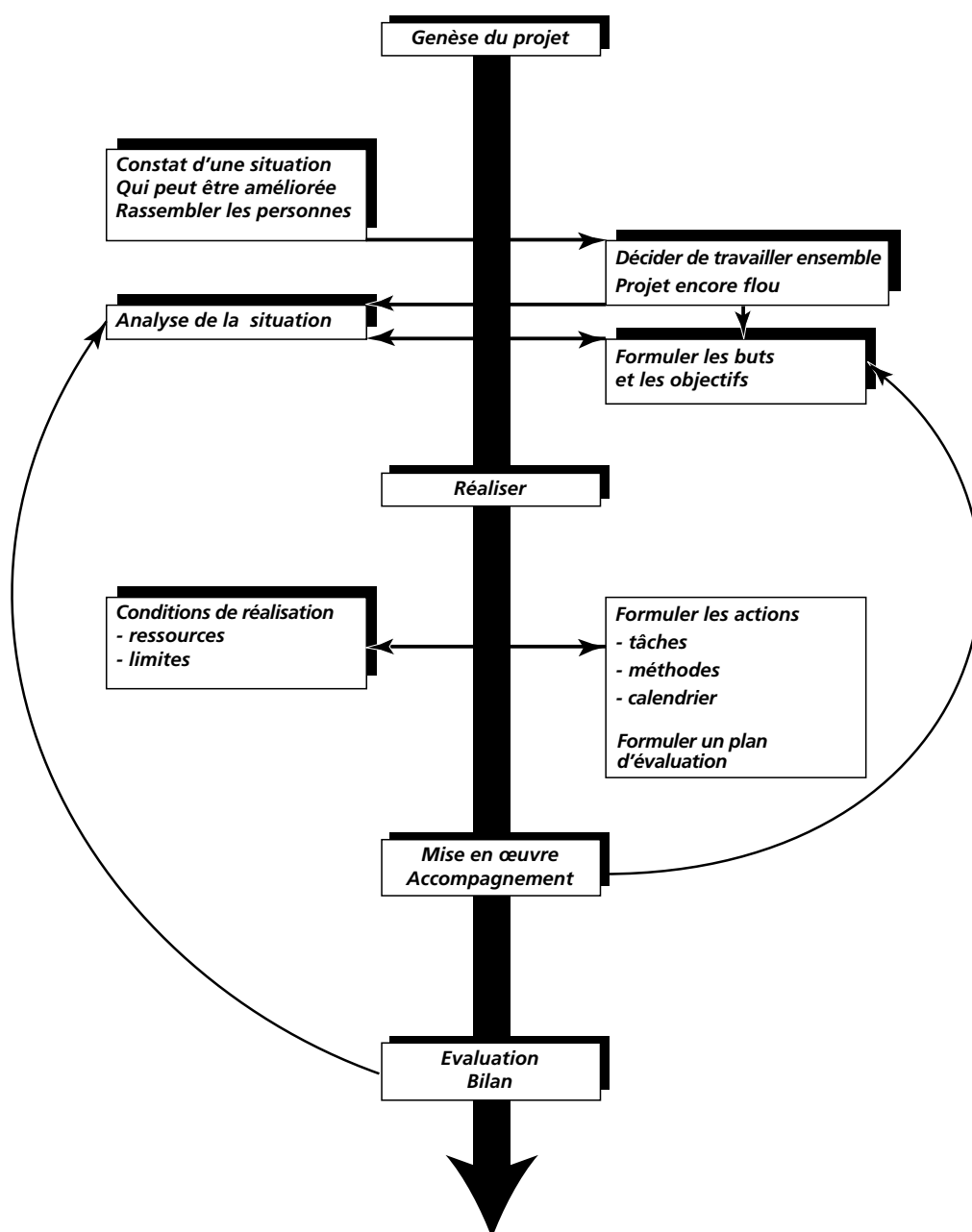
(Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), Elaboration d'un projet d'établissement – démarche générale en spirale / Document 47/MAFEN, Rennes 1988)





Représentation schématique des phases d'élaboration d'un projet

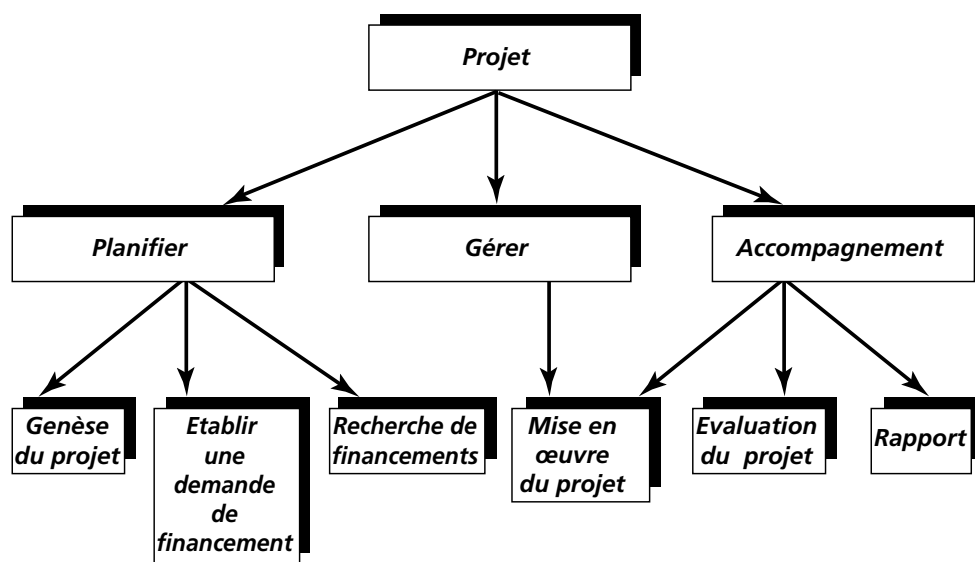
(Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (INJEP), Méthodologies de projet /Document 46
– Direction des Lycées et Collèges, 1990)





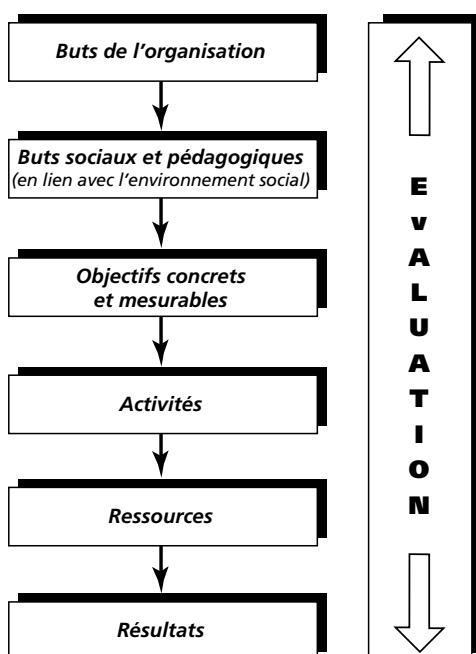
Phases de la gestion de projet

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



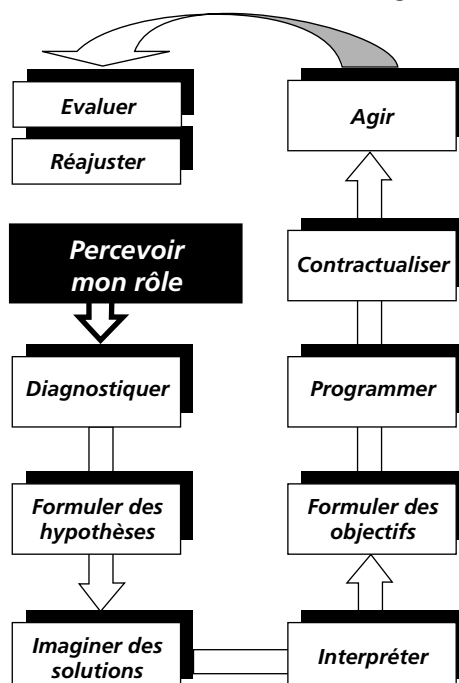
Phases et évaluation du projet

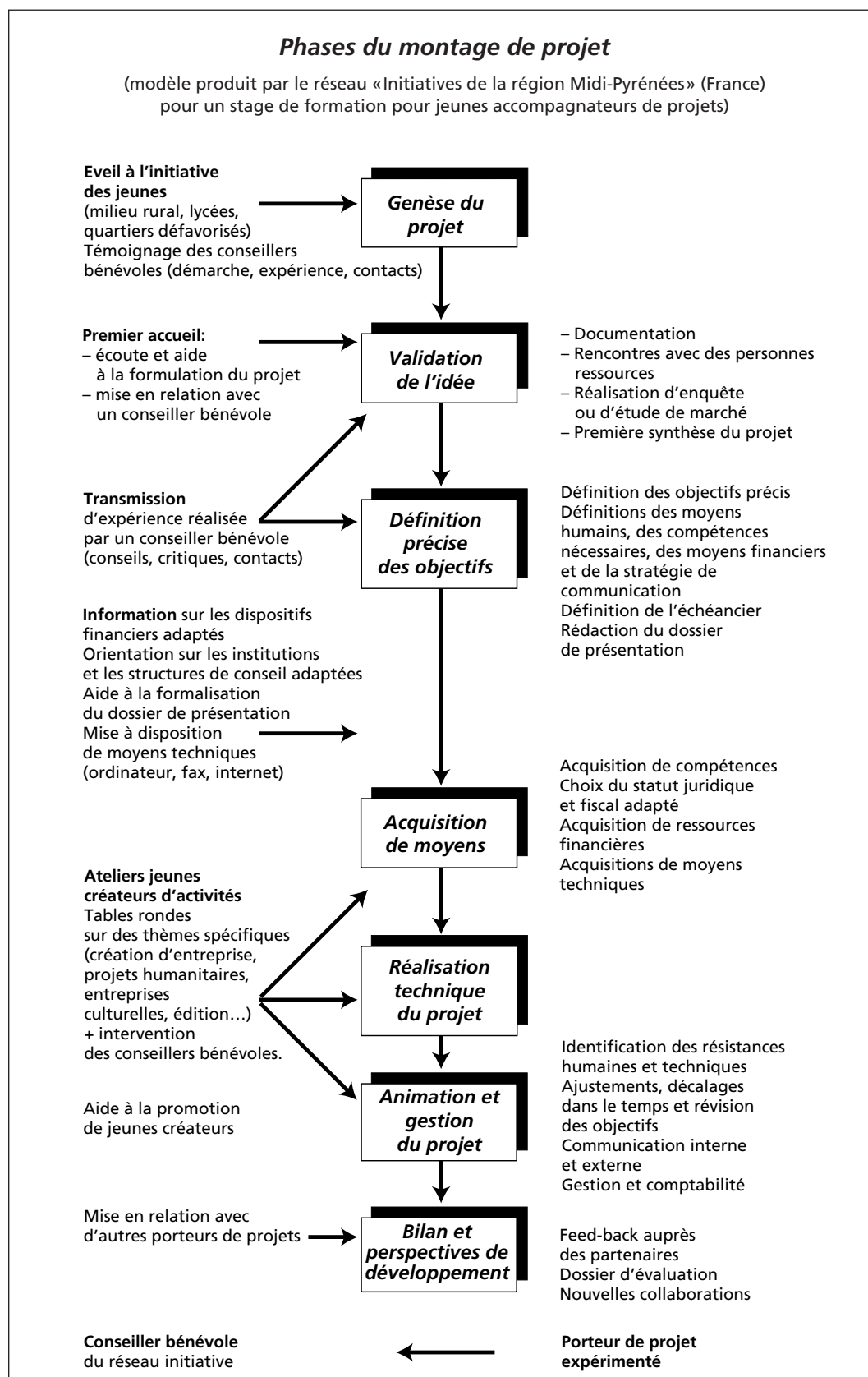
(outil de formation Rui Gomes)



Elaborer un projet à partir de ma fonction dans le projet

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







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

1) Genèse du projet et

Conception, structuration:

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

2) Mise en œuvre:

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

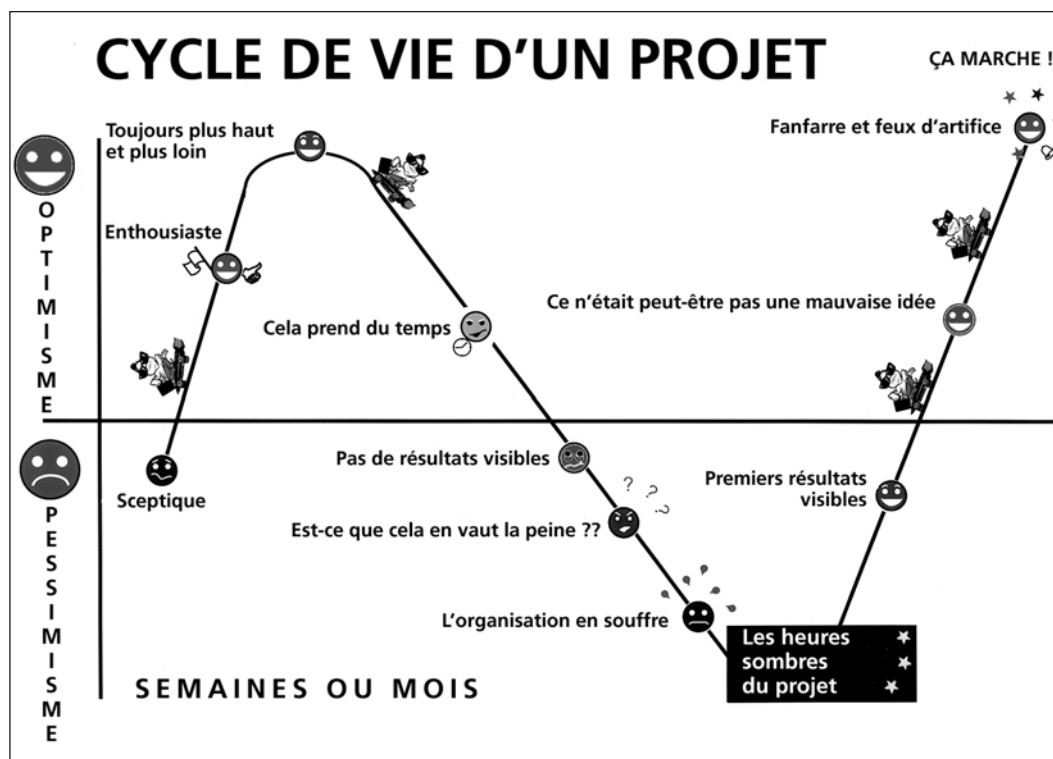
- gestion, accompagnement, ajustement, régulation;
- gestion des ressources.

3) Evaluation:

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

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

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



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



3. Le projet: étape par étape

3.1 Introduction

3.1.1 A propos de la gestion

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

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

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

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

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

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

En conséquence, le porteur de projet doit être:

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



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

Qu'est-ce que «gérer» un projet?

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

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

– Que faut-il gérer?

Il est utile de faire la distinction entre:

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

– Qui gère?

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

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

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

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



- Que font les managers?



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



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

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



Quatre facteurs de la réussite d'un projet !

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

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

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

3.1.2 Suggestion d'un modèle

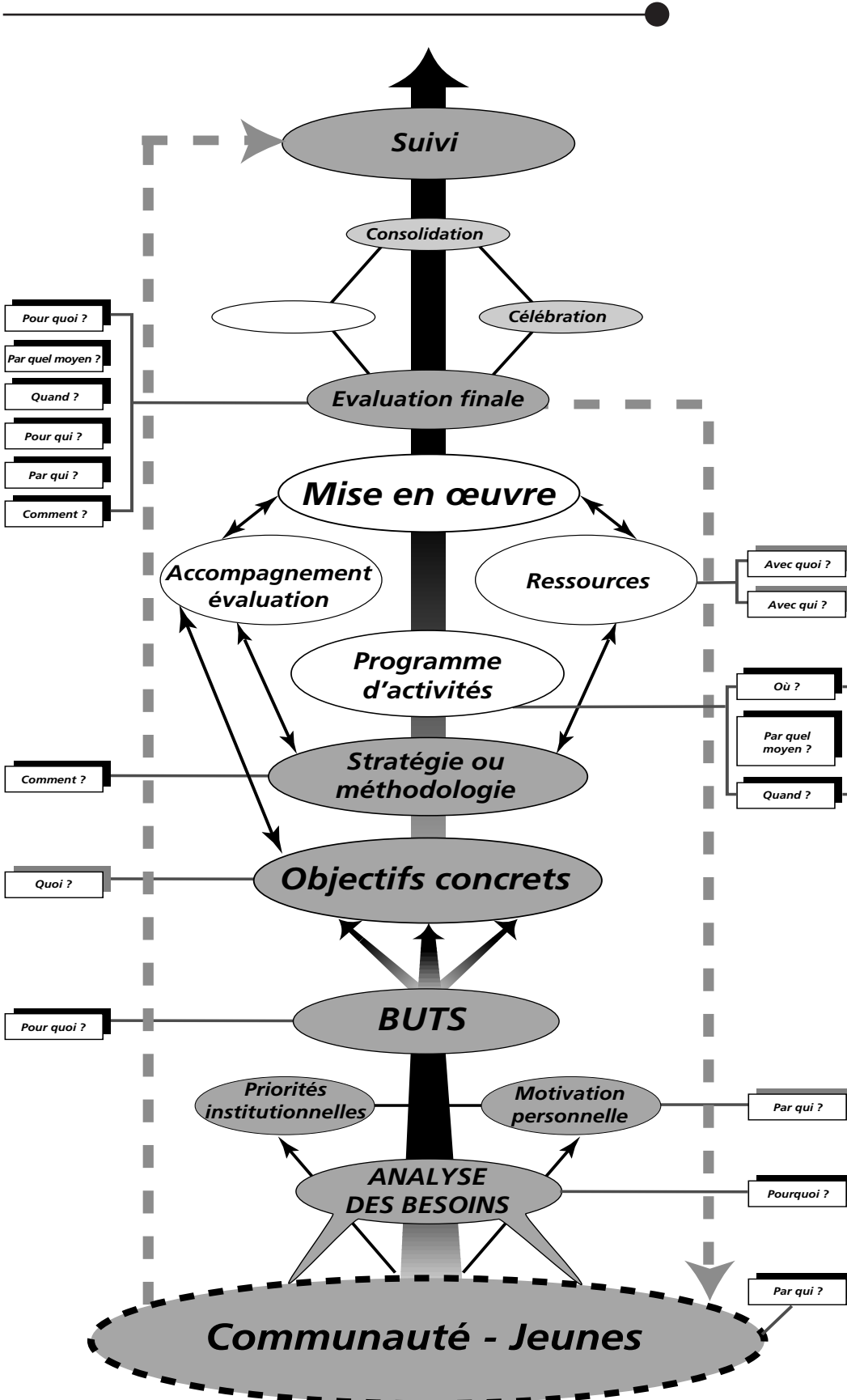
Il existe maintes façons de planifier et de gérer un projet, probablement autant qu'il y a de porteurs de projet, chacun avec sa façon de faire. Il existe aussi de nombreux schémas, autres que ceux présentés dans la section précédente, pour expliquer les différentes étapes de la planification d'un projet.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

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

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

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

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





3.1.3 Définition – Mise en oeuvre – Evaluation

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

Définition

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

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

Mise en oeuvre

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

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

Evaluation

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

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

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

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

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

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

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

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

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



3.2 Définir le projet

3.2.1 Impliquer la communauté

La plupart des projets de jeunesse sont aussi des projets d'intérêt collectif dans la mesure où ils s'adressent à une communauté ou à un groupe de jeunes. La communauté peut être plus large (nationale, par exemple), et le groupe cible peut être très réduit et spécifique selon l'ampleur du projet et ses objectifs. En tous cas, à propos de la communauté, il ne faut pas oublier que le projet est fait :

- pour les individus/les jeunes;
- avec les individus/les jeunes;
- par les individus/les jeunes;

Le projet n'est pas conduit pour l'organisation, les sponsors ou le chef de projet. Pas plus qu'il ne vise une rentabilité financière. Le projet, en tant qu'effort organisé dans la perspective d'un changement social, vise à apporter un élément nouveau aux individus qu'il cible. Quelque chose qui manquait. Quelque chose d'important. Un besoin à satisfaire. En conséquence, il a toujours pour point de départ la communauté. A ce stade, il importe de s'interroger : Quelle est notre relation avec les personnes touchées par ce projet ? Qu'est-ce que je sais d'elles ? Qu'est-ce qu'elles savent de moi ? Quels types de stéréotypes et de préjugés allons-nous devoir affronter ? Comment les surmonter ?

Les individus, la communauté sont la raison d'être du projet. Comment les impliquer dès le départ ? C'est là probablement la question clé de la phase de définition. Cela ne déterminera pas que le succès ou l'échec du projet, mais aussi sa valeur sociale globale.



**Allons à Ban Uppa ! ...
et voyons un exemple
concret de projet
de jeunesse**

Dans cette section, nous allons suivre l'histoire de Ban Uppa, pour illustrer la gestion de projets... et afin d'éclairer la théorie par la pratique.

Nous commencerons notre voyage à Banville, une petite ville encore jeune située à la périphérie d'une métropole et dont une grande partie de

la population d'origine migrante, travaille dans la métropole ou sur les sites industriels voisins. La population de jeunes est proportionnellement plus importante que la moyenne. Banville connaît une pénurie d'emplois et un niveau de réussite scolaire plus faible que la moyenne nationale. Cette communauté qui souffre d'une mauvaise image médiatique est surtout connue pour son instabilité sociale, la délinquance juvénile, les délits mineurs et le trafic de drogue.

Nous travaillons à Ban Uppa – association locale constituée il y a deux ans par des étudiants et des enseignants préoccupés par le manque d'opportunités culturelles pour les jeunes. L'association, dont le principal objectif est de proposer des alternatives pour une vie saine et l'épanouissement culturel et social des jeunes, s'investit principalement dans l'organisation d'activités sportives extrascolaires et d'événements culturels dans le quartier. La plupart des activités s'adressent aux jeunes, mais certaines sont accessibles à l'ensemble de la population.

Nous sommes deux étudiants en travail social / travail de jeunesse qui effectuent leur stage pratique à Ban Uppa et à qui ont été confié le développement du travail et des activités avec les jeunes. Le conseil municipal de Ban Uppa nous a encouragés à concevoir toutes les activités et les projets susceptibles d'être bénéfiques aux jeunes.

3.2.2 Analyse des besoins Pourquoi ?

Pourquoi le projet est-il nécessaire ?

Pourquoi est-il adapté ?

Pourquoi tout le monde devrait-il s'y intéresser ?

3.2.2.1 Analyse sociale

Que nous parlions de réalité sociale, de collectivité ou de société au sens large⁴ – le projet dans lequel nous nous lançons doit refléter les besoins, les conditions et les spécificités des groupes cibles, par rapport auxquels il doit présenter une certaine cohérence.

⁴ L'orientation du projet dépendra fortement de son ampleur sociale et géographique. Il peut concerner un quartier (avec la création d'un centre de jeunes, afin que les jeunes puissent se réunir le soir) ou une réalité plus large, telle que l'Europe tout entière (avec la création d'un réseau de centres de jeunes afin d'influer sur la politique européenne de jeunesse). Cela dépendra bien évidemment du problème abordé par le projet.





Très honnêtement la plupart du temps, l'idée précède le projet (c'est notre idée). «Dieu veut; l'Homme rêve; le projet est né...», pour paraphraser Fernando Pessoa. En termes moins poétiques, il semble que nous anticipions souvent les besoins et que – en combinant des facteurs au hasard – nous distinguions l'opportunité et le besoin d'un projet.

Très souvent, les choses se passent bien ainsi. Ceci dit, de nombreuses idées et rêves n'évoluent pas parce qu'ils ne rencontrent pas l'écho recherché dans la réalité qu'ils souhaitent investir. Néanmoins, le pire est lorsque des projets mal conçus voient le jour malgré tout, parfois contre les intérêts des individus qu'ils sont censés servir, souvent face à leur apathie si ce n'est leur aliénation simplement parce qu'ils ne reflètent pas les besoins de la communauté. La différence se situe dans leur degré d'adéquation aux besoins du groupe qu'ils visent.

L'analyse des besoins nous rappelle que, bien que notre idée soit magnifique et que notre rôle nous semble important, le projet n'a aucun sens s'il ne répond pas à un besoin. Dans le jargon commercial, on pourrait dire: inutile de générer une offre s'il n'existe pas de demande. Dans le secteur social, la démarche qui consiste à générer un besoin pour provoquer une demande est trop risquée pour servir de principe. Nous parlons d'engagement de ressources limitées, d'individus, de participation, de citoyenneté et d'autonomie des jeunes.

L'analyse des besoins doit porter sur les conditions sociales, économiques et politiques qui règnent dans l'environnement du projet et le rendent nécessaire. Elle peut concerner la situation d'un groupe cible ou la situation globale de la communauté. L'analyse sociale est cruciale dans la mesure où elle doit déterminer la finalité sociale et les objectifs du projet, ainsi que le programme d'action à adopter. D'un autre côté, tout projet, notamment lorsqu'il aborde l'exclusion sociale, devrait être ancré dans le contexte social et viser l'apport d'un changement ou l'amélioration de la situation. L'analyse sociale contribue enfin à l'identification du groupe cible.

L'analyse des besoins doit permettre d'évaluer:

- Ce qui est nécessaire ou souhaité par/pour/avec les jeunes concernés
- En quoi le projet est une priorité

- S'il est souhaité par les jeunes et la collectivité
- S'il est différent de ce qui a déjà été fait
- S'il est pertinent par rapport au contexte
- Quels changements le projet peut induire

Pour obtenir des réponses positives à ces questions, ou du moins savoir comment les gérer, les questions et indices qui suivent pourraient être une aide non négligeable:

- Qui a identifié ces besoins en tant que priorité? Les personnes extérieures ou les membres de la communauté?
- Qui a été consulté au sujet de l'intérêt d'un tel projet? Comment se situe-t-il par rapport aux pouvoirs publics et aux initiatives privées de la région?
- Dans quelle mesure prend-il en compte les aspirations, les besoins et les désirs des individus qu'il cherche à aider? Comment les avons-nous impliqués ou consultés dans le cadre de notre analyse des besoins?
- La même chose a-t-elle été faite dans la même communauté ou dans le quartier? Quelle différence un tel projet ferait-il? Pourquoi ne tomberait-il pas dans les mêmes pièges que les projets précédents?

A éviter !...

- Ne commencez pas votre projet contre l'avis des personnes les plus influentes de la communauté! (vous pourriez être victime d'un sabotage!)
- Ne pensez pas que vous savez tout!
- Ne le faites pas pour les jeunes mais avec eux!
- Ne le faites pas simplement parce que c'est la mode!
- Ne restez pas englués dans la passivité, le fatalisme ou le pessimisme!



Quelques conseils :

- Sollicitez l'opinion des personnes impliquées dans le projet !
- Sollicitez l'opinion de plusieurs personnes dont les partenaires et sponsors potentiels, ou seulement celle de ceux dont vous aurez besoin (au moins, vous ne les aurez pas contre vous !).
- Réfléchissez à la dynamique sociale (négative ou positive) que le projet peut enclencher !
- Recherchez les résultats obtenus à l'issu de projets similaires (ont-ils fonctionné ?)
- Souvenez-vous qu'il n'existe pas d'analyse objective.
- Menez le projet lorsque le besoin s'en fait sentir !
- Osez aller contre le courant !



Allons à Ban Uppa !...

Le Conseil d'administration de l'association nous a demandé de définir un projet-phare qui apporte quelque chose de neuf à l'association et à la ville. Compte tenu de la forte population de jeunes et de la délinquance qui sévit (dont tout le monde parle), le Conseil d'administration serait heureux que notre projet aborde cette problématique.

La délinquance est véritablement un problème sérieux qui nuit fortement à l'image des jeunes. Ceci dit, nous nous demandons s'il s'agit réellement d'un problème de socialisation et d'éducation des jeunes (et en particulier des garçons), où si c'est en fait une conséquence de divers autres problèmes, notamment du chômage, de la pauvreté et de la drogue.

En conséquence, nous décidons :

- d'aller à la rencontre des jeunes pour entendre leur avis sur la question ;
- d'organiser une réunion informelle pour aborder le problème avec les jeunes ;
- de parler avec le personnel enseignant et la police locale ;
- de parler avec les associations de parents ;
- de rencontrer d'autres associations locales (de jeunesse).

Analyse des besoins



Comment remplir le formulaire de demande de subvention

- Dans de nombreux formulaires de demande, l'analyse des besoins apparaît dans différentes parties et sections.
- Généralement, cependant, l'analyse des besoins doit figurer au tout début de la partie relative au contexte du projet ou à la genèse de la demande. Certains sponsors vous demanderont même de spécifier votre analyse des besoins, la façon dont vous l'avez conduite et plus couramment, les changements que le projet entend apporter.
- Rappelez-vous que peu de choses sont évidentes pour tout le monde ! Bien souvent, vous devrez expliquer des choses qui vous paraissent évidentes. Assurez-vous que l'analyse que vous exposez dans le formulaire correspond aux priorités de votre sponsor ! Et comme toujours lorsque vous sollicitez des fonds, préservez-vous des ennuis pour aujourd'hui et pour demain : soyez honnêtes !





**Analyse
des besoins**



Suggestions pour la formation

Les questions suivantes ont été utilisées pour un travail individuel ou en groupe dans le cadre de plusieurs stages fortement orientés sur la gestion de projet.



Importance du projet

- a) Pourquoi le projet est-il nécessaire et important ?
- b) Dans quelle communauté/contexte social va-t-il se dérouler ?
- c) Quels sont les problèmes rencontrés par les jeunes/la collectivité ?
 - Comment et par qui ont-ils été identifiés ?
 - Quelles sont les causes de ces problèmes ?
 - Quelles sont les priorités et quels sont les principaux besoins ? Pourquoi ces priorités ?
- d) Quelle est la relation entre la prise de responsabilité des jeunes d'une part, et l'amélioration de leur situation d'autre part ?
- e) Quels sont les changements que le projet entend apporter ?
- f) Qu'est-ce qui est réaliste et réalisable ?
- g) Est-ce que cela a déjà été fait auparavant ?
Est-ce que cela a été fait par quelqu'un d'autre ?
En quoi votre projet est-il novateur ?

Compétences et motivations personnelles

- a) Pourquoi vous lancez-vous dans ce projet ?
Qu'espérez-vous obtenir/apprendre/retirer de ce projet ?
- b) Quelles compétences ou expertise possédez-vous pour conduire ce projet ?
Quelles sont les valeurs qui vous poussent à le faire ?
- c) Vos intérêts et vos valeurs sont-ils compatibles avec les objectifs du projet et le public visé ?
Et avec ceux de votre organisation ?

Rôles et objectifs de l'organisation

- a) Dans quelle mesure votre projet est-il compatible avec les objectifs, les valeurs, les traditions et les expériences de votre organisation ?
- b) Quelle expérience votre organisation possède-t-elle de ce type de projet ?
- c) Votre organisation soutient-elle pleinement votre projet ?
Quels bénéfices pourra-t-elle en retirer ?
Quels sont les risques pour votre organisation ?

Tandis que vous lisez les questions, notez vos réponses et les questions auxquelles vous ne savez pas répondre.



3.2.2.2 Priorités et valeurs institutionnelles *Par qui ?*

Il est rare qu'un individu seul mène un projet. Dans la pratique du travail européen de jeunesse, les projets sont généralement conduits dans le cadre d'une organisation ou d'une institution. Chaque organisation possède ses propres buts et objectifs, ses valeurs et ses expériences personnelles. Le projet doit, dans une certaine mesure, correspondre à ces objectifs et à ces valeurs et les refléter. Dans le cas contraire, l'organisation risque de n'avoir aucun intérêt à investir dans le projet et un conflit risque de surgir entre l'institution, le porteur du projet et le projet lui-même.

Il est donc important de trouver l'organisation appropriée. N'oubliez pas que toutes les organisations ne sont pas en mesure de tout gérer; en tant qu'institutions locales, elles ont à leur charge certaines tâches spécifiques (ex.: école ou police). S'immiscer dans leur sphère de compétence peut ne pas amener de changements positifs. Les valeurs, la pratique et l'expérience de l'organisation vont naturellement conditionner le type de projet à entreprendre et la méthodologie à adopter, mais aussi influencer sur la taille du projet: une petite organisation va être davantage enclined à soutenir un petit projet qu'un grand.

Même si l'idée du projet vient de l'organisation, il y a toujours un processus de négociation implicite ou explicite entre les intérêts, les valeurs et les priorités de l'organisation d'une part, et les besoins exprimés par la collectivité d'autre part; il faut qu'ils se rencontrent quelque part.

Par exemple, l'organisation veut éduquer les jeunes afin qu'ils adoptent un mode de vie sain. L'expérience de l'organisation va probablement également influencer sur la définition du programme et les méthodes de travail adoptées ainsi que sur le choix du groupe cible (pour qui?). Aussi faut-il tenir compte des valeurs de l'organisation (expériences antérieures, image au sein de la collectivité, cohérence, etc.) et pas uniquement parce que celle-ci le souhaite.



Allons à Ban Uppa !...

Nous, Matto et Dali, deux jeunes travailleurs de jeunesse, avons parlé avec les jeunes et d'autres partenaires au sein de la communauté. Il nous semble que la délinquance résulte du chômage, de la consommation de drogues (les jeunes volent pour acheter

de la drogue) et de la dégradation générale des conditions sociales qui génère une attitude d'inattention à l'égard d'autrui. Nous pensons que, quel que soit le projet suggéré, il doit aborder les questions d'estime personnelle et de drogue. Nous estimons qu'il devrait en effet permettre aux jeunes de faire des choses positives afin de briser le cercle vicieux de la violence, de l'exclusion et de l'image négative des jeunes en proposant des alternatives positives (par exemple, voyager à l'étranger).

Cette idée s'avère parfaitement cohérente par rapport aux expériences conduites à Ban Uppa, et le conseil d'administration recherche des moyens pour aborder cette problématique. Lorsque nous avons rencontré nos collègues et les membres du Conseil, nous avons reçu beaucoup de soutien et de suggestions. Ceci dit, il nous a été précisé que l'association devait mener des actions au profit de la communauté tout entière et que, en conséquence, il était important que le projet contribue à améliorer l'image et les relations entre les jeunes délinquants et le reste de la communauté. Et que, en aucune façon, le projet ne devait être moralisateur ou accusateur: de trop nombreux jeunes rencontrent des problèmes et il ne servirait à rien de désigner des coupables. Nous avons reçu le feu vert pour démarrer et soumettre une idée de projet.

Quelques conseils...

- Demandez au conseil d'administration son avis au sujet de votre idée ! Et écoutez ses suggestions !
- Parlez à d'autres travailleurs de jeunesse ou volontaires de l'organisation (il se peut qu'ils aient des projets similaires, vous pourriez avoir besoin de leur aide) !
- Respectez et valorisez ce que l'organisation pourra en retirer !
- Recherchez l'engagement de la part de l'institution, ne vous contentez pas de mots !
- Exploitez les ressources et les expériences de l'organisation !
- Vérifiez si l'organisation convient pour ce projet et vice-versa !
- Assurez-vous que l'image de l'organisation ne nuise pas au projet (et réfléchissez à la façon d'empêcher cela).

Priorités institutionnelles





Motivations personnelles



A éviter !...

- Ne commencez pas votre projet sans le soutien des autres et/ou de l'organisation !
- Ne transformez pas le projet au point qu'il ne soit plus le vôtre !
- N'empiétez pas sur les rôles et les compétences de chacun !
- N'ayez pas peur d'apporter des changements s'ils se justifient et sont cohérents par rapport au projet !
- N'ayez pas peur de partager le travail et les responsabilités !
- Ne laissez pas persister les contradictions entre les valeurs de votre organisation et la réalité du projet !

Comment remplir le formulaire de demande de subvention



- L'organisation est souvent présentée dans le contexte général du projet, même si certains détails administratifs sont généralement demandés séparément. Si le sponsor ne connaît pas bien votre organisation, faites en sorte de mettre en évidence brièvement le lien entre votre organisation et le sujet du projet ou le groupe cible. Vous pouvez aussi faire état de sa crédibilité en mentionnant des exemples réussis de projets. Présentez clairement le lien entre le projet et l'organisation ! – Aucune organisation n'a le devoir d'être active sur tous les fronts !
- N'envoyez pas trop d'informations ou de publicité, à moins qu'on ne vous le demande.

3.2.2.3 Motivations personnelles

Tout travailleur de jeunesse, lorsqu'il démarre un projet, possède ses propres motivations. Celles-ci peuvent être d'ordre professionnel (désir d'expérimenter de nouvelles approches, de progresser dans sa carrière), ou d'ordre personnel (sensibilité particulière aux questions abordées par le projet, désir de voyager à l'étranger, etc.).

Etre clair au sujet de ses motivations est aussi une façon de légitimer son engagement personnel ou sa motivation. Nous ne menons pas un projet uniquement pour les autres, mais aussi pour nous-mêmes. Même si nous sommes guidés par la philanthropie ou l'altruisme, c'est notre désir de servir ou d'aider les autres qui nous guide. Bien, évidemment, il ne s'agit pas de s'aventurer dans un projet motivé par nos seuls intérêts. Néanmoins, il est bon de les prendre en considération.

Si les motivations ne doivent pas figurer explicitement dans la présentation du projet, elles doivent être claires pour le travailleur de jeunesse, car elles vont influencer sur sa motivation à poursuivre le travail et sur son degré d'implication. Cette démarche de clarification des motivations va aussi aider le travailleur à :

- identifier les conflits d'intérêts possibles;
- préserver la possibilité de satisfaire les attentes;
- établir des priorités parmi les attentes;
- obtenir le soutien des autres dans la prise de conscience de ces motivations.

Les motivations sont généralement liées à notre rapport au groupe cible ou au sujet. Cela peut être important dans certains cas, dans la mesure où cela va contribuer à la légitimation de notre engagement et du projet en soi (ex.: je suis également un jeune qui a connu la délinquance). Cela peut aussi accroître notre capacité à mobiliser des individus en faveur de notre projet.

Dans un registre proche de celui des motivations figurent les compétences du porteur de projet, à savoir sa capacité à gérer le projet. Bien que, à proprement parler, cet aspect fasse partie de la section «ressources», il importe que le porteur de projet procède à une auto-évaluation des compétences qu'il possède et/ou doit acquérir (cela pourrait faciliter le fait d'inviter d'autres personnes à se joindre à l'équipe).

Mais, si les compétences spécifiques requises sont trop nombreuses, il faudra mettre l'organisation à contribution ou acquérir les compétences dans un autre contexte (ce qui occasionnera des frais).



Quelques conseils...

- Suivez une formation complémentaire si nécessaire (c'est une opportunité de développement personnel) !
- Discutez de vos objectifs professionnels avec l'organisation !
- Admettez que vous et vos collègues avez votre propre ego et vos besoins !
- Identifiez ce qui vous rend heureux dans le projet (c'est ce que vous voudrez préserver) !
- Servez-vous du projet comme d'une opportunité de développement personnel et d'innovation.

A éviter !...

- Ne faites pas semblant d'en savoir davantage que vous n'en savez !
- Ne soyez pas gêné de poursuivre vos objectifs personnels et professionnels.
- Ne vous mentez pas sur les raisons qui vous font faire ce projet.
- N'ayez pas peur de demander de l'aide.
- Ne vous servez pas des individus ou de l'organisation pour des objectifs purement personnels.

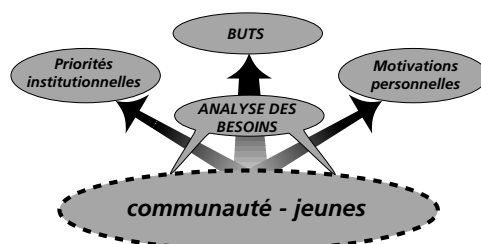
Comment remplir le formulaire de demande de subvention

Aucun formulaire ne vous posera des questions sur vos motivations personnelles, la crédibilité de l'organisation étant le critère premier pour décider de la capacité à conduire le projet.

Souvent pourtant, les sponsors souhaitent savoir qui est en charge du projet, comment la/les personne(s) a/ont été recrutée(s), etc. Sur ce point, vous avez tout intérêt à prouver que ces personnes :

- sont compétentes ;
- ont une certaine affinité avec l'organisation (à condition que cela ne les empêche pas d'avoir le regard d'une personne extérieure) ;
- sont motivées et peuvent être secondées par d'autres personnes pour des tâches ou des fonctions concrètes.

En cas de doute, restez concis ! Ne donnez des précisions que si elles sont utiles à votre demande, car elles risquent aussi de porter préjudice au projet !



A Ban Uppa !...: Les motivations de Mattu et Dali

Nous sommes tous les deux en train de terminer notre formation de travailleurs sociaux (et d'animateurs de jeunesse). Nous voulons que cette expérience soit un succès car cela pourrait nous aider à trouver un emploi. Mattu est né à Banville et y a vécu quelques temps. Il estime qu'il est temps de faire quelque chose d'utile avec les jeunes de sa communauté et il est fier d'y travailler. Il connaît

des personnes à Ban Uppa et pense que, si le projet fonctionne, il pourrait envisager d'y travailler de manière régulière. Dali vient d'une ville pas très éloignée, mais elle ne sent pas chez elle à Banville. Elle veut surtout acquérir de l'expérience et des compétences dans une «zone difficile» ce qui, pour une femme, est d'autant plus important si elle doit être confrontée à des collègues masculins.

Nous sommes tous les deux jeunes et, comme nos collègues à Ban Uppa, nous pensons que personne ne s'occupe réellement des jeunes et n'est prêt à les prendre au sérieux.

Motivations personnelles





3.2.3 Définir les buts Pour quoi ?

Grâce à l'analyse des besoins, nous savons à présent pourquoi le projet est important.

Nous savons ce que recherchent Matto et Dali et ce qui les motive.

Cela devrait nous permettre d'identifier les raisons pour lesquelles nous allons conduire ce projet – quels sont ses buts, c'est-à-dire ce qu'il veut atteindre à long terme.

Définir les buts est la première étape de rationalisation et de concentration. Une fois mis par écrit, leur lecture offrira un panorama du projet: questions abordées, groupe(s) cible(s), méthodologie, porteur du projet, portée géographique, changements visés.

Les buts reflètent la priorité première du projet. Les buts sont souvent définis en termes d'objectifs généraux ou de finalités, que l'organisation/le projet atteindrait en cas de succès complet. Les buts expliquent la raison d'être du projet et ses intentions. Les buts sont comparables au «projet d'entreprise».

Les buts dessinent aussi le cadre éducatif, idéologique et opérationnel de l'ensemble du projet. Quelles que soient les activités que nous décidons d'entreprendre, quelles que soient les méthodologies que nous choisissons, elles doivent être compatibles avec les buts fixés. Aussi, les buts ne doivent-ils pas changer pendant le déroulement du projet car cela impliquerait de modifier aussi le projet.

Pour certaines personnes et dans certains contextes, il est courant de distinguer les buts sociaux et les buts éducatifs. Cette distinction n'est pas toujours utile ou nécessaire mais elle pourrait nous aider à mieux comprendre ce dont nous parlons.

Les buts sociaux

Il s'agit des changements dans l'environnement social ou au niveau de la situation du groupe cible concerné que le projet entend promouvoir (ex.: aider les jeunes de Banville face à l'exclusion sociale, lutter contre la délinquance).

Les buts éducatifs

Si les buts sociaux concernent l'introduction de changements dans l'environnement social, les buts éducatifs concernent des changements au

niveau des individus ou du groupe cible. Autrement dit, la compétence qu'ils développeront et dans quels domaines (ex.: s'informer sur les risques de la drogue ou sur le sida).

Suggestions pour la formation

Les questions suivantes ont été utilisées pour un travail individuel ou en groupe dans le cadre de plusieurs stages fortement orientés sur la gestion de projet

- Que vise votre projet ?
- Quels changements le projet poursuit-il au niveau de l'environnement politique/social concerné (pays, région, communauté, groupe cible, organisation) ?
- De quelle façon entend-il répondre au but général du programme ou de l'organisation de jeunesse dont il fait partie ?
- Quels seraient ses résultats s'il était un succès à 100% ?

Le but doit être condensé et formulé en une ou quelques phrases traduisant l'essence du projet qui puissent être lues de façon presque totalement indépendante du reste de la demande.



A Ban Uppa !...: Le but pour Matto et Dali

Nous entrons à présent dans la phase finale de notre définition du projet. Nous avons consulté des personnes, contrôlé divers éléments et discuté ensemble. Notre impression est que les jeunes de Banville sont réellement démotivés et que certains tombent facilement dans le piège de la délinquance et de la violence, probablement parce que l'avenir leur semble très sombre. La présence de drogues ne fait qu'aggraver la situation. Outre un grave problème sanitaire, cela nuit à l'image de la communauté tout entière et contribue à la montée de la délinquance. Cela génère aussi des conflits au sein des familles.

Nous pensons que le projet devrait viser le renforcement de l'estime de soi des jeunes en leur offrant des alternatives plus saines et en faisant le point sur la drogue. Nous pensons que c'est là la meilleure chose que nous puissions faire.

Lors de la présentation de notre projet au conseil d'administration de Ban Uppa, nous avons défini le but de la manière suivante: **Fournir aux jeunes de Banville des alternatives récréatives saines et mettre un terme à la consommation de drogues dans le quartier en travaillant à l'amélioration de l'estime de soi des jeunes, de leur participation sociale et de leur mobilité intellectuelle.**

Définir
les buts



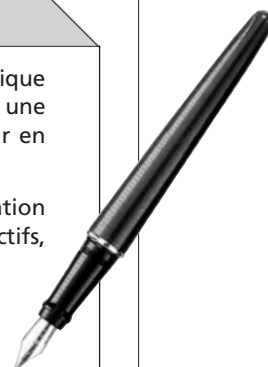


Comment remplir le formulaire de demande de subvention

- Certains formulaires vous demanderont de préciser le but mais, plus généralement, les objectifs. Il vous appartiendra alors de présenter le but comme englobant toute la diversité des objectifs. Dans d'autres cas, la question concernera la description des priorités de l'organisation.



- Mais le plus souvent, le but devra être introduit en guise de suite logique de la présentation du contexte/l'analyse des besoins. Le but est en fait une priorité dans cet océan de besoins; aussi est-il important d'être clair en privilégiant des phrases brèves.
- Le dilemme entre une présentation très spécifique et une présentation générale se posera toujours. Si le but correspond globalement aux objectifs, il doit néanmoins permettre d'identifier:
 - le groupe cible visé;
 - la question à aborder ou les changements proposés;
 - le champ d'action du projet (ex.: ville, quartier, pays);
 - la méthodologie et/ou les valeurs transmises.
- L'exposé du but ne doit pas mentionner de dates, ni le «comment» du projet – ni même les activités (excepté dans des cas exceptionnels). Ces informations figureront en réponse à d'autres questions.



3.2.4 Objectifs concrets

Quoi ?

Loi de la gestion de projet n° 1

«L'un des avantages d'objectifs confus, c'est qu'ils évitent de devoir estimer les coûts»

Un projet se définit en premier lieu en terme de temps (tout projet a un début et une fin) et d'objectifs: par ce qu'il est prévu d'atteindre ou fait durant le projet dans ce laps de temps.

La définition des objectifs est cruciale si l'on veut que le projet soit réaliste et réalisable. A la lecture des objectifs, il doit être possible de se faire une idée précise de ce qui va être fait ou atteint par l'intermédiaire du projet.

Les objectifs sont la traduction dans la pratique des buts du projet. Si les buts sont généraux et d'une grande portée, les objectifs à l'inverse, sont concrets et si possible précis. Les objectifs doivent être définis de sorte à être:

- **Concrets.** Qu'allez-vous exactement tenter d'atteindre? Combien de personnes seront concernées ou impliquées? Combien d'activités sont prévues? Quelles questions spécifiques vont être abordées? Quelles compétences les personnes vont-elles acquérir? Qu'est-ce qui sera changé après le projet en guise de résultat? Qu'est-ce qui sera produit?

- **Multiples.** Un projet peut et doit toujours être subdivisé en plusieurs objectifs. Cette démarche présente plusieurs avantages; elle facilite la planification et le suivi de chacun des objectifs et de l'ensemble du potentiel offert par le projet. Qui plus est, au moment de l'évaluation, il est plus facile d'évaluer les résultats si les objectifs ont été subdivisés. Cela aide aussi à réfléchir à ce qui va être atteint en termes de résultats directs et indirects; d'objectifs sociaux et éducatifs; d'objectifs pour les institutions et pour les participants, etc.

- **Mesurables.** Plus les objectifs sont concrets, plus il est facile de les évaluer. Si l'objectif était d'atteindre 500 personnes, on peut estimer le nombre de personnes effectivement touchées et ainsi, le succès de l'opération. Si l'objectif était d'atteindre «le plus de personnes possible», l'évaluation sera plus ardue et restera vague car (espérons-le), au moins une personne aura été touchée. Il faut en tous cas que quelques objectifs soient définis de sorte à être mesurables.

- **Planifiés dans le temps.** Les objectifs peuvent se répartir entre objectifs à court, moyen et long terme, selon le projet. Mais, dans tous les cas, tous les objectifs doivent être déterminés par rapport à un délai concernant leur réalisation.

Objectifs concrets





Objectifs concrets



- **Réalistes.** Le potentiel de motivation et de responsabilisation que le projet peut offrir ne se concrétisera pas si les objectifs ne sont pas réalisables. Fixer des objectifs trop ambitieux peut impressionner sur le papier mais le plus souvent, votre coup de bluff sera repéré et dans tous les cas, mis en évidence lors de l'évaluation. Il est donc préférable de viser des objectifs plus modestes, concrets et réalisables dont la réalisation effective sera visible, et par rapport auxquels vous pouvez prendre le risque d'obtenir un résultat dépassant les attentes.
- **Flexibles.** La définition des objectifs et de l'ensemble du plan du projet est un exercice qui consiste à préparer et à prévoir plusieurs activités dans la perspective d'un but commun. Alors que la mise en œuvre du projet démarre, des évaluations et des contrôles réguliers, formels ou informels, sont nécessaires. En conséquence, certains ajustements devront être faits et si possible associés à la reconsidération et à la mise à jour de certains objectifs (notamment lorsque certains dépendent du succès des précédents). La notion d'objectifs flexibles n'implique pas que l'on doive pouvoir les modifier en permanence, mais que, dans la recherche de réalisme et d'efficacité, il soit possible d'introduire certains changements avec prudence. Si le but de la planification du projet est précisément de nous permettre d'en conserver le contrôle, alors il est mieux d'adopter des changements conscients, plutôt que d'être contraints de les adopter sans possibilité de choix ou de réflexion sur leur impact au niveau du projet dans son ensemble.
- **Reconnaissables dans les activités.** Les objectifs sont différents des activités; ils représentent ce que nous voulons atteindre ou réaliser par le biais du projet. Ils sont différents des activités dans le sens où les activités sont les moyens d'y parvenir. Toutes les activités doivent tendre vers un ou plusieurs objectifs. Tous les objectifs doivent être directement ou indirectement identifiables à travers une ou plusieurs activités. Aussi, faites attention aux activités qui n'ont aucune correspondance avec aucun objectif et vice-versa!

Les objectifs ne sont pas une fin en soi; le projet est la finalité. Entre les arguments de ceux qui privilégient les objectifs (résultats) et de ceux qui privilégient le processus (la qualité des relations humaines et sociales), nous voudrions souligner qu'il est possible de traduire en objectif l'amélioration ou le développement de la qualité des relations humaines – y compris les attitudes et les relations à l'apprentissage, par exemple. Les objectifs ne sont pas seulement des «produits», mais tout d'abord des cibles à atteindre, matérielles et immatérielles.

Vos objectifs sont-ils
SMART?

Specific (Spécifiques)
Measurable (Mesurables)
Achievable (Accessibles)
Realistic (Réalistes)
Timed (dans le Temps)

Quelques conseils...

- Négociez/discutez vos objectifs avec les personnes concernées (groupe cible, partenaires, collègues, etc.).
- Interrogez-vous sur la façon dont vos objectifs sont formulés et définis.
- Demandez-vous s'il sera possible de les évaluer, comment et quand.
- Songez que si les objectifs ne sont pas clairs pour vous, ils ne peuvent pas l'être pour les autres.
- Prenez des notes et appuyez-vous sur vos objectifs pour mener vos démarches de communication et de présentation (il ne s'agit pas uniquement d'un exercice de collecte de fonds).

A éviter !...

- N'hésitez pas à reconsidérer vos objectifs si vous pouvez justifier pourquoi !
- Ne mélangez pas les objectifs et les activités.
- Ne définissez pas des objectifs que nous n'envisagez pas d'atteindre.
- Ne définissez pas uniquement des objectifs idéaux et non mesurables.
- Ne devenez pas l'esclave du formalisme du projet ! Un projet doit vivre et à la fin, mourir. En conséquence, vous pouvez et même devez introduire des changements (assurez-vous que vous en êtes conscient !).



Comment remplir le formulaire de demande de subvention

- La plupart des formulaires vous demanderont uniquement d'indiquer les objectifs du projet. D'autres vous demanderont de préciser ce que vous voulez atteindre et parfois en plus, de signaler les résultats que vous attendez du projet.
- Une fois que vous avez identifié les objectifs, il ne devrait pas être difficile de les transposer dans le formulaire de demande. S'ils sont «SMART», cela devrait suffire pour donner au lecteur/à la personne chargée de les évaluer un panorama clair de ce que vous voulez faire et de ce que cela implique.
- Les objectifs doivent être simples et faciles à comprendre. Ne les noyez pas dans de longs paragraphes de littérature. Si des explications sont nécessaires, elles doivent apparaître dans l'analyse des besoins. Si elles figurent ailleurs, elles doivent être très brèves.
- Evitez les répétitions.
- N'attendez pas du lecteur qu'il sache ou devine ce que vous voulez faire. Soyez clair. Si vous voulez produire un livre et apprendre aux individus à le lire, dites-le !
- Si vous avez le sentiment que les formulaires sont répétitifs (ex.: buts, objectifs, programme, résultats attendus, etc.), veillez à répondre à toutes les questions, même si vous avez l'impression de vous répéter. Si nécessaire, demandez des explications à l'institution.
- Assurez-vous de la cohérence des objectifs avec l'analyse que vous avez faite et avec l'organisation qui pilote le projet.
- N'oubliez pas que les personnes qui évaluent les demandes possèdent généralement une expérience des projets eux-mêmes. En conséquence, elles savent que l'importance des objectifs prime sur l'impression générale. Leur formulation reflète bien souvent tout le reste. Aussi, prenez le temps de les définir de manière adéquate.



A Ban Uppa !...: Matto et Dali ont rédigé une demande de subvention !

En voici un extrait :
Buts et objectifs de votre projet

But général :

Apporter aux jeunes de Banville des alternatives de loisirs saines et empêcher la consommation de drogues dans le quartier en promouvant l'estime de soi des jeunes et leur participation sociale.

Objectifs concrets :

- Organiser une campagne de sensibilisation de la population aux risques de la consommation de drogues par les jeunes ;
- Organiser et proposer aux jeunes des activités culturelles durant les week-ends à Banville ;

- Charger une équipe d'aller rencontrer les jeunes dans la rue deux soirs par semaine entre mai et octobre ;
- Constituer et former un groupe de huit jeunes, qui puissent intervenir en tant qu'éducateurs et responsables auprès de leurs pairs dans leurs écoles ;
- Réduire d'un tiers le nombre d'actes de délinquance et d'activités criminelles en l'espace d'une année ;
- Générer des synergies et des partenariats entre la police, les établissements scolaires et les travailleurs de jeunesse de Ban Uppa en guise de politiques de prévention ;
- Aider les jeunes à développer des activités significatives susceptibles d'améliorer leur image dans le quartier ;
- Etablir des contacts étroits avec des groupes de jeunes similaires dans au moins deux autres pays européens dans la perspective de mettre en place des échanges de jeunes.

Objectifs concrets





Stratégie et méthodologie



3.2.5 Stratégie et méthodologie

Comment ?

Oui, mais... **Comment** allons-nous procéder ?

La méthodologie est le processus social, éducatif et organisationnel via lequel seront poursuivis les objectifs de manière cohérente; c'est la façon dont les diverses activités s'imbriqueront pour parvenir aux objectifs.

La distinction entre la méthodologie et les méthodes de travail est souvent confuse et déroutante, mais il importe néanmoins de l'établir. La méthodologie concerne davantage l'approche et le concept dans leur globalité; les méthodes sont généralement plus spécifiques à une activité, elles sont la façon de faire certaines choses, de poursuivre des objectifs concrets et de gérer les différentes étapes. La méthodologie va déterminer le type d'activités à organiser et leur séquence. Les méthodes de travail réfèrent généralement à une ou plusieurs façons de faire les choses dans le cadre d'une activité.

La méthodologie est souvent invisible en tant que telle, même s'il est possible de la rendre explicite. Si mon objectif est de gagner le combat contre les trafiquants de drogue, je dispose de plusieurs méthodologies, telles que: les faire arrêter, éloigner les consommateurs des trafiquants, faire arrêter tous les consommateurs ou légaliser la drogue, par exemple. Généralement la méthodologie va être déterminée par un ensemble de facteurs:

- les moyens disponibles (faute de pouvoir nous permettre une campagne télévisée, nous procéderons par le biais de posters);

Suggestions pour la formation

Donc, concrètement, à quoi allez-vous précisément tenter de parvenir au moyen de votre projet...

- De répondre aux besoins identifiés ?
- De rester dans le cadre des objectifs ?
- D'éduquer votre groupe cible ?
- De faire en sorte que le projet soit réaliste ?
- Quels en sont les objectifs clés ?
- Pouvez-vous identifier des objectifs à court, moyen et long terme ?

– Comment/quand pensez-vous pouvoir les évaluer ?

– Quels objectifs peuvent être modifiés ? Lesquels ne peuvent pas l'être ?

– Pouvez-vous faire le lien entre vos objectifs et les différentes activités (alternatives) ?

– Comment et quand pourrez-vous constater si les objectifs ont été atteints ou pas ?

– Est-il clair, à la lecture de vos objectifs et de vos buts... qu'il existe une cohérence entre les objectifs et les buts ?

- l'expérience et l'expertise de l'organisation et des porteurs du projet (nous mettrons alors l'accent sur nos points forts, par exemple: l'organisation de camps de vacances et d'activités en groupes restreints) ;
- la philosophie et les valeurs de l'organisation et du projet (par exemple, nous préférons une approche personnelle directe qui privilégie la personne individuelle à des événements de grande envergure);
- le calendrier et le temps à notre disposition;
- le type de public et l'environnement social que nous visons (il peut s'agir d'un petit groupe local ou d'un large public national anonyme);
- nos propres approches des jeunes, de l'éducation et des projets.

La méthodologie est importante dans la mesure où elle oriente la planification et l'organisation du projet. Une même méthodologie offre diverses alternatives en termes d'activités mais elle donne une première indication de la manière dont les objectifs vont être poursuivis.

Il importe également que la stratégie ou la méthodologie soient expliquées et comprises par les autres, notamment par vos partenaires et les participants. Les individus ont besoin de comprendre le processus auquel vous les conviez pour en bénéficier réellement, pour y contribuer ou y apporter d'éventuels changements. Une méthodologie confuse se traduit généralement par des défauts dans le programme ainsi que par des difficultés à présenter ou à peser les alternatives envisageables.

Voici les aspects clés à considérer en matière de méthodologie:

- **La cohérence.** Les différentes composantes du programme doivent former un ensemble logique



et respecter le cadre défini par les buts et les objectifs. Elles doivent aussi être cohérentes dans leur organisation temporelle (par exemple, d'abord les informations, puis la formation).

- **La consistance.** En dépit de la flexibilité qui fait du projet une entité «vivante», la méthodologie choisie doit être compatible avec ce que nous défendons ou les valeurs que nous prônons. Par exemple, mon projet de campagne contre la fraude fiscale va être sérieusement mis à mal si l'on découvre que nous sommes nous-mêmes des tricheurs... Dans le domaine éducatif – même s'il s'agit d'éducation non formelle –, la cohérence entre le discours et la pratique est fondamentale.

Quelques conseils...

- Envisagez différentes alternatives pour le programme et le déroulement des activités proposées.
- Tentez d'anticiper les effets pervers ou les réactions à la séquence des événements.
- Demandez-vous si vos participants comprennent le processus que vous leur proposez.
- Réfléchissez aux approches et aux valeurs qui doivent apparaître dans le processus de planification et d'organisation du projet.

A éviter !...

- Ne juxtaposez pas différentes activités en espérant qu'elles vont se combiner par miracle.
- Ne vous laissez pas impressionner par la complexité apparente de votre projet. Veillez ceci dit à ce que votre plan soit logique et que vous puissiez l'expliquer.
- Ne confondez pas méthodologie et méthodes. Ces termes sont parfois employés indifféremment l'un pour l'autre, mais ne le faites pas si vous savez quelle est leur signification respective.

- **Efficacité.** Quoi que vous décidiez d'entreprendre en termes d'activités concrètes, l'efficacité doit en être le mot d'ordre. Non seulement pour optimiser des ressources souvent rares mais également pour exploiter au mieux le potentiel généré par le projet. La méthodologie doit par exemple permettre que se développent des synergies, que des résultats soient disponibles au moment le plus opportun, que les évaluations soient conduites alors que les résultats peuvent encore être utilisés, etc.



A Ban Uppa !...: Matto et Dali...

- *Bon, comment allons-nous nous y prendre ?*
- *Et bien, nous allons devoir : organiser des activités pour occuper le temps libre des jeunes, comme des activités sportives ou un café de jeunes... ou encore un week-end de camping...*
- *Nous allons devoir demander aux jeunes ce qu'ils veulent mais pour commencer, nous devons leur montrer que nous sommes prêts à faire quelque chose... bref, nous devons leur donner un bon exemple.*
- *Nous devons aussi aborder la question de la drogue de façon très claire...*
- *Si nous voulons accroître leur estime personnelle et leur participation sociale, nous devons les impliquer et les soutenir. Ils pourraient peut-être mener eux-mêmes le travail sur la drogue. Nous pourrions constituer un groupe...*
- *Mais cela signifie que nous allons devoir les former et les soutenir !*
- *Bon, je crois que sais comment procéder :*
 - *Nous pourrions organiser quelques activités sociales, comme du camping et ouvrir ce café de jeunes. Cela nous permettra de connaître davantage de jeunes et de repérer ceux qui sont le plus intéressés par un travail avec nous.*
 - *Nous pourrions aussi organiser des discussions informelles sur Banville et la violence. Ne serait-ce que pour voir le type de solutions que les jeunes envisagent.*
 - *Nous pourrions organiser quelques stages de leadership pour les plus intéressés – sur l'éducation en groupe de pairs, par exemple. Dans ces stages, ils pourraient alors imaginer les activités qu'ils souhaitent mener.*

Stratégie et méthodologie





Planifier une activité



- *Nous pourrions créer un groupe pour la préparation de la campagne au sujet de la drogue... pour les écoles et pour les familles...*
- *Et nous pourrions alors commencer à organiser un programme d'activités pour les vacances d'été. Je ne sais pas ce qui pourrait les intéresser mais un échange de jeunes me semble être une bonne idée. Pas mal d'entre eux ont manifesté de l'intérêt pour le meeting sportif.*
- *C'est une bonne idée, car cela attirera les médias et pour une fois, des comptes rendus positifs seront faits au sujet de ces jeunes.*
- *Nous devons rechercher des moyens de soutenir les leaders du groupe de jeunes, tant du point de vue des finances que de la motivation. Il faut voir ce que Ban Uppa pourrait faire !*
- *Nous devons parler à la ville de notre projet de jumelage. Ce serait un point de départ intéressant pour établir des contacts avec des projets similaires et si possible, commencer à étudier la faisabilité d'échanges de jeunes.*
- *Oui, cela pourrait être un élément important de motivation pour les pairs ! Ils seraient certainement heureux de pouvoir voyager ! Comme tous les jeunes !*
- *Donc, commençons par mobiliser leur intérêt. Puis nous les consulterons. Nous formerons les responsables pairs et mènerons la campagne. Nous aurons alors noué des contacts et gagné la confiance des jeunes ; cela nous permettra de passer à l'échange de jeunes et au meeting sportif. Nous inviterons les médias. Nous les ferons venir à Ban Uppa*
- *Cela pourrait faire un superbe projet ! Nous pourrions prévoir une sorte de soirée ou de festival, à la fin du projet, pour réunir les jeunes. Ce serait bien d'avoir leur opinion au sujet de notre travail.*
- *Désolé, Dali. Ce n'est pas notre projet, mais leur projet !*

3.2.6 Planifier une activité

Quoi ?
Quand ?
Où ?
De quelle façon ?

Tout ce qui vient d'être mentionné doit à présent être organisé concrètement selon un programme, avec un calendrier, une place pour chacune des activités, etc.

Le programme d'activités est certainement l'aspect du projet le plus visible pour la population. Il reflète aussi nos priorités. Les activités sont en effet le moyen de parvenir aux objectifs que nous nous sommes fixés.

Bien évidemment, chaque activité peut avoir sa fonction et sa valeur propres. Mais, ce qui lui confère son intérêt, c'est précisément sa place dans le projet. Parce qu'il s'agit d'un projet, les activités vont devoir être pensées et programmées les unes par rapport aux autres. De la même façon, les résultats des activités précédentes vont influencer sur les résultats des suivantes. Les activités sont en fait la façon de conduire le projet et de poursuivre les objectifs; on peut toujours imaginer des activités différentes pour chacun des objectifs (dont le choix sera fondamentalement déterminé par la méthodologie).

3.2.6.1 Planification et calendrier

Loi de la gestion de projet n° 2

«La réalisation d'un projet mal planifié exigera trois fois plus de temps que prévu.
Un projet soigneusement planifié prendra seulement deux fois plus de temps»

Dans la planification des activités, le temps est la question la plus délicate à gérer. Il va de soi que les ressources financières, matérielles et humaines sont tout aussi déterminantes, mais le problème le plus fréquemment rencontré par les personnes qui planifient et gèrent le projet est le temps. Parce que les activités sont d'une certaine façon liées entre elles, un retard au niveau de l'une d'elles va décaler toutes les autres, voire nuire à leur synergie.

Lors de l'établissement du programme d'activités, il convient donc de considérer les éléments suivants:

- Il convient de fixer une date pour le début et une date pour la fin du projet (tout projet a un début et une fin).
- Les activités préparatoires, en tant que parties intégrantes du projet, doivent également être prévues dans le calendrier des activités. Il convient donc de les intégrer dans le programme.
- Il faut vérifier que les objectifs sont définis et effectivement traduits par l'une ou l'autre activité. Il faut également vérifier que chaque activité correspond bien à un objectif.



- Interaction entre les activités: de quelle façon les résultats d'une activité vont-ils être exploités pour la suivante? Quelles activités dépendent des autres?
- Quel type de préparation les diverses activités nécessitent-elles? Certaines devront peut-être être abordées individuellement en tant qu'activités à part entière.
- Le programme et le calendrier correspondent-ils à la réalité qui vous entoure? Prennent-ils en considération les différents calendriers institutionnels (ex.: vacances scolaires)? Le programme respecte-t-il les dates butoirs imposées (ex.: date de dépôt des candidatures, de remise des rapports, etc.)?
- Est-il gérable? Est-il faisable?
- Avez-vous tenu compte des évaluations d'activités ou de projets antérieurs pour faire le meilleur choix?
- Quelle est la marge laissée aux contingences? Quelles alternatives avez-vous envisagées? Que se passera-t-il si une activité est annulée?

Organisation temporelle et calendriers

Vous pouvez utiliser un calendrier pour planifier votre projet. Il devrait être constitué du même

nombre de mois que celui couvert par votre projet. Vous pouvez aussi replacer les différentes activités en perspective, en notant sur l'axe vertical les différentes activités et en dessous de chaque mois, ce qui doit être fait pour chacune d'elles.

Souvent, une multitude de petites tâches et de démarches préalables ne sont pas prises en considération (ex.: solliciter des subventions, contacter les partenaires, évaluer les intérêts des jeunes, informer les médias, réserver des places, etc.).

De la même façon, lorsque les activités se terminent, beaucoup reste à faire: faire les comptes, remercier, rédiger les rapports, procéder à l'évaluation, produire la documentation, planifier le suivi, etc.

Dans le programme d'activités d'un projet, vous devez imaginer une succession de courbes paraboliques (les activités) qui se superposent partiellement. Cela représente mieux la dimension d'un projet en termes de «tâches dans le temps». Ne pas avoir conscience de cette réalité conduit généralement à l'obligation de devoir annuler des activités, retarder des projets... ou encore à des projets sans fin!

Quelques conseils...

- Contrôlez ce qui a déjà été planifié dans la communauté durant cette même période.
- Réfléchissez aux projets que les institutions publiques ou privées s'empreseraient de financer ou de soutenir.
- Intégrez l'ensemble des activités dans un même calendrier ou établissez votre programme puis contrôlez s'il est réaliste.
- Réservez du temps pour la planification, la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation! Mais aussi pour rédiger les rapports!
- Pensez à prévoir du temps pour des évaluations et des contrôles réguliers.
- Établissez votre calendrier de travail personnel, même si le public n'a besoin de voir que le calendrier des activités.
- Dressez la liste des objectifs par rapport aux activités. Vous devrez peut-être reconsidérer les uns ou les autres.

A éviter!...

- Ne faites pas dépendre votre projet d'une seule activité.
- Ne sous-estimez pas le temps dont vous aurez besoin! Il y a de fortes chances que vous en manquiez!
- Ne prévoyez pas un trop grand nombre d'activités sur une même période.
- Ne surestimez pas vos capacités. Vous aurez forcément besoin d'énergie et de périodes de récupération!
- N'en restez pas au stade la planification! Vous devez à un moment commencer à organiser et à mettre en œuvre!
- N'oubliez pas que le programme parfait n'existe pas.

**Planifier
une activité**



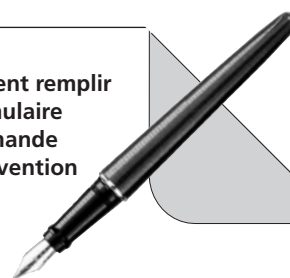


Suggestions pour la formation

1. Quelles sont les différentes parties de votre projet ?
2. Qu'est-ce qui va se passer concrètement ?
 - Quand allez-vous faire quoi ?
 - Avec qui allez-vous le faire (colègues, partenaires, participants) ?
 - Quel est votre rôle dans chacune des activités ?
 - De qui allez-vous avoir besoin pour vous aider/soutenir/assister ?
 - Comment ces personnes vont-elles être préparées ?
3. En quoi votre projet s'inscrit-il dans un programme cohérent ? (Quel est le rôle de chaque activité ?)
 - Par quoi allez-vous commencer ?
 - Par quoi allez-vous terminer ?
 - Quelles sont les activités qui forment la colonne vertébrale de votre projet ?
 - Quelles sont les activités secondaires ?
4. Tous vos objectifs sont-ils couverts par les activités ?
5. A quel point votre programme est-il flexible ? A quel point est-il clair ?
6. A quel point est-il réaliste ? Où allez-vous trouver le soutien nécessaire ? De quel soutien avez-vous besoin (ressources) ? Qu'allez-vous faire pour obtenir ce soutien ?
7. Croyez-vous sérieusement en votre plan ?



Comment remplir le formulaire de demande de subvention



• La plupart des formulaires comportent une question spécifique sur les activités ou sur le programme. Quoi qu'il en soit, le plus souvent (malheureusement !), vous devrez faire une demande pour chacune des activités. Mais, qu'il s'agisse du programme d'activités d'un projet global ou du programme d'une seule activité, vous devrez fournir suffisamment d'informations et de renseignements sur quand, où, pour qui, avec qui... au moins sur les parties visibles. Vous devrez aussi faire figurer quelques-unes des activités de préparation ou d'évaluation, à moins que cela ne vous semble sans intérêt ou susceptible de nuire à vos chances de bénéficier d'un soutien (ex.: parce que ces activités se situent hors du cadre temporel du projet).

• Le plus important ! Assurez-vous que les informations fournies sont exactes et compatibles avec le budget (ex.: si vous précisez que vous envisagez de faire appel à un caméraman professionnel pour filmer la représentation, veillez à ce que la représentation fasse bien partie du programme et que les honoraires de l'expert figurent dans le budget). Dans le cas contraire, cela attesterait d'une médiocre préparation du projet.



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 !)

Février-mars : _____	Contacter les sponsors, les organismes de financement et les partenaires étrangers. Préparation du week-end de camping.
Avril : _____	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
Mai : _____	Ouverture du café des jeunes tous les soirs, du jeudi au dimanche. Activités et discussions informelles avec les jeunes
Juin : _____	Préparation du stage de leadership pour les responsables des groupes de pairs
Juillet : _____	Meeting sportif
Août : _____	Echange de jeunes (organiser l'échange de jeunes avec les villes jumelées).
Septembre : _____	Stage de leadership. Réexamen du projet à la lumière des résultats obtenus.
Octobre-décembre : _____	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
Décembre : _____	Nous avons bien évidemment prévu une soirée pour fêter la Nouvelle Année !
Janvier-février : _____	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 œuvre. Après la planification du projet, le temps est venu de travailler à sa mise en œuvre. Très honnêtement, ces deux phases se chevauchent souvent, parce que certains aspects de la planification sont du domaine de la mise en œuvre.

Nous n'allons aborder que deux aspects de la mise en œuvre, 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 abordée 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, déléguez!	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**

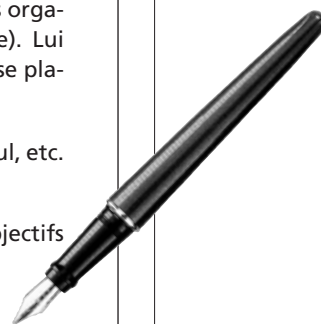


Comment remplir le formulaire de demande de subvention

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**





- 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 exigent 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:

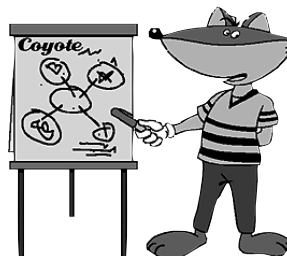
- des fonds publics, c'est-à-dire des fonds consentis par l'Etat pour contribuer au développement de certains secteurs de la société civile. Ils sont

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.

**Finances...
Recherche
de financements**





**Finances...
Recherche
de financements**



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.



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**





**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 ?



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.

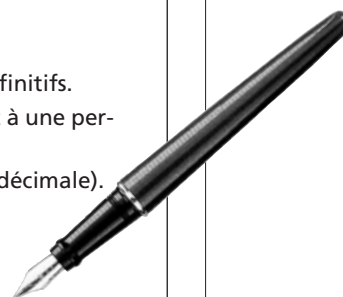
Recettes

- 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.

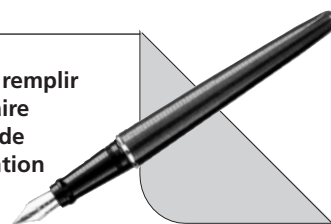
Les ressources en matériels incluent différentes choses, telles que les salles de réunion, les photocopieuses et les ordinateurs, les véhicules pour les déplacements, la nourriture et les boissons fraîches. Il est intéressant, notamment si vous travaillez au plan national ou local, de dénicher des possibilités 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 financière-ment). 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:

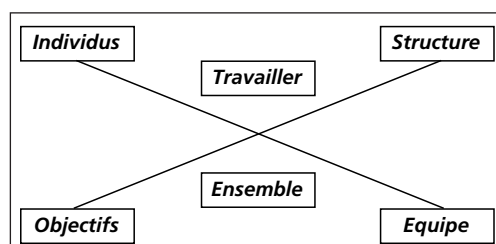
- la valeur des équipes multiculturelles;
- leurs spécificités et leurs pièges;
- suggestions pour travailler en équipe.

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
Au niveau individuel 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... <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> Au niveau de l'équipe 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. <i>Une discussion ouverte et franche peut aider à résoudre ces difficultés au niveau de l'équipe.</i>	Objectifs 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. <i>Si les objectifs sont trop vagues, arrêtez le travail et rediscutez des objectifs.</i> <i>La coopération se renforce si les membres de l'équipe doivent travailler ensemble pour atteindre les objectifs.</i> Structure 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. <i>Cette question exige également des discussions et une communication ouverte.</i>



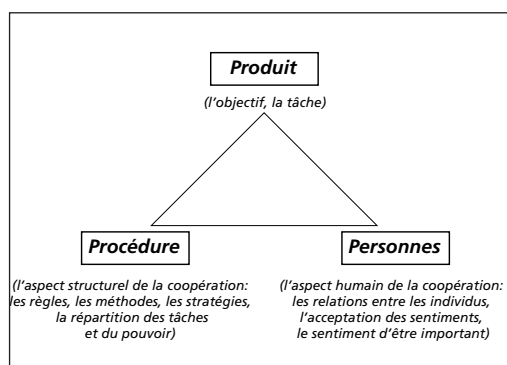
Pour qu'une équipe fonctionne de manière efficace, ces quatre pôles doivent être équilibrés... ce qui n'est pas facile dans une équipe faite de personnes présentant une grande diversité de besoins, d'attentes, de capacités, de compétences sociales, et parfois même des antécédents et une culture différentes. 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

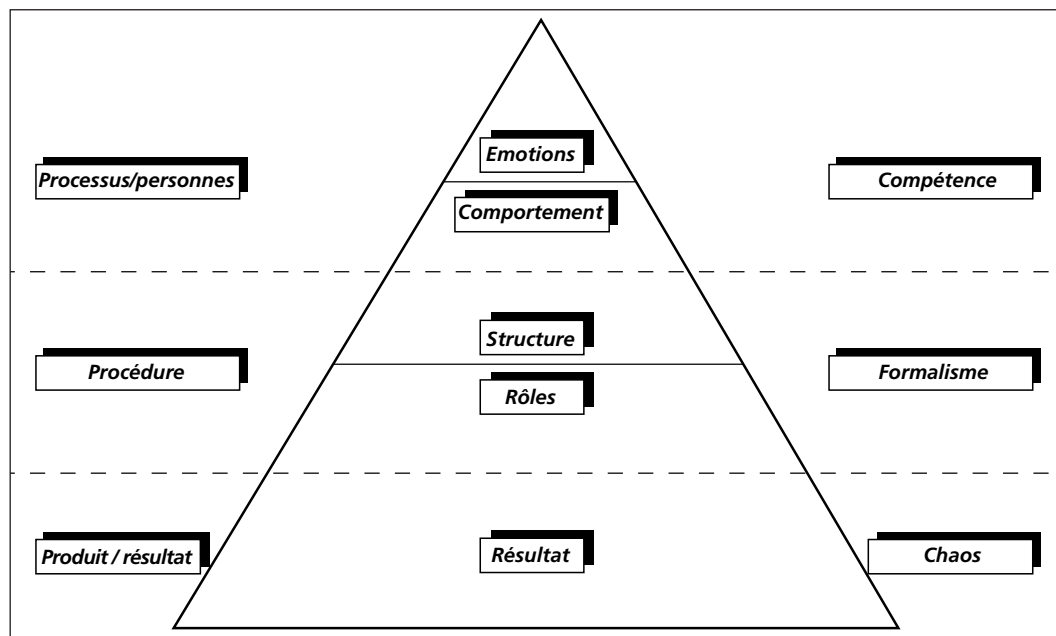




Travailler en équipe



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 devions 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.

Évaluation 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

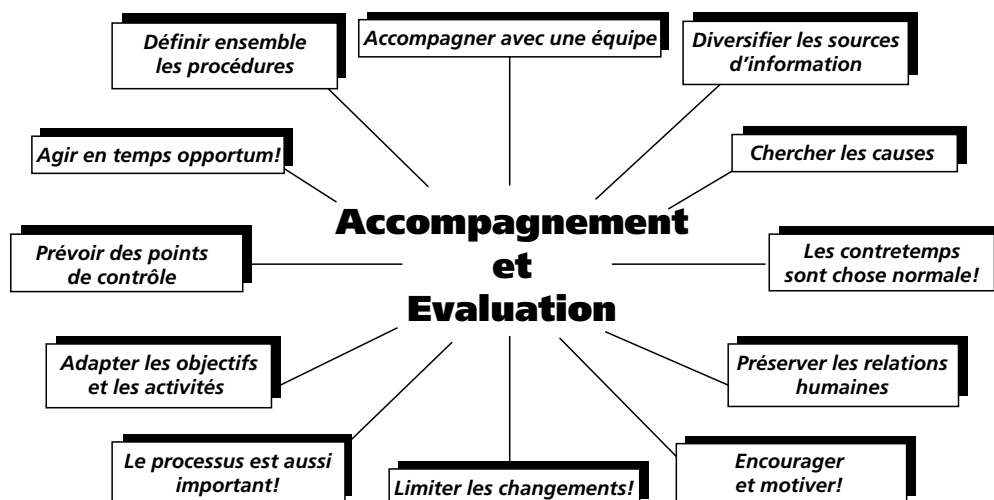
Loi de la gestion de projet n° 5 :

«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»⁵. 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.

⁵ American Heritage Dictionary



Evaluer,
suivre,
finaliser





**Evaluer,
suivre,
finaliser**



Evaluer (*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 soignée»⁶. 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.

⁶ 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



3.4 Evaluer le projet

Tandis que le programme d'activités se termine, le projet est en train d'arriver à son terme. Mais, avant de le «clôturer de façon formelle»⁷, une évaluation finale est nécessaire. L'évaluation marque la fin du projet en définissant le cadre temporel considéré. Souvenez-vous: un projet doit avoir un début et une fin.

En vérité, cependant, la fin du projet est porteuse d'un nouveau projet, à moins qu'elle ne soit tout simplement suivie de la poursuite du projet initial. Aussi l'évaluation doit-elle considérer les suites du projet.

L'évaluation peut être décrite comme le processus de collecte d'informations et la définition de critères visant:

- une évaluation des résultats obtenus;
- une explication des résultats;
- une meilleure planification des projets à venir.

L'évaluation ne concerne pas la justification des sommes dépensées, les politiques de relations publiques, les stratégies de financement ou encore la recherche d'excuses pour expliquer sa propre faiblesse. Pourtant, l'évaluation est souvent confondue avec ces points, ou restreinte à l'un ou plusieurs de ces points, précisément parce qu'elle est liée à ceux-ci.

L'évaluation est un outil performant pour planifier et plus particulièrement, améliorer nos aptitudes, nos projets et nos activités. Il faut aussi la concevoir en tant que levier stratégique dans le processus visant le changement social car sa principale force réside dans sa capacité à nous faire faire les choses mieux que précédemment. D'une manière générale, nous devrions conduire des évaluations pour les raisons suivantes:

- Nous voulons continuer à apprendre et à développer nos compétences et nos capacités.
- Nous voulons constater les fruits de nos efforts et de nos actions.
- Nous voulons consolider et valider une expérience d'apprentissage.
- Nous voulons mesurer notre efficacité.

⁷ De façon formelle parce que en réalité, les activités générées par le projet vont se poursuivre; ce qui n'empêche pas que le projet en soi doive avoir une fin.

- Nous voulons voir sur quels points nous pouvons nous améliorer.
- Nous voulons engager les individus dans leur processus d'apprentissage ou de développement personnel.

L'évaluation peut dans certains cas apparaître comme une démarche délicate et effrayante, lorsque:

- Nous sommes contraints de la conduire.
- Nous avons peur des résultats qu'elle pourrait révéler.
- Nous ne savons pas comment nous y prendre.
- Nous savons que les résultats ne serviront à rien, qu'aucun changement ne se produira.

L'évaluation finale d'un projet devrait inclure:

- Les résultats obtenus;
- Les objectifs atteints;
- La gestion financière;
- L'impact sur l'organisation;
- Le processus.

Evaluer les résultats

Nous faisons à présent le point sur ce qui a été atteint par l'intermédiaire du projet, directement ou indirectement. Nous devons évaluer les résultats obtenus (à tous les niveaux), en distinguant les résultats attendus des résultats non planifiés, mais néanmoins obtenus. Bien sûr, il sera important de déterminer dans quelle mesure les résultats sont la conséquence du projet (ou s'ils devaient de toutes façons se produire).

Par résultats, nous entendons les changements au niveau de la réalité sociale que nous visions au premier chef, mais également les changements intervenus au niveau des individus (processus social et éducatif) dans les organisations et les partenariats, au niveau des relations au sein de la communauté, etc.

Evaluer les objectifs

L'évaluation finale va naturellement impliquer de confronter les résultats aux objectifs initiaux, à la condition que ces derniers aient été concrets et mesurables. Plus les objectifs sont concrets, plus il est facile de les évaluer. Entre «dépassé» et «non atteint», l'évaluation va permettre de mesurer dans quelle mesure chaque objectif a été atteint. Par définition, la plupart des objectifs d'ordre éducatif sont difficiles à évaluer parce

**Evaluer,
suivre,
finaliser**





**Evaluer,
suivre,
finaliser**



qu'ils ne sont pas faciles à quantifier, à mesurer et même à évaluer. D'où l'importance de définir ne serait-ce que quelques objectifs mesurables au moment de l'élaboration du projet. Lors de la présentation de l'évaluation, vous disposerez alors de quelques chiffres et aspects quantitatifs sur lesquels appuyer votre appréciation qualitative.

Evaluer la gestion financière

L'évaluation de la gestion financière est importante dans tout projet et pas seulement parce que vous aurez à présenter un rapport financier à vos financeurs, à l'organisation, etc. Outre le fait de mesurer l'ampleur du déficit (le cas échéant), ce rapport permet de faire le point sur les éventuelles nouvelles sources de financement accessibles à l'organisation, sur l'affectation principale des sommes, etc. Qui plus est, il est également intéressant de se pencher sur les choix différents qui auraient pu être faits concernant l'affectation des ressources.

Evaluer l'impact sur l'organisation

Il est intéressant d'évaluer l'impact au niveau de l'organisation des projets qui représentent une innovation significative. Cet impact peut se traduire en termes de nouvelle expérience ou d'expertise, de nouveaux membres et partenariats, de réputation renforcée, de ressources supplémentaires, d'aptitude à toucher de nouveaux publics, etc.

Evaluer le processus

Ainsi, les résultats ne sont pas que des aspects tangibles. Il peut aussi s'agir d'apprentissage ou encore d'expériences acquises dans un certain domaine. Pour les enregistrer et les comprendre, il est nécessaire de procéder à l'évaluation du processus de planification et de gestion du projet dans lequel les individus se sont investis. Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment? Quels enseignements peut-on tirer de la planification et de la gestion du projet? Que peuvent retenir les individus du processus de pilotage du projet?

3.4.1 Préparer et conduire une évaluation

Le succès de l'évaluation, quelle que soit sa forme, dépend de trois conditions fondamentales:

Le temps

Pour permettre son évaluation, tout projet doit avoir un début et une fin. Cela ne signifie pas

qu'il faut stopper le projet mais mettre en place des points pour «s'arrêter et regarder en arrière». Cela vaut tant pour les évaluations finales qu'intermédiaires. Une gestion du temps inadaptée va rendre impossible l'introduction de changements dans le projet aux moments opportuns, ou provoquer une perte de contrôle du processus et de l'objectif de l'évaluation. Il convient également de tenir compte du temps dans la préparation de l'évaluation si l'on veut qu'elle permette de prendre note d'informations et de données capitales à un moment donné.

Une bonne définition des objectifs

Définir des objectifs concrets (et être capable de les différencier des buts généraux) est l'une des étapes cruciales de l'élaboration d'un projet et de la mise en œuvre de l'évaluation. Le manque de clarté des objectifs provoque généralement une perte de contrôle du projet, dans sa dimension éducative et pratique. En effet, concernant le résultat final, il y aura alors confusion entre les résultats obtenus et les objectifs visés. Les objectifs peuvent (et doivent) être modifiés, notamment en conséquence des évaluations intermédiaires. Ceci dit, ils doivent toujours être les plus clairs possibles et être mis par écrit ou explicités à l'ensemble des partenaires du projet.

Une bonne planification de l'évaluation

L'évaluation est une démarche simple, mais elle peut être d'autant plus facile et efficace qu'elle est planifiée dès le début. Planifier l'évaluation ne veut pas forcément dire la préparer, mais au moins prendre conscience de sa future nécessité et donc, de la nécessité de disposer des informations indispensables à sa mise en œuvre. De fait, concernant certaines de ces informations, il n'est possible de se les procurer qu'au tout début du projet (si je conduis un projet sur le degré d'alphabetisation, il sera utile/nécessaire de connaître le degré d'alphabetisation du public cible au début du projet).

Les conclusions de l'évaluation devraient servir de support pour décider de la suite ou de la continuation du projet, en examinant une nouvelle fois les conditions sociales et ce qu'il faudrait encore faire. Pour en terminer avec notre exemple, le projet de sensibilisation aux problèmes de la drogue a été un véritable succès (la consommation de drogues des jeunes a diminué de moitié), mais nous constatons à présent qu'il faut offrir aux jeunes des opportunités pour occuper leurs loisirs différemment, que les leaders du groupe de pairs ont besoin de soutien pour leurs projets, ou que l'action nécessite d'être poursuivie dans un quartier particulier de la ville.



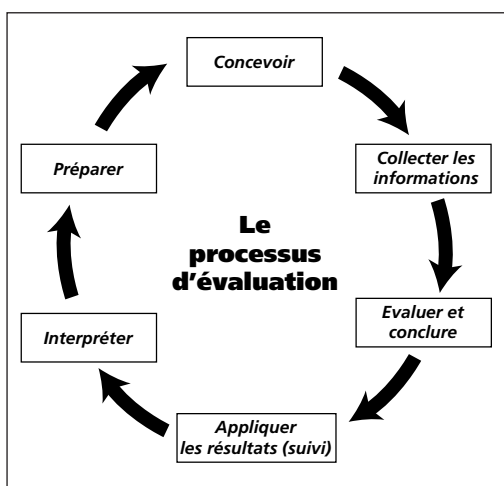
3.4.2 Evaluation et planification

Dans le processus de planification et de pilotage d'un projet, l'une des principales fonctions de l'évaluation est de nous permettre de constater l'opportunité et l'adéquation du projet et de l'ensemble des activités par rapport aux besoins sociaux qui ont déterminé les objectifs du projet.

L'évaluation finale impliquera naturellement de confronter les résultats aux objectifs initiaux, mais également aux raisons (sociales, institutionnelles, personnelles) qui ont motivé le projet, de sorte à tirer les conclusions qui s'imposent (la réalité sociale a changé, les problèmes persistent et le projet doit être poursuivi, ma motivation s'est renforcée, etc.). C'est le résultat de cette analyse qui va déterminer les suites du projet (leur nature, leur forme, leur ampleur, etc.).

3.4.3 Planifier une évaluation

La planification d'une évaluation peut se dérouler de la même façon que la planification d'un projet: détermination des objectifs, des méthodes de travail, du plan d'action, etc. Le graphique⁸ qui suit illustre quelques-unes des étapes d'un processus d'évaluation. Les évaluations ne sont pas toujours ainsi planifiées ou conduites (et elles ne le «doivent» pas) mais de façon implicite, tous ces éléments sont et devraient être présents.



Préparer

Préparer une évaluation consiste tout d'abord à en fixer le but et l'objet: pourquoi l'évaluation est-elle nécessaire? Qui en a besoin? Qui devrait y prendre part?

⁸ Inspiré de Warren Feek, *Working effectively*, 1988

Concevoir

Après avoir défini clairement le but de l'évaluation, nous devons en préciser les objectifs, à savoir ce qui va être évalué (l'utilisation des ressources, les méthodes éducatives, les résultats, l'impact, etc.). Ces objectifs détermineront les indicateurs ou les critères (qualitatifs, quantitatifs) et le moment de l'évaluation.

Collecter les informations

Une fois les indicateurs et les critères définis, l'étape suivante consiste à collecter les informations (données) nécessaires (Combien de personnes ont participé au projet? Qu'ont-elles appris? Qu'ont-elles fait après ? etc.). Les critères et les objectifs détermineront la façon de collecter les informations (rapports écrits, entretiens, pendant ou après le projet, etc.).

Interpréter les informations

Que signifient les données et les informations dont nous disposons? L'interprétation, comme les étapes qui suivent, met en lumière l'un des défis majeurs de l'évaluation: l'objectivité. Il y a toujours plusieurs façons d'interpréter la réalité et les individus peuvent influencer sur l'évaluation du fait de leurs propres intérêts et préoccupations. En conséquence, il est essentiel d'être conscient de cette nécessité d'objectivité.

L'interprétation peut être facilitée (et indiquer le chemin vers les conclusions) par la comparaison des informations avec d'autres expériences de même nature.

Evaluer et conclure

L'évaluation est en fait le processus qui consiste à tirer les conclusions appropriées à partir des informations collectées. Il s'agit d'analyser les raisons de ce qui s'est produit, de mettre en lumière les résultats et de les appréhender dans le contexte des buts initiaux et des objectifs du projet.

Appliquer les résultats

Toutes les informations et les conclusions qui en sont tirées sont d'une certaine façon dénuées de sens si l'on n'en fait rien. Sans le désir de changer et d'admettre les résultats obtenus, la fonction de l'évaluation en tant que vecteur de changement social disparaît. Les sources de résistance au changement sont diverses (institutionnelles, personnelles, politiques, etc.). Elles peuvent néanmoins être minimisées par l'objectivité de l'évaluation, mais aussi dépendre des personnes qui ont participé à sa mise en oeuvre.

**Evaluer,
suivre,
finaliser**





**Evaluer,
suivre,
finaliser**



Quelques conseils...

- Impliquez différentes personnes dans l'évaluation, et prenez leurs contributions au sérieux.
- Examinez les résultats de projets similaires. Des tendances ou des aspects sont-ils comparables ?
- Gardez à l'esprit l'analyse originelle des besoins ainsi que les buts et les objectifs.
- Souvenez-vous qu'il n'existe pas d'évaluation « objective ». Néanmoins, vous pouvez en limiter le degré de subjectivité (en diversifiant les sources et les méthodes).
- Reprenez les résultats et l'impact du projet avec les jeunes. De cette façon, vous les aiderez à comprendre les changements.
- Pensez à l'évaluation lorsque vous planifiez et menez votre projet (si possible, n'attendez pas la fin !).
- Mettez en évidence les contradictions ou les différences d'opinion sur les questions pour lesquelles il n'y a pas de conclusions ou de données claires.
- Attendez-vous à être mal compris !

A éviter !...

- Ne restez pas englué dans le négativisme de certaines évaluations. Souvenez-vous que de nombreuses personnes continuent à penser que l'évaluation n'est là que pour signaler les aspects négatifs, c'est-à-dire ce qui n'a pas fonctionné. Faire preuve d'honnêteté ne signifie pas ne pas mettre en lumière les aspects positifs (notamment pour les sponsors).
- Ne vous servez pas de l'évaluation pour résoudre les conflits (même si cela peut être un point de départ...).
- Ne vous sentez pas agressé si quelqu'un ne fait pas les choses exactement comme vous l'aviez prévu ou pensé. Respectez l'évaluation des autres.
- Ne gardez pas les résultats pour vous !
- Ne vous focalisez pas sur ce qui ne peut être changé ; concentrez-vous sur des domaines dans lesquels des changements sont possibles.
- Ne conduisez pas une évaluation sans l'avoir planifiée.

Suggestions pour la formation

La grille d'évaluation ci-dessous a été conçue pour le stage de formation de longue durée « Participation et citoyenneté ». Elle a été utilisée pour la préparation des participants à l'évaluation de leurs projets.



Evaluation : grille de réflexion personnelle

Cette liste de questions a pour objet de vous aider à reconsidérer différents aspects de la planification, de la gestion et de l'évaluation de votre projet. La liste n'est pas exhaustive, et vous n'êtes pas obligé de répondre aux questions par écrit. Elles sont destinées à vous aider à vous souvenir et à comprendre ce qui s'est passé durant/avec votre projet et pourquoi, de sorte à mieux vous préparer à l'expliquer au reste du groupe et à l'évaluer avec eux. Vous êtes libre de prendre toutes les notes que vous souhaitez, d'ajouter des éléments, etc.

L'évaluation de mon projet jusqu'à présent...

1. Par rapport au plan du projet

L'analyse sociale

- Etait-il pertinent ?
- Etait-il approprié ?
- Etait-il nouveau ?
- Etait-il partagé par les autres ?
- Est-il encore valable aujourd'hui ?
- Qu'est-ce qui a changé depuis ?

Notes :



Le projet et mon organisation

- L'organisation l'a-t-elle adopté ?
- Est-ce qu'il s'inscrivait dans son programme d'activités ?
- Quels obstacles ai-je rencontrés ?
- Des collègues ont-ils participé ? Quand et Comment ?
- Quelles résistances ai-je rencontrées ? Pourquoi ? Comment ont-elles été surmontées ?
- Qui étaient mes alliés ? Que pouvaient-ils retirer du projet ?

Notes :

Mes motivations

- Ont-elles été satisfaites ?
- Me suis-je découvert de nouvelles motivations ?
- Qu'ai-je gagné ?
- Est-ce que je recommencerais ?

Notes :

Les objectifs éducatifs et sociaux

- Étaient-ils clairs et cohérents ?
- Correspondaient-ils à mes partenaires et à mon/mes groupe(s) cible(s) ?
- Qu'est-ce qui a changé ?
- Quelles autres personnes se sont engagées dans le projet ?
- Qu'ont-elles appris ?

Notes :

Les objectifs concrets

- Étaient-ils concrets ?
- Ont-ils changé et pourquoi ?
- Quels résultats ont été obtenus qui ne l'auraient pas été sans le projet ?

Notes :

Le calendrier de mon projet

- Est-ce que j'ai pu m'y tenir ?
- Était-il réaliste ?
- S'il a changé, quelles en ont été les conséquences (positives/négatives) ?

Notes :

Le programme d'activités

- Était-il réaliste ?
- La réponse/participation était-elle telle que je l'avais imaginée ?
- Qui m'a soutenu ?
- Était-il participatif ?
- Où ai-je trouvé des alliés ?

Notes :

**Evaluer,
suivre,
finaliser**





**Evaluer,
suivre,
finaliser**



2. A propos de certaines compétences en matière de management...

L'aspect financier du projet

- Etait-ce un problème ?
- Qui a financé le projet ?
- L'argent a-t-il été utilisé de la meilleure façon qui soit ?
- Combien le projet a-t-il coûté ?
- Ai-je utilisé tous les contacts et soutiens que j'avais envisagés ?

Notes:

La gestion de l'équipe

- Qui d'autre ai-je impliqué dans le projet ?
- Qui d'autre s'est engagé ?
- Les membres de l'équipe avaient-ils des rôles clairs ?
- Ai-je fait le point sur leurs motivations et leurs attentes ?
- Comment ont-ils été soutenus ?
- Comment ont-ils été sélectionnés ou formés ?
- Comment ont-ils été récompensés ?

Notes:

Autres ressources

- Quelles ressources autres que financières ai-je réussi à mobiliser pour mon projet ?
- Quelles compétences ai-je développées grâce au projet ?
- Suis-je parvenu à impliquer la collectivité et d'autres organisations autour de moi ?
- D'autres personnes auraient-elles pu participer au projet ?

Notes:

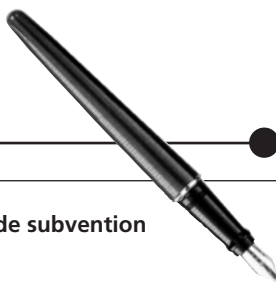
3. Evaluation

- Quelles évaluations ai-je conduites durant le projet ?
- Qui était impliqué ou qui y a pris part ?
- Quelles conclusions en ont été tirées ? Qui les a tirées ?
- Quels changements ont été mis en œuvre en guise de résultat ?
- Ai-je évalué le projet avec mes collègues ? Avec les responsables de mon organisation ? Avec les participants ? Avec les partenaires ?

Notes:

4. Autres commentaires

-
-
-
-



Comment remplir le formulaire de demande de subvention

Toutes les institutions ne vous demanderont pas comment le projet va être évalué (mais elles vous inviteront parfois à le faire dans le rapport final). Néanmoins, de plus en plus d'organisations et d'institutions prennent conscience de l'importance d'évaluations appropriées et approfondies.

Notamment pour les projets d'une certaine envergure (en termes de durée ou de finances) vous devrez non seulement décrire vos démarches de suivi et d'évaluations intermédiaires, mais également la façon dont vous prévoyez d'évaluer le projet, la personne qui en sera chargée, etc.

Souvent, vous devrez préciser les mesures que vous envisagez avant que le projet ne démarre. Cela illustre concrètement ce que les personnes qui vont évaluer vos projets connaissent de la question de l'évaluation. Si c'est la première fois que vous vous trouvez face à un tel formulaire, ne vous laissez pas déconcerter ! A maints égards, ce type de formulaire vous permet de gagner du temps parce qu'il vous pousse à faire quelque chose que, de toutes façons, vous allez devoir faire. Alors, réfléchissez et remplissez-le ! Vous séchez ? Appelez à la rescousse un ami ou encore un formateur ou un conseiller que vous connaissez. Ne renoncez pas. Vous tomberez parfois sur des questions stupides concernant l'évaluation, notamment au sujet du transfert dans l'éducation non formelle. Mais ne vous inquiétez pas. Si vous êtes sûr de vous, vous parviendrez à justifier pourquoi la question n'a aucun sens

- Parmi les informations à ne pas oublier de mentionner dans le formulaire : qui va prendre part aux évaluations, à quel moment elles vont se dérouler et qu'est-ce qui va être évalué. Parfois, la personne qui conduit l'évaluation peut être très déterminante.
- Sachez que de nombreux sponsors et institutions acceptent que vous inscriviez au budget les coûts inhérents à l'évaluation (réunions, études, etc.). L'argent n'est donc pas une excuse.
- Dans la mesure où l'approche de l'évaluation reflète l'approche du projet et ses valeurs, certains formulaires vous demanderont : « De quelle façon les jeunes vont-ils participer à la préparation, à la conduite et à l'évaluation du projet ? ». N'ayez pas peur de répondre.

**Evaluer,
suivre,
finaliser**



De retour à Ban Uppa !



Dif-Dif ! Rapport d'évaluation du projet

Sommaire	Page
1. Objectif de l'évaluation	5
2. Méthodologie d'évaluation	10
3. Rappel des origines du projet	14
4. Buts et objectifs du projet	16
5. Evaluation par activité	18
6. Les équipes	
7. Les participants	
8. Echos d'autres sources	
9. Résultats globaux obtenus	32
– En matière de délinquance et de participation	
– Sensibilisation aux problèmes de la drogue	
– Alternatives pour un mode de vie sain	
– Projets conduits par les jeunes	
– Partenariats avec d'autres villes	
– Visibilité du projet	
– Une nouvelle attitude vis-à-vis de l'Europe	
– Synergies entre les institutions	
10. Impact sur Ban Uppa !	42
11. Gestion et mise en oeuvre	44
12. Finances et soutien	48
13. Couverture médiatique et impact	52
14. Conclusions et autres changements requis	56
15. Propositions de suites	60
16. Remerciements	65



**Evaluer,
suivre,
finaliser**



3.4.4 Conclure et rendre des comptes

Loi de la gestion de projet n° 8

« Les projets progressent rapidement jusqu'à atteindre 90% de leur potentiel et ne dépassent jamais ce stade. »

De fait, lorsque le rythme de travail commence à se ralentir tandis qu'augmente le travail administratif, il semble qu'il existe une loi qui nous empêche de terminer notre projet et de le clore véritablement. Pourtant dans bien des cas, un projet non terminé va être un obstacle à l'atteinte des résultats.

Avant de clore le projet, il convient de consolider les résultats de l'évaluation, de les mettre par écrit ou de les enregistrer d'une façon ou d'une autre. Souvent, des rapports financiers sont également

établis. Dans de nombreux cas, il faut aussi produire d'autres types de rapports et diverses documentations.

Bien sûr, ces exigences doivent être prises en compte lors de la planification du projet. L'un des problèmes les plus courants réside justement dans le fait de ne pas prévoir de temps (et de ressources) pour clore réellement le projet. Il en résulte une accumulation de travail dont personne ne veut prendre la responsabilité

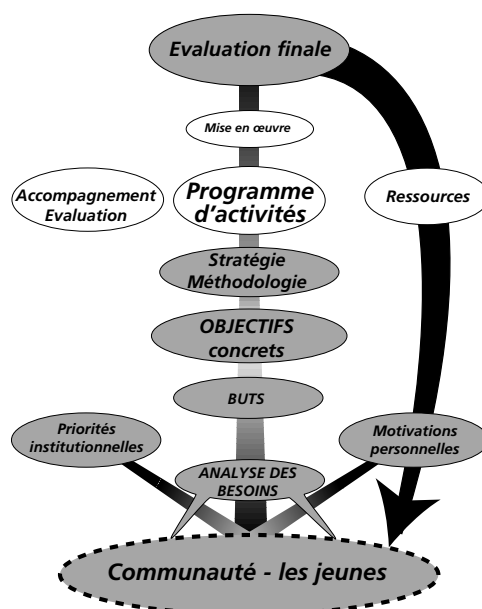
Aussi, lorsque vous planifiez votre projet, prévoyez du temps et des personnes pour:

- Clôturer les comptes et préparer les rapports financiers;
- Rédiger et envoyer les rapports aux donateurs et aux sponsors;
- Remercier les partenaires, les sponsors et les participants;
- Rédiger la documentation afférente au projet.

Comment remplir le formulaire de demande de subvention

- Donnez suite aux demandes de renseignements et informez les personnes sur la façon dont vous allez gérer les suites du projet.
- Toute institution qui soutient un projet financièrement va exiger un rapport. Il est tout à fait naturel de l'informer de la façon dont ses subventions ont été employées et dépensées, des résultats qu'elles ont favorisés, etc. Certaines institutions disposent de formulaires de rapport assez stricts – plus ou moins complexes et détaillés. D'autres vous fourniront juste une liste de questions auxquelles il vous faudra répondre.
- Quel que soit votre cas, avant d'accepter une subvention, assurez-vous que vous êtes au courant :
 - du type de rapport et de documentation que vous vous engagez à produire (à lire au préalable, si possible);
 - des délais de leur transmission;
 - de la forme (et parfois de la langue) à respecter.
- Pour les rapports financiers, procédez de même. Assurez-vous que vos comptes sont justes. Souvent, vous devrez fournir des copies des reçus ou des factures correspondant aux principales dépenses. Mais, même si ce n'est pas le cas, vous devrez conserver

tous les documents financiers et les factures durant une période qui peut aller de cinq à dix ans. Aussi, soyez prêt pour une visite des experts-comptables des sponsors.





Quelques conseils...

- Consulter les jeunes – et vos partenaires – au sujet des changements que vous proposez au niveau de la suite du projet.
- Envisagez plusieurs alternatives au moment où vous rédigez vos conclusions et vos propositions de suivi.
- Essayez d'assurer une continuité du processus initié par les jeunes.
- Restez réaliste mais pas fataliste.
- Osez !

A éviter !...

- Ne vous laissez pas décourager par les premières propositions.
- Ne restez pas accroché à vos propositions. Soyez prêt à écouter et à améliorer.
- Ne pariez pas tout sur un même cheval ! (conservez différentes alternatives)
- Ne reniez pas les alliances créées pendant le projet.
- N'attendez pas de chacun un enthousiasme aussi fort que le vôtre.
- Ne donnez pas l'impression que vous agissez dans votre seul intérêt personnel.

Suggestions pour la formation

Lorsque vous soumettez votre demande pour votre projet initial, avoir anticipé les suites possibles traduit généralement une planification de qualité. Les sponsors apprécient de savoir si les actions qu'ils vont soutenir vont se prolonger ou si le projet n'est qu'un événement ou un effort isolé. Dans quelle mesure vous allez pouvoir anticiper et préparer les suites, cela va dépendre tout d'abord de la durée du projet.

Servez-vous de vos rapports intermédiaires ou de vos états périodiques pour préparer vos sponsors aux suites possibles. Impliquez-les dans l'évaluation afin qu'ils puissent exprimer leur opinion, tout en appréhendant plus étroitement la réalité du projet.

Même si au moment de votre demande de subvention vous ignorez la nature des activités de suivi de votre projet, vous pouvez au moins présenter clairement les changements que va occasionner le projet et en quoi ils vont influencer sur les suites. Evitez de donner l'impression que vous y penserez plus tard. Généralement, les sponsors ne sont pas très motivés pour financer des activités ou même des projets isolés. Ils aiment savoir qu'il peut y avoir une suite (même sans leur soutien). Ils aiment pouvoir faire la différence... et apprécient que leurs efforts soient visibles.

**Evaluer,
suivre,
finaliser**





**Evaluer,
suivre,
finaliser**



Suites et rapports

L'évaluation clôt le cycle de vie du projet et à bien des égards, elle s'apparente à un point final. Comme nous l'avons vu précédemment, l'évaluation doit déboucher sur des conclusions. Les conclusions doivent concerner les différents stages, dimensions, objectifs et buts du projet. Elles doivent notamment signaler les changements introduits ou l'impact au niveau de la communauté et sur les jeunes.

- Le projet a-t-il généré un quelconque changement?
- La situation présente-t-elle de nouvelles caractéristiques?
- D'autres problèmes ont-ils surgi?
- Quels points faut-il développer ou consolider?

- Quels sont les changements nécessaires dans la méthode de planification, de gestion et d'évaluation du (nouveau) projet?

A maints égards, c'est un nouveau projet qui va être planifié et greffé sur celui qui vient juste de se terminer.

Les suites exigent d'être abordées avec le plus grand sérieux à la fin du projet, même si les personnes qui l'ont démarré ne sont pas en mesure de poursuivre le travail. D'une certaine façon, il est de leur responsabilité de garantir le suivi des attentes et des dynamiques sociales générées par le projet. Dans certaines situations, l'abandon du projet à ce stade pourrait en donner une image très négative à la collectivité outre le fait même de ternir les éventuels bons résultats obtenus.



De retour à Ban Uppa !

Dif-Dif !

12. Propositions de suivi

Compte tenu de ce qui vient d'être expliqué et des excellent résultats obtenus jusqu'à présent, **Dif-Dif** doit être poursuivi et approfondi. Sa continuité doit être garantie par une coopération et une interaction étroite entre Ban Uppa, la ville et la société civile. Les trois partenaires devraient envisager de :

- Laisser le Café de jeunes ouvert après les heures d'école, dans la mesure où il s'est avéré être un moyen efficace de les tenir à l'écart des mauvaises influences ainsi qu'un lieu propice à leur détente et à leur socialisation.
- Développer un programme d'échange de jeunes avec les trois villes jumelées en Ouzbékistan, à Malte et en Finlande.

Rapport d'évaluation

- Intégrer le festival/meeting de la jeunesse et des sports dans le programme des festivités de la ville dont il pourrait devenir le point d'orgue.
- Voter une motion portant création du Conseil consultatif de jeunes de Banville.
- Prévoir le financement d'un poste de coordinateur du projet **Dif-Dif** pour deux années supplémentaires.
- Fournir des lieux de rencontre et un soutien éducatif aux responsables du groupe de pairs.
- Elargir le programme de formation par les pairs à d'autres établissements d'enseignement secondaire de Banville.
- Recherchez des moyens pour introduire la formation professionnelle et l'apprentissage dans le système scolaire.



4. Qu'est ce que la dimension européenne dans un projet ?

La première réponse qui vient à l'esprit est que lorsque l'on désire penser d'un point de vue européen on ne pense plus seulement d'un point de vue national. Cela implique une obligation d'être disponible à la largeur de vue ou tout au moins d'y tendre et par-dessus tout de refuser d'être sujet d'une pensée dogmatique et étriquée.

L'article 128 du traité de Maastricht affirme que «La Communauté contribue à l'épanouissement des cultures des Etats membres dans le respect de leur diversité nationale et régionale, tout en mettant en évidence l'héritage culturel commun.» Par conséquent l'établissement d'une coopération conduisant à de meilleures communications met en évidence l'intérêt d'un enrichissement culturel basé sur la diversité et l'échange. Cela pourrait dans un premier temps amener à «pointer» l'héritage culturel commun et dans un deuxième temps à développer ou conforter chez l'ensemble des européens, qu'ils partagent des valeurs communes.

La modification de nos représentations et de nos valeurs indique clairement la mutation culturelle qui est celle que nous vivons actuellement; elle affecte l'image ethnocentrique des sociétés dites développées et les amène doucement mais sûrement vers **un phénomène de décentration, une découverte de la diversité, de l'altérité**, qui est peut-être, le signe de la quête d'une nouvelle identité: ...européenne?

L'Europe à l'instar de notre société est obligée de se penser à la fois une et plurielle. Promouvoir l'intégration de la dimension européenne, c'est proposer certaines valeurs, une certaine idée de la société, une certaine conception de l'Homme. C'est être soucieux du respect de la personne et des droits de l'Homme. C'est contribuer à l'intégration du jeune dans un monde pluriculturel.

Les programmes européens tendent tous à faire prendre conscience aux jeunes de leur héritage culturel commun et de leurs responsabilités communes en tant qu'européens. De leur donner les connaissances, les savoir-faire et les attitudes dont ils auront besoin pour faire face aux défis majeurs de la société européenne et de les préparer à la mobilité et à la vie quotidienne dans une Europe sans frontière

Cela se décline dans le cadre du **Service Volontaire Européen** par:

1. Proposer aux jeunes un nouveau type d'expérience d'apprentissage interculturel susceptible de faciliter leur intégration sociale et professionnelle.

2. Contribuer au développement des collectivités locales.
3. Veiller à promouvoir la citoyenneté active des jeunes.
4. La propre culture du volontaire et son appartenance à tel ou tel pays doit conférer une valeur ajoutée aux activités du projet.

Exemple tiré du guide d'utilisation: Deux volontaires, l'un provenant de la France et l'autre de Belgique, se sont rendus dans une petite ville de la Suède du nom de Lidköping afin d'effectuer leur service volontaire dans un centre de jeunes mettant en place de nombreuses activités, telles que des ateliers de formation. Le centre veille également à trouver des endroits où des groupes de musique locaux peuvent jouer et où des jeunes peuvent réaliser des vidéos. Tout en participant à quelques-unes de ces activités, les volontaires ont réalisé leur propre projet: concevoir, en liaison avec un collège local, une exposition consacrée à la lutte contre le racisme intitulée «J'ai fait un rêve». Ils envisagent par la suite d'organiser cette exposition dans leur propre ville, ainsi que de créer un CD-ROM et une page internet.

Dans **Jeunesse pour l'Europe** par:

1. Elargir au niveau européen le champ d'apprentissage, d'expérimentation et d'innovation.
2. Permettre aux jeunes de percevoir la notion de l'Union européenne comme partie intégrante de leur environnement historique, social, culturel et politique.

Dans **Initiatives Jeunes** par:

1. Les initiatives des jeunes pourront être initiées sur des thèmes qui les concernent, au profit direct de leurs pairs et pour agir dans et sur leur environnement proche. Le programme les incitera soit directement par le thème traité, soit par leur mise en réseau à situer leurs projets dans un contexte européen.

**Dimension
européenne**





Dimension européenne



2. La dimension européenne revêt une importance toute particulière pour les projets implantés localement ou régionalement comme les Initiatives Jeunes.
2. Transférabilité et adaptabilité pour des jeunes vivant dans des environnements similaires dans d'autres pays participants.

Dans le cas du **Fonds Européen pour la Jeunesse**, cela signifie:

1. Encourager la citoyenneté active des jeunes en Europe, promouvoir la participation des

jeunes à la construction de l'Europe et au développement du travail de jeunesse en tant que composante fondamentale de la société civile.

2. Encourager la coopération des jeunes en Europe et stimuler l'entraide dans le développement des pays à des fins culturelles, éducatives et sociales.
3. Assurer un soutien au développement d'activités promouvant la paix, l'apprentissage interculturel et l'entraide, dans le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales.

Exemple: Un projet dont l'objectif est le travail en commun entre des jeunes issus de milieux sociaux différents et le mélange des cultures à travers la danse et la musique. La finalité est la création d'un spectacle de danse et l'organisation de représentations dans différents lieux. Le thème du spectacle traite du lien entre la danse africaine et la danse contemporaine.

Ce projet est entièrement initié, conçu et mis en œuvre par les jeunes eux-mêmes. Il est né d'une rencontre entre jeunes musiciens et danseurs et d'une volonté commune de dynamiser la vie culturelle locale en créant des liens entre Montpellier et Toulouse. Chaque jeune, au sein du groupe aura une tâche particulière et sera responsable de ses actions (ex: communication, publicité, chorégraphie, création des costumes, création des décors, montage du dossier financier...). Le suivi sera réalisé par des professionnels de la danse afin d'avoir un regard extérieur. Un certain nombre de contacts ont été pris avec des structures municipales et des festivals (festival «Art fantaisie», festival d'Eus, les jeudis de Perpignan, ...) pour permettre la

diffusion du spectacle. 70 jeunes danseront régulièrement en atelier et participeront au spectacle. 3 jeunes photographes réaliseront une exposition photographique sur le spectacle et les décors seront réalisés par des jeunes des beaux-arts de Perpignan.

Mais où est la dimension européenne dans un projet «classique»?

Les recettes du spectacle seront versées à une **organisation humanitaire** pour les pays d'Europe Centrale et Orientale. La troupe de danse travaille déjà en **collaboration** avec une association de théâtre et de danse à Gironne (Espagne). Un chorégraphe **espagnol** sera impliqué dans le projet ainsi que des jeunes de l'Université de **Barcelone**, notamment pour le montage vidéo. Un membre du groupe a participé à une visite d'étude en **Finlande** sur le thème: la danse, la musique et l'animation auprès des jeunes. Depuis, un certain nombre d'associations finlandaises ont fait des **propositions d'échange**. Le groupe de jeunes a également des contacts avec une association **slovaque** «truc sphérique» qui travaille dans le même domaine. Un **réseau** pourrait voir le jour dans le futur.

En ce qui concerne *les actions de formation*, il a été établi au cours du séminaire de travail des agences nationales à Vienne, au mois d'avril 1999, que le contexte et les objectifs des programmes européens de jeunesse déterminaient une extension du cadre dans lequel sont développées les stratégies et les actions de formation. Cela implique que les objectifs soient directement liés au travail des «animateurs» en regard du développement et de l'utilisation des programmes européens de jeunesse.

La stratégie de formation a pour but d'intégrer une dimension européenne dans un contexte local

ou national. Cela engage l'intégration des programmes européens dans le travail quotidien des acteurs renforçant ainsi le développement de projets de jeunesse.

Si l'on considère les **principes généraux de la dimension européenne**:

- Permettre aux jeunes de voir l'Union européenne comme partie intégrante de leur environnement historique, politique, culturel et social.
- Promouvoir la conscience des dangers relatifs à l'exclusion, incluant le racisme et la xénophobie à travers les mesures éducatives pour et par les jeunes.



Dimension européenne



- Encourager l'autonomie, la créativité et l'esprit entreprenant chez les jeunes, en particulier au niveau social, civique, culturel et environnemental.

Il est permis de se demander dans quelle mesure la plus-value européenne peut se mesurer dans un projet à vocation européenne: simple addition de partenaires ou construction d'un projet commun?

Les réponses ne sont pas simples. Doit-on prendre en compte les caractéristiques des jeunes (origine socioculturelle...), les pays partenaires, le thème abordé, comme autant de facteurs qui influencent la participation de la jeunesse à la construction

européenne? L'ensemble des programmes européens en direction des jeunes a pour objectif de faciliter des contacts et des rencontres et comme tel l'implication et la participation active de jeunes européens sera un des éléments fondateurs de la dimension européenne du (des) projet(s). Mais qu'en est-il des actions où il n'y a pas d'obligation d'échange, où il n'y a pas automatiquement de mobilité physique?

En partant du principe «de qui peut le plus, peut le moins» il apparaît que s'il est possible d'apporter des éléments de définition de la dimension européenne pour de tels projets, il sera alors possible de les transférer pour d'autres actions.

Le tableau ci-après propose à partir de huit points clés une grille d'analyse de la dimension européenne d'un projet:

Dimension européenne

Clés d'analyse	Questionnement	Exemples d'avis après étude du projet
Citoyenneté européenne	Qu'a-t-il été fait pour promouvoir chez les jeunes la conscience de leur citoyenneté européenne ?	«Le projet est axé sur l'apprentissage à la citoyenneté locale, régionale, nationale, européenne, notamment à travers la création d'un site Internet pour informer les autres pays européens de la création du projet afin qu'ils puissent le développer dans leur propre ville et communiquer avec d'autres jeunes européens. Un échange de jeunes avec l'Allemagne devrait également voir le jour.»
Partenariats	Le projet a-t-il des potentiels pour établir des partenariats ou une mise en réseau avec les activités similaires dans d'autres pays européens ?	«La collaboration avec l'Italie devrait être consolidée avec la réalisation d'un échange de jeunes pour la mise en place d'un Conseil de jeunes dans les communes de Grugliasco et Collegno. Une mise en réseau pourrait voir le jour (via Internet) avec l'Allemagne, la Finlande et les Pays-Bas qui sont déjà expérimentés dans le domaine de la programmation informatique.»
Transférabilité	L'approche du projet est-elle transférable dans des contextes similaires dans d'autres pays ?	«L'objectif du projet «Ateliers et défilé de mode en milieu rural» est de permettre à des adolescentes issues de l'immigration et connaissant des difficultés d'insertion de s'investir concrètement dans la réalisation d'ateliers de confection (encadrement, organisation, conception de vêtements) et de pouvoir rencontrer des professionnels de la mode sur le plan local, régional, national et international avec la participation à la Foire internationale de la mode (stylistes, coiffeurs, maquilleurs, photographes, mannequins...). Ce projet permettra le développement d'une dynamique locale avec une implication des commerçants, des élus et d'autres jeunes intéressés. Le projet qui concerne un public de jeunes issus de l'immigration en milieu rural, pourrait être transposable dans d'autres Etats de l'Union européenne.»



**Dimension
européenne**



Clés d'analyse	Questionnement	Exemples d'avis après étude du projet
Thématique européenne	La thématique européenne du projet fait-elle référence aux sujets d'actualité sur l'Europe : l'Euro, l'Europe sociale, les élections européennes,...	«Le thème central de la pièce de théâtre est l'Europe : de la mythologie à l'Euro en faisant appel à des personnages historiques, à des témoignages d'hommes et de femmes parlant de leur travail aujourd'hui en Europe, aux guerres, aux interrogations sur les sigles GATT, PAC, PECO, PESC, Schengen. En perspective, les jeunes souhaiteraient présenter leur spectacle en Roumanie afin de confronter leur vision avec un autre pays européen.»
Apprentissage interculturel	Qu'a-t-il été fait pour mettre en place un espace de compréhension mutuelle et de coopération ?	«Ce projet axé sur la situation des jeunes femmes Roms/Tsiganes dans la société européenne est conduit par un réseau de jeunes Roms. Il prévoit d'organiser le partage d'expériences et de réalités sur la situation des jeunes femmes Roms en Europe, de confronter les avis des hommes et des femmes au sujet des femmes Roms et non Roms au sein des communautés, de sensibiliser à la diversité des traditions d'un pays à l'autre et enfin, d'aider les femmes à s'impliquer activement dans le développement de projets en faveur de l'ouverture des communautés Roms et Tsiganes sur la société majoritaire.»
Problématique d'intérêt commun	Le projet est-il axé sur une problématique commune à la plupart des pays européens, telles que : Lutte contre l'exclusion, toxicomanie et alcoolisme, la délinquance,...	«La création du site Internet sera un moyen de faire connaître l'histoire des communautés gitanes et manouches de France et de communiquer avec d'autres communautés de France et d'Europe. Pour la réalisation du CD Rom, des déplacements en Espagne (3 villes de Catalogne) seront nécessaires à la collecte de témoignages.»
Mobilité du projet	Le projet est-il itinérant et traverse-t-il différents pays d'Europe ?	«Il s'agit d'un projet itinérant à travers 7 pays européens dont le but est l'échange d'expériences et de savoir sur les pratiques théâtrales en Europe.»
Liens avec d'autres actions ou programmes	Des liens existent-ils ou peuvent-ils être établis avec d'autres actions d'autres programmes européens ?	«L'association organise depuis 3 ans des échanges avec Berlin via l'OFAJ. Récemment, elle a organisé un échange multilatéral JPE avec les pays d'Europe Centrale et Orientale. Ce projet s'est inspiré des centres existants à Berlin et à Cologne (Allemagne) avec lesquels un travail de coopération est prévu ; des liens ont été tissés avec d'autres associations européennes (Berlin, Cologne, Bologne, Amsterdam) ayant des objectifs similaires.
Implication de jeunes européens	Y-a-t-il une participation active de jeunes de divers pays d'Europe ?	«Le Hip-Hop est la musique actuelle vécue par toutes les jeunes européennes. Une rencontre avec des rappeurs européens est prévue qui pourront intervenir dans les ateliers. Mais on ne comprend pas clairement l'articulation avec les partenaires et réseaux européens.»



En 1953, Mary Mc Carthy avait écrit que «l'Europe est le négatif inachevé dont l'Amérique est l'épreuve»; il semblerait que les choses aient plutôt positivement évoluées depuis. Le chemin est long, difficile mais son originalité repose sur le fait que justement il est en construction permanente au sens propre comme au figuré.

François Mitterrand dans «Labeille et l'architecte, 1978» avait déclaré que «l'Europe n'a besoin de personne pour n'être rien»; certes, mais on pourrait volontiers, après avoir rappelé que c'était avant que d'être élu Président de la République

française, simplement rajouter «oui mais tout le monde a besoin de l'Europe pour exister». Bien entendu les niveaux de nécessité ainsi que les champs d'intervention sont très diversifiés, mais le jour où tous les Européens, quelque soit la dimension géographique du continent, auront accepté et reconnu les douze étoiles du drapeau, non pas comme le nombre de pays membres, mais bien en tant que symbole d'harmonie et de perfection, nous aurons alors franchi le pallier qui nous sépare d'une dimension géographique d'une réelle dimension européenne.



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: t-kits@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
- 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

Gérer les individus



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>

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.



Les auteurs du T-Kit sur la Gestion de projets :

Bernard Abrignani (écriture): Fonctionnaire au Ministère français de la Jeunesse et des Sports et responsable de projet à l'Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire. Spécialisé dans la participation de la jeunesse, le développement communautaire, l'éducation, la prévention de la délinquance, l'apprentissage interculturel et le travail international de jeunesse.

Anne Dussap (co-ordination, rédaction) travaille à la Direction de la Jeunesse et du Sport du Conseil de l'Europe. anne.dussap@coe.int

Rui Gomes (écriture): Formateur et consultant free-lance au moment de la rédaction de ce T-Kit. Possède une large expérience des stages de formation basés sur des projets européens et un intérêt particulier pour l'éducation interculturelle, les droits des minorités, les droits de l'homme et l'évaluation. Depuis mars 2000, il travaille au Centre Européen de la Jeunesse à Budapest où il est en charge du programme et de la formation. rui.gomes@eycb.hu

Dirk de Vilder (écriture): Formateur et consultant free-lance au moment de l'écriture du T-Kit. Spécialisé dans l'apprentissage expérimental, le travail en équipe multiculturelle, la communication, la formation au leadership et la gestion de projets internationaux. Il travaille actuellement pour «Outward Bound»-Belgique comme formateur et consultant pour les organisations du secteur privé ou associatif. dirk.devilder@outwardbound.be

Peter Merry (révision, relecture, rédaction): Formateur et consultant free-lance basé à La Haye. Spécialisé dans l'apprentissage interculturel, l'écologie humaine, le théâtre dans l'éducation, la gestion des conflits et l'animation de groupes.

... et a contribué également à la conception de ce T-Kit:

Alain Roy: Enseignant en pédagogie et directeur de l'Institut de pédagogie religieuse de la faculté de théologie de Strasbourg. Il a travaillé 10 ans pour le Conseil de l'Europe comme secrétaire du Comité européen des Directeurs des Ministères de la Jeunesse et de la Conférence des Ministres européens responsables de la Jeunesse puis comme formateur free-lance pour la gestion et le développement de projets en Europe Centrale et Orientale. Il a de plus été responsable de la branche Alsace-Lorraine du mouvement européen de Jeunesse chrétien.





La série des T-Kits – année 2000
(disponibles en anglais et en français)

T-Kit 1:
Le management des organisations

T-Kit 2:
**Une méthodologie
de l'apprentissage des langues**

T-Kit 3:
La gestion de projets

T-Kit 4:
L'apprentissage interculturel

*Prévus pour l'année 2001 :
(titres provisoires)*

T-Kit 5:
**Comment organiser
un stage de formation**

T-Kit 6:
Le service volontaire

T-Kit 7:
Education à la citoyenneté

Versions Internet accessibles à l'adresse:
www.training-youth.net



www.training-youth.net

GESTION DE PROJETS

EN 1998, LE CONSEIL DE L'EUROPE ET LA COMMISSION EUROPÉENNE ONT DÉCIDÉ D'ENTREPRENDRE UNE ACTION COMMUNE DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION EUROPÉENNE DES ANIMATEURS DE JEUNESSE ET ONT, À CETTE FIN, INITIÉ UN ACCORD DE PARTENARIAT. CET ACCORD, MIS EN OEUVRE PAR LE BIAIS DE CONVENTIONS SUCCESSIVES, A POUR OBJET DE PROMOUVOIR UNE CITOYENNETÉ EUROPÉENNE ACTIVE, ET DE CE FAIT LA SOCIÉTÉ CIVILE, EN STIMULANT LA FORMATION DES RESPONSABLES ET ANIMATEURS DE JEUNESSE TRAVAILLANT DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL.

LA COOPÉRATION ENTRE LES DEUX INSTITUTIONS COUVRE UNE VASTE PALETTE D'ACTIVITÉS ET DE PUBLICATIONS, AINSI QUE LE DÉVELOPPEMENT D'OUTILS POUR LA POURSUITE DU NETWORKING.

TROIS GRANDS PRINCIPES GOUVERNENT LE PARTENARIAT: UNE OFFRE DE FORMATION (FORMATION DE LONGUE DURÉE POUR LES FORMATEURS ET FORMATION À LA CITOYENNETÉ EUROPÉENNE), DES PUBLICATIONS (MATÉRIELS ET MAGAZINES DE FORMATION SUR SUPPORTS PAPIER ET ÉLECTRONIQUE) ET OUTILS DE NETWORKING (POOL DE FORMATEURS ET POSSIBILITÉS D'ÉCHANGES). L'OBJECTIF ULTIME EST D'ÉLEVER LES NORMES DE LA FORMATION DES ANIMATEURS DE JEUNESSE AU PLAN EUROPÉEN ET DE DÉFINIR LES CRITÈRES DE QUALITÉ RÉGISSANT CETTE FORMATION.



Commission Européenne

2000



COUNCIL OF EUROPE
CONSEIL DE L'EUROPE