



Construire
et gérer
son projet



La 6^{ème} édition du guide «Construire et Gérer son Projet» est une réalisation de l'équipe du Stics (Service pour la transformation, l'innovation et le changement social), revue et augmentée à la demande et avec le soutien de la CoCof (Commission Communautaire française).

Coordinateur de l'ouvrage : **Marc Impe**

Coordinatrice administrative : **Muriel Demoustier**

Responsable de la communication : **Glenn Marlier**

Merci à **Walter Pierre, Laura Salamanca, Delphine Pennewaert, Eric Luna, Réjane Frénais, Anne-Marie Impe, Etienne Marlier, Robert Cornille, Khadija Agday, Stela Ieseanu, Madeline Hammond** ... au Comité d'accompagnement de la CoCof pour leurs contributions.

Editeur responsable :

Eric Luna, 32 bd Lambermont, 1030 Bruxelles

© 2014, toute reproduction de ce guide est autorisée, sous réserve de demande préalable auprès de l'auteur (s'adresser à stics@stics.be)



STICS asbl

BRUXELLES

32, boulevard Lambermont - 1030 Bruxelles

Tél. +32 2 414 23 04 - fax +32 2 415 89 26

stic@stics.be - www.stics.be

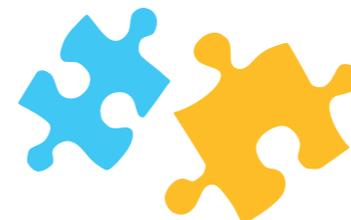
WALLONIE

6, rue du Grand Trou Oudart - 7000 Mons

Tél. +32(0)65 664 593 - sticswal@stics.be



Construire et gérer son projet



LA DÉMARCHE

Que ce soit dans la vie personnelle ou professionnelle, chacun(e) d'entre nous est amené(e) à développer des projets.

Ainsi, nous pouvons considérer que la volonté de se marier est un projet à part entière, que réaliser une fête de quartier ou créer une entreprise sociale en sont d'autres.

Quelle que soit la nature des projets envisagés, le présent guide entend fournir à ses lecteurs une démarche méthodologique structurée, propre à faciliter, étape par étape, la construction de projets dans le secteur non-marchand ou d'intérêt général.

Bien que, dans la réalité, les choses ne se déroulent guère de manière linéaire, nous avons tenu à proposer un fil conducteur, une colonne vertébrale qui procède par étapes et de manière systématique.

Le présent outil résulte d'une expérience de plus d'une vingtaine d'années d'accompagnement de projets culturels, sociaux, publics et privés.

Chaque acteur de terrain, depuis 1988, est chaleureusement invité à enrichir cet outil collectif ; en voici un nouveau résultat.

Bienvenue, donc, à vos contributions nouvelles et orientées vers le futur.

Au plaisir de vous rencontrer dans vos actions,

Marc Impe,

Directeur du STICS (de 2008 à 2016)



La démarche	3
Sommaire	4
Pour surfer confortablement dans cet espace méthodologique	5
CHAPITRE 1 La quête de sens	8
CHAPITRE 2 S'inscrire dans un programme	11
CHAPITRE 3 Définir un ou des projets	13
CHAPITRE 4 Les objectifs	24
CHAPITRE 5 Le plan d'action	31
CHAPITRE 6 Le « triangle fou » du chef de projet	35
CHAPITRE 7 La gestion des fonctions transversales	57
CHAPITRE 8 Une traversée difficile	64
CHAPITRE 9 L'atterrissage du projet	75
CHAPITRE 10 Il y a une vie après le projet	84
Annexes :	
A. Glossaire	86
B. Ressources techniques et informatiques	99
C. Bibliographie & sites web	100



POUR VOYAGER CONFORTABLEMENT DANS CET ESPACE MÉTHODOLOGIQUE

La plupart des chapitres comportent un niveau d'introduction générale au sujet

Les outils présentés sont repérables par le sigle



Les illustrations ou les cas concrets sont symbolisés par



Enfin, des applications destinées à faciliter l'intégration des outils ou la progression dans les projets de chacun sont signalées par



Pour retourner au menu/sommaire, cliquez sur le logo



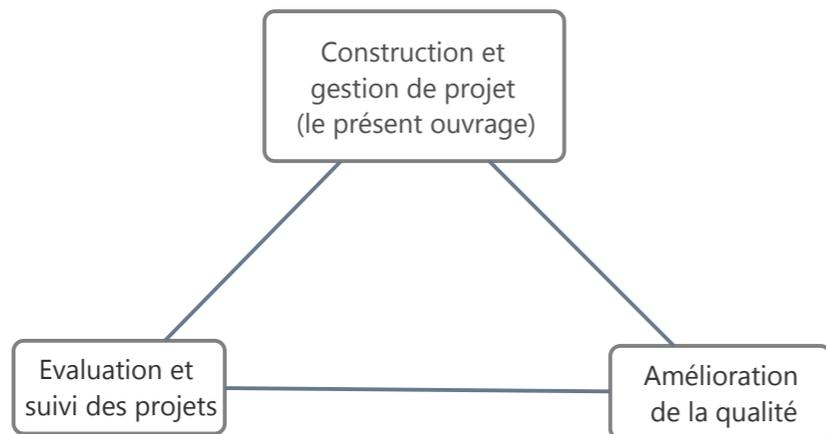
La navigation Internet se fait via de classiques liens hypertextes qui vous permettent de voyager aisément dans le présent guide.





Le présent guide est axé sur la construction et la gestion de projets dans le secteur non-marchand, associatif, d'intérêt général et des services (aux) publics.

Il fait partie d'un triptyque qui joint entre elles les dynamiques :

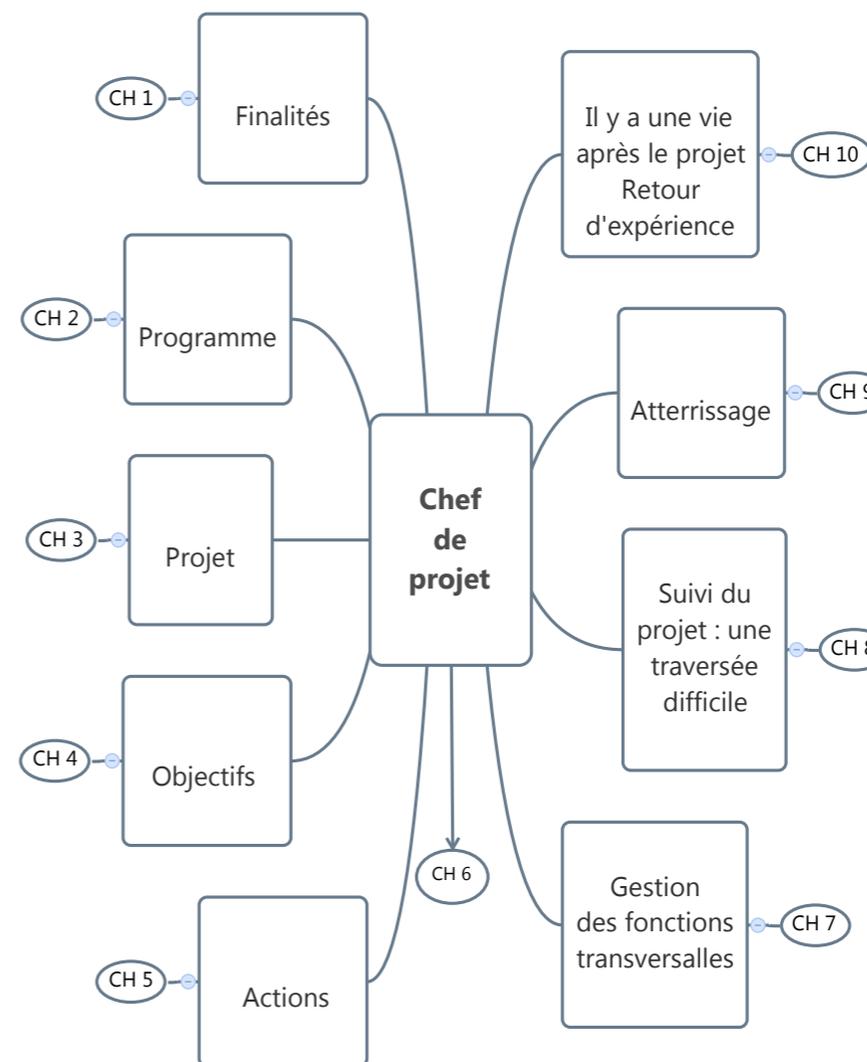


Vous prenez ici la porte d'entrée de la construction et de la gestion de projets. Celle-ci vous permet une navigation autonome.

Cependant, à de nombreuses reprises, nous ouvrirons des portes latérales en direction des dynamiques évaluatives et qualitatives, lorsque cela sera opportun. Bonne navigation !

Le cheminement général de la démarche ne peut être linéaire. Quelle que soit la porte d'entrée, il doit être possible de remonter l'ensemble de la logique et de reconstituer le cycle global.

Le schéma suivant illustre ce propos :





LA QUÊTE DE SENS ET LES FINALITÉS

Bien des projets ne se réalisent pas, car ils sont portés par une trop faible énergie : absence de motivation personnelle, de résistance dans le temps, d'une force de groupe, ...

Quelle que soit la valeur d'une idée de départ, il lui faudra s'incarner dans la vie réelle.

1. Une première question relative aux fondements d'un projet est donc celle de l'énergie porteuse ;
2. Vient ensuite celle du sens : pourquoi mener un projet ? Est-ce que cela fait sens au regard du contexte social ? Pour moi, en tant qu'individu ? Pour notre équipe de travail ? Pour les bénéficiaires/usagers ? Pour les pouvoirs subsidants ? Et lorsqu'un projet se perpétue dans le temps, fait-il toujours sens ?
3. Nous ne pouvons nous poser la question du sens sans interroger la vision et la mission de la structure porteuse.
Vision : comment visualisons-nous le futur, le rêve, l'utopie du projet ?
Mission : de quoi nous sentons-nous responsables, investis ? Fondamentalement, à quoi allons-nous contribuer ? Quels sont les impacts attendus ?
4. Nous pouvons nous lancer dans notre projet avec beaucoup d'enthousiasme, mais parfois aussi avec une parfaite inconscience. Se pose ici la question de la maîtrise du contexte : est-ce que nous maîtrisons les dimensions historiques, sociales, culturelles, économiques liées à l'environnement du projet ? Est-ce

que nous connaissons le public concerné ?

5. Et si nous n'existions pas ? Est-ce que cela changerait quelque chose ?
6. Disposons-nous des compétences pour mener à terme le projet ? A défaut, sommes-nous capables de les mobiliser et de les contrôler ?
7. Avons-nous des alliés, des supports, des soutiens capables de nous épauler pour garantir le succès du projet ?
8. De quelles valeurs sommes-nous porteurs ? Ces valeurs sont-elles partagées par les responsables du projet, les travailleurs, les partenaires ?
9. En termes méthodologiques et de modes opératoires, disposons-nous de référentiels communs partagés ? D'exemples à suivre issus d'autres institutions, déployés dans d'autres contrées ?

Une école de devoirs inscrite dans un programme de cohésion sociale se pose les questions susmentionnées¹ :

1. L'énergie porteuse : que signifie faire reposer l'essentiel du travail sur des bénévoles peu formés ?
2. Quel sens voulons-nous donner à notre Ecole des Devoirs ? Remédiation scolaire ? Accompagnement positif à la scolarité ? Lieu d'expression et de développement de l'enfant ?
3. L'utopie du projet : créer du lien avec les écoles ?
4. Maîtrise du contexte : connaissons-nous les enseignants et les écoles du quartier ?
5. Et si nous n'existions pas ?
20 enfants seraient en échec ou en décrochage scolaire ;

1. Toute ressemblance avec des projets réels serait purement fortuite.
Ceci est une pure fiction !





6. *Les compétences : une coopération méthodologique est en cours de développement avec 6 enseignants ;*
7. *Les alliés : un CPMS nous soutient aujourd'hui activement ;*
8. *Les valeurs :*
 - *égalité des chances ;*
 - *l'école est un ascenseur social ;*
9. *Les référentiels : sommes-nous un prolongement de l'école au sens traditionnel ou développons-nous une pédagogie plus créative ?*

APPLICATION CONCRÈTE

En reprenant les 9 points du chapitre 1 relatifs à la quête de sens et des finalités, rédiger cette thématique pour votre projet.



S'INSCRIRE DANS UN PROGRAMME

Dans le secteur non-marchand, la plupart du temps on est amené à inscrire son projet dans un cadre de financement (un « programme »). Ainsi, un projet d'insertion socioprofessionnelle va, par exemple, s'insérer dans un projet européen ; un projet d'accueil des primo-arrivants s'insérera dans un parcours financé par la CoCof.

Un programme correspond donc à une cible coordonnée, doublée d'un financement ; il peut s'agir de programmes publics, de programmes privés (sponsoring ciblé) ou de programmes d'initiative (décidés et supportés par mon organisation sur fonds propres) ou bien sûr d'initiatives publiques.

En principe, le programme doit être cohérent avec les finalités. Ce programme est en général pluriannuel et regroupe souvent de multiples projets.

Attention : si, d'entrée de jeu, on enregistre une tension entre les finalités et le programme, de graves tensions sont prévisibles dans le pilotage du projet. De plus, celui-ci risque de devenir inévaluable, faute de consensus élémentaire sur les critères d'évaluation.

Une institution d'insertion socioprofessionnelle s'inscrit dans un programme dont le critère unique d'évaluation est le taux de remise à l'emploi.

Or, le public de cette institution est tellement marginalisé qu'il s'agit plus de resocialisation du public que de remise à l'emploi.

Il y a donc contradiction entre les finalités et le programme. Que faire ?



APPLICATION CONCRÈTE

Dans quel programme s'inscrit notre projet ? Analyser, pour notre projet, la cohérence du programme et du sens/des finalités ?

**NE PAS SE TROMPER DE PROJET(S)**

Il est parfaitement possible d'être très clair sur nos valeurs, nos finalités, l'ancrage dans un programme et de se tromper de projet(s). Erreurs de traduction ? Mauvaises analyses préalables ? Copier-coller de projets inadéquats par rapport au contexte ? Folie des grandeurs ? Mauvaise présentation du projet ?

Les outils qui permettent, en se posant les bonnes questions préalables, de ne pas se tromper de projet(s) seront au cœur de ce troisième chapitre.

Nous nous pencherons successivement sur 3 approches complémentaires, sans vouloir leur donner un ordre d'importance. A vous de choisir, dans notre boîte à outils, ce qui vous correspond le mieux.

- » La technique de la cible basée sur un passage de « l'état présent » à « l'état désiré » ;
- » L'arbre à problèmes et l'arbre à objectifs ;
- » Le test du « bon produit ».

3.1. La technique de la cible

Les archers et autres tireurs d'élite savent que pour réussir un tir, il faut avoir une claire conscience de la cible visée.

Commençons donc par faire la chasse aux à peu près : « d'ici un an, nous envisageons de débiter une action qui... » peut avantageusement être remplacé par la formulation suivante : « Au 31/12/20XX, nous aurons réalisé..., obtenu..., produit... »





quelque chose qui se traduit par le résultat observable ou mesurable suivant... »
Si je ne sais pas où nous allons, nous pourrions errer 40 ans dans le désert.

La méthode proposée ici est une méthode très adaptée à des prises de décision collectives et un travail d'équipe. Elle suppose de distinguer les variables suivantes² :

Variable 1 : Etat présent et état désiré

L'état présent est la situation vécue sur le terrain, dans la réalité d'aujourd'hui. Il s'agit souvent d'une situation insatisfaisante, que l'on souhaite faire évoluer en passant à l'état désiré (ce que l'on attend, ce que l'on escompte comme situation nouvelle, plus satisfaisante ou plus équilibrée).

Variable 2 : Deux niveaux d'analyse : général ou spécifique.

Tout état, présent ou désiré peut être décrit à un niveau très général : quelle est la nature du phénomène problématique ? Quelles sont les grandes perceptions de la ou des difficultés rencontrées ? Mais on peut aussi passer d'une description globale à des analyses plus concrètes, plus fines, plus détaillées ; c'est le niveau spécifique de l'analyse.

Nous allons à présent découvrir le fonctionnement de notre outil à partir d'un exemple concret.

Le directeur d'un établissement d'enseignement secondaire situé dans un quartier « difficile » appelle les autorités policières locales, car dit-il, il y a des phénomènes de violence à la sortie de son établissement. Il est convenu d'assurer au cours des prochaines semaines une surveillance policière « dissuasive ».



2. Ce tableau est librement inspiré de notions de programmation neurolinguistique (voir glossaire et bibliographie en fin de document).

Le tableau associant nos 2 variables peut, à ce moment de l'analyse, être présenté comme suit :

	Etat présent	Etat désiré
Niveau général	« Phénomènes de violence à la sortie de l'établissement scolaire »	Ramener l'ordre
Niveau spécifique	?	Via une surveillance policière dissuasive

Observons que nous ne disposons d'aucun élément concret relatif à l'état présent : de quoi s'agit-il ? Quelle est l'ampleur du phénomène ? De quel genre de violence parle-t-on ?...

La direction de l'établissement scolaire et les responsables policiers ont donc apporté une réponse rapide, musclée et d'apparence rationnelle à une situation concrète non analysée.

Ce qui s'est produit dans la réalité doit nous obliger à réfléchir aux conséquences des solutions élémentaires et pétries de bons sens³ : dès les premiers jours de présence policière, des jets d'objets et de pierres se sont produits en direction du véhicule policier mobilisé. Les adolescents ont découvert un nouveau jeu : ne pas sortir du bâtiment scolaire et narguer les pandores. Bref, la situation était devenue très explosive.

Dès lors, que choisir ? L'escalade ? Ou la réflexion ?

Fort intelligemment, le directeur invita rapidement un organisme d'aide à la jeunesse

3. L'approche systémique regorge d'exemples de solutions qui ne font qu'aggraver le symptôme initial détecté (voir glossaire et bibliographie en fin de document).





local qui refit un tableau complet de la situation, en partant de l'état présent :

	Etat présent	Etat désiré
Niveau général	« Perception de tensions ou de climat violent à la sortie de l'établissement scolaire de X ».	Ramener l'ordre
Niveau spécifique	Seul un petit groupe d'adolescents est concerné et ce, certains jours de la semaine. Une tension particulière est observée avec un jeune éducateur.	Via une surveillance policière dissuasive

La baudruche commence à se dégonfler : la prise en compte d'éléments concrets donne un tout autre contour à notre problème.

Voyons maintenant comment il est possible de spécifier rapidement et efficacement une situation difficile.

Nous nous référons ici à une approche due à deux auteurs – Kepner et Tregoe⁴ – qui furent notamment sollicités par la NASA pour résoudre des problématiques telles que : « Il nous reste 24 heures pour redéployer les antennes d'un satellite à X millions de dollars et nous ne comprenons pas l'origine du problème. »

Ils ont, suite à une longue expérience, formalisé un questionnement qui permet de passer de l'état présent spécifique à l'état désiré.

L'outil ne comporte que quelques questions auxquelles on peut répondre par la positive ou la négative.

4. Cabinet de consultants multinational d'origine américaine.

Le tableau suivant développe à nouveau l'exemple de l'établissement d'enseignement évoqué ci-dessus :

ITEM	Question	Le problème est	Le problème n'est pas
Lieu	Où se pose le problème ?	A la sortie de l'école	Dans le quartier
Identité	Quelle est la nature du problème ?	Des tensions entre un jeune éducateur et un petit groupe	De la violence globale
Temps	Quand le problème se pose-t-il ?	Le jeudi à 16h00	Les autres jours
Ampleur	Quelle est l'ampleur, la dimension du problème ?	Quelques bousculades	Danger d'explosion

L'analyse Kepner-Tregoe de cette problématique révèle qu'il n'y a pas lieu de paniquer. La question touche à un jeune éducateur qui, les jeudis en fin de journée, ne s'en sort pas bien avec son groupe d'élèves (en tout, plus au moins, 8 jeunes turbulents). Il s'avère que l'éducateur est peu équipé par rapport aux tensions qu'il doit affronter et que le jeudi est le seul jour où un éducateur assume seul la sortie des élèves.

L'identité du problème devient donc :

Un jeune éducateur mal formé ou insuffisamment encadré assume seul la sortie du jeudi après-midi, alors qu'habituellement, on compte deux surveillants.





Seuls 8 élèves sont concernés ; la tension reste adjacente à l'école. Nous avons donc parfaitement identifié l'état présent.

Le tableau final devient donc :

	Etat présent	Etat désiré
Niveau général	« Perception de tensions ou de climat violent à la sortie de l'établissement scolaire de X ».	Prévenir les risques d'escalade ou de dérapages : - par un meilleur encadrement pédagogique des élèves - par une meilleure formation des surveillants-éducateurs concernés.
Niveau spécifique	Le jeudi, à la sortie de l'école, 8 jeunes et un éducateur novice sont concernés par des tensions d'ampleur limitée	Avec le service d'action en milieu ouvert local, mener un travail avec les jeunes concernés Avec le jeune éducateur, proposer une formation Changer l'attribution de la surveillance du jeudi

Comme on le voit, ce « problème » n'en est pas un. Un peu d'esprit d'analyse et beaucoup de bon sens suffisent à recadrer les choses.

Reste à poser la question subsidiaire amenée par la méthode Kepner-Tregoe : et si nous ne nous occupions pas de la résolution du problème ? Qu'est-ce que cela aurait comme conséquences ?

Dans le cas que nous venons d'analyser, des dangers d'escalade existaient clairement. Ceux-ci n'auraient jamais existé si l'analyse de départ avait été pertinente.



3.2 L'arbre à problèmes et l'arbre à objectifs

Les expériences de développement communautaire et de coopération au développement regorgent d'exemples d'aberrations logiques et d'opérations absurdes. Dans bien des cas, le remède est pire que le problème ou la solution retenue génère de nouvelles difficultés, plus graves que les précédentes⁵.

Et pourtant, les femmes et les hommes qui développent ces projets ont souvent une expérience significative et d'indéniables compétences. Alors, comment est-ce possible ? Mentionnons tout d'abord la fâcheuse tendance au « copier-coller » : ce qui fonctionne à l'endroit A doit pouvoir être transposé à l'endroit B. Funeste faille logique, car en réalité, c'est le contexte qui donne le sens.

Une ONG active dans plusieurs pays émergents développe des actions de microcrédit auprès de groupes de femmes.

Cette activité fonctionne bien et engendre des résultats constructifs au niveau de l'agriculture rivière, de l'export de produits locaux vers des marchés plus larges.

Un jour, cette ONG est sollicitée pour déployer ses talents dans un pays voisin : on décide donc de reproduire le modèle « qui gagne ».

Les objectifs sont fixés pour une région : créer dans les deux ans 7 micro-entreprises auto-suffisantes.

Au bout des deux années, grand bonheur au niveau des résultats : 10 micro-entreprises fonctionnent.

Seul bémol, la culture de la population locale est que ce ne sont pas les femmes qui détiennent les cordons de la bourse.



5. Voir sur ce thème divers ouvrages de Watzlawick.



Les femmes remettent donc le produit financier de leur travail à leur époux qui n'ont jamais vu autant d'argent de leur vie.

Et que font les hommes (oui, messieurs...)?

Ils achètent de l'alcool et visitent des prostituées. D'où une fragilisation des équilibres familiaux et une recrudescence du SIDA, déjà trop présent dans la contrée...

On ne peut contester les résultats, liés aux objectifs impartis, quant à l'impact du projet...

La démarche de l'arbre à problèmes consiste :

- » A vérifier le sujet avec toutes les parties concernées ;
- » A dresser un inventaire des problèmes perçus ;
- » A établir une représentation commune partagée (faire en sorte que chacun comprenne les problèmes de la même manière) ;
- » A rechercher les relations causes-effets dans la représentation physique de l'arbre à problèmes.

Nous visualiserons ceci au travers d'un exemple concret.

Une fois l'arbre à problème complété, on va se mettre à traduire un certain nombre de situations négatives de l'arbre à problèmes en objectifs (c'est-à-dire un état positif ciblé). Ici encore la participation des acteurs est essentielle, en particulier pour hiérarchiser l'importance et les priorités des objectifs.

On tiendra compte aussi des réticences ou des résistances exprimées en ce moment, en veillant à entraîner un feed-back constructif, ce qui peut évidemment faire évoluer certains objectifs, dans leur essence ou dans leur formulation.



Concrètement :

a) On représente d'abord l'arbre à problèmes :

- » le tronc est le problème central ;
- » les racines de l'arbre sont les causes du problème ;
- » les branches sont les conséquences ;

b) On dessine ensuite un arbre à objectifs ou à solutions :

- » en remplaçant le problème par l'objectif ;
- » en remplaçant les causes par les actions à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs ;
- » en remplaçant les conséquences par des résultats escomptés.

Il est à noter que la maîtrise des techniques de mindmapping facilite nettement la construction de l'arbre à problèmes et de l'arbre à solutions.

3.3 Le test du « bon projet »

La réalisation d'un programme se traduit par la mise en oeuvre d'un ou de plusieurs projets.

Un projet est d'abord un intitulé, un titre, la désignation d'un souhait.

Un programme complexe (par exemple un programme européen) peut mobiliser des dizaines de projets ; un programme simple, d'initiative locale, peut se concrétiser en un seul projet.

Il est important de désigner un projet par un label simple et facilement repérable.





par les acteurs de terrain.

C'est le bon moment pour passer au « test du bon projet » : il ne s'agit pas ici de qualité d'objectifs, mais d'une approche « marketing » : comment rendre le projet sympathique ?

On se situe ici délibérément dans une logique « produits » ; les questions de fond doivent être posées par ailleurs.

Cela veut dire qu'on ne peut aborder le test du « bon produit » qu'à partir du moment où on a une idée relativement précise de la cible poursuivie.

Voici quelques questions qui contribuent à ce test :

- » Est-ce un produit spécifique, limité ?
Quel est le slogan ou la notion de base qui se retrouve sur l'ensemble du produit ?
Exemple : « les médicaments n'y changeront rien », campagne menée par l'asbl « Question-Santé » ;
- » Est-ce un produit original ? Peut-il être assimilé à un autre déjà existant ?
- » Quelle est la relation entre l'offre et la demande ?
Exemples : on peut estimer qu'installer un service à côté d'un même type de service peut être intéressant si « l'offre » est différenciée et, dès lors, attractive.
On n'impose pas une nouvelle forme de collecte de déchets si la population n'y trouve aucun avantage, ni individuel, ni collectif ;
- » Quelle est la relation entre l'offre, les problèmes du marché, les besoins pres-



sentis et l'analyse de la concurrence ?

On légitime un service sur la base de la demande. L'analyse des statistiques démographiques est importante pour connaître la demande de demain ;

- » Quelle est la relation entre l'offre et notre savoir-faire ?
- » Notre produit rencontre-t-il des partenaires qui pourront nous soutenir ?
Financièrement, avec leurs connaissances, leurs compétences ... ?



APPLICATION

Appliquer à votre projet le « test du bon projet ».



LES OBJECTIFS

Un projet se décline en un ou plusieurs objectifs. Un objectif est une cible à atteindre, quelque chose à obtenir ou à réaliser.

On parle souvent de finalités, d'objectifs généraux et d'objectifs opérationnels ; nous allons proposer ici des clarifications pragmatiques.

Les objectifs peuvent être de plusieurs tailles : cela va de « avoir construit une nouvelle piscine communale avant telle date, à « avoir mobilisé X personnes durant une soirée dans une fête du quartier Y ».

Tout ce qui procède de l'idéal, du rêve, de l'utopie d'un projet est de l'ordre des finalités.

Exemple : « Dans le cadre de notre école des devoirs, nous souhaitons stimuler la créativité de nos bénéficiaires ». Ceci n'est pas un objectif, mais une déclaration d'intentions, de l'ordre des finalités et, donc, par définition, inévaluable.

Tout ce qui relève du « faire », de « l'agir » est de l'ordre de l'action. Ce n'est donc pas une cible. Et donc pas un objectif.

Un objectif de grande taille peut être décomposé en objectifs de plus petite taille. Formuler un objectif qui « tient la route » et qui devrait donc être évaluable, suppose d'intégrer les paramètres suivants :

- » Un objectif est aussi un résultat à obtenir dans un délai donné et qui correspond à certaines performances ;
- » Un objectif bien formulé s'inscrit en termes de succès escomptés : « A la date du XX.YY.ZZ, voici ce que nous aurons atteint » ;



- » Les objectifs ne s'expriment pas en termes d'actions à mettre en œuvre : « Notre objectif est de créer une école des devoirs » n'est pas une formulation adéquate ; revenons donc au résultat à obtenir ;
- » Les meilleurs objectifs situent les usagers au centre du dispositif : « D'ici au xx.yy.zz, les stagiaires auront acquis les compétences suivantes... ».

Dans notre boîte à outils, plaçons « un objectif qui tient la route ».

Il s'agit tout simplement de tester la qualité de formulation d'un objectif : est-il pertinent, évaluable, ... ?

Cet outil peut également servir d'accélérateur à la rédaction d'objectifs pertinents.

Il comporte 7 questions :

1. S'agit-il de quelque chose de concret ?
2. Comportant un certain délai (date butoir) ?
3. Décrit en termes positifs ?
4. Intègre-t-il des critères et indicateurs d'évaluation ?
5. L'objectif est-il sous mon contrôle ou sous le contrôle de l'équipe projet ?
Exemple : « Je voudrais que mon fils devienne avocat ». Ne nous fixons pas, n'acceptons pas et n'assignons pas aux autres des objectifs qui ne sont pas un tant soit peu sous notre contrôle ;
6. L'objectif est-il contextualisé :
Avec qui ?
Quand ?
Où ?





7. Avons-nous réfléchi à l'impact, l'écologie du système ? Que peut générer la mise en œuvre de notre objectif (en positif, comme en négatif, il peut y avoir des impacts voulus et non voulus) ?

APPLICATION

Construire pour notre projet un ou des objectifs « qui tiennent la route ».

Faire simple plutôt que compliqué.

Dès que l'on évoque le management de projets, les querelles de définitions et de vocabulaire font rage.

Ce que propose la présente méthode procède d'une démarche qui comporte un petit nombre d'étapes de base, susceptibles d'intégrer un ensemble de concepts de la manière suivante :

Nomenclature proposée	Concepts correspondants	Commentaires
Finalités	Buts, objectifs stratégiques.	Les finalités sont de l'ordre du rêve, de l'utopie.
Programme	Ligne d'investissement ou de subvention.	Dans quel cadre s'inscrivent nos projets ?
Objectifs	Objectifs généraux, objectifs opérationnels.	Les objectifs peuvent être de grande taille, de moyenne taille ou de petite taille.
Actions	Tâches, réalisation.	Une action se décline en termes concrets.



Nous allons prendre à présent un exemple éloigné du secteur non-marchand, mais qui illustre bien ces quatre niveaux : il s'agit du projet de développement de l'Airbus A3XX, devenu Airbus A380, plus grand avion transporteur de voyageurs de sa génération.

Projet : Airbus A380

Nomenclature proposée	Concepts correspondants	Commentaires
Finalités	Assurer le développement d'une Europe aéronautique et spatiale performante et indépendante ; concurrencer Boeing.	Comme on le voit, on est ici dans l'utopie du projet et la stratégie.
Programme	Investissements consentis par la société Airbus ; aides européennes du programme (directes ou indirectes).	Il peut y avoir des programmes liés à des investissements internes ou à des investissements externes.





Nomenclature proposée	Concepts correspondants		Commentaires
	Objectifs généraux	Objectifs opérationnels	
Objectifs	Moteurs qui consomment moins de X kérosène aux mille kilomètres.	Réaliser une étude de faisabilité des moteurs ; réaliser un prototype des moteurs et procéder aux essais ; développer la motorisation des 50 premiers avions.	Les objectifs opérationnels sont des déclinaisons des objectifs généraux ; on peut avoir des objectifs opérationnels larges, mais aussi décrits par couches de plus en plus opérationnelles.
	Actions	Les actions sont liées à ce que l'on va faire. Concrètement, qu'allons-nous faire pour réaliser une étude de faisabilité des moteurs ?	

La méthode de construction et de gestion de projets proposée par le Stics s'inspire de différentes méthodologies dont celles actuellement utilisées par les institutions européennes et fédérales pour le pilotage de projets et de programmes publics. Retenons parmi celles-ci l'Approche par le Cadre Logique, Le Management de Projet (Project management), Prince2 (PProjects IN Controlled Environment).

Elles constituent des référentiels utiles à condition de les adapter en tenant compte du contexte et de l'ampleur du projet qui sera développé.

» La Commission des Communautés européennes a adopté la «Gestion du Cycle de Projet» (GCP) comme outil de conception et de gestion des projets, basé sur **l'Approche du Cadre Logique.**

L'Approche du Cadre Logique est une méthode d'analyse et d'aide à la réflexion. Un ensemble d'outils destinés à faciliter la planification et la gestion d'un projet. Elle fournit un ensemble de concepts intégrés, utilisés comme les éléments d'un processus itératif destiné à faciliter l'analyse structurée et systématique d'une idée de projet ou de programme. Cette approche privilégie l'idée de l'organisation et de la gestion du projet comme un cycle d'action.

http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_fr.pdf;

» **La méthode Prince2** a été produite par l'Office du Commerce Britannique. D'abord destinée au monde des entreprises, elle s'est ensuite largement répandue dans d'autres organisations et est utilisée dans le monde entier pour assurer la gestion et la certification de projets. Elle présente un réel intérêt par son approche structurée des différents processus qui composent un projet. Le reporting tient une place de choix dans cette méthodologie, ainsi que la définition des rôles. Pour Prince2, le projet est un environnement de gestion créé afin de livrer un ou plusieurs produits d'après un business case. Il est aussi décrit comme une organisation temporaire dans le but de produire un résultat unique dans un délai et avec des ressources fixées. Les formations et la procé-



dure d'accréditation à cette méthode sont commercialisées à travers le monde.

<http://fr.wikipedia.org/wiki/PRINCE2> ;

- » **Le Management de Projet** est largement implanté dans les entreprises, les administrations publiques et la vie associative. Il se traduit aujourd'hui dans le mode de fonctionnement et de management des organisations. Il a largement contribué à la professionnalisation de chef de projets. Il s'agit d'une méthode de gestion de projets qui distingue plusieurs domaines de connaissances et les processus qui les composent.

<http://www.gregoriae.com/dmdocuments/2001-05.pdf>.

Ces différentes approches méthodologiques du projet ont de nombreux points communs. Conçues dans la sphère de l'entreprise et du commerce, elles ont migré et sont adaptées au monde non-marchand. Elles ont fait l'objet de mises à jour évolutives depuis les quarante dernières années. La prise en compte des parties prenantes au projet et l'objectif de la qualité constituent des évolutions récentes.



LE PLAN D'ACTION

Passer de l'objectif au plan d'action permet de traduire la cible et les intentions en opérations concrètes.

Les actions s'expriment donc nécessairement en verbes d'action, « faire », « réaliser ».

L'outil le plus performant pour construire un plan d'action à partir du ou des objectifs est la « carte de pensée » ou « mindmapping ».

Là où, lors de réunions classiques, on assemble laborieusement des idées d'opérationnalisation d'un projet, la carte de pensée favorise une logique participative, associative et très productive.

La mise en place d'une carte de pensée dans le cadre de la génération d'un plan d'action comporte 3 étapes :

1. La phase « à quoi devons-nous penser ? » ;
2. La phase « qu'allons-nous faire ? » ;
3. La phase de structuration qui permet de passer au budget, au planning et à l'organisation.

Précisons ces étapes :

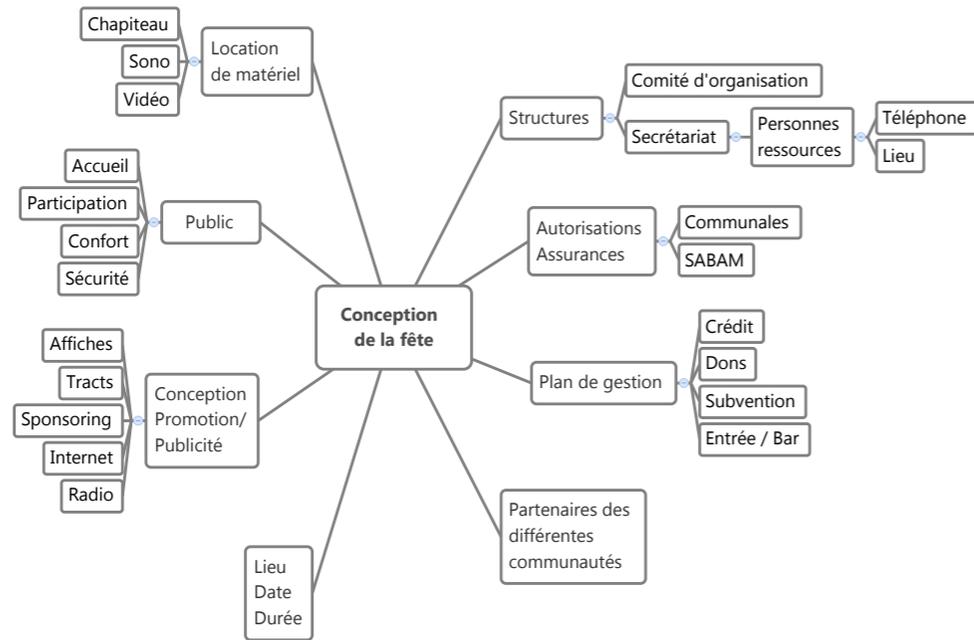
1. « A quoi devons nous penser ? »

On commence par placer l'objectif au centre d'une page (outils papier ou mind-mapping informatique) :



Fête de quartier impliquant
400 participants
et
15 associations locales

On associe ensuite les grands domaines auxquels il convient de penser pour la réalisation de l'objectif :

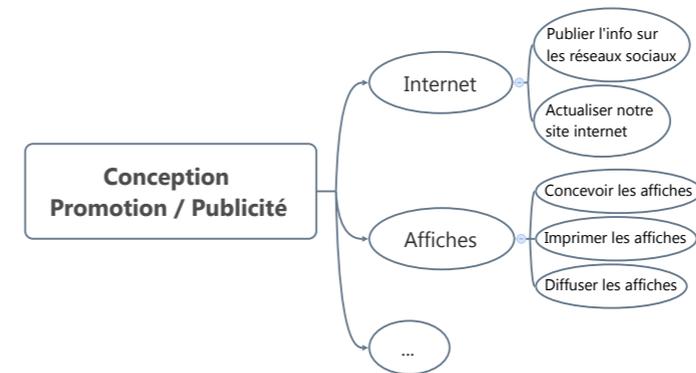


Quelques points d'attention :

- » Ceci étant un outil collectif, ce n'est pas le bon moment pour polémiquer; comme dans un brainstorming, toutes les idées sont les bienvenues. On procède dans une logique associative. Il sera temps plus tard d'élaguer les propos incohérents ou inutiles ;
- » Lorsqu'on inscrit l'objectif au centre de la feuille ou de l'écran, ce n'est plus le moment de mettre l'objectif en question. Ceci fait partie des phases antérieures ;
- » Bien faire attention aux aspects légaux (assurances, taxes, autorisations...), à la désignation d'un responsable de l'objectif (ou d'un chef de projet) et à la prévision d'un plan B (au cas où le projet dysfonctionnerait).

2. Qu'allons-nous faire ?

Il s'agit à présent de reprendre les « bulles » principales et de décrire les actions à mener ; prenons l'exemple de la bulle « conception Promotion/Publicité ».



Comme on le voit, ce développement conduit à exprimer des verbes d'action, à l'infinitif, définissant des opérations concrètes (quelque chose à réaliser).

3. La phase de structuration

L'ensemble des actions définies lors de la phase 2 permet de passer de l'étape de conception de notre projet à des phases opérationnelles, de la façon suivante :

Ordonner dans le temps les actions permet d'établir le planning.

Calculer la valeur de chaque action en temps (utilisation de ressources humaines) et/ou en argent (coût de ressources humaines et matérielles) débouche sur l'établissement du budget.

L'attribution de la responsabilité (« propriété des actions») de chaque bulle à des personnes déterminées permet de structurer l'organisation d'une équipe projet.

APPLICATION

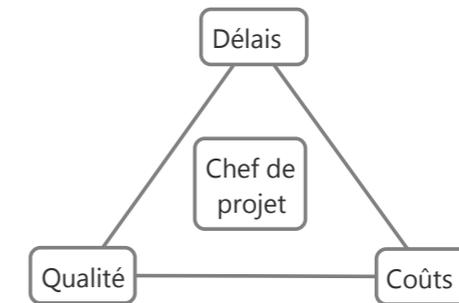
Construire pour votre projet une carte de pensée reprenant les 2 premières étapes du processus décrit ci-dessus.



« LE TRIANGLE FOU » DU CHEF DE PROJET

Nous n'avons pas dit, bien sûr, le triangle du « chef de projet fou ».

Cependant, force est de constater qu'un chef de projet (appelez-le coordinateur, directeur, ...) doit en permanence rechercher un état d'équilibre entre les trois composantes vitales d'un projet :



On peut (et on doit) sans doute rêver à un projet pour lequel on disposerait d'un budget illimité, d'un temps indéterminé et pour lequel on pourrait viser une qualité totale et jamais vue jusqu'alors.

Hélas, dans la pratique, les responsables de projets doivent composer avec ces trois éléments, de manière à établir un tout harmonieux.

L'expérience révèle que tout projet est d'abord piloté par un des 3 éléments constitutifs du « triangle fou ».

Ainsi un projet piloté par les délais pourra générer des coûts plus élevés ou une qualité moindre.





Un projet piloté par les délais

On vous annonce qu'une queue de crédit est disponible... Nous sommes le 15 novembre. Un projet doit être présenté à l'administration compétente pour le 21 novembre. Et le subside doit être dépensé et justifié pour le 31 décembre. Le montant du subside est fixe.

On se situe donc clairement dans un projet piloté d'abord par les délais, ensuite par les coûts. La résultante est un risque de non-qualité, car il faut aller vite, dépenser vite et faire comme on peut...

Un projet piloté par la qualité exigera peut-être des délais plus longs (perfectionner les choses) ou un accroissement des coûts (pour s'assurer des meilleurs services ou des meilleures matières par exemple).

Un projet piloté par les coûts réduira sans doute les standards de qualité ...

Un projet piloté par les coûts

Que pourrions-nous faire avec une somme de x euros ?

Pour un forfait fixé par appel d'offres à x euros, qu'est-ce qui est possible ?

Il découle du chapitre 5 (plan d'action) et de notre réflexion récente relative au « triangle fou » du chef de projet que la structuration de nos opérations comportera 3 éléments :

- » Les délais (6.1.) ;
- » Les coûts (6.2.) ;
- » La qualité (6.3.).



En ce qui concerne les délais, nous parlerons évidemment de planification, de planning et d'optimisation des délais.

Pour ce qui est des coûts, nous travaillerons les méthodes d'élaborations budgétaires directement liées à l'opérationnel, sans aborder les questions comptables ou bilantaires qui n'ont pas leur place dans cet ouvrage.

Enfin, pour ce qui concerne la qualité, nous parlerons essentiellement d'organisation d'équipe et de maîtrise des processus.

6.1. Gérer les délais ou maîtriser la planification

Construire un planning consiste tout simplement à ordonner dans le temps l'ensemble des actions repérées lors de la construction du plan d'action (opération appelée « ordonnancement » par les spécialistes en la matière).

Trois approches peuvent être envisagées :

6.1.1. L'APPROCHE CLASSIQUE (BON SENS ORDINAIRE) QUI CONSISTE À LISTER LES ACTIONS PAR ORDRE, AVEC UNE DATE BUTOIR

Cette approche est parfaitement pertinente pour les projets qui comportent peu d'opérations.

Mais, dès lors que l'on doit faire face à plusieurs dizaines d'actions, ce mode opératoire cesse d'être pertinent.

Revenons à notre fête de quartier (voir chapitre 5).



6.1.2. LE DIAGRAMME DE GANTT (DU NOM DE SON AUTEUR)

Il s'agit d'une représentation graphique de la répartition des tâches dans le temps.

La méthode Gantt s'applique aux opérations de longue durée.

Elle permet un pilotage par délais (pôle temps) du projet, car elle met en avant les interactions calendrier du projet.

Le projet va - à partir d'un objectif donné - reprendre les ressources nécessaires, les étapes utiles et les spécifications particulières.

Outre un listage particulier de ces étapes de travail, un projet est aussi une anticipation de la charge de temps nécessaire.

Au terme de ce listage, le chef de projet ou l'équipe chargée de ce dossier va évaluer le temps nécessaire pour chaque étape.

Fixer des durées va permettre de les articuler sur une ligne de temps afin de donner à l'objectif une date de réalisation.

Cette méthode simple permettra une représentation facile des enchevêtrements parfois complexes de tâches : c'est le diagramme de Gantt.

Une fois le listage des tâches fait, on va pouvoir évaluer la durée que nous estimons nécessaire et mettre le projet sous forme de diagramme visuel.

La méthode la plus connue, car la plus simple, est celle de Gantt.

Les périodes vont représenter des bâtonnets de couleur sur une ligne du temps. Un système de fléchage permet de lier les différentes étapes les unes aux autres par des liens logiques du genre : doit commencer après, commence en même

temps que, finit en même temps que, commence « x » temps après le début de l'autre tâche, etc.

Le choix de l'intervalle de temps est essentiel.

Il convient d'opter pour un intervalle spécifique au travail final (demandé), chaque tâche ayant son propre rythme.

	26/04	03/05	10/05	17/05	24/05	31/05	07/06	14/06
Tâche 1				▼				
Tâche suivante				■	■	▼		
Fin le même jour			■	■	■		▼	
Dernière étape						■		
Présentation							▶	■
Sauvegarde PC								▶
Archivage								▶
Durée totale	■	■	■	■	■	■	■	





6.1.3. LE GRAPHE PERT

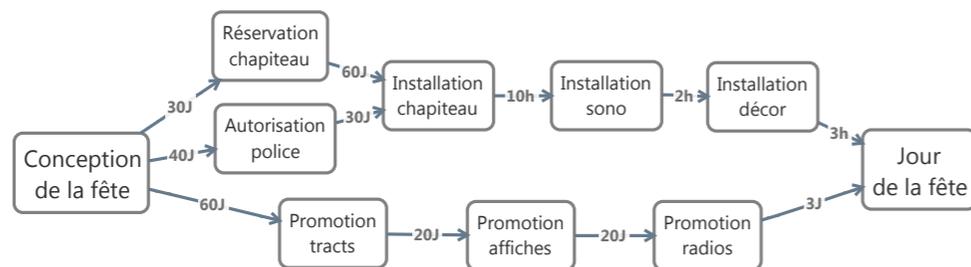
Nous nous efforçons ici de prévoir le cheminement d'un ensemble d'opérations qui convergent vers le jour J de réalisation finale d'un projet.

Nous pouvons :

- » Partir du jour de démarrage du projet et examiner le temps nécessaire à la convergence vers l'achèvement des opérations, avec l'objectif d'optimiser les délais ;
- » Démarrer au jour de la finalisation du projet et en remonter le fil en se posant, à chaque étape, la question suivante : « Qu'est-ce qui se passe immédiatement avant ? »

«Développement PERT» Programme Evaluation and Review Technique ou Technique d'ordonnancement et de contrôle des programmes

Il s'agit d'une méthode susceptible de vous permettre de rester maître de vos actions, de programmer dans le détail, les actions répétitives et d'avoir à sa disposition, un tableau de bord donnant à tout moment, l'avancement de tous les travaux et de libérer du temps pour le consacrer à la réflexion.



Etablir un planning pour un de vos projets.



6.2. Gérer les coûts et élaborer le budget

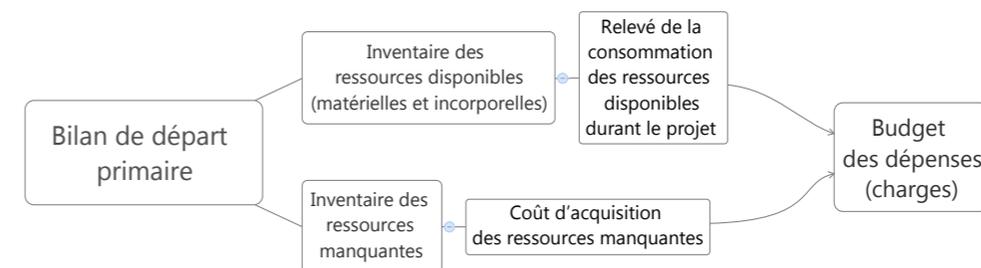
Un budget part d'abord et avant tout d'un bilan de départ qui répertorie des ressources disponibles ; par exemple : nous disposons pour notre projet d'un local mis à notre disposition par la commune et de deux pensionnées volontaires à raison chacune de 10 heures par semaine.

Ces ressources, bien que n'engendrant pas de dépenses monétaires, représentent cependant un apport physique réel : c'est autant de frais qu'il ne faudra pas engager. Dans le secteur non-marchand, la capacité à mobiliser ce type de ressources est essentielle.

Etablir le bilan de départ primaire consiste à différencier les ressources dont on dispose et celles dont on ne dispose pas encore, génératrices d'un coût (charges liées au projet).

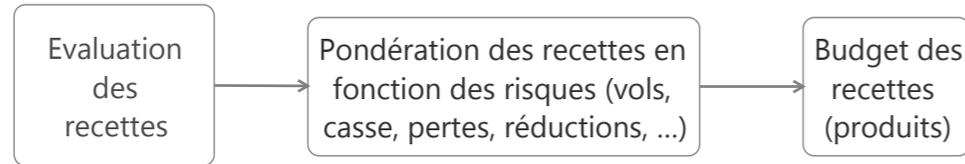
Le schéma de construction du budget (à savoir une colonne recettes (ou produits) et une colonne dépenses (ou charges) va alors s'établir de la manière suivante :

Etape 1





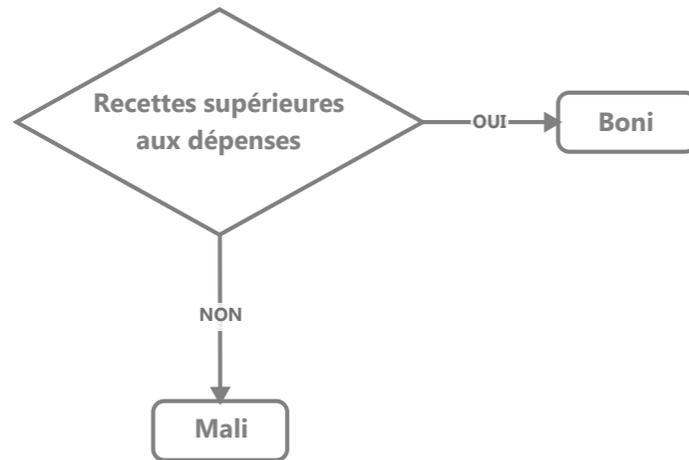
Etape 2



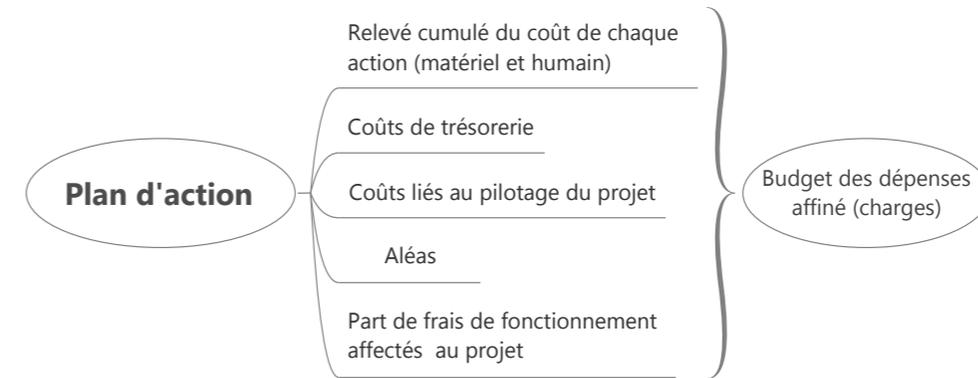
Etape 3 : Première représentation budgétaire : les recettes - les dépenses

Si les recettes sont supérieures aux dépenses, le projet sera en boni (boni d'exploitation) et fera fructifier le capital économique.

Si les recettes sont inférieures aux dépenses, le projet sera en mali (déficit d'exploitation) et dilapidera le capital économique.



Etape 4 : Le plan d'action va permettre d'affiner le budget qui, pour les 3 premières étapes, procède essentiellement d'une estimation



- » Le relevé cumulé du coût de chaque action consiste à donner une valeur monétaire à chaque tâche (le temps de travail des acteurs + couts spécifiques) ;
- » Les coûts de trésorerie interviennent si l'organisation est contrainte d'emprunter de l'argent (intérêt d'un prêt spécifique au projet) ;
- » Les coûts liés au pilotage du projet sont la traduction monétaire du temps passé par le chef de projet et les acteurs à coordonner, manager et organiser ;
- » Les aléas sont les imprévus ; comme, par définition, on ne peut les prévoir, on intégrera au budget un pourcentage forfaitaire pour les aléas (par exemple 5% du coût total du projet). La faculté d'intégrer les aléas est évidemment liée aux dépenses admissibles par les pouvoirs subsidants ;
- » Les frais de fonctionnement liés au projet correspondent à la part des frais généraux affectés au projet (locaux, électricité, téléphone,...).



**APPLICATION**

- » Construire un budget cohérent par rapport à notre projet et à nos ressources, en utilisant les étapes précisées au chapitre 6 ;
- » Indiquer précisément les évolutions éventuelles de la nature du projet, de ses objectifs, de son dimensionnement.

Etape 5 : Affiner l'estimation de l'étape 4

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, l'élaboration budgétaire n'est pas une science exacte : il s'agit d'abord et avant tout d'une estimation, d'une prévision et donc, d'une évaluation prospective.

L'élaboration d'un budget final procède donc d'un exercice d'intégration de l'ensemble des éléments cités dans ce chapitre. Au moment d'une telle intégration, nous apercevrons qu'il y a des tensions, des conflits d'intérêts, des renégociations de volumes nécessaires à l'équilibre des facteurs. C'est là que devront intervenir les arbitrages du pouvoir organisateur et du chef de projet. Nous ne pouvons évidemment exclure à cet endroit des révisions déchirantes relatives à la nature même du projet, à son dimensionnement. Nous pouvons même en venir à la question : « stop ou encore ? »

6.3. Gérer la qualité : organiser l'équipe et maîtriser les processus

Comme nous l'avons vu en 6.1 et 6.2, nous disposons à présent d'un planning et d'un budget des opérations.



Mais ces deux éléments demeurent théoriques et spéculatifs s'ils ne reposent pas sur une organisation solide : les paramètres d'une telle organisation supposent :

- » La précision des responsabilités de chacun et le calcul du volume d'heures que l'exercice de ces responsabilités implique (6.3.1.) ;
- » La spécification des modalités d'organisation de l'équipe projet (6.3.2) ;
- » La définition des principaux processus de travail et des moyens de les maîtriser (6.3.3).

6.3.1. PRÉCISER LES RESPONSABILITÉS DE CHACUN ET ÉVALUER LE VOLUME D'HEURES QUE CELA IMPLIQUE.

La carte de pensée a permis d'établir le budget et le planning, mais également les paramètres d'organisation d'un projet.

Astuce pratique : lors de l'établissement de la carte de pensée, coloriser les bulles en fonction de qui est propriétaire de la zone d'action ou de la tâche.

Exemple : les tâches qui incombent à la direction sont colorées en vert, celles qui appartiennent au secrétariat en bleu, etc.

Les étapes d'un plan d'organisation sont les suivantes :

Etape 1 : chaque action (ou tâche) a un propriétaire. Ce dernier est responsable de la bonne fin de la tâche (même si celle-ci peut être déléguée à un spécialiste)

Exemple : Samia est responsable de la production d'affiches pour un festival théâtral ; elle fait appel à un graphiste et à un imprimeur, mais demeure propriétaire de la tâche, quoi qu'il arrive. C'est à elle que le chef de projet demandera des comptes.





Étape 2 : on va consolider les tâches par personne en quantifiant leur volume (en temps et en coûts financiers)

Exemple : Samia est à la fois responsable de la production des affiches, mais aussi des commandes de nourriture pour le festival évoqué ci-dessus.

Durant les 3 semaines qui précèdent l'événement, le total des heures prestées prévues s'élève à 60 heures/semaine.

Il y a un manifeste débordement. Le chef de projet peut répartir les tâches différemment afin d'alléger l'horaire de Samia, lui proposer des heures supplémentaires (ce qui sera de toutes manières insuffisant) ou recruter une aide ponctuelle.

6.3.2. SPÉCIFIER LES MODALITÉS D'ORGANISATION DE L'ÉQUIPE PROJET

- » Un premier principe est celui de la transparence des responsabilités : un et un seul chef de projet ! Même dans une logique partenariale qui suppose le respect et le partage des responsabilités entre partenaires, la fonction exécutive d'un chef de projet doit être assortie d'un mandat clair si le projet est soumis à une ou plusieurs des contraintes que nous avons découvertes au niveau du « triangle fou du chef de projet » ;
- » Mais en quoi consiste donc le rôle d'un chef de projet ?

La meilleure analogie n'est-elle pas celle du chef d'orchestre qui assure l'harmonie de l'ensemble ?

Quatre compétences essentielles peuvent être mises en avant :

1. La capacité de communication et de mobilisation des ressources humaines ;



2. La capacité d'anticipation (stratégie) ;
3. La capacité d'arbitrage et de médiation des conflits ;
4. La capacité d'organisation, de suivi, de contrôle, d'évaluation.

Il s'agit pour lui de structurer ces quatre éléments d'harmonie et de déléguer le plus possible auprès des collaborateurs la réalisation opérationnelle afin d'être le véritable pilote de l'avion.

Cela ne veut évidemment pas dire que le chef de projet vise à ne rien faire (!), mais qu'il développe des capacités de prise de recul, et donc d'analyse.

- » Chaque chef de projet a sa personnalité propre ; il serait vain de chercher à créer des moules ou des modèles « copiables ». Ce qu'il convient de voir, c'est à quel moment un tel style de chef de projet est adéquat par rapport au contexte.

Ainsi, lorsqu'il convient de lancer un nouveau projet avec une forte énergie, si nous avons un chef de projet qui est un « fonceur » capable d'entraîner son équipe derrière lui, il y a tout lieu de penser que cela va bien fonctionner.

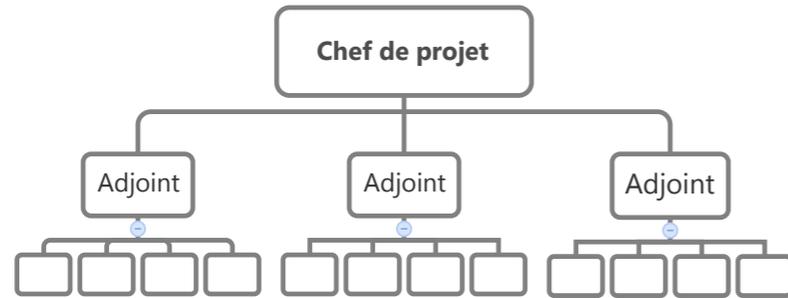
Si, par contre, on a un projet en phase terminale, qui nécessite beaucoup de rigueur de gestion et ne suscite plus beaucoup d'enthousiasme, le chef de projet initial n'est peut-être plus à sa place. Remplaçons-le par un bon gestionnaire et donnons-lui de nouveaux champs à conquérir.

- » Quatre modèles d'organisation des équipes projets peuvent nous inspirer : aucun n'est universellement défendable ; chacun d'entre eux peut s'avérer utile et performant dans un certain contexte :





Modèle 1 : Le modèle pyramidal



Il s'agit du modèle le plus connu, et, sans doute le plus pratiqué. Les avantages du modèle pyramidal résident dans la clarté hiérarchique (lorsqu'elle existe) et la transparence de l'organisation (si l'organigramme réel correspond à l'organigramme théorique).

Une organisation pyramidale est opportune dans les cas d'une organisation pérenne (durable, continue, avec de multiples collaborateurs) ; elle n'échappe pas à certaines difficultés :

- » Lenteur de la circulation de l'information entre les différents niveaux hiérarchiques, surtout si ces derniers sont nombreux, voire trop nombreux. La question de l'optimisation du nombre de niveaux hiérarchiques se pose à cet endroit. Il semble qu'il existe un « nombre d'or » de la structuration hiérarchique qui oscille autour du chiffre « 6 ». Cela signifie qu'un supérieur hiérarchique encadre idéalement 6 collaborateurs. Chacun de ces collaborateurs encadre à son tour 6 personnes, etc.

Nous constituons donc un nouvel étage hiérarchique en fonction de l'encadrement de 6 personnes.

Mais sur quoi repose ce soit disant nombre d'or ?

- » Tout d'abord sur l'idée qu'un chef de projet a une fonction managériale qui le conduit nécessairement à encadrer ses proches collaborateurs de façon hebdomadaire : s'il convient, une fois par semaine, de rencontrer chacun de ses collaborateurs proches, 6 collaborateurs x 1 heure représente effectivement une journée de travail, soit 20% du temps de travail hebdomadaire du chef de projet.

Pouvons-nous imaginer de manager une équipe à moins de 20% de son temps de travail ?

- » Le « nombre d'or » du management nous renvoie ainsi à la Loi de Miller, relative à la communication, et qui nous rappelle que l'optimum de la quantité d'informations gérables dans la même séquence de temps est de 7 ± 2 informations, soit de 5 à 9.

Une structure pyramidale peut pécher par trois aspects :

1. L'excès de niveaux hiérarchiques : trop de chefs et pas assez d'opérationnels. Nous parlons parfois ici du « syndrome de l'armée mexicaine » : 27 généraux, 15 colonels et 3 soldats (pardon à nos amis mexicains pour cette citation) ;
2. L'absence de niveaux hiérarchiques clairement définis : nous ne savons pas qui décide de quoi, quand. Tout le monde se mêle de tout. En cas de conflits, il n'y a pas d'arbitrage, etc.
Variante : il n'y a pas de délégation claire des responsabilités. ;





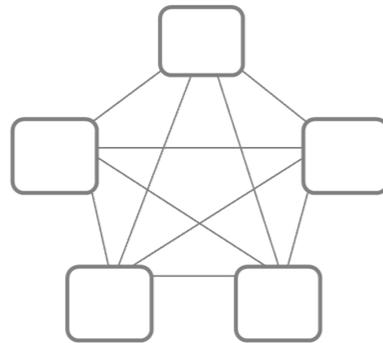
3. Le cloisonnement des services : une structure pyramidale privilégie les « petits chefs », enclins à cultiver au sein de leurs services une culture de l'autonomie, au détriment de la solidarité et des interactions avec les services voisins.

Modèle 2 : le modèle en réseau

Le modèle en réseau est utile et performant pour des échanges multilatéraux, pour du partage de savoir, du développement d'une créativité collective.

Il repose sur l'absence de hiérarchie et sur la circularité des échanges.

On a donc :



La gestion de projets en réseau suppose une phase de découverte mutuelle, de la création d'un climat de confiance de groupe et une bonne définition des standards d'échanges.

De manière générale, ce type d'organisation est davantage basé sur la profondeur des échanges que sur l'efficacité opérationnelle. Un des éléments d'optimisation de ce mode de fonctionnement est la désignation d'un coordinateur des échanges.



De manière globale, ce type d'organisation démarre assez lentement, mais peut devenir très fluide et performant par la construction d'une confiance mutuelle partagée.

Modèle 3 : la structure « commando »

Ce modèle managérial convient particulièrement aux périodes de crises ou aux besoins de mobilisation intensive, mais limitée dans le temps.

Ce n'est donc pas une méthode de management permanent. Un leader commande, ordonne, mobilise autour d'une cause impérative et indiscutable. Les collaborateurs suivent « comme un seul homme ».

Un incendie nécessite le sauvetage de deux enfants au 2^{ème} étage d'un immeuble. Le commandant des pompiers est à la manœuvre. Il faut que les enfants sautent. Des matelas ont été déployés. A l'initiative du commandant tous les pompiers promettent chocolats et ours en peluche pour décider les petits à sauter. On ne commence pas à discuter du fait qu'il s'agit de manipulation pure et simple.

On peut également évoquer à cet endroit des références au « management de crise » ou « chaos management », etc.

Par ailleurs, au sein d'une organisation régie par une structure pyramidale, on peut parfaitement cultiver des moments pilotés par une structure commando : mobiliser autour d'un projet transversal, d'une menace vitale pour l'association, etc.

Modèle 4 : la structure matricielle

Ce modèle managérial est adéquat lorsqu'on a affaire à des structures de projets



complexes, multiples acteurs, multiples compétences, tâches à répartir nombreuses, etc.

Il repose sur l'affectation de ressources humaines à des tâches opérationnelles. Ces tâches sont, en principe, définies par le plan d'action et le planning qui en découle.

Les ressources humaines sont soit celles dont on dispose en interne (du projet, du service, de l'institution, ...), soit des ressources que l'on va devoir acquérir (embauche, intérim, bénévolat, ...).

Illustration de la structure matricielle

Une maison de quartier gère plusieurs types d'activités et de projets : école des devoirs, alphabétisation, insertion socioprofessionnelle et éducation permanente. Elle est souvent confrontée à des problèmes de remplacements pour maladie, etc.

Les cloisons qui existent entre les différents services empêchent une coopération fluide et transversale. Après analyse, les responsables de la maison de quartier optent pour la mise en place d'une structure matricielle. Celle-ci est caractérisée par une logique « projets ». Projets auxquels sont affectées des ressources humaines pour une durée déterminée. Lesdites ressources humaines peuvent, dès lors, être affectées à d'autres moments, à d'autres projets ou encore, être impliquées dans plusieurs projets.

Pour préparer correctement une organisation matricielle, il faut :

- » Lister les projets ;
- » Lister les métiers (dans le cas de notre maison de quartier, on aura par exemple : animateur, psychologue, agent d'insertion...).



Ce qui va générer le type de tableau suivant :

Métier	Projet	Ecole des devoirs	Alphabétisation	Insertion socioprofessionnelle	Education permanente	Total ETP ⁷
Animateur		1,50	3,00	1,00	1,50	7,00
Psychologue		0,25	0,25	1,00	0,00	1,50
Agent d'insertion		0,00	0,00	3,00	0,00	3,00
Total équivalent temps plein (ETP)		1,75	3,25	5,00	1,50	11,50

Le tableau précédent donne une idée des besoins liés à la réalisation du projet.

Il convient dès lors de procéder à deux opérations logiques :

1. La comparaison entre les besoins et les ressources disponibles ;
2. La comparaison entre les besoins et les moyens de financement de ces ressources.

Dans l'exemple de maison de quartier, on peut imaginer que l'on dispose de 5 ETP animateurs, alors que 7 seraient nécessaires. Mais a-t-on les moyens de recruter ? D'engager des vacataires sur de courtes périodes ? Et si l'on n'a pas les moyens nécessaires, quelles priorités donner ?

La réussite d'un projet en structure matricielle est conditionnée par :

- » L'existence d'un « arbitre » qui va trancher les conflits d'intérêts entre projets (chacun estimant qu'il est en sous-effectifs et les autres en sur-effectifs !)
- » Cet arbitre peut être un coordinateur, un directeur, une direction opérationnelle, ...
- » L'existence au sein de l'organisation d'une « culture projets » qui se traduit par



une vraie responsabilisation de chefs de projets (tant au niveau du pilotage opérationnel que des moyens) et par une souplesse interne qui fait que l'on peut passer d'un projet à l'autre ou être partiellement affecté à plusieurs projets (plutôt que fixé à une fiche de poste rigide).

APPLICATION

Lequel de ces quatre modèles d'organisation allez-vous appliquer à votre projet ?

6.3.3. DÉFINIR LES PRINCIPAUX PROCESSUS DE TRAVAIL ET LES MOYENS DE LES MAÎTRISER

Nous parlons ici de qualité et d'organisation de processus de travail qualitatifs. De tels processus reposent sur :

1. Une culture de l'écrit : nous savons ce que nous faisons, nous l'écrivons (formalisation), nous respectons ce qui est écrit et, en cas d'incidents ou d'écarts, nous gardons une trace des difficultés rencontrées afin d'actionner un dispositif d'amélioration continue de la qualité ;
2. Une culture de la responsabilité des acteurs : chacun peut se tromper ou commettre des erreurs dans l'exercice de ses fonctions. Il y a un droit à l'erreur et une nécessité d'éviter la stigmatisation des personnes.

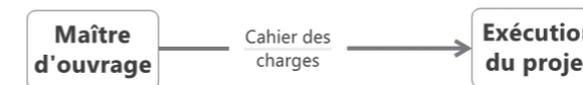


6.4 Clarifier les concepts de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre

C'est le projet ou l'institution qui sont « apprenants » et se doivent d'intégrer les dérapages comme autant d'opportunités d'apprentissage collectif.

Avoir l'idée d'un projet n'implique nullement qu'on en sera le réalisateur ; de même, le fait de participer au lancement d'un projet ne signifie pas qu'on en deviendra automatiquement le gestionnaire.

1. Le Maître d'ouvrage exécute lui-même le projet



2. Le Maître d'ouvrage délègue l'exécution du projet à un Maître d'œuvre
3. Le Maître d'ouvrage délègue ses prérogatives de suivi du projet au Maître d'ouvrage délégué qui, à son tour, confie l'exécution du projet à un Maître d'œuvre



Beaucoup d'échecs et d'avortements de projets sont liés tout simplement à la non-définition préalable et à la confusion des rôles.

Celui qui commande un projet, qui décide qu'il verra le jour est le **Maître d'Ouvrage (MOU)** ; dans le secteur social, le Maître d'Ouvrage peut être une adminis-



tration publique, le Gouvernement régional, une commune ou encore une association agissant en son nom propre avec ses ressources.

Le Maître d’Ouvrage peut être plus ou moins proche des projets qu’il engendre : ainsi, un particulier qui a comme projet de construire sa maison est un Maître d’Ouvrage directement intéressé à l’utilisation de ce qui sera construit.

Mais si le Maître d’Ouvrage est un pouvoir public qui décide de subventionner des projets d’animation pour enfants, il n’est pas forcément directement intéressé par la prestation finale (au contraire des bénéficiaires des animations).

Le Maître d’Ouvrage peut déléguer la réalisation concrète d’un projet à un **Maître d’Oeuvre (MOE)** ; c’est de cette manière que de nombreuses associations sont chargées de missions d’utilité sociale par les pouvoirs publics.

Le Maître d’Ouvrage rédige classiquement un cahier des charges (CDC) dans lequel les caractéristiques principales de la commande au Maître d’Oeuvre sont décrites. Nous y retrouvons les paramètres de coûts, de délais et de qualité attendue ainsi que les modalités de règlement financier des opérations, les principales étapes du processus, les modalités d’évaluation et de traitement des litiges éventuels ; le CDC fera partie intégrante du contrat ou de la convention qui sera signée entre le MOU et le MOE.

Dans bien des cas, le MOU ne dispose pas des compétences, des moyens humains, techniques ou matériels pour déployer le programme projeté ou pour assurer seul le suivi du contrat ; il peut alors se faire assister dans sa responsabilité de MOU par



un Maître d’Ouvrage Délégué auquel il confiera une partie de ses prérogatives.

Ainsi, le **Maître d’Ouvrage Délégué (MOUD)** peut être chargé de missions d’expertises techniques, de l’évaluation, du suivi financier, du support méthodologique aux projets, etc.

Dans le décret «Cohésion sociale» de la CoCof, on peut considérer que les communes ont un rôle de Maître d’Ouvrage Délégué pour leur champ territorial.

Il y a cependant une chose qui est absolument non délégable : c’est la responsabilité finale du MOU sur l’ensemble du projet et la vérification finale de son bon achèvement.

Plus les relations entre ces différentes instances sont claires, c’est-à-dire écrites, plus le contrat sera facilement exécutable.

On vérifiera donc l’existence systématique d’un cahier des charges et d’une délégation de responsabilités du MOU au MOUD lorsqu’il y en a un.



LA GESTION DES FONCTIONS TRANSVERSALES

Nombreuses sont les équipes-projets qui sont tellement obnubilées par la finalisation de l'action qu'elles en oublient de construire des supports qui accompagneront le projet tout au long de sa vie.

Nous découvrirons dans ce chapitre l'importance de quelques fonctions transversales essentielles :

- » La maîtrise des risques (7.1.) ;
- » La gestion de la communication (7.2.) ;
- » L'évaluation continue du projet (7.3.) ;
- » La gestion humaine des ressources (7.4).

7.1. La maîtrise des risques

Un chef de projet expérimenté peut estimer avoir tout vu dans sa vie et pouvoir se fier à sa longue pratique, jusqu'au jour ...

Un jeune chef de projet peut estimer, quant à lui, qu'on fera face aux obstacles lorsqu'ils se présenteront et que, de toute façon, on ne peut pas tout prévoir ...

Entre des attitudes trop confiantes et la peur permanente de rencontrer des difficultés existe une approche simple et efficace qui permet d'appréhender les obstacles prévisibles.

Il s'agit d'abord et avant tout de mener un travail d'équipe (consultation) visant à permettre à chacun, en fonction de sa propre expérience et de sa propre percep-



tion du contexte, d'exprimer ses craintes, son scepticisme, ses doutes : « Là, ça va coincer » ; « Ce truc ne marchera jamais » ; « On s'est déjà planté en faisant cela ... ». Ce recueil étant réalisé, il appartiendra au chef de projet seul ou entouré de proches collaborateurs, de classer ces risques par ordre de criticité.

La notion de criticité associe deux idées :

1. Est-ce que le risque encouru peut être grave (la mort d'homme est évidemment le risque le plus grave !) ? Chaque institution ou chaque chef de projet va pouvoir se construire une sorte d'échelle de Richter de la gravité des risques (de 1 à 10) ;
2. Est-ce que le risque est probable (fréquence prévisible) ? Là encore, on se construira une échelle de 1 à 10.

Prenons un exemple :

Un centre de jeunes organise un camp d'été en montagne.

Les activités comportent de l'escalade et du rappel.

Principaux risques repérés	Criticité= fréquence x gravité prévisible	Mesure de prévention retenue
Accident en montagne	10×1=10	Recrutement de moniteurs expérimentés ; information préalable des jeunes ; assurances sérieuses.
Bagarres dans le groupe	3×8=24	Méthode de dynamique des groupes partagée par l'encadrement.





Principaux risques repérés	Criticité= fréquence x gravité prévisible	Mesure de prévention retenue
Relations difficiles avec le voisinage	4x5=20	Prise de contact rapide avec les voisins + invitations
Incohérences de l'équipe d'encadrement	2x9=18	Réunions avant le camp d'été, centrées sur la pédagogie du projet

Il incombe au chef de projet de mettre en œuvre les mesures de prévention retenues. Retenons aussi que faire l'impasse sur un risque en n'ayant aucune mesure de prévention revient à jouer à la roulette russe !

7.2. La gestion de la communication

La maîtrise de la communication, on le sait, est déterminante aujourd'hui. Donc, pas de projet sans plan de communication !

Pour Jézéquel et Gérard (2012)⁶, piloter la communication comporte 5 aspects :

1. L'audit de communication : quelles sont nos forces et nos faiblesses au niveau de la communication du projet ?
2. Le questionnement : que pourrions-nous faire ?
3. L'élaboration du plan de communication : que voulons-nous faire ? En escomptant quels résultats ?

6. Voir bibliographie.

4. La stratégie permettant de traduire concrètement le plan de communication : objectifs opérationnels, cibles, moyens à mettre en œuvre ;
5. Construire un tableau de bord de suivi de la communication (suivi temporel, des ressources, qualitatif, ...).

Il est important que la communication relative à un projet déterminé **s'inscrive dans la logique identitaire de l'institution et dans le respect des pouvoirs subventionnants.**

Celle-ci résulte de l'addition de 3 facteurs :

1. L'image voulue (les objectifs de communication) ;
2. L'image transmise (par les supports de communication) ;
3. L'image perçue (opinion des publics cibles).

Les compétences essentielles dans la maîtrise de sa communication sont :

- » Savoir communiquer par l'image ;
- » Savoir communiquer par l'écrit ;
- » Savoir communiquer par le web ;
- » Savoir établir des relations avec la presse ;
- » Savoir développer les relations publiques ;
- » Savoir communiquer en période de crise.





7.3. L'évaluation continue du projet

On ne peut piloter sérieusement un projet sans disposer d'un processus d'évaluation pertinent.

Nous vous invitons à vous référer au guide « Evaluation, mode d'emploi » (CoCof/STICS) pour toutes les questions relatives au suivi évaluatif.

Quelques réflexions fondamentales nous paraissent cependant utiles à cet endroit :

- » Le plan d'évaluation doit, de préférence, être paramétré en amont du projet, au moment de la formalisation des objectifs (ce qu'on appelle une logique d'évaluation « ex ante ») ;
- » Trois dimensions de l'évaluation peuvent être abordées, mais jamais dans la même séquence de temps :
 1. L'évaluation qui porte sur le sens (pourquoi on fait ce qu'on fait ? Pourquoi continuer ou arrêter de le faire ?) ;
 2. L'évaluation qui porte sur les résultats (les objectifs ont-ils été réalisés ? Les critères satisfaits ?) ;
 3. L'évaluation qui porte sur les méthodes (comment travaillons-nous ? Est-ce adéquat ?) ;
- » Opérons la distinction entre l'évaluation finale (bilan des opérations) et le suivi du projet (surveillance des dérives, évolutions, progressions, réalisations et paramètres délicats, via un système de tableaux de bord).



7.4. La gestion humaine des ressources

Une tâche absolument non déléguable par un chef de projet est le contrôle de la gestion humaine des ressources.

Quelle que soit la qualité des produits ou des services délivrés, la meilleure façon de saborder une association est de démotiver son personnel.

L'outil suivant permet de poser quelques questions de fond sur ce thème :

- » Disposons-nous de fiches de fonction actualisées et conformes à la réalité de terrain ?
- » Disposons-nous d'un organigramme actualisé et conforme à la réalité de terrain ?
- » Avons-nous un plan de formation tenant compte des évolutions stratégiques de l'institution ?
- » Y-a-t-il une procédure de recrutement claire et appliquée effectivement ?
- » Notre règlement de travail est-il en ordre (au plan légal) ?
- » La législation sociale et l'équité salariale sont-elles assurées en conformité avec les règles de la Commission paritaire à laquelle nous appartenons ?
- » (...)

APPLICATION

Mettre en ordre votre système de gestion humaine des ressources.



UNE TRAVERSÉE DIFFICILE

Vous voilà à présent en pleine odyssee, au pilotage de votre projet qui a pris tant d'énergie à démarrer. Au cours des étapes précédentes, vous avez apporté la plus grande attention à la qualité de la phase préparatoire et au lancement de votre projet. Mais est-ce que cela suffit à garantir l'atteinte des objectifs que vous vous êtes fixés ?

Sans vouloir jouer les oiseaux de mauvais augure, il serait illusoire d'imaginer que votre projet une fois lancé suivra une trajectoire paisible, sans confrontation à toute une série d'aléas potentiels. Mieux vaut prévenir que guérir, la prévention et la gestion des risques constituent un domaine d'attention important. Votre degré d'appétence aux risques sera déterminant et constitutif à part entière de la qualité du projet.

Vous parcourrez dans cette étape les obstacles classiques, maintes fois rencontrés au cours de nos accompagnements de responsables de projets. Ils minent souvent la pérennité du projet au risque de provoquer une certaine déliquescence, voire un arrêt brutal.

Notre exploration des risques ne sera pas exhaustive : il est bien sûr impossible d'anticiper tous les risques, mais elle a pour but de vous sensibiliser aux grands registres d'attention et de vous orienter vers les mesures de maîtrise à envisager.



Versus les risques liés à la perfectibilité du chef de projet : Y-a-t'il un pilote dans l'avion ?

« Alexandra adore les relations humaines et rêve de lancer une initiative épanouissante. A la fin de ses études en sciences sociales, elle a saisi l'opportunité de lancer un projet d'accueil et de formation des femmes primo arrivantes dans son quartier. Quelques subsides plus loin, son quotidien professionnel s'est transformé en un univers où la paperasse, les rapports et tout un éventail de démarches administratives a pris le dessus, cela sans compter les difficultés pour gérer sa petite équipe ».

De l'idée géniale à la mise en œuvre opérationnelle du projet, différents registres de compétences vont être sollicités. On peut être très performant pour imaginer, créer, initier un projet et par contre ne pas être du tout préparé à le gérer efficacement. Assurer la gestion et l'organisation d'une équipe, communiquer en interne et en externe peut se révéler une sinécure. Assurer la gestion continue d'un projet dans l'environnement institutionnel que nous connaissons nécessite un certain appétit pour les tâches purement administratives et comptables. Ignorer ces dimensions, ne pas y être bien préparé et formé, conduit inévitablement à des difficultés en cascade.

Prendre les commandes d'un projet ne s'improvise pas. Certaines formations dispensées dans l'enseignement supérieur et universitaire offrent un cursus théorique à la maîtrise de projets. Toutefois, aucune école ne prépare vraiment à l'exercice de cet art. C'est principalement par la pratique et l'expérience de gestion que les savoir-faire peuvent se construire. Ils seront utilement soutenus par des forma-





tions continues au métier de responsable de projet. Confronté de façon récurrente à des demandes d'accompagnement et de coaching de directions, Stics propose depuis quelques années un ensemble de formations continues complémentaires visant la maîtrise du leadership de projet.

Mesures de maîtrise à envisager : un plan de formation adapté à mes besoins de développement de nouvelles compétences. Un compagnonnage sur les registres de gestion qui me pose difficulté. Déléguer les tâches pour lesquelles je n'ai pas les compétences exigées.

Versus les risques liés à l'absence d'une gouvernance associative de qualité : Confiance 0 - Défiance 1

« La dernière réunion du Conseil d'administration ne s'est vraiment pas bien passée. Chantale, directrice de l'asbl, ne trouve aucun relais à ses demandes depuis plusieurs mois déjà. Outre les absences qui portent préjudice à la bonne gouvernance de l'asbl, les quelques administrateurs présents ont décidé de ne rien décider, allant même jusqu'à mettre en doute l'exactitude des données bilantaires transmises par la direction. La plupart des points prévus à l'ordre du jour n'ont pas été abordés. Un administrateur entretient un lien direct avec une collaboratrice dont la parole semble faire loi. Le président a, quant à lui, suggéré la réalisation d'un audit ».

Le projet est souvent mis en œuvre dans un environnement institutionnel ou associatif composé par des instances telles qu'un CA ou un comité de direction. En milieu associatif les administrateurs sont en grande majorité des citoyens engagés

et bénévoles qui ne sont pas nécessairement rompus aux techniques de gestion adaptées à un projet socioculturel. La relation de confiance entre les instances est essentielle. Les modalités de circulation de l'information et de prises de décisions doivent être décrites et respectées. Un engagement sur les valeurs et le fonctionnement constitue un cadre de références éthiques auquel les parties peuvent recourir. L'audit et/ou la supervision organisationnelle peuvent s'avérer des leviers de changement utiles. La fâcheuse tendance à ne les utiliser qu'en période de crise leur confère souvent une valeur de pommade miracle ou de paravent pudique aux responsabilités de gestion qu'il était nécessaire de prendre bien plus tôt.

Mesures de maîtrise à envisager : former-sensibiliser les administrateurs à l'exercice de leur rôle / Clarifier les rôles et limites de rôles des instances / Réaliser un engagement des parties prenantes sur la recherche de qualité dans le projet.

Versus les risques liés à une mauvaise gestion des délais : Le syndrome du lapin blanc

« Depuis 5 ans, Bernard assure la direction d'un service de formation en insertion socio-professionnelle. Avec un peu plus d'une cinquantaine de collaborateurs à gérer, des relations institutionnelles et politiques à entretenir dans un climat pas toujours facile, il ne lui reste que le week-end pour parachever les rapports et bilans de son association. A l'image du lapin d'Alice, il court montre en main, en permanence à la poursuite de son planning ».

Mesures de maîtrise à envisager : une discipline personnelle basée sur des outils de gestion du temps / Déléguer / Etablir les priorités et s'y tenir.



Versus les risques liés à un mauvais climat social dans l'organisation : Burn out company

« Depuis la rentrée, l'équipe de la halte-garderie « Le petit paradis » n'a plus jamais été au complet. Absences répétées et maladies de plus ou moins longue durée des collaboratrices se succèdent. A présent, c'est la direction qui « pète un câble » après avoir tenté de suppléer pendant plusieurs mois aux carences du service ».

L'harmonie des relations au travail constitue un véritable défi et une recherche d'équilibre permanente. Gérer les défaillances dans leur équipe, c'est généralement une difficulté majeure à laquelle doivent faire face les responsables de projets. Il n'existe pas de recette miracle mais plusieurs ingrédients de base sont essentiels.

Mesures de maîtrise à envisager : les répartitions de rôles et fonctions doivent être clairement décrites / La cohésion d'équipe doit faire l'objet d'un travail / Les aspects tels que l'intégration de nouveaux collaborateurs, l'équilibre de la charge de travail, la délégation de tâches, l'apport d'un soutien aux difficultés relationnelles, la reconnaissance et le développement des compétences, ... sont aussi vitaux / Gérer un service en mode dégradé sans improviser est possible, à condition toutefois d'avoir préalablement élaboré un plan de continuité de service.



Versus les risques liés à un mauvais environnement technique dans l'organisation : La technique au service du projet et pas l'inverse !

« Grâce au nouveau système informatique nous n'aurons plus tous les problèmes de retards de gestion qui nous minent... tout sera plus simple à organiser ».

Cette plainte de l'hyper solution technique nous l'avons souvent entendue. On pense à tort que des problèmes d'organisation vont trouver leur solution par l'effet miracle de la technique. Mais les vertus allouées à l'effort technologique vont-elles vraiment pouvoir se vérifier ? Certes la technique peut faciliter la réalisation de certaines tâches en les automatisant. Elle ne dédouane pas pour autant le responsable de projet, ni les équipes, d'adopter une organisation du travail appropriée. Si le choix opérationnel d'un équipement se justifie quand même, au-delà du coût de l'investissement, a-t-on pris en compte le coût et les conditions de la maintenance ?

Mesures de maîtrise à envisager : s'assurer des compétences nécessaires pour la maintenance de la technique / Réaliser un benchmarking, comment font les autres ? / Réaliser une étude comparative des coûts de gestion.





Versus les risques liés à une mauvaise maîtrise des flux d'utilisateurs : Soldout !

« Devant l'afflux de demandes toujours grandissant, on a de plus en plus de mal à répondre aux nouveaux usagers ».

On le sait, les services aux personnes sont partout saturés de demandes. Comment maintenir un niveau de qualité de services face à une demande en croissance ? Si cette question taraude de nombreux porteurs de projets, c'est bien que la question de l'équilibre du système est en tension. Quel axe privilégier ? Le grand nombre souvent au détriment de la qualité ou la qualité pour un petit nombre privilégié ? Le dilemme impose des choix, une politique de gestion qu'il faut assumer et sur laquelle il est important de ... communiquer.

Mesures de maîtrise à envisager : fixer des seuils d'acceptation et de qualité de service. Par exemple : un seuil de qualité inférieur en dessous duquel on s'interdit de poursuivre l'activité.

Versus les risques liés à une mauvaise compliance aux lois et règlements en matière de travail : Devenir employeur !

« L'initiative de quartier jusque-là gérée par les bénévoles qui ont lancé le projet, a obtenu des subsides et une reconnaissance à travers l'octroi de premiers emplois subsidiés. Les bénévoles d'hier deviennent employeurs. Aucun n'a de vision claire sur l'ensemble des différentes réglementations à respecter. Rapidement, la multitude des démarches ad-



ministratives et la cacophonie sur les règles à respecter obèrent le projet. Les travailleurs se confrontent à un employeur sans expérience de gestion administrative du personnel. C'est la porte ouverte aux dérapages, aux abus, aux tensions, qui peuvent potentiellement produire des impacts humains et financiers douloureux ».

Certains aspects de la gestion des ressources humaines peuvent être facilement délégués à un secrétariat social. Cela ne dispense toutefois pas l'organisation d'avoir au minimum un référent interne (membre du CA, coordinateur ou collaborateur administratif) qui a une bonne connaissance de la réglementation du travail, dont notamment, les règles en matière d'ONSS, les obligations de l'employeur et du travailleur, les documents régissant leur relation mais aussi toutes les mesures de protections spécifiques pour les différentes catégories de travailleurs. Ce terrain de connaissances réglementaires évolue sans arrêt et nécessite une vigilance permanente si on veut se prémunir de recours de travailleurs lésés, d'amendes ou de sanctions.

Mesures de maîtrise à envisager : établir une convention de services avec un secrétariat social performant / Intégrer un ou des administrateurs qui ont une expérience en gestion du personnel / Réserver des temps d'information et de formation dans ce domaine pour les postes chargés de ces aspects de la gestion / Etablir des relations régulières avec les administrations concernant la gestion du dossier de votre organisation.





Versus les risques liés à la gestion d'équipe : Dream team !

« Pierre vient de débiter un stage dans une association culturelle à la veille de l'organisation d'un grand événement. Il s'attendait à trouver une ambiance de travail frénétique voire stressante et le voilà avec surprise entouré de collègues déterminés et sereins qui peuvent même lui consacrer du temps. Il consigne dans son rapport de stage : la dynamique d'équipe est positive, l'ambiance et les relations au travail harmonieuses. Chacun s'attèle à la préparation du festival qui aura lieu dans quinze jours. La répartition et l'organisation des tâches ont fait l'objet de mises au point régulières. En cas de doute, un tableau de bord est affiché dans la grande salle de réunion. Il permet de vérifier les assignations de tâches et les délais à respecter. Un chargé de projet est disponible pour répondre aux questions urgentes. Ce climat de travail permet au coordinateur de consacrer le temps voulu à la programmation de la prochaine saison ».

Pierre se demande quels sont les facteurs de réussite de ce modèle d'organisation ? Nous avons tous rêvé de travailler dans une « dream team ». L'harmonie dans les relations de travail, la disponibilité des collègues, la clarté des objectifs à atteindre et du cadre de fonctionnement constituent des facteurs de motivation au travail. Ces éléments renforcent la cohésion de l'équipe et la réussite de l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée.

Mesures de maîtrise à maintenir : établir des profils de fonction des membres de l'équipe / Evaluer ponctuellement l'évolution des fonctions / Réaliser en équipe l'attribution des rôles et fonctions par rapport aux différentes étapes des processus de travail / Assigner des objectifs à atteindre / Responsabiliser, déléguer / Fixer des délais soutenables / Evaluer et ajuster régulièrement le cadre de fonctionnement.



Détecter les dysfonctionnements

A l'enthousiasme du démarrage des pionniers d'un projet aux temps héroïques de l'action succèdent fréquemment des moments d'abattement, de blocages du projet, de remises en cause.

C'est le moment de se demander : qu'est-ce qui coince ?

Chacun peut le faire spontanément, on peut avoir une ou des réunions d'équipe projet sur le sujet et diverger totalement sur l'analyse de la situation.

L'outil proposé ici vise à contribuer à l'objectivation des difficultés rencontrées et s'inspire de la méthode ISHIKAWA⁷.

Chacun liste, par ordre de priorité décroissante, ce qui coince, ce qui bloque, de son point-de-vue, dans la situation actuelle.

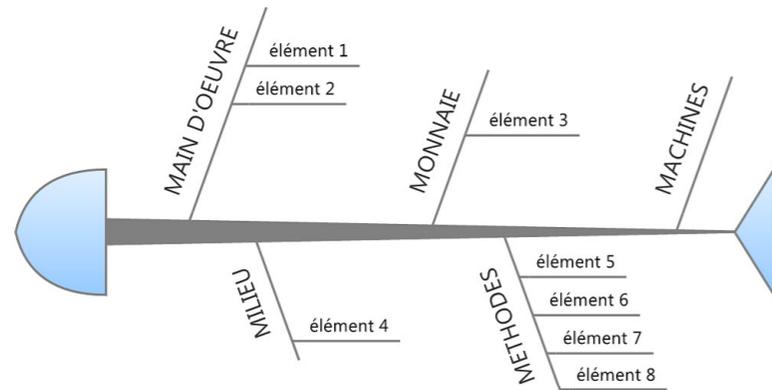
Ces éléments sont ensuite classés en 5 catégories (ou facteurs) ou 5M : le problème concerne :

1. le facteur humain (ressources humaines, compétences, motivation, ...) – **main-d'œuvre** ;
2. le facteur économique (ressources financières, trésorerie, ...) – **monnaie** ;
3. les facteurs liés à l'environnement (milieu physique, ambiance, ...) – **milieu** ;
4. les facteurs liés à la technique, à l'outillage, à l'équipement – **machines** ;
5. les facteurs liés aux processus de travail, au management, à la méthodologie – **méthodes**.

7. Cette méthode est couramment pratiquée dans les approches de développement de la qualité.



Les éléments classés dans ces 5 catégories sont ensuite graphiquement présentés dans un « diagramme en arêtes de poisson » ; les éléments les plus centraux sont considérés comme les plus importants, les plus déterminants. Cela donne :



On visualise immédiatement ici que les difficultés rencontrées sont d'abord de l'ordre de la gestion des ressources humaines.

C'est donc au niveau des ressources humaines qu'il conviendra d'agir en priorité.

APPLICATION

Analyser les difficultés d'un des vos projets à l'aide de la méthode d'ISHIKAWA.

L'ATERRISSAGE DU PROJET

9.1. Connaissez-vous le blues de la fin d'un projet ?

(« Qu'allons-nous faire après ? A quoi serai-je affecté ? »)

Cette phase ne peut être négligée, tant en termes de sécurisation des membres de l'équipe-projet que de remerciements.

On va se quitter en se félicitant de ce qu'on a fait ensemble.

Un moment de célébration collective s'impose : on va se dire au revoir.

9.2. L'atterrissage du projet, c'est aussi l'archivage des dossiers : qu'allons-nous jeter ou conserver ?

Afin de construire une mémoire collective, il est important de conserver des traces de trois éléments et de les classer soigneusement :

1. Ce qui concerne la méthodologie du projet (comment on s'organise, les points d'attention) ;
2. Les données techniques utiles (les ressources, les adresses, les chiffres significatifs...);
3. Les données comptables et légales.





9.3. Le transfert de connaissances et des compétences et autre élément-clé de l'atterrissage d'un projet.

Les différentes parties prenantes d'un projet (administrateurs, coordinateurs, collaborateurs, etc.), détiennent des connaissances/compétences spécifiques qui peuvent constituer une valeur importante, voire vitale pour la pérennité du projet et/ou de l'organisation.

Leur perte, qu'elle soit prévisible ou brutale, aura un impact répercuté sur différents niveaux de gestion. Il est dès lors important de préserver et de retenir ces connaissances au sein de l'organisation.

Toute activité du projet suppose un début et une fin (le terme d'un contrat, d'un mandat, un départ, etc.), l'idée est de ne pas attendre qu'il soit trop tard pour agir et protéger les « capitaux » de l'organisation en s'assurant du transfert des connaissances.

Cette démarche suppose d'apporter des réponses à quelques questions dont la complexité ira croissante en fonction de l'ampleur du projet :

- » Pouvez-vous lister les connaissances clés à retenir dans votre organisation ou votre projet ?
- » Quels sont les collaborateurs concernés par le transfert de ces connaissances ?
- » Pourrez-vous compter sur leur collaboration ?
- » Comment pouvez-vous assurer la transmission interne des connaissances clés ?

Trois illustrations vont nous permettre d'aborder les problèmes inhérents à l'ab-

sence d'un transfert des connaissances. Le but de cette approche est d'identifier les domaines de risques et les actions de maîtrise à mettre en œuvre.



« Jacques est directeur d'une association spécialisée dans l'accueil et l'alphabétisation des primo-arrivants, projet pour lequel il a consacré 25 ans de sa vie professionnelle. Etant parvenu au fil du temps à mobiliser le réseau institutionnel et les ressources financières nécessaires à l'équilibre de l'association, il incarne l'expérience et la maîtrise du projet. Dans un an, Jacques partira à la pension. Les membres du CA s'inquiètent pour l'avenir de l'association. La vingtaine de travailleurs est inquiète pour la pérennité de l'emploi... ».

Questions soulevées :

- » Comment anticiper le départ d'un collaborateur qui occupe une fonction critique dans l'organisation ?
- » Quelles sont les connaissances essentielles à transmettre ?
- » A qui et comment les transmettre ?
- » Comment déléguer progressivement ?
- » Comment sécuriser projet et personnel en cas de transition ?

Principaux risques résultant de la perte de connaissances :

- » Perte du réseau relationnel-social-institutionnel ;
- » Perte des savoir-faire de la direction ;
- » Risque de pertes de subsides ;





- » Risque de fuite de compétences via le départ de travailleurs insécurisés par la situation de transition.

Mesures de maîtrise :

- » Répertorier les compétences clés et les documenter ;
- » Anticiper le passage de témoin de la direction en formant un directeur adjoint ;
- » Coacher à la prise en main du rôle de direction ;
- » Assurer une communication appropriée vers les parties prenantes internes et externes ;
- » Dans le meilleur des cas, assurer un accompagnement du nouveau directeur par l'ancien.

« Il y a 5 ans, Karima est entrée en fonction comme animatrice au Centre de jeunes. Instigatrice d'un atelier vidéo, elle a dernièrement suivi une longue formation continue aux techniques audiovisuelles et a réalisé à la clé, plusieurs reportages avec les jeunes. La direction et le Conseil d'administration sont très satisfaits de ses activités car elles répondent aux attentes du public et offrent en plus une belle visibilité au travail réalisé avec les jeunes. Mais voilà, Karima vient brutalement d'annoncer son départ pour une autre institution où ses compétences seront mieux valorisées ».

Questions soulevées :

- » Comment assurer la continuité du service ?
- » Comment favoriser la rétention de travailleurs compétents ?
- » Comment structurer un plan de développement gagnant-gagnant ?
- » Quelles délégations envisager ?



- » Faut-il externaliser certaines compétences techniques ?

Principaux risques résultant de la perte de connaissances :

- » Perte de savoir-faire technique ;
- » Perte des investissements en formation ;
- » Perte de public.

Mesures de maîtrise :

- » Externaliser les besoins de compétences techniques très spécialisées ;
- » Si possible, dédoubler les fonctions sur les compétences sensibles ;
- » Si possible, lier le plan de formation continuée à l'évolution de l'échelle barémique ;
- » Etablir un plan de développement de fonction ;
- » Réaliser des entretiens d'évaluation.

« L'équipe d'un centre d'action en milieu ouvert a réalisé un formidable projet d'intégration des jeunes dans le quartier Nord de la ville. L'initiative a duré deux ans en impliquant plusieurs structures partenaires. La complémentarité des rôles et une approche intégrée innovante des compétences ont favorisé la réussite du projet. Marc vient tout récemment de reprendre la coordination de l'équipe dans laquelle certains changements sont survenus. Force est de constater qu'au-delà des « rapports d'activités annuels » introduits auprès de l'Administration, il ne trouve aucune trace écrite concernant la stratégie du projet, les acquis, etc. Il se tourne alors vers les membres de l'équipe qui ont vécu le projet pour reconstituer un semblant de mémoire collective ».





Questions soulevées :

- » Que retenir de nos actions ?
- » Comment « capitaliser » des savoir-faire ?
- » La transmission de l'expérience ?

Principaux risques résultants de la perte de connaissances :

- » Repartir à zéro, devoir réinventer ;
- » Reconstruire des partenariats ;
- » Ré-investir des ressources (temps, argent, moyens humains) ;
- » Perte de qualité du service ;
- » Perte de subsides ;
- » Epuisement des équipes.

Mesures de maîtrise :

- » Etablir un carnet de bord de l'activité (traces écrites, virtuelles, vidéo...) ;
- » Assurer une traçabilité des évaluations collectives ;
- » Répertorier les compétences clés du projet ;
- » Confier des responsabilités de transfert d'expériences à certains collaborateurs.



En synthèse :

Que retenir du cadre logique concernant le transfert des connaissances ?

1. L'utilité de transmettre

Nous n'insisterons jamais assez sur l'utilité d'assurer la transmission des compétences en interne. Pour cela, il faut investir des ressources mais des économies d'échelles sont à la clé de cette démarche. En conséquence nous atténuons les risques de perte de valeur dans l'organisation. Bien sûr, nous penserons surtout à la transmission intergénérationnelle entre anciens et nouveaux travailleurs. Toutefois, le « turn-over », la mobilité des travailleurs en partie due à l'impossibilité d'évolution de carrière dans certaines fonctions du secteur non-marchand, nous rappellent la nécessité de s'engager dans le transfert de connaissances.

2. Identifier les connaissances à transmettre

Cela implique d'abord d'avoir une vue d'ensemble transparente sur les processus de travail. Il s'agit de décliner les processus en flux d'activités et d'établir pour chaque « bloc » d'activités tous les actes qui doivent être posés pour leur bonne exécution. On déterminera les fonctions critiques dans l'organisation et les compétences clés qui y sont associées.

Dans l'idéal, le nouveau collaborateur recevra un référentiel des responsabilités et des tâches qui lui sont confiées. Pour les fonctions plus techniques, cela peut conduire jusqu'à la rédaction d'un manuel de travail. Mais soyons attentifs au fait que dans les activités sociales, culturelles, éducatives et pour certains aspects de gestion, les compétences qui sont mobilisées ne sont pas





à ce point descriptibles. Les compétences associées à l'expérience constituent ce qu'il convient d'appeler la « metis », une façon de combiner les compétences pour mobiliser un répertoire de solutions qui sort des habitudes. Le « tour de main » du professionnel est par nature incommunicable. Voilà pourquoi le compagnonnage, la mise en situation progressive constituent des réponses pertinentes pour le transfert de certaines compétences.

3. Organiser le transfert de connaissances

Le transfert ne s'improvise pas et doit entrer dans une programmation réfléchie en lien avec les temporalités du projet.

De quel collaborateur vers quel collaborateur faut-il assurer les transferts ? Les choix stratégiques et la politique de gestion doivent être clairement établis en amont de la réponse à cette question.

4. La difficulté de transmettre

Transmettre des connaissances réclame une démarche pédagogique adaptée aux personnes et aux contenus. Les aspects psychosociaux et psychopédagogiques doivent être pris en compte. Le transfert des compétences devra faire l'objet d'une démarche pédagogique spécifique.

Se délester d'un héritage n'est pas chose aisée, celui qui détient des compétences aura souvent du mal à les transmettre (acceptation, estimation de ce qui doit être transmis,...), en revers, accepter un « tutorat », jouer le rôle de l'apprenti, n'est pas donné à tous les individus.

5. Des considérations éthiques

Organiser le transfert de connaissances suppose qu'il existe, entre direction et

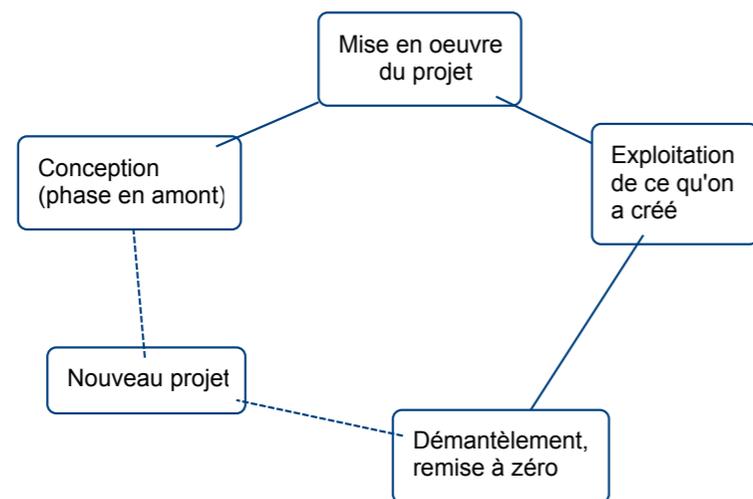
travailleurs, un climat de collaboration positif et coopératif orienté vers les résultats de l'organisation. Pour réussir, cette démarche doit s'inscrire dans un tissu de relations humaines qualitatif. Les conflits internes, le manque de motivation, le manque de confiance, pour ne citer que ceux-là, peuvent constituer des obstacles au transfert. La direction veillera à être transparente dans l'organisation du transfert de connaissances en communiquant sur les objectifs et les enjeux poursuivis par l'organisation. Les travailleurs qui emboîtent le pas à cette démarche doivent être convaincus de la plus-value à laquelle ils contribuent, quelles seront les attentes à leur égard et leur niveau d'implication, aussi plus fondamentalement encore, quels sont les bénéfices qu'ils en retireront (valorisation, prime, etc.).





IL Y A UNE VIE APRÈS LE PROJET

- » Si on a une vision durable du développement d'un projet, il convient de rester conscient du cycle de vie global de l'activité.



- » De très beaux projets sur papier ou en phase conception peuvent s'avérer inexploitable sur le terrain ou ne connaître qu'un développement très provisoire. On en vient de plus en plus à la notion de « **coût global de possession** » : cette notion revient à se poser la question suivante : combien va coûter le projet depuis sa phase de conception jusqu'à sa fin de vie ?



Prenons l'exemple de la construction d'une infrastructure culturelle dans le cadre d'un « contrat de quartier durable » :

- » on a pensé à concevoir l'architecture d'un bâtiment ;
- » on a pensé, dans le volet socio-économique du quartier, aux coûts de concertation et de participation citoyenne ;
- » mais après l'inauguration du bâtiment, on se rend compte qu'il n'y a pas assez de personnel pour gérer l'institution, que le bâtiment est énergivore, que la plaine de jeux a été fabriquée dans des matériaux trop fragiles, ...



Avant que les gouvernants et les consommateurs ne prennent conscience des dangers de l'amiante, de nombreux bâtiments scolaires ont été construits avec des composants toxiques. Comment démanteler ces bâtiments, alors qu'il manque cruellement de places dans les écoles ?
L'intégration d'une réflexion environnementale et d'un plan de démantèlement (fin de vie) d'un projet doit faire partie de la phase amont dudit projet.



APPLICATION

Etablir le coût global de possession de votre projet.



GLOSSAIRE

Actif - L'actif est la colonne de gauche du bilan. Il reprend les différents postes qui expriment en valeur ce que possède l'association (bâtiment, matériel, stock, placements et liquidités) et ce qu'on lui doit (dettes des créanciers envers l'association).

Avoir social - L'avoir social de l'asbl est constitué par les ressources propres et durables qui ont été fournies par les fondateurs et/ou par les membres de l'association. Il faut le distinguer d'une part des apports sous forme de prêts ou d'emprunts contractés auprès de personnes extérieures à l'association, qui constituent les dettes de l'asbl et d'autre part des ressources qui ont été générées par les activités et qui constituent donc les bénéfices de l'asbl.

Bilan - Faire le bilan, c'est faire le point sur tout ce qui a bien marché et sur tout ce qui a posé problème au terme d'une action ou d'un projet global (par exemple, le bilan d'une année de fonctionnement de l'école de devoirs).

Boni - Le boni c'est l'excédent des recettes sur les dépenses. Par exemple : si j'ai prévu des dépenses d'activités de 800,00 EUR, que mes recettes sont de 800,00 EUR, et qu'en définitive je ne dépense que 600,00 EUR, j'ai un boni de 200,00 EUR.

Budget - Réaliser un budget, c'est traduire en chiffres la mise en œuvre d'un projet, établir une comparaison entre charges (les dépenses) et produits (les recettes) financiers (par exemple : répondre à la question « Que va me coûter le projet et que va-t-il me rapporter ? »).

Cahier des charges - Document contenant des indications sur les conditions auxquelles devra satisfaire un projet (par exemple : coût, délais, qualité).

Commanditaire - Le commanditaire est, dans la mise en place d'un projet, celui qui en formule la commande. Le commanditaire peut être le CA d'une institution, un pouvoir public, l'équipe elle-même. Le commanditaire est souvent, mais pas toujours, celui qui finance le projet.

Compétences - Les compétences sont les aptitudes reconnues chez un individu (par exemple : les savoir-faire d'un animateur pour sa maîtrise du matériel vidéo,...). Ce sont les capacités et/ou les qualités que l'on a ou que l'on veut atteindre (par exemple : les principales compétences du public qui devront être améliorées au terme d'un cours d'alphabétisation sont par exemple : savoir lire un texte simple, savoir tenir une conversation simple,...).

Comptes de résultats, comptes d'exploitation - Comptes récapitulatifs des charges et des produits de l'exercice, ils font apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice (boni) ou la perte (mali) de cet exercice.

Contexte - Il s'agit de l'ensemble des circonstances dans lesquelles s'insère un fait (par exemple : un acte de vandalisme ne peut être analysé qu'en référence au contexte de société dans lequel il s'inscrit, comme l'état de délabrement du quartier, l'état de fragilité sociale,...).



Contraintes

- » **Techniques** : de quoi faut-il tenir compte pour l'organisation d'une fête sous chapiteau pour 200 personnes (sécurité, sonorisation, installation, fléchage,...) ?
- » **De ressources** : de quel budget disposons-nous pour organiser la fête, combien de personnes peuvent être mobilisées pour l'organiser, de quel matériel disposons-nous, sommes-nous déjà reconnus comme de bons organisateurs de fête... ?
- » **Normatives** : à quelles normes de sécurité devra correspondre l'installation du chapiteau, quel niveau d'amplification sonore devons-nous respecter, quels seront les justificatifs que nous pourrons utiliser pour justifier le budget utilisé pour organiser la fête... ?

Convention - Il s'agit d'un texte qui résume les principes d'accord survenus entre différentes parties qui peuvent être des personnes (par exemple la création d'une association de fait) ou des organisations (par exemple une commune et une association).

Critère - Un critère est toute information pouvant servir de référence à des mesures et susceptible d'étayer un diagnostic. C'est une norme de référence qui permettra de juger et d'apprécier l'effet de l'action (par exemple : au terme de l'animation mini-foot, chaque joueur aura respecté les règles, le critère étant ici le respect des règles).

Criticité - Etat d'un milieu ou d'un système critique.

Dettes sociales - Ce sont les dettes dues à l'ONSS, au précompte, aux caisses de sécurité sociale, aux secrétariats sociaux, aux employés.

Disponible - C'est la somme des montants positifs en caisse et en banque.

Dysfonctionnement - Trouble dans le fonctionnement généralement "accepté", bien qu'il influence le fonctionnement normal (par exemple : personne ne relève le fait que des stagiaires arrivent systématiquement en retard aux séances d'animation).

Emprunt - Il s'agit des sommes que l'association a empruntées à une banque ou à un particulier et qui font l'objet d'une charge financière (soit un montant de remboursement du prêt + un intérêt fixé contractuellement). Il est évident qu'une structure qui emprunte peu est plus confortable qu'une structure dont la dépendance aux emprunts est conséquente.

On distingue généralement les emprunts qui doivent pouvoir être remboursés dans l'année (exigible financier à court terme) et ceux qui portent sur des périodes plus longues (exigible financier à long terme).

Entraînement - L'entraînement mental (EM) désigne une méthode mentale particulière permettant de déterminer une action à entreprendre face à une situation concrète insatisfaisante. Cette méthode est utilisée pour favoriser la rationalisation en prenant conscience des aspects affectifs, des stéréotypes et des interprétations hâtives, des projections idéologiques plus ou moins dogmatiques et des réflexes routiniers.

Evaluation - Evaluation ex ante : évaluation effectuée avant la mise en oeuvre d'une intervention. Également appelée "appréciation" (par exemple : un diagnostic de situation préalable à l'action), elle procède par anticipation.





Evaluation ex post : évaluation effectuée à la fin d'une intervention ou après la fin de celle-ci (par exemple : qu'est-ce que l'action a changé à la situation de départ ? Quels sont les résultats obtenus ?).

Finalité - Une finalité peut être définie comme un but non daté, poursuivi en permanence et qui n'est jamais entièrement atteint. La confusion est souvent grande entre finalité et objectif.

Par métaphore, la finalité peut être symbolisée comme une étoile (inaccessible), elle sert de repère, donne le sens et la direction à suivre pour se rendre à l'objectif (accessible) que l'on s'est fixé. Le renforcement de la cohésion sociale est, par exemple, une finalité sur base de laquelle de nombreux objectifs concrets peuvent être définis (créer une maison de quartier par exemple).

Fonds propres - C'est ce que dans une société commerciale, on appellerait le capital. Dans une asbl, les fonds propres (encore appelés « avoir social » ou « passif non exigible », n'appartiennent pas aux actionnaires et ne peuvent être distribués aux membres de l'association.

L'idée des fonds propres est simple : c'est ce qu'il resterait si on fermait l'association en vendant tous ses actifs (meubles, immeubles,...), en fermant tous ses comptes, en récupérant tout ce qu'on lui doit (subsidés,...) et en payant tout ce que l'association doit à des tiers (fournisseurs, employés, ONSS, précompte professionnel, banques,...).

En principe, les statuts d'une asbl prévoient que les fonds propres restants doivent être, en cas de dissolution de la structure, distribués à une association du même type. Si une asbl n'a aucun fonds propres ou que ceux-ci sont négatifs, sa fragilité est

forcément grande et son existence légale peut être mise en péril.

Frais d'objet social - Ce sont les frais (charges) directement liés aux activités, aux animations, à l'accueil, c'est-à-dire à l'objet même de l'activité de l'association.

Frais généraux - Ce sont les frais de fonctionnement (charges) qui ne sont pas directement liés aux activités, par exemple : eau, gaz, chauffage, électricité, secrétariat général, frais administratifs, taxes, ...

Immobilisations - Éléments d'actif non monétaires et sans substance physique.

Immobilisations incorporelles - "non palpables", immatérielles... ayant vocation à rester de façon durable dans l'association. On y inscrit notamment les concessions, brevets et droits similaires (licences...) ainsi que le fonds commercial.

Immobilisé - L'immobilisé (ou encore "les immobilisations") est la somme de la valeur des biens meubles (meublier, matériel lourd, véhicules) et immeubles (bâtiments qui lui appartiennent en propre, ainsi que des éventuels brevets ou propriétés intellectuelles ayant une valeur marchande). Le montant des immobilisations se calcule en tenant compte d'un tableau d'amortissements.

Indicateur - Caractéristique qui peut être mesurée pour évaluer une intervention en termes de réalisations ou d'impacts.

Les indicateurs de réalisations sont généralement clairs (par exemple : le taux de fréquentation d'une maison de quartier par les habitants – leur présence lors d'activités – peut constituer un indicateur du renforcement de la cohésion sociale du quartier).



Les indicateurs d'impacts peuvent être plus difficiles à obtenir et il est souvent conseillé d'avoir recours à des indicateurs indirects à titre auxiliaire (dans notre exemple, mesurons si les habitants proviennent bien du quartier, les rencontres au sein de la maison de quartier permettent-elles que des relations qui n'existaient pas se maintiennent à l'extérieur ?). Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. L'expression "indicateurs de performances" est également employée.

Litige - C'est un différend qui oppose au moins deux parties (par exemple : un maître d'ouvrage et un maître d'œuvre). Nous conseillons que l'instance habilitée à jouer un rôle de médiation entre les parties ou celle qui a autorité pour trancher le litige (juridiction) soit précisée par convention entre les parties avant de débiter le projet.

Logique systémique - A l'inverse de la logique cartésienne qui dissocie, partage, décompose, la logique systémique associe, rassemble, considère les éléments dans leur ensemble les uns vis-à-vis des autres et dans leur rapport à l'ensemble (par exemple : le manque de cohésion sociale au sein d'un quartier peut tenir à différents éléments en interactions : les différences culturelles, les habitudes de vie, l'emploi du temps des habitants, l'implantation des maisons, l'individualisme,...).

Maître d'œuvre - Le maître d'œuvre est la personne ou le groupe chargé, sous l'autorité et la responsabilité du maître d'ouvrage de faire avancer techniquement le projet, de le réaliser sur le terrain.

Maître d'ouvrage - Le maître d'ouvrage est la ou les personne(s) qui assure(nt) la prise en charge de la conduite d'un projet qui engage la responsabilité de celui ou de ceux qui l'assument qui comprend à la fois l'initiative et la garantie de bonne

fin. Il faut noter que le maître d'ouvrage n'est pas forcément le financeur majoritaire du projet.

Mali - Excédent des dépenses sur les recettes dans la comptabilité. Déficit du budget.

Méthode - La méthode, c'est un programme réglant d'avance une suite d'opérations logiques, mentales à accomplir et signalant les écueils à éviter en vue d'atteindre un résultat déterminé (par exemple : résoudre un problème). Le guide fait référence à différentes méthodes récentes dans le champ des sciences humaines. La méthode permet d'acquérir une marche rationnelle de l'esprit. Elle contribue à fonder une qualité d'esprit consistant à savoir classer et ordonner les idées, à savoir organiser un travail avec ordre et logique (par exemple : la méthode expérimentale comporte trois étapes : l'observation des faits, la formulation d'une hypothèse et sa vérification). Voir aussi technique.

Objectif - But précis qui est donné à l'action (par exemple : rentrer chez soi à maximum 20h00).

Occurrence - L'occurrence d'un risque est sa probabilité d'apparition.

Organigramme - Représentation graphique de l'organisation des parties et des relations entre les parties d'un système (une association, un service public, une entreprise,...). La forme de l'organigramme (tendance verticale, horizontale, en râteau, ...) traduit souvent le niveau de délégation et de responsabilisation des parties sur la réalisation des objectifs.

Partenaires - Nous entendons par partenaires, les autres acteurs qui par leurs



collaborations (sollicitées ou imposées), permettent au projet de se réaliser. Il s'agit des collaborations de courte ou de longue durée que l'on va établir pour réaliser le projet.

Partant du principe qu'il n'y a pas de projet purement individuel que l'on pourrait réaliser seul, le promoteur doit très vite faire appel à des collaborations. Le partenariat peut être envisagé comme une philosophie de l'action (un principe d'ouverture affirmé, qui vise à insérer le projet dans un réseau) ou imposé par des nécessités de développement du projet dans le cadre d'un programme d'intervention.

Passif - Ensemble des dettes et des charges qui pèsent sur un patrimoine. Le passif et l'actif d'une succession. Le passif du bilan d'une association donne l'origine des fonds, par ordre d'exigibilité croissant (capitaux propres, dettes à long et moyen terme, avances reçues des clients et dettes à court terme).

Passif exigible - Ce sont les montants à payer dans l'année, à des tiers (dettes fournisseurs + banques + ONSS + précompte ...).

Plan d'action - Le plan d'action, c'est la liste des actions concrètes à mener pour atteindre les objectifs fixés. Il s'agit de la traduction des objectifs généraux en actions concrètes à mener. Pour constituer le plan d'action, les actions peuvent être listées, inventoriées pour être ensuite classées plus précisément par ordre de priorité et de délai (urgence et importance). Plusieurs outils de gestion du temps et de planification peuvent vous y aider. Voir à ce titre la carte de pensée et la méthode Pert reprises dans l'étape 4 "Planifier".



Plan de trésorerie - Plan des prévisions d'utilisation des crédits (notamment bancaires) à court terme dont peut disposer l'association, destinées à couvrir les besoins de financement à court terme.

Le plan de trésorerie se présente sous la forme d'un tableau décomposé par mois, opposant les besoins de trésorerie (solde hors crédit) et les moyens de financement retenus.

Problème - Un problème, c'est un incident ponctuel qui perturbe le bon déroulement des choses et qui comporte une sanction négative immédiate. Il exige généralement une capacité de réponse directe. Il se distingue en ce sens du dysfonctionnement. Un dysfonctionnement perturbe mais ne comporte pas de sanction négative directe, on peut s'habituer à vivre avec (par exemple, l'éclatement d'un pneu constitue un problème. Rouler avec un pneu dégonflé relève du dysfonctionnement, il peut être durable, mais peut nous mener droit vers l'accident...).

Produit - Un produit est une augmentation d'actif ou une diminution de passif non compensée par une sortie d'actif ou une augmentation de passif d'un même montant. Voir également actif et passif.

Produits financiers - Les produits financiers correspondent aux produits issus du placement de la trésorerie dans l'association (en particulier du disponible, des valeurs mobilières de placement...).

Programmation Neurolinguistique (PNL) - La PNL s'est développée au cours des années '70 à partir des travaux des américains Richard BANDLER (Docteur en mathématique et psychologue) et John GRINDER (Docteur en psychologie et lin-



guiste). C'est un ensemble de techniques de communication et de transformation de soi qui s'intéresse à nos réactions plutôt qu'aux origines de nos comportements. Elle privilégie le comment au pourquoi, propose des grilles d'observation pour améliorer la perception que nous avons de nous-mêmes et des autres.

Elle permet également de se fixer des objectifs et de les réaliser. C'est une "boîte à outils", dont la clé réside dans le langage et l'utilisation que chacun de nous fait de ses cinq sens.

Projet - Un projet, c'est ce qu'on a l'intention de faire, c'est une production en devenir ou une action en puissance. Il nécessite un choix d'objectifs à atteindre et, par conséquent, de la stratégie à élaborer, stratégie qui inclut des ressources, des savoirs (savoir, savoir-faire, savoir-être) et des actions adaptées aux objectifs. Travailler en projet, c'est se projeter dans le temps, avancer vers un but que l'on s'est fixé, prévoir un certain nombre de moyens et d'opérations pour l'atteindre, anticiper la démarche à utiliser et, finalement, aboutir à une production à présenter ou à une action à mener.

Promoteur - C'est celui/celle ou ceux qui endosse(nt) la responsabilité et développe(nt) concrètement le projet. Il s'agit généralement, pour le pouvoir subsidiant et/ou pour le public, de pouvoir identifier clairement qui est le responsable du projet : une association de fait, une asbl, un individu.

Pouvoir subsidiant ou autorité subsidiante - C'est l'instance d'où proviennent les fonds qui sont octroyés au projet que vous développez. Dans le cas précis des programmes d'Insertion sociale et Cohabitation, la Cocof constitue le pouvoir ou l'autorité subsidiant(e). Il convient toujours de distinguer l'instance politique de

l'instance administrative. Pour la Cocof, l'instance politique, c'est l'Assemblée (organe législatif) et le Collège (organe exécutif) ; l'instance administrative, ce sont les services du collège, l'administration.

Ratio - Rapport entre deux grandeurs. On attribue une signification à la valeur constatée (par exemple : le nombre total de personnes qui participent à la fête par rapport au nombre d'habitants total du quartier).

Recettes propres - Ce sont des produits liés à l'activité de l'association ou du projet: droits d'inscription, participation aux frais, carte de membre, ventes, dons, cotisations...

Ressource - Une ressource, c'est un moyen, une possibilité, un recours possible, elle peut être d'ordre matériel (par exemple : une chaise pour s'asseoir) ou immatériel (par exemple : savoir concevoir et fabriquer une chaise). La ressource constitue donc une forme de "capital" que l'on détient ou que l'on peut aller chercher ailleurs. Nous proposons d'envisager les ressources en tant que capitaux sociaux, économiques, culturels, symboliques,... utiles à la réalisation de soi et du projet. Les capitaux sont soit préexistants (déjà détenus), soit à mobiliser (potentiels) pour mettre en œuvre le projet. Voir aussi "Capitaux".

Ressources incorporelles - Ce sont des services, des moyens, des droits ou du bénévolat dont nous disposons déjà pour réaliser notre projet.

Subvention - Une subvention représente une dépense consentie au profit d'une personne publique ou privée en vue d'alléger ou de compenser une charge ou pour encourager un projet déterminé. Les subventions publiques sont octroyées de façon régulière sur base d'un agrément de l'organisme qui remplit une mission



déterminée (par exemple : un centre de jeunes) ou via une convention d'une durée déterminée pour mener un projet plus ponctuel (par exemple pour la réalisation d'une publication).

Technique - Une technique, c'est un ensemble de procédés de travail pratiques par lesquels on peut obtenir ou améliorer un résultat (par exemple : l'enseignement via une technique audio visuelle comme facilitateur de l'apprentissage). La technique est pratique, la méthodologie est théorique. Voir aussi méthode.



RESSOURCES TECHNIQUES ET INFORMATIQUES

MS Project est un logiciel de la série Microsoft : il sert à planifier des projets d'une certaine envergure. Il existe en Open Source des logiciels de planification de qualité totalement gratuits. Tapez « planning ou planification, logiciels gratuits ».

Prince 2 est un logiciel de management des projets très complet, mais relativement complexe.

» <http://fr.wikipedia.org/wiki/PRINCE2>

Mind Map et cartes conceptuelles :

» CMAPTOOLS : <http://cmap.ihmc.us/download/>

» XMind : <http://www.xmind.net/download/mac/>
ou <http://www.xmind.net/download/win/>





QUELQUES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Asquin Alain et Falcoz Christophe, Picq Thierry, *Ce que Manager par projet veut dire*, Éditions d'Organisation, 2005.

Bach Pierre, Savall Henri, *Le management de projets de formation, En entreprise, administration et organisation*, Editions De Boeck, 2007.

Belanger Monique et Declerck Micheline, *Le management de projets en fiches pratiques*, L'Hamarttan, octobre 2012.

Boutinet Jean-Pierre, *Psychologie des conduites de projet*, Éditions PUF/Que sais-je ?, 1993.

Buttrick Robert, Heller Robert, Livingston Ian, *Gestion de projets : le guide exhaustif du management de projets*, Éditions Pearson, mai 2014.

Camille, *Le petit livre noir des grands projets inutiles*, Éditions Passager clandestin, mars 2014.

Chaigneau & Périgord, *Du management de projet à la qualité totale*, Éditions d'Organisation, 1990.

Cohen Raphaël, *Concevoir et lancer un projet. De l'idée au succès*, Éditions d'Organisation, septembre 2006.

Diez Robert et Sarton Laurence, *Transférer les compétences : comment éviter les pertes de compétences*, Editions Eyrolles, Paris, 2012.

Détienne Marcel et Vernant Jean-Paul, *Les Ruses de l'intelligence. La metis des Grecs*, Flammarion, « Champs », 1974, rééd. 1992.

Dupont Cécile, Letesson Melina, Attias-Donfut Claudine, *Comment développer une action intergénérationnelle ? Guide pratique à l'usage des professionnels des secteurs associatifs, éducatifs, culturels, privé et public*, Editions De Boeck, Collection : Guides pratiques, 2010.

Fernandez Alain, *L'essentiel du tableau de bord*, Editions Eyrolles, février 2005.

Gacoin Daniel, *Conduire des projets en action sociale*, Éditions Dunod, janvier 2006.

Gérard Philippe et Jézéquel Bernadette, *La boîte à outil du responsable de communication*, Dunod, 2012.

Granval Daniel, *Projet individualisé en travail social, Technologie de l'action sociale*, Editions L'Harmattan, mars 2000.

Joly Michel et Muller Jean Louis, *De la gestion de projet au management par projet*, Editions AFNOR, 1994.

Le Boterf Guy, *Professionaliser : Construire des parcours personnalisés de professionnalisation*, Editions Eyrolles, Paris, 2010.

Le Boterf Guy, *Travailler en réseau et en partenariat. Comment en faire une compétence collective*, Editions Eyrolles, Collection ressources humaines, avril 2013.

Mongin Pierre, *Organisez vos idées avec le Mind mapping*, Éditions Dunod, juin 2014.

Pesqueux Yvon et Bonnafous-Boucher Maria, *Décider avec les parties prenantes*, Éditions La Découverte, collection « Recherches », Paris, juillet 2006.



STICS asbl et la Commission Communautaire française, *Evaluation mode d'emploi*, Bruxelles, 2014.

Van Beirendonck Lou, *Tous compétents! Le management des compétences dans l'entreprise*, De Boeck Supérieur, Bruxelles, 2006.

Watzlawick Paul, Folon, Wiener-Renucci Jeanne et Bansard Denis, *Le langage du changement*, Poche, 1986.

Dictionnaire du management de projet, 5^{ème} édition, Éditions AFITEP-AFNOR, février 2010.

Le management de projet, principes et pratique, Éditions AFITEP, AFNOR, 1998.

Réussir le management de projets avec PRINCE2, Éditions Stationery Office Books, décembre 2009.

QUELQUES SITES WEB

www.experience-conseil.com/2013/05/03/le-transfert-des-competences-un-savoir-faire-capital/

www.toutes-les-generations-en-entreprise.com/img/compte-rendu/guide-transmission-savoir-faire.pdf

www.experience-conseil.com/2013/05/03/le-transfert-des-competences-un-savoir-faire-capital/

www.scienceshumaines.com/la-ruse-intelligence-pratique_fr_3078.html



