

guide méthodologique de la conduite de projet

numéro 1 des initiatives

15 décembre 2004



MINISTÈRE
DE LA JEUNESSE,
DES SPORTS
ET DE LA
VIE ASSOCIATIVE

Avant-propos

Ce guide méthodologique présente une approche globale et concrète des différentes étapes de la conduite de projet. Il s'adresse aux prescripteurs – professionnels ou responsables associatifs en charge de l'accueil, de l'information, de l'accompagnement des jeunes – mais aussi, et avant tout, aux jeunes eux-mêmes.

Ce document cible plus précisément des jeunes investis dans des projets pouvant déboucher sur une insertion professionnelle, voire une création d'activité économique, accompagnés notamment dans le cadre de Défi Jeunes. Il s'agit donc bien souvent des jeunes les plus âgés parmi ceux que le ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative a la volonté d'aider dans leurs engagements et leurs prises d'initiatives.

D'autres jeunes, soit parce qu'ils sont moins âgés (mineurs notamment), soit parce que leur projet ne nécessite pas d'être très structuré pour aboutir, ont besoin d'un appui pédagogique d'une autre nature.

C'est à ce titre que le programme « Envie d'agir » produit des outils destinés aux éducateurs et aux jeunes eux-mêmes, afin de les aider dans leur envie de réaliser un projet ayant un sens pour eux et un intérêt pour la collectivité : projets de proximité, souvent issus d'une idée simple mais exemplaire sur des plans aussi divers que la citoyenneté, l'environnement, la culture ou la cohésion sociale, et qui ont pour vertu première d'aider les jeunes qui les portent à (re)prendre confiance en eux pour mieux donner à la société. Le guide « Du projet à l'action – petit carnet de bord à l'usage des jeunes et des éducateurs » répond plus précisément à cette démarche. Il est disponible par simple téléchargement sur le site www.enviedagir.fr et sur le site www.pro.enviedagir.fr.

MONTER UN PROJET OU CONDUIRE UNE ACTION DU PAREIL AU MEME

Sans même en avoir conscience, nous sommes régulièrement en situation de projet.

Tous les projets sont dans la nature, à tous les âges, dans tous les domaines, comme organiser une fête, partir en vacances sans les parents, monter un groupe de musique, agir avec les pays en voie de développement, créer son propre emploi, voire sa propre entreprise.....

Monter un projet c'est tout simplement se fixer un objectif et se donner les moyens de l'atteindre.

L'objectif de ce petit guide est :

- De vous faire bénéficier de l'expérience de milliers de lauréats Défi Jeunes qui ont été jusqu'au bout de leur idée avec le soutien du ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative et de nombreux partenaires.
- De vous donner les principaux points de repères qui vous permettront de commencer à réfléchir sérieusement au projet que vous avez en tête.

**Petite vue d'ensemble pour commencer :
sachez que tout projet comporte cinq
dimensions :**

■ Une dimension personnelle

UNE VRAIE DEMARCHE D'APPRENTISSAGE

La 1^{ère} et la plus évidente. Il s'agit de votre idée, ce que vous allez mettre de vous-même, ce que vous allez découvrir de vous-même et des autres.

■ Une dimension sociale

UN PROJET NE SE MONTE JAMAIS SEUL, VOUS AUREZ BESOIN DES AUTRES

Vous ne vivez pas dans une bulle. Votre action s'inscrit nécessairement dans un environnement plus ou moins éloigné du vôtre. Vous allez entrer en relation avec lui, engager le dialogue, développer de nombreux contacts.

■ Une dimension technique

PARTEZ DU BON PIED AVEC UNE BONNE ORGANISATION

Il s'agit de tous les aspects matériels et concrets du projet qu'il faut posséder et maîtriser.

■ Une dimension économique

PAS DE PROJET SANS BUDGET, QUI PLUS EST CRÉDIBLE

Tout le monde le sait, l'argent est le nerf de l'action. Votre projet a un coût (il faudra trouver les financements nécessaires) mais il peut aussi être créateur de richesses.

■ Une dimension temporelle

POUR CONSTRUIRE SOLIDE, IL FAUT DU TEMPS.

A moins d'une baguette magique, rien ne se construit en un claquement de doigts. Un projet a un début, un milieu et une fin. Il peut se prolonger, se développer, se pérenniser. Savoir agir dans l'urgence sans se précipiter : un vrai défi.

A garder en tête :

1. Ne sous-estimez pas la phase de préparation, elle est essentielle. Se **poser toutes les bonnes questions**, c'est déjà entrevoir les solutions ou les impasses.

2. N'hésitez surtout pas à **demandeur conseil**. De nombreux professionnels sont là pour vous accompagner et vous aider à réaliser votre projet.

3. C'est en « forgeant que l'on devient forgeron », les anglo-saxons disent « learning by doing » ce qui signifie en clair que vous avez le **droit à l'erreur**, à charge pour vous d'en tirer les enseignements pour aller plus loin.

4. Tout **projet est évolutif**, comme vous, il est vivant, il change et il grandit.

5. **Pas d'autocensure a priori**. Vous ne pouvez pas savoir ce qui sortira en fin de compte de la marmite, tous les jours **l'impossible est en cours...**

LES PRINCIPAUX INGREDIENTS DONT VOUS AUREZ BESOIN POUR CONDUIRE VOTRE PROJET :

- Une bonne dose d'imagination et de créativité : osez !
- Une réelle ouverture d'esprit et beaucoup d'écoute.
- De l'audace et du réalisme, c'est-à-dire une prise de risque raisonnée.
- Une détermination sans faille : croyez en vous et en votre projet.
- Une patience à toute épreuve.
- Du travail, encore du travail.
- Un questionnement critique permanent.
- Ce qu'il faut de méthode et d'organisation.

N'oubliez pas le joker, la **méthode GBS** (Gros Bon Sens) chère aux Québécois.

Justement parlons de la méthode, voici les 10 principales étapes de la conduite de projet :

1. Clarifier l'idée.
2. Faire l'état des lieux.
3. Elaborer le budget prévisionnel.
4. Formaliser le projet.
5. Trouver des partenaires.
6. Bâtir le plan d'action.
7. Communiquer.
8. Réaliser le projet.
9. Evaluer et rendre compte.
10. Prolonger l'action.

Bonne route . . .

A QUOI ÇA SERT ?

A savoir ce que vous voulez et où vous voulez aller
C'est le B A BA, le point de départ à ne louper sous aucun prétexte :
vous devez savoir ce que vous voulez réellement et précisément
faire, pour pouvoir ensuite construire le chemin qui vous y conduira
dans les meilleures conditions.

Commencez par répondre à ces deux questions :

- Qu'est-ce que je veux faire ? (QUOI ?)
- Qu'est-ce que j'en attends ? Pour moi, pour les autres... ? (POURQUOI ?)

Ne vous y trompez pas, répondre à ces deux petites questions peut prendre un certain temps. Mais plus vous serez clair dans votre tête plus vite vous avancerez ensuite.

Concrètement, cela doit se traduire par des objectifs et des finalités.

Par exemple :

OBJECTIFS : QUOI ? FINALITES : POURQUOI ?

- Organiser un concert pour les groupes de ma ville.
 - Pour créer une animation pour les jeunes.
 - Pour offrir une 1^{ère} scène à des groupes et les aider à se faire connaître.
 - Pour découvrir les métiers du spectacle.
- Monter un centre de santé au Mali.
 - Pour participer au développement des pays du Sud par solidarité.
- Monter une activité de soutien scolaire dans mon village.
 - Pour créer mon propre emploi.
 - Pour faire un travail que j'aime près de chez moi.

ETAPE 1

CLARIFIER L'IDEE



A garder en tête :

- L'exercice irremplaçable du « grattage de méninges » favorise l'expression de tout ce qui vous trotte dans la tête. Cette méthode permet de « voir large et complet » et, en particulier, de mettre à jour des objectifs que vous n'aviez pas identifiés à priori.
- Les projets peuvent avoir plusieurs objectifs : des principaux et des secondaires. Il faut donc faire le tri entre ce qui est vraiment important et ce qui l'est moins, et faire ensuite les choix qui en découlent.
- Il est plus facile d'aller du concret à l'abstrait, des objectifs aux finalités, de l'action au sens que vous lui donnez.
- L'objectif est un résultat à atteindre, non une tâche. Il doit être concret, mesurable, daté et localisé.
- Un objectif peut avoir des finalités différentes. Là aussi, il faut choisir car « qui trop embrasse, mal étirent ».

Vous savez maintenant, dans les grandes lignes, ce que vous voulez faire et pourquoi vous voulez le faire. Il est temps de **tester votre idée** auprès de votre entourage, de vos amis, des professionnels du sujet ou de l'accompagnement de projet.

C'est une phase très importante. Elle vous apportera le premier regard extérieur dont vous avez besoin pour vérifier si votre idée tient la route, avancer dans votre projet, commencer à lui donner vie.

Vous devez pouvoir décrire en cinq lignes maximum votre projet, en envisageant d'ores et déjà le moment et le lieu de sa réalisation.

Résumons-nous, pour clarifier votre idée il faut :

1. Vous poser les questions du quoi et du pourquoi.
2. Les approfondir par une séance de « grattage de méninges ».
3. Démêler et classer les objectifs et les finalités par ordre d'importance.
4. Tester l'idée.
5. Fixer par écrit un 1er descriptif sommaire de votre projet.
6. Nommer votre projet, ce sera en quelque sorte son acte de naissance.

A QUOI ÇA SERT ?

A savoir où vous mettez les pieds, à connaître vos atouts et vos faiblesses.

Il s'agit d'une étape incontournable qui peut sembler ennuyeuse mais qui vous confortera dans votre idée, la fera évoluer ou vous la fera définitivement abandonner. Pourquoi réinventer l'eau chaude ? En allant découvrir et étudier des projets similaires au vôtre, vous profiterez de l'expérience de vos prédécesseurs. Vous gagnerez beaucoup de temps sur la suite des opérations.

Grosso modo, vous devez rechercher trois grandes catégories d'information :

- Qui fait quoi ? Qui sont les principaux acteurs ?
- Comment ? Quels sont les méthodes, les procédures, les réglementations, les outils employés ?
- Avec quoi ? Quelles sont les ressources humaines, financières et matérielles à réunir ?

Plus concrètement, vous aurez fait le tour de l'état des lieux si vous êtes en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Comment ça marche ? Moyens, coûts, compétences, procédures, réglementations, délais...
- Qu'est-ce qui ne marche pas ? La localisation, la disponibilité du public, les contraintes techniques, juridiques...

- Quels sont les moyens dont je dispose ? Autofinancement, compétences, disponibilité, carnet d'adresses, expérience préalable...
- Quels sont les moyens qui me manquent ? Matériels, humains, financiers...
- Qui sont les principaux acteurs ? Services municipaux, services de l'Etat, associations locales, entreprises, professionnels... (que font-ils ? Quelles sont les ressources dont ils disposent qui pourraient servir mon projet ?).
- Qui sont les partenaires potentiels ? Ceux vers qui je vais aller en priorité.
- Quel est l'état de la concurrence ? Qui sont mes principaux concurrents et qu'est-ce qui fait la différence ?

Comme vous le voyez, vous avez intérêt à noter précieusement toutes les informations que vous allez collecter.

Elles sont indispensables pour :

- Approfondir et affiner votre projet (quelle est sa valeur ajoutée ? Qu'est-ce qui fait la différence ? Et quels sont ses « plus » ?).
- Construire votre budget.
- Préparer l'argumentaire qui vous permettra de convaincre vos futurs interlocuteurs.

Aller à la découverte de votre environnement vous aidera à vous situer. Osez frapper aux portes, demander des rendez-vous. Vous vous habituerez aux refus et prendrez de plus en plus d'intérêt et de plaisir aux rencontres qui vous attendent.

ETAPE 2

FAIRE L'ETAT DES LIEUX



A garder en tête :

- Commencez à côté de chez vous : interrogez d'abord votre entourage, puis les services de la ville, une association que vous connaissez, le point information jeunesse le plus proche, la direction départementale de la Jeunesse et des Sports.
- Demandez conseil auprès de nouveaux contacts et allez ainsi de contact en contact, du plus proche au plus loin.
- N'oubliez pas Internet.

Pour vous aider voici un exemple de fiche-contact, afin de vous rappeler tout ce que vous avez fait, conserver les informations et surtout vous en servir :

FICHE - CONTACT

Coordonnées complètes (de la personne)

Nom, Prénom :
 Adresse :

 Tel, Fax :
 Organisme :
 E-mail :

Contact établi par l'intermédiaire de M./Mme.....

CONTACTS	INFORMATIONS RECUEILLIES / RESULTATS	SUITES A DONNER
Téléphone Le : Avec : M/Mme :		A rappeler : Date :
Courrier Le : A : M/Mme :		Relance le :
Rendez-vous Le : Avec : M/Mme :		

A QUOI ÇA SERT ?

A savoir combien va coûter votre projet (les dépenses) et si vous êtes en mesure de réunir les financements nécessaires (les recettes).

Le budget prévisionnel doit refléter fidèlement l'analyse de vos besoins et les ressources que vous avez ou que vous comptez réunir pour les satisfaire. Soyez sûr d'une chose, c'est sur cet élément du dossier que vos interlocuteurs jugeront, d'un coup d'œil, du sérieux de votre motivation et de la rigueur de votre démarche.

Pas de projet sans argent, pas d'argent sans un minimum de comptabilité, pas de comptabilité sans budget prévisionnel écrit.

Vous devez considérer le budget prévisionnel (ou plan de financement) comme un outil à votre service. Il vous permet de suivre point par point l'avancement de votre projet. Il évolue avec lui. Il vous oblige à faire preuve de réalisme en identifiant toutes les dépenses que vous serez amené à faire (merci l'état des lieux).

Quelques principes à retenir impérativement :

- Les recettes et les dépenses doivent toujours être présentées en colonnes équilibrées (égales).
- Chaque dépense (on dit poste) doit être justifiée : pas de chiffres « bidons », pas de partenaires fantaisistes... Pas d'estimation à la louche, faites faire des devis ou allez relever les prix dans les magasins.

- Prévoyez une marge d'imprévus d'au moins 8 % de dépenses.
- Dans la colonne des recettes, doivent apparaître les ressources dont vous disposez déjà (apport personnel ou autofinancement...). Pour les partenariats, précisez s'ils sont acquis, en cours de négociation ou à acquérir.
- Distinguez les apports en financement direct ou en nature.
- Parce qu'il est évolutif un budget doit toujours être daté : budget prévisionnel au « 1^{er} avril 2004 »...

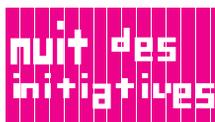
Exemple de budget prévisionnel simplifié :

Le projet : création d'un local d'initiation à l'informatique pour les jeunes du quartier. Le local est géré par des bénévoles à son démarrage, il n'y a donc pas de frais de personnel.

Commentaires :

- Le loyer est réduit car le maire a accordé un tarif préférentiel en échange des travaux de remise en état du local. La différence apparaît dans la colonne des recettes au titre de la participation en nature de la mairie.
- Idem pour les ordinateurs.
- Les lettres d'engagement des partenariats acquis doivent figurer en annexe du dossier.
- Imaginons que ce budget prévisionnel soit celui de votre projet. Il montre que vous vous investissez personnellement (auto financement et bénévolat valorisé), que vous avez su convaincre à la fois des partenaires publics

ETAPE 3 ELABORER LE BUDGET PREVISIONNEL



Dépenses TTC	Euros	Recettes TTC	Euros
Installation du local		Apport financier	
Travaux (plomberie, électricité, peinture, sol)	2 134 €	Autofinancement (apport personnel)	732 €
Mise aux normes de sécurité	823 €	Mairie – mobilier (acquis)	1 200 €
Équipement mobilier (tables, chaises, placards)	1 951 €	Conseil général (en cours)	2 000 €
		Association MJC (acquis)	915 €
Frais de fonctionnement 1^{ère} année		Association des commerçants du quartier acquis	1 220 €
Assurance	274 €	Mairie (50 du loyer)	2 742 €
Électricité	762 €	Société Ordinafort (50% sur les ordinateurs)	2 400 €
Loyer et charges (350 x 12mois)	4 200 €	Associations des professeurs (30 heures de cours offertes)	732 €
Publicité	671 €	Bénévolat valorisé rénovation du local (10 jours x 3 personnes x76€)	2 280 €
		RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE	14 221 €
Matériel pour activités		Reste à trouver (18 615€ - 14 221€)	4 394 €
Achat de 4 ordinateurs avec les logiciels	4 800 €	Total	18 615 €
Documentation, abonnement	600 €		
Intervention de professeur (60 heures x 15€)	900 €		
Divers, imprévus	1 500 €		
Total	18 615 €		

(mairie) et privés, impliqués dans la vie du quartier (association des commerçants, MJC), que vous avez pensé à vous entourer des compétences nécessaires (professeurs volontaires).

Autant d'arguments qui plaident en faveur de votre motivation, du sérieux avec lequel vous conduisez votre projet et qui devraient vous permettre de réunir les 4 394€ manquants.

A QUOI ÇA SERT ?

C'est l'engagement écrit (visible) de votre détermination à réaliser votre projet.

C'est une étape essentielle. Elle atteste de la réalité du projet. Cette formalisation est le préalable à la recherche de partenaires. Vous avez réuni suffisamment d'éléments pour monter le dossier de présentation de votre projet. Votre objectif maintenant est de convaincre, pas de faire de la littérature.

Concrètement vous êtes désormais en mesure de répondre aux questions suivantes : **Qui, quoi, pourquoi, pour qui, comment, où, combien ?**

- **Qui ?** Porteur et origine du projet.
- **Pourquoi, Pour qui ?** Finalités.
- **Quoi, Où, Quand ?** Contenu précis (description), échéance et localisation du projet.
- **Comment ?** Approche technique (besoins, ressources, compétences...).
- **Combien ?** Approche financière.

Le dossier de présentation est bâti sur la trame de ces questions. Il intègre un volet financier et un volet communication. Il doit être :

- **Court** : maximum 12 pages bâties sur la trame des questions.
- **Clair** : synthétique et aéré (encore des choix à faire...).
- **Vivant** : motivant.
- **Crédible** : toutes les informations doivent être vérifiées et argumentées, notamment le volet financier.
- **Evolutif** : adaptable en fonction des interlocuteurs.

Vous allez envoyer ou remettre ce dossier à vos interlocuteurs. Il vous représente et témoigne du travail que vous avez déjà effectué et de votre détermination à réussir. Soignez-le sans luxe inutile, la forme sera presque aussi importante que le contenu.

Exemple de composition de dossier :

- **Une couverture** avec le titre et vos coordonnées (1 page). Voir plus loin la fiche communication.

ETAPE 4

FORMALISER LE PROJET



- **Un court sommaire** avec une pagination ou un système de fiches numérotées (1 page).
- **La présentation du ou des porteurs** du projet et de son origine : **QUI ? POURQUOI ?** (2 pages maxi).
- **Le descriptif du projet** : **QUOI ? Où ? QUAND ?** (2 pages maxi).
- **Les moyens à mobiliser** : humains, techniques, logistiques, financiers. **COMMENT ?** 2 pages maxi en précisant ceux que vous avez déjà réunis.
- **Le budget prévisionnel** : **COMBIEN ?** (1 page).
- **L'argumentaire** (adapté) en direction du partenaire : Pourquoi soutenir votre projet ? Pourquoi lui ? Ce que vous attendez de lui et ce qu'il peut attendre de vous en contrepartie (2 pages maxi).

Remarque : avec le budget prévisionnel, c'est l'une des fiches les plus évolutives du dossier.

- **La communication** : ce que vous avez prévu de faire pour promouvoir votre projet et vos partenaires (1 page).
- **Les annexes** : engagements de soutien déjà acquis, contacts en cours, articles de presse, indications techniques complémentaires, photos, dessins...

Faites le compte, nous voici déjà à 12 pages sans les annexes auxquelles il faudra ajouter une **lettre d'introduction** si vous envoyez le dossier par courrier. 1 page maximum pour dire qui vous êtes, ce que vous voulez faire et en quoi votre interlocuteur peut y trouver intérêt. Il est bon qu'elle se termine par une **demande de rendez-vous**.

A garder en tête :

- **Faites relire votre dossier** par plusieurs personnes avant de le diffuser. Elles vous diront si tout est clair et compréhensible. Ce qui vous semble clair peut ne pas l'être pour quelqu'un qui ne connaît pas le sujet comme vous. Ces personnes relèveront les fautes que vous avez oubliées car on en oublie toujours même après relecture !.
- **Travaillez sur ordinateur** pour pouvoir faire évoluer le dossier sans problème.
- **La réalisation d'un dossier de présentation et sa diffusion ont un coût** : papier et timbres notamment, prévoyez-le au budget prévisionnel.

A QUOI ÇA SERT ?

A vous donner les moyens d'aller au bout de votre idée et de réaliser votre projet dans les meilleures conditions.

Vous voici arrivé à la **grande épreuve de vérité**. Vous allez confronter votre idée, donc un peu de vous-même, aux regards critiques de professionnels qui n'ont généralement pas beaucoup de temps à vous consacrer. C'est parfois douloureux et exaspérant, mais cet « **effet miroir** » est indispensable pour affiner et clarifier votre projet, révéler vos compétences de négociateur. Vous allez devoir argumenter et convaincre, essayer probablement de nombreux refus avant les premiers accords qui donneront un coup d'accélérateur à votre projet.

Si l'état des lieux a été bien fait, vous devez savoir quels sont les organismes les plus à même de vous aider. Peut-être en avez-vous déjà rencontrés certains ? Commencez par ceux-là.

Les aides sont aussi diverses que les partenaires sont multiples : mairies, associations, entreprises, commerçants, directions départementales de la Jeunesse et des Sports, fondations spécialisées dans l'aide aux projets et médias locaux.

Selon l'organisme, vous pouvez obtenir :

- **Un soutien financier** : sponsoring, mécénat, prêt, subvention, bourse, prix...
- **Une aide en nature** : réduction sur du matériel, prêt d'un local...
- **Un parrainage médiatique** : articles ou reportages sur votre projet.

- **Des conseils et des contacts** : mise en relation avec d'autres partenaires potentiels.
- Une **caution morale** : les encouragements de vos partenaires sont précieux, surtout si ce sont des personnalités reconnues.
- Une **approche nouvelle** ou des pistes pour développer votre projet à laquelle vous n'aviez pas pensé.

La marche à suivre :

- Sélectionnez vos « cibles » : une vingtaine au maximum après avoir identifié, pour chacune d'entre elles, comment elle peut vous aider et ce que vous pouvez lui apporter en contrepartie.
- Construisez un argumentaire court et précis.
- Formulez une demande réaliste.
- Envoyez un dossier adapté au partenaire et dans la mesure du possible prenez rendez-vous.
- Préparez soigneusement l'entretien.
- Demandez à formaliser les engagements par écrit. Ce qui n'est pas écrit, n'est pas acquis.
- Suivez de près les décisions et assurez-vous qu'elles sont appliquées.

A garder en tête :

- Analysez précisément vos besoins, sans les sous-évaluer, en distinguant le partenariat en nature du partenariat financier. Cela vous aidera à formuler une demande précise et vous rendra plus crédible. N'oubliez pas de prévoir une marge de sécurité pour prendre en compte les imprévus.

ETAPE 5 TROUVER DES PARTENAIRES

Le
livre
nuit des
initiatives

Quelques définitions pour finir :

Parrainage/ sponsoring : Soutien matériel ou financier en vue d'en retirer un avantage publicitaire.

Mécénat : Soutien matériel ou financier sans contrepartie.

Partenariat : Coopération d'institutions ou de personnes sur un objectif partagé.

Patronage : Soutien moral.

- Pour amorcer la pompe et vous faire les dents, commencez par les apports en nature. Normalement, ils sont plus faciles à obtenir et vous permettront de donner corps à votre dossier en montrant que vous avez déjà convaincu des partenaires (toujours la question de la crédibilité).
- Construisez un argumentaire simple qui prend en compte le point de vue du partenaire que vous sollicitez et ce que vous pouvez lui apporter. Les bonnes négociations sont les négociations « gagnant-gagnant ». Mettez-vous à la place de votre interlocuteur.
- Présentez un dossier qui tient la route techniquement et financièrement.
- Osez même ce qui vous semble impossible si vous avez foi en votre projet. Au pire vous aurez un « non ».
- Préparez l'entretien : durée, contenu, expression, écoute, attitude. Quoi qu'il arrive, pensez à demander à votre interlocuteur s'il connaît d'autres contacts pour votre projet : « A votre avis qui pourrait être intéressé par ce projet ? Si oui, est-ce que nous pouvons appeler de votre part ? »
- Diversifiez vos sources de financement. Il arrive que des partenaires se désistent au dernier moment. Ne prenez pas le risque de vous retrouver à zéro au moment de passer à l'action. Ne mettez pas tous les œufs dans le même panier.
- Soyez attentif aux réactions de votre interlocuteur. Ce sont autant d'indications utiles sur les points forts et les faiblesses de votre projet et sur la façon dont vous le présentez.
- Faites preuve de détermination et surtout de patience. Qui dit négociation, dit durée.
- Contractualisez avec les partenaires importants. Les écrits restent.
- Maintenez les contacts (cf. fiche de contact) durant la réalisation du projet et au-delà. Les contacts d'aujourd'hui peuvent être les partenaires de demain si vous vous y prenez bien.

Résumons-nous :

Les sponsors et les partenaires aiment

- Qu'on sache ce qu'ils représentent.
- Qu'on leur dise qu'ils sont indispensables au projet.
- Pouvoir communiquer à travers le projet.
- Rencontrer un jeune qui a la même passion qu'eux.
- L'enthousiasme et la détermination.

Les sponsors et les partenaires détestent

- Etre appelé cinq fois par jour pour savoir s'ils ont pris une décision.
- Perdre leur temps et leur argent.
- Ne pas comprendre ce que vous leur dites.
- Avoir l'impression qu'on leur force la main.

A QUOI ÇA SERT ?

A savoir ce qu'il y a à faire, qui doit le faire et quand. Le plan d'action est le tableau de bord du projet. Il est à la fois votre pense-bête et votre signal d'alarme si vous sortez des clous.

Il permet :

- D'organiser votre travail en grandes étapes.
- De planifier dans le temps les activités et les tâches de chaque étape.
- De visualiser l'état d'avancement du projet.

Chaque étape doit être considérée comme un objectif avec :

- Une cible à atteindre.
- Une mesure quantitative ou qualitative que vous avez fixée vous-même, qui indique que l'objectif est atteint.
- Une échéance de réalisation.

A garder en tête :

- Le plan d'action est comme une « **check-list** ». C'est simple, c'est du GBS (Gros Bon Sens). Il se remplit de gauche à droite, du plus général au plus précis : d'abord les grandes étapes, puis les activités, puis les délais, puis le découpage en tâches précises.
- **Le temps est au cœur du plan d'action.** N'ayez pas les yeux plus gros que le ventre. Faites preuve de lucidité pour évaluer le temps nécessaire à chacune des tâches que vous vous êtes fixées.

- Pensez en semaines, voire en mois, mais fixez des dates réelles d'échéance. De toute façon, au début, vous serez toujours trop court, alors **prévoyez large**.
- Le plus simple au départ, c'est de partir de la date butoir, de l'échéance ultime qui vous change en citrouille si elle n'est pas respectée. Donc remontez le temps, raisonnez en « **rétro planning** ».
- Vous devez régulièrement faire le point sur ce qui a été fait et **réajuster le plan d'action** (insérer, modifier, supprimer) en fonction de l'évolution du projet et de son contexte : nouvelles tâches à effectuer et nouveaux problèmes à résoudre.
- Si votre projet est collectif, il est très important **de bien répartir les rôles et les tâches** de chacun, en fonction de ses compétences et de ses disponibilités.
- N'oubliez pas que vous avez des objectifs à atteindre, soyez réalistes.

Le plan d'action suivant n'est qu'un exemple simplifié.

Chaque plan d'action doit être bâti sur mesure, en fonction de ses objectifs, de ses moyens d'action et de ses contraintes.

Exemple de plan d'action individuel

- Cible : créer une activité de soutien scolaire en milieu rural.
- Mesure : suffisamment rentable pour que je puisse en vivre.
- Echéance : à partir de la prochaine rentrée scolaire.

BATIR LE PLAN D'ACTION

ETAPE 6

NUIT des initiatives

ETAPES	ACTIVITES	ECHEANCE	TACHES	FAIT	Ressources à mobiliser
Valider mon idée	Evaluer les besoins en soutien scolaire autour de ma commune	Fin février	Démarche d'info : rencontrer des professeurs / directeurs des écoles primaires et du collège	ok	Frais de déplacement
			Démarche d'info : rencontrer les deux associations de parents d'élèves	ok	
Durée : 3 mois	Valider ma motivation pour les activités de soutien scolaire : QUI ?	Fin février	Démarche d'info : rencontrer un professionnel du soutien scolaire	ok	
			Rédaction : mon expérience, mes compétences (utiles au projet), ma motivation.	ok	Ordinateur du CE d'un des parents d'élèves.
Formaliser le projet	Définir les services que je vais proposer : QUOI	Fin mars	Rédaction : contenu pédagogique des ateliers, types d'activités culturelles...	ok	
			Présentation du contenu pédagogique à un autre professionnel du soutien scolaire	ok	
Durée : 4 mois	Faire l'étude des besoins : A QUI, POUR QUI, OÙ ?	Fin mai	Recenser les structures de soutien scolaire existantes : leurs méthodes, leurs tarifs, leur public, leur localisation	ok	
			Lister et reprendre contact avec les parents d'élèves qui m'ont parlé des besoins de	ok	Téléphone

ETAPES	ACTIVITES	ECHEANCE	TACHES	FAIT	Ressources à mobiliser
Formaliser le projet Durée : 4 mois			leurs enfants : des futurs clients, des futurs dirigeants en cas de création d'association		
			Revoir directeurs d'écoles et associations de parents d'élèves : chiffrer le nombre d'élèves en difficulté dans un rayon de 30 km autour de ma commune	ok	
	Faire l'étude technique : COMMENT	Fin mai	Lister le matériel nécessaire	ok	
			Chercher une formation pour acquérir les compétences en gestion qui me manquent	ok	
			Rechercher un local : voir le maire et le directeur du collège	ok	
	Faire l'étude financière : COMBIEN	Fin juin	Demander des devis pour tout le matériel	ok	
			Deux jours de formation : calcul du chiffre d'affaires prévisionnel, du besoin en fonds de roulement, et des besoins financiers pour démarrer	ok	
			Rédaction : budget prévisionnel	ok	

BATIR LE PLAN D'ACTION

ETAPE 6



ETAPES	ACTIVITES	ECHEANCE	TACHES	FAIT	Ressources à mobiliser
Rechercher des partenaires Durée : 4 mois	Préparer la communication autour du projet	Fin août	Impression de la plaquette présentant l'activité	ok	Frais d'impression
			Envoi au journal local et au rédacteur en chef du bulletin municipal	ok	Affranchissement
			Rédaction : annexe au projet précisant les moyens de communication	ok	
	Créer l'association porteuse du projet	Fin août	Réunir les futurs membres de l'association	ok	Repas
			Rédiger un projet de statuts	ok	
			Organiser l'Assemblée Générale Constitutive de l'association	ok	
	Confirmer les financements (attestations de parrainage)	Fin octobre	Revoir le Maire	ok	
			Voir les commerçants de la commune et les comités d'entreprise des parents d'élèves présents dans l'association	ok	
			Retirer et rédiger le dossier de demandes de subvention ou d'emploi aidé	ok	
			JURY DEFI JEUNES	ok	

A QUOI ÇA SERT ?

A se doter de moyens supplémentaires, parfois essentiels, à la réussite du projet : le savoir-faire et le faire-savoir sont indissociables.

Toute démarche de projet est une démarche de relation et d'interaction avec l'environnement. Vous allez nécessairement entrer en communication avec lui. La question est de savoir pourquoi ? Et comment ?

Avant de vous lancer vers les autres, **soyez d'abord au clair avec votre propre image**, ce que vous voulez en montrer, votre identité officielle en quelque sorte :

- Qui vous êtes.
- Ce que vous faites.
- A qui vous vous adressez.

Ensuite et seulement ensuite, vous pourrez diffuser cette information à l'extérieur en respectant les principes suivants :

1. Cerner les cibles prioritaires :

Qui ? Pourquoi ?

- Les jeunes, quels jeunes, les étudiants, les ruraux...
- Les partenaires, sociaux, économiques, publics, privés...
- Le grand public, les familles, les adultes...
- Les institutions et les médias.

2. Définir le message :

Quoi ? Pour qui ?

- Positionner le projet par rapport à l'existant.
- Identifier les principaux arguments en faveur du projet.
- Adapter le message dans sa forme et son contenu en fonction des cibles.

3. Choisir les moyens :

Quels supports ? Combien ?

- Médias, locaux et/ou nationaux, audiovisuels.
- Internet.
- Création de documents d'information, dépliants, affiches...
- Information directe auprès des acteurs de terrain, associations...
- Création d'évènements...

La communication de votre projet est une question importante, qu'il ne faut ni sur-estimer, ni sous-estimer. Elle fait appel à des compétences spécifiques (rédaction, graphisme, infographie, relations presse...) qui sont autant de coûts supplémentaires. Raison de plus pour rechercher le plus d'impact à moindre coût en fonction des besoins de votre projet et de vos objectifs.

A garder en tête :

- Commencez par le commencement. **Créez votre identité officielle et visuelle** (logo).
- **Identifiez vos priorités** en fonction de votre projet et des moyens dont vous disposez.
- **Cherchez les compétences qui vous manquent** soit à travers un sponsoring (imprimeur, infographiste...), soit à travers des écoles spécialisées dont les étudiants ne demandent qu'à mettre en pratique ce qu'ils apprennent (BTS de Communication ou de Force de vente, écoles de graphisme, d'attachés de presse...). Ils seront d'autant plus motivés qu'il s'agit d'aider un jeune à monter un projet.
- Relier si possible votre projet à l'**actualité locale et nationale**.
- **Cherchez le contact avec les médias**. Donnez-vous du mal pour y arriver. Vous toucherez en même temps des partenaires potentiels et le grand public, sans rien dépenser, sauf votre matière grise et peut-être quelques frais de transport.
- **Epluchez la presse locale et régionale**, relevez les noms des journalistes qui pourraient être intéressés et contactez-les. Les jeunes qui bougent et qui entreprennent sont des sujets qui intéressent, profitez-en.
- **Soyez crédibles** : argumentaire et fond de dossier doivent être prêts. L'idéal est de laisser une note synthétique (communiqué

de presse) qui reprend l'essentiel des informations. Vous faciliterez le travail du journaliste. Surtout évitez de vous contredire d'un contact à l'autre.

- **Pensez à tenir les journalistes régulièrement informés de l'évolution de votre projet** et n'oubliez pas de leur renvoyer l'ascenseur si vous avez l'occasion.
- **N'oubliez pas les radios**, vous pouvez négocier un partenariat en spots publicitaires.
- **Faites le choix de la simplicité et de la « lisibilité »** pour vos documents promotionnels. Allez à l'essentiel. Les dépliants surchargés d'informations, de motifs ou de couleurs en tout genre manquent en général leur cible. Simplicité ne veut pas dire absence de créativité.
- **Elaborez un vrai plan de communication**. Réfléchissez bien au moment le plus opportun (ni trop tôt, ni trop tard), aux supports (dépliants, affiches, radio, encarts presse...), aux modes de diffusion (envois, dépôts, mailings...) et aux quantités nécessaires.

La communication est une fonction délicate mais valorisante. Lorsque le projet est collectif, elle peut créer des dissensions au sein du groupe si une « tête d'affiche » se détache indépendamment des autres membres de l'équipe. Mieux vaut le savoir pour contrôler les phénomènes de « vedettariat » qui peuvent perturber la vie du projet.

A QUOI ÇA SERT ?

A savoir que vous pouvez passer de l'idée au projet, de la réflexion à l'action. Une grande qualité qui vous servira dorénavant très souvent. Vous allez faire la preuve de votre sens des responsabilités, de votre capacité à prendre des décisions et à les assumer. Bravo !

Bienvenue chez les stressés de l'action, vous allez découvrir la « dictature du temps », celle des délais à tenir, des problèmes à anticiper, des imprévus à gérer, le tout dans l'urgence et la sérénité. Vous l'aurez compris : votre motivation étant acquise, tout repose maintenant sur votre disponibilité, sur votre capacité à organiser et gérer votre temps.

Entourez-vous : l'expérience des autres est la meilleure arme contre l'erreur.

A garder en tête :

- **Préparez-vous au maximum avant la phase active.** Essayez d'anticiper sur les problèmes que vous allez rencontrer. Cela vous fera gagner du temps au moment où vous n'en aurez pas assez, en particulier :
 - N'hésitez jamais à vous renseigner, plutôt deux fois qu'une, à **prendre conseil notamment sur le plan juridique**, pour déterminer quel est le statut le mieux adapté à votre projet ou pour tout engagement contractuel.
 - Prenez le temps de **lire et de comprendre tout ce que vous signez.**
 - Ne vous engagez pas au-delà de ce que vous avez ou de ce que vous pouvez faire.
 - **Constituez et conservez des traces écrites** de tout ce que vous communiquez et recevez. Sachez distinguer entre courrier simple ou recommandé. Certains courriers nécessitent la garantie supplémentaire « recommandé avec accusé de réception ».
 - **Identifiez précisément les incidences en matière de responsabilités civile et pénale** liées à la réalisation du projet.
 - **Mettez-vous au clair avec toute la réglementation**, les déclarations, les obligations légales et les autorisations administratives qui relèvent de votre projet. Il sera trop tard pour vous apercevoir le soir du spectacle que vous n'êtes pas en conformité avec les règles de sécurité.
 - **Ouvrez un compte en banque uniquement affecté au projet** à partir du moment où il y a maniement de fonds et veillez à n'y affecter que les dépenses et recettes qui relèvent du projet.

ETAPE 8

REALISER LE PROJET



- **Assurez-vous d'avoir au moins les bases des compétences requises.** Formez-vous si nécessaire. Si le temps vous manque, trouvez ces compétences chez un ou des coéquipiers. Sinon, sous-traitez ce que vous ne savez pas faire.
- **Continuez à demander conseil et à vous faire aider** même dans la phase de réalisation du projet. On croit avoir pensé à tout. Ce n'est jamais le cas. La gestion des imprévus fait partie des compétences requises et hautement valorisées.
- **Prenez régulièrement du recul par rapport à l'action.** Faites l'effort de lever la tête du guidon, de descendre de vélo et de vous regarder pédaler. Cela vous évitera de tomber dans le trou que vous n'avez pas vu s'ouvrir à vos pieds.
- **Mettez à jour tout aussi régulièrement le plan d'action.** Réagissez rapidement aux contraintes qui surgissent et aux opportunités qui se présentent.
- **Ne vous laissez pas écraser par l'urgence, ni mettre la pression.** Prenez le temps de réfléchir avant toute décision importante.
- **Pensez à protéger les droits de propriété intellectuelle** que pourrait susciter la réalisation du projet : création artistique, dessin, modèle, marque, brevet, etc.
- **Anticipez les obligations liées à l'attribution de toute aide publique** et, le cas échéant, privée (compte rendu d'activité, justificatifs d'utilisation des fonds reçus...).

Que votre projet soit ponctuel (organisation d'un événement) ou durable (création d'une activité), la phase de réalisation est une phase délicate mais, ô combien, exaltante. Une fois qu'on y a pris goût, on peut difficilement s'en passer. Le projet produit l'homme qui produit le projet, etc.

Quel que soit en fin de compte le niveau de réussite du projet, sachez que durant tout ce parcours, vous aurez appris un tas de choses sur vous et sur les autres, acquis des compétences, des savoir-faire et des savoir-être, que vous n'imaginiez même pas. C'est acquis et bien acquis. Transformez cet acquis, réinvestissez et faites le valoir dans votre Curriculum Vitae.

A QUOI ÇA SERT ?

À prendre du recul par rapport au projet. À regarder dans quelle mesure les objectifs ont été atteints (pas du tout, partiellement, en totalité) et à identifier les erreurs à ne plus faire. À démontrer votre capacité à tirer les enseignements de votre expérience et donc à conserver la confiance de vos partenaires. En bref, à vous donner les moyens de continuer. Mieux.

L'évaluation n'est pas la 8^e roue du carrosse que l'on « bâcle » en fin de projet. L'évaluation est au service du projet, elle est utile et nécessaire, bien plus que vous ne l'imaginez :

- Elle met le doigt sur vos forces et vos faiblesses.
- Elle met en évidence les compétences que vous avez mobilisées (les **acquis de l'expérience**). Quelles que soient les suites du projet, ces données sont à inscrire dans votre prochain CV.
- Elle permet de revenir vers vos partenaires avec un bilan lucide (crédibilité oblige). Les partenaires d'hier peuvent être les employeurs de demain.
- Elle contribue à fidéliser vos partenaires sur de nouveaux projets.
- Elle vous aide à déterminer vos prochains objectifs et vos prochaines actions.

À garder en tête :

- Prenez le plan d'action étape par étape, activité par activité, **mesurez et analysez les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus**, essayez de comprendre aussi bien les facteurs de réussite que les raisons des échecs.
- **Notez les « + » et les « - », ce qui vous a paru le plus difficile et le plus facile**, ce qui vous a donné la plus grande satisfaction et le pire désagrément, ce qui a été le plus formateur et ce que vous pensez avoir découvert sur vous-même.
- **Procédez en deux temps** : une première analyse à chaud, laissez décanter quelques semaines et remettez tout sur la table. La mise à distance apporte plus de sérénité et d'objectivité dans le jugement. Il faut le savoir et le vérifier concrètement.
- Constituez votre « **petite bibliothèque des erreurs** » à ne pas renouveler. On apprend plus des échecs que des réussites.
- Attention quand même, **les situations ne se reproduisent jamais à l'identique**. Les rapports humains ne se mettent pas en équation, heureusement, sinon quel ennui !
- **Confrontez votre analyse** avec des personnes extérieures au projet. Elles vous aideront à situer la part de chacun dans les réussites et les échecs.
- Une bonne évaluation est une formidable **aide à la décision** pour vos projets futurs.
- **Préparez un petit document de bilan à l'intention de vos partenaires**. Pensez à les remercier de leur participation. Vous pouvez soit vous déplacer chez eux pour leur présenter les résultats concrets du projet (film, expo, rencontres débats), soit organiser une petite fête de bilan qui réunira tout le monde. Tout dépend du lien que vous souhaitez conserver avec eux.

ETAPE 10

PROLONGER L'ACTION



A QUOI ÇA SERT ?

A consolider et développer le projet, en général dans une optique professionnelle.

Votre projet est une réussite. Vous envisagez tout naturellement de lui donner une suite et d'amplifier cette première expérience. Peut-être même de trouver l'occasion de vous professionnaliser dans le domaine qui vous passionne. C'est une chance à saisir qui implique à nouveau de faire des choix.

Maintenant il faut consolider les fondations, développer et tenir la distance. C'est le moment de vérifier si la méthode est vraiment acquise. Sans cesse sur le métier remettez votre ouvrage : clarifiez les nouveaux objectifs, affinez l'état des lieux, refaites un budget prévisionnel, etc.

Changement d'échelle, changement d'enjeux. Les paramètres ont évolué (créer des emplois, temporaires ou permanents, vivre de sa passion, se développer à l'international...). Il faut naturellement en tenir compte et repenser l'ensemble de votre démarche.

A garder en tête :

- **Ne brûlez pas les étapes** sous prétexte que vous avez acquis de l'expérience.
- **Repartez du bon pied** : commencez par combler les faiblesses que l'évaluation a mises en évidence. Appuyez-vous sur ces résultats pour gagner en temps et en efficacité.
- **Demandez conseil** et continuez à vous former si votre projet l'exige.
- **Soyez attentif à évaluer correctement la charge de travail** et l'investissement temps nécessaires au développement du projet.
- **Conservez un questionnement critique** permanent.
- **Fini le bricolage, vous passez « pro »**. Organisez-vous comme il faut. Prenez le temps de peser vos décisions : un peu moins d'intuition, un peu plus de réflexion seront les bienvenues.
- **Continuez à vous faire plaisir**, ce sera votre moteur et votre bouée de sauvetage quand vous serez submergé de travail.
- **Ne baissez pas les bras**, vous aurez forcément des hauts et des bas.

**Vous partez à la découverte
d'une nouvelle dimension,
alors écoutez l'avis d'un spécialiste :**

Alice : "Voulez-vous me dire, s'il vous plaît quelle direction je dois prendre ?"

Le chat : "Cela dépend dans une large mesure de là où vous voulez aller".

Lewis CARROLL

Rédaction : Sylvie TUMOINE / Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative



ET POUR ALLER PLUS LOIN QUELQUES SITES INTERNET DE

<http://www.jeunesse-sports.gouv.fr>

Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative

<http://www.enviedagir.fr>

Le site de Envie d'Agir ? Des milliers de propositions d'action, de contacts et de conseils pour tous les projets

<http://www.defijeunes.fr>

Le site de DEFI Jeunes, les conseils, des exemples de projets, le carnet d'adresse

<http://www.injep.fr/>

Le site de l'Institut national de la Jeunesse et de l'Éducation populaire, incluant l'agence française du programme européen Jeunesse

<http://www.cidj.com>

Le site du CIDJ à Paris, tête du réseau national d'Information jeunesse, et bureau français d'Eurodesk.

http://www.europa.eu.int/youth/index_fr.html

Le portail européen de la jeunesse [en français]. Des milliers d'informations pour la jeunesse des 25 Etats membres et des pays candidats ou partenaires.

[http://www.creps-chenay.jeunesse-sports.](http://www.creps-chenay.jeunesse-sports.fr/cyber/COURS/methodologie/MENU.htm)

[fr/cyber/COURS/methodologie/MENU.htm](http://www.creps-chenay.jeunesse-sports.fr/cyber/COURS/methodologie/MENU.htm)

Un « cyber-cours » sur la méthodologie de projet proposé par le CREPS de Chenay Malabry

[http://www.animafac.net/article.php3?](http://www.animafac.net/article.php3?id_article=389)

[id_article=389](http://www.animafac.net/article.php3?id_article=389)

Quelques indications méthodologiques simples, très axées sur la communication, par ANMAFAC

<http://www.chez.com/clubjag/projet/accueil.htm>

Méthodologie du projet pour animateurs, éducateurs dans un centre de vacances, ou de loisirs sans hébergement.

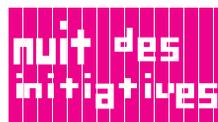
<http://www.commentcamarche.net/projet/projetmet.php3>

Condensé des Méthodologies de projet dans un processus industriel : de bonnes idées d'organisation à prendre.

<http://www.culture-proximite.org/4pages/opale/presentation.html>

OPALE : Une mine de ressources incontournable pour tous les projets dans le domaine de la culture et du développement local. Un « site de chevet »

REFERENCE



http://www.improve-institute.com/decouverte_uml_rup_processus_unifie_externe_programming_gestion_de_projet_nouvelles_technologies.html

Un langage très « techno » pour ce site consacré aux méthodologies de projet en informatique et TIC. Pour les inconditionnels des méthodes « from Silicon Valley »

<http://www.ffpe-toulouse.org/youthstart/surco/surco-methodologie.htm#mainstreaming>

Etude menée dans le cadre d'un projet financé par le programme européen faisant apparaître des niches d'activités en milieu rural autour des entreprises susceptibles de générer services et emplois de proximité.

<http://www.ac-creteil.fr/grisms/exerciseur/communication/>

Site pédagogique de l'académie de Créteil proposant des exercices en méthodologie de projet au niveau Première et Terminale SMS.

<http://www.educagri.fr/memento/section3/enseigner/s3618f1som.htm>

Méthodologie de projet version « éducation socioculturelle dans l'enseignement agricole ». Incontournable pour les projets de développement rural.

<http://www.rampazzo.com/extranet/script/procedures.html>

Pour les maniaques de la souris et du clavier, ou « la méthodologie de projet assistée par ordinateur ».

Essentiellement des documents à télécharger.

<http://www.training-youth.net/site/publications/tkits/tkits.htm>

Pour les anglicistes (quelques documents en français), le site du partenariat entre le Conseil de l'Europe et la Commission européenne dans le domaine de l'éducation et de la jeunesse. « Training kits » à télécharger.

<http://www.psychasoc.com/article.php?ID=99>

Enfin, pour donner un sens à tout ça, extrait du site de l'Institut européen de Psychanalyse et Travail social, un article du philosophe JB PATURET : « Le projet comme fiction commune »



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE LA JEUNESSE,
DES SPORTS
ET DE LA
VIE ASSOCIATIVE

pour plus d'informations :
contactez votre
direction départementale
Jeunesse et Sports ou
le réseau information
jeunesse.

Coordonnées sur
www.jeunesse-sports.gouv.fr.