

LA CONDUITE DE PROJETS



09/09/2011

Éléments de méthode



Petit guide à l'usage des professionnels de la Direction de la proximité de la ville de Brest. Des questions pour vous aider à trouver les réponses...

Contact : Elisabeth Le Faucheur Joncour

Service Internet et expression multimédia

elisabeth.le-faucheur-joncour@mairie-brest.fr - 02 98 00 84 39



Document sous licence Creative Commons CC BY-NC-SA

Crédit photo : Stéphane DÉNIEL - Licence Creative Commons by-nc-sa - <http://www.1zef2images.org>

Préambule :

Ce document a été réalisé dans un contexte précis et répond à une commande institutionnelle (cf. p.5). C'est à la fois, le résultat d'un travail collectif, support au développement d'une culture commune de la conduite de projet, et un outil au service des agents de la Direction, une première brique sur laquelle reposeront d'autres travaux autour des outils....

Sa fonction est donc très opérationnelle. Pour ce faire, trois types de ressources ont été mobilisés et intégrés :

- Les apports du groupe de travail « conduite de projet » de la Direction de la proximité
- Des ressources théoriques sur la conduite de projet
- Des exemples pratiques pour illustrer ces apports pour que chacun puisse faire le lien entre théorie et pratique.

Ce guide n'est pas exhaustif. Il est évolutif et reste donc ouvert. **Vos remarques, suggestions sont donc les bienvenues.**

■ Contribution à la rédaction :

- L'ensemble du groupe de travail (Encadrés « Paroles du groupe », données sources de la typologie de projets, définitions)
- Elodie Cornec (Apports théoriques)
- Pierre Yves Brouxel (Registres de la participation)
- Lydie Dadoy (Fiche)
- Elisabeth Le Faucheur Joncour (Apports théoriques, exemples)

■ Animation du groupe :

- Elisabeth Le Faucheur Joncour avec l'appui d'Elodie Cornec et Pierre-Yves Brouxel

■ Coordination générale :

- Elisabeth Le Faucheur Joncour

Merci aussi à François Elie pour la relecture finale du document.

Sommaire

1. POURQUOI CE GUIDE METHODOLOGIQUE ? ELEMENTS DE CONTEXTE.....	5
La conduite de projets, une pratique émergente au sein de la Direction ...	5
Le travail en mode projet : une fin et un moyen.....	5
« <i>Transversalité, globalité, transparence</i> ».....	5
La création d'un groupe de travail et ses objectifs	7
Vers une culture partagée de la conduite de projets : le groupe de travail	7
Sa composition	7
Son fonctionnement et la méthode de travail retenue	8
Le guide : Limites et perspectives	9
2. TYPOLOGIE DES PROJETS DE LA DIRECTION	10
A qui s'adressent les projets ?	11
Des projets sur quelle durée ?.....	12
Projets thématiques et/ou territoriaux ?	13
Les territoires d'action de la Direction de la proximité.....	13
Partenaires internes ? Externes ?.....	13
Un financement sur les budgets internes des collectivités	13
Une validation des projets à harmoniser ?.....	14
En résumé.....	14
3. PETIT GUIDE METHODOLOGIQUE A L'USAGE DES AGENTS DE LA DIRECTION	16
La conduite de projets vue par le groupe de travail : le socle d'une culture partagée	16
Le sens des mots	17
La participation au cœur de la conduite de projet	18
Les phases du projet en fiches pratiques	19
Imaginer le projet : <i>De l'idée à la formalisation</i> (Le « Pro » du projet)	21
<i>Origine du projet, Clarifier l'idée !</i>	22
<i>Une idée qui s'inscrira dans un tout : connaître le contexte !</i>	23
Conception et Formalisation du projet : une fin et un moyen !.....	26
La mise en œuvre du projet : <i>Savoir adapter l'action au contexte</i> (Le « Jet » du projet).....	31
Choisir une organisation.....	32
La gestion du temps (mise en œuvre du calendrier).....	33
Les moyens humains	34

Les moyens financiers.....	35
Les moyens techniques.....	36
A tous les temps du projet.....	37
La validation	38
L'évaluation : quoi ? Quand ? Comment ?.....	39
Les acteurs du projet, le système d'action local	41
Les acteurs	42
Les jeux d'acteurs.....	43
La coordination de projet : Légitimité et postures professionnelles	44
4. PERSPECTIVES.....	49
GLOSSAIRE	51
BIBLIOGRAPHIE	55
ANNEXE	56

1. POURQUOI CE GUIDE METHODOLOGIQUE ? ELEMENTS DE CONTEXTE...

La conduite de projets, une pratique émergente au sein de la Direction

Depuis plusieurs années, le travail en mode projet s'est développé au sein des services de la Direction de la proximité. Afin de pouvoir harmoniser les pratiques et développer les compétences des agents en matière de conduite de projet, une formation a été organisée fin 2009 pour les agents qui sont en situation de coordonner des projets territoriaux.

Cette formation constitue le point de départ d'une réflexion sur le travail en mode projet au sein de la Direction.

Le travail en mode projet : une fin et un moyen

« *Transversalité, globalité, transparence* »

Si la finalité de ce projet peut se définir comme « Développer une culture et des compétences partagées sur la conduite de projet dans la Direction », les objectifs généraux visés par la directrice, dans la diffusion des pratiques de la conduite de projets sont les suivants :

- Développer des compétences individuelles et collectives au sein des différents services de la Direction

Le fonctionnement en mode projet est une compétence inégalement partagée au sein de la Direction. Les niveaux de connaissances et de pratiques sont variables au regard des fonctions et des services. C'est une compétence à renforcer parmi les agents.

- Développer des relations et renforcer le travail en commun des agents des services, des élus pour favoriser une approche globale et transversale de la ville dans une logique de cohérence

Ceci fait référence à une spécialisation (territoriale ou thématique) liée en partie à une déconcentration des services aux habitants vers les mairies de quartier et à l'existence de missions spécifiques pour d'autres services (Service Internet et expression multimédia, Prévention Sécurité).

Le risque est ici que chaque service n'ait qu'une vision partielle de la ville (vue à travers le quartier ou sa thématique d'intervention), qu'il travaille de façon isolée alors qu'il existe, de fait, une forte **interdépendance** et des **interactions** entre les actions conduites.

Développer une représentation collective des politiques mises en œuvre par les services, permet **une approche globale du territoire**, des interactions plus nombreuses et le maintien d'une **cohérence** des actions conduites dans la Direction.

■ **Améliorer la lisibilité et la visibilité des actions conduites par un travail en transparence**

- Il s'agit d'améliorer le processus de préparation de la décision et de validation par les élus des projets proposés par la Direction.
- De mieux communiquer sur les projets et l'actualité de la Direction en interne et à l'externe.

■ **Dans un contexte financier contraint, trouver encore les moyens de développer des actions et projets à moyens constants**

La Direction doit pouvoir conduire plus de projets et d'actions à moyens constants. Des solutions sont alors possibles :

- Se partager les projets sur l'ensemble des services de la Direction en travaillant en transversalité
- Former les agents à la conduite de projet et à la recherche de ressources extérieures.

La formation proposée par le Cnfpt, assurée par le Greta, a permis aux agents d'être sensibilisés à cette question.

Cependant, chacun a pu se rendre compte dans l'application des outils transmis, que la réussite d'un projet ne dépend pas d'une recette que chacun suivrait à la lettre. La particularité du contexte en perpétuelle évolution rend chaque projet singulier. Un projet ne sort pas du néant mais est ancré dans un territoire, un espace et dans le temps, puisqu'il s'agit de construire dans le **présent**, à partir de l'histoire, **du passé**, le **devenir** d'un territoire, son « à-venir ».

La création d'un groupe de travail et ses objectifs

A partir de ces constats, le choix a été fait d'une mise en partage des pratiques des agents, des expériences, des projets existants, des questions que chacun se pose pour construire une culture du projet. Le groupe de travail a donc fonctionné sur un mode collaboratif où une place a été donnée à l'expression de chacun quels que soient ses compétences en matière de projets, ses fonctions et son cadre d'emploi.

Sa création procède d'une volonté de garantir la diffusion du travail en mode projet de façon construite, organisée, partagée, lisible pour tous et en conformité avec les processus de préparation de la décision des deux collectivités.

Le groupe a donc pour objectif de proposer une méthodologie de projet en adéquation avec les projets existants, les besoins et pratiques recensés. Ce travail n'est pas un travail théorique mais bien un travail méthodologique inspiré du terrain.

Cette méthode doit notamment proposer des étapes et un processus de validation des projets.

Très concrètement, le groupe doit pouvoir proposer :

- Une méthode de conduite de projet
- Un support de travail (papier, numérique) pour utiliser cette méthode sous la forme qu'il choisira (pas nécessairement à partir du document transmis en formation)
- Un processus de validation des projets (qui devra s'intégrer aux procédures et instances de décision de Bmo et de la Ville)
- La création d'un espace de mise en commun des contributions (en ligne)

Vers une culture partagée de la conduite de projets : le groupe de travail

Sa composition

La composition du groupe de travail s'est faite sur la base du volontariat. Ainsi une dizaine d'agents se sont inscrits spontanément dans le groupe. D'autres ont été sollicités pour assurer une certaine représentativité des cadres d'emplois et des expériences en matière de conduite de projets.

L'idée n'étant pas de regrouper des « spécialistes » mais bien de partir des différentes visions et compétences en matière de projet pour développer une culture partagée en la matière.

- Pierre-Yves Brouxel (co-animation), Mairie de Quartier Brest centre
- Catherine Calonnec, Service d'accueil de l'Hôtel de ville
- Laure Coat, Mairie de quartier de Bellevue
- Elodie Cornec (co-animation), Mairie de quartier de Brest centre
- Lydie Dadoy, Mairie de quartier de Lambézellec
- Martine Dallet, Mairie de quartier de Bellevue
- Sylvaine Le Corre, service Accueil des ressortissants étrangers
- Elisabeth Le Faucheur Joncour, service Internet et Expression Multimédia
- Luc-Etienne Mollière, Service Prévention/Sécurité
- Christine Pellen, Mairie de quartier de Saint Marc
- Claudine Picart, Service d'accueil de l'Hôtel de ville
- Yolande Schneider, Directrice de la Proximité
- Jacques Tafforeau, Service Prévention/Sécurité

Son fonctionnement et la méthode de travail retenue

Le groupe de travail a fonctionné sur un mode collaboratif.

Yolande Schneider, Directrice a confié la **coordination et l'animation de ce groupe** à Elisabeth Le Faucheur Joncour, responsable de projets au sein du service Internet et Expression multimédia et titulaire d'un Diplôme d'Etat de Directeur de Projets d'Animation et de Développement (DE DPAD).

Lors d'une première réunion, une méthode de travail a été construite :

- La réalisation **d'un état des lieux des projets** de la Direction et leur caractérisation
- Un premier travail sur **le sens des mots** : la confrontation de nos représentations sociales de ce qu'est un projet.
- Des échanges lors des rencontres sur les différentes composantes et étapes du projet
- La réalisation **d'un guide (pense-bête)** qui se présente sous forme de questions. Il s'agit d'inviter chaque professionnel, à partir de ces questions, à prendre en compte un contexte, ses acteurs et les faits sociaux, à les comprendre, à les analyser pour pouvoir trouver les leviers d'action.

Le guide : Limites et perspectives

Le guide qui suit est le résultat de ce travail. C'est un document évolutif qui a vocation à s'affiner, à s'enrichir au regard des expériences des professionnels de la Direction et de l'évolution du contexte global.

Ce guide n'a pas l'ambition d'être une « vérité » en matière de conduite de projets pour l'ensemble de la collectivité. Il s'agit d'une représentation partagée du projet et d'une méthode pour le conduire, ni universelle, ni exhaustive.

2. TYPOLOGIE DES PROJETS DE LA DIRECTION

Une diversité de projets, des pratiques plurielles, des valeurs communes...

Cette typologie a pour objet l'acquisition d'une connaissance mutuelle de la diversité des projets mais aussi de ce qui les fédère ou les différencie.

Pour faciliter ce travail, chaque responsable de service a proposé quelques projets qui donnent à voir leur diversité en termes de public, de temporalité, de territoires, de partenariats....

Sur 43 projets listés, 25 questionnaires (3/4) ont été dûment complétés par des agents en situation de coordonner/de piloter ces projets de les accompagner.

Catégorisation

- | | |
|---|-------------------------------|
| □ <i>Direction (projet transversal)</i> | |
| • Accueil des nouveaux habitants | Services aux habitants |
| • Conduite de projet | Fonctionnement services |
| • Groupe de travail des "chefs d'établissement ERP" | Fonctionnement services |
| • Bilan des visites de quartier | Fonctionnement services |
| □ <i>Mairies de quartier (projet transversal)</i> | |
| • Elaboration d'une charte d'accueil | Services aux habitants |
| □ <i>Mairie de quartier de St Marc</i> | |
| • Fêtes - animations de quartier | Evènement |
| • Création d'une aire de glisse - espace multisports | Projet d'aménagement |
| □ <i>Mairie de quartier de Bellevue</i> | |
| • Forum des associations et des services de Bellevue | Evènement |
| • Etablissement sur le site Internet de Bellevue d'un calendrier collaboratif partagé de quartier | Création d'outils partenaires |
| □ <i>Mairie de quartier de St Pierre</i> | |
| • Fête de la Musique du quartier de Saint-Pierre | Evènement |
| • Restauration de la Fontaine Margot, à Saint-Pierre | Projet d'aménagement |
| • Espace Ressource Mobile | Service aux habitants |
| □ <i>Mairie de quartier des 4 Moulins</i> | |
| • Une autre fête sur la Rive Droite | Evènement |
| • Amélioration Qualité d'Accueil | Services aux habitants |
| □ <i>Mairie de quartier de Lambézellec</i> | |
| • La fête du chocolat au bourg de Lambézellec | Evènement |
| □ <i>Internet et expression multimédia</i> | |
| • Forum des usages coopératifs de l'Internet et du Multimédia | Evènement |
| • « Arts of difference » | coopération/mise en réseau |
| • Prévention des risques de l'internet | Refléxion/actions |

□ **Prévention/sécurité**

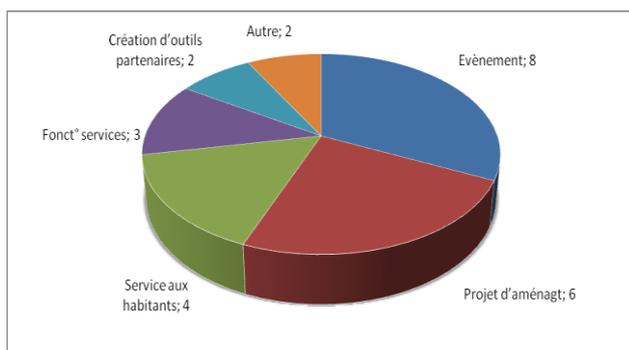
- Journées brestoises de la prévention et de l'éducation à la citoyenneté
- Outil de communication pour partenaires du CLS
- Charte alcool fêtes de quartier
- Gestion de la place de la Liberté
- Régulation des usages sur les espaces publics

Evènement
Création d'outils partenaires
Evènement
Projet d'aménagement
Projet d'aménagement

□ **Mairie de quartier Brest Centre**

- Embellissement du quartier Sanquer
- Le lavoir rue Conseil

Projet d'aménagement
Projet d'aménagement



A noter qu'1/3 des projets concernent l'organisation ou la gestion d'évènements dans les quartiers (fête de quartier, fête de la musique...).

¼ sont des projets d'aménagement urbain.

Se distinguent aussi les projets visant à l'amélioration des services rendus aux

habitants (ex. accueil ou espace mobile) par l'harmonisation des pratiques des services (ex. bilan visite de quartier)

Enfin 2 projets concernent la création d'outils pour faciliter le travail avec les partenaires.

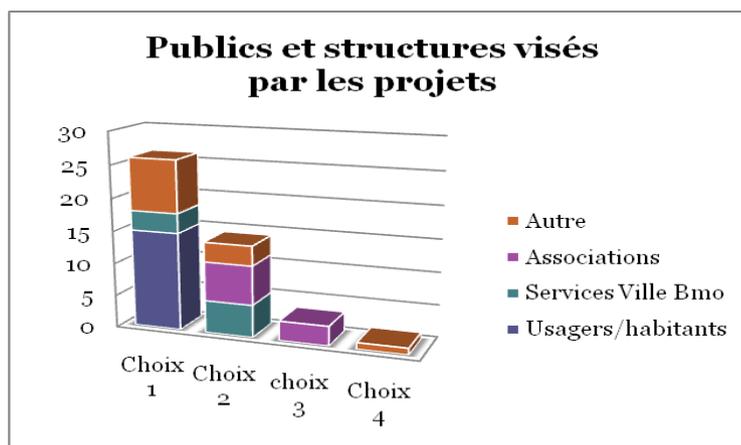
A qui s'adressent les projets ?

Les bénéficiaires des projets ont des statuts parfois différents.

Dans 15 projets sur 25, ce sont les habitants et/ou usagers du service public qui sont cités par les professionnels. Ceci est à mettre en relation avec ce qui caractérise la Direction : la

proximité des habitants via notamment les mairies de quartier et les CCQ¹.

Parmi les structures ciblées, se trouvent les autres services des deux collectivités ainsi que les associations en prise directe avec les habitants.



¹ Conseils consultatifs de quartier

Dans la catégorie « Autre », se situent les institutions (structures d'enseignements publics, partenaires du Comité Local de Sécurité...), les élus, les agents de la collectivité, des structures publiques et privées (organisateur d'évènements)...

Des projets sur quelle durée ?

A noter que sur cette réponse, lorsque le projet consiste à travailler sur l'organisation d'un évènement, il y a parfois confusion entre la durée du projet et la durée de la manifestation en elle-même.

La durée des projets varie de 6 mois à 36 mois.

- 3/5 des projets ont une durée \leq à 1 an,
- 5 projets sur 25 ont une durée de 2 ans,
- 2 de 3 ans.

Une majorité de projets se situent sur du court terme (\leq 1 an) : ceci peut sembler en contradiction avec le mode de travail fondé sur la participation des habitants propre à la Direction.

Quel que soit le degré de participation des habitants, cette démarche collective nécessite un temps plus long notamment dans la phase d'élaboration du projet.

En sous-estimant ce temps, en le contraignant, les risques de conflits, de difficultés, augmentent et peuvent compromettre le bon déroulement du projet tant dans l'exécution de son calendrier et que de son budget. Pour dépasser les difficultés, il faut parfois devoir revenir sur certaines étapes, y consacrer plus d'énergie, de temps de travail d'agents et donc de budget.

En matière de conduite de projets, cette question globale du temps et celle des différentes temporalités entre acteurs, services, est très présente dans les témoignages des professionnels. C'est une dimension qui ne pourra être absente du guide.

A contrario, pour les projets prévus sur du moyen terme (3 ans), peuvent se présenter des questions techniques d'ordre budgétaire lorsque, par exemple, des financements extérieurs sont versés au démarrage du projet pour les 3 exercices comptables. La collectivité devant présenter un budget à l'équilibre chaque année, l'arrivée de fonds, bien qu'ils soient les bienvenus, pose toujours une difficulté d'écriture comptable.

Projets thématiques et/ou territoriaux ?

Les projets qui ont pour entrée le territoire sont majoritairement portés par les mairies de quartier, ce qui résulte d'une organisation décentralisée de la collectivité. Inversement pour les services plus thématiques malgré un ancrage territorial de leurs projets.

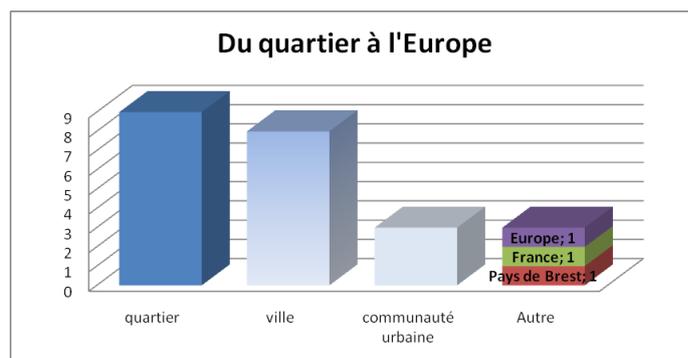
Les territoires d'action de la Direction de la proximité

Si la Direction de la proximité est rattachée à la ville de Brest, les territoires d'intervention des services dépassent les frontières des quartiers, de la ville et de l'agglomération.

Les projets hors Brest Métropole Océane sont tous portés par le

service Internet et Expression Multimédia qui a une délégation du Pays de Brest pour coordonner les actions liées à Internet et au multimédia à cette échelle.

Ce service est également organisateur d'une manifestation à portée nationale (le Forum des Usages coopératifs) et porteur de projets européens dont « The Arts of difference ».



Partenaires internes ? Externes ?

L'ensemble des projets présentés sont menés en partenariat avec d'autres services d'une des deux collectivités, voire des deux collectivités.

De même une grande majorité des projets (3/4) intègrent des partenaires extérieurs : habitants, CCQ, associations, structures de quartier, services de l'Etat (police, éducation nationale), aménageurs, établissements scolaires, commerçants.

Un financement sur les budgets internes des collectivités

Sur 21 réponses :

- 1 projet sur 5 ne représente aucun coût supplémentaire en dehors du temps de travail et frais de fonctionnement.
- 13 projets sont financés par les budgets de la collectivité (3 sur 5).
- Seul 1 projet sur 5 bénéficie de financements extérieurs (cofinancements)

Une validation des projets à harmoniser ?

- 1 projet validé par un DGA (P. Chenard)
- 5 projets validés par la directrice de la proximité (Y. Schneider)
- 1 projet validé par la directrice et un élu
- 3 projets validés dans 3 instances différentes (sécu)
- 5 projets validés uniquement par l'élu de référence (Jacqueline Héré, Michel Briand)
- 2 projets validés en réunion de majorité + instance (cls)
- 3 projets validés par au moins 2 élus (thématiques) et partenaires

Les pratiques en matière de validation des projets sont hétérogènes.

Dans certains secteurs comme celui de la prévention/sécurité, la décision semble passer successivement par des instances (comité de suivi, comité de pilotage...).

Dans d'autres cas, comme en témoigne la liste qui précède, ce sont un ou plusieurs élus qui valident les projets en lien ou non avec la hiérarchie.

S'il ne semble pas exister de règles en la matière, la grande diversité des projets en termes d'échelles territoriales, de durée, de coûts, de publics... explique peut être des processus différenciés en matière de validation.

En résumé

La typologie qui précède a été établie à partir d'informations non exhaustives sur une partie des projets conduits dans la Direction. Il nous donne des indications à la fois sur leur diversité mais aussi sur des pratiques quotidiennes en matière de projets.

Les projets sont très ancrés dans les territoires : quartiers, ville, agglo et même à l'échelle du pays de Brest. Au sein des mairies de quartier l'organisation d'évènements (fêtes...) constitue une part importante des projets.

Si la Direction travaille de façon décentralisée pour être au plus près des habitants (mairie de quartier), les projets transversaux visant à harmoniser les pratiques et les services rendus sont très présents.

En majorité, ce sont les habitants qui sont les bénéficiaires directs des projets conduits.

Les projets thématiques relèvent le plus souvent et assez logiquement de services thématiques tels que « Prévention/sécurité » et « Internet et Expression multimédia » ou de démarches plus transversales menées à l'échelle de la Direction.

Les projets sont menés en grande majorité en partenariat avec d'autres services et/ou des habitants, des associations, des institutions.

En termes de financement, peu de projets mobilisent des ressources extérieures.

En ce qui concerne la validation des projets, les façons de procéder sont très singulières et hétérogènes.

3. PETIT GUIDE METHODOLOGIQUE A L'USAGE DES AGENTS DE LA DIRECTION

La conduite de projets vue par le groupe de travail : le socle d'une culture partagée

En parallèle du travail de typologie des projets de la Direction, un travail sur les mots, la sémantique a démarré par la mise en commun des points de vue de chacun sur ce qu'est un projet et ce qui n'en est pas un.

De ce premier travail sont ressorties différentes caractéristiques :

- Travailler en mode projet c'est mettre **le sens au cœur de la réflexion**, des décisions et des actions.
- **Le projet est un travail sur le devenir** : on décide d'agir sur l'existant. Il s'agit d'imaginer des changements **pour améliorer une situation complexe** contextualisée dans l'espace et le temps.
- En mode projet, **le temps choisi n'est pas l'immédiateté** (*étymologiquement « sans médiation »*) mais un mode qui réconcilie ses différentes dimensions du temps : on prend en compte le passé, l'expérience pour construire dans le présent, le devenir d'un territoire.
- Le mode de travail pointé par le groupe et qui fait consensus est, bien évidemment collectif, mais surtout **participatif**. La construction du projet se fait **de façon ascendante** et non descendante en prenant en compte **l'expression de chacun dans le cadre donné**.
Cette position s'explique par la vocation même de la Direction de la proximité qui travaille en liens étroits avec les habitants dans les quartiers brestois.
- Si la Direction a déjà défini plusieurs degrés à la participation des habitants (cf. point suivant), le groupe note qu'il s'agit aussi d'une organisation **qui laisse de l'ouverture**, et **élargit le champ des possibles**.
Travailler en mode projet est un état d'esprit.

- Pour les professionnels du groupe, animer ou coordonner un projet nécessite une **prise de distance**, de hauteur. Le professionnel est dans une position de **facilitateur** (qui n'a pas de solution à priori) et **non d'expert**, de spécialiste comme dans le cadre des services rendus à la population (Etat civil, urbanisme...). Il valorise les compétences de chaque participant (habitants, partenaires internes et externes...) et s'appuie sur celles-ci pour mener à bien le projet.
- Le mode projet est reconnu comme un mode de travail **relativement récent** dans la Direction qui tranche avec la logique de services, plus traditionnelle pour une collectivité.

Le sens des mots

Derrière un même mot, chacun peut y voir des choses différentes. L'histoire de chacun, son expérience, ses connaissances, son vécu... constituent des représentations sociales propres à chaque individu. Chacun a donc une vision du monde plus ou moins partagée avec le reste de la société.

De plus, les mots sont polysémiques : ils peuvent avoir plusieurs sens. Prenons pour exemple, la « cohésion sociale ». Il y a des dizaines de définitions de ce terme.

Pour partir sur de bonnes bases dans la construction d'un projet, il faut vérifier que les mots qui le définissent ont bien le même sens pour tous. Ce travail qui peut sembler à certains une perte de temps, permet d'éviter des déceptions, des conflits au cours du projet, mais aussi de générer de l'échange, de la confrontation de valeurs et donc une meilleure connaissance mutuelle des acteurs du projet.

Pour ce faire, il est possible de mettre en débat des propositions de définition notamment sur les mots les plus polysémiques.

Cette démarche va de pair avec la phase d'état des lieux. Elle développe une culture partagée du projet et renforce la coopération entre les acteurs/partenaires du projet.

Dans le cadre de la Direction et du groupe « conduite de projet », les représentations de chacun du projet et de ses composantes ont été mises en partage autour d'un glossaire (cf. p.51)

La participation au cœur de la conduite de projet

Rédaction Pierre Yves Brouxel, Elodie Cornec

Les projets portés au sein de la Direction sont menés dans un esprit participatif et le partenariat en est une composante essentielle.

La participation des habitants dans le cadre d'un projet nécessite une conduite et une animation qui tient compte de cette spécificité. Il ne s'agit pas de construire le projet pour mais avec les habitants.

Cette méthode de conduite de projet est très riche mais délicate si à priori les habitants ne sont pas informés précisément de ce qu'on leur demande.

L'animateur ou le coordinateur doit donc au préalable bien définir le cadre de cette participation (formuler les objectifs, le registre et la forme de participation adéquate, le cadre et les limites de cette contribution...).

Pour faciliter ce travail quatre registres de leur participation ont été définis au sein de la collectivité, notamment dans le cadre du travail avec les conseils consultatifs de quartier.

Ces registres sont les suivants :

L'INFORMATION : PREMIER DEGRE DE LA PARTICIPATION,

L'information consiste à présenter et à expliquer le contenu d'une décision déjà prise ou le contenu d'un projet, d'une étude. C'est alors le préalable aux autres étapes de la participation (consultation, concertation, initiative développement).

LA CONSULTATION C'EST RECUEILLIR DES AVIS

La consultation c'est un recueil d'avis. Ces derniers peuvent être pris en compte ou pas. Dans la première situation, le projet est modifié. Dans le cas contraire, il est recommandé d'expliquer pourquoi les avis n'ont pas été pris en compte.

LA CONCERTATION C'EST REUSSIR ENSEMBLE

La concertation c'est un concerto, il s'agit de jouer ensemble de façon harmonieuse, d'associer, de concevoir, de réussir ensemble. La concertation vise à enrichir le projet.

INITIATIVE ET DEVELOPPEMENT : LES HABITANTS SONT A L'INITIATIVE DU PROJET

C'est la possibilité pour les habitants de proposer et/ou de construire eux-mêmes un projet, une action.

Les modes de fonctionnement dans le cadre d'un projet participatif se construisent sur le principe que les habitants ont une expertise et des compétences qui vont venir enrichir le projet. Si la démarche participative peut nécessiter de prendre plus de temps dans la conduite du projet, elle permet un gain de temps et une plus grande efficacité dans la mise en œuvre du projet (action adaptée aux besoins, sens de l'action partagé, ...).

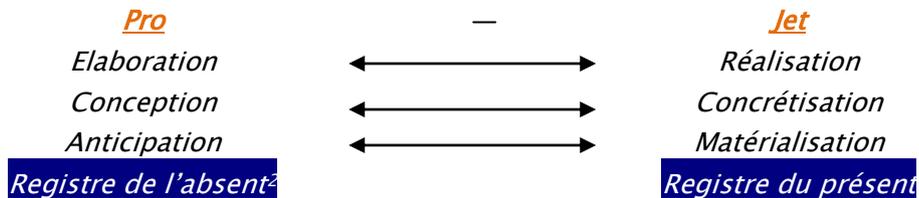
Les phases du projet en fiches pratiques

Petit apport théorique

En matière de projet, il n'y a pas de démarche type. Il y a des repères pour une démarche qui est dichotomique avec un pied dans le « Pro » et l'autre dans le « Jet ».

Le « Pro » c'est le travail de conception, d'anticipation, d'élaboration.

Le « Jet » c'est le travail de réalisation, de concrétisation, de matérialisation.



Ce sont les va et vient entre le « Pro » et le « Jet » qui amènent à la formalisation du projet définitif. C'est le **trait d'union** entre la maquette élaborée et la réalisation. C'est ce qui donne de la cohérence entre ce que j'élabore et ce que je vais concrétiser. Mais c'est aussi une rupture entre le schéma théorique du projet et ce qui sera réalisé. Le travail d'élaboration est une simplification nécessaire à la définition d'une hiérarchie. La mise en œuvre relève de la complexité.

Il y a donc toujours un décalage entre les intentions simples de l'intervenant et le terrain qui complexifie et fait dévier la formalisation.

D'où l'importance de l'évaluation multidimensionnelle – évaluation des actions, du projet en lui-même... – pour mesurer, entre autres, les effets pervers liés à la réalisation.

Cinq conditions sont requises pour optimiser la réalisation d'un projet :

1. La présence des acteurs dans la conception (auteurs) et dans la réalisation (acteurs)
2. Tout projet implique un temps de conception et un temps de réalisation. Chaque temps est autonome.
3. Tout projet implique des situations d'incertitude et de complexité. On tente de choisir la solution la moins mauvaise (pas la meilleure).
4. Il n'y a de projet que dans la recherche d'une singularité de la solution notamment parce que chaque situation et tous les acteurs sont singuliers. (L'état des lieux, le diagnostic ont pour objectif de faire émerger la singularité d'un terrain).
5. L'opportunité de la situation : si les opportunités ne sont pas suffisantes face aux contraintes la démarche projet n'aboutira pas. Il faut une opportunité à agir et des acteurs disponibles.

Extrait d'un cours de Jean-Pierre Boutinet sur la méthodologie de Projet
Prise de notes d'Elisabeth Le Faucheur Joncour

² Qui n'est pas présent

« Les cycles du développement »

Extrait de « Manager un projet territorial » Anne Killi, Ingeniors, Aradel Rhone-Alpes- Juin 2007

« Dans « les cahiers du développeur », Anne Killi décrit les cycles du développement d'un projet. Il y a des passages obligés. Pour faciliter la compréhension de ces cycles, elle utilise la métaphore des saisons :

■ Le temps des labours

C'est le temps de la concertation, du remue-méninges, du débat, de l'ouverture, de l'explication, du diagnostic, de la prospective. Où l'on met au grand jour des questions sensibles, restées enfouies jusqu'à maintenant. Le contraire de la politique de l'autruche. Pour certains un bouleversement des habitudes, le terrain a la parole, les leaders sont à l'écoute.

■ Le temps des semailles

Endogènes ou exogènes, des idées germent dans ce terreau aéré. C'est le temps des appels à projets, du lancement des dispositifs d'aide ou d'appui, de la promotion des bonnes pratiques.

■ Le temps des cultures

Les développeurs connaissent aussi cette période de soin, d'accompagnement des porteurs de projet, de veille (au grain), de sélection des actions, fertilisation (grâce au montage financier mais aussi à l'affirmation de la volonté politique). Les budgets sont engagés ou dépensés.

■ Le temps de la fructification

Les projets aboutissent, les équipements sortent de terre, les réalisations commencent à se compter et à impacter le public. C'est le temps des réceptions de travaux, des inaugurations, des manifestations pour le lancement de nouvelles activités ou de nouveaux services.

■ Le temps de la récolte

Il est distinct de la fructification car une transformation doit avoir lieu. C'est le temps de l'évaluation, de la capitalisation d'expérience, le début de l'exploitation avec des rentrées d'argent (ex. TP), la production de nouvelles richesses : des compétences, des emplois, de l'insertion, de l'éducation....

■ La jachère, le gel, le repos de la terre

Parfois indispensable condition pour un nouveau cycle. Ce peut être un temps de consultation, de renégociation des alliances, une transformation à l'œuvre dans le secret des cabinets politiques. »

Imaginer le projet :

De l'idée à la formalisation

(Le « Pro » du projet)

- *Origine du projet, Clarifier l'idée !*
- *Une idée qui s'inscrira dans un tout : connaître le contexte !*
- *Conception et Formalisation du projet : une fin et un moyen !*

ORIGINE DU PROJET, CLARIFIER L'IDEE !

Le sens, c'est le cœur du projet. C'est autour de cette notion qu'il va se construire et se concrétiser.

Se questionner sur l'origine du projet, (l'idée, l'hypothèse) permet un premier travail sur son sens et sa raison d'être.

S'il s'agit d'une demande d'une personne, ça n'a pas le même sens que s'il s'agit d'une demande partagée d'un collectif ou d'un groupe d'acteurs.

De même, si la demande vient en réponse à un problème rencontré, elle sera plus lisible à priori que celle qui résulte d'un ressenti. Dans ce dernier cas, le travail du coordinateur de projets est d'échanger avec les demandeurs et à partir d'une analyse de leur discours de comprendre sur quoi repose ce ressenti. Il s'agit, ici, d'une première analyse de l'opportunité du projet qui sera renforcée par une phase d'état des lieux, voire de diagnostic.

Comme à toutes les étapes du projet, le coordinateur doit pouvoir être en position d'écoute et tenter de se dégager de ses représentations sur le sujet.

Paroles du groupe de travail...

Les échanges dans le groupe rappellent que l'origine d'un projet peut résulter :

- **D'une demande formalisée par :**
 - Des habitants
 - Des partenaires et acteurs locaux (association, autre institution...)
 - De la hiérarchie (Elu, direction,...)
- **En réponse à :**
 - Un problème rencontré
 - Une opportunité
 - Une hypothèse, une idée, un ressenti
 - Un constat
 - Un projet plus global (contrat d'agglomération, contrat de pays...)

DES QUESTIONS POUR Y VOIR PLUS CLAIR :

- D'où vient l'idée ? D'une seule personne, d'un collectif ?
- Quelle est la légitimité de la personne qui l'a portée ? un conseiller de quartier, un membre de la Direction, un élu ?
- L'idée est fondée sur des hypothèses (suppositions) ou des constats de départ ?
- S'il s'agit de constats quels sont-ils ?
- Si ce sont des hypothèses sont-elles partagées par d'autres acteurs ?
 - Si elles sont celles d'un seul acteur, il faut dans un premier temps amener celui qui les présente à expliquer le pourquoi de cette envie d'agir ?
 - Il faut aussi les confronter avec d'autres acteurs afin d'en vérifier l'opportunité mais aussi prendre en compte le contexte dans lequel cette idée s'inscrit.
 - La prise en compte du contexte comprend un état des lieux général et thématique ainsi qu'une exploration de ce qui se fait ailleurs en la matière. Il s'agit aussi de percevoir les acteurs en présence et les jeux d'acteur existants.
 - Si l'idée est portée par un groupe de personnes, il est intéressant de comprendre et d'analyser les raisons et le processus qu'a suivi cette idée pour être partagée par un collectif.

UNE IDEE QUI S'INSCRIRA DANS UN TOUT : CONNAITRE LE CONTEXTE !

Dans la même logique que l'étape qui précède, la connaissance du contexte permet de connecter l'idée au contexte et ainsi d'en vérifier le sens. Ont été distingués 2 entrées : une entrée territoriale multi-sectorielle et une entrée thématique décrite ci-après.

La connaissance partagée d'un territoire et d'une thématique constitue le socle d'un travail participatif, coopératif, ou collaboratif. Cette « culture », représentation commune du contexte local et thématique permet ensuite au groupe d'imaginer ensemble à partir d'une même connaissance les futurs possibles et donc les actions à conduire.

CONTEXTE LOCAL (SOCIAL, ECONOMIQUE, HISTORIQUE,...)

Etat des lieux, diagnostic de territoire correspondent à différentes formes de prise en compte du contexte. **Un état des lieux étant plus souvent descriptif** à l'image d'une photographie, le diagnostic territorial étant un état des lieux plus analytique auquel s'ajoutent des scénarii d'évolution. L'état de l'art qui nomme un inventaire de techniques ou technologies relatif à des outils, est moins adapté aux projets territoriaux de la Direction.

L'échelle peut être variable selon les projets selon des découpages, administratifs, politiques ou liés à la façon dont les habitants vivent le territoire (ex. bassin d'emploi, Pays...). Un projet, qu'il soit conduit à l'échelle d'un quartier, d'une ville, d'une agglomération ou d'un Pays impacte de façon plus ou moins importante chacun des territoires. Pour exemple, le projet du Plateau des Capucins, même s'il est situé sur Recouvrance, impactera la ville entière d'un point de vue social, économique, environnemental...

C'est à partir de ces constats que chacun pourra s'interroger sur l'échelle de prise en compte du contexte local. Lorsque cette échelle est déterminée, on peut constituer cette « photographie » du territoire à partir de différents éléments :

- Des données sur le territoire : géographie, patrimoine, environnement, découpages du territoire (électorales, administratives...), habitat, voies de communication...
- Des données sur l'activité du territoire : l'économie du territoire, les secteurs d'activités, l'emploi....

- Des données sur ses habitants : démographie (caractéristiques des populations et répartition, pratiques sociales et culturelles, déplacement sur le territoire...)
- Le système d'action local : qui décide ? De quoi ? Quelles sont les relations entre les acteurs locaux et leurs interactions ? (cf. p.42)
- Les projets politiques du territoire (ex. contrat d'agglomération, charte de Pays,...) et ceux des territoires auxquels ils se rattachent (ex. politiques régionales, départementales...). Ce travail permet notamment de travailler sur la cohérence du projet comme entité d'un ensemble mais aussi d'identifier les sources de cofinancement possibles.

Cette liste n'est pas exhaustive et encore moins systématique.

Un contexte, c'est un tout où toutes les composantes citées ci-dessus sont en interaction. Ce travail doit permettre de distinguer :

- Les forces et les fragilités d'un territoire,
- Les leviers d'action pour réduire les fragilités identifiées.

Quelques pistes pour rechercher des données ?

Savoir s'appuyer sur des services ressources pour accéder à des données existantes

Connaître les caractéristiques du territoire :

- Les agents de développement des quartiers (mairies)
- Les chargés de mission du Contrat Urbain de Cohésion Sociale
- L'Adeupa et son service documentation
-

Connaître les politiques territoriales à différentes échelles (exemples)

- Le projet métropolitain : intranet ville/bmo et service documentation à venir
- Le contrat de Pays : [Politiques contractuelles Pays de Brest](#)
- Les politiques départementales (antenne du conseil général et [site internet](#))
- Les politiques régionales sectorielles (antenne Région Brest et [site internet](#))
-

Connaître les politiques sectorielles villes/bmo, départementales....

- Des recherches spécifiques peuvent être réalisées selon la thématique. En matière d'éducation, on s'orientera vers le [Projet Educatif Local](#)... et donc le service concerné.

CONTEXTE THEMATIQUE :

LES REALISATIONS ET BONNES PRATIQUES D'AILLEURS

Le second volet de cette étude contextuelle concerne l'identification des projets thématiques similaires conduits sur un même territoire, des territoires voisins ou distants. Cette démarche a trois objectifs :

- Réduire l'ampleur du travail à réaliser : ne pas réinventer l'existant
- Pouvoir enrichir la réflexion des partenaires à partir des bonnes et mauvaises pratiques en la matière.
- Affiner les choix en fonction des actions conduites sur d'autres projets et les résultats qu'elles ont pu apporter.

Au-delà de ces objectifs, cette démarche peut conduire à une dynamique de mise en réseau d'acteurs et à la mutualisation de réflexions, de moyens et d'actions.

Etat des lieux et/ou veille informationnelle ?

Il est possible d'utiliser plusieurs sources pour accéder à ces informations :

- Le réseau d'acteurs local, les réseaux nationaux, européens
- Les revues thématiques (sociales, liées aux collectivités...)
- Internet : en s'abonnant à des lettres d'information, en consultant des sites ressources...

Ce travail d'information est grandement facilité si un travail de veille est réalisé au quotidien. Même s'il est parfois difficile d'en trouver le temps, la veille qu'elle soit financière ou thématique participe de la créativité et du caractère innovant des projets entrepris par la suite.

CONCEPTION ET FORMALISATION DU PROJET : UNE FIN ET UN MOYEN ! (DU GLOBAL AU DETAIL)

Une fois l'idée clarifiée, et le contexte étudié, l'écriture aide le passage de l'« envie » à la concrétisation.

Un projet s'écrit un peu comme une histoire avec un début et une fin. Au début, on dresse le décor : qu'est-ce qui nous a donné envie d'agir ? Puis on campe les personnages et les relations entre eux : à qui s'adresse le projet, avec qui va-t-on le partager, le construire ?

Il nous faudra également décrire la trame de l'histoire, l'action et ses effets, ses répercussions sur la situation de départ, sur les personnages et leur environnement.

L'intrigue sera pimentée lorsque le narrateur envisagera les risques liés à l'action. Il cherchera également à mesurer ce qui lui permettra de dire si elle a produit les résultats recherchés. Enfin, comme dans beaucoup d'histoires, l'argent a son importance. Quantifier les besoins financiers et en rechercher les financeurs sont des éléments à ne pas omettre.

Des questions pour y voir plus clair :

- Pourquoi ce projet ? (constats de départ)
- Pour qui ce projet, à qui s'adresse t'il ? (type de population, nombre, âge, ...)
- Avec qui va-t-on le construire ? (les partenaires, les personnes ressources...)
- Que propose-t-on de faire ? (descriptif de l'action)
- A quelles fins, pour quels résultats ? (objectifs, résultats attendus)
- Combien de temps se donne t'on ? (dates de début et de fin, les étapes...)
- Quelles pourraient être les embûches ? (évaluation des risques)
- Qu'est-ce qui pourra nous dire si les attentes et les objectifs sont remplis ? (critères et indicateurs qualitatifs et quantitatifs)
- Quels moyens techniques et financiers doit-on mettre en œuvre ? (lister les besoins techniques, élaborer un budget prévisionnel...)
- Vers quelles ressources financières et techniques peut-on se tourner ? (le meilleur prestataire, son coût, solliciter les organismes, les institutions, répondre à des appels à projet...)

Paroles du groupe de travail...

L'écriture du projet, un moyen ?

Si elle permet de décrire les objectifs, les actions, les moyens et le calendrier, l'écriture est aussi le moyen de vérifier que le projet est bien consensuel et que chaque partenaire y trouve sa place. C'est aussi le support qui permettra la compréhension du projet par les instances de validation.

Le détail apporté dans la rédaction d'un projet va permettre de régler à priori des incompréhensions et donc faciliter sa mise en œuvre.

Autant que faire ce peut, l'écriture doit permettre à toute personne extérieure au projet d'en comprendre le sens (ex. co-financeurs, habitants, agents...)

En fonction des destinataires du document, la formulation peut être adaptée (ex. financeurs, partenaires...). Il n'y a pas **une** écriture mais des écritures possibles.

■ **Formaliser un projet, le rendre compréhensible pour tous : quelques propositions de « briques » pour les fondations**

- **Contexte et constats de départ** : Il s'agit de formaliser, d'écrire le point de départ de la réflexion et du projet : un problème, une question issus d'un ressenti et de constats dans un contexte donné.
- **Enjeux** : c'est ce qui est « en jeu », ce qui est à perdre ou à gagner. En définitive c'est ce que les acteurs du territoire veulent gagner (ou ne pas perdre) et ce pourquoi ils agissent. Certains distinguent les **enjeux globaux** comme la cohésion sociale, l'attractivité du territoire,... des **enjeux sectoriels** tels que le dynamisme économique, l'emploi et la formation des jeunes, la qualité du cadre de vie.
- **Finalité du projet** : C'est un ensemble qui indique des intentions, des orientations générales. A la différence d'un objectif, c'est un point lointain impossible à atteindre. S'exprime par un verbe :
 - **Ex 1** : Renforcer les liens entre les habitants
 - **Ex 2** : Favoriser l'accès de tous à la culture
- **Objectifs généraux** : ils traduisent la finalité du projet dans le temps (moyen à long terme) et dans l'espace. Ils s'expriment par des noms.
 - **Ex 1** : Création d'une fête de quartier
 - **Ex 2** : Etablissement d'une politique culturelle de coûts réduits
- **Objectifs opérationnels (ou spécifiques)** : ils expriment des actions concrètes, précises qui décrivent les réalisations à mettre en œuvre. Dans la démarche projet, ils décrivent un résultat attendu et facilitent ainsi son évaluation.

*Un objectif que l'on ne peut pas atteindre n'est pas un objectif
Un objectif que l'on ne peut pas évaluer n'est pas un objectif.*

 - **Ex 1** : Co-élaboration avec les associations, les écoles et établissements du quartier d'une fête du printemps 2012
 - **Ex 2** : Création d'un Pass Culture sur la ville
- **Actions** : c'est la décomposition des objectifs spécifiques ;
 - **Ex 1** : Organisation d'une soirée d'échange avec les partenaires du quartier
 - **Ex 2** : création d'un groupe de travail avec les acteurs de la culture

L'ensemble des actions, en vue de la phase opérationnelle, est regroupé en un plan d'action ou programme d'action qui précise les conditions de réalisation des actions (moyens humains, matériels, financiers...) ainsi que les échéances. Le recensement des outils de gestion de projet utilisés dans la Direction et leur mise en partage constituent la prochaine étape du travail sur la conduite de projet.

Ces « niveaux » de hiérarchisation sont toujours relatifs en fonction de l'échelle des projets.

Les partenaires : qui sont-ils ? quel est leur rôle ?

- Politiques
- Institutionnels (ex. services de l'Etat, CAF,...)
- Fonctionnels ou opérationnels (ce qui participent à la conception et à la mise en œuvre)
- Financiers : financeurs, co-financeurs

Les bénéficiaires : à qui s'adresse le projet ?

Les ressources du projet : ce sont les moyens qui vont permettre la mise en œuvre du projet. Ces moyens peuvent concerner les actions elles-mêmes ou l'animation, la coordination du projet.

- **Les moyens humains (salariés ou prestataires)**
- **Les moyens matériels et techniques**

L'ensemble de ces moyens est présent dans le budget prévisionnel du projet où dépenses et recettes sont à l'équilibre.

Le budget prévisionnel : présentation des ressources du projet

La présentation des ressources nécessaires au projet varie en fonction du caractère interne du projet ou multi-partenarial. Par définition, un budget prévisionnel doit être équilibré (dépenses = recettes).

Pour un projet financé exclusivement par la collectivité, le modèle de présentation budgétaire sera à définir.

Pour un projet multi-partenarial, voir ci-après *un exemple de budget prévisionnel* à adapter selon le contexte. Il faut toujours avoir en tête que le budget est l'une des premières choses qui est examinée dans un dossier de financement et qu'il a notamment vocation à montrer que le montage est réaliste. Il n'est donc pas à négliger.

Exemple de budget prévisionnel d'un projet d'une collectivité C

Dépenses	Fonct		Invest	Recettes	
					€
. Moyens humains	63 000,00			Collectivité C	15 000,00
<i>Coordinateur - Agent collectivité</i>	40 000,00			valorisation	40 000,00
<i>Intervenants</i>	8 000,00			Conseil Général	21 500,00
<i>Valorisation temps de w des partenaires</i>	15 000,00			Conseil Régional	35 000,00
. Prestations de services	55 000,00				
<i>Location de matériel</i>	8 000,00				
<i>Evaluation des actions</i>	15 000,00				
<i>Développement de logiciels</i>	20 000,00				
<i>Documentation technique</i>	7 000,00				
. Frais de transp/heberg/rep	5 000,00			Partenaires associatifs locaux	15 000,00
. Matériel			3 000,00		
. Frais divers	500,00				
	Sous total Fonct./Inv.		123 500,00		
	Total Dépenses		126 500,00	Total Recettes	126 500,00

A noter :

- . *Le budget est à l'équilibre (dépenses = recettes)*
- . *Dans les dépenses, on distingue le fonctionnement de l'investissement. La présentation est réalisée par type de dépenses : prestations, salaires.... mais ce n'est qu'une suggestion.*
- . *Les recettes laissent apparaître des valorisations (temps de travail de l'agent coordinateur de la Collectivité C, + temps de travail des partenaires locaux) : suivant les co-financeurs, il est possible de faire apparaître ces contributions dans le budget.*

- Le calendrier** : décrit un phasage du projet. Il peut être plus ou moins précis et surtout être réévalué en fonction du déroulement du projet. (cf. p.33)
- L'évaluation** : (cf. p.38) L'évaluation du projet doit être pensée au même moment que la définition des objectifs et des actions. C'est une fin (savoir si ce qui était prévu au départ a été réalisé ou non) et un moyen de vérifier que les objectifs, les actions sont pertinents, réalistes... En effet, lorsque l'on peine à trouver des indicateurs pour évaluer un projet, c'est souvent que les objectifs ou les actions n'ont pas été définis assez précisément ou rendus difficilement mesurables.

A titre d'illustration (et non d'exemple chaque projet étant singulier)

Extrait d'un projet territorial d'un Pays rural qui voyait ses jeunes quitter le territoire pour aller travailler ailleurs. Il en résultait un manque d'actifs qualifiés pour répondre à la demande des entreprises du secteur.

- **Enjeux** : attractivité du territoire (global) – dynamisme économique (enjeu sectoriel)
- **Finalité du projet global** : Rendre le territoire attractif pour les 15–25 ans
- **Objectif général** (1 sur 3) : Développement de la formation et intégration professionnelle sur le territoire

Objectif opérationnel	Moyens/actions à mettre en œuvre	Coordination	Animation	Partenaires	Résultats attendus (Éléments d'évaluation)
Recherche d'adéquation entre l'offre de formation et la demande de qualification des entreprises	Réalisation d'une étude sur la demande de travail des entreprises locales et son évolution sur 5 ans	A définir par la commission pays	Agence de développement	Pôle Agroalimentaire, Industrie automobile, chambres consulaires	Liste des emplois recherchés par les entreprises et projection à 5 ans
Réflexion sur la mise en place d'un dispositif de suivi et d'accompagnement des jeunes	Création d'une commission Pays emploi/formation et insertion professionnelle	Pays	Agence de développement	Elus, DDTE, ANPE, entreprises, organismes de formation initiale et continue publics et privés.	Proposition en matière d'adaptation de l'offre de formation des jeunes Conception d'un dispositif de suivi des jeunes dans leur parcours prof.

Ceci n'est qu'une partie du projet mais illustre la logique d'articulation entre des enjeux, une finalité, des objectifs, des actions et des résultats attendus. Ces derniers permettant de préfigurer l'évaluation.

La mise en œuvre du projet :

Savoir adapter l'action au contexte

(Le « Jet » du projet)

- *Choisir une organisation*
- *La gestion du temps*
- *Les moyens humains*
- *Les moyens financiers*
- *Les moyens techniques*

CHOISIR UNE ORGANISATION

L'organisation du projet va être adaptée en fonction **du contexte et de l'ampleur, l'envergure du projet.**

Le plus souvent on distingue deux niveaux dans le cadre d'un projet :

- Le « **groupe projet** » ou « **comité de suivi** » : ce groupe va être la cheville ouvrière du projet. C'est lui qui va construire concrètement le projet : faire le travail d'état des lieux/de diagnostic partagé, définir les objectifs, proposer le plan d'action, les indicateurs d'évaluation...,
- Le « **groupe/comité de pilotage** » du projet : cette instance est le niveau de décision du projet. Elle aura pour mission de valider les grandes étapes du projet, d'arbitrer les choix.

Il est possible pour l'animateur du projet de s'appuyer sur des instances déjà existantes ou d'instaurer une organisation propre au projet. D'autres éléments peuvent venir influencer l'organisation du projet : le partenariat extérieur, la participation des habitants, la présence éventuelle d'experts,...

L'organisation doit être pensée en fonction de la singularité du projet.

Dans certains services, on dissocie deux fonctions complémentaires sur un même projet :

- La fonction de **coordination générale** (cf. p. 44) (montage du projet, gestion des partenariats, des ressources financières, matérielles, humaines, des dimensions administratives et juridiques, mise en œuvre, évaluation...). Il s'agit de « faire système », de faciliter le « bon » déroulement du projet.
- La **fonction d'animation**. Il s'agit d'un travail de terrain, de proximité avec les acteurs du projet, de facilitateur. C'est une dimension plus opérationnelle.

Il est à noter qu'il est difficile pour une même personne d'être à la fois sur l'animation d'un projet (sur le terrain) et sur la coordination d'ensemble. Mais, à nouveau, tout est affaire de mots et de répartition des rôles.

Des questions pour y voir plus clair :

- *Quels sont les organismes/services impliqués dans le projet ? Quels sont ceux qui décident ? Mettent en œuvre les actions ? les deux ?*
- *Qui coordonne le projet ? Y a-t-il un personne pour l'animer ?*

LA GESTION DU TEMPS (MISE EN ŒUVRE DU CALENDRIER)

Le temps est un élément capital des projets en particulier quand la méthode est participative, coopérative.

Le temps est continu. Il est composé du passé, du présent et du devenir, et c'est dans l'articulation de ces 3 dimensions, que l'on trouve le sens : on réfléchit et on agit dans le présent en prenant en compte le passé pour construire l'à-venir. Source : Jean Chesneau, « Habiter le temps ».

Le temps n'est pas vécu par tous de la même manière. Il ne peut être le même pour les habitants et les élus qui agissent dans le cadre d'un mandat et des échéances électorales. La contrainte calendaire peut modifier entièrement le profil du projet.

Le calendrier d'un projet varie en fonction du contexte (nombre et diversité des acteurs, ambitions du projet, modalités de la participation et autres éléments de contexte).

S'il s'agit d'un projet participatif, le calendrier aura normalement été construit en fonction : consulter, informer, concerter demande du temps. Si certains considèrent que c'est une perte de temps, au final tout le monde en gagne et bien plus encore. En effet, ce temps est celui qui va renforcer le sens du projet aux yeux de tous les participants, développer une culture partagée, des liens renforcés entre les personnes, un niveau d'information et d'échanges qui crée un contexte favorable à un travail collectif. Lorsque le projet arrive à son terme, il n'y a pas de surprises : le temps consacré au démarrage du projet a permis de régler les points de divergence, de se mettre d'accord.

L'élaboration d'un calendrier pour le projet est donc déterminante. Il faut être en capacité de le quantifier le plus raisonnablement possible pour toutes les étapes du projet et ce, en prenant en compte les contraintes contextuelles (ex. : vote des budgets, date des conseils municipaux, autres événements....)

Pour ce faire, il existe différents types d'outils possibles (ex. : diagramme de Gantt pour coordonner l'action des uns et des autres...). La mise en commun d'outils est l'étape suivante du travail de la Direction sur la conduite de projets.

Si le calendrier a été initialement construit de façon trop serré, et sauf échéances incontournables, il vaut mieux le revoir pour asseoir le projet plutôt que de tenter de le respecter à la lettre. La façon dont a été imaginé le projet n'est qu'une projection qui doit être revue en fonction du travail de terrain, du contexte. Des plans de suivi peuvent être élaborés pour faciliter cette gestion du temps.

Des questions pour y voir plus clair :

- Le calendrier du projet est-il soumis à des contraintes précises ? (ex. délais de mise en œuvre imposés par un financeur, un évènement, la fin de mandat...)
- Le projet est-il participatif ? Implique-t-il des habitants de plusieurs quartiers ? D'un seul quartier ? D'autres institutions, organismes ? Quelles vont être les modalités de la participation et la durée nécessaire à sa mise en œuvre en fonction des participants ?
- Le calendrier tient-il compte des temps d'arbitrage, de décision ? (ex. passage dans des instances de validation politique, technique)

LES MOYENS HUMAINS

Les moyens humains qui peuvent être pris en compte dans un projet sont :

- Les ressources internes (fonctionnement ordinaire des services). La présentation budgétaire du projet, le coût total des agents peut être « valorisé » c'est-à-dire qu'il n'y a pas de dépenses supplémentaires pour la collectivité mais qu'on indique la valeur du travail produit par les agents pour le projet. Cette évaluation du coût peut, suivant le contexte, être intégrée comme une part d'autofinancement du projet par la collectivité.
- Les ressources internes complémentaires : certains projets ne peuvent être menés dans le cadre des effectifs habituels d'un service. Dans ce cas il faut quantifier le coût total des postes supplémentaires dans le budget prévisionnel.

- Les ressources externes (intervenants extérieurs par exemple ou personnes d'autres structures travaillant sur le projet) peuvent constituer une dépense supplémentaire ou, suivant le cas, être valorisées comme contribution d'une autre structure au projet. Ces dépenses peuvent être des prestations ou des temps de travail d'agent. Des devis ou des demandes de simulation de salaires réalisées par la DRH ou le Conseil de gestion alimentent le budget prévisionnel du projet.

Des questions pour y voir plus clair :

- Quels sont les moyens humains nécessaires pour conduire les actions et plus globalement sur le projet (animation et coordination par exemple) ?
- Faut-il avoir recours à des experts, des intervenants extérieurs à différents temps du projet ?
- Quelles sont les ressources humaines disponibles en interne qui pourront être valorisées (même service ou autres services) ? Quelles sont celles qu'il faudra mobiliser à l'externe ? Ont-elles un coût supplémentaire ?
- Qui anime et coordonne l'équipe projet ?

LES MOYENS FINANCIERS

Les moyens financiers d'un projet peuvent relever du budget de la collectivité ou venir de partenaires externes (autres collectivités, Europe, mécènes...). Dans le contexte économique actuel, les possibilités de financement public diminuent. Le recours à des financements extérieurs devient de plus en plus nécessaire à la concrétisation des projets, dont au sein de la Direction.

Plusieurs questions se posent alors :

- La première est **une question éthique** notamment lorsqu'il est fait appel à des sociétés privées ou des fondations pour financer des projets (Ex. appel à projets. .. Par exemple, la collectivité accepterait-elle que des fresques de quartier soient financées par une grande marque de peinture ? Sur ce point certains membres du groupe pensent qu'il y a une réflexion éthique et méthodologique à conduire pour donner un cadre à la mobilisation de financements extérieurs.

- La seconde est **d'ordre technique** : comment insérer dans le budget annuel de la collectivité des financements extérieurs qui peuvent être pluriannuels ?
- La troisième concerne **l'organisation d'une veille** en matière de recherche de financements : Comment mutualiser cette veille pour co-financer les projets ?
- Enfin, la dernière concerne **la compétence des agents** en matière de recherche de financements : comment développer leurs connaissances et les accompagner dans leurs projets sur ces questions ?

LES MOYENS TECHNIQUES

Les moyens techniques : du matériel, des locaux, du conseil juridique, un cabinet de consultants... Ils peuvent être fournis par un autre service, faire l'objet de prestation extérieure (budget de fonctionnement) ou d'investissements dans le cadre du projet.

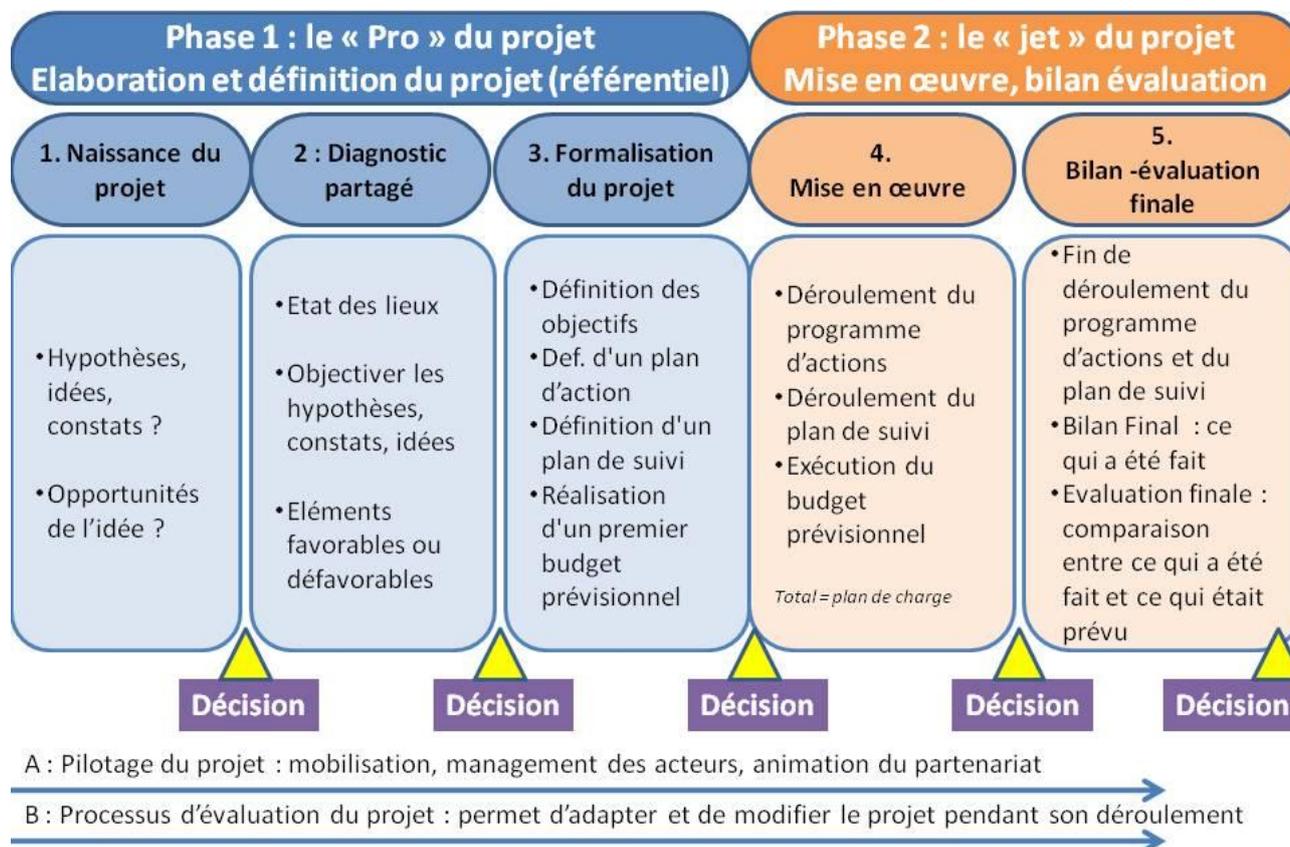
A tous les temps du projet

- *La validation : étape singulière ?*
- *L'évaluation du projet, des actions ? du processus ?*

LA VALIDATION

La validation d'un projet intervient à différentes étapes :

Schéma d'ensemble de la conduite de projet



Source : Boisbouvier F., cours Méthodologie de projet – action socio-éducative – IUP PSSP Master 1 2004-2005

Au sein de la Direction, l'état des lieux des projets a fait apparaître l'hétérogénéité des pratiques en matière de validation des projets. De plus, le groupe de travail, dont la responsable de la proximité, a souhaité faire le lien avec la Direction générale qui travaille à l'échelle de la collectivité sur les instances³ et circuits de décision.

Cette partie sera donc à compléter à partir des échanges avec la Direction générale.

³ « De l'émergence du projet à la prise de décision, Panorama de notre organisation » - Brest Métropole Océane/Ville de Brest - Mars 2010

L'ÉVALUATION : QUOI ? QUAND ? COMMENT ?....

L'évaluation consiste à comparer les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé et à les analyser. Il est fait une différence entre le bilan et l'évaluation.

Le bilan décrit objectivement ce qui s'est passé. C'est factuel, chiffré... Les résultats présentés sont quantifiables, précis...

L'évaluation, est une analyse des éléments de bilan. C'est un jugement de valeur, une représentation sociale. L'évaluation permet la décision. L'évaluation intègre aussi la prise en compte des effets non voulus du projet.

Paroles du groupe de travail...

L'évaluation est reconnue comme un outil de travail très précieux mais difficile à conduire dans l'action par manque de temps, notamment dans des fonctions d'animation de territoire.

Au quotidien, on ne réinterroge plus certains modes de fonctionnement et l'évaluation est alors importante pour se reposer les bonnes questions.

Chacun reconnaît que l'évaluation doit être adaptée à la durée du projet, à sa dimension, à sa nature.

D'autres interrogations plus techniques se présentent par rapport à l'évaluation : il est parfois difficile de définir la méthode, les critères et les indicateurs y compris pour les personnes qui gèrent des projets régulièrement.

■ Schéma de l'évaluation

Source : Document de travail – E. Le Faucheur Joncour



Coup de projecteur sur les critères :

Conformité	<ul style="list-style-type: none">• Comparaison entre les modalités de l'intervention, la façon dont le projet s'est déroulé et le prévisionnel
Efficacité	<ul style="list-style-type: none">• Appréciation de l'atteinte des objectifs de l'action après mesure des résultats (possible si les critères et indicateurs ont été définis précisément)
Effizienz	<ul style="list-style-type: none">• Analyse de la quantité de ressources (moyens) alloués pour produire les résultats obtenus (rationalisation des ressources ? Optimisation des moyens ?)
Utilité	<ul style="list-style-type: none">• Analyse des impacts durables du projet sur le contexte.
Cohérence	<ul style="list-style-type: none">• Appréciation de l'adéquation entre les objectifs et les finalités et entre les moyens mis en œuvre avec les objectifs poursuivis
Pertinence	<ul style="list-style-type: none">• Analyse de la cohérence du projet en lien avec le contexte. Les résultats sont-ils appropriés au contexte ?

Source : Marc Rouzeau – cours DE DPAD – Infed/Université de Rennes 1 – 2002

L'évaluation des projets est reconnue par le groupe comme déterminante dans un projet. Néanmoins, c'est cette dimension qui est la plus difficile à mettre en place pour des questions de temps, notamment pour des personnes dont le travail est l'animation d'un territoire et donc l'action, mais également pour la technicité que demande ce volet. Pour dépasser ces difficultés, une formation spécifique sur ce thème serait pertinente ainsi que la création d'une boîte à outils « Evaluation » à disposition des professionnels de la Direction.

Un exemple de critères et d'indicateurs :

Projet d'une bibliothèque confrontée à un vieillissement de ses usagers (critères possibles parmi d'autres)

- **Objectif : développer les actions en direction des 12-18 ans**
 - **Critères d'évaluation de l'efficacité des actions conduites :**
 - Evolution du nombre d'abonnements des 12-18 ans
 - Evolution du nombre d'ouvrages empruntés par les 12-18 ans
 - Evolution de la participation des 12-18 ans aux activités proposées
 - Nombre moyen d'ouvrages empruntés par les 12-18 ans
 - **Indicateurs :**
 - Nombre d'abonnements avant le projet et après
 - Nombre d'ouvrages empruntés
 - Nombre de participants aux activités

Les acteurs du projet, le système d'action local

"Tout ce que je sais, c'est que je ne sais rien, tandis que les autres croient savoir ce qu'ils ne savent pas. "

Socrate (v. 470-v. 399 av. J.-C.)

Les acteurs

Les jeux d'acteurs

La coordination de projet : Légitimité et postures professionnelles

LES ACTEURS

« Personne qui participe activement à une entreprise, qui joue un rôle effectif dans une affaire, dans un événement ; protagoniste. »⁴

« Un acteur est un ensemble de personnes physiques et/ou morales, organisé ou non, disposant ou non de la personnalité morale, et susceptible d'agir – directement ou indirectement – sur les variables d'un système »⁵

Parmi les acteurs d'un projet, on peut distinguer :

- **Les partenaires politiques** : élus de la collectivité, institution (Etat, Europe, Conseil Général, Conseil Régional...)
- **Les partenaires financiers**
 - Publics (Communes, Etat, Europe...)
 - Privés (mécénat...)
- **Les partenaires opérationnels** (mise en œuvre)
 - Habitants/usagers/bénéficiaires
 - Associations
 - Institutions
 - Entreprises...

La notion de partenariat induit une coopération entre des acteurs et donc une implication des acteurs qui apportent quelque chose au projet mais en retirent également un bénéfice (social, cognitif...). Le partenariat est associé à une durée et à un esprit d'équipe.

- **Les usagers/publics/bénéficiaires**

Ils peuvent être impliqués ou non. Partenaires ou non.

Au sein de la Direction, de nombreuses personnes ont bénéficié d'une formation originale dans sa conception, sur la participation des habitants. Des techniques d'animation innovantes, ont été mises en œuvre par certains professionnels. Elles permettent de fédérer les acteurs, de développer la confiance mutuelle, de favoriser la coopération. L'extension de cette formation à d'autres professionnels de la Direction et à d'autres services, aux élus, etc. peut renforcer la compétence de la collectivité en matière de conduite de projets.

⁴ Source Larousse – 2011

⁵ J.C Cohen « Analyser les jeux d'acteurs dans les démarches territoriales », article issu de « L'analyse des systèmes d'acteurs - Diagnostic de territoire – Cahier n°1 – p79

LES JEUX D'ACTEURS

La faisabilité d'un projet dépend des marges de coopération entre acteurs locaux. Pour faciliter le travail en commun, il faut connaître les acteurs et comprendre les relations entre eux.

La notion de « système d'action », issu de la sociologie des organisations, est une partie de « l'Analyse stratégique » exposée par Crozier et Friedberg (1977). Elle intègre contrairement à d'autres modèles, l'idée que les acteurs sont rationnels et qu'ils agissent en fonction de leurs propres objectifs. Pour ce faire, ils mettent en place des stratégies, qui ne peuvent s'analyser sans prendre en compte leur environnement.

Pour arriver à leurs fins, les acteurs interagissent entre eux. La complexité du contexte et son mouvement perpétuel les poussent à s'adapter et à procéder à des réajustements formels (modification de l'organisation) ou à jouer sur leurs relations avec les autres acteurs.

En observant ce qui est aussi appelé les « jeux d'acteurs », on voit apparaître leurs positions, les rapports de force, les alliances, mais aussi les marges de manœuvre existantes pour l'action, l'initiative.

Quelques questions pour comprendre :

- Quels sont les acteurs concernés par le projet ?
- Quels sont ceux qui décident, sont influents ?
- Quels sont les positions des acteurs par rapport au projet ?
- Pourquoi sont-ils impliqués (positivement ou non) ?
- Quelles sont les relations entre eux ? Certains ont-ils déjà coopéré ou non sur d'autres projets ?...

Pour faire ce travail, on peut avoir recours à des données organisationnelles, formelles, telles que l'organigramme d'une structure. Mais ces informations ne sont pas suffisantes et un entretien avec les différents partenaires permet de répondre à ces questions.

En matière de coordination de projets, cette dimension est essentielle.

LA COORDINATION DE PROJET : LEGITIMITE ET POSTURES PROFESSIONNELLES

Selon les projets, la place de la Direction de la proximité varie : ses services et agents sont parfois dans des fonctions de coordination (pilotage du projet), de participation, d'expertise, d'accompagnement...

■ *La fonction de coordination*

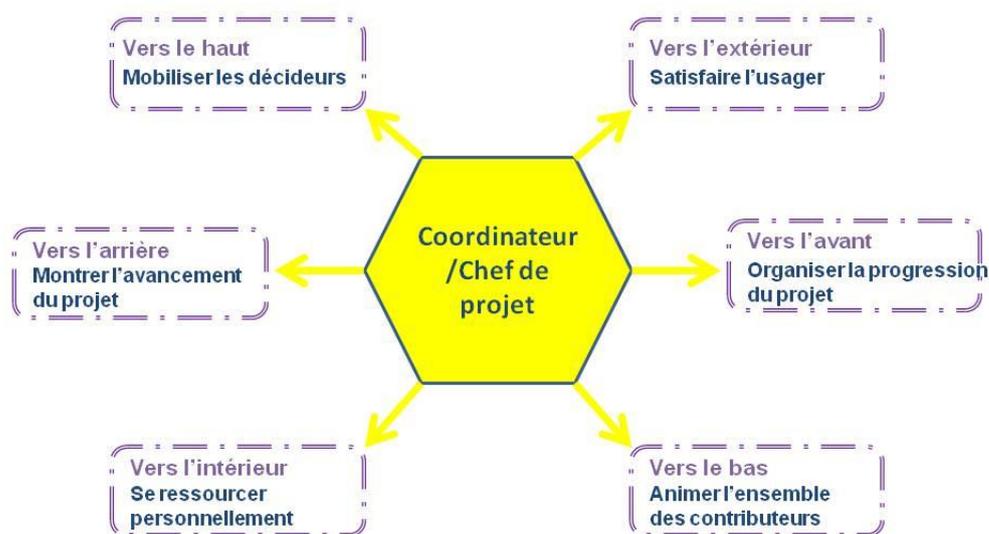
Chef de projet, coordinateur, pilote, etc., ses responsabilités portent sur l'aboutissement du projet mais aussi sur la « bonne conduite » du projet au quotidien : animation du groupe de partenaires, d'acteurs, lien entre les décideurs et les acteurs opérationnels, gestion administrative, financière du projet.

Pour les métiers du développement territorial, huit activités principales ont été identifiées par l'Aradel⁶ :

1. Conduire des diagnostics (état des lieux + analyse) territoriaux ou thématiques
2. Concevoir, formaliser, conduire des projets
3. Mobiliser les acteurs locaux
4. Accompagner des porteurs de projets
5. Elaborer la communication
6. Evaluer les politiques et/ou actions
7. Réaliser une veille sur la réglementation, les outils et méthodes, l'environnement économique, social, culturel, politique
8. Concevoir, formaliser, conduire des programmes, contrats, procédure ou projets opérationnels.

⁶ Anne Killi, Ingeniors, « Manager un projet territorial » - Les cahiers du développeur éco n°10 - Aradel Rhône Alpes, Juin 2007, p13

Ce schéma issu du guide de l'ARADEL⁷ représente bien les facettes du rôle de responsable de projet.



Pour faire travailler ensemble ces acteurs, s'adapter au mode projet, le coordinateur peut s'appuyer sur sa légitimité.

■ *Les sources de la légitimité*

Les sources de légitimité sont plurielles : légitimité de fait, *à priori* et légitimité gagnée, *construite au fil du projet*. Sans elles, il est difficile de coordonner un projet :

- **La fonction** : Cette légitimité accordée par la hiérarchie pour conduire un projet, c'est une délégation de responsabilité et une autonomie accordée. Par exemple, les chargés de développement des quartiers ont dans leurs prérogatives l'animation de projets. C'est, au démarrage, une source forte de légitimité.
- **Le statut hiérarchique** : dans certains contextes, certaines organisations, le statut hiérarchique peut être un point de blocage fondé sur la représentation collective du chef de projet.
- **La compétence technique** : en matière de gestion de projets, d'animation ou dans un champ spécifique (ex. expertise en matière d'urbanisme, d'informatique...).

⁷ Anne Killi, Ingeniors, « Manager un projet territorial » - Les cahiers du développeur éco n°10 - Aradel Rhône Alpes, Juin 2007.

- Le « **charisme** »⁸ : c'est la capacité d'une personne à fédérer d'autres personnes autour d'un projet, à les emmener vers l'innovation. Derrière cette notion, il peut y avoir des capacités et des compétences telles que l'écoute, la communication, la négociation, la médiation...
- La **production d'une vision globale, de sens** : c'est une dimension importante qui fait appel à l'esprit d'analyse, de synthèse, et relève de la pédagogie. Mettre le sens au cœur des échanges maintient la dynamique du projet.
- ...

Néanmoins, il se peut qu'une personne ait une légitimité hiérarchique mais pas de légitimité fonctionnelle. Cela peut ralentir le projet, voire le rendre ingérable. L'absence ou l'insuffisance de légitimité peut conduire à des blocages.

Des questions pour y voir plus clair

- Ai-je une légitimité à coordonner le projet ?
- Si oui, s'agit-il d'une légitimité liée à mes fonctions, à mon statut, à mes compétences techniques ?
- Si non, puis-je l'acquérir ? Comment ? Avec l'aide de qui ?

Si la légitimité est un point d'appui pour coordonner un projet, il est complété par la construction d'une posture professionnelle.

■ *Coordonner, piloter un projet : une posture professionnelle à construire*

En matière de conduite de projet, beaucoup de choses peuvent s'apprendre : méthodes, utilisation d'outils,... Mais souvent, la valeur ajoutée du rôle de coordinateur de projet réside dans la construction d'une **posture professionnelle**.

➤ **Occuper sa place** : *Faire système*

Cette place n'est pas celle d'un expert mais bien celle d'un facilitateur qui va opérer les liens entre les différents acteurs du projet, s'assurer de la cohérence d'ensemble en gardien du sens. Ceci induit une certaine neutralité, du discernement, des capacités d'analyse et de synthèse.

⁸ Charisme : « Influence sur les foules d'une personnalité dotée d'un prestige et d'un pouvoir de séduction exceptionnels. » Larousse - 2011

➤ **Trouver de la distance, prendre de la hauteur**

Animer et/ou coordonner un projet, c'est favoriser l'innovation, la créativité, la construction collective d'un devenir. Pour ce faire, il faut s'efforcer d'identifier sa propre vision du monde et celle des autres. Lorsque l'on a « le nez dans le guidon » selon l'expression consacrée, l'idéal est de réussir à faire un pas de côté pour voir ce qui se joue mais aussi se regarder agir. L'enjeu est d'être dans le jeu et de trouver les moyens d'un regard extérieur.

Notre vision du monde, ce sont ce que l'on nomme en sociologie, les représentations sociales : elles sont construites à partir de notre histoire personnelle, de nos connaissances et de notre expérience. Faisons l'expérience de deux personnes qui lisent un même livre, ou observent une même toile : ce qu'elles en retiendront (souvenir, émotion) sera singulier selon ce qu'elles sont.

Lorsque l'on travaille sur un projet c'est identique : les acteurs, partenaires peuvent avoir des visions de la réalité très différentes voire opposées. *Par exemple, ce projet de quartier où parmi les partenaires se trouvent un opérateur en téléphonie et une association de défense des consommateurs. Tout les oppose, leurs objectifs (commercial pour l'un, social pour l'autre), leur relation aux habitants...et la situation est conflictuelle. Néanmoins, dans le cadre de ce projet qui vise à proposer une offre d'accès à Internet à 1€ aux habitants, il faut qu'ils puissent travailler ensemble. Pour trouver des issues, il faut faire preuve d'une certaine neutralité, pouvoir expliquer aux uns les représentations des autres, organiser le dialogue et trouver l'intérêt commun qui va permettre au projet de se poursuivre. Ce travail est facilité par la prise de distance.*

➤ **Se questionner, re-questionner le sens du projet**

La question apparait comme un réflexe pour comprendre :

- Les positions des participants et les relations entre eux
- L'absence de participation de partenaires...

Les points de crispation, les désaccords, les points de blocage.... Bref, tous les grains de sable qui peuvent venir perturber le déroulement du projet **mais aussi et surtout :**

- **Garantir « le sens » du projet :** entre le moment où le projet est imaginé et le temps de sa concrétisation, le contexte a pu changer. Poser la question du sens, c'est se donner les moments d'adapter le projet aux changements subis. C'est une forme d'évaluation.

Pour (tenter de) résoudre ces points de blocage, il faut pouvoir :

- Les identifier (que se passe t-il ?)
- les nommer (s'agit t-il d'un différent par rapport au projet ? Y a-t-il des facteurs extérieurs ?...)
- Les analyser, les expliquer : par exemple, retrouver le point de départ d'un conflit ou d'un différent.
- Trouver les leviers pour les résoudre.

Si cela demande une vigilance au démarrage, se questionner devient vite un réflexe. Néanmoins, il arrive que certaines situations ne soient comprises qu'à posteriori...

➤ **Position d'écoute :**

Ouverture d'esprit : notre société raisonne souvent de façon binaire : les choses sont vraies ou fausses, bonnes ou mauvaises... Ce mode de pensée crée des rigidités et est surtout une réponse un peu courte à la complexité de la réalité. Les choses peuvent alors être bonnes et mauvaises, vraies et fausses.

➤ **Communication – transparence**

Les non-dits sont une source majeure de conflits. Ils ont différentes origines, une difficulté à communiquer, la difficulté à nommer les choses.... Expliquer, inciter les partenaires à exprimer leurs points de vue permet de la transparence et renforce la confiance mutuelle des partenaires.

4. PERSPECTIVES

Avec cette première brique, le premier objectif du groupe de travail est atteint. Ce travail transversal a demandé plus de temps que ce qui avait été imaginé au départ. Ceci s'explique notamment par le fait que ce travail s'ajoute aux missions ordinaires des agents et que les contraintes calendaires ont été plus fortes du fait du nombre de personnes impliquées. C'est aussi une démarche de co-construction de contenus qui nécessite de se donner le temps de cette mise en partage de valeurs, de représentations.

Les échanges ont fait apparaître des pistes de travail et d'actions qui concernent :

■ L'évaluation :

Comme indiqué dans le document, c'est une partie perçue comme plus technique et contraignante à mettre en œuvre dans l'action. Une des difficultés est sans doute, et pour bon nombre de trouver un mode d'évaluation adapté à chaque projet, efficace (les objectifs sont-ils atteints ?) et efficient (quelle évaluation pour les petits et grands projets ? Comment ajuster l'évaluation à la dimension du projet ?).

Sur ce point, une des pistes d'actions serait d'imaginer une formation à l'évaluation, à destination des agents de la Direction et construite à partir de quelques projets concrets conduits dans les quartiers brestois.

■ La validation

Comme indiqué dans le document, la validation des projets dans la Direction est très hétérogène. Il convient de se rapprocher de la Direction Générale qui travaille sur les circuits de la décision pour aborder cette question.

■ Les outils de la conduite de projet

C'est l'étape qui suit ce premier travail. L'idée est de pouvoir recenser les outils utilisés par les différents services de la Direction et de constituer une boîte à outils au service des porteurs de projets.

■ L'accompagnement des animateurs et coordinateurs de projet

Que ce soit sur l'animation, la coordination de projets ou sur l'appropriation des outils, un support ne suffit pas pour que les personnes puissent être «rassurées».

Par exemple, on pourrait proposer aux personnes du groupe de travail, sur la base du volontariat, d'accompagner des collègues qui en feraient la demande. En complément, la constitution d'un groupe d'échange de pratiques permettrait aux porteurs de projet, dans une logique d'intelligence collective, de pouvoir partager avec d'autres leurs difficultés, leurs questions et de trouver des solutions, des réponses à partir du regard des autres professionnels.

Cet apport peut être également précieux pour l'appropriation des outils numériques en ligne et pour le développement des pratiques.

■ Les questions financières et budgétaires inhérentes au projet

Dans un contexte financier restreint, la sollicitation de ressources extérieures peut être un moyen de concrétiser de nouveaux projet. Pour ce faire, une formation/information à la recherche de financement pourrait être proposée aux agents en charge de projet. Cette information/formation devrait aussi permettre de répondre aux questions soulevées dans le document : quel est le cadre éthique de la recherche de financement ? Quels accompagnements techniques des agents ? Quelle est la procédure d'insertion de ces financements dans les finances de la collectivité ?

GLOSSAIRE

Action	<p>Fait, faculté d'agir, de manifester sa volonté en accomplissant quelque chose (par opposition à la pensée, à la réflexion). Ce que l'on fait, manifestation concrète de la volonté de quelqu'un, d'un groupe. (Petit Larousse).</p> <p>Ce que fait quelqu'un qui réalise une volonté, une intention (synonyme : acte). Opération d'un agent quelconque, physique, chimique, mécanique, immatériel.</p> <p style="text-align: right;">Dictionnaire académie française</p>
Acteurs	<p>« Personne qui participe activement à une entreprise, qui joue un rôle effectif dans une affaire, dans un événement ; protagoniste. » Larousse – 2011</p> <p>« Un acteur est un ensemble de personnes physiques et/ou morales, organisé ou non, disposant ou non de la personnalité morale, et susceptible d'agir – directement ou indirectement – sur les variables d'un système » - <i>Source : J.C Cohen « Analyser les jeux d'acteurs dans les démarches territoriales », article issu de « L'analyse des systèmes d'acteurs - Diagnostic de territoire – Cahier n°1</i></p>
Adhésion	<p>Approbation d'idées, appartenance à un groupe.</p>
Ascendant (logique ascendante)	<p>Qui part de la base vers le sommet. Une logique ascendante pour un projet signifie que l'idée et le contenu du projet est élaboré par et avec les acteurs de terrain. A contrario, un programme est dans une logique descendante puisque décidé par la hiérarchie et mis en pratique par le terrain.</p> <p style="text-align: right;"><i>Source : cours de JP Boutinet, prise de note Elisabeth Le Faucheur Joncour, Faculté de Sciences Économiques de Rennes 1 - 2001</i></p>
Bilan	<p>Synthèse des éléments décrivant « objectivement » ce qui s'est passé et comment cela s'est passé. Un bilan ne peut être contesté. « Faire un bilan » signifie surtout « énoncer », à un moment donné (choisi), des résultats, quantifiables, précis.</p> <p style="text-align: right;"><i>Source : Fabrice Boubouvier – cours IUP</i></p>
Budget	<p>Un budget est toujours équilibré !</p> <p>Le budget, c'est une formalisation en chiffre du coût de réalisation du projet et des ressources mobilisées pour le réaliser. Il est donc constitué de deux parties, les dépenses et les ressources ; ces deux parties doivent être équilibrées, la différence entre dépenses et recettes devant être égale à 0.</p> <p>Ex. Le budget prévisionnel indique ce qui est prévu, le réalisé est le budget effectif et réel du projet.</p>
Changement	<p>Action, fait de changer, de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre.</p> <p style="text-align: right;">Source Larousse</p>
Co-construction	<p>cf. Registres de la participation</p>
Collaboration	<p>cf. Registres de la participation</p>
Commande	<p>Dispositif permettant de mettre en marche, ordre de fournir un service.</p>
Contexte	<p>Cf. p. 23</p>
Développement	<p><i>Développement territorial</i></p> <p>Le développement est une transformation (sociale, économique, environnementale...) du territoire vers un mieux-être global, au moyen des démarches de projet avec valorisation des ressources locales dans une vision à long terme. (page 35).</p> <p style="text-align: right;">Source : Plate-forme des métiers du développement territorial, janvier 2004</p> <p><i>Développement :</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Action de développer, de déployer quelque chose ; son résultat. • Action, fait de développer • Action d'évoluer, de progresser ; son résultat. • Amélioration qualitative et durable d'une économie et de son fonctionnement. • Exposition détaillée d'un sujet.
Diagnostic	<p>Une démarche de production de connaissances intégrant un rassemblement d'informations et leur traitement, le choix d'éléments qui permettent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une appréhension globale d'un territoire, • la présentation d'un état, • La formulation d'un point de vue sur cet état et sur la dynamique qui caractérise le territoire. (Jugement de valeur) <p>Une démarche de production de connaissances contribuant à la mobilisation des agents et des acteurs locaux autour de l'émergence et de la confrontation de représentations sur un territoire et son devenir.</p> <p>Le diagnostic doit permettre d'identifier les facteurs d'évolution et de construire des futurs possibles. C'est un outil d'aide à la prise de décision. Source : Cours DEDPAD – Infed – Université Rennes 1 – Elisabeth Le Faucheur Joncour</p>
Enjeu	<p>Ce que l'on peut perdre ou gagner dans une entreprise, une compétition, un concours (les enjeux du combat, les enjeux économiques)</p> <p align="right">Source : www.le-dictionnaire.com</p>
État des lieux	<p>Photographie, description d'un objet (territoire, situation...)</p>
Évaluation Cf. p. 38	<p>Action de porter un jugement sur la valeur, le prix.... dictionnaire Larousse « Jugement porté sur une situation donnée. Elle peut être contestée. L'évaluation est subjective. » (source doc cours Elodie)</p> <p>« Évaluer une politique ou un programme, c'est dire dans quelle mesure ses objectifs ont été atteints et à quel prix; C'est aussi, analyser les raisons pour lesquelles les objectifs ont été atteints, ne l'ont pas été, l'ont été en partie »</p> <p align="right">Source : conseil scientifique de l'évaluation – 1996</p> <p>Jugement sur</p> <ul style="list-style-type: none"> • les effets de l'action publique • les processus de l'action publique <p>Pour attribuer une valeur on compare le référent (situation d'arrivée) au référent (ce qui était prévu).</p> <p>« L'évaluation accompagne toute pratique. Elle n'intervient pas seulement à la fin d'un projet ; mais à travers différentes évaluations ponctuelles, qui sont autant d'évaluations intermédiaires, la pratique prend mieux conscience de ce qu'elle fait. L'évaluation est cette appréciation de l'écart existant entre la règle incarnée par le projet et les réalisations effectives. L'évaluation en tant que contre-rôle servira donc de guide pour le projet tout au long de sa réalisation ; elle portera principalement sur l'un ou l'autre des quatre indicateurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « L'efficacité du projet, c'est à dire le rapport entre les objectifs d'action fixés et les résultats momentanément obtenus ; • L'efficience entendue par la mise en relation entre les ressources utilisées, les modalités de leur utilisation et les résultats produits, selon la technique des coûts/avantages. • La cohérence indiquant le rapport entre les objectifs fixés et les actions qui en résultent • La pertinence matérialisée dans la relation entre la cohérence et l'environnement du projet. » (le projet est-il adapté au contexte ?) <p align="right">Source : Anthropologie du projet – JP Boutinet - p264</p> <p>Pour ce faire, un critère n'est pas suffisant, il faut qu'ils soient multiples.</p>

	Ex. Pour mesurer l'efficacité du projet, on peut mesurer l'écart entre le budget prévisionnel (dépenses et recettes attendues) et le budget réalisé (dépenses et recettes effectives).
Expérimentation	Fait d'expérimenter : 1- Éprouver par expérience. On ne peut se rendre compte de cela sans l'avoir expérimenté. 2- Dans les sciences expérimentales, solliciter la production des faits qu'on veut observer, afin de pouvoir parvenir à en assigner la loi, à en déterminer les causes, à reconnaître la manière dont ces causes agissent. Source Littré
Finalité	Elle indique des intentions, des orientations générales sur du très long terme, voir à l'infini. Ex. : Favoriser l'accès pour tous à la culture. (Verbe) Source : Cours DEDPAD – Infed – Université Rennes 1 – Elisabeth Le Faucheur Joncour
Indicateur	Outil de mesure simple et faible en réponse à un critère (efficacité, efficience...)
Innovation	Changer par esprit et désir de nouveauté. Introduire des nouveautés, des changements. Source Littré en ligne
Légitimité	La légitimité est la qualité de ce qui est fondé en droit, en justice, ou en équité (définition du Petit Larousse). La légitimité repose sur une autorité qui est fondée sur des bases juridiques ou sur des bases éthiques ou morales, et permet de recevoir le consentement des membres d'un groupe. (...) Source : <i>petit Larousse illustré</i> <u>Voir aussi</u> : A propos de la légitimité d'un projet « Validation »
Mise en œuvre	La mise en œuvre d'un projet, c'est une gestion constante des écarts entre ce qui est projeté et ce qui est réalisé. La mise en œuvre comprend l'inventaire des moyens, la planification, la gestion des écarts, l'évaluation. Cette phase obéit à une dominante temporelle. Source : Anthropologie du projet – JP. Boutinet – p261.
Motivation	Action de motiver, d'alléguer les considérations qui servent de <u>motifs avant l'acte et de justification à cet acte, a posteriori</u> . Ensemble des <u>facteurs dynamiques</u> qui orientent l'action d'un individu vers un but donné, qui déterminent sa conduite et provoquent chez lui un comportement donné ou modifient le schéma de son comportement présent. Source : http://www.cnrtl.fr/definition/Motivation
Moyens	Ce qui sert d'intermédiaire, ce qui permet de faire quelque chose (Petit Larousse). « Il y a très loin de la velléité à la volonté, de la volonté à la résolution, de la résolution au choix des moyens, du choix des moyens à l'application. » Cardinal de Retz (extrait des ses mémoires). « Les moyens peuvent être comparés à une graine et la fin à un arbre ; et il existe le même rapport intangible entre les moyens et la fin qu'entre la graine et l'arbre. » Gandhi, extrait de Indian Home Rule.
Objectifs	Globalement, l'objectif décrit un résultat attendu. N'est pas un objectif : <ul style="list-style-type: none"> • Un objectif que l'on ne peut pas atteindre, • Un objectif que l'on ne peut pas évaluer. Objectifs Généraux : Ils traduisent une finalité de projet dans le temps et dans l'espace. La durée de la formulation est le moyen, le long terme. Ce relève du programme. ex. : Établissement d'une politique de coûts réduits (déclinaison de la finalité sur la culture). Il s'agit d'un nom et non plus d'un verbe. Objectifs spécifiques/opérationnels La formulation exprime des actions concrètes, précises qui montrent les réalisations

	<p>précisent à mettre en œuvre</p> <p>Lorsque l'objectif a fait l'objet d'une description du résultat, l'évaluation en est grandement facilitée (résultat mesurable).</p> <p align="right"><i>Source : Cours DEDPAD – Infed – Université Rennes 1 – Elisabeth Le Faucheur Joncour</i></p>
Partenariat	Coopération d'acteurs institutionnels qui s'entendent pour conduire ensemble un projet, chacun ayant une place légitime au regard des autres (se connaître, se reconnaître). Dans un partenariat, chacun apporte une compétence et y retire une « plus value ». Un partenariat implique une certaine durée et un esprit d'équipe.
Participatif	cf. Registres de la participation p.18
Pilotage	Permet de donner une direction, de décider et de valider les étapes du projet. Il est souvent confié à un acteur mais peut être réalisé par un groupe. (Dictionnaire : action de diriger (aller vers))
Planification	Action de planifier (Organiser selon un plan et des méthodes déterminées); Larousse
Projet	<p>Le mot projet provient du mot latin projectum de projicere, « jeter quelque chose vers l'avant » dont le préfixe pro signifie « qui précède dans le temps » (par analogie avec le grec πρό) et le radical jacere signifie « jeter ». Ainsi, le mot « projet » voulait initialement dire « Quelque chose qui vient avant que le reste soit fait ».</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dans le contexte de la conduite de projets territoriaux :</i> <p>Ensemble des étapes, des procédures, des décisions et des réalisations ou action de chacun, qui permettent à des acteurs de passer d'une situation initiale, connue, à une nouvelle situation modifiée, souhaitée, imaginée. Cette nouvelle situation constitue plutôt une amélioration par rapport à la situation initiale.</p> <p>Au sein de la Direction de la proximité, le projet revêt un caractère participatif (cf. registres de la participation- p.18) et est ascendant (logique de développement local où le territoire ne « subit » pas une planification de l'Etat mais construit à partir des forces vives de son territoire, son devenir.</p>
Ressources	<p>Moyens dont on dispose, possibilités d'actions (petit Larousse 1993).</p> <p>Ressource (gestion de projets) : ressources économiques utilisées dans la planification des tâches (Wikipédia).</p> <p>Moyens d'existence, d'action. Ce qu'offre le milieu naturel et qui est susceptible d'être exploité (Mediatico).</p>
Résultat	Conséquence des actions.
Territoire	Etendue de terre qu'offre un état, une province, une ville, une juridiction. Notion importante en géographie humaine et politique. Espace géographique qualifié par une appartenance juridique. Quelque soit sa nature, le territoire implique l'existence de frontières, de limites.
Validation	Fait de rendre valide : (sens figuré) : qui a les conditions requises par les lois pour produire son effet. (Littré)
Volontariat	Acte d'échange mutuel entre une personne ou un groupe qui offre son temps, son travail, son énergie au bénéfice d'un projet d'intérêt général et d'une collectivité d'accueil qui offre aux volontaires un terrain d'apprentissage, d'expérimentation et de construction personnelle. Souhait personnel.

Recherche de définitions réalisées par :

Pierre Yves Brouxel – Catherine Calonnec– Laure Coat – Lydie Dadoy – Martine Dallet – Elisabeth Le Faucheur Joncour – Christine Pellen – Jacques Tafforeau

BIBLIOGRAPHIE

- Bernoux P., Amblard H., Herreros G., Livian Y.F., « Les nouvelles approches sociologiques des organisations », Seuil, 2005.
- Bernoux P. « La sociologie des organisations », Points, 6e édition revue et corrigée (5 février 2009)
- Brest Métropole Océane/Ville de Brest – « De l'émergence du projet à la prise de décision, Panorama de notre organisation» – Mars 2010 (document interne)
- Boisbouvier F., cours Méthodologie de projet – action socio éducative – IUP PSSP Master 1 2004–2005
- Boutinet J.P. « Anthropologie du projet » – PUF – 432 p. 2008 (1^{ère} édition 1990)
- Cohen J.C. « Analyser les jeux d'acteurs dans les démarches territoriales », article issu de « L'analyse des systèmes d'acteurs – Diagnostic de territoire – Cahier n°1 » Certu (Centre d'Etudes sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques)
- Cornu JM, la coopération, Nouvelles approches, à télécharger : <http://www.cornu.eu.org/texts/cooperation>
- Crozier M, Friedberg E., « L'acteur et le système . Les contraintes de l'action collective », Paris, Le Seuil, 1981.
- Première parution en 1977, dans la collection "Sociologie politique"
- Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires – « Guide méthodologique du travail en commun » – Avril 2005
- Killi, A. Ingeniors, « Manager un projet territorial » – Les cahiers du développeur éco n°10 – Aradel Rhône Alpes, Juin 2007

ANNEXE

■ Etat des lieux des projets de la Direction : le questionnaire

Direction de la proximité – Groupe de travail « conduite de projets »

Grille de présentation des projets menés

Au sein de la Direction

Suite à la formation « **Conduite de projet** », un groupe de travail transversal a été créé au sein de la Direction de la proximité pour **réaliser un guide méthodologique** sur cette thématique. Pour que ce travail soit le plus adapté possible aux réalités de nos services, le groupe souhaite dresser **une typologie des projets actuellement identifiés** comme tels au sein de la Direction de la proximité.

Nous vous remercions de bien vouloir prendre quelques minutes pour compléter ce feuillet.

Merci d'en faire retour à Elisabeth Le Faucheur Joncour (Service Internet et Expression Multimédia) ou Elodie Cornec (Mairie de quartier Brest-centre)

Avant le 7 Janvier 2010

Nom du projet : _____

Bref résumé du projet

- **A qui s'adresse le projet ? (habitants, services, associations...)** _____

- **Quelle est la durée du projet ?** _____
- **L'entrée du projet est-elle ? :**
 - ◇ Thématique (ex TIC ou Prévention à l'échelle de la ville) et/ou
 - ◇ Territoriale (ex. Quartier, ville...)
- **Quelle est l'échelle territoriale de ce projet ?**
 - Quartier
 - Ville
 - Communauté Urbaine
- **Autre:** _____

▪ **Quel est mon positionnement dans le projet ?**

- Je suis pilote
- J'accompagne
- Je suis partenaire

▪ **Qui sont mes partenaires ?**

- **Est-ce que j'ai des partenaires pour mener le projet ?**

- ◇ Non
- ◇ Oui

- **Si, oui ce sont des partenaires ?**

- ◇ Internes
 - Au service
 - A la Direction
 - A la collectivité (Ville)
 - Aux deux collectivités (Ville et BMO^o)

- ◇ Externes :

Si j'ai des partenaires externes, de qui s'agit-il (associations, institutions, habitants) ?

▪ **Qui, en interne de la collectivité, a validé le projet :**

- -----
- -----
- -----
- -----

▪ **Quels sont les financements mobilisés ?**

- ◇ Pas besoin de financement (pas de dépenses en dehors des temps de travail)
- ◇ Financement de la collectivité,
- ◇ Demande de financements extérieurs

▪ **Observations/Remarques :**

▪ **Vos coordonnées :**

- **Prénom Nom** (de la personne ayant complété le questionnaire):

- **Numéro de tel :**
