



25 Réaliser un projet avec succès

Version
révisée
Août 2009



Fédération
des comités de parents
du Québec

Sommaire

Un projet, une vie, une passion	1
Le définir	1
Le vendre	5
Le faire cheminer	6
Le planifier	8
Le réaliser	8
L'évaluer	9

Le présent fascicule d'information s'adresse aux personnes qui veulent préparer et réaliser un projet en milieu scolaire, quelle que soit l'envergure du projet envisagé. Il cherche en particulier à outiller les parents responsables d'une initiative dans le cadre des structures de participation parentale : conseils d'établissement, organismes de participation des parents, comités de parents, comités consultatifs des services aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.

Pour en connaître davantage sur ces divers organismes, il faut se référer aux autres fascicules déjà produits par la FCPO, notamment :

- 1 - L'OPP, un coup de pouce à l'école
- 12 - Le conseil d'établissement au centre de l'école
- 14 - Le comité de parents – Pivot de la participation parentale
- 15 - Le comité consultatif sur les services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage

Ressources

Pour obtenir des réponses à vos questions, pour approfondir un sujet, pour trouver les bons outils ou les bonnes ressources... adressez-vous à la FCPO.

Nous offrons :

- des conseils;
- de la documentation;
- des références;
- des ateliers de formation.

Consultez notre site Internet www.fcpg.qc.ca ou entrez en communication avec votre comité de parents de votre commission scolaire.

Crédits

Le fascicule numéro 25 « Réaliser un projet avec succès » est publié dans le cadre du programme de formation de la Fédération des comités de parents du Québec, 2263, boulevard Louis-XIV, Québec (Québec) G1C 1A4.

Ont participé à la réalisation :

- Coordination, recherche et rédaction : Multi projets
- Graphisme : Pur Design

La FCPO remercie les personnes et les groupes qui ont contribué à la réalisation de ce document.
Note : Dans ce document, la forme masculine désigne les hommes et les femmes.

Août 2009
Dépôt légal – 2009
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 978-2-923116-20-4

Un projet, une vie, une passion



On entend souvent un responsable de projet parler de celui-ci comme de « son bébé ». On sent dans cette expression toute l'émotion et l'énergie qui ont permis sa réussite. Un projet, c'est un peu comme une naissance ou encore un voyage. C'est un moment qui se vit passionnément, avec ses rêves, ses plaisirs et ses appréhensions.

Le présent fascicule se veut en quelque sorte un guide de voyage. Il insiste sur la préparation et fait voir les nombreuses exigences à satisfaire pour mener à terme un projet.

Une idée prend vraiment la forme d'un projet au moment où elle devient l'affaire d'un groupe, d'un organisme ou d'un collectif quelconque. Le projet s'anime dès l'instant où il s'insère dans un milieu donné.

Un bon projet peut provenir de différentes sources : d'un parent, d'un groupe de bénévoles, de membres du personnel, d'élèves, etc. Une idée géniale peut surgir tout naturellement d'une discussion de corridor, d'un comité, d'un échange au conseil d'établissement ou d'ailleurs. Que faire alors?

Définir son projet

Avant même d'entreprendre toute démarche sérieuse avec un projet que l'on a en tête, il faut s'en faire un portrait le plus précis possible et anticiper ce qu'il implique. Il y a avantage à l'examiner sous toutes ses coutures pour ne pas se faire dire non dès la première présentation.

La démarche proposée ci-dessous est primordiale. Si on escamote l'une ou l'autre des questions qu'elle comporte, le projet peut partir sur un mauvais pied ou mal se dérouler et entraîner des frustrations chez ceux qui ont mis en branle. Les quelques heures consacrées à cette réflexion deviennent un investissement profitable. C'est en quelque sorte une étape de visualisation.

Il y a toujours plus d'idées dans
plusieurs têtes que dans
une seule.

Si on prend la peine de répondre par écrit aux questions qui suivent, seul ou de préférence en groupe, on aura en main un outil précieux pour entreprendre la démarche.

Ce document aura aussi le mérite de donner confiance et assurance à ses *supporters*. Plus le projet a de l'envergure, plus la démarche prend de l'importance. Elle est valable autant pour le projet le plus simple que pour le projet le plus complexe. Elle permet souvent d'éviter les pertes d'énergie, voire d'argent. Allons-y!



Bien identifier le BESOIN... pour quelles raisons?

La force d'un projet réside souvent dans sa capacité à répondre à un véritable besoin ou à un problème flagrant. À quel besoin ou à quelle situation le projet veut-il répondre? Il ne s'agit pas d'un caprice, mais plutôt d'une lacune à corriger ou d'une valeur à ajouter. Rappelons-nous l'histoire du barbier devenu millionnaire parce qu'au point de départ, il a fait la différence entre ses désirs et ses besoins. Prenons exemple aussi dans le monde des affaires : à cette étape-ci, ne procédons-t-on pas à une étude de marché pour évaluer l'offre et la demande avant de lancer un nouveau produit? En somme, il s'agit de formuler non pas le pourquoi mais le parce que...

Par exemple :

- On veut organiser une conférence sur le « taxage » parce que les parents sont peu informés sur le sujet : super!
- On veut dessiner des aires de jeux dans la cour parce que les enfants se battent durant la récréation : c'est bien, mais est-ce que le projet est suffisamment bien défini pour répondre à cette situation?

Déterminer la CIBLE... pour qui?

Qui, au juste, est visé par ce projet? Quel public, quel client ou quel destinataire? Simple à première vue, la réponse à cette question peut avoir des répercussions importantes sur l'ensemble du projet. Il faut prendre le temps d'identifier clairement la cible : les personnes, leur nombre, leurs caractéristiques particulières, etc.

Par exemple :

- L'OPP veut publier un journal pour l'école : celui-ci s'adressera-t-il aux parents, aux élèves ou aux deux?
- Il est question de faire circuler une pétition pour améliorer la sécurité autour de l'école : à qui va-t-on demander de la signer?

Établir les OBJECTIFS... pourquoi?

Les objectifs diffèrent des besoins. En effet, ils représentent ce qu'on souhaite avoir atteint à la fin du projet. Autrement dit, quel est le résultat attendu?

Un projet vise généralement un objectif général, mais il peut aussi rechercher des effets positifs secondaires. Ainsi, un même projet peut poursuivre différents objectifs. Il faut donc faire des choix ou mettre l'un ou l'autre en priorité, car un trop grand nombre d'objectifs risque de créer de la confusion et d'augmenter les risques d'échec.

Par exemple :

- objectif mesurable : atteindre 75 % de réponses à un sondage auprès des parents;
- objectif principal : au terme du projet, chaque salle de classe aura un nouveau coin-lecture; objectif secondaire : de plus, les parents auront été sensibilisés à la nécessité de soutenir le goût de lire chez leurs enfants;
- objectifs variés : un jumelage avec l'étranger (apprentissage d'une autre langue ou ouverture vers le tiers-monde).



Préciser le CONTENU... c'est quoi?

C'est le point le plus connu du projet : il s'agit de ce qu'on veut faire. La formulation a avantage à être claire et précise. On constatera d'ailleurs que l'idée qu'on se fait du projet peut varier d'une personne à l'autre dans un même groupe. Il arrive aussi de confondre ce qu'on veut réaliser et les moyens ou les étapes pour y arriver.

Par exemple :

- mise en place d'une liste de bénévoles continuellement mise à jour?
- activité de reconnaissance pour les élèves (annuelle ou pas)?
- fête de l'école ou son énième anniversaire?

Explorer les MOYENS... comment?

Le domaine des moyens est très large. Sans les énumérer au point de départ, il faut tout de même en avoir une petite idée!

Par exemple :

- les moyens qui seront utilisés pour recruter les bénévoles;
- la distribution d'un programme, d'un feuillet d'information, la diffusion d'une vidéocassette, etc., au cours de la semaine sur la sécurité à bicyclette;
- l'organisation de la séance de photographie des élèves : achat, distribution, etc;
- la tenue d'une activité-théâtre à l'intérieur du colloque régional.

Prévoir les RESSOURCES... avec qui et avec quoi?

Un projet sera mené à terme s'il est dirigé par un responsable convaincu et déterminé.

Un leader, quoi! Mais celui-ci ne peut en être la seule et unique ressource. Il doit compter sur d'autres personnes, sur des revenus, des outils, des informations, etc.

Plus la description des ressources sera précise et bien mesurée, plus le projet aura de chances de recevoir l'assentiment des décideurs.

Les ressources personnelles... sur qui compter?

Par exemple :

- les ressources individuelles : des parents bénévoles, des membres de la direction ou du personnel de l'école ou de la commission scolaire, des ressources externes, des parents et amis;
- les ressources collectives : le comité d'organisation, les sous-comités;
- des ressources externes : des organismes publics, civiques ou communautaires.



Les ressources financières... avec quel budget?

Par exemple :

- les revenus inhérents au projet : cotisations, prix d'entrée;
- les sources externes : allocations, subventions, dons, contributions bénévoles.

Les ressources matérielles... avec quels outils?

Par exemple :

- local et mobilier;
- appareillage et outillage;
- reprographie et imprimerie.

Les ressources informationnelles... avec quelles connaissances?

Par exemple :

- renseignements sur les expériences antérieures et leur évaluation;
- ressources documentaires disponibles;
- comportements et traditions du milieu.

Anticiper les OBSTACLES... à quelles conditions?

Des contraintes de toutes sortes peuvent nuire à la réalisation d'un projet ou créer des difficultés majeures. Mieux vaut prévenir!

Par exemple :

- contraintes de transport, de locaux, de disponibilité du personnel;
- permis municipal de visite porte à porte, de construction ou d'affichage;
- permis de vente d'aliments ou d'alcool, de loterie ou de tirage.

Prévoir les ÉCHÉANCES... pour quand?

Sans entrer dans la planification du projet, il faut bien envisager à quel moment la réalisation du projet est souhaitée en mesurant de façon réaliste la durée des étapes de préparation.

Par exemple :

- un journal publié trois fois par année;
- un voyage à l'étranger hors saison touristique;
- des travaux de peinture à l'école durant la semaine de relâche.



Une dernière série de questions

Est-ce que tout cela se tient?

Les éléments identifiés doivent être concordants : par exemple, les objectifs correspondent-ils aux besoins? Allons-nous rejoindre notre clientèle par les moyens envisagés? Notre budget est-il suffisant pour couvrir les frais occasionnés par les moyens retenus? Etc.

Est-ce que cette entreprise correspond à mes attentes et à mes intérêts?

Tel qu'il est décrit, le projet correspond-il vraiment à mon engagement personnel? Tient-il compte du temps que je suis prêt à lui consacrer? Ces questions sont d'autant plus pertinentes si le projet a été élaboré par un groupe : ce serait dommage que le responsable se retrouve seul une fois le projet démarré, l'intérêt des participants n'ayant pas été mesuré au préalable.

Est-ce que la viabilité du projet et sa continuité sont possibles?

Un des grands défis des projets issus de l'action bénévole se situe dans la continuité. Le projet sera-t-il viable sans moi? Comment vais-je prévoir sa continuité?

Vendre son projet

Identifier le décideur

Pour mener à terme un projet, il faut connaître quelque peu les rouages de l'organisme à l'intérieur duquel il verra le jour. Les premiers pas d'un projet peuvent être déterminants : il faut savoir où mettre les pieds!

Nous voilà rendus, comme un vendeur, à l'étape du démarchage. Il importe alors d'identifier la personne ou l'organisme qui prendra la décision finale et de trouver la bonne filière pour l'atteindre et obtenir son aval.

Se trouver des appuis et connaître les résistances

Dans cette aventure, il faut surtout compter sur de solides appuis et avoir mesuré au préalable les sources de résistance. Si le projet se réalise, qui sera le gagnant ou le perdant? Comment renforcer les avantages pour le premier et réduire les inconvénients pour le second? Peut-être faudra-t-il renforcer ou nuancer certains aspects du projet à la lumière des premiers contacts. Il faut voir dans les démarches de départ une occasion d'enrichissement du projet initial.

Par exemple :

Certains projets relèvent en tout ou en partie des fonctions de la commission scolaire. Ainsi, la réfection de la cour de l'école ou l'aménagement d'une aire de jeu tombent carrément sous sa responsabilité. Dans ce contexte, on peut procéder par



la voie administrative, c'est-à-dire par l'entremise du directeur de l'école, ou par la voie politique en s'adressant au conseil des commissaires ou au comité exécutif. La direction générale est habituellement la meilleure porte d'entrée à la commission scolaire. Par la suite, des appuis pourront être sollicités à différents endroits : commissaires, comités de parents, services concernés, etc.

Se préparer et intervenir avec confiance

La confiance joue un rôle capital dans la poursuite d'un projet. Elle se bâtit sur une solide préparation, d'où l'importance du travail mentionné précédemment. Avant chaque contact, la révision de ses notes permet de relever les éléments sur lesquels il faut insister, et ce, en fonction de la personne ou du groupe visé.

Un bon vendeur :

- sait arriver avant d'entrer!
- établit un bon contact avant de débiter son produit.
- soigne sa présentation et l'adapte à la situation.
- influence sans manipuler.
- fait la différence entre la ténacité et l'acharnement.
- est détendu, sourit et remercie.
- sait partir avant qu'on lui demande de quitter...

Comment faire cheminer un projet à l'école?

Bon nombre de projets initiés par des parents visent l'école primaire ou secondaire. Il y a donc lieu de s'attarder ici aux rouages de l'école. À qui s'adresser? Où présenter son idée? À qui soumettre le projet une fois qu'il est défini?

La porte d'entrée

Dans une école primaire, tout projet aboutit la plupart du temps directement dans le bureau de la direction de l'école. Par ailleurs, dans une école secondaire, une idée peut faire son chemin à travers différents paliers de fonctionnement de l'école avant de se retrouver, tôt ou tard, à la direction. C'est par là qu'il faut commencer la démarche officielle.

La direction assure la bonne marche de l'école sur les plans pédagogique et administratif et voit à la qualité des services qui y sont rendus. Son accord et son appui sont donc indispensables à la réalisation d'un projet.

Les petits projets liés au grand PROJET ÉDUCATIF de l'école

Généralement, les directeurs d'école sont assaillis par des demandes de toutes sortes. N'importe quel vendeur de bagatelles voudrait faire insérer sa publicité dans les sacs d'école. Ce serait sans doute pour lui une bonne stratégie commerciale.



De toute évidence, le milieu scolaire se refuse à devenir un tel fourre-tout et à donner prise à ce qui l'éloigne de sa mission essentielle qui est « d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves en les rendant aptes à entreprendre et à réussir un parcours scolaire », selon les termes mêmes de la Loi sur l'instruction publique. (LIP, art. 36)

Le directeur doit donc faire des choix et son principal point de référence sera le projet éducatif de l'école. On y retrouve les orientations, les objectifs de réussite des élèves et quelques actions, le tout ayant été adopté par le conseil d'établissement à la suite d'une longue démarche d'analyse, de consultation et de concertation.

Les projets qui méritent le plus d'être retenus sont donc ceux qui s'appuient sur le projet éducatif de l'école. Un projet de création d'une bibliothèque municipale et scolaire n'aura-t-il pas plus de chance d'attirer l'attention que la mise sur pied d'un ciné-club si l'école a adopté comme orientation d'accentuer la lecture chez les élèves?

Un coup de pouce à l'école

D'autres conditions peuvent militer en faveur d'un projet plutôt qu'un autre. Le directeur de l'école sera certainement plus attentif à écouter une idée qui représente un gain net au niveau des ressources limitées de l'école. Ainsi, un concept, une action ou un événement sera plus attrayant s'il peut se réaliser grâce à une équipe de bénévoles ou de volontaires plutôt qu'avec le concours du personnel de l'école. On comprend que la direction réagira de la même façon s'il est question de ressources financières importantes.

Les relations avec les structures existantes

Une autre question se pose : un projet doit-il être nécessairement soumis au conseil d'établissement? Tout cela dépend de la teneur du projet. Dans la plupart des cas, le directeur tiendra le conseil d'établissement au courant de l'existence d'un projet dans l'école. Il le soumettra si le projet met en cause une de ses responsabilités : orientations et objectifs contenus dans le projet éducatif, prévisions budgétaires, programmation des activités éducatives hors horaire ou hors école, application du régime pédagogique, etc.

Si un projet est originaire d'un groupe de parents, doit-il être présenté à l'organisme de participation des parents (OPP)? Pas nécessairement! Toutefois, l'appui de l'organisme de participation des parents peut être un atout précieux, puisqu'on pourra ainsi compter sur leur collaboration en temps opportun.

Un cas spécial :

la réalisation de votre projet par quelqu'un d'autre

Voilà plusieurs mois que vous et votre comité faites la promotion de la construction d'un centre sportif et communautaire attenant à l'école. La commission scolaire et la municipalité ont accepté votre projet, voté les crédits et alloué les contrats. Votre objectif est atteint. La réalisation de votre idée passe sous la responsabilité de quelqu'un d'autre. Il ne reste qu'à lâcher prise!

Aide-mémoire pour une activité spéciale :

- Coordonnées : date, lieu, heure, autorisations, location, réservation;
- Invitations : liste des invités, invités spéciaux (disponibilité?), texte, impression, envoi, cartons-réponses;
- Déroulement : programme, accueil, souvenirs, allocutions, activité d'animation, maître de cérémonie, musique (permis);
- Réception : menu, traiteur (contrat), boisson alcoolisée (permis), vaisselle et ustensiles, nappes, fleurs;
- Organisation physique : installation, tables et chaises, lutrin, système d'amplification sonore, autres appareils d'animation, vestiaire (coupons, cintres, préposé), décoration, stationnement (préposé), ménage des lieux (avant et après), retour de marchandise;
- Financement : allocations, tirages (permis), prix d'entrée, revenus de vente, rapport financier;
- Remerciements : liste, envoi.

Planifier

Félicitations, votre projet est accepté! Par où débiter maintenant?

Découper les étapes

L'ébauche de la planification esquissée dans la description du projet doit être complétée. L'équipe de réalisation du projet se met maintenant en marche.

Il s'agit alors de découper différentes étapes à l'intérieur du projet afin de ne pas tout traiter en même temps. Ce procédé peut être aussi simple que de distinguer la préparation éloignée, la préparation rapprochée et le déroulement de l'activité proprement dite. Ce découpage peut aussi être développé par thèmes : les communications, le programme, l'organisation technique, l'animation, les finances, etc. La formule adoptée dépend évidemment de l'ampleur du projet.

Partager les tâches

Dresser la liste des tâches est un exercice fascinant : on voit évoluer le projet au fur et à mesure qu'on ajoute un point à cette liste. Les classer par ordre chronologique constitue une autre étape. Le défi consiste à ne rien oublier.

Il est plus facile par la suite de procéder à la dernière étape : le partage des tâches.

Établir les échéances et les valider

Une fois que l'on sait qui fait quoi, on peut procéder à l'étape la plus périlleuse : déterminer des échéances et s'assurer que celles-ci coïncident entre elles.

Les étapes précédentes fournissent généralement un « bain » de réalisme au projet. Il est souvent nécessaire d'en ajuster, encore une fois, certains aspects. Est-ce vraiment réaliste? Avons-nous une marge d'erreur? Est-ce que le partage du travail entre les ressources est équilibré? Etc.

Exemple :

On dit de l'Expo 67 qu'elle avait été parmi les premiers événements majeurs à utiliser le compte à rebours pour établir sa planification. Selon cette méthode, on commence par se demander ce qui va se passer au cours du projet, ce dont on aura besoin et ce qu'il faut prévoir dans les jours précédents l'événement. Et ainsi de suite, on remonte jusqu'à aujourd'hui. Le compte à rebours peut faire prendre conscience de certains délais incontournables : un petit truc qui peut rendre de bons services!

Se donner un outil de suivi

Dans un projet d'une certaine ampleur, le travail de planification s'effectue généralement en groupe. On inscrit les notes sur un tableau au fur et à mesure que le projet se planifie. Ces notes doivent par la suite être retranscrites et distribuées à chaque membre, et ce, toujours sous la forme d'un tableau. Finalement, chaque réunion de production permet de vérifier si le travail a été effectué selon les étapes et les échéances prévues. Le tout est soumis à un ajustement, si nécessaire.

Qualités reconnues chez un bon responsable de projet :

- il recherche des solutions pragmatiques;
- il est soucieux de la faisabilité;
- il sait transiger avec les personnes;
- il est orienté vers les résultats;
- il tient compte des situations;
- il est davantage généraliste que spécialiste;
- il comprend que le succès vient des autres et surtout de son équipe;
- il dispose de connaissances techniques et administratives suffisantes sinon, il sait où aller les chercher.

(selon Kouze, J. et Posner, B. (1987))



Soigner l'aspect financier

Il est rare qu'un projet ne génère pas des coûts (revenus et dépenses) qu'il faut bien gérer. Dans le réseau scolaire, il y a avantage à utiliser les mécanismes qui sont déjà prévus à cette fin. Par exemple, un conseil d'établissement peut verser dans un fonds à destination spéciale les revenus d'un projet et la commission scolaire a l'obligation de tenir les livres en son nom. (LIP, art. 94) On comprendra que les responsables d'un projet doivent éviter d'assumer eux-mêmes les risques financiers reliés à leur projet.

Réaliser

La réalisation du projet sera à la mesure de sa préparation. Mal préparé, il sera à la merci du hasard et du risque.

En cours de projet, il faut savoir gérer son stress : le trac est inévitable. Certains l'expriment plus que d'autres : il peut être source de stimulation comme il peut provoquer un énervement contagieux et périlleux.

Faire confiance

Un projet d'envergure repose sur une équipe. Le responsable doit faire confiance aux personnes qui ont accepté de collaborer au projet. Chacun se doit aussi de manifester sa confiance au groupe. L'encouragement est communicatif!

Réagir aux impondérables

Tout peut arriver en cours de projet. Le sang-froid est de rigueur. Ne pas paniquer, générer rapidement des solutions, laisser sentir qu'on est maître de la situation et surtout ne pas chercher le coupable ni commencer à faire le procès de quiconque sont les caractéristiques des bons leaders dans de telles circonstances.

Évaluer

Prendre le temps d'évaluer et de fêter

Quelle que soit la durée du projet, un soir, une semaine, une ou plusieurs années, l'évaluation demeure une étape qui fait partie intégrante du projet. Il faut prendre le temps de se retrouver, d'en effectuer le « post-mortem », de fêter le succès même mitigé du projet.

C'est un moment où on regarde les choses avec franchise, où on évite les jugements et les procès, où on félicite et remercie pour l'effort et la contribution de tous.

Pour réaliser cet exercice, on peut utiliser la description initiale du projet et en évaluer la réponse au besoin, l'atteinte des objectifs et le déroulement en fonction des contenus, des moyens, des ressources et des contraintes prévus initialement.

Remercier

Tous les projets bénéficient de la contribution de différentes personnes. Une des dernières étapes consiste donc à dresser la liste des *supporters*, donateurs, bénévoles et travailleurs membres de l'équipe qui ont collaboré de près ou de loin à la réalisation du projet. Il faut trouver le moyen de leur adresser un mot de remerciement. Peu importe la façon, c'est le geste qui compte.

Laisser des traces

Un jour ou l'autre quelqu'un sera intéressé à refaire le même projet ou quelque chose de semblable. Il aura en main un outil précieux s'il peut compter sur un rapport d'évaluation, voire sur un dossier complet, témoin du projet mené à terme.

Cher projet,

Voici que je t'écris pour te faire part du plaisir

Que tu m'as procuré durant ces belles heures

Que nous avons passées ensemble.

Maintenant que tu n'es plus là,

Je me rends compte

Combien tu as rempli ma vie.

J'ai grandi en ta présence.

J'ai maintenant davantage confiance en moi.

Je sais davantage exprimer mon enthousiasme.

J'ai appris la souplesse,

Car il a fallu que je m'accommode

Des circonstances et des embûches

Qui se sont trouvées sur notre chemin.

J'ai développé de belles amitiés.

Oui, tu as enrichi ma vie.

