



AGIR EN MODE PROJET

FIS 2016

C.BÉCUE – L. PAILLÉ

AGIR EN MODE PROJET

Du 31 mai au 3 juin 2016

Objectifs de formation

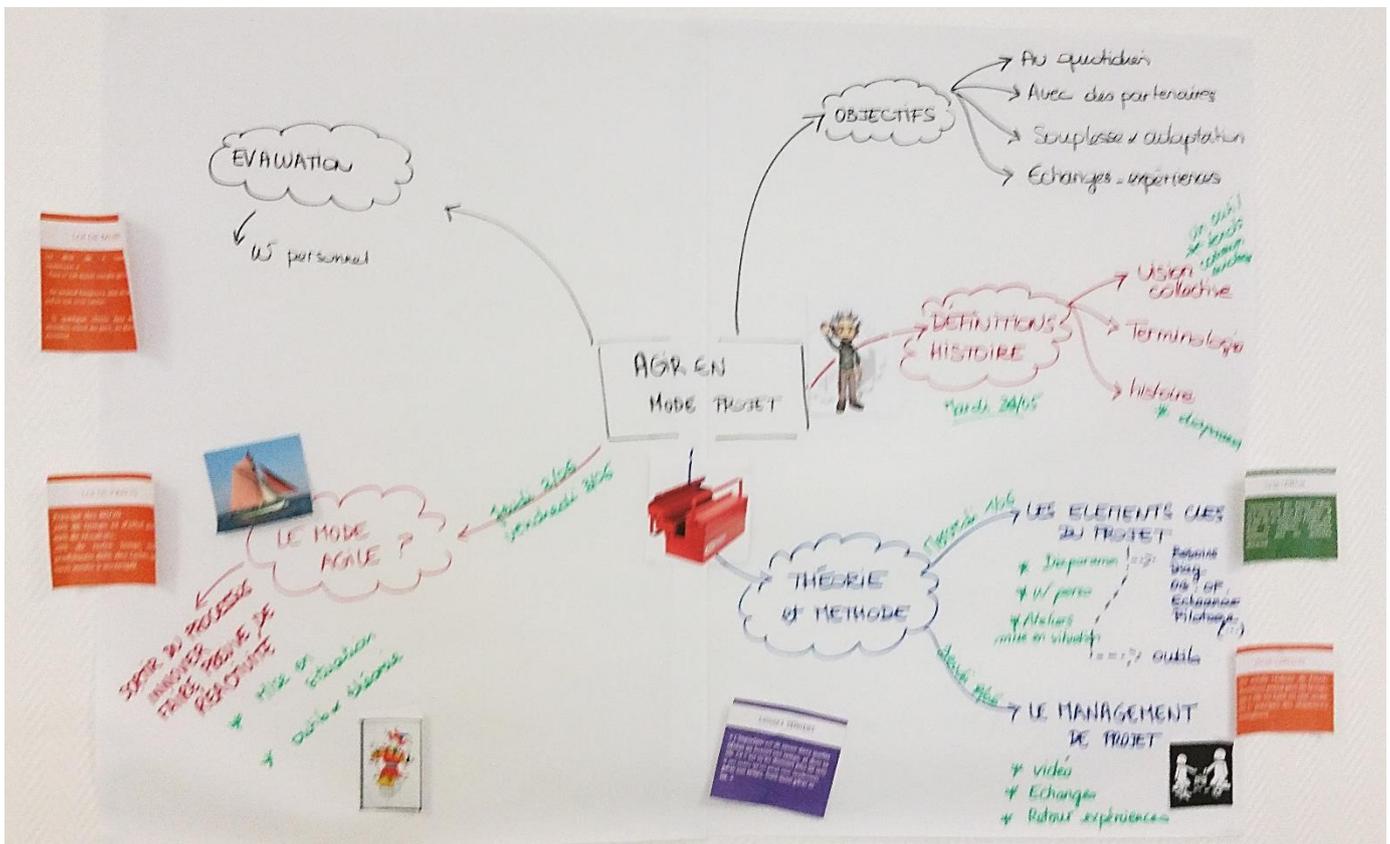
🕒 Objectifs FIS (cahier des charges)

- Recourir à la démarche de projet dans le cadre de son travail au quotidien
- S'intégrer dans une démarche de projet partenariale

🕒 Objectifs internes à la formation :

- Appréhender des outils permettant la gestion quotidienne du projet et la construction collective (« la méthodo pragmatique »)
- Donner de la souplesse au cadre méthodologique pour innover et développer des actions
- Partager les expériences et favoriser l'apprentissage mutuel

Contenus de formation



« L'homme n'est rien d'autre que son projet, il n'existe que dans la mesure où il se réalise, il n'est donc rien d'autre que l'ensemble de ses actes, rien d'autre que sa vie. »

Sartre

ONGLET 1 : DEFINITIONS ET HISTORIQUE

DEFINITIONS	5
UN PEU D'HISTOIRE QUI RECONTEXUALISE	
Du projet ...	6
Aux prémices de la gestion	6
A la première rationalisation	6
A la rationalisation standardisée	7
A l'institutionnalisation de la gestion de projet	8
A l'évolution vers le management de projet	8
L'improvisation organisationnelle : une nouvelle tendance ?	10
Des critiques	11

ONGLET 2 : CONNAITRE LA METHODOLOGIE DE PROJET

LA NOTION DE PROJET	
La notion de projet	12
UNE DOUBLE PROBLEMATIQUE	12
LE PREALABLE : UN ETAT DES LIEUX	
Le constat	14
Le diagnostic	14
Les besoins	14
La problématique	15
LE PROJET : PILOTAGE ET MISE EN ŒUVRE	
Définir ses objectifs	16
Le plan d'actions	18
Le pilotage du projet	21
Le plan de communication	22
Le projet d'évaluation	23

ONGLET 3 : MANAGER UN PROJET

UN EXEMPLE CONCRET	
L'exemple d'un projet structurant : un regroupement sportif	26
Diffusion d'une vidéo et échanges lors de la formation	27
ELEMENTS DE LANGAGE	
La notion de complexité par Claude ROCHER	29
Une évolution des métiers d'entraîneurs par Philippe BANA	31
Des fondamentaux pour Eric BLONDEAU	32
La question du conflit par Hervé BRUSINI	33
Bases de « l'Egoless Management » : le manager sans égo	33
Jean-Claude SENAUD : « une équipe performante est une équipe complémentaire »	34
Visionnage de vidéos	34
Le point de vue d'un sociologue Edgar Morin sur la complexité	35
QUELQUES ELEMENTS CLES DANS LE MANAGEMENT	
Se connaître soi : apprécier ses compétences pour pouvoir manager au mieux	35
La gestion des individus	35
La gestion des processus	37

ONGLET 4 : GERER DES PROJETS AVEC DES OUTILS

POUR PERMETTRE L'EMERGENCE D'UNE PROBLEMATIQUE : SWOT	40
DES OBJECTIFS BIEN DEFINIS : SMART	41
UNE MANIERE DE PRESENTER SES OBJECTIFS 1 : CRYSTAL MAPPING	41
UNE MANIERE DE PRESENTER SES OBJECTIFS 1 : ARBRE A OBJECTIFS	42
DEUX OUTILS POUR PLANIFIER : QQOCPPE ET FICHER EXCEL	43
UN OUTIL POUR PRESENTER UN PROJET DANS SA GLOBALITE 1 : LA MIND MAP	45
UN OUTIL POUR PRESENTER UN PROJET DANS SA GLOBALITE 1 : LA FICHE PROJET	47

ONGLET 5 : GERER UN PROJET EN METHODE AGILE

DEFINITIONS ET PRINCIPES

Des définitions en vrac	50
4 valeurs fondamentales	50
12 principes généraux	51
Pratiques communes à l'ensemble des méthodes agiles	51

QUELQUES IDEES CLES : extraits du stage FIS –avril 2016 – Sacha LOPEZ – Work Lab

Collectivement, on est meilleur que des experts	52
Collectivement, on est plus créatif	52
Ensemble, on peut aussi être très cons	52
La co-construction	53
Le levier du jeu	53
Le post-it	54
La taille du groupe	54
Le time boxing	54
Mise en situation	54
Le rôle des individus	54

EN GUISE DE CONCLUSION : UNE CITATION

56

ANNEXES

57

EXEMPLES DE PROJETS

LES RELATIONS AVEC LA PRESSE : CONSEILS ET OUTILS

Les outils de travail connectés

RECAPITULATIF DES LOIS SUR LA GESTION DU TEMPS

BIBLIOGRAPHIE ET COORDONNEES

LA METHODOLOGIE DE PROJET : DEFINITIONS ET HISTORIQUE

Définitions

✓ Des définitions en vrac

Projet :	Projeter :
- Hachette : Ce que l'on se propose de faire. Concevoir, exécuter un projet. - Larousse : Idée de quelque chose à faire, que l'on présente dans ses grandes lignes. - Petit Robert : Image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre.	Former l'idée de (ce que l'on veut faire et des moyens pour y parvenir).

- **Définition de l'AFNOR X50-105** : Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources. ».

AFNOR sous la norme X50-105

- « Le projet est un ensemble d'actions à réaliser avec des ressources données, pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin. ».
- La **gestion de projet** renvoie aux fonctions instrumentales du pilotage d'un projet (coûts, délai, risques...).
- Le **management de projet** peut, quant à lui, se définir comme l'ensemble des actions engagées par une – ou des - organisation(s) afin de déterminer un projet, de le lancer et de le mener à bien

✓ Quelques définitions données par le collectif (Brain Storming)

1	C'est regarder dans la même direction pour faire quelque chose ensemble
2	C'est préparer, réaliser et évaluer une action
3	Le développement d'une idée au sein d'une action collective
4	La projection d'une idée vers une action concrète
5	Un objectif à atteindre divisé en sous objectifs et étapes clés
6	Construction collective autour d'une idée commune
7	Un moyen pour construire et mettre en œuvre une ou des actions dans une vision concertée et partagée
8	L'élaboration d'une stratégie ré-ajustable pour atteindre les objectifs
9	Créer un évènement, avec une action avec un objectif précis avec un planning et une analyse de chaque étape du planning
10	But final à atteindre qu'une équipe s'est fixée et on va l'agrémenter d'objectifs intermédiaires
11	Définir une stratégie pour atteindre un objectif ambitieux
12	Une planification formalisée en étapes pour atteindre un objectif de départ

13	Procédé élaboré pour réduire les décalages entre besoins et objectifs à atteindre
14	Un ensemble d'actions permettant d'atteindre un objectif
15	Ensemble d'éléments en interaction permettant la co construction d'une action future visant à atteindre un objectif
16	Ambition collective d'actions à programmer pour répondre à un besoin ou une problématique
17	Planifier, organiser les actions à accomplir pour atteindre l'objectif fixé
18	Processus définissant un ensemble d'actions dans un temps donné par une équipe ou un individu permettant la réalisation d'un objectif commun
19	Vise la construction d'une réalisation à partir de la mesure de besoins
20	Démarche collective pour mettre en place une action déterminée
21	Elaboration et mise en place d'outils dédiés à la poursuite d'un objectif dédié
22	Processus long qui vise à atteindre un but
23	Constat, problématique, des idées, une évaluation et le tout défini chronologiquement pour un public défini

Un peu d'histoire qui re-contextualise...

✓ Du projet ...

Des projets ont toujours existé dans l'activité humaine organisée : pyramides, édifices grecs, explorations de Christophe Colomb...

« En restant dans le registre des pratiques, on a toujours une réalisation antérieure à observer, toujours quelque chose qui a été écrit avant. »

Gilles GAREL – 2003 – Pour une histoire de la gestion de projet

✓ Aux prémices de la gestion ...

- **La construction des cathédrales au moyen-âge : L'improvisation n'est plus possible.**

Il devient nécessaire :

- De séparer la conception et l'exécution
- De coordonner des corps différents de métiers (maitre d'œuvre et maitre d'ouvrage)
- De se doter d'outils méthodologiques pour réaliser le projet (maquettes pour les commanditaires, dessins techniques pour la construction)

- **A la Renaissance, l'utilisation de croquis est devenue systématique**
- **Au XVIIIe siècle, la Marine élabore des visions technico – fonctionnelles de leurs vaisseaux**
- **Après la révolution française : création des premières écoles d'ingénieurs et codification des savoirs et des pratiques.** Rationalisation administrative, mathématique et scientifique de la gestion des projets (e.g. le corps des Ponts et Chaussées et l'École Nationale des Ponts et Chaussées)

✓ ... A la première rationalisation

- **Le modèle de l'entrepreneur au 19^{ème} et 20^{ème} siècle :**

L'entrepreneur configuration dominante du développement industriel du XIXe et du XXe siècle. La conception repose les réseaux d'amitiés, d'école, la confiance, le charisme.

Pour Schumpeter, un entrepreneur est une personne qui veut et qui est capable de transformer une idée ou une invention en une innovation réussie.

La conception d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé s'identifie à la naissance et au développement d'une entreprise – voire d'un entrepreneur – qui se détache et s'affirme comme animateur de réseau et qui assume personnellement le risque économique de la conception et de l'exploitation.

- **Rationalisation dans les années 1930 - 1950** : « degré zéro » de la gestion de projet (Navarre)

C'est à partir de 1930 que la gestion de projet se rationalise sans être encore un modèle de gestion affirmé. Les projets sont menés comme des opérations (activités de production Cf Taylor et Ford) .

Les grands projets étatiques posent des problèmes nouveaux de formulation d'objectifs publics, d'interaction entre institutions, d'analyse multicritère, d'ordonnancement complexe, de gestion de la relation aux fournisseurs... Les problèmes de décision, de formulation et d'atteinte des objectifs comptaient davantage que l'efficacité.

La gestion de projet s'enrichit de nouvelles dimensions s'enrichit dimensions, socioculturelles ou de développement local.

- Les méthodes et les techniques de gestion de projet sont maîtrisées par les ingénieurs
- Mais ça reste du « degré zéro » : les savoir-faire sont détenus par quelques entreprises isolées et la spécificité de la gestion de projet n'est pas encore affirmée.

✓ ...A la rationalisation standardisée : « degré 1 » ...

A la fin des années 1950 la gestion des projets d'ingénierie conduit à la standardisation des outils, des pratiques et des acteurs et s'érige en véritable modèle. Un modèle standard émerge pour les projets d'ingénierie

4 sources d'inspiration (Navarre) :

1. les sciences de l'ingénieur à des fins civiles et militaires
2. la conduite des grands projets ; (conquête spatiale, nucléaire)
3. les opérations de développement socio-économique menées dans le Tiers-monde ;
4. la gestion de l'innovation.

Le management de projet se structure au travers de puissantes associations professionnelles qui diffusent des outils de gestion.

- Une création en 1969 du PMI (Project Management Institute) aux USA association qui rassemble et organise les professionnels du projet : arsenal d'outils et de méthodes,
Le modèle de gestion de projet du PMI s'appuie sur un arsenal sophistiqué de méthodes et d'outils : WBS (Work Breakdown Structure ou décomposition du projet en lots dans un organigramme technique), PERT (Program Evaluation and Review Technic ou méthode potentiel-étapes), outils de contrôle des coûts...
- L'AFITEP est créée en France en 1982 (ex-Association Française des Techniciens et Ingénieurs en Estimation et Planification, aujourd'hui Association Francophone de Management de Projet)
- L'International Project Management Association (IPMA) fédère une quinzaine d'associations européennes, dont l'Afitep.

- **Le modèle séquentiel**

Ce modèle très formel s'est diffusé dans les années soixante à partir des programmes militaires américains vers d'autres organismes officiels (par exemple, dans l'aérospatiale) avant de devenir une référence au niveau international.

Très répandu dans la littérature, il suppose que l'ensemble d'un projet peut être planifié a priori, que la plupart des problèmes éventuels sont prévisibles et que le projet se déroule d'une façon séquentielle, par passage de témoin entre services (le produit passe de main en main, du chercheur vers le développeur, puis le fabricant et le responsable de la commercialisation).

À l'aide d'outils standardisés, il a pour objet de rationaliser le processus d'innovation de façon à réduire l'incertitude et à augmenter les chances de succès de projets complexes en cherchant à les optimiser, planifier et contrôler.

✓ ... A l'institutionnalisation de la gestion de projet ...

▪ Des initiatives

Trois initiatives au début des années 80 institutionnalisent définitivement le modèle standard [Navarre, 1993] :

1. L'élaboration d'un corps de connaissances synthétique en gestion de projet dans le PMBOK dont la première édition remonte à 1987 (Project Management Body Of Knowledge, téléchargeable sur le site du PMI, <http://www.pmi.org/>)
2. Le développement de la certification projet : le gestionnaire de projet certifié respecte un code éthique et maîtrise un corps de connaissances standardisées, via une formation et un examen qui sanctionne sa pratique professionnelle. On assiste aussi en 1980 aux premières recherches sur les managements de projets.
3. L'adoption d'une charte éthique et d'un serment visant à construire une profession de chef de projet sur le modèle des professions à charte.

▪ Une diffusion auprès de tous les acteurs

- Une diffusion horizontale à travers différents types d'organisation

Ce mode de management s'est étendu à toute l'économie aussi bien publique que privée, gagnant toutes les industries, les services et le secteur associatif.

- Une diffusion verticale

Dans la hiérarchie de l'organisation pour devenir un mode de management de l'organisation à part entière : le management par projet.

En effet, dès lors que le management de projet s'est généralisé dans l'organisation pour devenir son mode de fonctionnement principal, ou que l'organisation s'est structurée autour de ses projets, on peut considérer que l'organisation a adopté un management par projet.

✓ A l'évolution vers le management de projet

Le modèle standard du PMI entre en crise après le second choc pétrolier pour plusieurs raisons. Surtout, l'apparition, au début des années 1980, de nouveaux enjeux, de nouvelles organisations projets et de nouvelles performances dans d'autres secteurs d'activité.

La gestion de projet va chercher à concilier la performance économique, la grande série et le niveau de créativité et de qualité de la production unitaire.

C'est dans l'industrie manufacturière que le management de projet va se transformer.

Autrefois limité à un simple « protocole » rigide destiné essentiellement à la planification et au contrôle de l'exécution d'un projet, le management de projet inclut aujourd'hui la conception et comporte parfois une part active à la détermination de l'objectif lui-même.

- **Le modèle de l'ingénierie concourante (IC)**

Elle constitue une nouvelle logique de développement des projets, qui anticipe certaines tâches et décisions pour en retarder d'autres au maximum (celles qui engagent des ressources lourdes et stratégiques).

Il ne s'agit plus de questionner le client sur ce qu'il veut, mais d'être le premier à lui proposer ce qu'il pourrait éventuellement vouloir [Midler, 1995] : Lancement récurrent, sur des cycles de vie de plus en plus courts, de nombreux projets innovants, Logique d'anticipation de la demande ; logique d'offre proactive.

L'industrie automobile japonaise va constituer une base empirique et théorique. Cette approche prend en considération, dès le démarrage du projet, son cycle de vie depuis sa conception jusqu'à son exploitation, en incluant la qualité, les coûts, la planification, et les besoins des utilisateurs [Afitap, 1998, p. 259].

Takeuchi et Nonaka (1986), sont fondateurs d'un courant de travaux intégrateurs. Ces chercheurs ont étudié 5 projets chez Fuji-Xerox, Honda, Canon, NEC et Epson, afin de comprendre les processus qui rendaient les firmes japonaises capables de développer plus vite leurs projets.

Ils ont mis en évidence six facteurs intra-organisationnels :

1. la direction générale comme catalyseur;
2. l'auto-organisation des équipes-projets ce qui suppose 3 conditions : l'autonomie, l'auto-transcendance et les métarègles ;
3. le recouvrement des différentes phases du développement
4. le multi-apprentissage ;
5. le contrôle subtil : cooptation des membres de l'équipe, environnement de travail ouvert (de type plateau), fort ajustement mutuel, partage de l'information, évaluations et récompenses de groupe, forte tolérance aux erreurs ;
6. le transfert organisationnel de l'apprentissage.

Ils préconisent non seulement le recouvrement des phases traditionnelles de développement, mais aussi une participation de toutes les fonctions tout au long du projet dans le cadre d'une équipe multifonctions, l'ouverture aux partenaires extérieurs, le partage d'un maximum d'information, une recherche de solution non limitée à un domaine de spécialité et des rôles indépendants du statut hiérarchique où tout membre peut devenir leader du projet.

Ce modèle s'oppose ainsi radicalement à l'ancienne démarche rigoureusement séquentielle de phases fonctionnelles réalisées sous l'autorité du directeur fonctionnel en proposant un décloisonnement à tous les niveaux.

- L'évaluation et la sélection des projets

La part d'incertitude inhérente à tout projet et ce malgré l'utilisation d'outils informatiques très performants. La relation avec d'autres projets qui rendent l'évaluation complexe.

- Le fort taux d'échec

Le pourcentage d'échecs commerciaux dans les nouveaux produits n'a pas diminué depuis les années 1960, voire augmenté, malgré la généralisation du management de projet. Il demeure entre 30 et 40 % pour les biens de grande consommation et atteint 80 % si l'on inclut les extensions de gammes et modifications mineures.

Ainsi l'augmentation du nombre des projets conduit naturellement à une augmentation du taux d'échec

- Le management de projet a généré de nouveaux problèmes ou tout du moins révélé ou exacerbé des dysfonctionnements existants : un épuisement du personnel, des difficultés accrues de coordination et

communication, une tendance à l'escalade de l'engagement et des difficultés à acquérir de nouvelles compétences nécessaires aux innovations radicales

▪ Le modèle flexible

Modèle suppose que la flexibilité permet de bénéficier de l'incertitude : il s'agit d'intégrer le plus vite possible toute nouvelle information au projet les phases de conception et de réalisation se chevauchent pour définir le plus tard possible les caractéristiques

Le projet progresse par itérations, en restant en permanence au plus proche des attentes du destinataire du nouveau produit et en testant différentes options techniques au cours du cycle de développement.

La métaphore du rugby est représentative de ce modèle : les interactions constantes entre les membres de l'équipe permettent d'intégrer de nouvelles informations suivant une démarche itérative d'expérimentation

Ce modèle n'est pas adapté dans des secteurs centrés sur l'efficacité, lorsque l'équipe projet peut se permettre de prendre le temps de formaliser davantage le projet

Risque de « chaos » : par exemple, le concept dérive ou finit par prendre du retard à force de vouloir bénéficier d'opportunités supplémentaires

✓ ... L'improvisation organisationnelle : une nouvelle tendance ?

Le modèle séquentiel	Le modèle flexible
Méthodes de planification et de contrôle Formaliser le projet Multiplication des procédures	S'adapter Le chaos peut vite s'installer et les objectifs initiaux perdus de vue
Improvisation organisationnelle Gérer la tension entre le dispositif de contrôle et l'adaptation à l'imprévu.	

Quels moyens organisationnels pour permettre de structurer une démarche de l'équipe projet, tout en gardant la possibilité d'expérimenter et d'agir face à une surprise ou à une opportunité ?

Dans le contexte d'un projet de nouveau produit, l'improvisation organisationnelle n'est pas synonyme d'action sans conception, mais signifie que l'équipe est capable de continuer à accomplir sa tâche même lorsque le contexte change.

L'exploration de nouvelles solutions ou opportunités donne à chaque fois lieu à un rapprochement dans le temps entre les activités de conception et de réalisation.

L'idée-clé est que l'équipe projet est inévitablement confrontée à des erreurs, des incidents ou des surprises qui mettent en cause la vision du temps que partagent ses membres et rendent les plans incomplets, voire inadaptés.

Le « bricolage » est une composante essentielle de ce processus : la recherche de ressources est possible, mais à court terme l'équipe tente d'abord d'agir rapidement, avec les compétences et les ressources qui sont disponibles immédiatement. Dans cette situation, l'équipe a notamment tendance à mobiliser son réseau relationnel, comme le montre l'exemple d'Ericsson : ces acteurs combinent leurs expériences pour rechercher une solution.

C'est donc sa capacité à agir face à de nouvelles situations qui détermine son potentiel d'innovation.

Les travaux actuels admettent que pour mener à bien une improvisation organisationnelle, l'équipe projet doit acquérir des compétences spécifiques

1. Définir une structure minimale

Création d'une équipe semi-autonome, dont les priorités sont clairement définies mais combinées avec une large marge de manœuvre

Quatre principes

Découpage des responsabilités

Objectifs et les marges de manœuvre sont clairs et partagés

Les comportements sont fondés sur la confiance, la transparence et la responsabilisation, pour construire des relations solides entre intervenants

2. La définition d'étapes-clés aide les acteurs du projet à se coordonner, à avoir un feedback et à agir face à l'imprévu

Les plans sont utiles tant qu'ils n'étouffent pas le projet, et la structure est nécessaire tant qu'elle n'empêche pas l'innovation »

Le processus d'improvisation correspond à une action orientée vers la découverte, destinée à explorer des opportunités inattendues ou à neutraliser des menaces imprévues.

Il s'agit d'institutionnaliser l'improvisation organisationnelle, c'est-à-dire de créer un minimum d'outils qui permettent à l'équipe d'agir plus facilement le cas .

La mise en place d'outils simples (un numéro d'urgence, une personne ressource, des kits d'urgence, etc.) permet ainsi à l'équipe de mobiliser plus rapidement ses connaissances sur les aspects nouveaux de la situation rencontrée. Il est également possible de créer une structure collatérale, qui constitue pour les intervenants un espace de travail privilégié où ils peuvent se réunir et se coordonner rapidement lors d'une situation imprévue

✓ **Des critiques**

En 1999, Luc Boltanski et Ève Chiapello [1999, p.154] vont jusqu'à considérer que la « cité par projets » est constitutive de la nouvelle idéologie du capitalisme moderne.

Certaines associations, aujourd'hui, remettent en question la méthodologie et les processus trop standardisés qui laissent peu de place à l'incertitude et à l'innovation...

La notion de projet

✓ La notion de projet

- Passer du rêve à la réalité
- Le projet est une réponse à un besoin
- Un projet est unique
- Un projet est réaliste
- Un projet a un début et une fin
- Un projet est limité dans le temps et dans l'espace
- Un projet est complexe
- Un projet est collectif
- Le projet est une aventure en soi avec une dose de risque:
- Le projet doit être planifié et évalué
- Le projet doit être constitué de de plusieurs phases



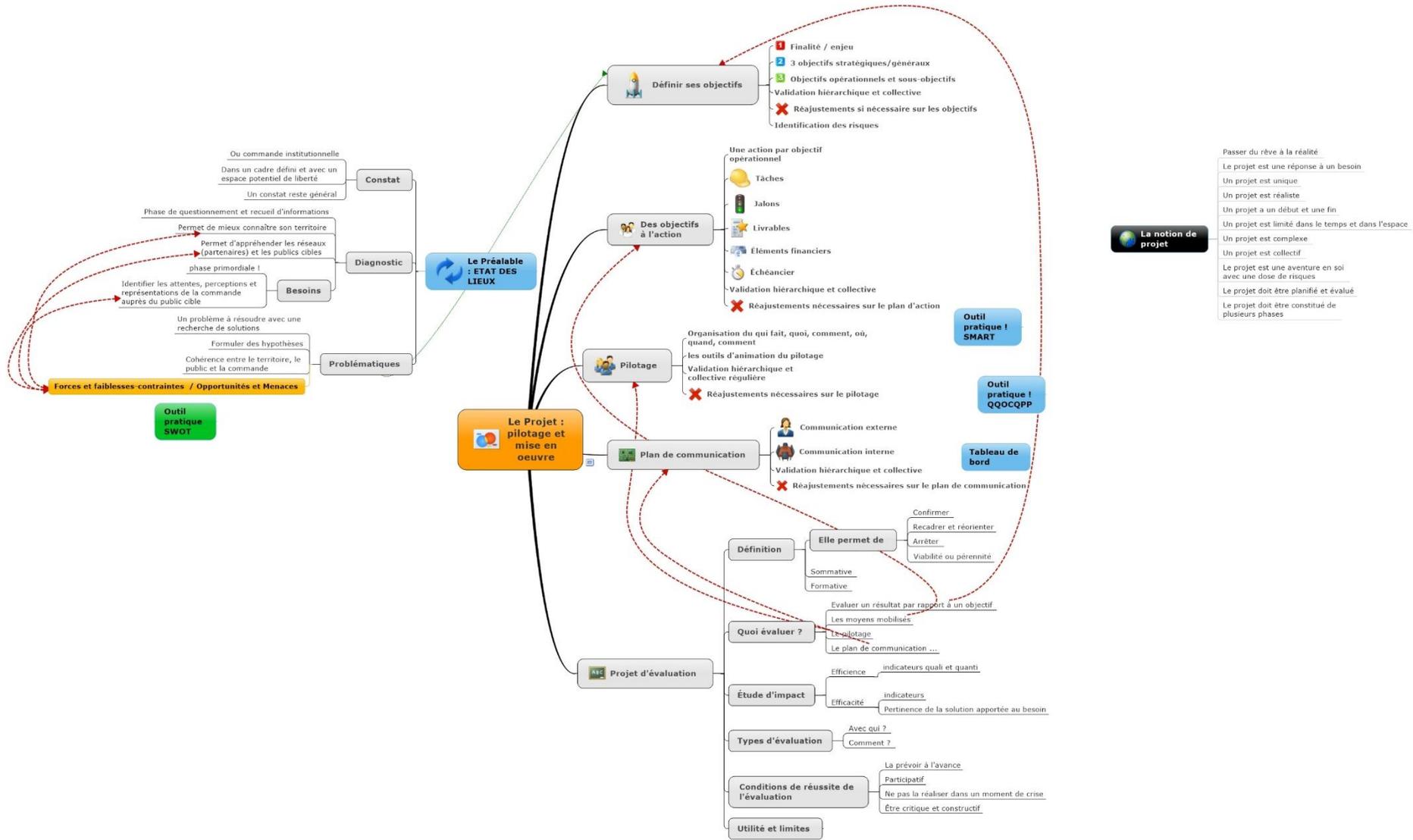
Une double problématique

✓ La conception d'une réalisation à venir

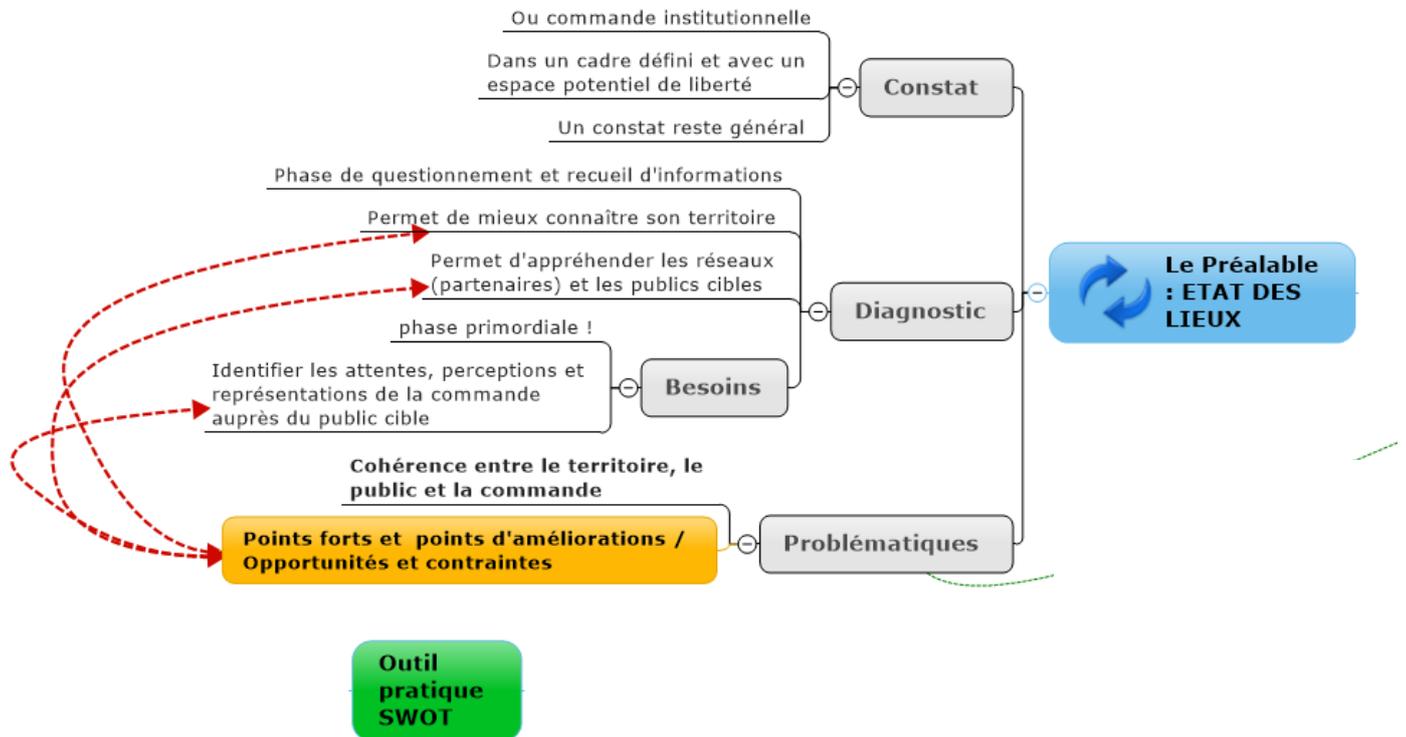
Comprendre la démarche et les différentes étapes du processus

✓ Le passage à l'acte au travers de la réalisation elle-même.

Concrétiser la démarche pour la comprendre, l'apprendre et l'intégrer



Le préalable : un état des lieux



1. Le constat

- Une commande institutionnelle / texte de référence
- Dans ce cadre défini, on peut avoir un espace potentiel de liberté sur certaines actions
- Un constat reste général



2. Diagnostic

- Phase qui permettra de mieux cerner la situation/problème et d'effectuer le choix des priorités et la définition d'objectifs.
- C'est une phase de questionnement et de recueil d'informations
- Permet de mieux connaître son territoire
- Permet d'appréhender les réseaux partenaires et les publics cibles
- Identifier les attentes, perceptions, représentations de la commande auprès du public cible



3. Besoins : « ce qui est nécessaire »

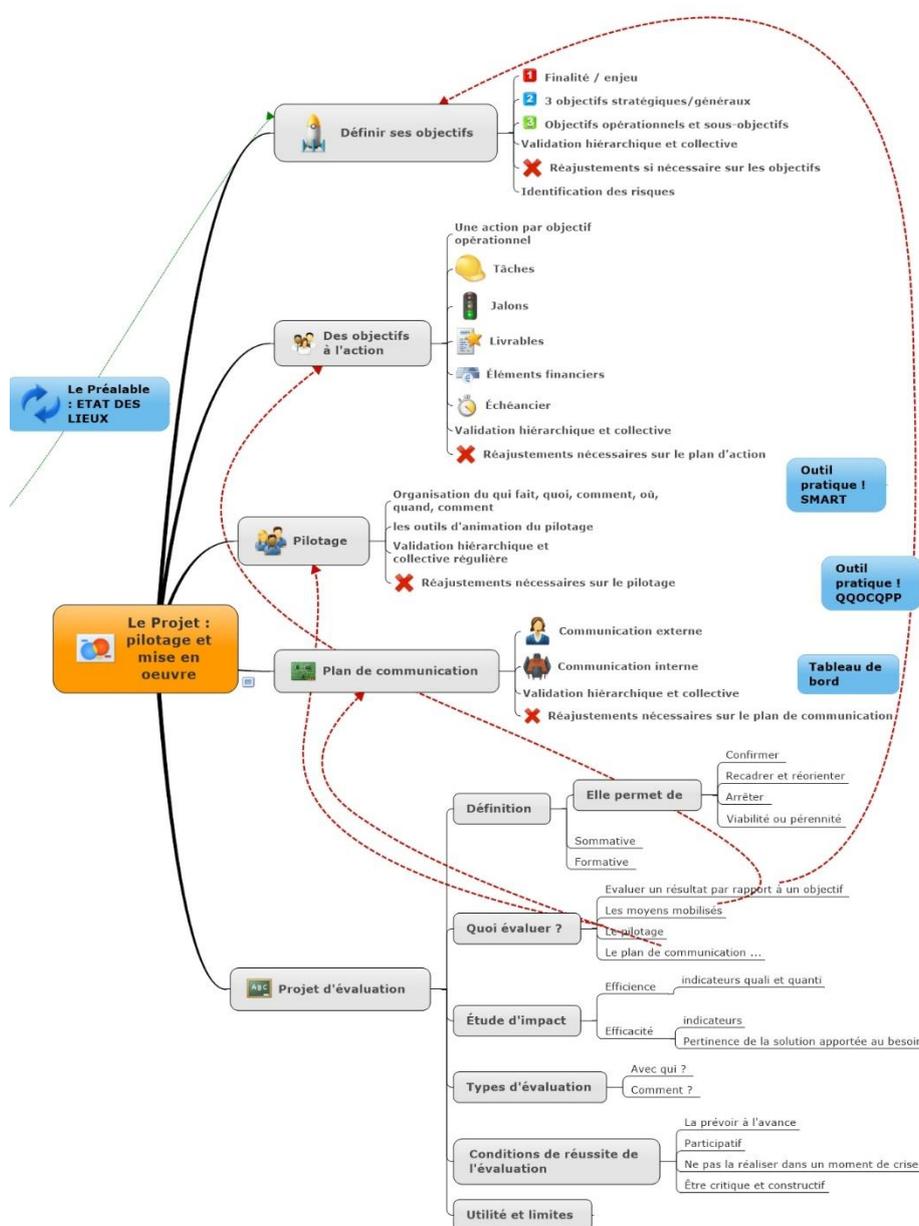
- Phase primordiale du projet : définir les besoins réels et prioritaires
- La mise en place des actions dépendra de ces besoins
- Suis-je en cohérence entre les besoins du territoire et la commande ?



4. Problématiques

- C'est un problème à résoudre avec une recherche de solutions
- Une problématique ne débouche pas sur une réponse immédiate
- Elle doit mettre en jeu une argumentation
- Elle incite à formuler des hypothèses
- Savoir choisir et formuler une problématique
- Forces et faiblesses/contraintes (interne à l'organisation) Ex : délais/coûts/qualité
- Opportunités et menaces (liés à l'environnement)

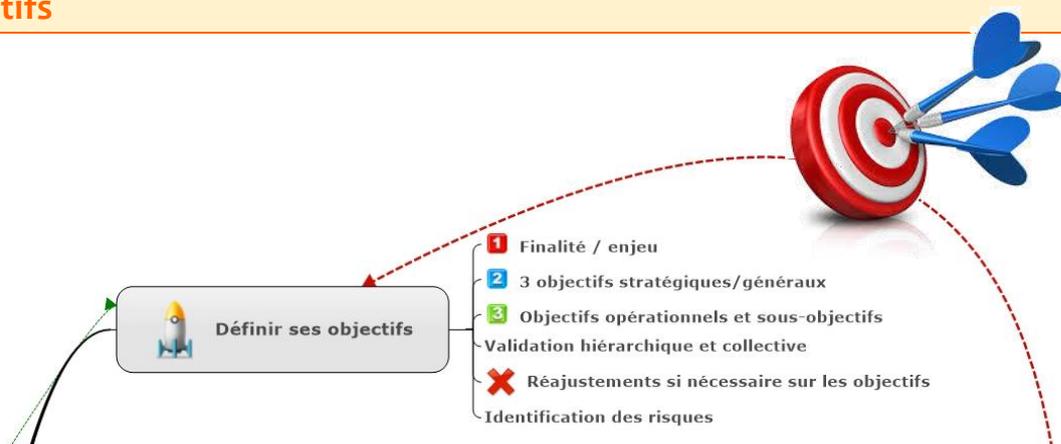
Un outil pour préciser les forces, faiblesses, contraintes et opportunités : SWOT



Le projet : pilotage et mise en œuvre

Chaque mission est déterminée par des objectifs à atteindre. Ceux-ci sont précisés par un commanditaire externe auxquels nous ajoutons nos propres objectifs (en lien avec nos valeurs, nos motivations...). Une gestion de projet réussie requiert de "bons" objectifs, mais comment définir de bons objectifs et comment savoir si l'on a formulé de bons objectifs ?

1. Définir ses objectifs



✓ En guise d'introduction

Quelques règles de base

- 🕒 **Les objectifs doivent être axés sur les résultats :** Ne décrivez pas ce qui doit être fait, mais ce qui doit être réalisé par vos actions.
- 🕒 **Les objectifs sont toujours formulés au présent :** Formuler vos objectifs sous la forme active et comme si vous les aviez déjà atteints. Non pas: «Nous allons augmenter nos ventes de 10%», mais plutôt: «Notre chiffre d'affaires s'est accru de 10%».
- 🕒 **3. Les objectifs sont toujours à formuler à l'indicatif :** Non pas: «Je voudrais une augmentation" (Ce n'est pas un objectif, mais un souhait), mais plutôt « J'ai obtenu une augmentation de salaire ».
- 🕒 **4. Les objectifs doivent toujours être formulés de manière positive :** Non pas : «Je ne me rendrais plus le matin au travail précipité comme une bête traquée», mais plutôt: «Je pars tous les matins avant 07h00 heure de chez moi et arrive détendu à mon travail. »
- 🕒 **Les objectifs doivent être précis :** Bannissez donc toutes les formulations telles que «environ», «souhaitable», «moins», «plus», «tellement», etc. Les objectifs doivent être mesurables, de sorte qu'ils puissent ultérieurement également être vérifiables.
- 🕒 **Les objectifs doivent avoir des délais retenus :** Fixez des délais dans lesquels vous souhaitez atteindre un objectif spécifique.

SUN TZU

« Celui qui n'a pas défini son objectif, n'est pas près de l'atteindre. »

L'art de la guerre VI s av J-C

- 🕒 **Les objectifs doivent avoir une taille raisonnable** : Bien qu'ils doivent être pensés de manière réaliste, ils peuvent, cependant, être ambitieux. Relevez un défi par vos objectifs, sans pour autant trop exiger de vous-même.
- 🕒 **Les objectifs devraient être formulés le plus précisément possible** : Ecrivez autant de détails que possible sur vos objectifs. Vous garantissez ainsi de cibler et de réaliser en fin de compte ce que vous avez réellement voulu.
- 🕒 **Pour les objectifs plus étendus, vous devriez formuler des objectifs intermédiaires** : Des sortes de jalons qui vous permettent de vérifier si vous êtes toujours sur le chemin de votre destination et où vous vous trouvez actuellement par rapport à votre objectif.

✓ Finalité / Enjeu

- La finalité d'une action en est le « pourquoi », le sens
- L'enjeu est ce que l'on peut gagner ou perdre dans une entreprise quelconque

✓ Définir 3 objectifs stratégiques/généraux maxi

- Ils Expriment de façon concrète la finalité et les effets recherchés de la politique publique menée ou la qualité érigée des services publics. Ils sont liés à une des orientations politiques assignées à un programme. La finalité rend compte de la pertinence du périmètre du programme ;
- Ils Doivent être définis en nombre limité pour garantir la lisibilité et l'efficacité
- Ils représentent les enjeux de la politique publique
- Il faut distinguer trois types d'objectifs stratégiques :
 - Les objectifs d'efficacité socio-économique répondant aux attentes du citoyen ;
 - Les objectifs de qualité de service intéressant l'utilisateur ;
 - Les objectifs d'efficacité de la gestion intéressant le contribuable.

*Un outil pour déterminer si nos objectifs sont bien définis : la **METHODE SMART***

✓ Objectifs opérationnels et sous-objectifs

Ils représentent la cible assignée à l'action des services définie pour un territoire ou une activité. Ils permettent d'organiser la gestion de projet.

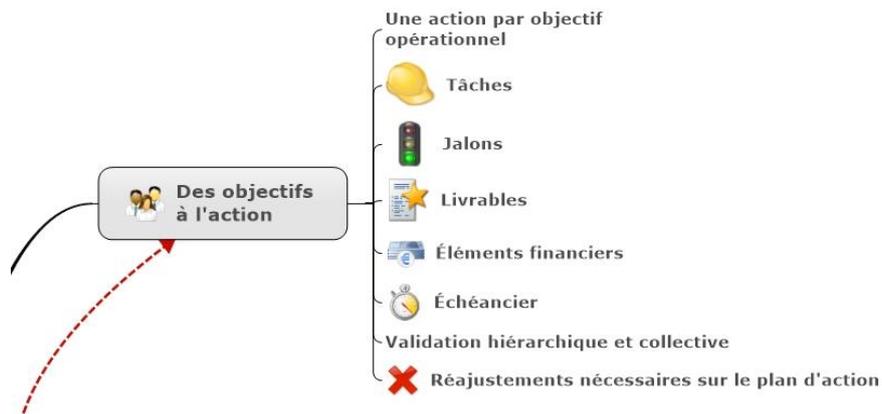
✓ Préparer l'évaluation - indicateurs (qualitatifs-quantitatifs) = voir projet d'évaluation

Préparer en amont l'évaluation des objectifs est un indispensable.

✓ Validation des objectifs avec sa hiérarchie et de manière collective

✓ Réajustements si nécessaires sur les objectifs

2. Le plan d'actions



Conseil : une action par objectif opérationnel



✓ Tâches

- Une tâche est une action à mener pour aboutir à un résultat.
- A chaque tâche définie, il faut associer
 - Un objectif précis et mesurable
 - Des ressources humaines, matérielles et financières adaptées
 - Une charge de travail exprimée en nombre de journées-homme
 - Une durée ainsi qu'une date de début et une date de fin
 - Dans le cadre du planning, les tâches sont reliées entre elles par des relations de dépendance

LOI DE TAYLOR

L'ordonnancement des tâches influe sur le temps passé pour les réaliser. Il est donc utile de rechercher l'ordre qui donne les meilleurs résultats (notamment pour les activités récurrentes).

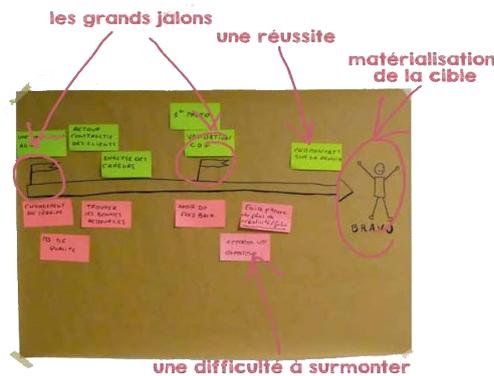
✓ Jalons

- Un jalon dans le cadre de la gestion de projet, est la fin d'une étape, la fin d'un travail. La plupart du temps, le jalon est aussi un événement important, comme la signature d'un contrat, le lancement d'un produit.
- Le jalon est une référence permettant de fixer les responsabilités des participants autour d'un projet. C'est un seuil permettant la mise sous tension favorisant la motivation.
- Des événements clé d'un projet, montrant une certaine progression du projet Il peut être la fin d'un travail, d'une tâche, c'est aussi un événement important, une date.
- Il existe des jalons intermédiaires qui fixent les étapes intermédiaires de l'évolution du projet. Les jalons intermédiaires doivent être planifiés. Généralement, les jalons sont nommés, ils ont un titre pour la lisibilité de l'avancement du proje



- Le jalon est un événement mesurable et planifié.

Exemple : Dans un planning c'est le début et la fin d'une étape. Souvent pour réaliser l'objectif opérationnel n°2, il faut déjà avoir réalisé l'OP n°1 avant une date butoir



✓ Livrables ou les résultats à fournir

- Tout résultat et document mesurable, tangible et vérifiable
- Des événements clés d'un projet, montrant une certaine progression
- Des dates importantes de réalisation d'un projet
- Une réalisation concrète (production de livrable) comme des actes de conférence, la réalisation du cahier des charges d'un appel à projet



✓ Éléments financiers

- Le budget couvre une période annuelle (année civile, saison sportives)
- Les prévisions financières doivent être conformes aux prévisions d'activité
- Aucune dépense ne doit être mise de côté, ni surestimé
- Procédure :
 - Avoir un temps de réflexion sur les objectifs pour l'année suivante
 - Recenser les charges correspondant aux dépenses cours (dépenses prévisionnelles)
 - Dépenses courantes (électricité, fournitures administratives, assurances, frais de déplacement,)
 - Dépenses de personnel (augmentées de l'évolution des salaires)
 - Recenser les ressources pérennes et certaines (cotisations, subventions, recettes diverses régulières...)
- Conseils
 - Rester réaliste
 - Rester prudent sur la prévision des recettes (optimiste mais réaliste)



- Se baser sur un bilan (si possible) pour répartir sur une future prévision
- Doit être comparé avec le réalisé
- C'est un outil de gestion à consulter régulièrement

Budget prévisionnel annuel					
Charges	Montant (€)		Produits	Montant (€)	
	Prévisionnel	Réalisé		Prévisionnel	Réalisé
60 Achats Matières premières Fournitures d'électricité Energie (eau, électricité, gaz)			70 Ventes Ventes de produits finis Rémunération des services Prestations des usagers		
61 Services externes Maintenance et réparations Locations Assurances Documentation, abonnements, études			71 Production stockée		
62 Autres Services externes Frais de missions et de réception Frais de déplacements Frais postaux Téléphone, internet Honoraires Prestations d'intermédiaires Communication et publicité			72 Production immobilisée		
63 Impôts, taxes et versements assimilés Taxe sur les salaires Impôts locaux Impôts fonciers Autres taxes			74 Subventions d'exploitation		
64 Frais de personnel Salaires bruts Charges patronales			75 Autres produits de gestion courante Cotisations Collectes		
65 Autres charges de gestion courante Affiliations Droits d'auteurs			76 Produits financiers		
66 Charges financières			77 Produits exceptionnels		
67 Charges exceptionnelles			78 Reprises sur amortissements et provisions Provisions constituées au bilan venant équilibrer les dotations aux amortissements et provisions.		
68 Dotations aux amortissements et provisions Dotations aux amortissements (part annuelle de l'amortissement de l'actif immobilisé) et provisions (part des provisions annuelles à constituer pour la dépréciation de valeur de l'actif immobilisé et pour les risques et charges à venir).			87 Valorisation des contributions volontaires Emploi des contributions volontaires		
86 Valorisation des contributions volontaires Contributions volontaires en nature (Bénévolat, Mise à disposition de biens matériels, Renoncement à remboursement de frais)			Total des produits Résultat - Solde débiteur (Déficit)		
Total des charges Résultat - Solde créditeur (Excédent)			Total des produits		

✓ Échéancier

- Activité qui consiste à déterminer et à ordonnancer les tâches du projet, à estimer leurs charges de travail et à déterminer les profils (personnes) nécessaires à leur réalisation
- Le planning
 - Détermine si les objectifs sont réalisés ou pas
 - Suit et communique sur l'avancement du projet
 - Affecte les ressources aux tâches



Un outil : faire un planning sous excel

✓ Validation de la démarche avec sa hiérarchie et de manière collective

✓ Réajustements nécessaires sur le plan d'action

3. Le plan de management de projet ou le pilotage du projet (qui fait quoi, où, quand, comment)



- Ensemble des démarches nécessaires pour définir, préparer, intégrer et coordonner l'ensemble des actions pour mener à bien le projet
- Définit comment le projet sera réalisé, suivi et contrôlé, et mené à bien jusqu'à son aboutissement tout en lui associant les actions et ressources nécessaires
- Fait l'objet d'une validation indispensable au moment de la mise en œuvre du projet
- Fait l'objet d'actualisations pour faire évoluer du projet

Un outil : **QQOCQPP**

🕒 COMMENT S'Y RETROUVER DANS LES URGENCES ET LES PRIORITES ?

Classification des activités en 4 cases

1 – IMPORTANT / NON URGENT	2 - IMPORTANT / URGENT
3 – NON IMPORTANT / NON URGENT	4 – NON IMPORTANT / URGENT

Si vous avez une proportion importante d'activités dans la :

- **CASE 3** : votre travail peut apparaître comme ennuyeux et, les tâches effectuées sont peu motivantes. Il y a nécessité de redonner du sens à vos missions
- **CASE 4** : Pourquoi tant de choses peu importantes sont si urgentes. Il faut que vous repensiez vos tâches, que vous les anticipiez voire que vous les déléguiez
- **CASE 2** : Attention au risque de rupture. Les tâches importantes sont traitées dans l'urgence, risque important de stress. Priorisez les tâches réellement importante
- **CASE 1** : Bonne prise de recul. Vous anticipez et faites les choses à temps

PRINCIPE D'EISENHOWER

(Eisenhower, commandant en chef des forces alliées pendant la seconde guerre mondiale et président des Etat Unis)

L'urgent, c'est l'important qui n'a pas été traité au bon moment

	Importance faible	Importance élevée
Urgence faible	Si possible, déléguer cette tâche	Faire plus tard
Urgence élevée	Si possible déléguer et en demandant à ce que la tâche soit réalisée maintenant	Le faire soi-même et immédiatement

LES FACTEURS DE STRESS

Quand on le gère correctement, le stress, au lieu d'être un facteur de troubles, aide à vaincre les obstacles. Quelle dose de stress vous faut-il pour donner le meilleur de vous-même ? À quel stade commence-t-il à avoir des effets négatifs sur votre état physique et mental ?

🕒 **Identifiez vos facteurs de stress**

🕒 **Lancez une campagne anti stress !**

- 🔍 Identifiez les situations qui vous stressent.
- 🔍 Évitez systématiquement le stress inutile.
- 🔍 Limitez votre stress ou trouvez des moyens de le compenser.
- 🔍 Bougez, Prenez l'air, Parlez. Riez, décompressez. Faites des pauses. Surveillez votre alimentation. Hydratez vous. Respirez

QUELQUES LOIS A CONNAITRE

LOI DE MURPHY

Loi dite de « l'emmerdement maximum »

- Rien n'est aussi simple qu'il n'y paraît
- On prend toujours plus de temps que prévu sur une tâche
- Si quelque chose peut aller mal, attendez-vous au pire, au plus mauvais moment

LOI DE PARETO

Principe des 80/20

20% de temps et d'effort pour 80% de résultats.

20% de notre temps, nous produisons 80% des tâches que nous avons à accomplir.

4. Plan de communication



✓ Interne :

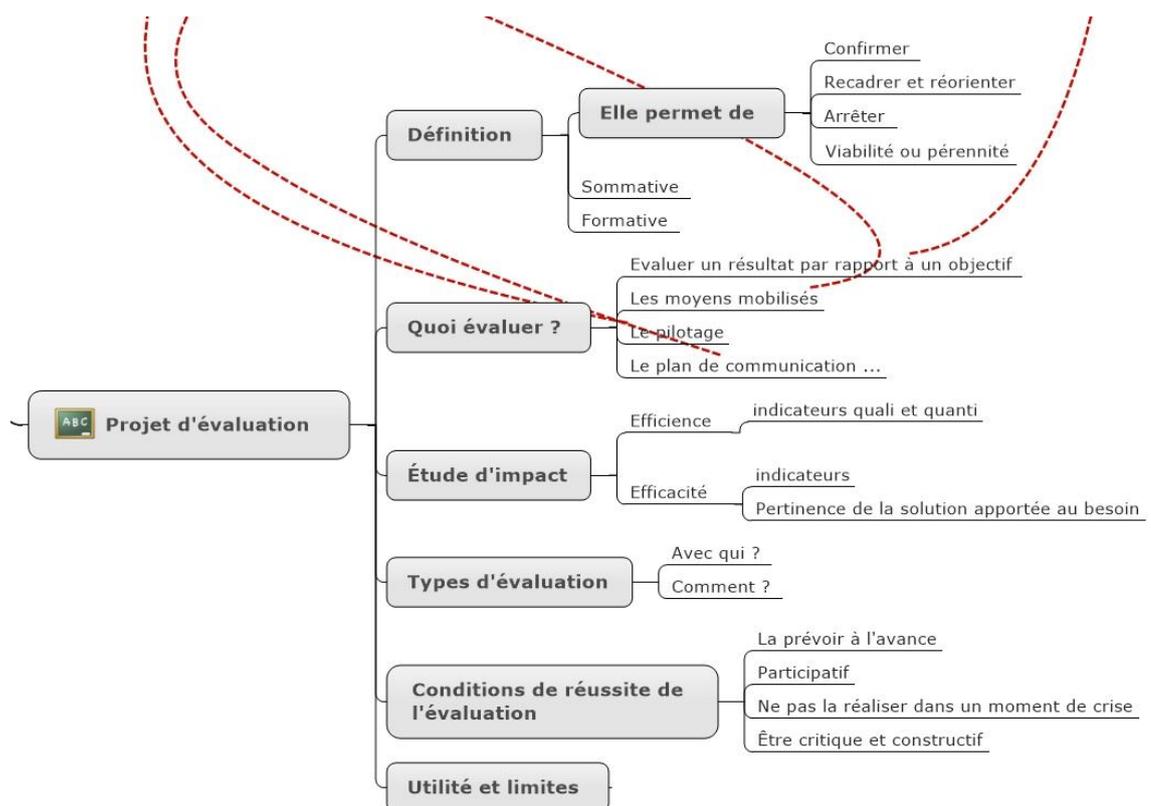
- Connaître la procédure institutionnelle
- Établir des relation communication avec la Préfecture
- Connaître son réseau interne / ressources internes

✓ Externe :

- Diagnostic et Objectifs
- Cibles et messages
- Axes créatifs
- Outils
- Planning
- Budget

Des outils pour rédiger un communiqué de presse en annexe

5. Projet d'évaluation



✓ A quoi sert l'évaluation

- A gérer

C'est la fonction la plus importante de l'évaluation, celle de constituer un outil d'orientation de l'action. Tous les éléments constitutifs de l'action sont décortiqués à l'aide d'outils choisis en fonction de "critères d'évaluation".

L'étude fine de tous les aspects permet de déterminer les points forts d'un projet et ses insuffisances, elle sert à dresser un bilan critique qui conduit à en conforter les acquis ou le réorienter.

- A communiquer

Les restitutions d'une évaluation remplissent une fonction non négligeable d'information et d'échanges réciproques : pour l'équipe du projet, au-delà d'une opération de relation publique, c'est une occasion de diffuser une information sur la nature et les résultats du projet, sur ses objectifs en matière de développement et sa méthode de travail. Pour les autres acteurs, l'évaluation est une occasion d'accès à des informations complètes

- A contrôler

✓ A quoi sert l'évaluation

- Estimer la "valeur" des résultats
- Analyser le passé pour programmer l'avenir
- Dresser l'état des lieux à une date donnée
- Divers points d'observation (critères)
- Divers observateurs possibles
- Mesurer ou décrire des faits (indicateurs) : les faits bruts, sans jugement
- Apprécier les faits d'une manière argumentée
- Donner un avis sur ce qui apparaît comme force ou faiblesse
- Donner du poids à tel aspect
- Des recommandations, une aide à la décision
- Pour qui ? Pour l'équipe de projet et les bénéficiaires
- Permet de Confirmer
- Recadrer / Réorienter
- Arrêter
- Viabilité / Pérennité

✓ Quand et comment ?

- Tout au long du projet et à la fin du projet : formative et sommative
- En élaborant des critères d'évaluation qui sont les angles de vue retenus pour apprécier une action.
 - **L'efficacité** : C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser. Ne pas négliger le point de vue des bénéficiaires.
 - **L'efficience** : Mesurer l'efficience c'est comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre. L'efficience c'est l'appréciation du résultat et de la démarche choisie par rapport aux ressources mobilisées : ressources matérielles, humaines et financières.
 - **L'impact** : on entend une appréciation sur tous les effets d'une action, sur son environnement au sens le plus large (technique, économique, politique, écologique...).

Apprécier l'impact, c'est analyser tous les effets positifs et négatifs, prévus et inattendus dans différents domaines

- Les critères sont mesurés grâce à des "indicateurs" : L'indicateur est un signe qui permet de mesurer un résultat.

Deux types d'indicateurs :

- **L'indicateur quantitatif** est un signe que l'on peut facilement observer (existence ou absence . . .) ou mesurer (quantité, valeur...) et à l'autre... Il est chiffré.
- **L'indicateur qualitatif** est constitué par une échelle de valeur qui décrit les différents niveaux d'un fait. (bon-moyen- mauvais)

Quelques exemples d'indicateurs : indicateurs techniques : quantité de demandes de dossiers ; indicateurs économiques : cout de l'intervenant (+-), indicateurs de fonctionnement d'une organisation (nombre de réunions, nombre de participants à un groupe de travail,) ; indicateurs sociaux (nombre de jeunes)

- Quels moyens d'évaluation ? : des entretiens, des questionnaires, des observations ?

✓ Qui évalue ?

- Evaluation externe (un cabinet d'audit ?)
- Une évaluation par les parties prenantes ? (Bénéficiaires, institutions ?)

✓ Utilités et limites

✓ Conditions de réussite

- Conditions de réussite
- Prévoir à l'avance
- Doit être participatif
- Ne pas la réaliser dans des moments de crise
- Être critique mais constructif

LE MANAGEMENT DE PROJET

Un exemple concret

✓ L'exemple d'un projet structurant : un regroupement sportif pour créer un grand club (diaporama de présentation)

Le grand club structurant, c'est :

- Une formidable opportunité de créer du lien
- Un outil de développement au service de tous
- Une vitrine locale, régionale et nationale
- La réponse à une politique fédérale clairement affichée : « Une métropole-un grand club »

STRUCTURER UN CLUB, c'est :

- BATIR UN PROJET
- CREER UN RESEAU
- ORGANISER UN STAFF
- ELABORER UNE STRATEGIE

LES FONDEMENTS DU PROJET : Montpellier Agglo Athlétic Méditerranée

▪ Pour un public jeune

Rajeunir les pratiques en termes d'attractivité

Développer l'aspect ludique
Développer les aspects sensations
Développer le goût de la compétition et de la performance

▪ Pour un public adulte

Diversifier l'offre de pratique

Conserver l'aspect ludique
Développer l'aspect sport nature
Développer aspect sport santé
Développer l'aspect esthétique

▪ Pour tous les publics

Travailler sur le développement des items suivants

Le beau geste et le geste juste
La notion de dépassement
L'esprit d'équipe
L'esprit de compétition

- « Club d'athlétisme et collectivités locales : un étroit partenariat pour accompagner son développement »

▪ Le club en quelques chiffres

Création en Septembre 2009
1512 licenciés, labélisé 6 étoiles
5^e club français
1 club « Maître » et 9 sections locales
18 entraîneurs BEES1 et 10 BEES2
6 salariés
10 athlètes internationaux
18 athlètes classés en nationale et au dessus

BASES DE LA STRATEGIE : LES 3 M

▪ Mondialisation

Abolition des distances physiques grâce aux nouvelles technologies
Besoins impérieux d'informations et de communications
Apparition du phénomène des mediassociaux grâce à la miniaturisation des technologies
Diffusion de la moindre information à la portée de tous
Augmentation des vitrines événementielles à la demande de la publicité

▪ Médiatisation

Un besoin d'information immédiat
Une information amplifiée voire déformée
Une information mondialisée
La marginalisation de l'information locale voire nationale

▪ Marchandising

Un moyen de mise en valeur des partenaires
un vecteur de circulation de l'image
Un nouveau mode de financement
Un atout de sensibilisation de nouveaux partenaires

LES FONDEMENTS DE LA METHODE : VISIBILITE ET LISIBILITE

- **Visibilité dans une logique territoriale affichée**

Echelon communal => Démarche de développement

Echelon de l'agglomération => Démarche élitiste

Echelon régional => Démarche de formation et d'accession au HN

- **Visibilité dans une démarche partenariale**

Choisir des actions cohérentes, identifiables et quantifiables

S'impliquer réellement dans l'action

Travailler sur le retour sur image

- **Lisibilité dans les actions et retour image**

Stratégie de relation publique : échelon du dirigeant, de l'entraîneur, de l'athlète par présence sur tous les « fronts médiatiques »

- **Lisibilité dans la médiatisation et appropriation des résultats**

Site internet, Newsletters et réseaux sociaux

Stratégie de rencontre des élus et des athlètes sur les événements « vitrines »

- **Lisibilité dans le positionnement au plus haut niveau**

Politique de maintien des athlètes sur le club

Politique de facilitation du retour d'athlètes sur le club

Facilitation de l'intégration de nouveaux athlètes

- **Lisibilité dans l'organisation d'événements de haut niveau et de prestige**

1 meetings estival + projet de meeting indoor dans l'Arena

Championnats de France en salle vers Europe et Monde

un marathon international

Le MAAM centré sur Montpellier, en terme de:

- **Gestion administrative générale**
- **Gestion des RH**

- **Gestion du centre de formation**
- **Gestion des actions de formations internes**

Les sections locales réparties sur le territoire et autonomes

En terme d'identité de club

En terme de gestion

En terme de projet local

Secteur Découverte

Urban Athlé (politique des quartiers)

Athlé vacances

Péri-scolaire

Secteur initiation

Ecoles d'athlétisme

Section animation

Olympiades du MAAM

Marathon de Montpellier, Corridas, marche nordique

Activités athlé santé loisir

Renforcement des collectifs découverte

Organisations adaptées

Stratégies de partenariat (écoles)

Formation spécifique de l'encadrement

Renforcement des collectifs jeunes

Attirer et recruter au sein d'un centre de formation

Fidéliser en organisant les plans de carrière

Renforcement des collectifs « élite »

Recruter, encadrer

Etablir des projets de saison

Professionnalisation de l'encadrement

Orientations vers la polyvalence

Organisation de la formation continue

Mise en place de lettres de mission

Développement de l'évènementiel

Création d'évènements de prestige attractifs

Organisation du partenariat spécifique

Création d'un club de partenaire

✓ Diffusion vidéo et échanges lors de la formation

« D'après M. Richard DESCOUX, un projet structurant, c'est : » = discussion libre identification des représentations, contextualisation, enjeux

« Pour moi un projet structurant et là nous sommes partis de clubs éclatés. Le but du jeu était de fédérer. C'était vraiment de rassembler. Alors, on ne fait pas d'omelettes sans casser des œufs. Alors, **c'est vrai que tout le monde n'est pas venu car l'homme est ainsi fait qu'à un moment donné, certains vont penser qu'ils vont perdre un pouvoir** : ceux qui étaient présidents d'une petite structure ou qui avaient un petit groupe d'entraînement ou qui étaient dirigeants quelque part. des personnes qui se sont dits « si je vais dans ce grand club, cela va être une usine à gaz et je vais perdre mon âme, ou ma personnalité ou ma lisibilité ou alors mon pouvoir ». Certains ne sont pas venus. Depuis, certains commencent à retoucher à la porte. Mais **le but du jeu était de fédérer un maximum de personnes.**

Alors, sur les **athlètes**, force est de dire que l'on a réussi. Vous le verrez au cours des diapos parce que personne n'est parti. Je mentirais en disant que personne n'est parti, il y en a eu quelqu'un mais c'était des vétérans qui en profité pour arrêter leur pratique.

Par contre, les **dirigeants**, on a **recréé une dynamique** de dirigeants et on s'est même aperçu que le **phénomène de nouveauté a même fait venir des gens**. Des gens qui m'ont dit « moi, cela me plaît de partir sur du neuf ». C'est pour cela que je pense, et je continue à le penser qu'il **faut toujours innover**. On dit, qu'en musculation, il faut surprendre le muscle pour qu'il arrive à progresser. Bah là, je pense que c'est pareil. Si l'on veut progresser, il faut surprendre un peu les gens, en leur disant « regardez là, c'est nouveau, cela ne vous intéresserait pas ? il y a des gens qui disent « ah oui, cela sort de l'ordinaire, moi, je ne me voyais pas faire cela, mais là dans ce créneau, cela m'intéresse » et donc cela m'a permis de fédérer des dirigeants sur des projets un peu innovants.

Fédérer les entraîneurs. La plupart ont suivi leurs groupes d'entraînements et leurs athlètes. A partir du moment où leurs athlètes étaient restés, les entraîneurs sont restés. Simplement à moi, à nous... quand je dis « à moi », c'est dans le discours, je ne ramène pas les choses à Richard Descoux, à moi le président du club avec son conseil d'administration. Les entraîneurs sont restés. Donc à nous clubs, d'arriver à les fidéliser. Pour cela, pas 36 solutions, il faut **professionnaliser**. C'est de l'argent, cela me coûte 100 000 euros par an. »

« Pour moi, un club structurant, c'est quoi ?

Une formidable opportunité **de créer du lien**. C'est-à-dire de ne pas avoir des gens éparpillés, même au niveau de Montpellier et des agglomérations mais de créer du lien autour d'un concept qui est l'athlétisme.

Faire un outil au service de tout le monde. Parce que l'athlétisme a cette particularité que c'est un sport que tout le monde peut faire. En athlétisme, vous pouvez avoir des gens qui trouvent leur bonheur sans faire du haut niveau, parce qu'ils font de la marche. S'ils sont plus costauds, on va les mettre au marteau (...). Mais la difficulté aussi là-dedans, quand vous comparez un marathonien avec un lanceur de javelot, c'est comme si vous comparez un joueur de rugby avec une joueuse de volley-ball. C'est deux mondes complètement séparés.

L'occasion de créer une vitrine locale, régionale et nationale : faire en sorte que cet athlétisme soit reconnu et qu'il soit apprécié.

Une réponse à une politique fédérale clairement affichée.

« La règle des 3M = ce que je retiens de cette modélisation de la vision stratégique » = discussion libre identification des représentations, éclairage, perspectives

« La stratégie ne peut pas ne pas tenir compte de ce que j'appelle la stratégie des 3M : Mondialisation Médiatisation, Merchandising. L'activité sportive, à l'heure actuelle, n'est plus celle d'il y a 10/15 ans. Elle n'est même plus celle de l'année dernière ou d'il y a 2 ans. Pourquoi ? Parce qu'il y a 2 ans, il n'y avait pas les tablettes. Parce qu'il y a 5 ans, il n'y avait pas les smartphones.

La **Mondialisation**, c'est quoi ? c'est **l'Abolition des distances physiques grâce aux nouvelles technologies**. A l'instant, vous avez les résultats du match de tennis à Melbourne. On ne peut pas tricher avec la mondialisation. (...) »

« La **médiatisation**, c'est le **besoin d'information des médias**. Si vous ne tenez pas compte que les gens ont besoin d'avoir immédiatement les résultats, vous avez tout faux. (...) dès que l'on part en compétition, il y a un gars qui est affecté, comme un attaché de presse, et qui envoie à la volée, les résultats. Ce qui fait que les parents ont les résultats immédiats de leurs gamins. **Et ça plaît. Dans les parents, il y a des potentiels partenaires, des gens qui peuvent nous aider**. Et on les envoie, effectivement, aux services de presse. Deuxièmement, **une information est souvent amplifiée et déformée**. Déformer, c'est négatif et amplifier, c'est positif. Il ne faut pas hésiter, vous à l'amplifier. Souvent, on reste trop modeste. (..) **il faut faire le buzz**.

Par contre, je me suis rendu compte qu'il y a une marginalisation de l'information locale et régionale. Si vous n'amplifiez pas l'information vous-même, le journal local, du moment que ce n'est pas un truc européen ou mondial, cela ne les intéresse pas »

« Le **merchandising**. Qu'est-ce que je pourrais vendre ? **il faut mettre en valeur les partenaires**. Si vous avez des partenaires et qu'ils ne sont que très peu vus. Ils vont dire « on s'en va ». il faut trouver des supports pour que ces partenaires apparaissent. C'est un vecteur de circulation de l'image du partenaire et de votre club. **C'est aussi un nouveau mode de financement**, notamment le fait de vendre des tenues (...) c'est un gros moyen de financement et c'est aussi un atout de sensibilisation de vos nouveaux partenaires. » (...)

« En quoi la notion de lisibilité est-elle importante dans le développement du projet ? » = discussion et commentaires croisés, témoignages connexes

« On va voir la lisibilité. Etre lisible, c'est bien. On se met devant et on est lisible. Mais est-ce que les gens comprennent pourquoi vous êtes lisibles ? Est-ce qu'ils arrivent à lire à travers vous le message que vous voulez faire passer ? au delà d'être visible, il faut être lisible. Comprendre ce que vous faites et que les gens puissent l'apprécier ou pas mais au moins se disent : j'ai lu le message. Pour moi, il y a 4 points dans la lisibilité

La Lisibilité dans les actions et retour image : il faut mettre en place **une stratégie de relations publiques**. Échelon du dirigeant, de l'entraîneur, de l'athlète par présence sur tous les « fronts médiatiques » pourquoi j'ai séparé ces choses-là ? (...) il faut un staff dans lequel vous avez une confiance absolue. Moi, dans le club, j'ai au moins un dirigeant qui peut aller parler à ma place. Lorsque que l'on est dans une communication très politique, je ne vais pas envoyer l'entraîneur (...)

Mais il y a des fois où l'on est dans un contexte plus technique, où les gens ont envie de voir qui a réussi, ont envie de parler soit avec l'entraîneur soit avec l'athlète. (..) **Etre lisible mais pas n'importe qui. Chacun a un pouvoir de lisibilité qu'il faut adapter à la circonstance qui se pose.**

Lisibilité dans la médiatisation et appropriation des résultats. Vous venez d'avoir un événement. Il faut battre le fer quand il est chaud (...)

Lisibilité dans le positionnement au plus haut niveau. C'est quand même la lessive sans tache (...). Quelque part, dans le contrat que je fais avec les athlètes, il y a ce rapport à l'image. (...) il faut continuer à être lisible au plus haut niveau. **Il faut avoir une politique de maintien des athlètes de haut niveau au sein des clubs, de réintégration et d'intégration.** (...)

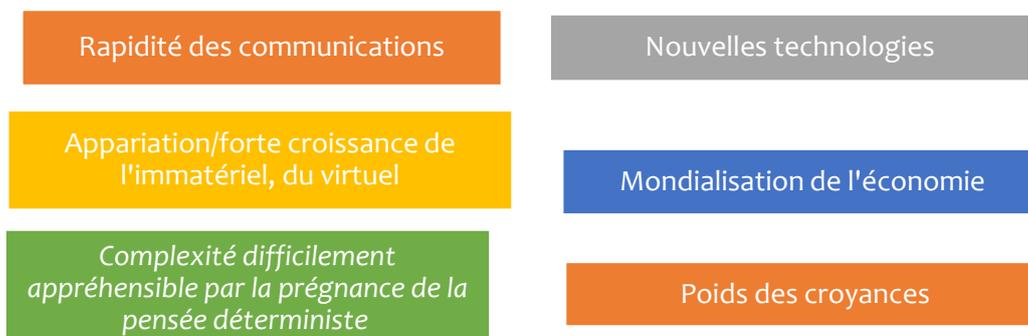
« Finalement, il existe des points communs entre l'ensemble du dispositif présenté et une partie des projets que je mène dans le cadre de mes missions. Les voici : » = transversalité des problématiques / spécificité des environnements / consanguinité méthodologique

Éléments de langage

Accompagnement du débriefing de la vidéo « Richard DESCOUX »
Notes de cours Ludo Paillé, Creps de Poitiers

✓ La notion de complexité par Claude ROCHER

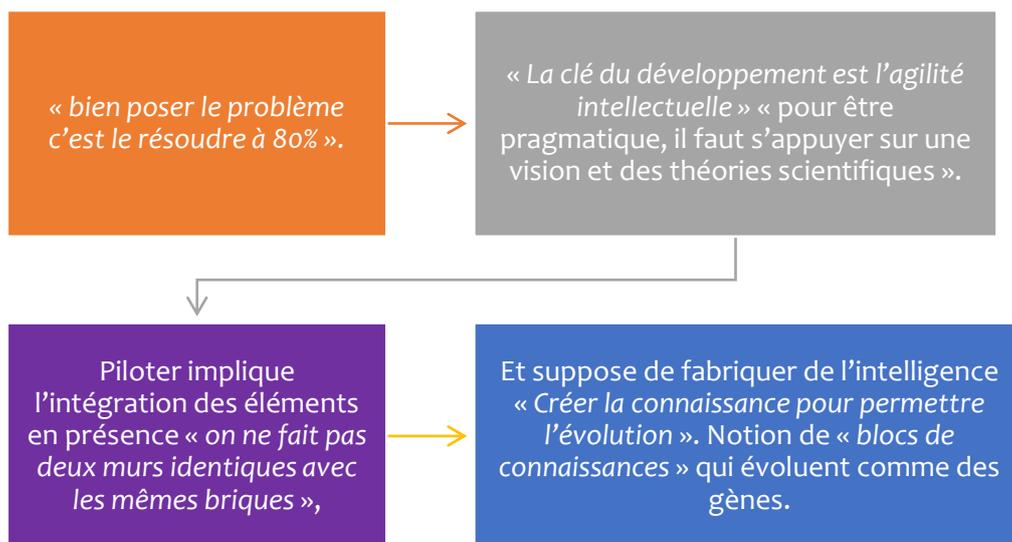
Eminent professeur des universités, Claude ROCHER¹ développe la **notion de complexité et de son « accélération » moderne par des facteurs concordants :**



¹ Prof. des Universités, Univ. Paul Cézanne Aix Marseille III. Institut Management des Politiques Publiques, Laboratoire des nouvelles technologies, veille technologique

Il précise le « décalage entre les progrès des sciences et les standards intellectuels produisent l'inertie et un enseignement à la traîne ».

Dans sa démonstration, **piloter dans l'incertitude se décompose en arborescence** :

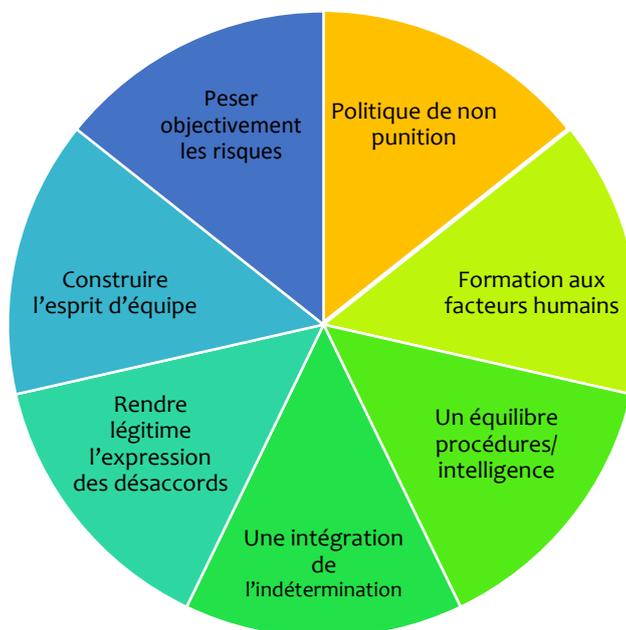


Claude ROCHET met en garde **contre « l'effet cockpit »**

→ Dérive due à « l'excès de pression hiérarchique qui inhibe les contributions des collaborateurs » génératrice de décisions absurdes.

Pour éviter cette dérive il **faut s'orienter vers le travail en mode collaboratif** :

Ce mode collaboratif « renvoie ainsi le principe de précaution à l'état d'aberration ».



Ses principes de base du collaboratif s'expriment en ces termes : « **quand un collaborateur s'exprime, pas de jugement de valeur, mais analyse de données à prendre en compte** » « **préférer la rationalité procédurale plutôt que la rationalité substantielle (réelle ou substantive)** ».

Commentaires :

Pour accompagner les projets, il faut commencer par **améliorer l'écoute, la compréhension** = questionner l'autre, et surtout poser les bonnes questions **pour DONNER DU SENS**, pour agir en mode collaboratif, pour manager en mode

2.0. Une stratégie de veille sera efficace si elle peut « donner les bonnes informations, dans le bon format, à la bonne personne.

Le manager créateur d'environnements favorables = se créer des opportunités. « *Je crée mon propre avenir* », en impulsant une dynamique, un état d'esprit.

Les principes sont simples :

- Prendre de la hauteur ;
- Rester vigilant,
- S'interroger/comprendre la dynamique des événements ;
- Être à l'écoute (l'humain au centre des préoccupations),
- Être disponible,
- Faciliter les échanges => développer la lucidité ;
- Décrypter les événements et repérer les signaux ;
- Développer une curiosité ouverte pour rechercher les informations et se débarrasser des croyances ;
- Oser la question « pourquoi pas ?

➔ **Piloter sa vie induit des choix, du sens.** : « *Un parcours n'est pas une succession logique de fonctions* ».

➔ **Notion de légitimité face à l'inconnu** : « On a toujours une légitimité ! ».

➔ **Il s'agit d'oser et d'utiliser les opportunités** ; les événements se provoquent, se construisent. « *Certaines personnes ne savent pas saisir les opportunités ! Elles ne sont pas dans une dynamique favorable* »

Si on considère que « *vivre sa vie s'est de se donner les moyens de vivre ses rêves* », et qu'« *on a la force des moyens qu'on se donne* »

Trois questions essentielles pour appréhender les champs des possibles :

1. « *Comment apprécier les coïncidences et leur signification ?*
2. *Suis-je en harmonie avec moi-même ?*
3. *Quel sens cela a-t-il pour moi et pour mon entourage ?* ».

Il modélise ainsi la chaîne des préalables pour rentrer dans l'infini des possibles : « *un état d'esprit pour une capacité d'interprétation en relance, pour un terreau relationnel fort, pour de la confiance en soi, pour une maîtrise de ses aspirations pour accepter de ne pas maîtriser, pour finalement accepter le risque !* ».

✓ Une évolution des métiers d'entraîneurs par Philippe BANA

Philippe BANA² argumente sur l'évolution des métiers d'entraîneurs nationaux, et sur la fin d'une époque = celle des « vieux profs d'EPS », remplacée par une génération de joueurs Pro en reconversion...

Comportements possibles face aux responsabilités :

- la fuite « la moins performante, génératrice de tensions »,
- la manipulation « pas performante, génère de la méfiance et produit une perte de temps »,
- l'agressivité « pas performante, conflictuelle, et génère de l'incompréhension »,
- l'assertivité est le comportement le plus performant « En s'exprimant de façon sensible et réfléchie, ce mode de communication permet d'agir en restant adapté aux situations. Se méfier d'une volonté de maîtrise du pouvoir sur les autres, ou de maîtrise du pouvoir sur soi (négation de soi). L'assertivité est une réponse à ces problèmes de posture. »

« *Une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté d'innover.* » **Albert Einstein**

« *Il n'y a pas de précurseurs, il n'y a que des retardataires.* » **Jean Cocteau**

² DTN FF Handball

✓ Des fondamentaux pour Éric BLONDEAU

Éric BLONDEAU³ rappelle certains fondamentaux :

- « L'état d'équilibre dans une structure n'est pas forcément souhaitable » ;
- « Le terrain de jeu de la performance se trouve dans le cerveau » ;
- « La notion de bénéfice futur permet de générer les prises de décisions, donc les causes déterminantes de toutes nos actions se situent dans le futur » ;
- Et « la motivation est endogène », mais on peut néanmoins créer un espace motivant, en utilisant ce qui fait sens pour l'autre.

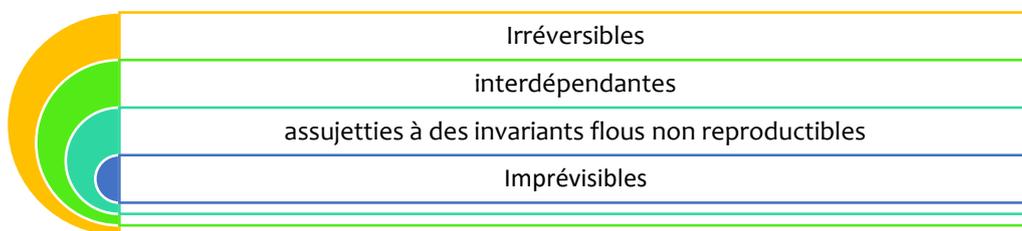
A propos de « l'autre », Eric BLONDEAU nous rappelle le sens du mot « convaincre » qui signifie littéralement : « abaisser le niveau de croyance de l'autre ». **Or l'enjeu est d'« amener l'autre à élargir sa propre lecture du monde ... ».**

- ➔ **Tout acte est intention**, littéralement « aller vers ».
- ➔ Sans intention, une action n'est que réflexe, que mouvement
- ➔ Les items « croyances, sens, vision et besoins » sont des puissants moteurs de la prise de décision.
- ➔ Le **stress en est le frein**.

Pour un candidat à la performance, les peurs vont creuser le gouffre entre préparation et compétition, car la notion d'émotion est en lien avec *motion* en anglais « moteur ». Il existe six émotions de base, le « reste n'est que sentiment »... Dégoût, tristesse, peur et surprise ne sont pas compatibles avec la performance. La colère peut l'être, mais seulement une seule fois. La joie (calme, paix) est la seule émotion qui encourage à la performance. La peur renvoie à la menace, au danger, c'est la racine de la contre-performance.

Retour sur ce qui est de l'ordre du complexe ou « torsadé ensemble » et de l'ordre du compliqué « se décompose et se remonte »...

Les relations humaines sont du domaine du complexe, et présentent quatre propriétés :



Dans ce contexte, il nous conseille de « **ne pas faire des choses exceptionnelles ... mais faire des choses simples exceptionnellement bien** ».

Attention l'humain est un être social qui a besoin de reconnaissance : « plutôt être exclu que de ne pas être reconnu = porte ouverte à toutes les déviances »...

Les six clés au sentiment de confiance : (clés du leadership de Didier REINACH⁴).



³ « Formateur en négociation », préparateur mental, spécialiste des gestions de conflit (entreprises). Cette intervention est la synthèse de 11 jours de formation...

³² ⁴ Conférencier, formateur, consultant et auteur, expert en leadership.

Il est possible de réinstaurer la **confiance à travers des actes positifs qui ont la capacité de diluer les traumas**. Si on part du principe que « *tout objectif flou se traduit inéluctablement en connerie précise* », pour envisager un travail performant on a nécessairement un objectif positif précis dans le temps avec un échéancier, mesurable, acceptable et accepté, réalisable et réaliste, qui ne bouleverse pas le système en cours de route (écologique).

CONSTRUIRE LE PROJET DE PERFORMANCE C'EST PENSER.

Penser confiance, construction, maîtrise, savoir-faire, temporalité, opportunités, initiative, stratégie, volonté, combat, cohésion, vitesse, anticipation, agressivité, courage, etc.

Un évènement imprévu génère du stress qui impacte le contexte, le mode de management, l'humain et les structures. Son principe de base « *opposer la plus grande simplicité au complexe en situation d'exception* ». « *La préparation est un état permanent* », comprenant l'exploration de situations nouvelles, la recherche de réponses innovantes.

Travail en groupe et en individuel. « *Dans une unité d'intervention, le chef est celui qui est passé préalablement par tous les postes, ce qui permet de réduire l'incertitude dans la prise de décision* », et de mieux évaluer les contraintes individuelles lors des interventions.

✓ La question du conflit par Hervé BRUSINI⁵

« **Accueille le conflit mais refuse définitivement d'être remis en cause dans ta fonction** ».

Parfois le manager n'est pas d'accord avec un/les collaborateurs(s) ou inversement... La notion de pensée globale ou individuelle peut s'exprimer par un phénomène d'évitement, de déni ou par une affirmation renforcée. Assumer cette responsabilité, garder à l'esprit que « *le poisson pourrit toujours par la tête* » et formaliser « **DIRE les choses** », pour être entendu, pour reformuler, pour autoriser l'expression des différents points de vues, des accords / désaccords.

✓ Bases de l' « Egoless Management ». « Le manager sans égo » traite du rapport à soi dans l'équipe, et du travail collaboratif boosté par le monde informatique.

- 1 Accepter les erreurs.
- 2 Vous n'êtes pas le code = le programme n'est pas toi et se fonde dans l'équipe.
- 3 Il y a toujours quelqu'un qui sait (saura) plus que vous.
- 4 Ne pas CORRIGER ou REECRIRE sans en REFERER aux autres.
- 5 Respecter celui qui ne sait pas !
- 6 Epouser le changement, seule constante de ce monde.
- 7 Le grade ne vaut rien, la compétence vaut tout.
- 8 Accepter la défaite, avec classe, mais se battre pour ses convictions.
- 9 Donner / rester HUMAIN.
- 10 Séparer le producteur du produit.

Expression des méthodes agiles, ici liées à l'informatique : responsabilité collective, réunions brèves et régulières « Scrum meeting ». Le principe de base « interactions humaines > processus ». Si on reprend « la notion de performance est produite par les processus » :

Interactions humaines > processus > performance

Les conditions de l'expression de la performance ne peuvent donc s'envisager sans une grande efficacité des interactions des acteurs du système. Si l'absence de processus pérenne n'empêche pas une performance ponctuelle (accidentelle), un manager en quête de performance collective mettra un point d'honneur à dynamiser les interactions des acteurs.

Par ailleurs, la visibilité du produit en chantier projet (et par extension du projet de performance) permet de livrer fréquemment, de récolter des feedbacks, et de bien s'adapter au changement.

⁵ Grand journaliste Prix Albert LONDRES en 1991 (affaire Farewell, agent double KGB). Directeur du site d'information du groupe France Télévision.

En parallèle, la notion de développement des réseaux sociaux d'entreprise répond au besoin du sens dans l'activité professionnelle. L'important est de veiller à se tenir à distance « l'infobésité », notamment en contrôlant les flux des mails, car trop d'infos tuent l'info.

✓ Jean-Claude SENAUD : « une équipe performante est une équipe complémentaire »

Jean-Claude SENAUD⁶ interpelle par son bon sens issu du compagnonnage : reconnaissance et attention mutuelle, où « **faire est plus important que dire** ».

« Remettre l'église au centre du village » se traduit par **faire confiance en répartissant les responsabilités**, faire des pauses pour faire le point, préparer et former en permanence pour accompagner les acteurs, respecter le schéma opérationnel « les techniciens proposent, les dirigeants choisissent » et surtout « **changer l'équipe qui gagne** » !

Jean-Claude SENAUD précise **qu'une équipe performante « est une équipe complémentaire, un bon cocktail composé d'un rêveur, d'un ouvrier, d'un architecte, d'un leader et d'un stimulateur »**, et il conclut la session par ces mots « **quand on construit un bâtiment, la question est : où sera placé le sapin le jour de Noël ?** », rappelant ainsi la puissance de la mise en œuvre collective d'un rêve partagé.

✓ Visionnage de vidéos

1. Développement de la pensée systémique : modélisation de la complexité de la vie.

<https://www.youtube.com/watch?v=nJmGrNdJ5Gw>

Judi matin, 9h : introduction à la gestion de l'action de pilotage de projet en milieu complexe

2. Accepter de poser un regard critique sur le totem Olympique : comment reprendre en main la légitimité du rêve Olympique ? Les enjeux liés à l'événement...

https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=KqmfnyGlgE

Judi midi, avant de quitter la salle = rester lucide, ne pas céder aux visions les plus pessimistes, mais les intégrer dans l'évaluation des représentations qui peuvent être véhiculées...

✓ Le point de vue d'un sociologue, Edgar Morin, sur la complexité :

« Du point de vue de la connaissance de l'action, les principes de la pensée complexe ne peuvent vous dicter un programme de connaissance, ils peuvent tout juste vous dicter une stratégie. Chercher à obtenir la vision la moins mutilée possible de la réalité

Ecologie de l'action, une idée importante : une action obéit plus à un jeu incertain d'interactions et de rétroactions qu'aux intentions de ceux qui l'accomplissent

Toute incitation à ne pas isoler une information, un objet de connaissance, toute incitation à le remettre dans son contexte peut aider ».

Discussion sur la notion d'assertivité

Rappel des principes évoqués en mode « prise de parole en public » sur le modèle « ni hérisson, ni paillason ».

Développement des 10 critères du leadership/ du pilote de projet :

- | | |
|-------------------------------|-------------------------|
| 1. CONSISTANCE | 6. RASSEMBLEUR |
| 2. ENGAGEMENT | 7. COMPETENCE TECHNIQUE |
| 3. COMBATIVITE / PERSEVERANCE | 8. ORGANISATION |
| 4. QUALITE D'ECOUTE | 9. STRATEGIE |
| 5. REMISE EN CAUSE | 10. RESEAU |

⁶ Directeur technique national de la fédération française de Judo

Quelques éléments clés dans le management

✓ Se connaître soi : apprécier ses compétences pour pouvoir manager au mieux

« Selon Le Boterf, quelle que soit la façon dont nous décrivons les compétences, elles n'acquièrent de signification que si un individu leur donne vie. Il convient également de mentionner qu'il existe une **différence entre la compétence nécessaire pour agir et les ressources requises.**

En effet, les ressources peuvent être externes – données, individus, organisations –, ou internes – connaissances, capacités, qualités, expériences, émotions, etc.-.

Le professionnalisme est alors l'aptitude à combiner les ressources disponibles pour mettre en œuvre des actions adaptées et cohérentes. »

Extrait TKIT « management des organisations »

Le management de projet va donc nécessiter pour vous :

- D'identifier vos motivations sur ce projet
- D'identifier votre capacité à gérer le temps (la planification, la distinction entre l'urgent et le non urgent, l'important et le non important...)
- D'identifier votre rapport au stress
- D'identifier votre rapport à la communication
- D'identifier votre gestion des individus (dans quel type de management êtes Vous ?)
- D'identifier vos capacités au changement et à l'adaptation

✓ La gestion des individus

La gestion et le management de projets sont rarement fait de manière isolée. A différentes étapes du processus, des interactions vont être nécessaires que ce soit avec les membres de l'équipe (si vous avez la responsabilité d'une équipe), la relation avec la hiérarchie ou les partenaires, publics qui seront associés à la démarche.

Il s'agit donc

- De réfléchir aux rôles et postures de l'ensemble des parties prenantes
- De connaître les points positifs et négatifs de chacun : qui peut-être moteur, réfractaire ou même réactionnaire ?
- De réfléchir à la relation que vous allez mettre en œuvre avec chacune de ses parties
- De déterminer les tâches et les missions qui seront dévolues à chacun
- De déterminer les formations ou informations nécessaires à l'équipe pour faire avancer le projet

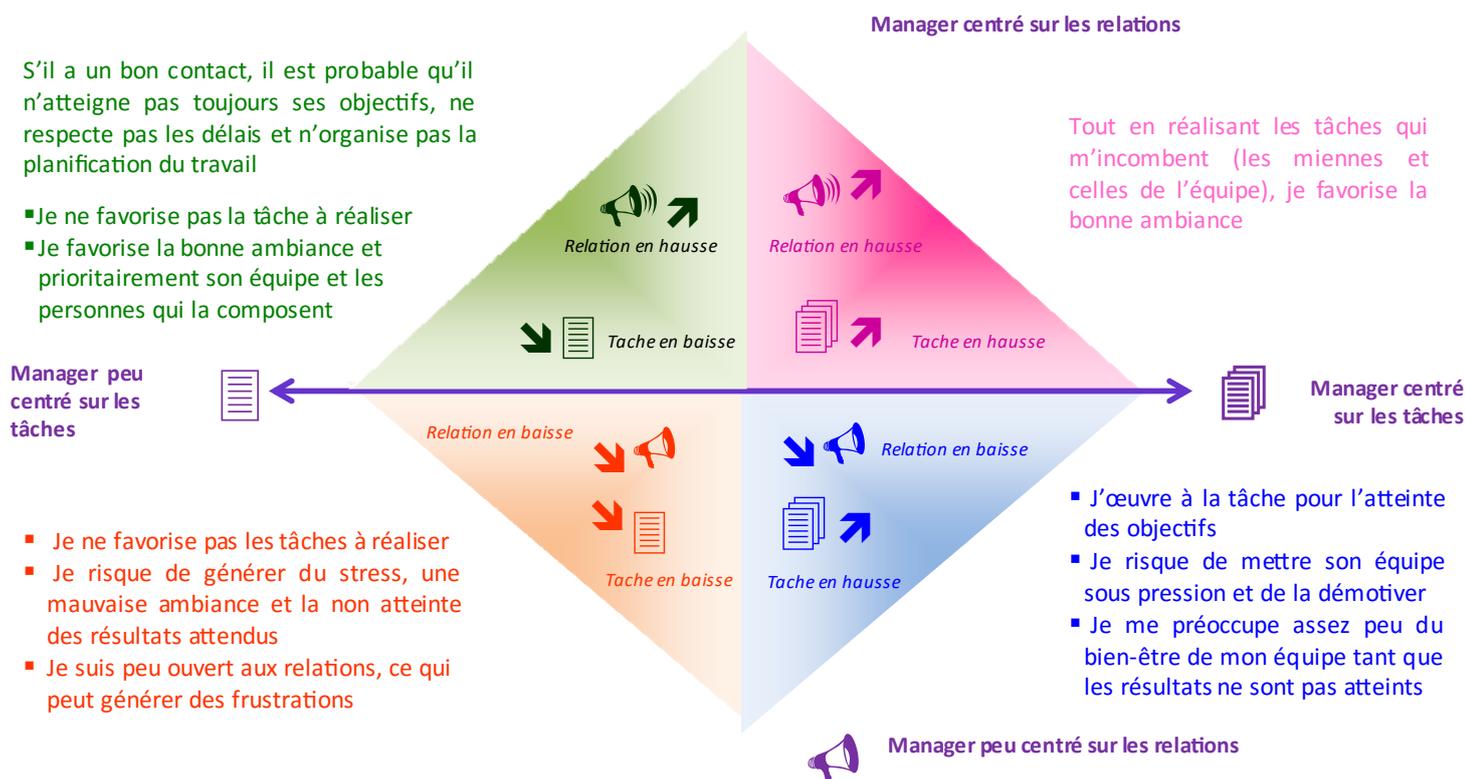
DEUX TENDANCES : ORGANISATIONNELLE OU RELATIONNELLE

Le manager d'une équipe peut privilégier la dimension plutôt ORGANISATIONNELLE ou RELATIONNELLE.

Le premier sera plutôt sur la tâche à accomplir. Le second privilégiera la relation avec son équipe et ses membres

	 dimension organisationnelle	 dimension relationnelle
Les deux tendances	Il MOBILISE l'équipe pour principalement atteindre les objectifs fixés, dans les meilleurs délais, tout en contrôlant la qualité et les coûts, à la recherche du meilleur résultat. Il œuvre à la bonne réalisation des tâches dans l'intérêt de l'ACM	Il privilégie la COOPERATION en favorisant les relations humaines, la participation et la motivation de son équipe, et une bonne communication. Il optimise les conditions de travail pour les rendre favorables et contribue au bien-être des INDIVIDUS.
Qui amènent à deux fonctionnements différents	<ul style="list-style-type: none"> Donner des instructions Énoncer les règles de fonctionnement Préciser les fonctions et les rôles de chacun Planifier les tâches Concevoir les objectifs Programmer le travail Atteindre et évaluer les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> Écouter et entendre Conseiller les collaborateurs Créer une ambiance qui favorise l'expression des compétences individuelles Associer les équipes à la prise de certaines décisions
Et parfois à certaines tentations 	MANAGER ORIENTE VERS LA TACHE <ul style="list-style-type: none"> Il peut avoir la tentation d'atteindre ses objectifs (avec ou sans l'équipe) au détriment du relationnel Il risque de mettre la pression sur son équipe, de créer des frustrations et/ou de créer une mauvaise ambiance 	MANAGER ORIENTE VERS L'INDIVIDU <ul style="list-style-type: none"> Il risque de ne pas réaliser les objectifs Il peut avoir des difficultés dans son positionnement et la mise en œuvre de son autorité dans la mesure où il cherche à faire plaisir et à se rapprocher de ses personnels

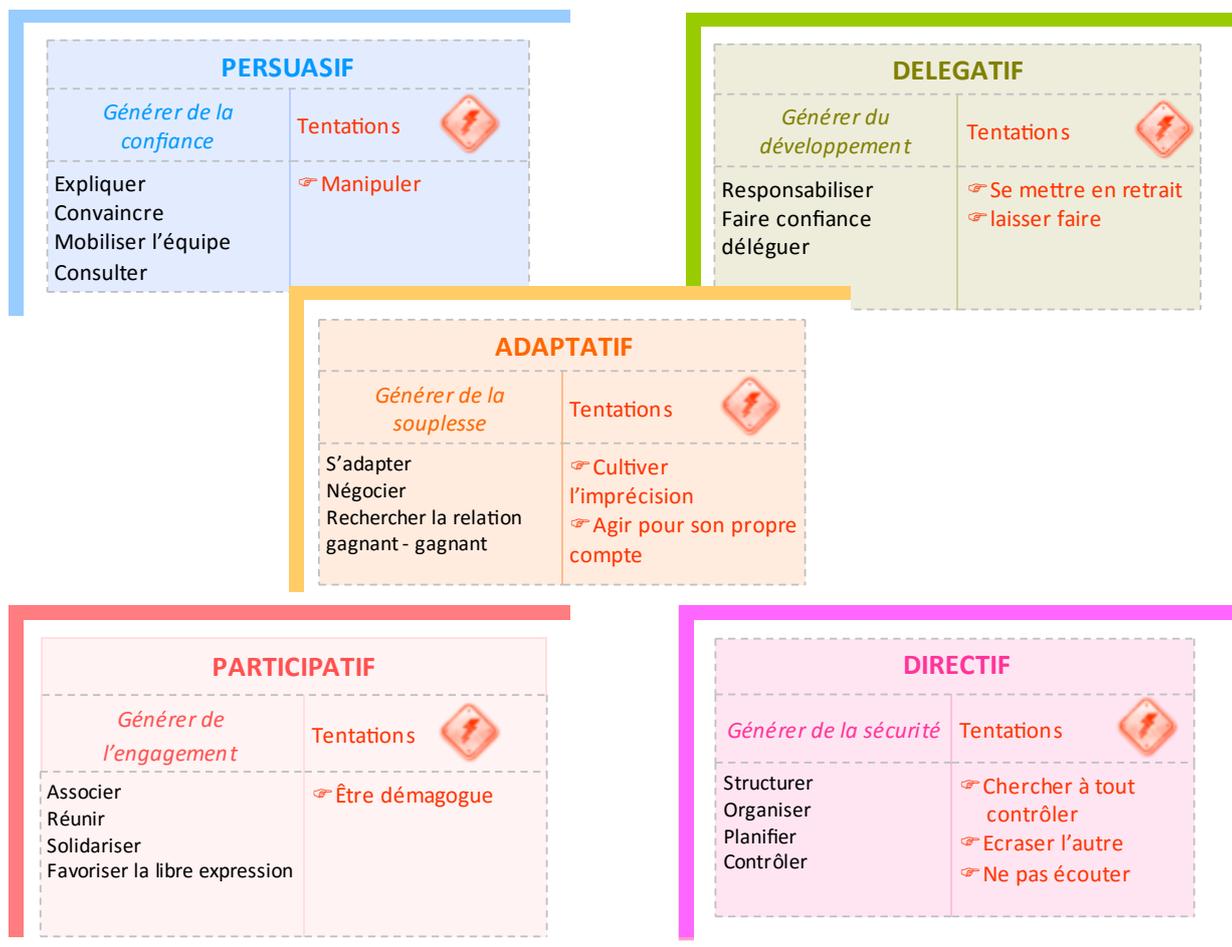
Les deux tendances présentées ci-dessus peuvent tout à fait se compléter. En effet, l'atteinte des résultats n'est pas contradictoire avec la prise en compte des besoins et attentes.



LES GRANDS STYLES DE MANAGEMENT

Que vous soyez plutôt centré sur la tâche ou sur les relations, il semble opportun d'adapter votre mode de management à votre équipe et aux individus qui la composent.

Cinq grands styles de management peuvent être repérés. Ils ne sont pas à eux seuls représentatifs du fonctionnement d'un manager mais peuvent apporter une réflexion sur la manière dont vous souhaitez appréhender votre fonction.



✓ La gestion des processus

▪ La gestion de l'organisation

Connaître son organisation, c'est aussi connaître les freins et les avantages dans la mise en œuvre de son projet.

Quelques exemples de questions (T KIT management des organisations)

Quel est l'objectif et quelle est la stratégie de l'organisation ?

Quelles politiques internes et externes influent sur son travail ?

Comment les diverses tâches sont-elles réparties entre les personnes concernées ?

Quel est le degré souhaitable ou nécessaire de spécialisation ou de concentration des tâches ?

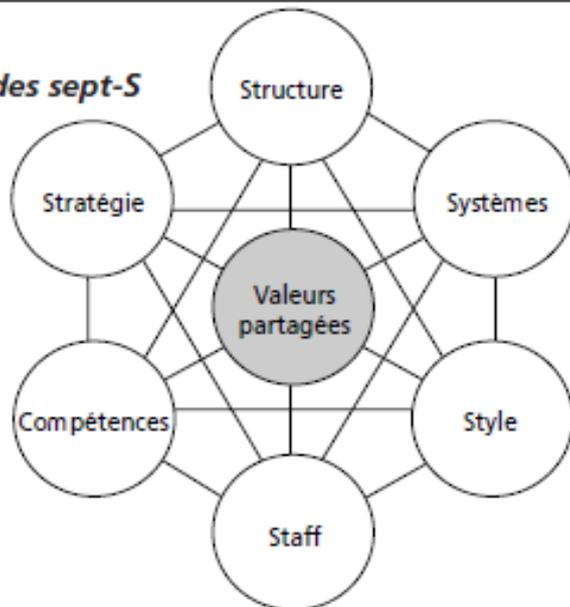
Combien d'établissements ou de sites sont-ils nécessaires au plan national ou international pour appliquer la politique et la stratégie de l'organisation ?

▪ La gestion des systèmes

La signification du terme de système réside dans la reconnaissance des organisations en tant qu'instances complexes et dynamiques, avec des interdépendances internes et externes.

Fig. 20:

Le modèle des sept-S



Source: Mullins, Laurie J. (1999) *Management and Organisational Behaviour*, p.863, 5th ed. London: Pearson Education. ISBN 0-273-63552-2

▪ **La prise de décisions**

Comment dans la mise en œuvre du projet, les processus de décisions vont être mises en œuvre ? Et quelle est la part de liberté de chacune des parties prenantes ?

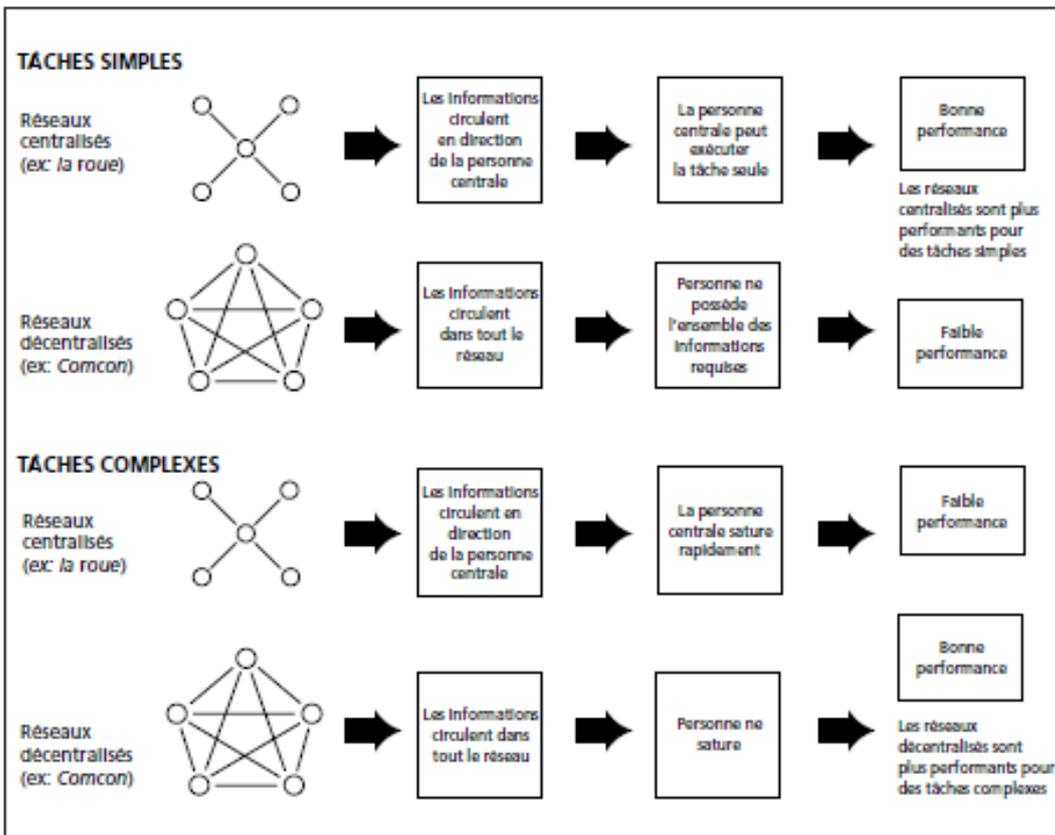
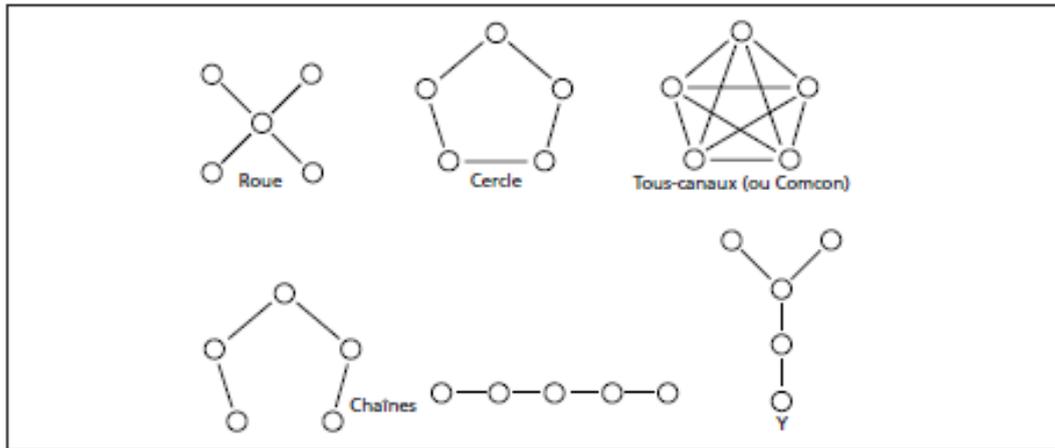
- Au niveau de la hiérarchie ?
- Au niveau du chef du projet ?
- Au niveau des membres de l'équipe projet ?
- Au niveau des partenaires ?
- Au niveau du public ?

▪ **La communication**

- A quel moment, on communique ?
- Que communique-t-on ?
- A qui communique-t-on ?
- Pourquoi communique-t-on ?
- Comment communique-t-on ?

(...)

Fig. 22: Les réseaux de communication



Source: Mullins, Laurie J. (1999) *Management and Organisational Behaviour*, p. 489-490, 5th ed. London: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2

▪ **La gestion de la planification et du suivi de projet**

- Comment fait-on pour s'assurer du bon déroulé du projet ?
- Par quels moyens ? (Réunions intermédiaires, bilans écrits...)

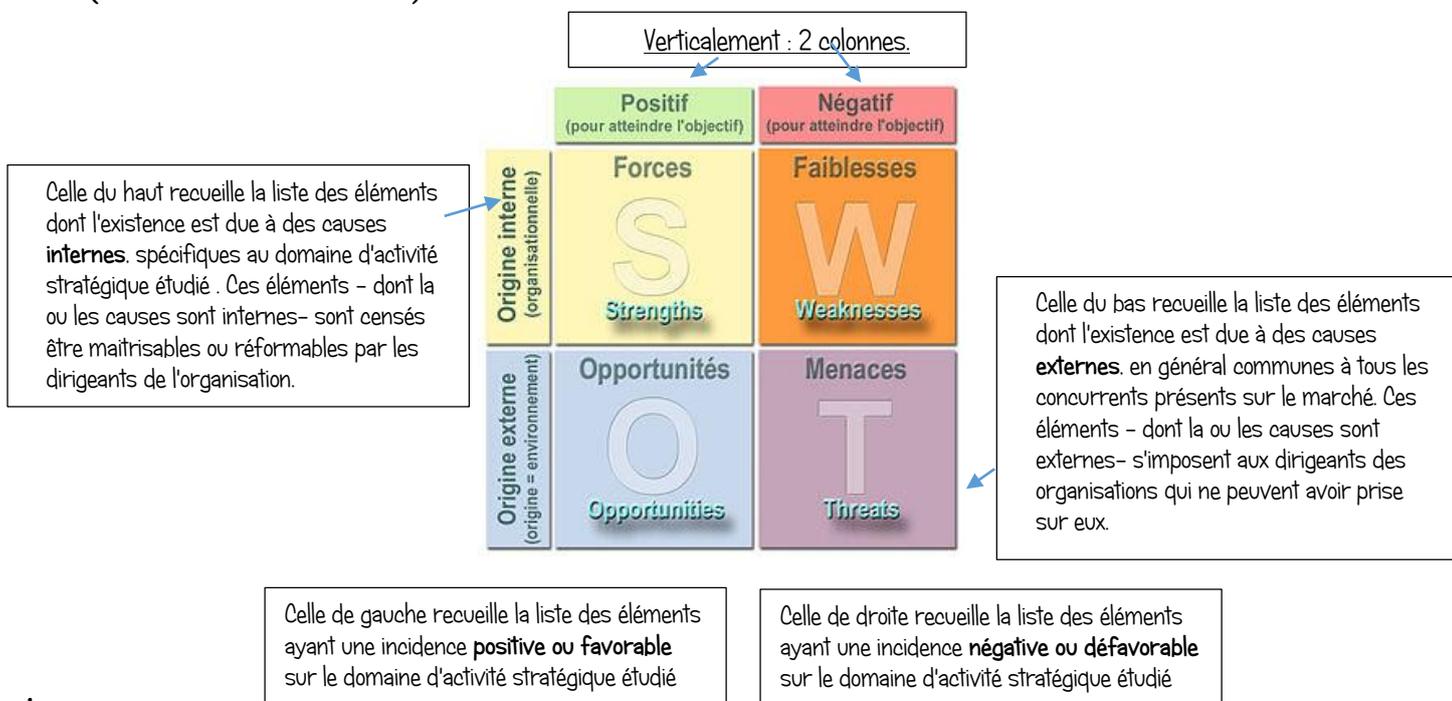
DES OUTILS POUR GERER DES PROJETS

Pour permettre l'émergence d'une problématique : SWOT

L'analyse SWOT ou matrice SWOT est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS ou SBU). Ce modèle a été élaboré dans les années 1960 par quatre professeurs de la Harvard Business School (Learned, Christensen, Andrews et Guth).

Le terme SWOT est un acronyme issu de l'anglais : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)..

Le résultat attendu se présente sous la forme d'un tableau comportant une grille composée de 4 grandes cases (cf. illustration ci-contre) :



La liste figurant dans chaque case ne doit pas compter trop d'éléments, sous peine de ne pas être véritablement la "synthèse" attendue. (en général la liste comprend 3 à 5 éléments. Au-delà de 7 éléments, s'interroger sur le caractère nécessaire de cette prolixité...). Par ailleurs, les meilleurs rédacteurs de matrice SWOT s'attachent à hiérarchiser les éléments listés dans chaque case :

- Dans la case "Forces", les éléments sont classés par intensité de force décroissante : les plus forts en tête de liste
- Dans la case "Faiblesses", les éléments présentant les faiblesses les plus importantes figurent en tête de liste.
- De même dans les cases "Opportunités" et "Menaces".

SWOT

POSITIF (pour atteindre l'objectif)	NÉGATIF (pour atteindre l'objectif)
FORCES	FAIBLESSES
1/ Connaissance parfaite du CDOS du réseau associatif 2/ Compétence interne du CDOS pour les formations (CRIB) 3/ Formations gratuites pour les JBFD	1/ Délais de mise en recensement des 10 JBFD (remontée de 10 JBFD au 15 janvier) 2/ Manque de temps d'information auprès des élus associatifs pour les impliquer dans le recensement des jeunes 3/ Pas de marge de manœuvre de la DDCC dans la mise en oeuvre des sessions de formation (Partie logistique)
OPPORTUNITÉS	MENACES
1/ Dispositif qui répondrait à un rajeunissement des élus associatifs 2/ Valoriser des jeunes bénévoles au sein de leur instance associative de part leur implication 3/ Mettre en place des cohortes de "nouveaux dirigeants" pronant ce dispositif	1/ Mouvement sportif difficilement mobilisable 2/ Information donnée au même moment que les réunions CNDS déjà très denses en contenu 3/ Public cible <u>difficilement mobilisable</u> pendant 10 sessions de formation 4/ S'adapter en terme de contenu au public

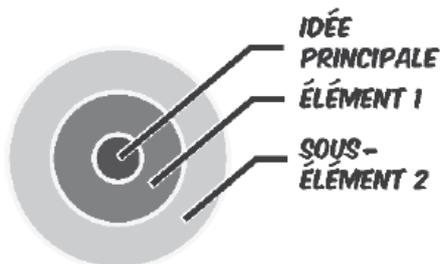
Des objectifs bien définis : SMART

METHODE SMART POUR VERIFIER QUE NOS OBJECTIFS SONT PLAUSIBLES

S spécifique, explicite
M mesurable + concret
A achevables, réalisable + attractif
R réalistes, axés sur le résultat
T temporellement définis, assorti d'un calendrier bien défini

Le travail programmé chasse les activités qui ne le sont pas. Les gens qui ont des objectifs utilisent ceux qui n'en ont pas.

Une manière de présenter ses objectifs 1 / crystal map



Selon la règle du chiffre 3, présenter ses idées sous la forme d'un triptyque les rend plus attractives. Cette règle vaut à la fois pour l'écrit comme pour l'oral ; par exemple, la devise de la République française : Liberté, Égalité, Fraternité

UN OUTIL POUR COMMUNIQUER SES OBJECTIFS : LE CRYSTAL MAPPING

Mark Wogan, son concepteur, a popularisé cet outil graphique formé de cercles. Naturellement, cette forme de représentation graphique est loin d'être nouvelle.

La crystal map est une structure visuelle simple. Une crystal map se compose de trois cercles concentriques. Cette structure simple permet de limiter la charge cognitive. En effet, les travaux du psychologue George A. Miller ont montré que notre mémoire de travail² peut retenir uniquement sept éléments plus ou moins deux. Naturellement, vous ne pourrez pas représenter toutes les informations sur une seule et même crystal map. Vous devrez en utiliser plusieurs, organisées sous forme de poupées gigognes. Visualiser vos objectifs à l'aide d'une crystal map vous amènera à les simplifier. Vous pouvez également imprimer votre crystal map pour la garder constamment sous vos yeux.

LE CRYSTAL MAPPING

ORGANISER UNE CAMPAGNE DE VISITES DANS LE CADRE DE L'ACCOMPAGNEMENT EDUCATIF

ASSOCIER LE MOUVEMENT ASSOCIATIF ET L'EDUCATION NATIONALE

15 VISITES A PLANIFIER SELON LES ACTIVITES (diversité) ET LES TRANCHES D'AGE (primaires et collégiens)



Une manière de présenter ses objectifs 2 : ARBRE A OBJECTIFS



Axe stratégique : Promouvoir et valoriser le fait sportif associatif et ses instances

Objectif Opérationnel : Siéger auprès des instances

Enjeu	Action identifiée	Description synthétique	Partenariats	Période
Le CROS joue son rôle de représentant institutionnel du mouvement sportif en siégeant auprès des différentes instances Il participe de façon plus générale à la réflexion et aux évolutions qui touche le sport régional	Représenter le mouvement sportif et échanger avec les partenaires	Le CROS siége auprès du CNDS, CRCA, CRESS, CESER, ... et entretient des échanges réguliers avec les partenaires : DRJSCS, Région.		
	Conférence régionale du sport	Dans le cadre de la création de la Conférence régionale du sport, le CROS est un acteur institutionnel et acteur de la réflexion au plan local.		

Un outil pour planifier (I) : la méthode QQOCQPP

La planification n'est pas tout et que le hasard est toujours présent. Cependant, tout particulièrement dans gestion du temps, rien de va sans un plan.

- 🕒 **La caractéristique principale de la planification est la dimension temps.**
- 🕒 **La planification est le remplacement du hasard par l'erreur**
- 🕒 **Il est impossible de tout planifier parfaitement**
- 🕒 **Il ne faut pas exagérer et vouloir tout planifier à la moindre virgule...**
- 🕒 **Il faut prendre le temps de planifier**

La planification se fait sur différentes périodes et plus les périodes sont courtes, plus la planification devra être détaillée. Comme vous avez divisé des objectifs plus étendus en objectifs partiels, vous devrez diviser dans la planification de grands projets et tâches en plus petits paquets de planification.

Les différents plans :

🕒 **Annuels**

Le planning annuel sert à saisir toutes les dates à prévoir à long terme, telles que les salons, les congrès, les sessions de formation, les états financiers trimestriels et annuels, les congés, les voyages d'affaires, etc. Vous devriez établir deux à trois Plannings annuels, y compris celui de l'année en cours. Gardez toujours à l'esprit vos plans de vie et pluriannuels. Transférez vos jalons de ces plans toujours aussi vers vos plans annuels respectifs.

🕒 **Mensuels**

Dans le plan mensuel, vous saisissez d'abord, à partir du planning de l'année, toutes les dates concernant le mois en question et les concrétisez autant que possible. Notez en abrégé toutes les visites et les réunions d'affaires et autres rendez-vous programmés. Bloquez du temps pour le travail important prévu pour que vous n'acceptiez plus d'autres engagements. Saisissez vos voyages d'affaires, y compris le temps de déplacement - car il arrive d'oublier un rendez-vous, puis, on se rend compte qu'on a complètement oublié de prévoir le temps de déplacement vers le prochain rendez-vous. Le planning mensuel vous donne un aperçu rapide de votre calendrier, vous permettant lors de la prise de rendez-vous de voir rapidement des plages horaires appropriées. Vous devriez établir douze plans mensuels, y compris celui du mois en cours.

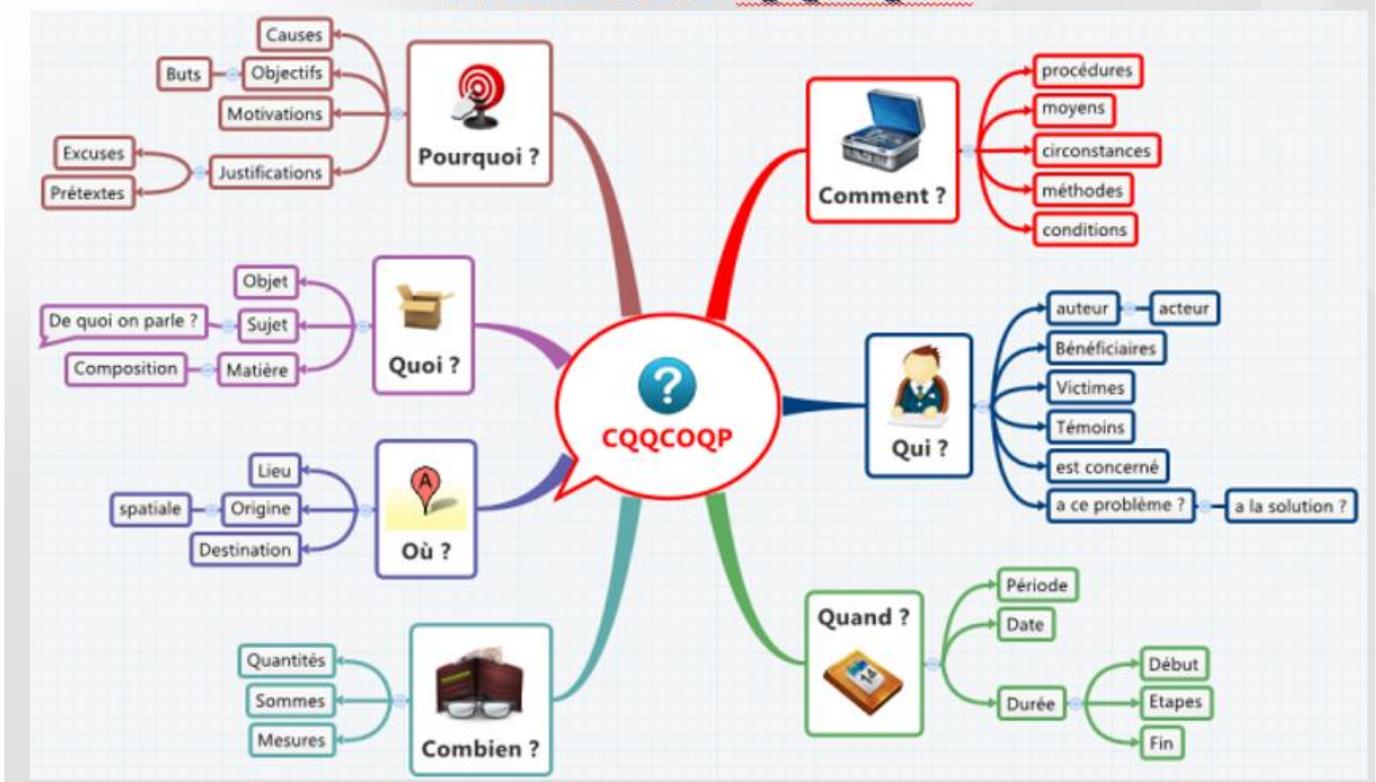
🕒 **Hebdomadaire**

Dans votre calendrier hebdomadaire, vous notez les contacts que vous prévoyez d'appeler ou qui ont annoncé leur appel, ceux à qui vous prévoyez d'écrire (lettre, fax ou e-mail) ou dont vous attendez un courrier, que vous souhaitez rencontrer ou qui souhaitent vous rencontrer. Notez-y également toutes les tâches et autres activités de la semaine.

Lettre	Question	Sous-questions	Exemples
Q	Qui ?	De qui, Avec qui, Pour le compte de qui...	Responsable, acteur, sujet, cible...

Q	Quoi ?	Quoi, Avec quoi, en relation avec quoi...	Outil, objet, résultat, objectif...
O	Où ?	Où, par où, vers où...	Lieu, service...
Q	Quand ?	tous les quand, à partir de quand, jusqu'à quand...	Dates, périodicité, durée...
C	Comment ?	de quelle façon, dans quelles conditions, par quel procédé...	Procédure, technique, action, moyens matériel...
C	Combien ?	Dans quelle mesure, valeurs en cause, à quelle dose...	Quantités, budget...
P	Pourquoi ?	Cause, facteur déclenchant	Justification par les causes qui ont amené à... (la « raison » d'être, la croyance)
	Pour quoi ?	Motif, finalité, objectif	Justification par le souhait, l'ambition, la prévision...

MÉTHODE CQQCOQP



Un outil pour planifier (2) : Le planning sous Excel

Il existe plusieurs propositions de modèles sur Excel que vous pouvez télécharger et adapter en lien avec votre projet.

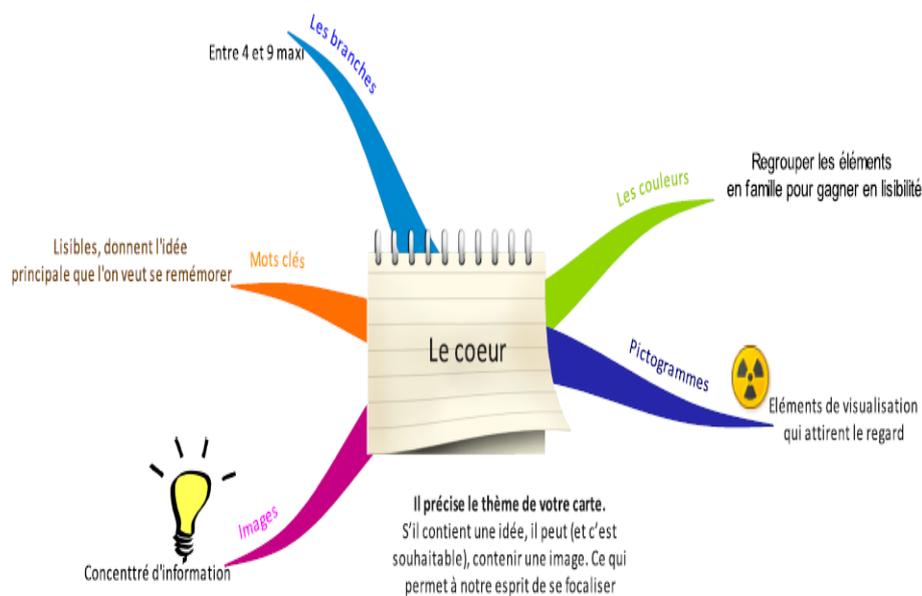
Pour présenter le projet dans sa globalité 1 : la MIND MAP

Tony Buzan créa le mind mapping sur cette théorie des deux cerveaux (voir onglet 1). Pour lui, la carte mentale sollicite les 2 cerveaux : Le gauche pour les mots, l'arborescence et l'aspect hiérarchique ; le droit avec les images, les couleurs, les émotions.

- 🕒 La lecture est circulaire
- 🕒 Les informations sont spatialisées (toute sur une même page)
- 🕒 Les informations sont classées de trois manières possibles : associative, hiérarchique, chronologique
- 🕒 Le recours aux images pour mieux mémoriser

Réaliser une carte mentale

1. **Le cœur** : Il précise le thème de votre carte. S'il contient une idée, il peut (et c'est souhaitable), contenir une image. Ce qui permet à notre esprit de se focaliser.
2. **Les branches** : Il est nécessaire de limiter le nombre de branches si l'on souhaite mieux mémoriser les informations. Entre 4 et 9 éléments maxi ! Les ramifications devront être elles aussi limitées.
3. **Utiliser principalement des mots clés**
4. **Utiliser des couleurs** : L'utilisation de couleurs permet soit de regrouper des informations (par thématique, par famille...) soit de gagner en lisibilité (ce qui signifie qu'il ne faut pas non plus abuser des couleurs).
5. **Utiliser des images (appel au cerveau droit)**
6. **Utiliser les pictogrammes** : Il s'agit de croquis, d'éléments de signalisation (un point d'exclamation dans un triangle) qui nous aident dans la visualisation d'une carte. Chacun pourra faire état de sa créativité.
7. **Possibilité d'utiliser des liens graphiques** : Il s'agit ici de connecter les idées entre elles et de créer les interactions souhaitées.



La MAIA Demain

Objectifs

Être au service des associations

- Répondre aux besoins
 - Accueillir
 - Accompagner
 - Écoute et conseil
 - centre de ressources
 - Informer
 - Former
 - Mettre en réseau
 - thématique
 - géographique

Public cible

- Associations
 - Bénévoles
 - Volontaires
 - Salariés
- Relais d'information
 - Collectivités locales
 - CRIB, PAVA
 - Autres : OMS ...
- Personnes ressources
 - Experts
 - Correspondants Etat

Repérer les besoins en formation

- Enquêtes de terrain
- Questionnaires

Accueillir

- Greffe des associations
- DDVA - JSVA
- CRIB - PAVA...

Accompagner

- Créer un réseau de personnes ressources (collectivités locales ?)
- Identifier et réunir les correspondants Etat
- Informer et alimenter les relais d'information
- Créer et communiquer sur les outils
 - Notices
 - Déclaration asso
 - Autres
 - Portail de la vie associative
 - Newsletter

Proposer de l'information en lien avec les besoins

- Aux associations
- Aux relais d'information
- Aux correspondants Etat

Proposer des formations en lien avec les besoins

- calendrier de formation MAIA

Modalités de travail du groupe d'appui

Objectifs

- Favoriser les échanges
- Élargir le groupe d'appui

Moyens

- Humains
 - réunions
 - temps conviviaux
 - informel
 - mails
- Financiers

Approche territoriale

- Proximité
- Niveau supra régional

Recherche efficacité

- Temps
- Mailing pertinent et actualisable

Groupe d'appui

Etat

- DDCSPP (jeunesse et sports)
- Autres services : DDT, URSSAF, DIRECTE...

Associations

- Du champ jeunesse et sports
 - FDMJC
 - Ligue de l'enseignement
 - CDOS
 - APASSE 10
- Du champ sanitaire et social
 - URIOPSS
 - Autres : UDAF, CIDFF
- "généralistes"
 - Génération mouvement
 - ADMR
 - Collectif Familles Rurales
 - CRESCA
 - France Bénévolat
 - Autres

Pour présenter le projet dans sa globalité 2 : la FICHE PROJET

Rédaction

date :

FICHE PROJET :

ETAT DES LIEUX		
Constat		<p>Quelle est la commande institutionnelle ? Demande du Préfet, du directeur de la DD-DR, instruction, DNO ?.. Textes de référence si nécessaire</p>
Diagnostic	Territoire	<p>Quel est mon territoire d'intervention ? milieu rural, urbain ? Le périmètre de mon intervention ? : communal, intercommunal, départemental, régional ?</p>
	Partenaires	<p>Quels sont les partenaires qui pourraient être associés d'emblée au diagnostic et à la future action ? associations, collectivités locales, institutions (services de l'Etat, CAF, MSA...) Quels sont les partenaires qu'il me faudra convaincre ou toucher pour que la commande puisse se réaliser ?</p>
	Public	<p>Quel est le public cible ? (Tranche d'âge, caractéristiques socio-économiques, problèmes identifiés ...) Est-il présent sur mon territoire d'intervention ? Est-il facilement mobilisable ? (Oui, non, pourquoi ?)</p>
	Besoins	<p>Au vu de mon territoire, de mes partenaires et de mon public cible, quels besoins puis-je identifier ? Comment puis-je m'assurer des attentes spécifiques ? : par des rencontres, des questionnaires, des entretiens, des enquêtes déjà menées, des statistiques ? Qu'est-ce qui me semble prioritaire et en lien avec la commande institutionnelle ?</p>
Problématiques	Opportunités	<p>Quelles sont les opportunités externes à mon administration que j'ai pu repérer ? Sont-elles en lien avec la commande institutionnelle ? (Ou pourrais-je les utiliser plus tard pour un autre projet ?)</p>
	Menaces	<p>Y'a-t-il des réfractaires au projet ? (élus)</p>
	Faiblesses Contraintes	<p>Quelles sont les contraintes ? (en termes de temps, de moyens humains, de moyens matériels ou financiers ?)</p>
	Forces	<p>Quels sont les points ou personnes ressources au sein du service qui vont me permettre d'avancer plus vite dans la mise en œuvre ? (Projet déjà en cours qu'il faut développer ou personne qui a déjà mené ce projet sous une autre forme)</p>
	Améliorations	<p>Quels sont les points qui doivent faire l'objet d'une amélioration ? les publics ou les partenaires ont-ils exprimé des besoins particuliers ?</p>
	Hypothèses	<p>Quelle proposition je peux faire qui permettrait d'améliorer la situation actuelle ?</p>

LE PROJET : PILOTAGE ET MISE EN ŒUVRE

LES OBJECTIFS

Enjeu –finalité			
Objectifs stratégiques Généraux			
Objectifs opérationnels	Objectif 1 (et sous objectifs)	Objectif 2	Objectif 3
Les validations	Qui valide mon projet ? ma hiérarchie ? Dois-je faire valider les objectifs par un comité de pilotage ? (Sauf s'ils ont été co-construits, la validation se fait automatiquement)		
Les réajustements	En lien avec la validation ? les objectifs doivent revus ? (trop ambitieux ? pourquoi ? pas assez compréhensibles etc...)		
L'identification des risques	Cette première phase peut permettre de mettre en exergue des risques qui n'avait pas été identifié auparavant.		

LE PLAN D'ACTION – LES PLANS D'ACTION

Objectif 1			
Sous objectifs	Sous-objectif 1	Sous-objectif 2	Sous-objectif 3
Taches à réaliser Qui ?	Réservation salle - secrétaire Prise de contacts – conseiller (...) Estimation du temps de travail		
Jalons – dates et évènements butoirs	Tel ensemble de tâches doit être réalisé pour telle date Une conférence doit être organisée à cette date !		
Livrables	Actes de la conférence		
Les aspects financiers	Produits et charges Cout intervenant Eléments du BOP ...	Produits et charges	Produits et charges
Echéancier ou retro planning	Juin 2016 : actes de la conférence à envoyer (...) (...) Mai 2016 : conférence (...) (...) Octobre 2015 : début du projet		
Validation hiérarchique et réajustements	Au moment de la mise en œuvre du projet		

LE PILOTAGE	
Qui pilote ?	<i>Pilotage d'un service unique ? d'un PTP ou choix d'un équipe projet avec un animateur ?</i>
Quels sont les partenaires ?	<i>Collectivités locales, institutions, associations, service de l'Etat Qui fait quoi ? Quel est le rôle de chacun ?</i>
Les modalités d'organisation	<i>Comment va être organisé la répartition des tâches ? Comment les points d'étape vont-ils être menés ? (réunions, par mail, stands up) Avec quels outils ? Que faut il vérifier ? (les résultats, la participation du public ?) Comment va se dérouler l'évaluation formative ? ...</i>
QQOCQPP	

LE PLAN DE COMMUNICATION	
Communication interne	<i>Dois-je informer mes collègues de la mise en œuvre du projet (oui, quoi, pourquoi ?) Ex : la secrétaire qui peut aussi assurer le suivi du dossier quand je suis en congés... Stratégie de communication en direction de la presse et en lien avec la procédure institutionnelle (il faut donc la connaître la procédure avec la Préfecture et quels médias peuvent être utilisés : facebook, radio etc...)</i>
Communication externe	<i>Préparer des communiqués de presse (connaître la trame) Préparer des dossiers de presse Recenser les médias locaux (...)</i>
Validation hiérarchique et réajustements	<i>Au moment de la mise en œuvre du projet pour les réajustements</i>

LE PROJET D'EVALUATION	
L'évaluation des objectifs	<i>Quels sont les critères et quels indicateurs ? Efficacité : écarts entre objectifs et résultats Analyse</i>
L'évaluation des moyens	<i>Quels sont les critères et quels indicateurs ? Efficience Est-ce que la coordination a bien fonctionné ? (oui, non, pourquoi ?) - Combien de réunions (quantitatif) - Combien de participants aux réunions ? - (...)</i>
L'évaluation de l'impact	<i>Quels sont les effets inattendus de l'action ? (à vérifier après le projet) (...)</i>

Exemples de projets en annexe

GERER UN PROJET EN METHODE AGILE

Définitions et principes

✓ Des définitions en vrac

« Le terme "agile" définit une approche de gestion de projet qui prend le contre-pied des approches traditionnelles prédictives. La notion même de "gestion de projet" est remise en question au profit de "gestion de produit". De façon à raisonner davantage "produit" que "projet". Après tout l'objectif d'un projet consiste bien à donner naissance à un produit.

L'approche Agile propose au contraire de réduire considérablement voire complètement cet effet tunnel en donnant davantage de visibilité, en impliquant le client du début à la fin du projet et en adoptant un processus itératif et incrémental. Elle **considère que le besoin ne peut être figé et propose au contraire de s'adapter aux changements de ce dernier. Mais pas sans un minimum de règles.** »

<http://www.agiliste.fr/introduction-methodes-agiles/>

« Les méthodes agiles sont des groupes de pratiques de pilotage et de réalisation de projets. Initialement dédiées au développement en informatique (conception de logiciel), leur champ d'application s'élargit régulièrement. Elles ont pour origine l'Agile manifesto. Rédigé en 2001, celui-ci consacre le terme d'« agile » pour référencer de multiples méthodes existantes. Les méthodes agiles se veulent plus pragmatiques que les méthodes traditionnelles. **Elles impliquent au maximum le demandeur (client) et permettent une grande réactivité à ses demandes. Elles visent la satisfaction réelle du client en priorité aux termes d'un contrat de développement.**

Les méthodes agiles reposent sur une structure (cycle de développement) itérative, incrémentale et adaptative. Elles doivent respecter quatre valeurs fondamentales déclinées en douze principes desquels découlent une base de pratiques, soit communes, soit complémentaires. »

https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_agile

✓ Quatre valeurs fondamentales

Les méthodes agiles prônent 4 valeurs fondamentales (entre parenthèses, les citations du manifeste) :

- **L'équipe** (« Les individus et leurs interactions, plus que les processus et les outils ») : dans l'optique agile, **l'équipe est bien plus importante que les outils** (structurants ou de contrôle) ou les procédures de fonctionnement. Il est préférable d'avoir une équipe soudée et qui communique, composée de développeurs (éventuellement à niveaux variables), plutôt qu'une équipe composée d'experts fonctionnant chacun de manière isolée. La communication est une notion fondamentale.
- **L'application** (« Des logiciels opérationnels, plus qu'une documentation exhaustive ») : il est vital que l'application fonctionne. Le reste, et notamment la documentation technique, est une aide précieuse mais non un but en soi. **Une documentation précise est utile comme moyen de communication.** La documentation représente une charge de travail importante, mais peut pourtant être néfaste si elle n'est pas à jour. Il est préférable de commenter abondamment le code lui-même, et surtout de transférer les compétences au sein de l'équipe (on en revient à l'importance de la communication).

- **La collaboration** (« La collaboration avec les clients, plus que la négociation contractuelle ») : le client doit être impliqué dans le développement. On ne peut se contenter de négocier un contrat au début du projet, puis de négliger les demandes du client. **Le client doit collaborer avec l'équipe et fournir un compte rendu continu sur l'adéquation du logiciel avec ses attentes.**
- **L'acceptation du changement** (« L'adaptation au changement, plus que le suivi d'un plan ») : **la planification initiale et la structure du logiciel doivent être flexibles afin de permettre l'évolution de la demande** du client tout au long du projet. Les premières livraisons du logiciel vont souvent provoquer des demandes d'évolution.

✓ 12 principaux généraux

Ces quatre valeurs se déclinent en 12 principes généraux communs à toutes les méthodes agiles :

1. La plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à forte valeur ajoutée. (Ce principe est superflu dans cette théorie)
2. Le changement est accepté, même tardivement dans le développement, car les processus agiles exploitent le changement comme avantage concurrentiel pour le client.
3. La livraison s'applique à une application fonctionnelle, toutes les deux semaines à deux mois, avec une préférence pour la période la plus courte.
4. Le métier et les développeurs doivent collaborer régulièrement et de préférence quotidiennement au projet.
5. Le projet doit impliquer des personnes motivées. Donnez-leur l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et faites leur confiance quant au respect des objectifs.
6. La méthode la plus efficace pour transmettre l'information est une conversation en face à face.
7. L'unité de mesure de la progression du projet est un logiciel fonctionnel (ce qui exclut de comptabiliser les fonctions non formellement achevées).
8. Les processus agiles promeuvent un rythme de développement soutenable (afin d'éviter la non qualité découlant de la fatigue).
9. Les processus agiles recommandent une attention continue à l'excellence technique et à la qualité de la conception.
10. La simplicité et l'art de minimiser les tâches parasites, sont appliqués comme principes essentiels.
11. Les équipes s'auto-organisent afin de faire émerger les meilleures architectures, spécifications et conceptions.
12. À intervalle régulier, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis accorde et ajuste son processus de travail en conséquence.

✓ Pratiques communes à l'ensemble des méthodes agiles

Les pratiques communes liées aux ressources humaines

- Participation de l'utilisateur final aux groupes de travail.
- Groupes de travail disposant du pouvoir de décision.
- Autonomie et organisation centralisée de l'équipe (motivation).
- Spécification et validation permanente des Exigences.

Les pratiques communes liées au pilotage du projet

- Niveau méthodologique variable en fonction des enjeux du projet.
- Pilotage par les enjeux et les risques.
- Planification stratégique globale basée sur des itérations rapides.
- Réalisation en jalons par prototypage actif itératif et incrémental.
- Recherche continue d'amélioration des pratiques.

Les pratiques communes liées à la qualité de la production

- Recherche d'excellence technique de la conception.
- Vision graphique d'une modélisation nécessaire et suffisante.
- Vision de la documentation nécessaire et suffisante.
- Normes et techniques raisonnables de qualité du code (métrique).
- Architecture à base de composants.
- Gestion des changements automatisés.

Quelques idées clés



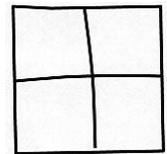
Extraits du stage du mois d'avril 2016 – FIS – Sacha LOPEZ – Work Lab

Quelques clés pour faire un travail de groupe

✓ Collectivement, on est meilleur que des experts

✓ Collectivement, on est plus créatif

La procédure complète de passation de ce test est longuement décrite dans l'introduction à la troisième partie de L'Intelligence créative : « Le problème du carré : un test d'évaluation de QIC (Quotient d'intelligence Créative) individuel et collectif »

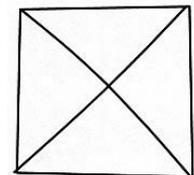


En voici un extrait qui en résume l'esprit.

Vous prenez un carré.

Combien voyez-vous de façons différentes de diviser ce carré en quatre parties identiques (c'est-à-dire de même forme et de même surface) et superposables (c'est-à-dire que vous ne pouvez pas les retourner, mais seulement les faire glisser les unes sur les autres), et sans laisser de chute ?

Pour être prises en compte ces différentes façons de diviser ce carré doivent être RADICALEMENT différentes, c'est-à-dire apporter quelque chose de nouveau et ne pouvoir pas être déduite d'une autre solution. Par exemple, les deux dernières solutions données ci-dessous à titre d'exemple, les solutions C et D, sont données par certains comme n'étant qu'une seule et même solution, l'une pouvant faire penser à l'autre.



http://www.intelligence-creative.com/260_test_du_carre.html

✓ Ensemble, on peut aussi être très « cons »

- **Conformisme du groupe** : faculté à s'aligner sur le groupe pour ne pas sortir du groupe. (70% des personnes)

Expérience Ash

Solomon Asch invita un groupe d'étudiants (entre 7 et 9) de 17 à 25 ans à participer à un prétendu test de vision auquel avaient auparavant été soumis des sujets témoins qui n'eurent aucun mal à donner toujours la bonne réponse. Tous les participants étaient complices de l'expérimentateur, L'expérience avait pour objet d'observer comment cet étudiant (le sujet « naïf ») allait réagir au comportement des autres. Les résultats de cette expérience ont montré que la plupart des sujets répondaient correctement, mais qu'un grand nombre (36,8 %), perturbés, finissait par se conformer aux mauvaises réponses soutenues à l'unanimité par les complices. Les sujets étaient même amenés à soutenir des réponses allant contre l'évidence et leur propre vue.

- **Effet Janis** = phénomène dit de « pensée groupale » ou « pensée moutonnaire ».

L'effet « Janis » tendrait à se constituer lorsqu'un groupe vise à établir un consensus sur la solution la plus acceptable pour sauvegarder la cohésion du groupe et éviter les discussions susceptibles d'être sources de conflit. Un certain climat de complicité cherche à s'instaurer dans le groupe. Les membres évitent de prendre des initiatives ou de suggérer des contre-hypothèses. La solution préférée initialement par le groupe est soutenue de façon sélective. Le groupe aveuglé par ses préjugés est victime de l'esprit de corps qui tend à étouffer toute pensée critique indépendante.

<p><u>5 conditions prédisposent à cet effet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - la cohésion élevée du groupe ; - l'isolement par rapport au corps social ou à d'autres groupes ; - l'absence de définition de la méthode dans le travail du groupe ; - le leadership très directif ; - la situation globale anxiogène et stressante 	<p><u>2 symptômes principaux émergent :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - l'illusion collective : illusions de moralité, de rationalité, d'unanimité et d'invulnérabilité du groupe - la censure collective qui s'applique à soi-même et aux autres 	<p><u>4 caractéristiques signent les décisions prises par effet « Janis » :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - la pauvreté de l'information recherchée ; - les biais et les distorsions dans le traitement de l'information et la définition des objectifs ; - l'absence de prise en compte des risques potentiels que la décision comporte ; - le manque de recherche d'alternatives logiques et cohérentes.
---	--	---

Pour qu'un groupe cohésif évite cet effet, il doit accepter les divergences, les désaccords et ne pas rejeter les arguments neufs et les solutions originales.

La psychologie des groupes - Alain Blanchet Alain Trognon - Nathan Université 128

Conseil : avoir l'avis de chaque personne et faire jouer la simultanéité

✓ La co-construction

$$E = Q \times A$$

$$E = Q * A$$

Efficacité idée Qualité Adhésion

Attention !:

- Globalement, on est toujours d'accord avec ses idées
- Syndrome du château de sable et l'effet sniper : on a toujours tendance à relever ce qui ne va pas

✓ Le levier du jeu

- Les jeux vidéos représentent plus de part de marchés que le cinéma et la musique réunies
- Faire passer des messages et remettre la notion de plaisir au centre du projet

✓ Le post-it

- Arme contre le conformisme
- Effet régulateur
- Façon de réorganiser les idées
- Ultra visuel
- Réguler le temps de parole

✓ La taille du groupe = idéalement entre 8 et 12 personnes

✓ Le time boxing : délimiter le temps de travail

- Chronométrer
- Pallier à la loi de Parkinson
- Une façon d'aller à l'essentiel

LOI DE PARKINSON

« Plus on a de temps, plus on prend »

Cyril Northcole Parkinson,
historien britannique - 1958

✓ Mise en situation

DÉCOUVRIR L'AGILITÉ

PAR ÉQUIPE :

MATÉRIEL : PAPIER,
JEU DE CARTES,
DÉS, BALLONS



LES PLANS



UN TABLEAU DE TÂCHES
(MANAGEMENT VISUEL)

A	EN	TERM
TE	COUR	INE

- Un porteur d'exigences
- Une réalisation de 3 séquences
- A la fin de chaque itération : des cérémonies



Comment améliorer le fonctionnement de l'équipe ?

Chacun réfléchit de façon individuelle pendant 5 minutes sur post-it (1 idée = 1 post-it). On doit renseigner au moins une idée pour chaque catégorie. Assurez-vous que ces idées soient écrites en lettres capitales pour faciliter l'exploitation des résultats par la suite.

On continu : tout ce qui marche bien dans la situation actuelle

On arrête : tout ce qui n'apporte rien ou qui est plus coûteux que le bénéfice retire.

On tente : toutes les idées neuves à essayer pour répondre à la problématique.

A tour de rôle les participants viennent présenter leurs réflexions au groupe. Les autres parties prenantes peuvent alors réagir et enrichir cette réflexion.

Retours collectifs

- Répartition des tâches et absence de concentration
- Gestion du stress
- Organisation instinctive
- La difficulté majeure. on l'a mise de côté
- Faire ce que l'on sait faire. ce que l'on croit savoir faire
- S'organiser de manière simple

✓ Les rôles des individus

- **La répartition des rôles est différente**

- le client est intégré dans le projet et vérifie en permanence l'avancée du projet

- **Le chef de projet**

Facilitateur. Il met en place les conditions pour que l'équipe projet réussisse. Il lève les freins et il ne définit pas les rôles de chacun. Fonctionne bien jusqu'à 10 personnes.

- **Les artefacts**

A faire	En cours	Terminé

- **Les cérémonies**

- les stands-up : point sur avancement du projet très court et moyen pour faire circuler l'information rapidement

- boucle d'amélioration continue / retrospective : temps où on se dit « on continue », « on arrête » « on tente ». Les faire régulièrement et se poser la question de ce que l'on change dans le fonctionnement de l'équipe projet.

Le management visuel : « le radiateur d'infos »

Afficher les indicateurs pour que ce soit diffusé à tout le monde.

Il vaut mieux commencer de façon simple

Définir le niveau d'informations que l'on souhaite faire passer

Sur la gestion de l'équipe à distance : <https://trello.com/>

Un outil pour matérialiser : la
METHODE KANBAN



EN GUISE DE CONCLUSION :

LOTHAR J. SEIWERT

« L'important est de savoir dans quelles tâches on investit son temps, et donc sa vie. Ce n'est qu'en donnant plus de sens à ses actes qu'on peut non seulement gérer son temps, mais aussi gérer sa vie. »

ANNEXES

EXEMPLE DE PROJETS

✓ Développement du service civique au sein d'une DDCSPP (CEPJ)

Le préalable : un état des lieux	
1. Le constat commande institutionnelle	Mise en œuvre en 2010, orientations 2016, multiplier les offres de missions *2
2. Diagnostic	
Situation/problème	Partir de 60 jeunes à 120 en une année
Questionnement	Plan qualitatif et plan quantitatif
Recueil d'informations	Statistiques élisa
Territoire	Petit département, peu de jeunes, potentiel de structures à agréé relativement limité
Réseaux partenaires	Lien avec agréments nationaux
Publics cibles	Jeunes de moins de 25 ans, handicap, politique ville, collectivités locales
3. Besoins : « ce qui est nécessaire »	
Définir les besoins réels et prioritaires	
4. Problématiques	
hypothèse	Au Vu des moyens humains, Peut on assurer un développement quantitatif et en même qualitatif ?
Le projet : pilotage et mise en œuvre	
1. Définir ses objectifs	
enjeu	Réponse à l'objectif national
3 objectifs stratégiques	1, développer le nombre de structures agréées 2/ développer le nombre de jeunes réalisant une mission 3/ Assurer un développement qualitatif
Objectifs opérationnels	3/ assurer un développement qualitatif : 3,1 proposer un programme continu de formation civique et citoyenne 3,2 assurer un contrôle en permanence par la rencontre des volontaires et des structures 3,3 développer la reconnaissance des jeunes dans leur engagement
L'identification des risques	Nombre de jeunes potentiels, agréments nationaux en concurrence, moyens humains mobiisés
Objectif 1	3,1 proposer un programme continu de formation civique et citoyenne
Sous objectifs	3,1,1 mobiliser les structures d'accueil dans l'élaboration du programme 3,1,2 communiquer auprès des volontaires et des structures sur le programme
Taches à réaliser	Organiser une réunion , réaliser des outils de communication, centraliser les informations, réaliser des attestations...
Qui ?	CEPJ, structures d'accueil
Jalons – dates et évènements butoirs	1 envoi mensuel par mail aux volontaires, a chaque trimestre 1 attestation
Livrables	Outils de communication - réalisation des formations (dossiers volontaires)

Les aspects financiers	
Echéancier ou retro planning	Janvier 2016 : envoi des mails
Validation hiérarchique et réajustements	Validation par le chef de service lors de l'entretien
3. Le le pilotage du projet	
Qui pilote ?	CEPJ - DDCSPP
Quels sont les partenaires ?	Ensemble des structures d'accueil + DRJSCS
Les modalités d'organisation	Mail
4. Plan de communication	
Communication interne	Information lors des réunions de service, info à l'accueil
Communication externe	Communication auprès des structures d'accueil
Validation hiérarchique et réajustements	RAS
5. Le projet d'évaluation	
L'évaluation des objectifs	Nbe de jeunes et nombre de participations, nbe de formations proposées
L'évaluation des moyens	Investissement des structures dans la mise en œuvre de la formation
L'évaluation de l'impact	Impact sur la qualité de l'engagement : remarques des volontaires et des structures d'accueil

✓ Planification des contrôles des APS au sein d'une DDCSPP (CAS)

Le préalable : un état des lieux	
1. Le constat commande institutionnelle	Orientations du ministère, code du sport, MRICE
2. Diagnostic	
Situation/problème	Mission traditionnelle du ministère facilitée par l'ancienne obligation de déclaration des APS
Questionnement	Comment assurer la sécurité physique des pratiquants dans ce nouveau contexte réglementaire ?
Recueil d'informations	Base APS, journal, bouche à oreille
Territoire	Département
Réseaux partenaires	Comités départementaux, conseil départemental, collectivités
Publics cibles	Pratiquants et responsables des APS
3. Besoins : « ce qui est nécessaire » définir les besoins réels et prioritaires	Avoir un recensement réel des nouveaux établissements APS
4. Problématiques hypothèse	Peut-on assurer une meilleure sécurité des pratiquants dans les nouveaux EAPS ?
Le projet : pilotage et mise en œuvre	
1. Définir ses objectifs	
enjeu	réponse à l'objectif national
3 objectifs stratégiques	1/ Assurer un suivi qualitatif des EAPS 2/ décliner les orientations régionales de la MRICE au niveau départemental
Objectifs opérationnels	1.1 créer un réseau de veille avec les partenaires (CD, CL) 1.2 développer une veille réglementaire en direction des APS
L'identification des risques	Non adhésion des partenaires à cette action, EAPS qui "passe à travers les mailles du filet"
2. Le plan d'actions	
Objectif 1	1.2 développer une veille réglementaire en direction des APS
Sous objectifs	1.2.1 créer des guides d'informations généralistes et spécifiques sur la réglementation des EAPS : établissements de bains 1.2.2 visites conseils sur sites à posteriori de l'ouverture
Taches à réaliser	cibler une discipline (baignade), organiser une réunion réglementaire en direction des dirigeants d'établissements de bain, réaliser un guide avec les collègues de la DRJSCS
Qui ?	CAS, IJS DD et MRICE
Jalons – dates et événements butoirs	Une réunion d'information avant l'été, visites sur site durant l'été
Livrables	finalisation du guide baignade
Les aspects financiers	cout de l'impression du guide, frais de déplacements
Echéancier ou retro planning	
Validation hiérarchique et réajustements	validation par le chef de service lors de l'entretien annuel, validation de la démarche par le Préfet et au niveau régional
3. Le le pilotage du projet	
Qui pilote ?	CAS en DD

Quels sont les partenaires ?	DRJSCS, CD, CL
Les modalités d'organisation	Réunions et mails
4. Plan de communication	
Communication interne	information lors des réunions de service, info à l'accueil
Communication externe	communication auprès des partenaires, diffusion auprès des EAPS
Validation hiérarchique et réajustements	
5. Le projet d'évaluation	
L'évaluation des objectifs	Réalisation du guide, nombre de visites effectuées
L'évaluation des moyens	nombre de partenaires mobilisés
L'évaluation de l'impact	nombre d'EAPS dans les clous d'un point de vue réglementaire

✓ Promotion du sport santé au sein d'une DRJSCS (CAS)

Le préalable : un état des lieux	
1. Le constat commande institutionnelle	orientations du ministère et du ministère de la santé - convention nationale CNOSF sport en entreprise , En janvier 2012, la DRJSCS de Champagne-Ardenne a mis en place un dispositif partagé pour créer ou renforcer le lien entre la pratique d'APS et le public éloigné de la pratique intitulé « labellisation des créneaux sport-santé
2. Diagnostic	
Situation/problème	La Champagne-Ardenne est la 2ème région de France la plus touchée par le diabète de type 2 et également par l'obésité dont les chiffres ont doublé en une décennie
Questionnement	Possibilité d'étendre ce diagnostic sur la grande région ?
Recueil d'informations	l'enquête ObEpi-Roche en 2012, Voir si éléments existants sur les deux anciennes régions
Territoire	Région Champagne Ardenne, déploiement sur la nouvelle région
Réseaux partenaires	le Comité Régional Olympique et Sportif (CROS) de champagne-ardenne - l'Union Régionale des Professionnels de Santé – Médecins libéraux (URPS-ML) de champagne-ardenne le Collectif Interassociatif pour la santé (CISS) de champagne-ardenne - Le RSSBE, crée en 2009, est un opérateur clé auquel l'ARS et la DRJSCS font appel pour favoriser le développement du sport-santé au sein de la région - CAS des DDCSPP - éducateurs sportifs
Publics cibles	Public porteur d'affection de longue durée : prévention tertiaire et secondaire
3. Besoins : « ce qui est nécessaire »	
définir les besoins réels et prioritaires	Avoir un réseau d'éducateurs formés à la spécificité de ce public
4. Problématiques	
hypothèse	
Le projet : pilotage et mise en œuvre	
1. Définir ses objectifs	
enjeu	Améliorer la santé de la population par la pratique du sport
3 objectifs stratégiques	Créer ou renforcer le lien entre la pratique d'APS et le public éloigné de la pratique intitulé « labellisation des créneaux sport-santé
Objectifs opérationnels	1. Créer un label qualité avec des partenaires issus du secteur médical 2. Former des éducateurs 3. Labelliser 4. Mettre en œuvre Les parcours de soin auprès des publics cibles et créer des créneaux sport santé
L'identification des risques	
Objectif 1	1.1 créer une cellule restreinte de l'ETR pour définir l'ensemble des exigences des référentiels d'appréciation, pour les deux mentions existantes du label « créneau sport-santé
Sous objectifs	1.1.1 Elaboration des référentiels
Taches à réaliser	organisation de réunions, comptes rendus de réunion...

Qui ?	ETR : médecins traitants, éducateurs médico-sportifs, éducateurs sportifs, conseillers techniques sportifs ou fédéraux, chargés de projet dans les domaines du sport et de la santé) et les membres institutionnels (médecins conseillers de la DRJSCS et de l'ARS, chargés de missions dans le champ du sport et de la santé, conseillers d'animation sportive de la DRJSCS et des 4 DDCSPP)
Jalons – dates et évènements butoirs	Finaliser les référentiels avant une date précise
Livrables	Référentiel diffusion prévue pour ..
Les aspects financiers	Coût des réunions, frais de déplacements, outils de communications
Echéancier ou retro planning	
Validation hiérarchique et réajustements	Validation dans chaque réseau de partenaires, validation par le DRJSCS
3. Le le pilotage du projet	
Qui pilote ?	Médecin conseil DR + CAS
Quels sont les partenaires ?	Voir ci-dessus
Les modalités d'organisation	Réunions et mails
4. Plan de communication	
Communication interne	information lors des réunions de service
Communication externe	communication auprès des partenaires, information dans l'outil de comm régional annuel
Validation hiérarchique et réajustements	voir ci-dessus
5. Le projet d'évaluation	
L'évaluation des objectifs	Nombre de personnes ayant bénéficié du dispositif, nombre de partenaires impliqués dans la démarche
L'évaluation des moyens	Nombre d'éducateurs formés, et nombre de structures et créneaux labellisés
L'évaluation de l'impact	Impact de l'activité physique sur le public cible : une recherche ?



La labellisation des « créneaux sport-santé »

Un dispositif issu d'une réflexion collective et partagée en Champagne-Ardenne

LA GENESE DU DISPOSITIF

Le réseau institutionnel et associatif champardennais a développé le **sport-santé** durant la dernière décennie pour répondre aux besoins identifiés auprès de la population locale.

La Champagne-Ardenne est la **2ème région de France** la plus touchée par le diabète de type 2 et également par l'obésité dont les chiffres ont doublé en une décennie (13% de la population touchée par cette pathologie en 2003 contre 20.9%, chiffres issus de l'enquête ObEpi-Roche en 2012). Aujourd'hui, seulement 38% de la population régionale pratique une APS.

En janvier 2012, la DRJSCS de Champagne-Ardenne a mis en place un dispositif partagé pour créer ou renforcer le lien entre la pratique d'APS et le public éloigné de la pratique intitulé « **labellisation des créneaux sport-santé** ».

Il est le fruit d'un travail partenarial avec **l'ARS** et le **Réseau Sport-Santé Bien-Etre (RSSBE)** de Champagne-Ardenne et des trois branches qui le composent :

- le Comité Régional Olympique et Sportif (CROS) de champagne-ardenne
- l'Union Régionale des Professionnels de Santé – Médecins libéraux (URPS-ML) de champagne-ardenne
- le Collectif Interassociatif pour la santé (CISS) de champagne-ardenne

Le RSSBE, créée en 2009, est un opérateur clé auquel l'ARS et la DRJSCS font appel pour favoriser le développement du sport-santé au sein de la région.

L'ensemble des **techniciens** (médecins traitants, éducateurs médico-sportifs, éducateurs sportifs, conseillers techniques sportifs ou fédéraux, chargés de projet dans les domaines du sport et de la santé) et **les membres institutionnels** (médecins conseillers de la DRJSCS et de l'ARS, chargés de missions dans le champ du sport et de la santé, conseillers d'animation sportive de la DRJSCS et des 4 DDCSPP) constituent **l'équipe technique régionale (ETR)** de prévention en charge de la labellisation. Cette dernière a fixé le principe de développer une démarche qualité nécessaire à l'identification des structures aptes à accueillir des personnes éloignées de la pratique d'APS.

LES OBJECTIFS ET LA PLUS-VALUE DU LABEL

- La démarche qualité : une reconnaissance du milieu médical et des institutions

Pour garantir la démarche qualité, une cellule restreinte de l'ETR, nommée « commission de labellisation » a été constituée. Elle a défini l'ensemble des exigences des référentiels d'appréciation, pour les deux mentions existantes du label « créneau sport-santé » :

- ✓ Le label « créneau sport-santé » intitulé « Pathologies Chroniques, Obésité et Fragilité » (PCOF).
- ✓ Le label « créneau sport-santé » intitulé « Maintien et Renforcement du Capital Santé » (MaRCS).

Ces exigences permettent de **valoriser les structures** en capacité d'accueillir un **public particulier** nécessitant **une prise en charge en APS Régulière, Adaptée, Sécurisante et Progressive (RASP)**, en leur accordant **une reconnaissance du milieu médical et des institutions**.

- La sécurité du parcours sport-santé à tous les échelons

Chaque label est accordé à un créneau horaire, un lieu et à l'encadrement pendant un an, lorsque l'ensemble des exigences sont remplies. Pour obtenir l'adhésion du milieu médical et légitimer l'intervention du mouvement sportif, les critères ont été établis pour garantir la **sécurité** :

- de l'usager (la pratique)
- de l'encadrement (la responsabilité)
- du milieu médical (la prescription)

Tableau 1

LES EXIGENCES DES REFERENTIELS D'APPRECIATION (*annexes 1 et 2*)

<i>Une base commune aux 2 mentions du label « Créneau sport-santé »</i>
Identification de la structure d'accueil
(affiliation à une fédération agréée sport, agrément sport ou jeunesse et vie associative ou oeuvrant dans le domaine de la santé)
La formation de l'encadrement
(relative à la discipline dispensée, au sport-santé et aux premiers secours)
Les conditions d'accueil
(installations sportives aux normes en vigueur, utilisation d'un défibrillateur, respect de la notion RASP, groupe restreint entre 12 et 15 personnes maximum par créneau selon le label)
<i>La spécificité de la mention PCOF : La justification du parcours sport-santé</i>
Lien entre le milieu médical, la structure d'accueil en APS et l'usager

- *L'offre en APS est adaptée au public cible ; elle prend en compte les différents stades de prévention*

Le label « créneau sport-santé » a pour objectif d'être décliné sous plusieurs mentions afin de répondre aux besoins d'un public spécifique. A ce jour, deux mentions existent :

1. Entre 2012 et 2014, les travaux ont tenu compte de l'offre de pratique du mouvement sportif en faveur d'un public porteur d'affection de longue durée et de l'enjeu sanitaire local.
Ils se sont inscrits dans le cadre de la **prévention tertiaire**, définie par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) par « actes destinés à diminuer la prévalence des incapacités chroniques ou des récidives dans une population, donc à réduire au maximum les invalidités fonctionnelles consécutives à la maladie. »
Le label « créneau sport-santé » correspondant est intitulé « Pathologies Chroniques, Obésité et Fragilité » (PCOF).
2. Entre janvier et mai 2014, le dispositif s'est développé en tenant compte des activités évoluant dans le cadre des **préventions primaire et secondaire**, définies par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) par « actes destinés à diminuer l'incidence d'une maladie dans une population, donc à réduire le risque d'apparition de cas nouveaux ou à agir au tout début de l'apparition du trouble ou de la pathologie afin de s'opposer à son évolution ou encore pour faire disparaître les facteurs de risque. »
Le label « créneau sport-santé » dédié est intitulé « Maintien et Renforcement du Capital Santé » (MaRCS).
 - *Le lien avec le milieu médical au cœur du dispositif pour assurer une prise en charge adaptée et un meilleur suivi de l'usager*

➤ **La justification du parcours de soin**

Pour la mention PCOF, la commission de labellisation a utilisé un outil créé par le RSSBE, nommé **Pass Bien-Etre** (*annexe 3*), comme attache avec le milieu médical. Déjà utilisé par le réseau de médecins identifié sur l'ensemble de la région, il permet de relayer les informations nécessaires au suivi de l'usager aux médecins, aux éducateurs médico-sportifs et aux éducateurs sportifs sport-santé. Cet outil est conservé par l'usager. Il contient un certificat d'inaptitudes partielles, rempli par le médecin ainsi que les résultats des tests de la condition physique réalisés par les éducateurs médico-sportifs (EMS). Ces indications permettent à l'éducateur sportif sport-santé de personnaliser et d'adapter sa prise en charge au sein des créneaux sport-santé.

Cet outil rend la pratique possible, préserve la confidentialité des données et cible les points de vigilance.

C'est à partir de cet idéal à atteindre qu'ont été mis en place les parcours sport-santé sur les 9 bassins identifiés et les modes de justification de parcours de soin assouplis :

- Certificat d'inaptitude partielle + bilan médico-sportif
- Prescription d'activité physique + bilan médico-sportif
- Parcours hospitalier comprenant le bilan médico-sportif

➤ **L'adaptation du parcours sport-santé au territoire**

En fonction des ressources disponibles (médecins, personnels paramédicaux, éducateurs médico-sportifs, éducateurs sportifs sport-santé), **15 parcours** ont été délimités sur l'ensemble de la région, dont 2 différents à Reims et à Charleville-Mézières. (*annexe 4*)

Le parcours sport-santé a tenu compte des spécificités de chacun d'entre eux afin de favoriser la justification du parcours de soin. Les médecins, les personnels paramédicaux et les EMS ont été identifiés pour favoriser l'orientation des usagers.

LES CHIFFRES CLES RELATIFS AU DISPOSITIF DE LABELLISATION DES CRENEAUX SPORT-SANTE

▪ **Les créneaux sport-santé labellisés sont présents dans les 4 départements mais de manière inégale**

A ce jour, 63 « créneaux sport-santé » sont labellisés et répartis sur les 4 départements (voir tableau 2 ci-dessous). Ce chiffre englobe :

- les créneaux sport-santé labellisés dès 2013 dont le renouvellement a été validé par la commission de labellisation pour la saison 2015-2016
- les créneaux sport-santé qui obtiennent le label en cours d'année (suite à la levée d'une ou plusieurs réserves)
- les créneaux sport-santé qui ont obtenu leur label en mars 2016 pour la saison 2016-2017. Lors de la campagne de labellisation 2015-2016, 10 associations ont déposé une demande de labellisation pour 25 créneaux ; 14 pour la mention PCOF et 11 pour la mention MaRCS. 7 dossiers sont marnais, 2 ardennais et 1 aubois. 9 créneaux ont été labellisés (3 PCOF et 6 MaRCS), 9 ont obtenus des avis favorables avec réserves (dont 4 qui pourront être levées rapidement), 2 ont obtenus un avis défavorable et 4 n'ont pas pu être visités (absence d'adhérents dans les créneaux ou arrêt maladie de l'éducateur sportif sport-santé).

Certains créneaux sport-santé peuvent perdre leur label en cours d'année ou leur de leur renouvellement lorsque une ou plusieurs exigences ne sont plus respectées.

La liste des 63 créneaux sport-santé labellisés est disponible sur les sites internet des différents acteurs, membres de l'ETR, mais aussi insérée dans la cartographie disponible sur le site du RSSBE.

L'offre de créneaux sport-santé labellisée par la DRJSCS se distingue de l'offre de créneaux sport-santé recensée par le RSSBE.

Il existe un déséquilibre de l'offre labellisée entre les 4 départements. La moitié des créneaux sont labellisés dans la Marne (32 créneaux sur 63). Au sein de département, on peut souligner que l'accompagnement financier de la Ville de Reims a favorisé l'essor du sport-santé car les créneaux sport-santé labellisés implantés dans cette ville représente 78% des créneaux marnais.

Ce phénomène peut s'expliquer également par une sensibilisation plus ancienne du corps médical qui adhère en plus grand nombre au dispositif.

▪ **Le réservoir de créneaux sport-santé en cours de labellisation identifié par le RSSBE**

Les créneaux sport-santé recensés par le RSSBE a pour objectif d'être labellisés à court terme (voir tableau 2 ci-dessous). Le RSSBE a initié le processus de conventionnement avec l'ensemble des structures impliquées dans le sport-santé dont les créneaux ne sont pas encore labellisés. Pour cela, il faut néanmoins respecter 2 exigences de bases du label; la formation de l'encadrement, la notion d'APS RASP et le groupe restreint (15 personnes maximum).

Cette étape permet aux structures d'être intégrées au parcours sport-santé et de bénéficier d'une visibilité auprès des professionnels de santé et des usagers. En contrepartie, elles s'engagent durant les 2 années à venir, à remplir l'ensemble des exigences du référentiel d'appréciation du label.

Cette alternative permet aux associations de se structurer et de proposer à terme une prestation de qualité. De ce fait, l'offre sport-santé peut se diversifier et de densifier.

Il faudra s'attendre à une augmentation du nombre de demande de labellisation dès la prochaine campagne de labellisation, qui débiterait en juin 2016.

Tableau 2

L'OFFRE GLOBALE DES CRENEAUX SPORT-SANTE (labellisés et en cours de labellisation) EN CHAMPAGNE-ARDENNE

	Ardennes (08)	Aube (10)	Haute-Marne (52)	Marne (51)	Total
Créneaux sport-santé labellisés					
Mention PCOF	11	0	9	24	44
Mention MaRCS	5	5	1	8	19
<i>Total</i>	<i>16</i>	<i>5</i>	<i>10</i>	<i>32</i>	<i>63</i>
Créneaux sport-santé en cours de labellisation					
	37	49	14	43	134
Offre sport-santé globale					
	49	54	24	65	192

L'offre globale des créneaux sport-santé présents dans les 9 bassins est regroupée dans un livret dédié aux éducateurs médico-sportifs. Ce document est également disponible sous format dématérialisé sur le site internet du RSSBE. Les créneaux sport-santé labellisés sont identifiés à l'aide d'une étoile. *(annexe 5)*

▪ Les disciplines proposées sur notre territoire

10 disciplines sportives peuvent être pratiquées dans le champ du sport-santé. Deux d'entre elles, à savoir les activités gymniques dans leur ensemble et l'athlétisme sont les plus représentées, avec respectivement 29 et 18 créneaux sport-santé labellisés. L'impulsion donnée par les fédérations françaises d'éducation physique et de gymnastique volontaire (FFEPGV), sports pour tous (FFST), d'athlétisme (FFA).

Pour favoriser la diversification de la pratique, le réseau formé par le CROS et les 4 CDOS a permis de monter une formation sport-santé en faveur des éducateurs pour pallier au manque de formation dans cette thématique au sein de certaines fédérations.

Toutefois, la diversification de l'offre est issue d'une volonté individuelle et localisée qui nécessite une dynamique collective et harmonisée.

Tableau 3

LES DISCIPLINES DISPENSEES AU SEIN DES CRENEAUX SPORT-SANTE EN CHAMPAGNE-ARDENNE

	Ardennes (08)	Aube (10)	Haute-Marne (52)	Marne (51)	Total	Nombre de créneaux labellisés
DISCIPLINES NOMBRE D'EDUCATEURS SPORTIFS SPORT SANTE						
Activités gymniques	3	5	4	11	23	29
Athlétisme	11	3	0	6	20	18
Aviron	1	1	0	1	3	3
Badminton	0	0	0	1	1	0
Canoë-kayak	1	0	0	0	1	4
Cyclotourisme	2	0	0	1	3	1
Escrime	1	0	0	0	1	0
Natation	1	1	1	2	5	5
Qi gong	0	0	0	1	1	1
Randonnée pédestre	0	1	2	1	5	1
Tennis	0	0	0	5	5	1
Total	18	10	7	23	58	63

▪ Le soutien et la reconnaissance des collectivités

La première convention quadripartite a été signée en 2011 entre la Ville de Reims, l'Office des Sports de Reims, le RSSBE et la DRJSCS pour favoriser la structuration du mouvement sportif local dans le champ du sport-santé et plus particulièrement en faveur des personnes atteintes de pathologies chroniques.

Aujourd'hui, le conseil départemental de la Marne et la DDCSPP de la Marne ont intégré le dispositif en 2014 pour renforcer et mutualiser l'accompagnement des créneaux sport-santé qui ont obtenu le label de la DRJSCS. (*annexe 6*)

L'objectif est de favoriser le développement de ce type de partenariat dans le département de la Marne, avec les villes de Troyes, Reims, Châlons-en-Champagne et Epernay qui souhaitent s'engager dans la mouvance, mais également dans les 3 autres départements. A ce jour, la ville d'Epernay finance les créneaux sport-santé hors d'un cadre partenarial, mais avec la volonté de développer un conventionnement à l'image de la ville de Reims.

Cette action majeure et stratégique s'inscrit dans la convention d'objectifs et de moyens du RSSBE, qui a obtenu des moyens supplémentaires de l'ARS et la DRJSCS, pour recruter un second chef de projet.

L'avenir du dispositif, sur lequel repose le soutien financier du Conseil Départemental de la Marne et la ville de Reims, conditionnera l'avenir du sport-santé notamment sur le territoire marnais (51% des créneaux labellisés sont soutenus par ces collectivités) ainsi que l'implication du CD de la Marne, qui a permis aux villes d'Epernay et de Châlons-en-Champagne de s'investir dans ce domaine.

- *Les effets bénéfiques du sport-santé pratiqué au sein des créneaux labellisés ou en cours de labellisation*

Une étude réalisée par le professeur Abderrahim Brikci, enseignant chercheur à l'URF STAPS de Reims permettra d'apprécier en juin prochain les résultats obtenus par 396 patients aux BMS initiaux et finaux durant les 3 dernières années. D'après une première lecture, les résultats sont significatifs.

- *Les objectifs fixés pour l'année 2015 et le bilan*

LES RELATIONS AVEC LA PRESSE : QUEQUES CONSEILS ET OUTILS

✓ Les enjeux (à mettre en adéquation avec le service communication / les services des préfectures)

- Pouvoir s'assurer l'accès aux médias chaque fois que le besoin s'en fait sentir,
- Pouvoir programmer avec certitude les interventions prévues dans un plan de communication pour un projet : communiqué de presse, petite annonce, conférence de presse, interview, usage du droit de réponse, lettre ouverte, couverture d'un évènement...
- Se constituer un fichier de presse : Repérage de sources (internet -Presse – radio – télé etc); identification des personnes ressources
- Constituer un press-book qui peut servir au bilan des actions

✓ Le dossier de presse

- C'est un document qui s'intègre dans un plan de communication. Il s'adresse aux journalistes, pour les inviter à une conférence de presse, pour les sensibiliser à une campagne d'information.
- C'est pour les journalistes un document de travail bien utile pour pouvoir répercuter en connaissance de cause l'information émise par l'association.
- Il doit donner à celui-ci tous les éléments nécessaires à la rédaction de son article ou à la préparation de son interview.
 - Anticiper. Il est très utile de connaître le sommaire des prochains numéros, les sujets prévus, et les dates de bouclage afin de pouvoir dispenser son information au bon moment. Il faut tenir compte des délais de fabrication des médias.
 - Relancer. Souvent les journalistes oublient de lire les dossiers ou remettent ça à plus tard. Un petit coup de fil discret est possible pour s'assurer du bon acheminement du dossier et pour leur rappeler son existence.
 - Prévoir plusieurs exemplaires.
- **Les objectifs du dossier de presse**

A. Les objectifs

- Attirer l'attention du journaliste et retenir son intérêt
- Proposer une information complète, rigoureuse et crédible sur un sujet
- Permettre au journaliste de disposer d'un outil documentaire de référence, qu'il pourra classer et conserver sous forme d'archives

B. Le principe

Complet et structuré, il propose une information déclinée sous plusieurs angles différents. Il s'accompagne généralement de documents annexes et d'éléments visuels.

Il doit permettre deux types de lecture :

- Une lecture rapide pour un repérage des passages importants et points essentiels. : Page de titre, page de sommaire, fiche par sujet traité, bas de page avec le nom de l'association
- En lecture approfondie pour fournir et authentifier les éléments jugés pertinents et dignes d'attention par le journaliste.
 - Fiches thématiques argumentées.

▪ **La composition du dossier de presse**

- Un communiqué de synthèse daté avec le titre du dossier. Celui-ci reprend chaque message(s) et angles(s) développés dans le dossier sous la forme de paragraphes courts.
- Un sommaire permettant d'aller directement à l'information qui la concerne
- Des fiches (entre 3 et 5) ou des angles définis en fonction des rubriques et/ou des accès rédactionnels visés qu au sein de chaque titre de presse

L'ordre des fiches respecte la hiérarchie de l'information suivante :

Du plus neuf/ actuel au plus ancien
Du particulier au général
Du plus simple au plus technique
Du plus concret au plus théorique

- ✓ Des annexes si nécessaires
- ✓ Des éléments visuels et/ou des illustrations graphiques

▪ **La mise en œuvre**

Le contenu est conçu exclusivement pour le journaliste. Il doit donc prendre en considération ses règles de travail :

- la proximité : géographique, temporelle ou psycho-affective (préoccupation des lecteurs par exp.)
- le choix d'un ou de plusieurs angles dans le traitement de l'information (centre d'intérêt du journaliste et celui du lecteur)
- le choix du genre d'article : interview, brève, citation, dossier de fond, portrait etc...

Il se rédige au présent et respecte les bases de l'écriture informative ; phrases courtes, précises, ton positif.

Reprendre la règle des 5 W

▪ **La présentation**

- La présentation visuelle est importante car elle doit attirer le regard du journaliste
- Il doit être maniable et permettre au journaliste d'accéder rapidement à l'information qui le concerne directement. Feuilles numérotées et estampillées du logo, le nom des personnes à contacter en cas de besoin d'informations supplémentaires.
- Etre pratique : sommaire des rubriques et les pages correspondants

La présentation favorise l'accès au dossier (thème du dossier, présentation du programme, contexte du thème faisant l'objet du dossier) :

- Une bonne qualité papier, dossier maniable (doit pouvoir se glisser dans un cartable par exemple), pas trop exhaustif ou lourd ;
- Efficace : doit guider le lecteur par le sommaire et la pagination, une division interne et en fin de dossier les coordonnées de la personne/institution concernée ;
- Des textes aérés avec titres/sous-titres, ton positif sans trop en ajouter ; schémas, tableaux, graphiques ou étude synthétique sur le secteur dans lequel se situe le/les projets peuvent venir à l'appui du texte

✓ Conférence et communiqué

1. le communiqué de presse

Style utilitaire

Informations originales et directes

Tenir compte de l'interlocuteur, de la spécialisation du journal, des futurs lecteurs

Règle des 3C : clair, concis, concret

Le communiqué comprend une information que vous espérez voir abondamment reprise dans les médias.

▪ Les délais d'envoi

Généralement, si vous voulez que le journaliste puisse traiter l'information, il est conseillé de l'envoyer au moins trois semaines avant la date de ladite manifestation.

- ✓ magazine mensuel : au moins deux mois avant la manifestation.
- ✓ Pour les quotidiens : 24 à 48h
- ✓ radios et les télévisions : possible de les prévenir quinze jours avant.

Rien ne vous empêche de faire une relance téléphonique, trois ou quatre jours avant la date, pour vous assurer que le journal, la radio ou la télévision seront présents.

▪ Le contenu

Rappeler en en-tête les informations concernant l'association sur une feuille de format A4 recto (ne jamais excéder 25 lignes de 60 caractères (1500 lignes)

Si contact : à adresser à lui + au rédacteur

Votre objectif est de transmettre un texte qui vous soit favorable. Pour le journaliste, une information est intéressante à partir du moment où il considère qu'elle concerne une grande majorité de ses lecteurs, ses auditeurs ou téléspectateurs, et, surtout, qu'elle ne constitue pas une publicité.

C'est pourquoi il est conseillé de rester le plus neutre possible.

Modèle :

NE JAMAIS OUBLIER D'ECRIRE EN HAUT DE LA PAGE QU'IL S'AGIT D'UN COMMUNIQUÉ DE PRESSE !

TITRE :

Sous-titre :

Texte (exemple): Dans l'année XXX, les projets retenus dans le cadre de ... ont connu une progression de ...%. La région XXX est en avant-garde quant à la promotion de projets dans le secteur de ...
Ces résultats montrent que... (donner des chiffres, préciser les domaines majeurs, citer les institutions dans leur secteur, démontrer les perspectives/résultats).

Lieu, date

N.B. Pour information complémentaire, contacter XXX au ... coordonnées et titre de la personne).

NE JAMAIS OUBLIER D'ECRIRE « FIN » A LA FIN DU COMMUNIQUE !

Note pour l'éditeur

2. La conférence de presse

Il s'agit d'inviter des journalistes des médias locaux pour qu'ils publient les informations qui leur seront exposées.

Souvent, elle est organisée à l'occasion d'un événement ou d'une manifestation importante dans la vie de l'association.

- L'invitation
 - Papier en tête en précisant l'heure, la date et le lieu de conférence en double exemplaire au journaliste et rédacteur
 - Invitations nominatives selon le fichier de presse
 - Présenter clairement le sujet de la conférence en faisant valoir l'importance de l'événement
 - Expédier les invitations 15 jours avant la conférence
 - Rappeler la veille ou l'avant veille pour confirmation de leur venue et tenter de convaincre au besoin
- L'exposé
 - Importance de l'accueil
 - Prévoir qui exposera en public
 - Prévoir le contenu de l'exposé
 - Prévoir les questions susceptibles d'être posées, penser les arguments.
 - Prévoir une conclusion qui rappelle les points essentiels.
 - Prévoir éventuellement un dossier synthétique qui sera donné à la fin de la conférence
 - Lieu adapté aux besoins d'une écoute confortable. L'acoustique est très importante
 - Choix d'une date pour éviter la concurrence (attention aux week-ends)
 - Animer l'exposé : celui-ci doit durer de 15 à 20 minutes, il est possible de l'animer par des diaporamas, des power-Points....

LES OUTILS DE TRAVAIL CONNECTES

OBJECTIFS	OUTILS
SE CONNAITRE	Annuaire professionnel d'Outlook, réseaux sociaux, (FB, Tw, IN...), application de cartographie (Google maps, Zeemaps...), blogs personnels (Wordpress, Yeswiki, Tumblr...)
COMMUNIQUER ECHANGER	Applications de discussion instantanée (Skype, Anymeeting, Google hangout, Flash meeting...) et réseaux sociaux, (FB, Tw...)
PARTAGER DES RESSOURCES	Espaces de stockage simples (Drop box, Boxnet, AmazonS3...) et espaces de stockage + lecture en ligne (You Tube, Flickr, Vimeo, Calameo...)
SE SYNCHRONISER	Calendriers partagés (Google agenda), sondage pour choisir une date (Doodle, Framadate)
ECRIRE UN DOCUMENT COLLECTIVEMENT	En temps réel (Framapade, Google doc) et en asynchrone (MediaWiki, YesWiki, Google Sites...)
GERER UN PROJET EN COLLABORATION	Basecamp, Trello, Kanbanpad
REFLECHIR, BRAINSTORMER	Cartes heuristiques (Freemind, Framindmap...)
COLLECTER DES INFORMATIONS	Sondages (Limesurvey, Google Formulaire, Framadate), liens favoris (Delicious, Diigo, ScoopIt, Pearltrees...), nuage de mots (Wordle, Tagcrowd), fils et lecteur RSS (Netvibes, Google Reader, Posh...)
DIFFUSER DE L'INFORMATION	Blogs personnels (Wordpress, Yeswiki, Tumblr...), réseaux sociaux, (FB, Tw, IN...), espaces de stockage avec lecture en ligne (You Tube, Flickr, Vimeo, Calameo...)
ENSEIGNER ET FORMER A DISTANCE	Plateformes éducatives (Moodle, Wordpress), web conférence et partage d'écran (Skype, Anymeeting, Google hangout, Flash meeting...)

LES GRANDES LOIS SUR LE TEMPS

LOIS	DEFINITIONS	MISE EN PRATIQUE
PARKINSON : la dilatation du travail	Plus on dispose de temps pour faire un travail, plus ce travail prend du temps sans que le résultat soit meilleur	Pour chaque activité se fixer des délais réalistes et stimulants
FRAISSE : la dimension subjective du temps	Le temps comporte une dimension psychologique qui est fonction de l'intérêt porté à l'activité	Se connaître (valeurs, centres d'intérêt...) pour mieux organiser son travail
ILLICH: l'efficacité décroissante	Passé un seuil, l'efficacité humaine décroît et devient négative: à partir d'une certaine charge horaire on devient improductif (le temps de concentration = 45mn)	Penser à soi, faire des pauses, prendre le temps de déjeuner... = meilleure efficacité et gain de temps
LABORIT : le moindre effort	Chaque individu a une inclination naturelle à faire d'abord les choses qui lui font plaisir	Se faire violence : mettre en dernier de ses priorités ce que l'on fait bien par plaisir
MURPHY : l'emmerdement maximal	Chaque chose prend toujours plus de temps qu'on ne le prévoyait au départ	Ne pas enchaîner les tâches : planifier des respirations et toujours prévoir du temps en plus
TAYLOR : l'ordre des choses	L'ordre dans lequel nous effectuons une série de tâches influe directement sur le temps qu'elle nous prend	Rechercher les cohérences favorables aux gains de temps dans la succession de tâches (capitalisation, effet de levier, process types...)
CARLSON : les séquences homogènes	Tout travail fait en discontinu sera moins efficace et prendra plus de temps que s'il était effectué en continu	S'organiser pour ne pas être dérangé (porte fermée, répondeur, agenda électronique...)
SWOBODA / FLIESS / TELSCHER : rythmes bios	L'activité des hommes est tributaire de leur horloge interne (sommeil, faim, énergie, concentration...)	Connaître et respecter son corps, ses besoins physiologiques et leur fréquence d'apparition dans la journée
PARETO : 80% - 20%	80% des résultats obtenus dépendent de 20% du travail effectué	Identifier les 20% de son travail qui produisent cet optimum et s'organiser pour qu'ils ne soit pas parasités (chronotype, reporter le reste...)

BIBLIOGRAPHIE

QUELQUES SITES INTERNET

- <http://outils-reseaux.org/BienCommunFiltres>
- <http://www.education-populaire.fr/methodes-en-vrac/>
- <http://methodo-projet.fr/management-de-projets/modeles-de-documents/>
- <http://www.rqvvs.qc.ca/fr/outils-et-publications/outils/recherche/etape/participation-citoyenne-et-democratie>
- <http://inm.qc.ca/blog/boite-a-outils/>
- <http://www.blogdumoderateur.com/exemples-trello/>
- <https://trello.com/>
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Exp%C3%A9rience_de_Asch
- http://www.intelligence-creative.com/260_test_du_carre.html
- <http://www.blog-projet.fr/>

LE SITE INTERNET DE SACHA LOPEZ : <http://www.lifeisaseriousgame.com/>

QUELQUES ARTICLES ET LIVRES

- Lothar J. SEIWERT ; livre « prendre son temps pour en gagner » - éditions Eyrolles
- Livre 101_astuces_pour_mieux_s_organiser_ - éditions Eyrolles
- X.DELENGAIGNE, organiser votre temps avec le mind mapping – éditions Dunod
- David ALLEN, « S’organiser pour réussir », La méthode Getting Things done
- T-kit Gestion de projets n°3 – Conseil de l’Europe (téléchargeable sur internet)
- T-kit management des organisations n°1 – Conseil de l’Europe (téléchargeable sur internet)
- Guide du directeur en ACM et du stagiaire BAFD 2015 – DRJSCS Champagne Ardenne
- Guide méthodologique de l’évaluation – F3E – 1996
- Isabelle Royer, « Le management de projet Évolutions et perspectives de recherche », *Revue française de gestion* 2005/1 (n° 154), p. 113-122.
- Síle O’Dorchai - - 02/650.42.55
- Frédérique Chédotel, « L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », *Revue française de gestion* 2005/1 (n° 154), p. 123-140.
- DOI 10.3166/rfg.154.123-140
-
-

AUTRES

- Dossier stagiaire 2014-2015 « organiser son travail au quotidien » (Catherine BECUE – FARID MEBARKI)

CONTACTS

- 🕒 **CATHERINE BECUE**
DDCSPP AUBE – SERVICE DE LA JEUNESSE, DES SPORTS ET DE LA VIE ASSOCIATIVE
catherine.becue@aube.gouv.fr
03.25.70.46.55