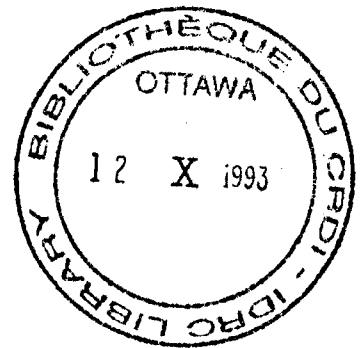


IDRC - LB

95379

^E
MANUAL DE GESTION DE PROJET



ARCHIV

658:346.1(02)

IDRC

ISF

Table des matières

SECTION I - INTRODUCTION

SECTION I - LE PROCESSUS DE LA GESTION DE PROJET

La Division des sciences de l'Information du CRDI et son programme d'IST

L'agriculture

L'industrie, la technologie et le logement

Les sciences de la terre et l'océanographie

Les systèmes d'IST

Les orientations et les grands principes qui président au programme d'IST

Information socio-économique

Économie du développement

Santé et questions sociales

Développement d'infrastructures

Outils et méthodes d'Information

Télématiques

Informatiques

Géomatiques

Le projet et ses liens avec le CRDI

SECTION II - LE CHEF DE PROJET

Introduction à la gestion de projet

Qu'est-ce que la gestion de projet?

Les 4 phases de la résolution d'un problème

Qu'est-ce que la gestion

Le chef de projet efficace

La culture du projet

Le lien entre la culture du projet et le rendement

Les caractéristiques du groupe de projet efficace

Le chef de projet et l'organisme

La gestion du temps

SECTION III - LA PLANIFICATION DU PROJET

Quelques questions de gestion connexes

Le financement
La conception du projet
Les perspectives à long terme

Élaboration d'un plan d'action pour le projet

Les méthodes évoluées de planification du projet
Le chemin critique
Les logiciels de gestion de projet
Les graphiques de Gantt
Les avantages du graphique de Gantt à trois dimensions en matière de gestion de projets
Gestion et contrôle

Gestion de l'équipement et des ressources en capital

Introduction
Sélection et achat
Entretien préventif
Conclusion

SECTION IV - VIABILITÉ DU PROJET

Établissement de réseaux et jumelage entre les chefs de projet d'information scientifique et technologique

Livraison des extraits du projet

Le concept des ressources en information
Constitution des ressources en information
Conception des extraits du projet

Promotion des extraits du projet

SECTION V - ÉVALUATION

Évaluation du projet

Feuille d'évaluation
Qu'est-ce qu'une bonne évaluation?
Étapes d'une évaluation
Système d'évaluation du CRDI

Dossiers du projet

SECTION VI - ADMINISTRATION FINANCIÈRE

Le document de subvention du CRDI

Introduction
Qu'est-ce qu'un PCS et pourquoi est-il nécessaire?
Dispositions particulières du PCS
Clauses particulières

"Principes d'administration financière

Une étude de cas

Étape 1 - Création du modèle financier de l'organisation

Étape 2 - Corrélation entre le niveau d'activité et la mission, les objectifs et les stratégies

Étape 3 - Conversion du niveau d'activité en budget de frais généraux d'un organisme

Étape 4 - Intégration du budget des frais généraux de l'organisme et du budget du programme

Étape 5 - Fixation des niveaux de prix ou des formules de recettes

Étape 6 - Achèvement du budget

Élaboration du budget et administration financière du CRDI

Établissement du budget

Financement et administration des projets

Lignes de conduite financières pour les projets du CRDI

Rapports de projet

Trousse de comptabilité d'un projet standard

Transactions spéciales

SECTION VII - BIBLIOTHEQUE ET FORMATION DU CRDI

La bibliothèque du Centre

Formation sur les projets en science de l'Information

Catégories possibles de formation

Choix des participants

Rôle des chefs de projet dans la formation du personnel

Conclusion

Formation en gestion de projet

Politiques et mécanismes de formation du CRDI

Objectifs de la formation

Mécanismes de soutien

AVANT-PROPOS

La science et la technologie sont essentielles à la réalisation des objectifs de développement socio-économique. Dans le processus de développement, l'information joue un rôle fondamental dans le transfert des connaissances scientifiques et techniques essentiels à la réalisation d'une amélioration sociale et économique.

Dans ce contexte, la Division des sciences de l'information, du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), aide les pays en développement à mettre sur pied et à faire fonctionner des réseaux d'information appropriés en finançant des projets négociés avec les institutions bénéficiaires. Jusqu'ici, la Division a appuyé plus de 400 projets de ce genre, le total des subventions dépasse 80 millions de dollars.

Le plus souvent, les subventions visent à créer des compétences institutionnelles, régionales et nationales pour gérer l'information afin de combler les besoins de nombreuses catégories d'utilisateurs dans les régions de pays en voie de développement.

Un des objectifs principaux de la Division a été la formation des ressources humaines, en particulier au sein de projets, afin d'assurer le renforcement permanent des compétences locales pour assurer l'exécution des activités après la fin du projet. Toutefois, la formation relative à la gestion des projets a reçu jusqu'ici peu d'attention parce que, dans le cadre de la négociation et du financement des projets, on a supposé que ceux-ci seraient bien gérés.

Même si le CRDI se distingue par son approche globale par laquelle il surveille et conseille les projets qu'il appuie, on reconnaît le rôle crucial du chef/gestionnaire à mener le projet à bien et en à assurer la viabilité à long terme. On estime qu'il faut envisager des méthodes plus officielles de gestion des projets.

Au moment de l'élaboration du présent manuel, il a été tenu compte d'un certain nombre de besoins qui ont été relevés lors d'un sondage mené auprès des chefs de projet, lesquels ont exprimé le désir de

recevoir des cours de formation qui les aideraient à fixer des objectifs précis et mesurables, à former une équipe de travail, à faire des rapports oraux ou écrits et à connaître la mission de l'organisme. Il en est dès lors ressorti un objectif global, à savoir celui d'intégrer tous ces éléments dans un programme d'ensemble réaliste qui, lorsque mis en place, couvrira – tant du point de vue du CRDI que de celui des chefs de projet – tous les aspects de la gestion des projets.

Il est en outre alors apparu qu'un manuel, destiné à l'ensemble de la division, pourrait être créé à partir de la documentation qui avait été rassemblée. Et qu'un tel manuel constituerait un outil efficace pour la gestion de tout projet que soutient la division, voire qu'il deviendrait un modèle dont pourrait s'inspirer le CRDI dans son ensemble.

Martha B. Stone
Directrice
Division des sciences de l'information

INTRODUCTION

Le présent manuel a pour objet de fournir un cadre pratique qui permettra de veiller à ce que les techniques et capacités de gestion fassent partie intégrante des moyens qui seront mis en oeuvre pour administrer les projets bénéficiant du soutien de la Division des sciences de l'information du Centre de recherches pour le développement international (CRDI).

L'ébauche du présent manuel est une refonte de la documentation originale qui a été utilisée dans le cadre d'un programme de formation en gestion des projets d'information scientifique et technologique offert au International Livestock Centre for Africa d'Addis Abeba (Éthiopie), du 21 au 25 novembre 1988, et qui a fait l'objet d'un certain nombre de révisions et d'ajouts. Ce manuel est en outre conçu pour permettre, le cas échéant, d'autres révisions ou ajouts, au fur et à mesure des besoins. Le chef de projet y trouvera un outil de gestion et un ouvrage de référence auquel il pourra avoir quotidiennement recours, et l'administrateur de programme, un ouvrage rempli de conseils. Conçu d'abord et avant tout pour être pratique, ce manuel vise moins à offrir de belles théories qu'à fournir des réponses aux questions que l'on sera appelé à se poser dans l'exercice quotidien de ses fonctions de gestion, ou au moment de prendre une décision administrative.

Il convient par ailleurs de souligner d'emblée qu'il ne faudrait pas se laisser dérouter par le détail de la méthode globale de gestion, qui peut parfois apparaître comme plutôt complexe, mais bien plutôt se rappeler que cette méthode repose sur des principes fondamentaux simples et éprouvés. Et que toute tentative d'appliquer intégralement les éléments fournis dans le présent manuel à une situation donnée est vouée à l'échec. Il est donc particulièrement important de reconnaître que cette méthode doit être mise en application avec soin, en faisant preuve de tact et d'imagination face à chaque situation locale particulière, et en se concentrant sur les éléments qui risquent le plus de tirer matériellement profit de la mise en pratique des conseils qui auront été puisés à cette source. On se préoccupera ainsi des éléments qui sont habituellement considérés comme essentiels pour exécuter le projet : la planification du projet et la soumission de rapports tant financiers que techniques, de même que l'établissement d'autres genres de rapports avec le donateur conformément aux procédures qui sont déjà en place au CRDI.

Les chefs de projet n'appréhendent pas tous de la même façon les problèmes qui risquent de ralentir leur progression, et la conception du présent manuel offre suffisamment de souplesse pour laisser place à de telles différences. Il leur permet ainsi de d'établir la liste évolutive des réactions qu'ils auront face aux questions qui se poseront dans le cours du projet, dans la correspondance ou lors de visites de contrôle.

Soucieuse d'assurer une saine gestion des projets, et de veiller à ce qu'ils soient effectivement menés à terme, la division espère que le présent manuel saura favoriser la réalisation de tels objectifs.

SECTION I

LE PROCESSUS DE LA GESTION DU PROJET

La Division des sciences de l'information et ses programmes

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) se distingue des autres organismes d'aide au développement du fait qu'il a su, entre autres, maintenir un important programme de sciences de l'information, dans le cadre duquel il accorde des subventions pour permettre aux pays en développement de se doter de meilleurs systèmes d'information. Ce programme a pour mission de « promouvoir le progrès social et économique des régions en développement en donnant aux chercheurs, aux décideurs et aux praticiens des pays en développement l'accès aux informations scientifiques, techniques ou autres dont ils ont besoin pour résoudre les problèmes de développement ». Et il se fonde sur un principe fondamental, à savoir celui d'aider ces pays à s'aider eux-mêmes. La Division des sciences de l'information a pour stratégie générale d'améliorer la diffusion de l'information, depuis sa source jusqu'à l'utilisateur, en fournissant essentiellement à ces pays les moyens d'y arriver. C'est donc dire que la gestion constitue un élément de base dans l'élaboration des activités d'information.

Les projets qu'appuie la division visent à :

- ° améliorer les systèmes, services et outils qui servent à gérer et à utiliser l'information sur la recherche aux fins du développement et sur les changements qui surviennent dans ce domaine;

- ° établir, au sein des pays en développement, une capacité indigène de gérer et d'appliquer efficacement l'information aux fins du développement;

- ° promouvoir la coopération et la coordination des activités entreprises en matière de recherche aux fins du développement, grâce au partage de l'information.

Le programme d'information scientifique et technologique

La réunion sur la gestion des projets d'information scientifique et technologique (IST) visait à renforcer ces objectifs. Le programme d'IST de la Division des sciences de l'information est mis en oeuvre dans le cadre des 4 sous-programmes suivants :

- l'agriculture;
- l'industrie, la technologie et le logement;
- les sciences de la terre et l'océanographie;
- les systèmes d'IST.

Les délégués à la réunion participaient à des projets d'information qui, relevant de ces domaines, bénéficiaient de financement de la part du CRDI.

L'agriculture

L'accès à la nourriture constitue l'un des problèmes les plus urgents auxquels aient à faire face les populations des pays en développement. Le sous-programme d'information sur l'agriculture appuie les activités d'information agricole qui permettront, d'une part, de produire plus de nourriture et d'en améliorer la qualité, et, d'autre part, de faire en sorte que ces populations y aient accès.

Ce sous-programme met l'accent sur l'élaboration de mécanismes qui favorisent un meilleur accès aux données sur les systèmes de production végétale et animale, sur des cultures ou produits particuliers et sur des questions connexes. Et, puisque l'information agricole bénéficie d'une bonne

couverture à l'échelle mondiale, il vise plutôt à rendre les pays en développement mieux aptes à participer aux systèmes d'information régionaux et internationaux. Il accélère en outre le mouvement vers une plus grande maîtrise indigène de l'information et vers un accroissement de la production de données par ces pays, tout en favorisant l'élaboration de systèmes d'information nationaux et régionaux.

Outre la production végétale et animale, ce sous-programme porte sur toute une gamme de sujets, depuis les politiques touchant la recherche en agriculture et son organisation de la gestion des exploitations agricoles, la mise en application des résultats de la recherche ou le crédit agricole, par exemple, jusqu'à la commercialisation, qui englobe la manutention, l'entreposage et le transport des biens agricoles.

Les projets qui misent sur la notion de partage de l'information par l'intermédiaire de réseaux, aux échelons tant national que régional, sont privilégiés, et il en va de même pour ceux qui prévoient l'élaboration de systèmes d'information locaux, issus de la base.

L'industrie, la technologie et le logement

Le sous-programme d'information sur l'industrie, la technologie et le logement se compose de 3 éléments principaux : information sur l'industrie et

la technologie, information sur l'énergie et information sur le logement.

L'élément Information sur l'industrie et la technologie vise la mise sur pied de services d'information industrielle qui aideront les petites et moyennes entreprises. Il permet de combler une part importante de la demande d'information en provenance des petites industries, en fournissant notamment de l'IST sur les brevets, sur les normes et sur le matériel, ainsi que sur la gestion de la qualité, sur la gestion en général et sur la commercialisation. Les projets relevant de cet élément de sous-programme peuvent tout aussi bien viser l'ensemble des secteurs industriels que des secteurs précis et des groupes cibles d'utilisateurs. On y privilégie les activités de financement qui permettront d'accroître l'accès à l'information grâce aux méthodes actives de diffusion, les services de mise en application des résultats de la recherche ou de consultation, par exemple.

L'élément Information sur l'énergie, qui est axé sur les sources nouvelles ou renouvelables d'énergie, englobe les données tant bibliographiques que numériques.

L'élément Information sur le logement porte sur les matériaux de construction locaux, sur la conception de logements à prix modique et sur l'infrastructure des villes et villages les systèmes d'information sur les transports, par exemple.

Les sciences de la terre et l'océanographie

Le sous-programme d'information sur les sciences de la terre et l'océanographie a été élaboré suivant l'hypothèse que les pays en développement ne pourront atteindre un développement durable que dans la mesure où ils réussiront à assurer une gestion convenable de leurs richesses naturelles et de leur environnement, qui assurera le soutien de leur population. Il répond en outre à des besoins de ces pays, qui ont eux-mêmes demandé que soient élaborés et renforcés les systèmes et services d'information qui leur aideront à gérer rationnellement leurs richesses naturelles et leur environnement.

Axé sur l'utilisation de l'information relative à

l'environnement - dont notamment les données de base sur l'approvisionnement en nourriture, sur les sources d'énergie et sur d'autres ressources essentielles au bien-être de l'espèce humaine -, ce sous-programme appuie des projets d'information portant sur la climatologie, sur les pêches et l'aquiculture, sur la foresterie et l'agroforesterie, sur la géologie, sur la gestion des ressources aquatiques, y compris l'irrigation et le drainage, sur l'exploitation du sol, ainsi que sur la gestion du sol, des richesses naturelles et de l'environnement.

Puisque la gestion et la conservation des richesses naturelles et de l'environnement exigent des données locales précises, et que, aux fins de la planification nationale, l'information recueillie à cet égard à l'échelle mondiale n'est bien souvent que d'une utilité limitée, ce sous-programme met plutôt l'accent sur l'établissement d'une capacité nationale ou infranationale en cette matière. Il préconise néanmoins aussi, le cas échéant, la création de liens avec les systèmes internationaux et régionaux, de même que des activités de coopération avec ces paliers.

Les systèmes d'IST

Le sous-programme d'information sur les systèmes d'IST a pour objectif d'aider les pays en développement à accroître leur capacité scientifique et technique en matière de recherche-développement (R-D) et à en assurer la gestion. Plus particulièrement, il appuie les projets qui permettent d'améliorer :

- ° la capacité, à l'échelle nationale et régionale, de gérer les systèmes et services multisectoriels d'IST;
- ° la capacité, à l'échelle nationale, de gérer les systèmes et services d'information, pour faciliter l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques nationales en matière de sciences et de technique.

Les orientations et les grands principes qui président au programme d'IST

Le CRDI s'est donné comme mission de répandre la connaissance, et le programme d'IST de la Division des sciences de l'information contribue à la réalisation de cet objectif. Les sciences constituent une forme de connaissance qui, mise en

application, devient technique. Cette technique fera l'objet de transferts et, ses résultats ayant été évalués, elle devrait par la suite se développer d'elle-même, en refaisant la boucle de la rétroaction. Les projets de la division mettent l'accent sur la notion du partage de l'information et sur celle de l'écoute des réactions des utilisateurs, et favorisent ainsi l'instauration d'un processus de prise de décision plus rationnel et efficace. Ils préconisent en outre l'établissement d'une capacité indigène, pour que ces pays puissent élaborer des systèmes d'information qui leur permettront de :

- ° définir et classer leurs besoins en matière d'information;
- ° repérer et choisir leurs sources d'information;
- ° manipuler et traiter l'information obtenue;
- ° récupérer et conditionner de nouveau l'information, puis la diffuser à un public cible bien défini.

Les propositions de projet seront, suivant le sujet, analysés par le personnel de programme en fonction de divers critères :

La proposition de projet correspond-elle à une priorité nationale et à une priorité de programme pour le CRDI, et en particulier à une priorité du programme d'IST?

- ° Prévoit-elle une utilisation maximale des ressources locales?
- ° Présente-t-elle de sérieuses possibilités d'avantages tangibles, directs ou indirects, pour les pauvres des zones rurales?
- ° Existe-t-il des activités semblables, auxquelles elle puisse se rattacher?
- ° Les coûts du projet sont-ils raisonnables, et dispose-t-on des sommes nécessaires?
- ° Quelles sont les possibilités de viabilité à long terme du projet?

L'une des grandes priorités du programme d'IST est de fournir un soutien aux systèmes et réseaux d'information nationaux portant sur des domaines tant spécialisés - la technique utilisée lors des

étapes postérieures à la récolte, par exemple - que généraux - l'agriculture ou l'industrie, par exemple. Le soutien qui est accordé aux systèmes nationaux fait ressortir les liens qui, de toute évidence, existent à l'échelle mondiale et régionale là où il est particulièrement important que les échanges d'information s'effectuent efficacement. Se situant lui aussi au coeur du programme, le soutien aux activités spécialisées d'information vise à favoriser l'élaboration de services qui, axés sur la mission du CRDI, permettront de fournir aux pays les plus pauvres un meilleur accès à l'information, suivant leurs besoins propres. L'aide accordée au Réseau international pour l'amélioration de la banane et de la banane plantain (INIBAP) - qui s'appuie sur un système de recherche décentralisé, formé de 4 sous-réseaux régionaux, et où l'échange d'information est ainsi nettement prioritaire - constitue une excellente illustration de la participation de la division à des projets de cet ordre.

La division s'intéresse également à l'information régionale, qui peut tout aussi bien venir compléter les données issues des systèmes nationaux que s'y ajouter. De tels systèmes régionaux devraient donc permettre à la fois de conserver des données nationales et de répondre aux demandes d'information des pays, surtout lorsque ces derniers ne disposent que d'une capacité limitée à cet égard - dans le cas de données d'ordre biogéographiques ou climatiques, par exemple.

La division est appelée à s'intéresser de très près aux questions liées à l'environnement et à la conservation, puisqu'on se préoccupe de plus en plus, à l'échelle mondiale, des problèmes relatifs au sol, à l'eau et au climat, soit les éléments qui se situent à la base même de l'évolution humaine. Et des priorités plus précises peuvent être définies en cette matière tout aussi bien en fonction du sujet lui-même (information sur les sols, par exemple) que de ses liens avec d'autres facteurs (désertification et sécheresse, par exemple).

L'industrie, la technique et le développement constituent une autre priorité plus définie, qui s'articule autour des éléments suivants :

- ° instaurer des programmes de création de revenus;

° donner aux pays en développement la possibilité d'introduire l'innovation;

° adapter la technique;

° favoriser le transfert de la technique tant moderne qu'appliquée.

Le CRDI n'appuie par ailleurs pas les projets d'assistance purement technique. Ses intérêts vont plutôt vers l'élaboration d'une capacité de recherche. Il n'accorde pas non plus de financement pour la participation à des réunions, séminaires, ateliers ou conférences, sauf lorsque de telles rencontres sont reliées à un projet particulier. Et aucun organisme à but lucratif précis, non plus qu'un projet dont l'un des objectifs principaux serait la quête de profits, ne bénéficie en soi de son soutien.

Le CRDI ne peut subventionner les travaux de recherche effectués par des particuliers, non plus que la formation universitaire dans un domaine qui ne serait pas relié aux objectifs d'un projet. Reconnaissant que les priorités changent constamment, le CRDI prête une oreille attentive aux propositions de projet qui, grâce à l'utilisation du savoir et à la mise en application de la technique, serviront le mieux les intérêts des pays en développement.

Les projets qui bénéficient d'un tel soutien font appel à divers genres de services d'information, depuis ceux où tout s'effectue de façon manuelle jusqu'à ceux qui sont entièrement automatisés, en passant par les systèmes semi-automatisés. Ils peuvent tout aussi bien porter sur le contrôle bibliographique d'un fonds documentaire que sur des données factuelles. Et les outils qu'ils utilisent sont tout aussi variés. On favorise néanmoins le recours aux toutes dernières techniques, pour permettre aux pays en développement d'entrer pleinement dans l'ère de l'information et d'y participer.

Le CRDI accorde une attention toute spéciale à l'élaboration d'une capacité à l'échelon national. L'expérience lui a d'ailleurs appris que les systèmes mondiaux et régionaux n'en arrivent à donner leur plein rendement que dans la mesure où, soucieux de tirer entièrement parti des résultats, les pays participants fournissent eux-mêmes l'apport nécessaire. Et, comme seule une gestion efficace permettra d'y arriver, les programmes d'IST insistent énormément sur ce facteur.

RELATIONS ENTRE LES ACTIVITES DU PROGRAMME IST ET LA MISSION DU CRDI

MISSION DU CRDI

Contribuer au développement des régions en développement dans le monde par la recherche et par des activités d'appui à la recherche, et favoriser le progrès économique et social conformément aux vœux des populations indigènes, en s'attachant en particulier aux problèmes de la pauvreté.

**OBJECTIF DU CRDI
AYANT TRAIT A LA DSI**

Appuyer la recherche qui présente un intérêt direct et un potentiel démontrable pour le développement du Tiers-Monde en mettant l'accent relatif sur le problème de la pauvreté; aider les pays en développement à acquérir et à entretenir des compétences indigènes en matière de recherche et d'appui à la recherche, principalement au niveau national, mais aussi au niveau régional et surtout en ce qui concerne les ressources humaines.

MISSION DE LA DSI

Favoriser le progrès économique et social des pays en développement en permettant aux chercheurs, aux décideurs et aux praticiens des pays en développement d'accéder à l'information scientifique, technique et d'autre nature dont ils ont besoin pour résoudre les problèmes du développement.

OBJECTIFS DE LA DSI

Doter les pays en développement de compétence indigènes afin qu'il puissent gérer et appliquer efficacement l'information.

Améliorer les systèmes, les services et les outils de gestion et d'emploi de l'information touchant à la recherche en développement et au changement.

Favoriser la coopération et la coordination dans la recherche en développement par le partage de l'information.

PROGRAMMES DE LA DSI

Information socio-économique (ISE)

Information scientifique et technologique (IST)

Information et outils d'information (MOI)

MISSION DU PROGRAMME IST

Faciliter et améliorer l'accès à l'information scientifique et technologique (IST) dans les pays en développement de façon à accélérer le processus de développement en appuyant des activités dont l'objet est d'établir ou de renforcer les systèmes, les services et les réseaux d'IST ainsi que les compétences humaines requises pour les faire fonctionner.

OBJECTIFS DU PROGRAMME IST

Aider les pays en développement à se doter de services d'information scientifique et technologique qui soient durables à long terme.

Appuyer la réalisation d'études sur les besoins des usagers, la planification, la mise en oeuvre, et l'évaluation, qui sont susceptibles d'aider les pays en développement à employer le plus efficacement possible leurs propres fonds et ceux des autres organismes de parrainage pour créer les services IST.

Appuyer la recherche appliquée, dans des cas particuliers, dans certains domaines du programme de la DSI sur lesquels les résultats devraient avoir des répercussions.

SOUS-PROGRAMMES IST

Information agricole

Production végétales (systèmes agricoles, produits de base choisis), production animale (en p. élevage de petits ruminants), économie agricole (en p. statistique et données agricoles) développement rural (en p. coopération agricole, gestion des exploitations), post-récolte (stockage, transport, distribution), écoulement des produits agricoles (en p. marchés locaux).

Industrie, technologie et logement

Petites et moyennes entreprises (brevets, normes, équipement, contrôles de la qualité, gestion, commercialisation) nouvelles sources d'énergie renouvelable, matériaux de construction, conception de logement à prix modique, infrastructure, transport.

Ressources naturelles et environnement

Agro-écologie, biogéographie, produits agrochimiques, lutte contre les maladies et les nuisibles, agrométrie, ressources génétiques, pêches, ressources aquatiques vivantes, forêts, agroforesterie aménagement du territoire, ressources en eau et en sols, catastrophes naturelles, déchets, ressources aquatiques non vivantes, géologie, questions posées par la pollution et le climat sur toute la planète, minéraux.

Systèmes d'information scientifique et technologique

Politiques et gestion de la science et de la technologie, indicateurs scientifiques et technologiques, systèmes multisectoriels d'information scientifique et technologique, questions régionales et mondiales.

Critères de classement des demandes présentées par les pays en développement dans le cadre du programme IST.

Pertinence vis-à-vis de la mission, des objectifs et des programmes du CRDI dans son ensemble et de la Division des sciences de l'information:

- Les demandes portent sur des programmes précis: questions relatives à l'agriculture, à la technologie et aux ressources nationales;
- Les demandes émanent du pays en question;
- Les demandes impliquent une institution investie d'un mandat;
- Les demandes aident au développement des compétences locales de façon à s'attaquer aux problèmes locaux et à contribuer à une solution à long terme;
- Les demandes répondent aux critères du programme sur l'avantage comparatif.

Effet de l'aide:

- Le bénéficiaire fait preuve d'un haut niveau d'engagement;
- Le principe du partenariat est encouragé;
- Un niveau minimum de ressources locales est engagé dans le projet;
- Le parrainage est d'importance décisive;
- L'effet multiplicateur est évident.

Persistances dans la coopération:

- Les propositions sont examinées en fonction de leur valeur, mais aussi de la concentration géographique en faveur des pays les plus pauvres et les plus démunis;
- L'adhésion aux principes du CRDI et de la Division de privilégier le développement en Afrique;
- La consolidation des premiers succès et la mise à profit des compétences avec des projets nouveaux;
- L'accent sur la création de sources de revenus et de richesses pour améliorer la qualité de la vie.

Le programme de l'information socio-économique

Le programme de l'information socio-économique vise à aider les pays en développement à se doter de systèmes et de services d'information dans les importants domaines de **l'économie du développement, de la santé et des questions sociales et du développement des infrastructures d'information**. L'accent est mis sur le soutien d'activités qui permettront de mettre le plus rapidement possible l'information essentielle au processus de développement à la disposition des principaux groupes-cibles d'utilisateurs, à savoir les décideurs, les planificateurs, les administrateurs, les praticiens, les chercheurs et les spécialistes de l'information de tous les niveaux.

L'économie du développement

Le programme de l'économie du développement, qui mise sur les systèmes d'information économique, est surtout axé sur la gestion de la dette, sur l'information touchant le commerce et sur la main-d'œuvre et l'emploi. La priorité est accordée, dans le cadre de ce programme, à la **gestion de la dette** et à **l'information sur le commerce**, en mettant l'accent sur les initiatives de redressement structurel qui sont prises à l'échelon régional.

La gestion de la dette

La crise de la dette a fait que les pays en développement sont désormais plus conscients de la nécessité de disposer d'un système efficace de soutien à la prise de décision en matière de gestion des prêts. Un système qui fournisse une information

opportune, précise et prête à être utilisée sur la dette extérieure non réglée, ainsi que sur les versements à faire, au titre du service de la dette, dans les années à venir. Le Centre de recherche pour le développement international (CRDI) a surtout cherché, en cette matière, à appuyer l'élaboration et la mise en oeuvre d'un système de d'inventaire et de gestion de la dette par micro-ordinateur (SIGDM), en collaboration avec le Groupe consultatif technique du Secrétariat du Commonwealth. Et comme le Secrétariat, suivant les termes mêmes de son mandat, n'est responsable que des pays du Commonwealth, le CRDI se préoccupe entre autres de favoriser la mise en place de mécanismes qui permettront de fournir le SIGDM et la formation pertinente aux pays en développement qui ne relèvent pas du Commonwealth, et d'élaborer du matériel de formation – et éventuellement du didacticiel – pour apprendre aux usagers à utiliser le SIGDM et à créer des applications, et il évalue comment un tel système peut contribuer au processus de gestion de la dette dans un pays en développement. Le présent sous-programme servira en outre à étudier les autres moyens qui pourraient être mis en oeuvre pour venir en aide aux pays en développement qui désirent se doter de systèmes informatisés de gestion de la dette.

L'information sur le commerce

Un bon système d'information sur la dette ne portera pourtant jamais que sur un aspect – aussi important soit-il – de ce problème global que

constitue la dette. Et le programme des systèmes d'information sur le commerce (SIC) porte sur l'autre grand aspect de ce problème. L'expansion des exportations et la rationalisation des importations demeurent des facteurs essentiels pour favoriser une réduction de la dette et une amélioration de la balance des paiements des pays en développement. L'information sur le commerce, à titre de système de soutien à la prise de décisions de gestion, fournit aux collectivités qui exportent un outil de commercialisation qui leur permettra d'offrir sur le marché, au bon prix et au bon moment, de bons produits au bon client, grâce à un judicieux dosage des actions de marketing – la présentation et le prix du produit, ainsi que sa distribution et sa promotion. Les revenus accrus tirés des exportations et les économies réalisées au titre du taux de change, par suite de meilleures techniques d'approvisionnement à l'importation, viendraient dès lors alléger le fardeau de la dette, et donc faciliter le redressement structurel.

La main-d'oeuvre et l'emploi

Les statistiques sur la situation de la main-d'oeuvre et de l'emploi d'un pays constituent une donnée inestimable pour les planificateurs et les décideurs. L'expérience acquise, entre autres, lors de la mise sur pied de la base de données statistiques du CAPMAS sur la main-d'oeuvre et l'emploi en Égypte servira de guide au moment de l'élaboration et de l'évaluation des propositions futures présentées aux termes du présent sous-programme.

La santé et les questions sociales

Le programme de la santé et des questions sociales a pour objet d'appuyer les activités d'information mises sur pied dans des domaines qui visent à améliorer la santé et les conditions sociales et à promouvoir la participation des collectivités au développement national. Les systèmes d'information portant sur **la santé, sur les femmes et le développement, sur l'éducation, les langues et la communication**, ainsi que sur **la justice sociale pour des groupes particuliers** relèvent de cette catégorie.

La santé

Dans le domaine de la santé, la Division des sciences de l'information accorde la priorité au

renforcement des infrastructures d'information sur la santé – surtout de nature bibliographique – tant au niveau régional que national. Elle se préoccupe ainsi de l'élaboration de systèmes et de services qui permettront de mieux tirer parti des connaissances acquises pour contribuer au processus de planification sanitaire, à l'échelon national principalement. On cherche par ailleurs à renforcer des activités qui, mises en oeuvre en matière de santé aux échelons national et communautaire, recourent en partie le thème du milieu de vie et de travail de la Division des sciences de la santé. Et on se préoccupe dès lors, entre autres, de façon plus précise, des maladies tropicales et infectieuses, de l'hygiène et de la sécurité du travail et de la toxicologie. Les projets d'information sur la santé déjà en place, qui en sont tous actuellement à la première phase, continueront de recevoir du soutien au cours d'une deuxième phase, ce qui est par ailleurs conforme à la philosophie de persistance du CRDI. Et l'Afrique fera alors l'objet d'une attention particulière.

Les femmes et le développement

En consultation avec la section Sexes et développement et en collaboration avec d'autres programmes du CRDI, le présent sous-programme continue d'appuyer les mécanismes qui permettent de répondre aux besoins d'information multisectorielle continus des groupes de femmes. Jusqu'ici on a surtout mis l'accent sur des projets relativement petits et orientés en Amérique latine et au Moyen-Orient. L'expérience ainsi acquise servira à appuyer l'exploration des liens régionaux et internationaux qu'il conviendrait d'établir.

L'éducation, les langues et la communication

Le présent sous-programme regroupe les initiatives qui visent à améliorer la participation sociale et communautaire grâce à la mise en oeuvre d'activités appropriées de diffusion de l'information axées sur des segments de la population qui, à cause de leur analphabétisme, sont coupés de la plupart des sources d'information.

La justice sociale pour des groupes particuliers

Le présent sous-programme appuie les projets qui visent à faciliter l'accès des citoyens aux sources d'information juridique ou axée sur la consommation.

Le développement d'infrastructures d'information

Le programme de développement d'infrastructures d'information met l'accent sur la **mise en valeur des ressources humaines dans le domaine de la bibliothéconomie et des sciences de l'information** et sur le **renforcement des systèmes et réseaux régionaux, nationaux et subnationaux d'information multisectorielle**. Ces systèmes desservent divers usagers, depuis les planificateurs, chercheurs, administrateurs et praticiens du développement jusqu'à, sur un plan expérimental, des utilisateurs provenant de collectivités rurales ou urbaines bien précises. L'instauration de ces services exige en outre la formation et le perfectionnement des professionnels de l'information qui auront une tâche à accomplir dans le cadre de tels systèmes ou réseaux.

L'enseignement des sciences de l'information

Le présent sous-programme est axé sur la mise en place de capacités régionales en matière d'enseignement continu et supérieur des sciences de l'information. Une telle démarche repose sur la conception et l'instauration de programmes de cours complets pour les professionnels et de cours spécialisés plus concentrés pour les praticiens. Les projets témoignent des priorités régionales et ils sont étroitement liés aux initiatives de formation qu'appuie la Division des bourses.

Les systèmes et réseaux d'information

Le présent sous-programme cherche surtout à favoriser le partage des ressources et à promouvoir la création de liens entre les systèmes, services et projets pertinents. Son objectif premier est de fournir aux différents usagers l'information et les services dont ils ont besoin, en évitant le double emploi. Les projets qui bénéficient de soutien aux termes de ce sous-programme visent à instaurer des systèmes d'information ou à les renforcer, à assurer la coordination des services déjà en place, à promouvoir l'établissement de réseaux et le partage de l'information et à reconditionner ou consolider l'information.

Les outils et méthodes d'information

Le développement technologique – et surtout les outils qu'il a façonnés – a simplifié et popularisé chacun des aspects du cycle de l'information. Ces outils constituent le pendant essentiel de l'explosion de l'information, qui menaçait d'envahir les utilisateurs éventuels de l'information au moment même où elle promettait de fournir tant de réponses à nombre de questions. Dans la plupart des cas, il s'agit d'outils qui sont tirés de la technique – plutôt que de la technique inhérente elle-même –, auxquels s'intéressent les travailleurs du secteur de l'information et les utilisateurs de l'information, qui les jugent pertinents.

Le programme Outils et méthodes d'information (OMI) a été instauré pour aider les pays en développement à acquérir et à adapter des outils de traitement de l'information qui utilisent toute une gamme de techniques et de méthodes, à assurer la gestion de tels outils et à en élaborer et mettre à l'essai de nouveaux. Ce programme vise plus particulièrement les activités de diffusion et de conditionnement d'expériences menées avec des outils et méthodes de traitement de l'information qui permettront aux pays en développement eux-mêmes de prendre une décision plus éclairée quant à la pertinence de ces techniques par rapport à leurs besoins, et donc de faire le meilleur usage de leurs maigres ressources. L'OMI appuie toute une gamme d'activités qui se rattachent au traitement de l'information :

- les systèmes, réseaux et services axés sur des techniques et méthodes précises;
- l'évaluation, la sélection et l'essai de la technique;

- les études de faisabilité et la démonstration de la technique;
- les projets et expériences-pilotes;
- l'introduction et le transfert de la technique;
- l'adaptation et le développement de la technique;
- l'enseignement et la formation;
- la documentation et l'échange d'expériences;
- la promotion du partage des ressources.

La télématique

Les techniques de télécommunication des données, qui fonctionnent en mode asynchrone et qui demeurent relativement peu coûteuses, peuvent faciliter l'échange d'information grâce aux systèmes de courrier, de messagerie et de téléconférences électroniques qui utilisent l'ordinateur; de tels systèmes peuvent en outre avoir recours aux réseaux de commutation par paquets, aux réseaux téléphoniques et même aux réseaux radio de commutation par paquets terrestres ou utilisant le satellite. Pour aider les établissements des pays en développement à utiliser de tels outils, le sous-programme de télématique leur offre du soutien qui leur permettra de mettre à l'essai de telles techniques, d'en faire l'expérience, de les adapter et de les utiliser.

L'informatique

Le processus de développement fait depuis longtemps appel aux ressources de l'ordinateur. Pourtant, jusqu'à ce que surviennent les récentes chutes de prix du matériel, leur utilisation n'était guère répandue dans les pays en développement. Et même là, ce phénomène s'explique du fait d'un obstacle encore plus grand, à savoir l'absence, bien souvent, de logiciel adapté qui permette de résoudre divers problèmes de développement. Le sous-programme de l'informatique appuie donc la mise au point, l'adaptation et l'essai de logiciel et de systèmes. Son soutien va, entre autres, aux activités menées pour intégrer des systèmes, pour adapter le logiciel dans la langue locale et pour élaborer du logiciel en utilisant les techniques des systèmes experts. Enfin, le sous-programme favorise la diffusion d'informations sur les activités qui ont cours, dans le domaine de l'informatique, dans les pays en développement, ainsi que la recherche sur l'incidence des politiques nationales en matière d'informatique.

La géomatique

Le potentiel grandissant des nouvelles techniques servant à la collecte et au traitement de données géographiques amorce une nouvelle ère qui permettra d'assurer une meilleure gestion des richesses naturelles. La télédétection par satellite permet ainsi à bien des pays en développement de produire, de façon rentable, des données utiles sur les caractéristiques physiques de leur territoire. Le sous-programme de géomatique vise à permettre aux établissements de recherche qui le désirent d'examiner jusqu'à quel point la technique moderne - la télédétection, les systèmes d'information géographique et la cartographie assistée par ordinateur, notamment - serait utile et pertinente pour répondre aux besoins d'information de leur pays ou de leur région.

Le projet et ses liens avec le Centre de recherches pour le développement international

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et sa Division des sciences de l'information demeurent conscients du fait que, face à l'évolution de la technique à l'échelle mondiale, les pays en développement risquent d'être rapidement dépassés si on ne les aide pas davantage à se doter de systèmes et services d'information nationaux. Il apparaît donc essentiel de les aider à ne plus être tributaires des sources d'information externes, qui se trouvent dans les pays industrialisés. Et nombre de projets que soutient le CRDI se situent sur les premières lignes dans la bataille que livrent ces pays pour toujours être en mesure d'utiliser l'information scientifique et technologique (IST) à des fins stratégiques.

L'établissement-hôte

Tous les projets d'information qui bénéficient du soutien du CRDI relèvent d'un établissement-hôte - un centre national de recherche, une université ou un ministère, le plus souvent. Il est important que le CRDI connaisse les capacités de cet établissement-hôte, et qu'il sache, en particulier, s'il a les pouvoirs nécessaires pour veiller à la réalisation des objectifs du projet, s'il dispose des mécanismes de suivi qui lui permettront de voir à ce que les extraits du projet soient utilisés efficacement et, enfin, s'il y a raisonnablement lieu de croire qu'il sera en mesure de prendre la relève du projet lorsque les fonds provenant des donateurs seront épuisés. Aussi le CRDI exige-t-il une contribution du bénéficiaire, qui constitue une confirmation de

l'engagement qu'a pris l'établissement à l'égard du projet.

Puisqu'il existe un lien entre l'établissement-hôte et le projet financé par le CRDI, il devient particulièrement important que le chef de projet saisisse bien la mission et le mandat de l'établissement-hôte, et qu'il comprenne comment le projet s'y rattache. Le projet doit en outre respecter les principes directeurs et la philosophie de travail de l'établissement-hôte. Aucun projet d'information ne réussira à se maintenir à long terme s'il a été planifié dans l'isolement, ou s'il est sans rapport aucun avec le rôle manifeste de l'établissement-hôte.

La méthode de travail

Les extraits du projet sont les résultats tangibles, produits et services qu'il a permis de produire. La production des extraits sera étudiée dans des chapitres ultérieurs, où sera aussi abordée la question de leur qualité. Pour en arriver à produire ces extraits, le projet devra être exécuté suivant une méthode de travail éprouvée.

La méthode de travail devrait être choisie en tenant compte des facteurs suivants :

- ° la pertinence des objectifs, par rapport à la mission ou au mandat de l'établissement-hôte;
- ° les options qui s'offrent;

° les connaissances que l'on a des besoins de l'utilisateur.

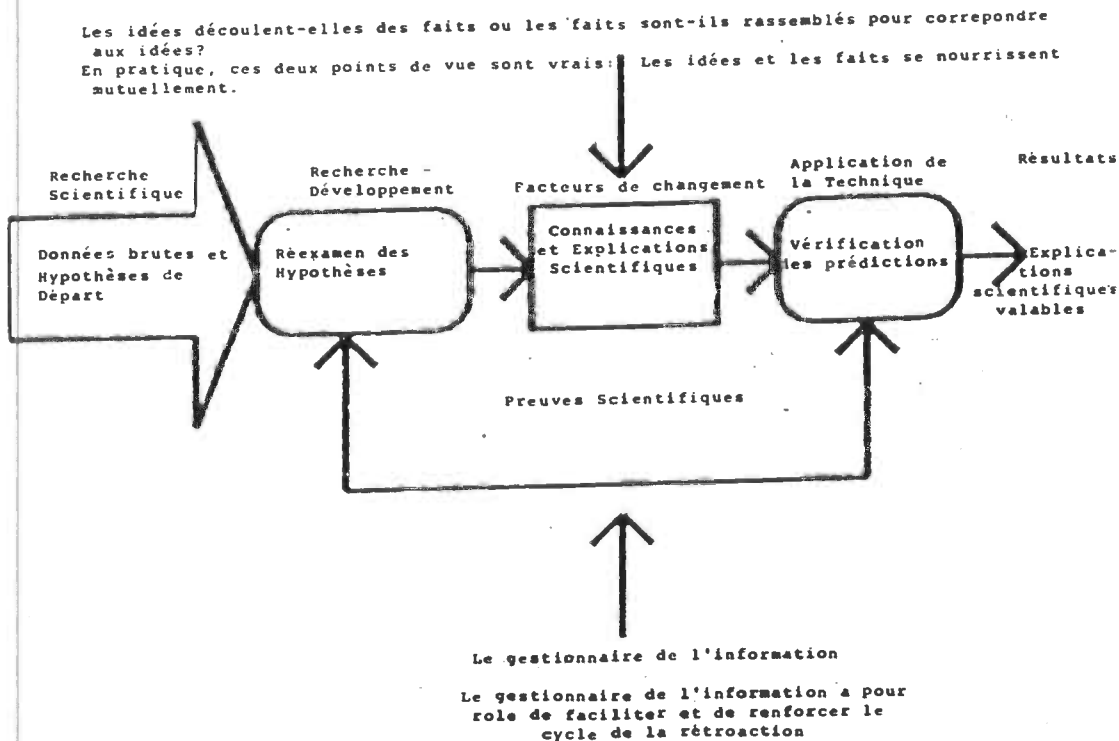
Les planificateurs de programme devront donc posséder une connaissance approfondie des éléments suivants :

° Les clients ou bénéficiaires. Cet élément englobe les clients tant directs qu'indirects de l'établissement-hôte. Ainsi, par exemple, les centres internationaux de recherche agricole comptent, au nombre de leurs clients directs, les centres nationaux de recherche agricole et, au nombre de leurs clients indirects, les exploitants agricoles et les ouvriers agricoles sans terre.

° Les priorités. La planification exige toujours l'établissement d'une liste des priorités, une question qui sera étudiée au chapitre 10. Brièvement, pour en arriver à dresser une telle liste, il conviendra de répondre aux questions suivantes :

- ° Qui a besoin de l'information?
- ° De quelle information a-t-on besoin?
- ° Comment cette information devrait-elle être présentée?
- ° Pourquoi a-t-on besoin de cette information?

Fig. 1. Le gestionnaire de l'information



° Le contexte. Pour être efficace, la planification devrait s'effectuer en tenant compte du contexte dans lequel le projet est appelé à se dérouler, qui peut avoir un effet déterminant sur le rendement. Ainsi, par exemple, les Services nationaux d'information agricole donnent accès aux bases de données régionales et aux systèmes de coopération internationale, et peuvent donc grandement aider à la production des extraits du projet.

- ° Quand a-t-on besoin de cette information?
- ° Où sera utilisée cette information?

Et les critères suivants seront notamment utilisés pour définir les priorités :

- ° le coût des services;

- ° la rapidité de l'exécution;
- ° l'utilité de l'information.

La rétroaction

Le gestionnaire efficace voit à ce que les utilisateurs participent à l'élaboration des plans du projet et à la définition des extraits, et il se sert constamment par la suite de leurs points de vue pour parfaire les services (voir la figure 1).

Le gestionnaire qui laisse son projet aller de lui-même (plutôt que de veiller à ce qu'il s'exécute en tenant compte des besoins des utilisateurs) réalisera bientôt que les extraits du projet n'ont plus la même valeur aux yeux des utilisateurs et des clients. Le chef de projet dispose de divers moyens pour s'assurer de l'apport des utilisateurs, au nombre desquels figurent les suivants :

- ° les questionnaires et les sondages, les communications non officielles et les réseaux;
- ° de fréquentes évaluations menées auprès des utilisateurs;
- ° des journées d'accueil et des journées d'information, pour bien faire connaître et montrer aux utilisateurs éventuels et à l'établissement-hôte les progrès réalisés au fur et à mesure qu'avance le projet.

Le projet et ses liens avec le CRDI

Il incombe au chef de projet de veiller à ce que les liens entre le projet et le CRDI soient maintenus. Cette tâche - qu'il accomplira suivant les principes de la "gestion des réseaux", dont il sera question plus loin - exige un dialogue permanent, à l'interne, avec l'établissement-hôte et, à l'externe, avec le CRDI.

La création d'un engagement à l'échelon local

Les chances de réussite du projet seront minces, s'il n'est pas soutenu par un engagement à l'échelon local. Pour renforcer cet engagement, il

sera important de s'assurer de la participation des représentants de l'établissement-hôte et de ses associés à toutes les procédures reliées au projet, depuis celle de l'analyse jusqu'à celles de l'évaluation et du retrait.

La recherche d'aide à la gestion

Le chef de projet devra parfois faire appel à des conseillers ou à des experts de l'extérieur. En général, le CRDI accepte que l'on ait recours à de tels services pendant une courte période - pour résoudre des problèmes, mettre sur pied des ateliers ou préparer des propositions, par exemple. Il conviendra toutefois d'accorder la préférence à des conseillers ou experts qui résident dans la région, ou qui connaissent bien les conditions locales. Le choix du candidat s'effectuera habituellement en consultation avec l'administrateur du programme, qui voudra d'abord évaluer la possibilité d'une collaboration Sud-Sud avant de souscrire à l'engagement de ressources en provenance du Nord. Le CRDI se charge lui-même de l'administration de la plupart des accords portant sur des services consultatifs mais, lorsqu'on fait appel à des conseillers ou experts locaux, c'est habituellement le chef de projet qui voit à la gestion du contrat. Néanmoins, que l'accord de services consultatifs relève de l'échelon international, régional ou local, il devra toujours être accompagné d'une entente écrite définissant clairement le mandat. Et il prévoira la préparation, aux fins du projet lui-même, d'un rapport écrit, auquel le CRDI pourra avoir accès.

Toujours prêt à offrir des conseils, le CRDI est bien souvent en mesure de faire de judicieuses suggestions, qui s'inspirent des techniques qu'il a utilisées, dans le cadre de divers projets, pour résoudre des problèmes précis, ou pour aborder des questions particulières. Aussi, le chef de projet ne devrait-il jamais hésiter à s'adresser au CRDI.

Les rapports avec des personnes difficiles

Difficiles ou tout simplement différentes?

Les spécialistes dans le domaine du comportement ont élaboré toutes sortes de théories pour tenter d'expliquer ce fait que le gestionnaire est appelé à vérifier quotidiennement, à savoir que personne n'est pareil.

Le niveau de compatibilité qui existe entre le chef de projet et tous ces gens qui forment son réseau demeure, de toute évidence, un élément tout à fait capital. On parle souvent de « chimie » pour désigner cette notion plutôt difficile à cerner. Et chacun pourra puiser à sa propre expérience pour découvrir qu'il se sent à l'aise avec certaines gens, alors que, avec d'autres, ses rapports sont des plus difficiles. Or, on tend généralement à considérer les personnes avec lesquelles on se sent moins à l'aise comme « difficiles ». Mais sont-elles vraiment difficiles, ou tout simplement différentes?

Il est très facile de blâmer l'autre quand tout ne va pas rondement dans un travail de groupe. Mais une telle attitude ne repose sur rien. Le gestionnaire n'a, en fait, de prise réelle, dans ses rapports avec les autres, que sur les éléments qui relèvent de lui. Et il serait donc mieux avisé – plutôt que de blâmer l'autre pour les tensions qui naissent – de commencer par se concentrer sur ces éléments qui sont de son ressort, en se posant trois questions fondamentales, à savoir :

° Qui suis-je? Comment est-ce que je réussis à me faire comprendre quand je traite avec cette personne difficile (différente)?

° Qui est cette personne? Comment aime-t-elle fonctionner?

° Que puis-je y faire? Ou, compte tenu de ce que je suis et de des modes de fonctionnement de cette personne, que puis-je faire pour qu'il nous soit plus facile de travailler ensemble?

Il convient de noter ici que la troisième question repose sur la prémisse qu'il incombe au gestionnaire d'apporter des aménagements pour faire en sorte que la personne difficile soit plus à l'aise. Et cette prémisse s'inspire du principe de la réciprocité en psychologie, qui veut que si une personne entreprend de s'accommoder aux différences de l'autre, l'autre en fera tout autant pour s'accommoder à elle. Une plus grande proximité s'établit dès lors entre les gens – ce qui atténue d'autant les risques de tensions dans leurs rapports –, qui peuvent ainsi mieux mettre tout leur temps et toute leur énergie à leur tâche.

LE GROS BON SENS

La technique du gros bon sens s'inspire du RATIO pour comprendre les autres et travailler avec eux. La formule simple du RATIO aidera à mieux saisir le contexte dans lequel se situe la présente analyse.

Le « R » correspond à l'initiale du mot

« réaction », car le gros bon sens repose d'abord et avant tout sur une analyse des réactions des gens – sur ce qu'ils font et disent, sur ce qui est observable –, plutôt que sur des attitudes, sentiments ou pensées.

Le « A » correspond à l'initiale du mot « anticipation », car le gros bon sens aide à anticiper, à prévoir non seulement la réaction que l'on aura personnellement face à certaines situations mais encore celle des autres.

Le « T » correspond à l'initiale du mot « tactique », car si le gros bon sens aide à prévoir non seulement la réaction que l'on aura mais aussi celle des autres, il permet dès lors d'élaborer une tactique pour avoir l'influence recherchée. Et l'on réussira davantage à influencer les autres dans la mesure où l'on aura appris à mieux se connaître soi-même et à mieux comprendre les autres.

Le « I » correspond à l'initiale du mot « interaction », car le gros bon sens tire parti des influences qui s'exercent entre les gens, de leurs interactions. On adaptera ses réactions en fonction des réactions des autres.

Le « O » correspond à l'initiale du mot « objectivation », car le gros bon sens sert à objectiver, à confirmer ce que l'on est, et ce que seront les réactions des autres face à diverses situations.

La technique du gros bon sens définit quatre genres fondamentaux de personnalité, ou modes de fonctionnement. Chaque genre de personnalité a reçu un nom descriptif particulier, qui ne saurait toutefois être interprété de façon trop simpliste, au risque de créer de la confusion chez quiconque ne connaît pas les traits caractéristiques qu'il regroupe.

Si toute personne possède des traits provenant de chacun de ces 4 modes de fonctionnement, il s'en trouve néanmoins le plus souvent 1 ou 2 qui sont dominants dans la personnalité. Le mode dominant est dès lors appelé le « style principal », et celui qui le suit, le « style secondaire ».

Les sections suivantes fournissent une brève description de chacun des quatre genres fondamentaux de personnalité.

Les gens de réflexion

Les gens de réflexion se caractérisent par un mode de pensée logique, rationnel, linéaire. Ils accordent une très grande valeur à l'analyse systématique. Ils considèrent le temps comme un flux progressif et logique qui va du passé au présent, pour déborder sur l'avenir, et cette prémisses forme la base de leur interprétation du temps. Pour bien saisir un problème, les gens de réflexion doivent connaître à la fois les antécédents, l'état actuel de la situation et l'incidence éventuelle des différentes solutions.

Ils mettent nettement l'accent sur la logique, sur la rationalité, sur l'ordre, sur les faits, sur la pensée objective, sur la résolution des problèmes, sur la pondération des diverses solutions et sur la déduction.

Les gens de réflexion seront plus particulièrement doués pour les carrières qui exigent des études poussées et de la discipline – la comptabilité, les sciences et l'enseignement, par exemple – ou attirés par le métier de mécanicien, de machiniste ou de commis.

Les gens d'action

Les gens d'action sont axés sur l'activité, sur le côté pratique des choses. Gens du moment présent, ils sont particulièrement doués pour traduire des idées en réalités. Ils excellent dans la mise en œuvre de décisions car ils ressentent le besoin d'être actifs, de se mettre sans tarder à la tâche qui doit être accomplie. Les gens d'action ont horreur des pertes de temps. Ils ont l'esprit de compétition, et ils cherchent à gagner. Ils seront plutôt portés vers les carrières qui leur permettront d'accomplir beaucoup par leur action. Ils auront souvent créé leur propre entreprise, ou ils seront devenus ingénieurs, athlètes ou camionneurs.

Les gens d'action mettent l'accent sur l'activité et sur les résultats; pragmatiques, ils savent bien réagir et diriger; ils ont l'esprit de compétition. Ils aiment se mesurer à des éléments concrets, qu'ils pourront voir, entendre, toucher. Ils vivent dans le *moment présent*.

Les gens de sentiment

Les gens de sentiment sont chaleureux, gentils. Ils valorisent au plus haut point les rapports entre les gens. Ils savent écouter les autres avec patience, et faire preuve d'empathie quand on leur fait part de ses sentiments ou de ses difficultés. Ils adorent venir en aide aux autres, et ils se dirigent souvent vers une carrière où ils pourront fournir des services d'assistance.

Pour ce qui est du temps, ils préfèrent le passé. Les gens de sentiment accordent une grande importance aux souvenirs, aux histoires, aux vieux amis et au vécu.

Les gens de sentiment communiquent par l'intermédiaire de leurs sentiments et de leurs intuitions. Préoccupés d'abord et avant tout par l'être humain, ils sont empathiques et sensibles aux autres et à leur environnement. Ils tirent d'ailleurs parti de cette sensibilité pour établir les liens dont ils auront besoin pour atteindre leurs buts. Ils tendent généralement à mettre l'accent sur l'aspect interpersonnel des problèmes. Ils entretiennent le plus souvent des rapports amicaux avec les autres employés et avec leurs pairs; ils sont des conseillers avisés, et ils excellent dans le rôle de la personne sur laquelle on peut faire l'essai de ses nouvelles idées.

Les gens d'intuition

Les gens d'intuition se rattachent à la catégorie des concepteurs, des créateurs et des théoriciens. Ils accordent de la valeur aux idées, au changement et à l'innovation. Pour ce qui est du temps, leur préférence va au futur. Plusieurs sont incapables de se borner à suivre les règles. Ils font souvent carrière dans le domaine des arts, de l'enseignement, des sciences, de la recherche, de la coiffure, de la conception ou de la consultation.

Les gens d'intuition travaillent à des projets qui sont axés sur l'innovation ou sur la planification stratégique à long terme. La portée de leur réflexion va au-delà de l'organisme pour englober des questions qui touchent à la collectivité, à la région, au monde entier. Ils adorent élaborer des modèles,

et ils sont plus à l'aise avec de grands ensembles que, par exemple, avec le menu détail de la mise en oeuvre d'un projet.

Ils se caractérisent par leurs idées créatrices, par leur originalité et par leur imagination. Capables de penser à long terme, de théoriser et de manipuler des concepts abstraits, ils arrivent en outre à établir des liens entre des événements ou découvertes qui n'ont, à première vue, aucun lien, pour en tirer un principe universel.

Tels sont donc les quatre genres fondamentaux de personnalité. Chaque personne possède des caractéristiques qui proviennent de chacun de ces quatre modes de fonctionnement. Chez certaines personnes le style principal est si dominant qu'il est difficile de percevoir les autres. On dit souvent de ces gens qu'ils sont des « personnages », et quiconque les rencontre - ne serait-ce qu'une seule fois - n'est pas près de les oublier. Chez d'autres, par contre, la fusion est si parfaite qu'il faudra être bien malin pour découvrir la dominante.

Travailler avec les autres

On peut généralement affirmer qu'une personne travaille plus efficacement avec des gens qui ont une personnalité semblable à la sienne. Mais il est tout aussi vrai de dire qu'elle peut adopter des comportements qui lui permettront de travailler efficacement avec toutes sortes de gens.

Les paragraphes suivants définissent, en ordre, un certain nombre de mesures que vous pourrez prendre pour améliorer votre capacité de travailler avec les autres, et plus particulièrement avec les gens qui ont une personnalité différente de la vôtre.

1. Définissez les genres fondamentaux de personnalité auxquels vous appartenez. Définissez vos styles principal et secondaire, en cherchant à déterminer si votre personnalité change ou non quand vous travaillez sous tension - en prenant comme point de comparaison une situation où

l'atmosphère est plus détendue, voire amicale. Vous pourrez ainsi découvrir que, au travail, sous tension, c'est la personne de réflexion qui domine, tandis que, à la maison, avec des amis et les membres de la famille, c'est plutôt votre personne de sentiment.

Utilisez la figure 1 (Une description sommaire de chacun des modes de fonctionnement) pour revoir les caractéristiques propres à chaque genre de personnalité, et établissez ensuite si elles correspondent de près à ce que vous êtes, un peu ou pas du tout.

Remplissez le formulaire de la figure 2 (Une évaluation de mes propres modes de fonctionnement). Ce formulaire permet en fait d'effectuer deux évaluations. La colonne de gauche, qui porte le titre « Moi », vous permettra d'établir comment les autres semblent vous voir. La colonne de droite, qui porte le titre « L'autre », sera remplie par une personne qui vous connaît ou avec laquelle vous travaillez. L'analyse comparative de ces deux évaluations vous aidera à mieux cerner votre personnalité.

- ° Avez-vous un style principal? Quel est-il?
- ° Avez-vous un style secondaire? Quel est-il?
- ° Votre style demeure-t-il constant, ou se modifie-t-il suivant les circonstances – suivant que l'atmosphère est détendue ou qu'il y a de la tension dans l'air?
- ° Avez-vous une personnalité qui s'inspire à la fois de 2 genres de mode de fonctionnement? De 3 genres? Des 4 genres?

2. Analysez la personnalité des personnes avec lesquelles vous travaillez – de celles que vous trouvez particulièrement difficiles (différentes) surtout. Utilisez la figure 1 pour ce faire, en prêtant attention à l'environnement dans lequel ces personnes travaillent, à leur habillement, à leur façon de travailler, à leur discours et à leur style de vie.

3. Essayez de comprendre comment les autres – ceux qui sont différents de vous surtout – vous voient. Vous pourrez alors utiliser la figure 3 (Les sources de conflit entre les gens), qui présente chacun des 4 genres fondamentaux de

personnalité en établissant comment les 3 autres les voient. Ce tableau, normatif, vous servira en outre de guide pour établir comment vous pourrez améliorer vos comportements en respectant à la fois ce que vous êtes et ce que sont les autres.

Il y a sans doute lieu de souligner qu'il n'est ni de bon ni de mauvais genre de personnalité : chacun a ses forces et ses faiblesses. Force est toutefois de constater que l'on a tous tendance à souligner les faiblesses des genres de personnalité auxquels on n'appartient pas.

4. Agissez en parallèle avec le mode de fonctionnement des gens qui ont une personnalité différente de la vôtre.

L'action en parallèle est la clef de voûte de la technique du gros bon sens. Il s'agit en fait de modifier son comportement pour se rapprocher de celui que l'autre – employé, client, etc. – attend. Ce faisant, on atténue les tensions dans la relation, ce qui permet à l'un comme à l'autre de mettre d'autant plus d'ardeur à sa tâche. Et si l'autre s'aperçoit des efforts que vous faites pour vous accommoder à ses façons de faire, il sera d'autant mieux disposé à faire de même pour vous.

Agir en parallèle

Agir en parallèle c'est communiquer avec les autres en se servant du genre de personnalité qui correspond à celui qu'ils affichent.

Si l'on travaille avec une personne dont la dominante est la réflexion, on sait d'emblée qu'elle voudra connaître les antécédents du problème, les solutions qui s'offrent et l'incidence de chacune de ces solutions sur l'avenir. Et la méthode de l'action en parallèle veut tout simplement que l'on cherche à répondre aux besoins de cette personne de réflexion. À lui donner les éléments dont elle aura besoin pour travailler efficacement – et pour cette personne de réflexion la résolution efficace d'un problème passe par le mode de fonctionnement des gens de réflexion.

Si l'on use avec elle du mode de fonctionnement des gens d'action, en lui imposant une prise de décision rapide, elle se sentira frustrée, forcée d'agir. Si l'on emploie la méthode des personnes

Figure 1 Une description sommaire de chacun des modes de fonctionnement

| GENRE DE PERSONNALITE | DESCRIPTION SOMMAIRE | PRINCIPAUX TRAITS EFFICACITE | INEFFICACITE | QUANT ILS FONCTIONNENT AU MIEUX | QUANT ILS FONCTIONNENT AU PIRE | COMMUNICATION VERBALE | LANGAGE DU CORPS | PRISE DE DECISION |
|-----------------------|--|---|--|--|---|---|--|--|
| GENS DE REFLEXION | <p>Ils accordent une très grande valeur à la logique, aux idées et à l'analyse systématique. Ils sont particulièrement doués pour déterminer le problème, élaborer des solutions de rechange, les évaluer et les mettre à l'essai.</p> <p>Interprétation du temps: linéaire, du passé au présent pour déborder sur l'avenir.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * intérêt pour les données * réflexion * évaluation des solutions de rechange * constance * objectivité * rationalité * esprit analytique * exactitude et précision * sens de l'organisation * stabilité * production constante * calme dans les situations de tension | <ul style="list-style-type: none"> * indécision * prudence exagérée * trop de sérieux * absence d'émotivité * manque de dynamisme * contrôle * minutiosité * inflexibilité * rigidité * insécurité * manque d'intérêt pour les sentiments | <p>Ils représentent une force constante de progrès. Ils coupent court aux idées mal fondées et à l'enthousiasme qui ne tient qu'à des sentiments. Ils sont assez souvent effacés quand vient le temps d'organiser la recherche et de planifier.</p> | <p>Ils font preuve d'une prudence exagérée et de conservatisme. Ils sont indécis. Ils bloquent dès qu'il faut s'écarter des sentiers battus. Ils sont rigides et dogmatiques.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * ils sont précis * ils développent logiquement leurs idées, et leur communication verbale s'inspire des mêmes principes. * ils prennent le temps de réfléchir avant de parler, à moins qu'ils ne traitent d'un sujet qui leur est familier. * ils ont tendance à discuter. * ils écoutent bien. | <ul style="list-style-type: none"> * ils donnent l'impression d'être bien calés dans leur fauteuil. * ils comptent parfois sur leurs doigts quand ils traitent de plusieurs points. * ils cachent leurs sentiments. * leur visage demeure plutôt impassible. | <ul style="list-style-type: none"> * ils doivent disposer de données exhaustives. * ils doivent disposer de solutions de rechange. * ils doivent prendre du temps pour prendre une décision. |
| GENS D'ACTION | <p>Ils accordent une très grande valeur à l'activité, aux résultats et au côté pratique des choses. Ils sont particulièrement doués pour traduire des idées en éléments concrets, sur lesquels on pourra travailler.</p> <p>Interprétation du temps: axée sur le présent.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * intérêt pour l'activité * sens pratique * assurance * habileté * objectivité * décision * ingéniosité * intérêt pour la réalisation * évaluation fondée sur des éléments tangibles | <ul style="list-style-type: none"> * courtes vues * incapacité de jouer avec des idées * égocentrisme * mauvais sens de la planification * manque de confiance envers les autres * impulsivité * arrogance * dogmatisme * opiniâtreté * blâme * anti-intellectualité | <p>Dynamiques, engagés, axés sur la croissance, ingénieux, pragmatiques et bien organisés. Ils savent tout en œuvre pour atteindre la fin. Ils témoignent d'une impatience constructive. Ils s'efforcent sans relâche d'entraîner les moins habiles.</p> | <p>Ils négligent de tenir compte des conséquences à long terme. Ils sautent des étapes importantes du processus de planification. Ils imposent leurs idées aux autres. Ils mettent trop l'accent sur les résultats à court terme. Ils agissent impulsivement.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * ils ne parlent pas pour rien dire. * ils affrontent. * ils ne se soucient guère du sens précis des mots. * ils expriment spontanément ce qui leur vient à l'esprit. * ils interviennent dans les conversations. * ils écoutent mal. | <ul style="list-style-type: none"> * ils sont souvent démonstratifs. * ils donnent l'impression d'être actifs, pressés et impatients. * ils se servent de leur physique pour dominer l'environnement - en violant parfois l'espace qui appartient aux autres. | <ul style="list-style-type: none"> * ils manifestent beaucoup de décision. * ils concluent sans réflexion. * ils veulent connaître les résultats. |
| GENS DE SENTIMENT | <p>Ils accordent une très grande valeur aux interactions humaines. Ils sont particulièrement doués pour intervenir dans des cas où prime la dimension sociale, interpersonnelle, et pour aider les autres à résoudre leurs problèmes.</p> <p>Interprétation du temps: axée sur le passé.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * efficacité avec les gens * spontanéité * persuasion * empathie * valorisation des gens * chaleur et mesure * loyauté * sens d'équité * conscience des politiques * perspicacité * capacité de prévoir les réactions * sensible aux besoins | <ul style="list-style-type: none"> * trop grande douceur * manipulation * trop grande personnalisation * sensibilité * activité dirigée par la culpabilité * investigation * subjectivité * dévouement * susceptibilité * réactions excessives | <p>Ils communiquent très bien. Patients, ils tirent bien partie de leur faculté d'écouter et d'observer. Ils ont une évaluation juste des politiques de l'organisation. Ils atténuent les résistances.</p> | <p>Ils s'intéressent plus au processus de communication qu'au contenu. Ils délaissent la logique au profit de l'instinct. Ils ne s'intéressent qu'aux incidences d'ordre émotif. Ils se tiennent sur la défensive, et réagissent de façon excessive.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * ils s'expriment spontanément. * ils reviennent en arrière s'ils s'aperçoivent qu'on les a mal compris ou qu'ils ont mal évalué la situation. * ils se rattachent aux autres - en émaillant la conversation de noms de gens en vue qu'ils connaissent, par exemple. * ils fournissent parfois les réponses qui, dans leur esprit, correspondent à ce que l'on voulait entendre. * ils sont joyeux * ils écoutent bien | <ul style="list-style-type: none"> * ils emploient des comportements d'écoute active. * ils ont tendance à toucher aux gens. * ils montrent leurs émotions. | <ul style="list-style-type: none"> * ils ont besoin de connaître l'histoire de la décision sur les autres. * ils voudront considérer si d'autres personnes ont fait quelque chose. * ils devront être dans un environnement qui ne représente pas une grande menace pour eux. |
| GENS D'INTUITION | <p>Ils accordent une très grande valeur aux idées, à l'innovation, aux concepts, aux théories et à la réflexion axée sur le long terme. Ils sont particulièrement doués pour déterminer les problèmes, pour élaborer des politiques et pour mettre l'accent sur le développement à long terme.</p> <p>Interprétation du temps: axée sur le futur</p> | <ul style="list-style-type: none"> * idéologie * conceptualisation * innovation * imagination * création * globalisation * persistance sur le plan intellectuel * perspicacité * capacité d'établir des liens entre des éléments abstraits | <ul style="list-style-type: none"> * verbosité * trop haut niveau d'abstraction * irréalisme * tendance à ne pas trop s'en faire * manque de pertinence * inaccessibilité * imprécision * invraisemblance * manque de sens pratique * incapacité de fournir des réponses précises * manque de structure | <p>Ils sont de véritables chers de file, des gens qui voient loin. Ils se concentrent sur le noeud de l'affaire. Ils abaissent les barrières qui viennent d'approches trop classiques. Ils apportent des approches et des idées nouvelles, fraîches.</p> | <p>Ils ont de bonnes idées à long terme, mais ils n'arrivent pas à agir. Ils ne se préoccupent pas de certains détails. Ils ne voient pas la nécessité d'étayer leurs contributions. Ils s'efforcent quand on leur demande des preuves détaillées.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * ils sont pédants. * ils abordent de grands sujets. * ils semblent parfois désorientés - ils passent constamment d'un sujet à l'autre. * ils font référence à des ouvrages récents et ils soumettent des idées nouvelles. * ils sont égocentriques dans leurs communications. * ils écoutent mal, à moins qu'ils ne soient réellement intéressés au sujet que l'on traite. | <ul style="list-style-type: none"> * ils adoptent souvent la pose du penseur. * ils doivent comprendre les incidences globales. | <ul style="list-style-type: none"> * ils s'astreignent difficilement à analyser le détail. * ils doivent comprendre les incidences globales. |

Figure 2 Une évaluation de mes propres modes de fonctionnement

| MOI | | L'AUTRE | |
|---|---|---|---|
| SOUS TENSION | DANS DES CIRCONSTANCES FAVORABLES | SOUS TENSION | DANS DES CIRCONSTANCES FAVORABLES |
| Pas du tout 1 Quelques peu 2 Comme moi 3 Beaucoup 4 5 | Pas du tout 1 Quelques peu 2 Comme moi 3 Beaucoup 4 5 | Pas du tout 1 Quelques peu 2 Comme moi 3 Beaucoup 4 5 | Pas du tout 1 Quelques peu 2 Comme moi 3 Beaucoup 4 5 |
| POURQUOI? | POURQUOI? | POURQUOI? | POURQUOI? |
| Pas du tout 1 Quelques peu 2 Comme moi 3 Beaucoup 4 5 | Pas du tout 1 Quelques peu 2 Comme moi 3 Beaucoup 4 5 | Pas du tout 1 Quelques peu 2 Comme moi 3 Beaucoup 4 5 | Pas du tout 1 Quelques peu 2 Comme moi 3 Beaucoup 4 5 |
| POURQUOI? | POURQUOI? | POURQUOI? | POURQUOI? |
| Pas du tout 1 Quelques peu 2 Comme moi 3 Beaucoup 4 5 | Pas du tout 1 Quelques peu 2 Comme moi 3 Beaucoup 4 5 | Pas du tout 1 Quelques peu 2 Comme moi 3 Beaucoup 4 5 | Pas du tout 1 Quelques peu 2 Comme moi 3 Beaucoup 4 5 |
| POURQUOI? | POURQUOI? | POURQUOI? | POURQUOI? |
| Pas du tout 1 Quelques peu 2 Comme moi 3 Beaucoup 4 5 | Pas du tout 1 Quelques peu 2 Comme moi 3 Beaucoup 4 5 | Pas du tout 1 Quelques peu 2 Comme moi 3 Beaucoup 4 5 | Pas du tout 1 Quelques peu 2 Comme moi 3 Beaucoup 4 5 |
| POURQUOI? | POURQUOI? | POURQUOI? | POURQUOI? |

Figure 3 Les sources de conflit entre les gens

| GENRE DE PERSONNALITE | GENS DE REFLEXION | GENS D'ACTION | GENS DE SENTIMENT | GENS D'INTUITION | ERREUR POSSIBLE DANS LA PRESENTATION |
|--|--|---|--|---|--|
| <p align="center">GENS DE REFLEXION</p> | <p>En général, les gens qui ont en commun une forte dominante de réflexion se comprendront bien, même s'ils risquent de s'engager dans de longues discussions.</p> | <p>a) Ils sont trop axés sur la recherche, trop compliqués, trop analytiques, trop portés sur la paperasserie administrative; ils tournent en rond. b) Ils ne sont pas axés sur l'activité; ils pensent trop aux exigences d'ordre administratif, plutôt qu'à l'essentiel; ils ne pensent pas vite. c) Ils s'esquivent; ils n'arrivent pas à se faire une opinion; ils évitent de s'engager de façon précise quand vient le temps de déterminer une échéance, de choisir un emplacement, d'affecter des fonds, etc.; ils se préoccupent trop des éventualités et des cas d'exception; ils manquent de cran.</p> | <p>a) Ils sont trop mécanistes, froids, cassants; ils croient trop aux chiffres; ils se bornent trop à la tâche à accomplir; ils sont trop structurés; ils sont insensibles. b) Ils font trop de cérémonies; ils manquent d'enthousiasme et de spontanéité; il leur manque une touche de légèreté; ils négligent les sentiments; ils n'ont aucun sens de l'humour. c) Ils ne sortent pas des sentiers battus; craintifs, ils ne prennent pas de risque; ils se tiennent sur la défensive; ils se préoccupent plus de la forme et de protéger leur propre image que de voir à ce que les gens tirent parti de l'expérience.</p> | <p>a) Ils sont pédants; ils rabâchent sans cesse des évidences; ils sont laborieux. b) Ils accordent trop d'importance aux écueils qui viennent du système en place; capables de ne considérer qu'un seul point de vue, ils ne sont prêts à effectuer que des ajustements mineurs; ils font preuve de conservatisme. c) Ils s'enferment dans le passé, dans la tradition; ils manquent de perspicacité, d'imagination et d'originalité; ils sont trop structurés.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Fournir trop d'explications * Trop éviter de s'engager. * Etre monotones. * Ne pas exprimer suffisamment leurs sentiments; manquer d'émotions. * Sembler pédant. * Finir par poser trop de questions, trop rapidement. * Vouloir présenter les choses d'une manière trop rigide. |
| <p align="center">GENS D'ACTION</p> | <p>a) Ils manquent de profondeur, ils y vont au coup par coup; habiles, chanceux, ils agissent suivant des hypothèses mal fondées, des objectifs vagues. b) Ils s'engagent de façon prématurée; ils sont changeants, impulsifs; ils font fi des progrès réalisés dans le passé; ils ont de courtes vues; ils sont axés sur les situations de crise. c) Ils n'ont pas d'approche systématique; trop indépendants, ils ne collaborent pas avec les autres; ils accordent peu de valeur à la recherche-développement; ils n'usent pas d'une approche de gestion éprouvée.</p> | <p>Les gens qui ont en commun une forte dominante d'action se comprendront bien, même s'ils risquent d'être souvent en conflit du fait que chacun croira avoir la solution au problème, et voudra l'imposer à l'autre.</p> | <p>a) Ils se bornent trop à la tâche à accomplir, au détriment des gens; ils ne se préoccupent que de la fin, et ne se soucient guère des moyens ou du processus. b) Ils mènent à la baguette et ils sont trop têtus; ils donnent des ordres aux gens, plutôt que de tenter de les influencer; ils sont des dictateurs de la vieille garde, trop directifs, autoritaires. c) Ils sont insensibles à tout ce qui relève des sentiments, ils n'écourent pas le point de vue des autres; ils sont soupçonneux et prennent des risques sans se soucier des conséquences fâcheuses que leur geste peut avoir sur les autres; ils se servent des gens pour atteindre leurs ambitions personnelles, et leurs relations antérieures ne pèsent pas lourd.</p> | <p>a) Trop simplistes, ils ont l'air d'éléphants dans un magasin de porcelaine; ils attaquent impulsivement; ils sont égocentriques. b) Trop soucieux d'obtenir des résultats immédiats, à court terme, ils n'accordent que peu de crédit aux grandes orientations, aux politiques fondamentales ou aux objectifs à long terme. c) Opportunistes, ils se laissent trop influencer par les pressions qui leur viennent de concurrents; ils ont une approche trop commerciale, pas assez professionnelle; ils mettent la charrue devant les boeufs.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Tenter de conclure trop rapidement. * Ne pas poser suffisamment de questions. * Donner des ordres. * Intervenir, et ne pas laisser aux autres la chance de terminer. * Parler de façon si catégorique que les autres en viendront à se tenir sur la défensive. * Ne pas prendre le temps d'entendre les objections. |

SUITE....

Figure 3 Les sources de conflit entre les gens

| GENRE DE PERSONNALITE | GENS DE REFLEXION | GENS D'ACTION | GENS DE SENTIMENT | GENS D'INTUITION | ERREUR POSSIBLE DANS LA PRESENTATION |
|--------------------------|--|--|--|--|---|
| GENS DE SENTIMENT | <p>a) Ils sont trop impulsifs, se laissent trop aller à des réactions instinctives; ils n'approfondissent pas, et se laissent trop facilement influencer par l'opinion des autres; ils sont naïfs, trop subjectifs.</p> <p>b) Ils n'effectuent pas suffisamment de recherche, et ne disposent pas d'assez de documentation et de données factuelles; ils jouent avec des idées mal fondées, et ils n'apprécient guère les techniques établies, éprouvées; ils manquent d'objectivité.</p> <p>c) Ils ne prennent pas la peine de définir et de jauger les solutions de rechange; ils prennent des engagements envers les gens sans avoir vérifié s'ils disposent des ressources nécessaires, ou pris en considération d'autres formes d'obstacle; ils négligent de prévoir l'issue de l'entreprise; ils agissent de façon prématurée.</p> | <p>a) Ils manquent de sens pratique, mais ce sont de braves gens; ils sont trop doux, irréalistes; ils manquent de maturité; ils donnent aux choses des proportions qu'elles n'ont pas; ils s'intéressent plus aux possibilités qu'à l'activité.</p> <p>b) Ils sont susceptibles et trop sensibles aux facteurs de l'ordre des sentiments qui risquent d'entraver la réalisation de l'entreprise; sans constance, ils modifient leur position au gré des vents politiques; ils lâchent trop facilement dès que les choses se corrent; ils ne sont pas assez durs; ils n'ont aucune personnalité, et ils se tiennent sur la défensive.</p> <p>c) Ils n'en viennent pas aux choses sérieuses, à établir ce que seront les prochaines étapes, qui fera quoi, quelles seront les échéances, etc.; les résultats ne sont guère leur préoccupation première; ils ne définissent pas clairement ce que l'on devra attendre des autres; ils sont trop non-directifs; ils négligent d'établir des bases; ils consacrent trop d'énergie aux relations, et pas assez aux activités.</p> | <p>Généralement, les gens qui ont en commun une forte dominante de sentiment se comprendront bien.</p> | <p>a) Trop préoccupés par les sentiments des autres, ils acceptent aveuglément leurs idées; ils réajustent de manière excessive; ils sont égoïstes.</p> <p>b) Ils ont des approches superficielles; ils manquent de perspicacité, ils sont incapables d'approfondissement sur le plan conceptuel et ils n'ont pas de perspective globale.</p> <p>c) Ils se soucient trop des aspects politiques de la situation; ils ont une approche à court terme, qui se borne à la recherche des solutions temporaires; ils sont opportunistes, ils emploient trop de trucs.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Perdre trop de temps à parler du passé. * Oublier de parler des faits. * Trop simplifier. * Trop compter sur leur propre personnalité, plutôt que de s'appuyer sur des données. * Se perdre dans les anecdotes et les histoires. * Trop tarder à en arriver au point central. * Ne pas s'efforcer de faire clairement ressortir les objectifs. * Eviter de ramener à la surface des faits déplaisants. |
| GENS D'INTUITION | <p>a) Ils demeurent trop dans l'ordre du général et de l'abstrait, et les détails qu'ils rapportent, de même que leur documentation, laissent à désirer.</p> <p>b) Ils se démarquent trop du passé, et ne respectent pas la tradition.</p> <p>c) Ils ont tendance à ne pas trop s'en faire, à être plutôt difficiles à saisir, à demeurer dans le domaine des choses qui n'ont pas été éprouvées.</p> | <p>a) Ils manquent de sens pratique, ils restent dans leur tour d'ivoire, ils ont la tête dans les nuages.</p> <p>b) Ils n'ont pas prouvé ce qu'ils avancent, et nul ne veut être le premier à faire l'essai de leurs théories; nombre de difficultés sont nées d'une telle approche dans le passé.</p> <p>c) Ils sont trop verbeux, n'en viennent pas à l'essentiel; ils louvoient trop et se perdent dans des généralités.</p> | <p>a) Ils sont trop près de la théorie, des livres; ils sont inintelligibles et trop compliqués.</p> <p>b) Ils constituent une menace; ils manquent de structure et ils n'accordent pas suffisamment de crédit au passé.</p> <p>c) On n'est pas prêt à recevoir les solutions qu'ils proposent; ils ne se soucient guère des gens et ils demeurent insensibles aux réactions émotives.</p> | <p>Généralement, les gens qui ont en commun une forte dominante d'intuition se comprendront bien.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Faire des observations hétéroclites, passant sans cesse d'un sujet à l'autre. * Soulever trop de questions. * Apparaître comme égocentriques. * Prendre trop de temps * Sembler dogmatiques. * Apparaître comme des gens qui portent des jugements catégoriques. * Sembler condescendants. * Être trop abstraits. * Se concentrer trop sur le concept, au détriment du «Comment?». * Ne pas réellement conclure, ni s'astreindre à prendre une décision. |

de sentiment, elle sera, encore là, mal à l'aise car on utilisera des facteurs qui tiennent aux rapports interpersonnels, aux sentiments et aux émotions, plutôt qu'aux faits et aux données – aux éléments qui intéressent, en somme, les gens de réflexion. Et il en ira de même si l'on se sert de la technique créatrice et novatrice des gens d'intuition, car la personne de réflexion déteste prendre des risques, rompre avec la règle, faire une entorse aux directives.

Pour agir en parallèle avec une personne de réflexion, il faut donc adopter le mode de fonctionnement des gens de réflexion – et donc puiser à cette dimension de réflexion que l'on a tous en soi, quel que soit le style principal auquel on se rattache –, et lui présenter les détails, les options, les solutions de rechange, les faits et les données qu'elle attend.

Les personnes qui arrivent mal à agir en parallèle semblent n'avoir qu'une volonté mitigée de s'adapter aux besoins de l'autre. Elles préfèrent agir suivant leurs propres mobiles, plutôt que de considérer d'abord les besoins de l'autre. Elles ont souvent recours au pouvoir que leur confère leur poste pour influencer sur les autres, pour imposer leurs structures, règles et directives aux gens avec lesquels elles travaillent. Leurs réactions face à une situation donnée sont par ailleurs très prévisibles, car ces personnes sont, pour ainsi dire, figées dans leur style. Maîtrisant mal la technique de l'action en parallèle, elles se montrent en outre généralement moins sensibles aux différences qui existent entre les gens, et elles risquent d'autant plus de créer de l'inconfort dans leur entourage.

Par contre, on reconnaît la personne qui maîtrise bien la technique à son habileté à s'adapter aux besoins des autres. Elle tente de faire les choses en tenant compte de leurs mobiles, en considérant donc d'autres facteurs que son seul point de vue. Elle aime travailler avec les autres dans un contexte qui permet à chacun d'être efficace et efficient tout en demeurant à l'aise. Elle agit sur les autres en usant de son influence personnelle et en ayant une bonne communication, plutôt que d'y arriver en se servant du pouvoir que lui confère son poste. Elle apparaîtra parfois comme imprévisible car elle a la capacité de puiser aux quatre dimensions de sa personnalité, suivant la personne avec laquelle elle travaille et les particularités de la situation. Dans ses

interactions, elle est constamment à se demander

« Que puis-je faire pour que cette personne soit à l'aise avec moi? »

Il arrive très souvent que l'on emploie les termes « faculté d'adaptation » pour désigner ces personnes qui maîtrisent bien la technique de l'action en parallèle. Cette faculté d'adaptation se définit comme la capacité d'avoir recours à la dimension de la personnalité (mode de fonctionnement de la personne de réflexion, d'action, de sentiment ou d'intuition) qui conviendra le mieux à l'objectif que l'on poursuit et aux personnes que l'on cherche à influencer. Si tous les gens usent, dans une certaine mesure, de cette faculté d'adaptation dans leurs rapports avec les autres, il en est certains qui font preuve de plus de souplesse. En manifestant plus de souplesse, on devient plus à l'aise avec les gens avec lesquels on travaille, et on atténue d'autant les tensions. Et cette souplesse s'améliore de façon concomitante au fur et à mesure que l'on accroît sa capacité d'agir en parallèle. Plus la faculté d'adaptation grandit, plus on est capable de traiter avec des gens qui n'ont pas le même mode de fonctionnement primaire.

Pour mieux maîtriser la technique de l'action en parallèle, le lecteur pourra consulter les quatre listes de contrôle qui figurent au présent chapitre.

Liste de contrôle : Pour agir en parallèle avec des gens de réflexion

À faire

1. Réunir à l'avance de bons arguments.
2. Présenter les arguments de façon simple et directe; ne pas parler d'autre chose.
3. Aller dans le sens des principes des gens de réflexion; user de méthodes réfléchies; veiller à être fin prêt, en mesurant le pour et le contre de chaque suggestion qui sera présentée.
4. Apporter une contribution structurée à leur démarche; soumettre des éléments précis, et faire effectivement ce que l'on prétend être capable de faire.
5. Prendre son temps mais persister.
6. Établir une méthode qui est assortie d'un échéancier précis de mise en oeuvre; les assurer qu'il n'y aura pas de surprises.
7. Si l'on en arrive à un consensus, donner suite.
8. Si l'on n'en arrive pas à un consensus, faire une présentation structurée de la position que l'on a.
9. Donner le temps de juger de la fiabilité de ses actions; être précis et réaliste.
10. Fournir des preuves solides, tangibles et réalistes.
11. Atténuer les risques au minimum en fournissant des garanties qui s'échelonnent sur une certaine période de temps.
12. Le cas échéant, leur donner l'occasion d'aller plus à fond dans l'analyse.

À ne pas faire

1. Être mal organisé.
2. Être étourdi, désinvolte, familier, ou parler trop.
3. Précipiter la prise de décision.
4. Être vague quant aux attentes de chacun; ne pas donner suite.
5. Tergiverser.
6. Laisser des choses au hasard.
7. Ajouter des stimulants particuliers, personnels.
8. Faire des menaces ou des flatteries, ou gémir.
9. Se servir du témoignage d'autres personnes ou de sources peu fiables.
10. Prendre pour preuve l'opinion d'un autre.
11. User de trucs ou d'adroites manoeuvres.
12. Exercer de trop fortes pressions, ou manquer de réalisme quant aux échéances.

Liste de contrôle : Pour agir en parallèle avec des gens d'action

À faire

1. Être clair, précis, bref et pertinent.
2. Éviter de parler d'autre chose.
3. Être fin prêt, avec un ensemble bien structuré qui établit toutes les exigences et les objectifs et avec de la documentation d'appoint.
4. Présenter les faits de façon logique; bien préparer la présentation.
5. Poser des questions précises – des « Quoi? », de préférence.
6. Proposer des solutions de rechange et des choix qui leur permettront de prendre leurs propres décisions.
7. Fournir des faits et des données quant aux chances de succès et à l'efficacité des solutions de rechange.
8. Si l'on n'en arrive pas à un consensus, considérer que le désaccord se situe au niveau des faits, et non au niveau des personnes.
9. Si l'on en arrive à un consensus, considérer que l'appui va aux résultats, et non aux personnes.
10. Motiver et persuader les gens en faisant référence aux objectifs et aux résultats.
11. Accorder de l'appui et demeurer constant.
12. Partir de façon courtoise quand on a fini de traiter de l'affaire.

À ne pas faire

1. Parler pour ne rien dire ou leur faire perdre leur temps.
2. Tenter d'établir une relation personnelle.
3. Oublier ou perdre des choses; être mal organisé ou brouillon; les embrouiller ou les distraire de l'affaire à traiter.
4. Créer des lacunes ou laisser certaines questions nébuleuses, au risque de ne plus être écouté.
5. Demander des questions d'ordre théorique, ou inutiles.
6. Arriver avec une décision toute faite, et tenter de prendre la décision à leur place.
7. S'abandonner à des spéculations ou offrir des garanties et des assurances, à moins d'être sûr de pouvoir les respecter.
8. Si l'on n'en arrive pas à un consensus, considérer que le désaccord leur est personnellement attribuable.
9. Si l'on en arrive à un consensus, trop y ajouter en affirmant, par exemple, que l'on est avec eux.
10. Tenter de convaincre en usant de moyens qui tiennent à la personne.
11. Diriger ou donner des ordres.
12. Épiloguer quand on a fini de traiter de l'affaire.

Liste de contrôle : Pour agir en parallèle avec des gens de sentiment

À faire

1. Prévoir une interaction qui viendra soutenir leurs rêves et leurs intentions.
2. Laisser de la place à l'horaire pour les rapports interpersonnels, pour bavarder.
3. Parler des gens et de leurs objectifs, des opinions qu'ils trouvent stimulantes.
4. Éviter de parler des détails; les mettre par écrit en les rattachant à des modes d'action.
5. Chercher à obtenir leurs opinions et leurs idées au sujet des gens.
6. Fournir des idées au sujet de la mise en oeuvre des plans d'action.
7. S'accorder suffisamment de temps pour leur montrer que l'on est stimulant, que l'on aime s'amuser, que l'on bouge.
8. Donner des témoignages qui viennent de personnes qu'ils considèrent comme importantes, marquantes.
9. Fournir des stimulants supplémentaires particuliers, immédiats, pour qu'ils acceptent de prendre des risques.

À ne pas faire

1. Dictier ses lois ou s'emmitoufler.
2. Être cassant ou froid, avoir l'air pincé.
3. Trop insister sur les faits et les données, sur les solutions de rechange, sur des abstractions.
4. Tarder à prendre les décisions.
5. Perdre du temps à s'efforcer d'être impersonnel, de porter des jugements catégoriques et de s'intéresser d'abord et avant tout à la tâche à accomplir.
6. « Rêver » avec eux, au risque de les perdre.
7. Trop tergiverser, ou trop s'en tenir à ce qui a été prévu.
8. Leur parler comme à des enfants.
9. Être dogmatique.

Liste de contrôle : Pour agir en parallèle avec des gens d'intuition

À faire

1. Aussi brève que soit l'entrée en matière, commencer par une observation personnelle. Rompre la glace.
2. Leur montrer que l'on s'intéresse sincèrement à eux en tant que personne. Savoir reconnaître leurs idées et leurs pensées. Trouver des idées ou des concepts d'intérêt commun, face auxquels on s'est engagé de part et d'autre. Être franc et ouvert par rapport à ses propres idées.
3. Être patient et leur permettre d'exprimer leurs idées, leurs impressions premières face à leurs buts et objectifs.
4. Faire valoir son point de vue calmement, en évitant d'être menaçant.
5. Privilégier les « Comment? », pour arriver à connaître leurs opinions.
6. Parler et agir sans cérémonie.
7. Lancer des idées, des observations.
8. Parler globalement de l'affaire.

À ne pas faire

1. Entrer précipitamment, directement dans le vif du sujet.
2. S'en tenir sèchement, froidement, à l'affaire à traiter – ce qui ne veut pas dire que l'on devra devenir personnel au point de perdre de vue les buts poursuivis.
3. Les forcer à répondre trop rapidement aux objectifs précis que l'on recherche.
4. Être dominant et exigeant; les menacer en usant du pouvoir que confère le poste que l'on occupe.
5. Discuter de faits et de données.
6. Être brusque et rapide.
7. Les forcer à répondre à des questions qui touchent au « Comment? » sans leur avoir d'abord donné l'occasion de se faire à l'idée.
8. Devenir trop précis avant d'avoir parlé globalement de l'affaire.

Le processus de l'OPÉRA

Une technique de résolution des conflits

Il a été question, dans le chapitre précédent, des diverses sources de conflit qui tiennent aux modes particuliers de fonctionnement des gens. Et il a alors été établi que l'on devait évidemment chercher à atténuer les risques de conflit, en utilisant notamment la technique de l'action en parallèle.

Mais comment traiter avec une personne qui se tient déjà sur la défensive – qui est déjà fâchée, bouleversée ou craintive – sans l'amener à être encore plus sur la défensive? Devant une telle attitude, on sera ainsi peut-être porté à faire preuve d'indifférence, en se disant « Je me fiche bien de vous et de vos problèmes. » Ou à chercher à prendre les choses en main, en lui ordonnant « Faites tout simplement ce que je vous dis! » Ou à devenir condescendant, en se demandant « De quel droit cette personne se permet-elle de m'embêter avec ses problèmes? » Pourtant, de telles réactions n'auront pour effet que d'inciter cette personne à se tenir encore plus sur la défensive. De perpétuer le malentendu et d'amplifier le problème.

Devant quelqu'un qui se tient sur la défensive, le gestionnaire efficace reconnaît que cette personne a le droit d'agir de la sorte. Il conserve l'attitude de celui qui cherche à résoudre un problème, et il l'aide à éliminer l'aspect *émotif* de son problème, pour lui permettre dès lors de mieux se concentrer sur le *fond*.

Mais comment peut-on en arriver à amener une personne qui est sur la défensive à adopter une attitude qui est axée sur la résolution du problème? En utilisant le processus de l'OPÉRA, un sigle qui est formé de l'initiale des mots ou expressions « Ouvrir l'oreille », « Partager », « Éclaircir certains points », « Revoir les options » et « Appeler à l'action ».

Ouvrir l'oreille

L'écoute active figure parmi les moyens les plus efficaces de démontrer à l'autre que l'on tient à connaître ses sentiments et ses opinions. Ouvrir l'oreille, c'est atténuer chez l'autre les attitudes défensives.

Quand on écoute avec attention, on est mieux en mesure de déceler les sentiments qu'éprouve la personne qui est sur la défensive. Et on peut le faire en usant de multiples techniques qui permettront d'obtenir des données factuelles, de mieux comprendre les faits, de vérifier toutes les suppositions, de reformuler le problème et de redéfinir les sentiments qu'éprouve la personne, puis de reconnaître qu'elle a été ou non d'accord.

Partager

Le partage découle naturellement de l'écoute. En résumant dans ses propres mots ce que l'autre personne ressent ou dit, le gestionnaire partage, témoigne de l'importance qu'il accorde à ce qu'elle vit. En situant les sentiments de l'autre personne au premier rang, on atténue d'autant les tensions et les attitudes défensives.

En partageant les sentiments de l'autre, on reconnaît effectivement que chacun a un vécu, des idées et une façon de voir le monde qui lui est propre. On montre que l'on cherche à comprendre son point de vue – ce qu'il ressent et ce qui l'a amené à se sentir ainsi.

Partager, c'est reconnaître que l'autre a le droit d'avoir le point de vue qu'il présente. C'est lui permettre de se sentir et de se comporter comme il l'entend, quoi qu'on en pense. En fait, c'est lui dire « Si moi-même je pensais comme cela, je serais aussi bouleversé que vous l'êtes! »

En partageant avec l'autre, on lui montre en outre que l'on s'intéresse vraiment à lui. C'est comme si on lui disait « Je veux vraiment vous aider. »

Il est parfois nécessaire de reprendre à plusieurs reprises l'expérience d'ouvrir l'oreille et de partager. En fait, il faut la refaire tant que la personne n'a pas éliminé l'aspect émotif de son problème. Il s'agit d'ouvrir l'oreille et de partager, d'ouvrir l'oreille et de partager, d'ouvrir l'oreille et de partager, et ce, jusqu'à ce que les facteurs d'ordre *émotif* n'aient plus de prise, que la personne soit prête à s'attaquer au *fond* du problème. En usant de cette technique à deux volets, on permet à l'autre de livrer à la discussion, d'objectiver ses sentiments de colère et de frustration, et de faire ainsi en sorte qu'ils n'entravent plus le processus de résolution du problème.

Éclaircir certains points

En tentant d'éclaircir certains points, on aide l'autre personne à s'engager dans le processus de la résolution du problème. On pose alors des questions qui permettront de franchir l'écart qui existe entre les sentiments qu'elle associe à la situation et le problème lui-même.

On commence d'abord par obtenir de la personne la permission de lui poser des questions sur la situation et sur le problème. Et on lui démontre du même coup que l'on n'est ni condescendant ni directif dans cette démarche. Si elle accepte, elle a déjà réussi à délaissier l'aspect émotif du problème pour s'attacher au fond. L'objectif n'est dès lors plus le même : il s'agit désormais de découvrir les faits et de voir comment cette personne les interprète. D'éclaircir certains points, en somme.

Les questions qui se fondent sur la *recherche de faits* visent à obtenir des renseignements et des données sur la situation présente ou sur la tâche à accomplir. Celles qui se fondent sur la *recherche de sentiments* visent à explorer la lecture que l'autre fait de ces données factuelles, ses pensées, ses opinions, ses théories, ses interprétations.

Pour en arriver à effectivement résoudre le problème, chacun doit non seulement partir des mêmes faits, mais encore de la même interprétation des faits. Et même quand on croit bien comprendre les facteurs d'ordre tant factuel qu'émotif, il faut encore reformuler le problème pour bien s'assurer que l'autre souscrit à l'interprétation que l'on en donne. Pour que deux personnes puissent s'engager dans le processus de résolution du problème, il faut qu'elles se soient d'abord entendues sur la nature du problème.

Revoir les options

En s'astreignant ainsi à éclaircir certains points, on s'est préparé à revoir les principales options ou solutions qui s'offrent. Quand on passe en revue les options, on puise dans les connaissances techniques dont on dispose, et on tire parti des compétences que l'on a acquises face aux problèmes du même ordre. Et on en fait profiter l'autre en lui soulignant les diverses possibilités. Il convient néanmoins alors d'éviter d'être condescendant, de ne pas tenter de régler l'issue du problème – et de continuer à se montrer véritablement intéressé à résoudre le problème, soucieux d'y arriver.

Il y a lieu de noter que le processus de l'OPÉRA exige que l'on éclaircisse certains points avant de

proposer ses solutions. Et donc que l'on envisage le problème suivant le point de vue de l'autre avant de s'engager dans le processus de sa résolution. En ayant recours à ce processus, on s'évite d'arriver à une solution qui, toute excellente qu'elle soit, n'est pas adaptée au problème.

À cette étape, tout comme lors de celle de l'éclaircissement de certains points d'ailleurs, il se peut que l'on doive, s'il y a un retour aux attitudes émotives, revenir à l'écoute et au partage.

Appeler à l'action

Quand on a revu les options, le temps est venu d'appeler à l'action, de passer au dernier acte de l'OPÉRA. Il s'agit alors de demander à l'autre personne « Qu'est-ce que vous en pensez? » ou « Laquelle de ces options vous semble la meilleure? » Il est par ailleurs important de poser de telles questions car on a tous plus tendance à mener à terme une décision que l'on a soi-même prise.

Quand on appelle à l'action, on aide l'autre à prendre sa propre décision. Il connaît désormais les diverses options et les résultats qu'il peut en attendre, et on lui demande de définir la démarche qu'il entreprendra pour résoudre le problème.

Un aperçu sommaire de la technique de résolution des conflits

1. Ouvrir l'oreille et être à l'écoute des sentiments de l'autre; réagir pour l'inciter à exprimer ses sentiments.

La communication non-verbale

Se montrer intéressé, soucieux de bien comprendre; maintenir une bonne communication oculaire; faire des signes de tête; se pencher vers l'autre.

La communication verbale

« Dites-m'en plus... »
« Vraiment? Ça, alors? »
« Vous me semblez bien bouleversé par ce qui arrive... »
« Je ne suis pas sûr de bien comprendre. Revenons un peu en arrière, si vous le voulez bien... »

2. Partager, montrer que l'on comprend comment l'autre se sent, que l'on accepte qu'elle puisse se sentir ainsi.

« Et vous avez l'impression que... »
« On dirait que vous... »
« Je vois bien ce que vous voulez dire. Vous vous inquiétez du fait que... »
« Je me sentirais comme vous si j'avais l'impression que... »
« Je comprends que vous vous sentiez ainsi... »
« Je crois que je saisis ce que vous voulez dire... Vous vous inquiétez du fait que... »

3. Éclaircir certains points en posant des questions, en écoutant et en partageant. Chercher à en venir à un accord quant aux vrais facteurs qui posent des difficultés, qui sont à la source de sentiments négatifs.

« Est-il juste de dire que, dans ce cas-ci, la difficulté vient du fait que... »
« Alors, seriez-vous d'accord pour affirmer que... ».
« Voyons un peu si j'ai bien saisi toute la situation... »
« Il me semble que la difficulté vient du fait que... Ai-je raison? »

4. Revoir les options et proposer une solution.
« Nombre de gens ont constaté que... »
« Me fondant sur ce que vous venez de me dire, je suggérerais que... ».
« Voici ce que l'on pourrait faire... »

5. Appeler à l'action, inciter la personne à entreprendre la démarche qui lui permettra de résoudre le problème.

« Êtes-vous prêt à agir? »
« Dans un premier temps, nous pourrions... Qu'est-ce que vous en pensez? »
« Et si nous procédions de la manière suivante... »

Les comportements qui incitent l'autre à se tenir sur la défensive

L'OPÉRA est une bonne technique de communication, mais elle ne fonctionnera que si l'on évite d'avoir des comportements qui inciteront l'autre à se tenir encore plus sur la défensive.

Selon l'auteur de *Trust: A New View of Personal and Organizational Development* Jack R. Gibb, il est six comportements qui tendent à rompre la communication, et qui incitent l'autre à se tenir sur la défensive : juger, se montrer condescendant, être trop sûr de sa position, tout diriger, manipuler et faire preuve d'indifférence.

Juger : « Vous avez tort! »

Quand on adopte un tel comportement, on cesse d'être à l'écoute pour s'ingénier à réfuter les idées de l'autre, à lui faire sentir qu'il n'a pas raison.

Un exemple : « Je savais bien que ça se produirait. Il va falloir que vous appreniez à juger de ce qui est vraiment prioritaire. Vous devez faire plus attention aux détails. »

Se montrer condescendant : « Je vauX plus que vous! »

Quand on adopte un tel comportement, on utilise son poste, les renseignements dont on dispose, ses connaissances ou ses compétences pour se donner un air de supériorité. On s'ingénie à mettre en relief les inaptitudes de l'autre.

Un exemple : « Je ne suis pas du tout d'accord! Je fais partie de cette entreprise depuis assez longtemps pour savoir. Si vous aviez pris la peine d'écouter ce que j'ai essayé de vous dire au tout début, nous n'en serions pas là, aujourd'hui, à tenter de réparer les pots cassés! »

Être trop sûr de sa position : « Ne m'embrouillez pas avec les faits. Mon idée est faite! »

Quand on adopte un tel comportement, on fait savoir à l'autre qu'on a toutes les réponses, qu'on

n'a ni le besoin ni le désir d'obtenir plus de renseignements. On veut tout simplement avoir raison. On en viendra même à considérer qu'il vaut mieux gagner la bataille, que de résoudre le problème.

Un exemple : « Quant à moi, j'estime qu'on en a discuté et j'ai pris une décision. Je veux en voir le résultat d'ici à la fin de semaine. »

Tout diriger : « Vous avez tort! »

Quand on adopte un tel comportement, on tente de modifier ou d'encadrer les comportements ou attitudes de l'autre en lui imposant certaines valeurs ou croyances. Il arrive souvent que des gestionnaires jugent qu'il est de leur devoir d'agir ainsi.

Un exemple : « Je vous ai dit comment procéder pour exécuter ce travail, mais vous ne m'avez pas écouté. Il va donc falloir que vous vous concentriez exclusivement sur ce que j'ai à vous dire durant la prochaine demi-heure. »

Manipuler : « Je profite de toi! »

Quand on adopte un tel comportement, on communique en cachant les véritables motifs de la démarche, on se sert des autres pour atteindre ses propres fins. L'autre a constamment l'impression d'être utilisé. Il y a une différence entre manipuler et influencer. Quand on tente d'influencer un autre, on cherche une solution qui profitera à l'un comme à l'autre; quand on tente de le manipuler, on cherche une solution dont on profitera et dont il fera les frais.

Un exemple : « Si M. Tremblay appelle, dites-lui que je ne suis pas au bureau! »

Faire preuve d'indifférence : « Vous n'êtes pas une personne importante! Peu m'importe ce que vous avez à dire! »

Quand on adopte un tel comportement, on ne s'intéresse pas, on ne se préoccupe pas des sentiments qu'éprouve l'autre.

Un exemple : Un employé fait une excellente présentation en faveur de la mise en oeuvre

immédiate d'un projet. Le patron conclut : « Bon! Nous allons donc faire ce que j'ai déjà suggéré, et retarder la mise en oeuvre d'un autre mois. Nous nous rencontrerons sans doute de nouveau à ce moment-là. »

Les comportements qui n'incitent pas l'autre à se tenir sur la défensive

M. Gibb définit par ailleurs six comportements qui favorisent la communication : décrire, se montrer modeste, être ouvert, tenir d'abord compte du problème, vouloir le bien de l'autre et montrer de l'empathie.

Décrire, plutôt que de juger

Quand on adopte un tel comportement, on sollicite des renseignements sur les idées que l'autre émet, afin de mieux les comprendre. Les sentiments et points de vue que l'on présente donnent à entendre à l'autre qu'il n'a pas nécessairement tort, qu'il n'a pas besoin de changer.

Un exemple : « Vous avez bien amorcé le travail. Il me semble toutefois que nous avons des difficultés d'échéancier. Vous m'avez soumis de très bonnes idées, et je comprends mieux maintenant le problème des échéances. Nous pourrions, selon moi,... » Et un autre : « C'est ainsi que je vois le problème. Et vous, comment le voyez-vous? »

Se montrer modeste, plutôt que condescendant

Quand on adopte un tel comportement, on respecte les autres et on leur fait confiance. On ne se laisse guère distraire par les différences qui peuvent exister entre les gens sur divers plans - le talent, les compétences, le pouvoir, le niveau au sein de la hiérarchie, la position sociale, etc.

Un exemple : « Voyons si on ne pourrait pas suggérer de nouvelles idées. Je suis sûr que nous saurons trouver une solution. » Un autre : « Nous sommes tous dans le même bateau! Nous nous en sortirons! » Et un dernier : « Je suis heureux de connaître tous ces différents points de vue. Nous avons maintenant une vue plus exhaustive du

projet. »

Être ouvert, plutôt que trop sûr de sa position

Quand on adopte un tel comportement, on cherche à découvrir les diverses facettes du problème, plutôt que de se prononcer sur tout et sur rien. Quand on est ouvert, on est considéré comme une personne qui est capable de résoudre des problèmes, plutôt que comme une personne qui aime les débats. On préfère alors résoudre les problèmes avec d'autres, et tirer parti de leur apport.

Un exemple : « Quelle est, selon vous, la difficulté principale dans le problème qui nous occupe? » Et un autre : « Faites-moi part de vos idées... Excellent, vous avez raison! C'est une meilleure idée encore! »

Tenir d'abord compte du problème, plutôt que de tout diriger

Quand on adopte un tel comportement, on cherche avec les autres à définir le problème et à trouver des solutions. On pose des questions et on cherche à obtenir de l'information. On n'a aucune solution, attitude ou technique à imposer à l'autre.

Un exemple : « Dites-moi ce qui vous amène à croire que l'on se heurtera à une difficulté. Nous pouvons sans doute trouver ensemble une solution. » Et un autre : « Vous êtes bien au courant du problème, et je suis sûr que vous avez la solution! »

Vouloir le bien de l'autre, plutôt que de le manipuler

Quand on adopte un tel comportement, on communique spontanément et sans duperie. En agissant sans détour et de façon honnête, en réagissant spontanément face aux particularités de la situation, on n'incitera vraisemblablement pas l'autre à se tenir sur la défensive.

Un exemple : « Pourrions-nous revenir un peu en arrière, et nous concentrer un instant sur cet objectif qui nous est commun? » Et un autre : « Tels sont les motifs qui expliquent mes agissements! »

Montrer de l'empathie, plutôt que de faire preuve d'indifférence

Quand on adopte un tel comportement, on témoigne du respect et des sentiments que l'on éprouve à l'égard de l'autre, de la valeur qu'on lui accorde. On s'identifie à l'autre, à ses problèmes et à ses sentiments. On accepte d'emblée ses réactions.

Un exemple : « Je comprends que vous soyez préoccupé. Je sais la frustration que vous éprouvez. » Et un autre : « Je sais comment vous vous sentez. Je me sentirais tout à fait comme vous, si j'étais à votre place! »

L'auto-gestion revue et corrigée

Les techniques d'auto-gestion, qui sont présentées dans un autre chapitre du présent manuel, s'avèrent fort utiles quand on se sert du processus de l'OPÉRA pour résoudre un conflit. Pour être en mesure d'aider l'autre à mieux se prendre en main, il faut en effet s'être déjà soi-même pris en main.

Il convient de rappeler ici un certain nombre de facteurs :

- ° On ne pourra venir en aide aux autres que dans la mesure où l'on aura soi-même réussi à avoir une meilleure prise sur ses tensions.
- ° L'autre a le droit d'être bouleversé, si tel est son désir.
- ° On n'est pas responsable du fait que l'autre soit bouleversé. Mais on a des responsabilités à l'égard de ses employés et de ses pairs, dont celle de les aider à résoudre le problème que les bouleverse.

La notion de dialogue intérieur a également été abordée dans le chapitre portant sur les techniques d'auto-gestion. Quand on fera face à une situation empreinte d'émotivité, il conviendra d'intégrer à ce dialogue les éléments suivants, qui permettront de conserver, pour ainsi dire, un état neutre, axé sur la résolution des problèmes, un état de

concentration détendue :

« L'autre se bouleverse lui-même, et je n'ai aucune prise sur ses sentiments. Je peux, en demeurant calme et en usant des techniques que je connais, arriver à l'influencer, et ce, même s'il est bouleversé. »

« Le fait d'être bouleversé me sert-il? Est-ce que je tiens réellement à être bouleversé? Comment est-ce que je me sens actuellement? »

« Alors, j'ai commis une erreur. Or, je suis un être humain et les êtres humains sont faillibles. Quel enseignement puis-je tirer de mes erreurs, qui m'aidera à avoir un meilleur rendement la prochaine fois? »

« Il n'est personne d'autre que moi qui puisse me dicter comment je me sentirai face à cette situation. »

Le processus de l'OPÉRA exige que l'on ait une prise complète sur soi. Mais il ne faudrait pas croire que l'on se sentira pour autant mieux dans sa peau. Il est fort difficile de se sentir bien quand on fait face à une situation de conflit. On éprouvera plutôt un sentiment de concentration détendue, on se trouvera dans un état neutre.

La gestion et les groupes des ressources internes et externes.

Un diagramme du genre de celui de la figure 2 permet au gestionnaire de mieux gérer son temps et d'accroître son efficacité. Il l'aide en outre à reconnaître ce 20 % de personnes avec lesquelles il est appelé à travailler et qui peuvent tout aussi bien le faire que le défaire.

Une négligence calculée

Puisqu'on s'attend qu'il accomplira beaucoup en peu de temps, le chef de projet usera de ce qu'il est convenu d'appeler une "négligence calculée". Si, par exemple, une personne se présente à lui pour faire des commérages, il décidera d'emblée s'il doit l'écouter ou non. Tâche qui lui sera d'autant plus facile s'il a déjà dressé la liste des gens qui peuvent le faire ou le défaire. Si cette personne y figure, il prendra la peine de l'écouter;

gens qui peuvent le faire ou le défaire. Si cette personne y figure, il prendra la peine de l'écouter; sinon, il s'arrangera pour revenir le plus tôt possible à ses occupations.

Une police d'assurance

En matière de gestion latérale, il en profitera pour se munir, pour ainsi dire, d'une police d'assurance. Il viendra constamment en aide aux gens du réseau, qui, lui étant redevables de tant de services, seront d'autant plus prêts à collaborer avec lui lorsqu'il aura besoin d'une faveur. Il entretiendra, en somme, de bonnes relations d'échange. En contrepartie de connaissances, de produits, de services, de temps, de renseignements, etc., voire même de liens d'amitié, il obtiendra les éléments dont il a besoin pour maintenir le projet sur la bonne voie.

La gestion ascendante et descendante

Le présent chapitre portait surtout sur la gestion latérale, c'est-à-dire sur le chef de projet et l'organisme. Les principes qui président à la gestion ascendante et descendante découlent, pour leur part, de la théorie de la direction adaptée à la situation.

Figure 1 Les comportements qui entravent ou qui favorisent la communication

| Les comportements qui entravent la communication | Les comportements qui favorisent la communication |
|--|---|
| Juger | Décrire |
| Se montrer condescendant | Se montrer modeste |
| Être trop sûr de sa position | Être ouvert |
| Tout diriger | Tenir d'abord compte du problème |
| Manipuler | Vouloir le bien de l'autre |
| Faire preuve d'indifférence | Montrer de l'empathie |

SECTION II

Le chef de projet

Introduction à la gestion de projet

Qu'est-ce que la gestion de projet?

Le projet peut se définir comme une série d'activités qui tendent vers la réalisation d'un certain résultat. Il doit être assorti d'un but et d'objectifs précis.

Le projet s'amorce dès qu'ont été fixés le but et les objectifs, pour ne s'achever que lorsqu'on aura réussi à atteindre le but, ou, en cas d'échec, lorsqu'on aura tout à fait renoncé à déployer des efforts pour y arriver. Le projet a donc toujours un début et une fin, et il s'échelonne sur une période bien définie.

Puisque le temps et l'argent qui peuvent être investis dans le projet sont le plus souvent limités, il convient de lui donner une structure qui permettra d'atteindre le but et les objectifs fixés en deça d'une certaine période, en respectant le budget qui lui a été affecté.

La plupart des projets doivent donc, en d'autres termes, fournir un rendement qui corresponde à l'investissement en temps et en argent qui leur est consacré, suivant la notion sommaire du **rendement** pour un montant de **temps** et d'**argent** (RTA) défini.

Les 4 phases de la résolution d'un problème

L'approche adoptée dans le présent ouvrage en matière de gestion de projet repose sur une

méthode de résolution de problèmes qui comprend essentiellement 4 phases, à savoir :

- I. l'analyse;
- II. la prise de décision;
- III. la mise en oeuvre;
- IV. l'évaluation.

Dans le cas d'un problème simple, ces 4 phases se succèdent pour ainsi dire naturellement, l'une découlant de l'autre.

Par contre, lorsque la situation est plus complexe, elles se succèdent rarement : il faut bien souvent revenir en arrière ou sauter des étapes, sinon mener de front, simultanément, des activités qui relèvent de chacune des 4 phases.

La figure 1 illustre bien ces 4 phases. La phase I est clairement primordiale comparativement aux autres. Le projet ne s'amorce en effet jamais avant que le but et les objectifs n'aient été fixés, pour ne s'achever le plus souvent que lorsqu'ils ont été atteints.

Comme le démontre le diagramme, il peut y avoir de nombreuses boucles de rétroaction. Si chaque activité se déroule comme prévu, les phases se succéderont dans l'ordre jusqu'à ce que les objectifs et le but soient atteints.

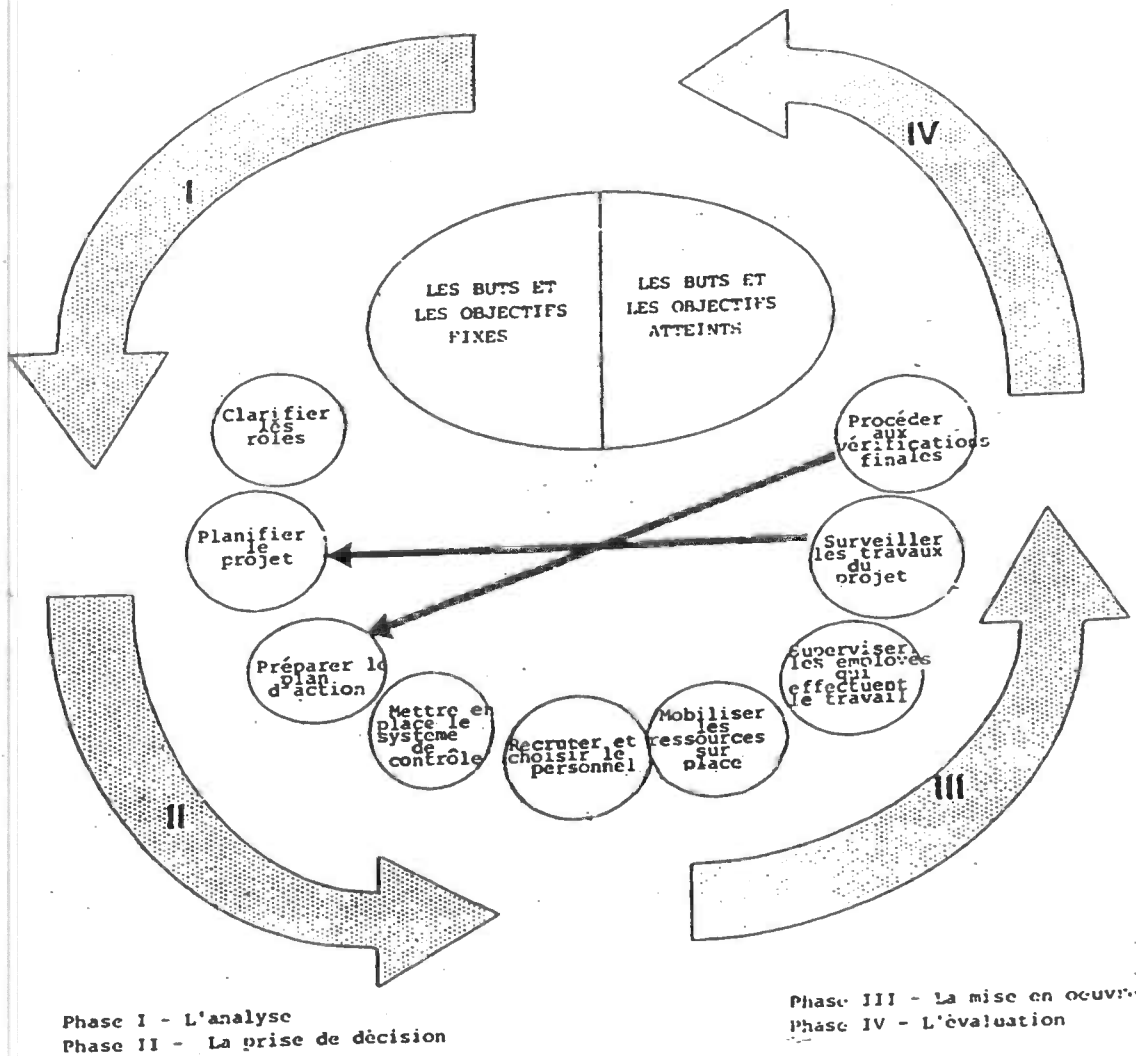
Mais si des difficultés - un dépassement de coûts, des retards ou des problèmes de personnel, par exemple - surviennent, elles ressortiront au cours d'une phase d'évaluation. Et lorsqu'aura été relevé le problème, il faudra que le chef de projet revienne au plan original pour le ré-évaluer et qu'il y apporte les modifications ou mises à jour nécessaires, avant de reprendre comme auparavant les autres étapes du projet.

Si les plans feront l'objet, dans la plupart des cas, de maintes modifications ou mises à jour, les mécanismes de surveillance indiqueront pourtant, à un moment donné, que l'on a atteint des résultats satisfaisants. Il conviendra alors de procéder aux vérifications finales et à l'évaluation. On tentera ensuite d'établir si les objectifs et le but ont été atteints, et ce n'est qu'à cette étape qu'on pourra affirmer que le projet est achevé - ou, le cas échéant, a échoué.

Un problème simple permettra d'illustrer le déroulement de chacune de ces 4 phases.

Phase I - L'analyse : Quel est le problème?

Fig. 1. Le processus de la gestion d'un projet



Pour commencer, il convient de définir le problème, en répondant tout simplement aux questions suivantes :

- ° Où en est-on?
- ° Où veut-on en venir?
- ° Quand veut-on y parvenir?

On peut ainsi, dans le domaine du développement, prendre un exemple en agriculture :

- ° Où en est-on?

Ni les postes de recherche ni les universités ni les producteurs de la région ne disposent de données sur la gestion des exploitations agricoles.

- ° Où veut-on en venir?

Tous les postes de recherche, universités et producteurs de la région doivent disposer de données sur la gestion des exploitations agricoles.

- ° Quand veut-on y parvenir?

"D'ici à la fin de 1992."

Phase II - La prise de décision : Quelle est la solution?

Cette phase comporte 3 étapes, à savoir :

1. Trouver diverses solutions qui permettraient d'atténuer l'écart existant entre là où on en est et là où on veut en venir.
2. Évaluer ces solutions.
3. Choisir, compte tenu des circonstances et contraintes, la solution qui semble la meilleure.

Ainsi, pour en revenir à l'exemple, il convient d'abord de dresser la liste des moyens qui peuvent être mis en oeuvre pour faire en sorte que la région dispose de données sur la gestion des exploitations agricoles :

- ° Offrir des cours de formation aux producteurs dans l'ensemble de la région.
- ° Tenir une conférence régionale à l'intention de tous les professionnels de la recherche agricole.

- ° Mettre sur pied un centre régional de gestion des exploitations agricoles, qui disposerait d'une base de données sur la gestion de ces exploitations.

L'administration régionale pourra ensuite, à partir de cette liste et, le cas échéant, d'autres propositions, prendre une décision qui mènera, au moment où l'on choisira de la mettre en oeuvre, au démarrage du projet.

Phase III - La mise en oeuvre : - Quelle est la meilleure façon de mettre la solution en application?

Il incombe au chef de projet de faire en sorte que sa "gestion" du projet permette aux utilisateurs et clients de passer de là où - ils en sont - à là où - ils veulent en venir -, et qu'ils y arrivent - au moment qu'ils jugent opportun. Cette phase comporte 3 étapes principales, à savoir :

1. **La planification** : On dresse la liste de l'ensemble des tâches à exécuter, en précisant, pour chacune, qui sera chargé de l'accomplir, à quel moment et de quelle manière. Il convient alors également d'évaluer le montant de temps (le calendrier d'exécution) et d'argent (le budget) qui devra être investi dans le projet, d'établir l'enchaînement et l'ordre d'exécution des activités (l'ordonnancement), de prévoir les rentrées et les sorties de fonds (le plan de trésorerie) et enfin de définir, sur le plan tant quantitatif que qualitatif, les ressources humaines et autres qui seront nécessaires.
2. **L'exécution** : On exécute les tâches, et les ressources sont utilisées suivant le plan mis au point pendant l'étape de la planification.
3. **Le contrôle** : On procède à des vérifications pour établir s'il y a correspondance entre ce qui s'est effectivement produit et ce que prévoyait le plan, et des redressements sont apportés, le cas échéant.

Cette étape du contrôle fait appel à 3 éléments importants, à savoir :

- a) une cible ou un modèle (le plan);

b) un mécanisme permettant de comparer le rendement prévu et réel (un système de mesure ou de rapport);

c) la possibilité d'apporter des redressements, s'il n'y a pas correspondance entre le rendement réel et prévu.

Le système de contrôle doit donc comporter des mécanismes de retour en arrière, des boucles de rétroaction, qui permettront au chef de projet de réagir en fonction de l'information obtenue dans le cours des activités de surveillance, d'observation et de mesure, puis de modifier le plan, le cas échéant.

Par ailleurs, si le projet ne comprend qu'un faible nombre de tâches, il sera peut-être inutile de consigner le plan par écrit. Dans le cas contraire toutefois, il s'avérera difficile d'assurer la gestion du projet sans un plan écrit, et sans un processus rigoureux de contrôle.

Phase IV - L'évaluation : La solution a-t-elle permis de résoudre le problème?

L'évaluation permet d'établir si l'on est effectivement passé de là où on en était - à là où on voulait en venir -. Un bon processus d'évaluation permettra en outre, dans la quête de réponses à cette question, de répondre à bien d'autres interrogations, dont entre autres les suivantes :

- ° Si on n'en est pas là où on voulait en venir, où en est-on?
- ° Combien a-t-on dépensé pour en arriver là où on en est?
- ° La phase de mise en oeuvre s'est-elle terminée à la date prévue?
- ° Que fait-on maintenant?
- ° Qu'a-t-on appris?
- ° Si on en est là où on voulait en venir, veut-on encore y être?

Dans l'exemple, le but était de donner accès à des données sur la gestion des exploitations agricoles. Le lecteur pourra ainsi se demander, en guise d'exercice, comment les planificateurs régionaux

auraient répondu à ces questions si, à la fin de la première année, rien n'avait encore été fait pour mettre sur pied le centre régional de gestion.

Plusieurs feuilles d'exercice ont été annexés au présent ouvrage, qui permettront au lecteur de se familiariser avec les 4 phases de la gestion d'un projet.

Feuille n° 1 Phase I - L'analyse

Dans la première partie de la Feuille d'analyse (voir la feuille n° 1), le problème est défini comme - un écart - entre, d'une part, ce que vous voulez, ce dont vous avez besoin ou ce que vous devriez avoir et, d'autre part, ce que vous avez effectivement. Vous y décrivez, à gauche, la situation actuelle, et à droite, la situation recherchée ou le but.

Puisque la lecture se fait habituellement de gauche à droite, cette direction a été retenue pour représenter, sur la feuille, l'axe du temps, le passage du présent au futur. Le présent figure ainsi à gauche, tandis que la droite représente le moment où se terminera le projet, suivant une estimation réaliste. Inscrivez ce moment sous la rubrique "Date cible". L'écart correspond donc à la période qu'il faudra pour passer de la situation actuelle à la situation recherchée, et il indique ainsi la durée du projet.

Commencez par le but

Il est souvent plus facile de commencer par décrire ce que l'on désire, et de se concentrer ainsi sur l'énoncé du but. Cette méthode rend en outre plus aisée la description de la situation actuelle, puisque seuls seront retenus les éléments qui ont soit un rapport avec le but du projet soit une incidence sur lui.

Jusqu'à 3 versions de l'énoncé du problème peuvent être inscrites sur la Feuille d'analyse. La première sera une ébauche et la deuxième, un énoncé plus étudié - et, vraisemblablement, plus précis, mesurable et réaliste. La troisième sera, enfin, le résultat d'une analyse encore plus poussée, et aura été rédigée en tenant compte des réponses aux questions figurant au verso de la feuille.

Qui est aux prises avec le problème?

La première partie du verso de la Feuille d'analyse vise à établir l'identité de la personne ou du groupe qui est aux prises avec le problème. En tentant de répondre à cette question, et d'évaluer l'incidence qu'aura la résolution du problème sur la vie de cette personne ou de ce groupe, il se peut qu'on en arrive à percevoir le problème d'une toute nouvelle manière. Tout comme il se peut que rien ne découle d'une telle démarche.

Les forces concourantes et contrariantes

La Feuille d'analyse permet également de consigner les forces qui concourront à la réalisation du projet, ou qui la contrarieront.

On a souvent tendance à croire, lorsqu'on n'a pas analysé les forces en présence - dont certaines sont propices et d'autres contraires à la réalisation du but -, qu'il suffit de redoubler d'efforts si l'on veut parvenir à atténuer l'écart existant entre le problème et sa solution. Or, en mettant ce principe en application, on risque plutôt d'exacerber les forces contrariantes, et de faire ainsi en sorte que plus rien ne bouge. Il vaudrait sans doute mieux de chercher, dans un premier temps, à comprendre davantage les forces contrariantes, pour ensuite définir les moyens qui permettront soit de les atténuer soit de les éliminer. Il sera alors d'autant plus facile de poursuivre le but, en mettant en outre à contribution les forces concourantes. Lors de l'analyse des forces concourantes et contrariantes, il conviendra notamment de se poser les questions suivantes :

- ° Si les forces contrariantes s'atténuent, faudra-t-il avoir recours à plus de forces concourantes pour poursuivre le but?
- ° Comment les forces contrariantes peuvent-elles être atténuées?
- ° Quelles sont les forces contrariantes qui ne peuvent être atténuées? S'agit-il là d'une restriction de nature temporaire ou permanente?
- ° Quelles sont les forces concourantes qui peuvent être mises à contribution sans pour autant exacerber les forces contrariantes?

Lorsque le problème a été examiné en fonction de ces divers critères, il est possible d'en rédiger l'énoncé final. Dans certains cas, il aura fallu écrire 3 versions de l'énoncé du problème, et dans d'autres, 1 seule.

Évitez de vous laisser embrouiller par la Feuille d'analyse

La Feuille d'analyse a été créée pour aider le lecteur à mieux comprendre le processus de la gestion d'un projet. Si elle ne vous est pas utile, ne l'employez pas.

Il n'est nullement nécessaire de remplir toutes les cases de la feuille, non plus que de répondre à toutes les questions. Après avoir parcouru la feuille, ne répondez qu'aux questions que vous jugez utiles.

Considérez l'exercice comme un jeu, et non comme une série de questions auxquelles vous devez absolument répondre. Servez-vous de la feuille pour structurer le plan de votre projet. Griffonnez et scribouillez, mettez-y des notes. N'hésitez pas à laisser tomber certaines questions. Que cette feuille vous serve de guide pour élaborer un plan de projet solide.

Quelques remarques au sujet du but et des objectifs

Tout projet doit être assorti d'un but et d'objectifs précis, qui devront être atteints en deçà d'une certaine période, en respectant le budget qui lui a été affecté.

L'énoncé du but consiste en une description générale de l'objet du projet. Fruit de l'analyse du problème, il contient en outre une description précise de la situation recherchée.

L'énoncé du but sera utile dans la mesure où il aura été conçu en respectant la TRAME (sigle formé de l'initiale de chaque mot désignant un critère) :

FEUILLE #1

«quel est le problème?», Un problème est un écart entre «ce qui est» et «ce qui doit être» ou «ce qui est souhaité»

EXEMPLE
(Tiré de l'atelier)

ÉTAT ACTUEL _____ Date _____

ou'y a-t-il maintenant?

«L'ÉCART» Quelle importance a-t-il?

Justifie-t-il qu'on s'y arrête? Pourquoi?

BUT OU ÉTAT SOUHAITÉ

Que désire-t-on, que souhaitez-t-on, cible _____

etc.? Quand? _____

VOTRE PROJET - écrivez ci-dessous une première ébauche du «problème» que votre projet doit résoudre.

ÉTAT ACTUEL _____ Date _____

ou'y a-t-il maintenant?

«L'ÉCART» Quelle importance a-t-il?

Justifie-t-il qu'on s'y arrête? Pourquoi?

BUT OU ÉTAT SOUHAITÉ

Que désire-t-on, que souhaitez-t-on, cible _____

etc.? Quand? _____

VOTRE PROJET - écrivez ci-dessous la deuxième ébauche du «problème» que votre projet doit résoudre. Commencez par «Ce qui est souhaité, ce qui doit être» etc. D'abord, soyez aussi précis que vous pouvez pour ce qui est du temps, des quantités et des qualités. Soyez réaliste. Comme ce sera le premier but ou objectif, assurez-vous que vous pourrez l'atteindre avec des efforts et des ressources raisonnables. Lorsque vous décrierez «ce qui existe maintenant», faites-le en indiquant les mêmes éléments qui figurent dans l'énoncé «ce qui est souhaité». Ici encore, soyez précis et indiquez des éléments mesurables.

ÉTAT ACTUEL _____ Date _____

ou'y a-t-il maintenant?

«L'ÉCART» Quelle importance a-t-il?

Justifie-t-il qu'on s'y arrête? Pourquoi?

BUT OU ÉTAT SOUHAITÉ

Que désire-t-on, que souhaitez-t-on, cible _____

etc.? Quand? _____

« Quel est le problème? » - maintenant vous avez une définition du problème, vous voudrez peut-être le regarder d'un autre angle afin de mieux le comprendre.

À qui appartient ce problème?

Indiquez ci-dessous la liste des individus ou des groupes qui seront touchés advenant la résolution de ce « problème ». Tenez compte à la fois des répercussions négatives et positives. Pour chaque individu ou groupe, indiquez dans quelle mesure une résolution du problème aurait des conséquences dans leur vie.

| | Individu ou groupe | Répercussions du projet dans leur vie |
|----|--------------------|---------------------------------------|
| 1 | _____ | _____ |
| 2 | _____ | _____ |
| 3 | _____ | _____ |
| 4 | _____ | _____ |
| 5 | _____ | _____ |
| 6 | _____ | _____ |
| 7 | _____ | _____ |
| 8 | _____ | _____ |
| 9 | _____ | _____ |
| 10 | _____ | _____ |

Stimulants

(Indiquez ci-dessous tous facteurs qui pourraient aider à garantir le succès de votre projet. Si vous le pouvez, indiquez la contribution de chacun de ces facteurs.)

Obstacles

(Indiquez ci-dessous tous facteurs qui pourraient travailler contre votre projet. Indiquez de quelle façon chacun de ces facteurs pourraient jouer contre vous.)

Votre projet : La définition du problème final (écrivez ci-dessous la définition finale du « problème » si vous l'avez modifiée depuis la dernière fois).

ÉTAT ACTUEL _____ Date _____

Qu'y a-t-il maintenant?

« L'ÉCART » Quelle importance a-t-il?

Justifie-t-il qu'on s'y arrête? Pourquoi?

BUT OU ÉTAT SOUHAITÉ _____ Date _____

Que désire-t-on, que souhaitez-t-on, etc.? Quand?

° Le temps. L'énoncé du but doit prévoir le temps nécessaire pour atteindre le but, c'est-à-dire un calendrier indiquant ce qui se produira ou ce qu'il faudra accomplir pendant une période définie.

° Le réalisme. L'énoncé doit préciser un but réaliste.

Il peut exiger beaucoup d'effort ou de travail, mais il doit quand même être réalisable.

° L'action. L'énoncé doit être concret, tourné vers l'action. Des verbes y sont utilisés pour décrire le travail à faire.

° Les mesures. L'énoncé doit être écrit de manière à ce que, à la fin du projet, on puisse évaluer, en fonction d'un certain nombre de mesures des résultats, si le but a été atteint ou non.

° L'exactitude. L'énoncé doit décrire exactement ce qui sera accompli.

Très souvent, le gestionnaire subdivisera le but en un certain nombre d'objectifs plus précis, de moindre envergure, qui lui permettront de décrire ce que chacun doit accomplir au cours du projet ou ce que chaque phase du plan d'action doit viser. Quand tous les objectifs ont été atteints, le but du projet a forcément lui aussi été atteint.

Les activités du projet

Le projet se caractérise par ailleurs du fait qu'il comporte un certain nombre d'activités. Un projet de construction pourra ainsi être formé des activités suivantes :

- ° Choisir le terrain.
- ° Embaucher un architecte.
- ° Dresser le plan du terrain.
- ° Dresser les plans de construction.

Pour atteindre le but du projet, il faudra avoir au préalable assuré la gestion de ces activités. Sinon, on pataugera inutilement, et on ne réussira fort probablement pas à l'atteindre.

Qu'est-ce que la gestion?

Chaque fois que l'action de plusieurs personnes doit tendre vers la réalisation d'un but commun, il faut faire appel à la gestion. La gestion peut se définir, sur le plan théorique, comme le processus qui permet d'assurer l'organisation et le déploiement des ressources en fonction d'un but. Généralement, le projet réussira ou échouera suivant sa gestion, qui vise à faire une utilisation optimale des ressources.

Qu'est-ce que la gestion de projet?

La gestion de projet est, pour sa part, le processus qui permet d'assurer l'organisation et le déploiement des ressources en fonction du but et des objectifs fixés pour le projet. Elle vise une utilisation efficiente des ressources, c'est-à-dire un **rendement** qui correspondra au montant de **temps** et d'**argent** bien défini qui y a été investi - un RTA, pour reprendre le sigle défini plus haut.

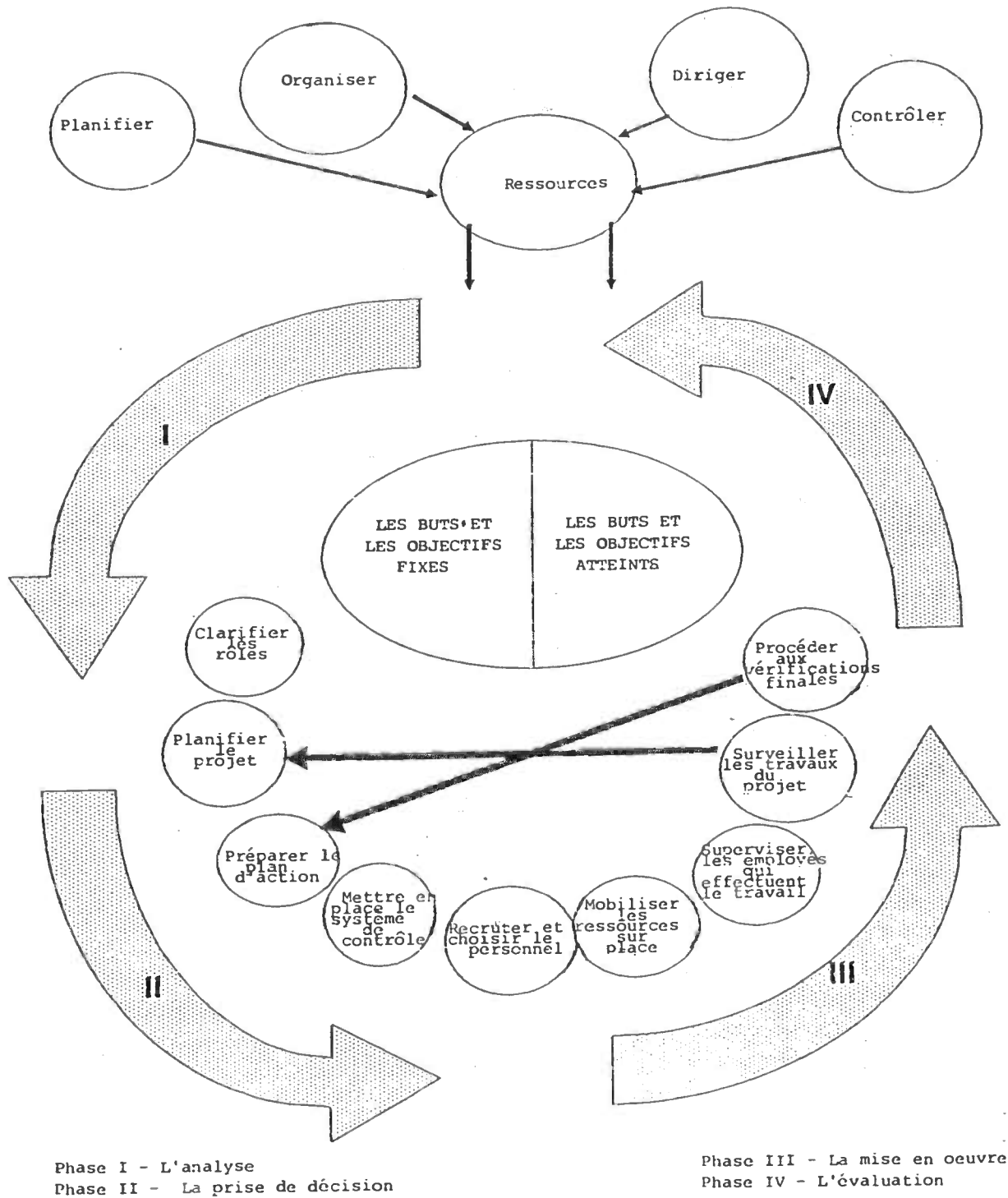
Les fonctions de gestion

Un gestionnaire a plusieurs tâches à accomplir : préparer les calendriers d'exécution et les budgets, superviser, motiver et encadrer le personnel, acheter le matériel, traiter avec les entrepreneurs, etc. Ces tâches peuvent être classées sous 4 grandes fonctions de gestion, à savoir : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

Ces fonctions ont été intégrées au diagramme de la figure 2, qui représente le processus de la gestion d'un projet.

Cette version augmentée du diagramme de la figure 1 montre comment le gestionnaire doit, afin de franchir les 4 étapes nécessaires pour atteindre le but, planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources. Et puisque ce diagramme décrit un processus fini, qui a un début et une fin, il souligne un aspect particulier du travail d'un chef de projet.

Fig. 2. Le processus de la gestion d'un projet



Phase I - L'analyse
Phase II - La prise de décision

Phase III - La mise en oeuvre
Phase IV - L'évaluation

Les activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources de la plupart des gestionnaires visent à maintenir en place l'établissement pour lequel ils travaillent. Pour le chef de projet, c'est tout le contraire puisqu'il s'emploie constamment à trouver le moyen d'abolir son poste, à faire en sorte que son projet se termine dans les plus brefs délais. Et puis, son projet achevé, il passera à autre chose, parfois à un travail tout à fait différent du premier, qu'il exercera bien souvent dans une autre région.

La planification

Il a été établi plus haut que la planification constitue un élément primordial du processus de la gestion d'un projet.

Or, 2 phases - celle de l'analyse (I) et celle de la prise de décision (II) - représentées dans le diagramme figurant ce processus sont directement reliées à la planification.

La planification sera considérée dans les paragraphes suivants à titre de fonction de gestion. La planification demeure l'une des principales composantes de la tâche du gestionnaire, qui, constamment tourné vers l'avenir, doit, par exemple, se demander - Qu'est-ce qu'il y a à faire? et - Comment doit-on le faire?

La planification doit se poursuivre pendant toute la durée d'un projet. Le gestionnaire ne cessera pas, en effet, de planifier dès que son plan d'action aura été élaboré. Il devra, bien au contraire, continuer à planifier parce que les événements et les situations ne cesseront pas d'évoluer. Ses plans devront être revus et mis à jour, parfois même faire l'objet d'une prolongation, pour tenir compte de nouveaux renseignements qu'il aura obtenus ou de l'évolution du contexte.

Le chef de projet devra effectuer divers genres d'activités de planification. Il lui incombera ainsi de planifier l'utilisation de l'argent (le budget), l'emploi du temps (le calendrier d'exécution) et l'affectation du personnel (la planification de la main-d'oeuvre), de même que de travailler à l'ordonnancement des travaux - une activité de planification qui fait appel à des techniques particulières comme les diagrammes de réseau et le cheminement critique.

L'organisation

L'utilité d'un plan se révèle lors de son exécution, et la fonction de l'organisation vise précisément à obtenir les ressources nécessaires et à assurer leur coordination jusqu'à l'achèvement du projet. Organiser, c'est agencer. Et c'est cette fonction de gestion qui permet non seulement de regrouper les ressources de façon ordonnée, mais encore de créer, entre les employés, les liens qui les aideront à tirer parti des ressources pour atteindre le but. Il conviendra donc, dans le cadre de cette activité, d'analyser les différents postes qu'occupent les employés et de prendre les mesures qui s'imposent pour que tous puissent bien travailler ensemble. Un projet peut facilement s'effondrer s'il ne repose pas sur un certain nombre de règles de procédure. Chaque employé doit ainsi savoir de qui il relève et ce qu'on attend de lui, et il faut que tous sachent qui commande. L'organisation est une fonction de gestion qui permet non seulement de s'assurer que le projet évoluera de façon ordonnée, mais encore de veiller à ce que chaque employé sache ce qu'il a faire et travaille efficacement avec les autres.

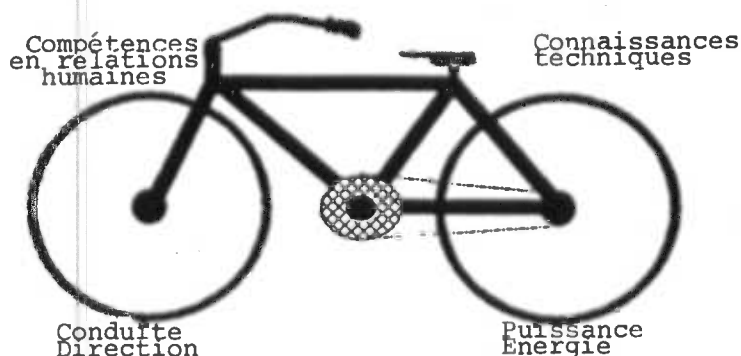
La direction

La troisième fonction de gestion est reliée à l'action de diriger le personnel. Diriger, c'est mettre le travail en marche. C'est donner des ordres et des directives, superviser les employés qui effectuent le travail.

La direction peut se définir comme la tâche d'inciter le groupe à exécuter le travail qui figure au plan du projet. D'amener tout le personnel à travailler ensemble à la réalisation des objectifs. Et comme ce sont des personnes qui font le travail, le gestionnaire doit vraiment avoir le sens des relations humaines. Il doit être capable de diriger, d'encourager, de communiquer, de conseiller, d'encadrer.

La direction est une tâche complexe, qui suppose l'intégration des plans et de la structure hiérarchique du projet, de même que du personnel et de ses besoins propres, dans des activités qui s'exécuteront efficacement.

Fig 3. La bicyclette Idéale (bien conçue)



Le contrôle

Quatrième fonction de gestion, le contrôle permet de mesurer le rendement du projet. De savoir si les plans sont suivis et les objectifs atteints, sinon d'apporter des redressements, en élaborant de nouveaux plans ou en améliorant l'organisation, par exemple.

Le contrôle suppose une surveillance des travaux et un suivi des diverses activités, pour veiller à ce que le projet évolue selon le plan. Faute de contrôle, le gestionnaire ne saura ni ce qui se passe ni où va le projet.

Le contrôle s'exercera tant sur des facteurs comme l'argent, le temps ou le personnel que sur le déroulement des activités.

Le chef de projet

Le chef de projet doit être un planificateur, un organisateur, un directeur et un contrôleur. Il est essentiellement un spécialiste de la "gestion des ressources", chargé de coordonner leur utilisation pour atteindre un but.

Le chef de projet devrait être choisi en fonction de son aptitude à garantir un rendement qui corresponde au montant de temps et d'argent bien défini qui a été investi dans le projet - un RTA, pour reprendre le sigle défini plus haut. Pour y arriver, il doit avoir à la fois des connaissances techniques et des compétences en relations humaines.

La bicyclette de la figure 3 permettra d'analyser plus à fond les éléments de compétence que doit avoir le chef de projet.

La roue arrière de la bicyclette est celle de la puissance et de l'énergie. Elle correspond, par analogie, aux connaissances techniques que le chef d'un projet du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) doit avoir pour assurer la gestion d'une activité d'information. Ces éléments de compétence seront, par exemple, la capacité d'organiser les documents de recherche, de préparer des bibliographies, de répondre aux demandes de renseignements sur des sujets particuliers, de constituer des bases de données, etc. Le gestionnaire qui oeuvre dans le domaine de l'information doit posséder ces connaissances pour être en mesure de donner aux membres de son groupe la puissance et l'énergie dont ils ont besoin pour continuer à tendre vers le but.

La roue avant de la bicyclette est celle de la direction, de la conduite. Elle correspond aux éléments de compétence en relations humaines que le chef de projet doit avoir pour conduire et diriger son groupe. Au nombre de ces éléments, figurent la capacité de résoudre les conflits, celle de communiquer efficacement avec le personnel, celle de diriger des réunions convoquées pour fixer les objectifs et celle de faire participer le groupe à la planification. Si le chef n'a pas ces compétences, le groupe pourra avoir beaucoup de connaissances spécialisées, mais il demeurera incapable de les appliquer à la réalisation du but.

La bicyclette défectueuse de la figure 4 montre fort éloquemment ce qu'il advient lorsque le projet est mal conçu.

La bicyclette idéale est celle dont les roues arrière et avant sont équilibrées. Pour le CRDI, le chargé de projet efficace est une personne qui sait maintenir l'équilibre entre les éléments du domaine technique et ceux du domaine humain. Et

l'analogie de la bicyclette équilibrée vaudra aussi pour le projet subventionné par le CRDI qui est bien dirigé.

Le gestionnaire qui a des connaissances techniques trop grandes par rapport à ses compétences en relations humaines ne peut pas, bien qu'il soit un spécialiste dans son domaine, travailler efficacement avec les autres. On fait appel à ses connaissances en pure perte, puisqu'il demeure incapable d'amener le personnel à en faire usage.

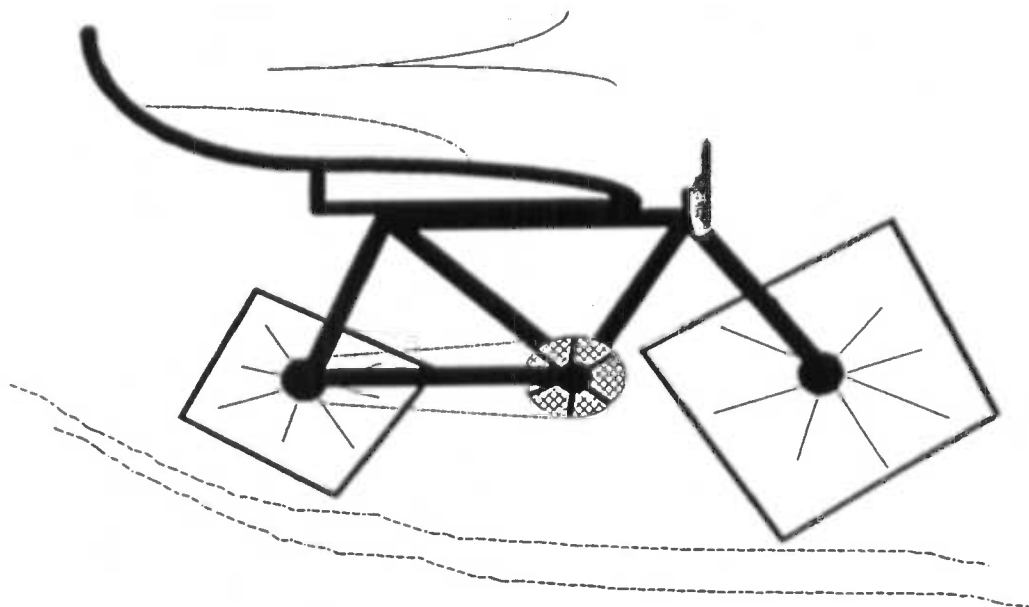
Celui qui, grâce à ses qualités de chef, sait influencer les autres n'est par ailleurs guère plus

efficace s'il connaît mal son domaine, puisqu'il n'a pas les connaissances techniques qu'il faut pour résoudre les problèmes. Les membres de son groupe le considéreront comme une personne agréable, mais il demeurera incapable de les faire tendre vers des objectifs précis.

Le chef de projet compétent est une personne qui a non seulement les connaissances techniques requises pour le projet mais aussi les qualités de meneur et de communicateur qui lui permettront de faire profiter le groupe du projet de ses connaissances.

Figure 4. La bicyclette défectueuse (mal conçue)

1. Un cadre, souvent fourni par les donateurs.
2. Des roues carrées, pour éviter le glissement des coûts à la hausse.
3. Une roue arrière plus petite que la roue avant, pour donner l'impression que les progrès se font toujours dans le sens ascendant.
4. Un phare arrière, pour faciliter les analyses rétrospectives.
5. Une large selle, pour mieux asseoir le comité directeur.
6. Une conduite en position allongée, sans guidon, pour permettre une gestion plus dégagée.

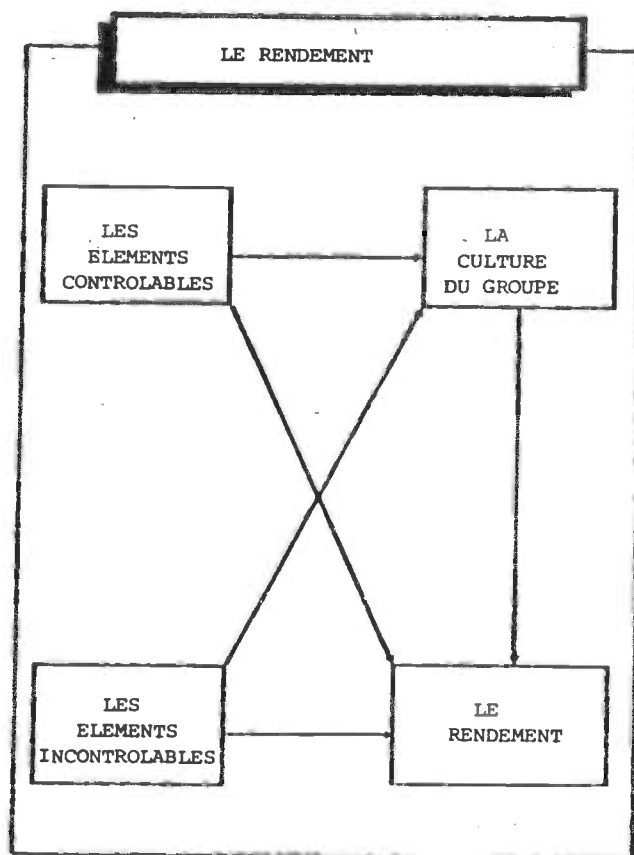


Le chef de projet efficace

Il est une grande question qui doit retenir l'attention du chef de projet, à savoir - Que puis-je faire pour améliorer le rendement? Car, comme nous l'avons vu, gérer un projet, c'est essentiellement chercher à

obtenir un rendement qui corresponde au montant de temps et d'argent bien défini qui y a été investi (RTA).

Fig. 1. Un modèle de rendement



Des recherches récentes démontrent que non seulement le chef de projet a une influence sur le rendement, mais encore que son influence est capitale. Si l'attitude du chef de projet ne constitue pas le seul facteur qui favorise une augmentation du rendement - puisque la compétence des membres du groupe, l'importance du budget du projet, l'accès au milieu de travail, etc. y contribuent aussi -, elle fait pourtant bien souvent toute la différence entre le projet efficace et l'autre qui ne l'est pas.

La figure 1 montre que, pour tout chef de projet, le rendement demeure l'élément essentiel - bien que, de toute évidence, il ne soit pas toujours mesuré de la même façon. Ainsi, pour ne prendre que quelques exemples, le critère d'évaluation du rendement pourra tout aussi bien être, dans le cas d'une base de données ou d'une bibliographie, le nombre d'articles introduits ou le nombre de titres relevés que, dans celui de la création d'un centre d'information, la date d'achèvement des travaux.

Chose surprenante toutefois, le facteur qui influe le plus sur le rendement, quels que soient le projet et les résultats escomptés, demeure la culture du projet - essentiellement l'atmosphère de travail qui règne au sein du groupe, son moral. Et le chef de projet doit ainsi se préoccuper de l'incidence qu'il a sur ce facteur, qui influe lui-même directement sur la productivité.

Cette notion de culture représente ce que le membre du groupe ressent en travaillant, avec son chef et ses collègues, à la réalisation du projet. Le chef de projet ne se contentera pas d'être le meneur du groupe, non plus que de chercher à accroître la productivité des personnes qui forment son groupe. Il se préoccupera plutôt, plus globalement, de l'incidence qu'il a sur la culture du projet, où l'accent doit être mis sur la productivité.

Le niveau élevé ou faible de productivité tiendra le plus souvent à l'influence que le chef de projet aura su ou non exercer sur la culture du projet. C'est donc dire que le chef de projet demeure, plus que tout autre facteur ou variable, le principal responsable du rendement réel que fournira son groupe.

Il y a sans doute lieu de souligner ici que le gestionnaire peut, fort heureusement, apprendre à

avoir une influence positive sur la culture de son projet, et ce, quel que soit le cadre prescrit par l'organisme.

La culture du projet

Comme le montre la figure 2, les principaux facteurs déterminants de la culture du projet sont la satisfaction et la communication.

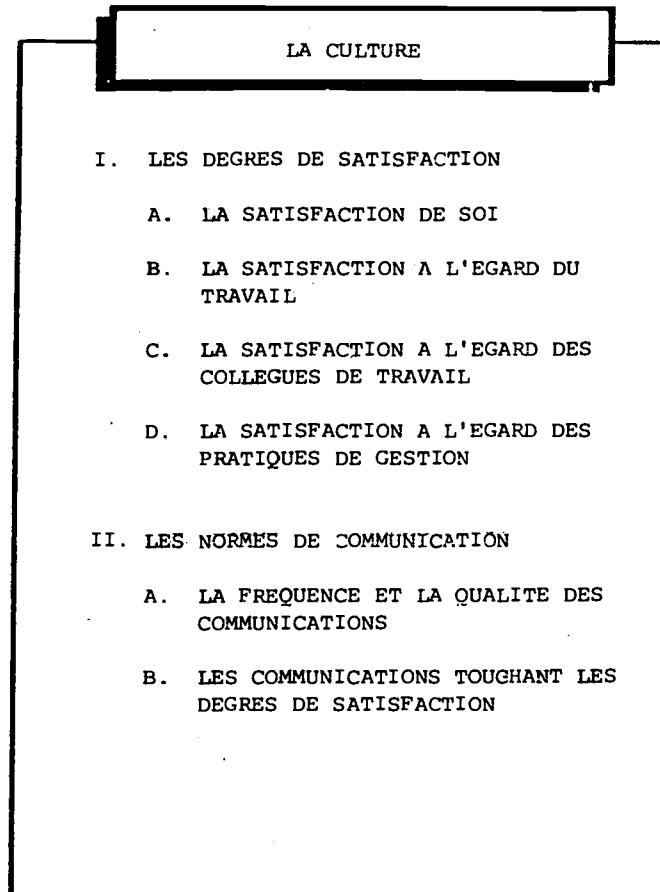
Lorsque la culture est positive, les membres du groupe sont évidemment très satisfaits, tant à l'égard d'eux-mêmes et de leur travail qu'à l'endroit de leurs collègues et des pratiques de gestion. Si, par contre, la culture est moins favorable, ils manifesteront de l'insatisfaction à l'égard de l'un ou de plusieurs de ces éléments.

Le deuxième élément déterminant de la culture du projet est la communication, qui ne sera considérée ici que sous son aspect quantitatif. Une culture positive favorise les échanges entre les membres du groupe. De quoi parlent-ils? De questions liées au rendement, un sujet qui sera approfondi plus loin. Évidemment, les conversations amicales, portant sur des sujets qui n'ont aucun rapport avec le rendement, ne contribuent guère à la création d'une culture positive. Mais le chef de projet peut en arriver à inciter, heure après heure, jour après jour, les membres de son groupe à parler de questions de rendement, et contribuer ainsi de façon marquée à rendre plus positive la culture du projet.

Le lien entre la culture du projet et le rendement

Comme le souligne la figure 1, toute amélioration de la culture du projet se traduit éventuellement par une augmentation du rendement. Or, le gestionnaire exerce une grande influence sur la culture du projet, et par conséquent, sur le rendement de son groupe. Quels que soient les moyens employés cependant, l'amélioration du rendement ne se maintiendra que si les niveaux de

Fig. 2. Les éléments de déterminants de la culture du projet



production en viennent à faire partie intégrante de la culture du projet.

L'importance relative des variables de la communication et de la satisfaction est analysée dans la figure 3.

Le rendement sera, de toute évidence, élevé s'il y a beaucoup de communication entre les membres du groupe et s'ils sont satisfaits d'eux-mêmes, de leur travail, de leurs collègues et de la façon dont ils sont gérés.

Par ailleurs, le rendement demeurera moyennement élevé si, bien que les membres du groupe soient insatisfaits de certaines aspects du projet, il y a beaucoup de communication entre eux. Aussi insatisfaits qu'ils soient, ils auront alors à tout le moins le loisir d'en parler. Et dès qu'un problème est connu, il devient possible d'y remédier.

Dans le cas inverse toutefois, où la satisfaction est élevée mais où la communication demeure faible, la situation est moins propice à un bon rendement,

Fig. 3. La satisfaction et la communication

| | LES 4 FORMES DE LA CULTURE D'UN PROJET | | | |
|------------------|--|-------------------|--------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| La communication | Elevée | Elevée | Faible | Faible |
| La satisfaction | Elevée | Faible | Elevée | Faible |
| Le rendement | Elevé | Moyennement élevé | Moyennement faible | Faible |

qui sera moyennement faible. C'est donc dire que, de ces 2 variables, la communication apparaît comme la plus importante. Dans cette troisième forme de la culture d'un projet, chacun fait cavalier seul. Chaque membre du groupe est très satisfait de son travail mais, comme il n'y a pas de communication, personne n'en parle. Ce qui limite d'autant la capacité des membres du groupe de tirer parti de l'expérience des autres ou de venir en aide aux éléments moins productifs, et de poursuivre leur croissance en s'améliorant.

Enfin, lorsque tant le niveau de communication que de satisfaction est faible, les résultats peuvent être assez désastreux. Dans de telles circonstances, où les membres du groupe, insatisfaits, ne parlent même pas de leurs insatisfactions, il ne serait guère surprenant que la productivité, et donc le rendement, soit faible.

Il convient donc de se demander comment le gestionnaire efficace réussit à influencer sur l'atmosphère de travail, sur la culture de son projet. Et de tenter de définir ce qu'il fait de plus que le gestionnaire inefficace.

Les 5 éléments contrôlables de la culture du projet

Le gestionnaire efficace, qui a un effet positif sur son groupe, a su intégrer 5 grands éléments - la mission, le but, la rétroaction, la récompense et la collaboration - à la culture du projet. Chacun de

ces éléments correspond à une question fondamentale que se posent les membres du groupe quant au projet et à leur façon de s'intégrer au groupe, à savoir :

- ° Pourquoi suis-je ici?
- ° Où est-ce que je vais?
- ° Est-ce que je fais du bon travail?
- ° Que puis-je retirer de l'expérience?
- ° A qui dois-je m'adresser si j'ai besoin d'aide?

1. La mission

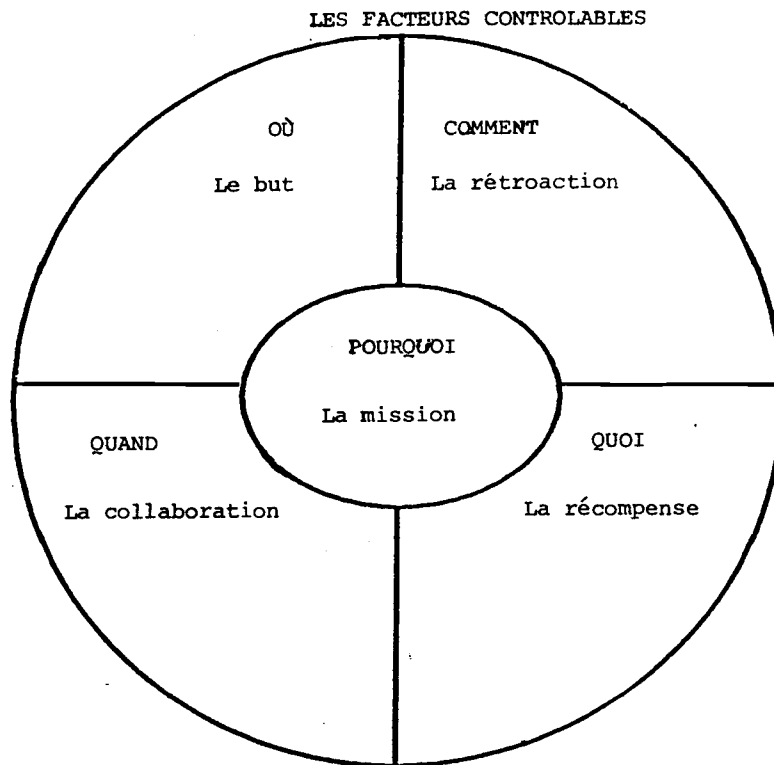
Si la mission est bien intégrée à la culture du projet, les membres du groupe seront en mesure de répondre à la question - Pourquoi suis-je ici?

L'employé a le sens de sa mission dans la mesure où il s'identifie au projet. Il a alors une raison de faire partie du groupe - il est fier et il éprouve un sentiment d'appartenance à l'égard du projet.

Il y a lieu de reprendre ici l'histoire bien connue des trois maçons, auxquels on avait demandé de décrire leur travail. Le premier avait répondu - Je pose des briques. - Le second, - Je construis un mur. - Et le troisième, - Je bâtis une cathédrale.

C'était évidemment le troisième maçon qui avait le sens de sa mission, et qui était le plus productif.

Fig. 4. Les qualités de la gestion



Cet exemple a un rapport direct avec la mission de bien des projets d'information subventionnés par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI). Ainsi, chaque projet peut, en soi, être comparé à une brique. Et le CRDI favorise non pas la création de telles briques, prises de façon isolée, mais bien plutôt leur assemblage dans une construction globale. Cette construction globale ce sera, par exemple, les systèmes et réseaux nationaux, régionaux et mondiaux d'information issus de l'ensemble des projets entrepris dans le domaine des sciences de l'information.

Le gestionnaire efficace se sert de ses qualités de meneur et de communicateur pour aider chaque membre de son groupe à acquérir le sens de sa mission, en soulignant l'importance que revêt chaque tâche et en faisant ressortir comment elle contribue à la réalisation du but.

Souvent, le gestionnaire inefficace se désintéresse de cette question, si bien que les membres du groupe ignorent comment leur travail peut contribuer à la réussite du projet, ou n'en ont qu'une vague idée.

Si le chef de projet répond bien à cette question que se posent les membres du groupe, il contribuera d'autant à rendre la culture du projet positive. Sinon, son incidence sera négative.

Le gestionnaire chargé de projets d'information doit, tout particulièrement, être en mesure d'intégrer la mission à la culture du projet. Il est d'ailleurs, en général, très engagé - soucieux d'améliorer le sort de l'humanité en encourageant l'échange de renseignements.

2. Le but

Si le but est bien intégré à la culture du projet, les membres du groupe seront en mesure de répondre à la question - Où est-ce que je vais?

Il incombe au chef de projet de veiller à ce que tous les membres du groupe comprennent clairement ce que l'on attend d'eux. Il se servira donc de ses qualités de meneur et de communicateur pour créer un environnement qui permette à chacun d'établir des liens entre son propre rendement et le but du projet.

Si cette question reste sans réponse, il en résultera tant de confusion que les membres du groupe seront incapables de se concentrer sur le travail qu'ils ont à faire. Ils s'épuiseront à se demander ce qu'ils doivent faire, ce qui est important, etc., et seront d'autant moins productifs.

3. La rétroaction

Si la rétroaction est bien intégrée à la culture du projet, les membres du groupe seront en mesure de répondre à la question.

Est-ce que je fais du bon travail?

Les membres du groupe doivent obtenir les éléments d'information qui leur permettront d'établir dans quelle mesure ils tendent vers la réalisation du but.

Le gestionnaire est, la plupart du temps, plutôt faible en cette matière. Il se sent souvent mal à l'aise lorsque vient le moment d'aborder avec les membres de son groupe la question de leur rendement. Et ce principe vaut tant quand il a à leur transmettre la bonne nouvelle - qu'ils font du bon travail que lorsqu'il se voit contraint de leur annoncer la mauvaise nouvelle qu'ils doivent s'améliorer. Il arrive donc bien souvent que les employés ne sachent vraiment pas si leur travail est satisfaisant, et qu'ils doivent ainsi faire eux-mêmes leur évaluation, qui sera toutefois, dans la plupart des cas, irréaliste et inexacte.

Des études démontrent que les gens qui relèvent d'un mauvais gestionnaire affirment tous qu'ils font du bon travail, lorsqu'on les interroge sur leur rendement. Ils estiment en effet - et ce, quel que soit leur véritable rendement - qu'ils font partie des éléments du groupe qui affichent le plus haut rendement.

Le gestionnaire efficace, par contre, fournit suffisamment de rétroaction à ses employés pour qu'ils n'aient pas à faire eux-mêmes leur évaluation.

Ses observations sont en outre toujours pertinentes. Reliées au but du projet, elles permettent aux membres du groupe de savoir où ils s'en vont. Elles sont claires et cohérentes. Le gestionnaire efficace dispense fréquemment des observations de cet ordre à ses subalternes, et il ne considère jamais ces mécanismes de rétroaction comme une punition, ni pour lui-même ni pour eux. Une telle rétroaction doit par ailleurs demeurer tout à fait neutre, c'est-à-dire être dépourvue de tout jugement positif ou négatif. Son rôle est assimilable à celui de l'indicateur de niveau d'essence dans une voiture : il donne le niveau d'essence, sans plus.

La rétroaction, dans le cadre d'un projet, peut tout aussi bien provenir du chef de projet ou de collègues que ressortir de la tâche elle-même, du système d'appréciation du rendement ou d'observations des membres du groupe. Elle doit être :

- ° neutre;
- ° transmise le plus tôt possible après l'exécution de la tâche;
- ° fréquente;
- ° reliée au but;
- ° précise;
- ° concise;
- ° utilisable.

Les graphiques et les diagrammes constituent un moyen fort utile pour transmettre ce genre d'information, car ils donnent une dimension concrète et visuelle aux données, tout en favorisant l'établissement de comparaisons entre le rendement présent et passé. Il est par ailleurs préférable que l'employé lui-même, plutôt que le gestionnaire, fasse la mise à jour de tels graphiques ou diagrammes, qui apparaîtront ainsi comme des guides d'amélioration du rendement, et non pas comme des fiches d'évaluation.

4. La récompense

Si la récompense est bien intégrée à la culture du projet, les membres du groupe seront en mesure de répondre à la question Que puis-je en retirer?

Il importe toutefois d'établir ici une distinction entre la rétroaction-information, et la récompense-renforcement. La récompense est ainsi ce que l'employé obtient lorsqu'il a fait du bon travail, tandis que la rétroaction est une information qui lui permet d'établir dans quelle mesure il tend vers la réalisation du but - laquelle pourrait lui donner droit à une récompense. C'est donc dire que la rétroaction précède toujours la récompense.

Il est important que le chef d'un projet subventionné par le CRDI s'interroge sur ce qu'il peut faire pour récompenser le bon rendement, et ce, quels que soient les paramètres du projet ou le cadre prescrit par l'organisme.

La récompense sera plus efficace dans la mesure où elle sera personnelle, tangible sur le plan social, immédiate et liée à un comportement particulier. Beaucoup plus que celle qui est impersonnelle, confinée à l'établissement, éloignée et sans lien avec un comportement particulier.

Le gestionnaire efficace offre des récompenses - taillées sur mesure - à ses employés. Il sait qu'ils n'ont pas tous les mêmes besoins ou les mêmes intérêts, et qu'il lui incombe de trouver le meilleur moyen d'encourager chacun des membres de son groupe.

Utilisée à bon escient, la récompense permettra aux employés d'établir une distinction tangible entre ce qui se produit quand leur rendement est élevé et quand il demeure faible ou simplement satisfaisant. Ils voudront néanmoins aussi être traités avec justice et impartialité.

Le gestionnaire efficace est aussi conscient du fait qu'il lui faudra sans doute offrir autant de stimulants aux meilleurs éléments de son groupe qu'aux plus faibles, aux premiers, pour les inciter à maintenir leur rendement et aux seconds, pour les amener à modifier leur comportement. Dans une culture de projet positive, le gestionnaire a donc recours à divers styles de direction, qui varient suivant le niveau de rendement. Et les membres de du

groupe s'encouragent mutuellement, contribuant ainsi eux-mêmes à rendre encore plus positif leur milieu de travail. Le gestionnaire doit donc, en somme, en arriver à créer un milieu dans lequel les gens pourront s'encourager les uns les autres à faire du bon travail - à créer une culture de projet positive, en d'autres termes.

5. La collaboration

Si la récompense est bien intégrée à la culture du projet, les membres du groupe seront en mesure de répondre à la question A qui dois-je m'adresser si j'ai besoin d'aide?

Dans une culture de projet positive, chaque membre du groupe sait qu'il peut s'adresser à ses collègues si quelque chose va mal. Et même qu'il a le devoir de le faire, s'il ne veut pas que le but du projet soit compromis. Dans une telle culture, par ailleurs, celui qui fait appel aux autres n'est pas perçu de manière négative puisque le chef de projet lui-même favorise, par son attitude, la collaboration.

Les éléments Incontrôlables de la culture du projet

Les 5 éléments analysés précédemment tiennent à l'attitude qu'a, ou n'a pas, le chef de projet, qui exerce ainsi sur eux un certain contrôle. Il existe toutefois, comme l'indique la figure 1, d'autres éléments, incontrôlables ceux-là, sur lesquels la gestion n'a aucune prise, et qui pourtant influent sur la culture du projet, et donc sur le rendement. Ce sont, par exemple, le lieu où se déroule le projet, l'importance des ressources qui y sont consacrées, les préoccupations personnelles des employés ou le mode d'organisation (voire de désorganisation) de l'établissement-hôte.

Les recherches démontrent néanmoins que, s'il est vrai que ces éléments influent sur la culture du projet, leur influence n'est jamais aussi marquante que celle qu'exerce le chef de projet. De tous les facteurs qui ont une incidence sur la culture du projet, l'attitude du chef de projet demeure la plus déterminante.

C'est donc dire que la différence entre un projet efficace et un projet inefficace réside habituellement dans le caractère positif ou négatif de sa culture,

qui tient lui-même en tout premier lieu à l'attitude du gestionnaire et à la façon dont il a réussi à fournir des éléments de réponse aux 5 grandes questions qui ont été posées dans la section précédente.

Le projet aura toujours une culture, et ce, quelles que soient les actions posées par le chef de projet. Le gestionnaire efficace aura toutefois su par son attitude, et en tirant parti de ses qualités de communicateur et de meneur, instaurer une culture positive, qui contiendra en elle-même le germe d'une grande productivité.

Répondre aux 5 questions

La théorie est fort simple. Il s'agit de fournir aux employés l'information qu'ils veulent avoir au sujet de leur travail (communication), et de faire ainsi en sorte qu'ils soient plus satisfaits et contribuent de manière positive à la culture du projet. Et il s'ensuivra une plus grande productivité.

Il est si important de répondre aux 5 questions qui ont été posées précédemment que si le chef de projet néglige de le faire, ce seront les employés qui s'en chargeront. Mais, comme les réponses qu'ils fourniront seront habituellement erronées, elles créeront de la confusion, de l'injustice et de la distraction parmi les membres du groupe, et elles auront ainsi un effet négatif sur la productivité.

Le gestion itinérante

La gestion de projet efficace demeure un processus actif. Et le chef de projet efficace se promène beaucoup, parle beaucoup. De quoi parle-t-il? De rendement, bien sûr, mais aussi de mission, de but, de rétroaction, de récompense et de collaboration. Il fournit des éléments de réponse aux 5 grandes questions que se posent les membres de son groupe sur eux-mêmes et sur leur travail. C'est ce qu'il est convenu d'appeler le - facteur bavardage.

Des études confirment d'ailleurs que c'est effectivement ce qui se produit. L'expression "gestion itinérante" se trouve ainsi consacrée, qui décrit fort bien ce que le chef de projet fait pendant sa journée de travail. Le gestionnaire efficace va en effet constamment d'une conversation à l'autre, le plus souvent impromptue, née d'une rencontre fortuite dans un corridor, sur le chantier, au bureau

ou ailleurs, sinon de l'intervention d'une personne qui s'est immiscée dans une discussion en cours. La plupart du temps, ces échanges sont courts et décousus, mais il sait les rattacher aux facteurs de rendement - les 5 grandes questions énumérées précédemment et leurs 5 éléments contrôlables concomitants -, et contribuer ainsi à la culture et au rendement du projet.

Les caractéristiques du groupe de projet efficace

Avant d'aller plus loin, le lecteur devra évaluer son groupe de projet suivant les critères énumérés dans la figure 5.

Il est facile de reconnaître un groupe qui fournit un rendement élevé dans une culture positive, et dont le chef se préoccupe véritablement d'intégrer à la culture du projet les 5 éléments contrôlables énumérés plus haut. Elle bourdonne d'activité, et on sent qu'elle donne un bon rendement. Les gens y travaillent dur, mais ils aiment leur travail. Tous savent qu'ils contribuent au rendement du projet et ils ont pris de fermes engagements en ce sens. Chacun apprécie les contacts interpersonnels qu'il peut avoir du simple fait qu'il appartient au groupe.

Au CRDI, tout comme dans bien d'autres établissements qui comptent nombre de services ou de groupes de projet, il suffit de se promener dans les bureaux pour s'apercevoir qu'il existe différentes cultures. Chaque service, chaque étage, chaque unité de travail a son atmosphère propre, différente des autres. On reconnaît - ou du moins sent-on - très rapidement la culture propre à chaque service ou groupe.

La simple observation des diverses cultures qui se trouvent dans votre entourage vous donnera certains indices quant aux niveaux de rendement. Votre appréciation sera subjective mais fort probablement assez exacte. Comme la théorie le démontre, les éléments que vous y découvrirez auront eu une influence sur la gestion du groupe. Derrière chaque groupe efficace, se trouvera un gestionnaire qui sait créer une culture positive. Et derrière chaque groupe inefficace, un gestionnaire

qui devrait se préoccuper davantage d'intégrer les 5 éléments.

Le groupe de projet efficace se reconnaît à 8 caractéristiques qui, si elles ne sont pas toujours observables directement, seront à tout le moins - senties -, et donc observées indirectement, dès qu'on aura passé un peu de temps dans le groupe.

1. La direction de participation . Le chef de groupe accorde aux membres une certaine liberté quant au choix des tâches et il les invite à participer à la définition de leur travail. En leur fournissant ainsi l'occasion de relier leurs sphères d'intérêt au travail à accomplir, il contribue à créer une culture positive.

Le chef de projet qui met en pratique la direction de participation s'occupe en outre activement, et avec compétence, de récompenser les membres de son groupe et de favoriser la collaboration. Il fait ainsi en sorte qu'ils se sentent compétents tout en leur donnant la chance d'améliorer leur rendement.

2. Le travail d'équipe. Les membres du groupe estiment que le travail qu'ils accompliront ensemble dépassera la somme des tâches qu'ils auront effectué individuellement. La culture du projet favorise la collaboration, et elle est axée sur l'aide que chacun peut apporter aux autres en vue de la réalisation du but.

3. La responsabilité partagée. Les membres du groupe se sentent responsables non seulement de leur propre travail mais encore de tout ce qu'accomplit le groupe.

4. La poursuite d'un but commun. Les membres du groupe ont convenu d'un but commun précis, et ils se sont fermement engagés à le réaliser. Quoique chacun puisse avoir des objectifs particuliers, tous savent que la réalisation de ces objectifs n'est importante que dans la mesure où elle permet au groupe de se rapprocher du but global.

5. Une communication ouverte et franche. Les membres du groupe et le chef de projet ont des communications neutres, où aucun jugement n'est porté.

Il y a d'ailleurs lieu de souligner ici qu'il ne peut pas y avoir de communication ouverte et franche si le chef ou l'un des membres prétend tout savoir, veut tout pour lui-même ou s'en fiche carrément. Ces attitudes méritent une étude plus approfondie.

La personne qui prétend tout savoir. Une telle personne porte d'emblée un jugement sur un tas de choses ou se donne un air de supériorité. Il s'agit là de 2 attitudes défensives qui nuisent à l'atmosphère de travail. Les personnes qui adoptent l'attitude contraire tendront, pour leur part, à chercher à comprendre plutôt qu'à porter des jugements, et à traiter d'égal à égal avec les autres plutôt que d'établir des rapports de supérieur à subalterne.

La personne qui veut tout pour elle-même. Une telle personne est égocentrique, opiniâtre, directive ou manipulatrice. Il s'agit là de comportements qui peuvent être qualifiés d'égoïstes et qui ont une incidence très négative sur le groupe du projet. Pour être plus productifs, les membres du groupe devront abandonner tout égocentrisme ou dogmatisme et se montrer ouverts aux suggestions des autres et prêts à partager, et aborder la résolution de problèmes avec souplesse, sans chercher à dominer les autres ou à les manipuler.

La personne qui s'en fiche carrément. Une telle personne se montre tout à fait désintéressée, non engagée. Or, pour contribuer de manière positive à la culture d'un projet, il faut être attentif, engagé et intéressé.

6. La priorité à la tâche. Tous les membres du groupe sont capables de se concentrer sur le travail à faire. C'est le projet et la volonté d'en réaliser le but qui leur permet de faire front commun.

7. Le talent créateur. Le groupe tente d'utiliser au mieux les talents particuliers de chaque membre, et demeure à l'écoute de ce que chacun a à proposer.

8. La rapidité de réaction. Le groupe a une stratégie bien rodée, que chacun comprend. Tous les membres ont d'ailleurs participé d'une façon ou d'une autre à l'élaboration de cette stratégie, et ils

se sont engagés à la respecter en vue de réaliser le but du projet.

Où votre groupe se situe-t-il?

Chacun des critères de la figure 5 que vous avez précédemment considérés pour évaluer votre groupe de projet correspond à l'une des 8 caractéristiques du groupe efficace, à savoir :

- Critère 1 : La direction de participation.
- Critère 2 : Le travail d'équipe.
- Critère 3 : La responsabilité partagée.
- Critère 4 : La poursuite d'un but commun.
- Critère 5 : Une communication ouverte et franche.
- Critère 6 : La priorité à la tâche.
- Critère 7 : Le talent créateur.
- Critère 8 : La rapidité de réaction.

Prenez quelques minutes pour considérer votre groupe, et pour vous poser, en particulier, les questions suivantes :

Quelles sont vos forces?

Quelles sont vos faiblesses?

Qu'est-ce qui peut être fait pour améliorer votre rendement?

Figure 5. Fiche d'évaluation de l'interaction du groupe

| L'interaction du groupe | |
|---|--|
| | Très faible Sensible Très élevée |
| | _____ |
| 1. Les membres du groupe ont bénéficié d'une certaine liberté quant au choix des tâches à accomplir et on a fait en sorte qu'ils se sentent compétents. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 2. Les membres du groupe estiment que le travail qu'ils accompliront ensemble dépassera la somme des tâches qu'ils auront effectué individuellement. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 3. Les membres du groupe se sentent responsables non seulement de leur propre travail mais encore de tout ce qu'accomplit le groupe. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 4. Les membres du groupe ont convenu d'un but commun précis, et ils se sont fermement engagés à le réaliser. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 5. Les membres du groupe et le chef de projet ont des communications neutres, où aucun jugement n'est porté. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 6. Tous les membres du groupe sont capables de se concentrer sur le travail à faire. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 7. Le groupe tente d'utiliser au mieux les talents particuliers de chaque membre, et demeure à l'écoute de ce que chacun a à proposer. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 8. Le groupe a une stratégie bien rodée, que chacun comprend. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Le chef de projet

Qu'est-ce qui différencie, dans l'action, le gestionnaire efficace du gestionnaire inefficace? C'est à cette question que tente de répondre le présent chapitre, qui essaie plus particulièrement de distinguer leurs attitudes.

Pendant nombre d'années, on a considéré qu'il n'existait que 2 styles de direction, situés aux extrêmes : la direction autocratique, d'une part, fondée sur le pouvoir conféré par le poste et sur l'autorité, et l'attitude démocratique, d'autre part, fondée sur le pouvoir personnel du chef et sur la participation du groupe à la résolution des problèmes et aux décisions. Dans *How to Choose a Leadership Pattern*, un article de la *Harvard Business Review* qui a fait date, Tannenbaum et Schmidt soutenaient que ces deux attitudes s'excluaient mutuellement, et se situaient aux extrémités d'une courbe continue - une échelle allant de "très autocratique" à "très démocratique".

Des travaux ultérieurs, réalisés par les chercheurs Ken Blanchard et Paul Hersey du Centre for Leadership Studies de l'Université de l'Ohio, ont toutefois permis d'établir que les styles de direction varient en général selon la situation, ce qui a semé un certain doute quant à l'utilité de la première théorie.

Ces chercheurs en sont venus à proposer une méthode très pratique qui permet d'étudier les chefs dans leurs actions, et de déterminer ce qui fait que certains sont efficaces alors que d'autres ne le sont pas. Cette méthode est celle de la direction adaptée à la situation.

Pour mettre au point leur théorie, Blanchard et Hersey ont longuement observé 2 effectifs de gestionnaires dans le feu de l'action. Le premier

était composé de gens très efficaces dans leur travail et le second, de gens très inefficaces. Ils ne savaient évidemment pas, au moment de faire leurs observations, à quel effectif appartenait chaque gestionnaire.

Ils en sont ainsi arrivés à définir 2 grandes catégories d'attitudes en matière de direction, à savoir l'attitude directive et l'attitude coopérative.

L'attitude directive

Le gestionnaire adopte l'attitude directive dans la mesure où, à titre de chef de groupe, il établit une communication à sens unique, il dicte à ses subalternes leur rôle - leur indiquant quoi faire, et où, quand et comment le faire - et il surveille de très près leur rendement.

L'attitude coopérative

Un gestionnaire adopte l'attitude coopérative dans la mesure où, à titre de chef de groupe, il favorise la communication dans les deux sens, il demeure à l'écoute de ses subalternes, il les aide et les encourage, il facilite les interactions et il les fait participer aux décisions.

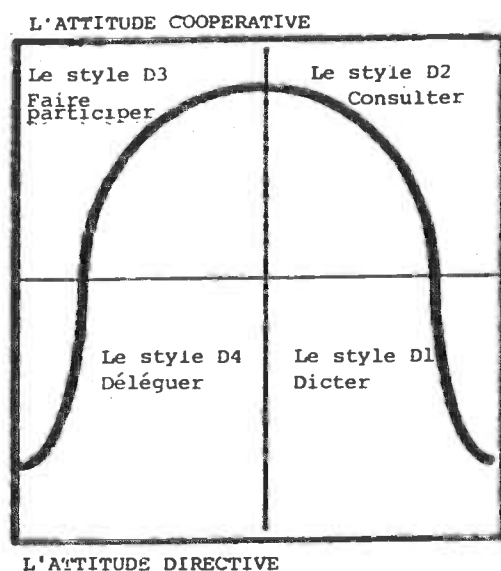
Le style de direction

Le style de direction d'un chef de groupe peut donc se définir suivant les niveaux d'attitude directive et coopérative qui caractérisent sa gestion. Blanchard et Hersey ont ainsi retenu 4 styles particuliers de direction, qui sont illustrés dans la figure 1, où l'abscisse représente le niveau d'attitude directive et l'ordonnée, le niveau d'attitude coopérative.

Ces chercheurs se sont d'ailleurs servis d'une telle grille pour noter au fur et à mesure les styles de direction qu'ils observaient chez les sujets à l'étude, et pour en dégager finalement les 4 principaux, qui permettent fort bien de décrire le comportement des gestionnaires à cet égard.

Ce genre de chef favorise plus, comparativement à celui de la catégorie D1, la communication dans les deux sens et la collaboration. Il est à l'écoute de ce que les membres de son groupe ont à dire de ses décisions et il tient compte de leurs idées et de leurs suggestions. S'il se montre plus coopératif, il demeure néanmoins seul à prendre les décisions.

Fig 1. Les styles de direction du chef



Très directif et peu coopératif (D1)

Le verbe "dicter" décrit bien ce style de direction. Le chef de groupe figurant dans cette catégorie passe plus de temps que la normale à dicter aux membres de son groupe ce qu'ils doivent faire - et où, quand et comment ils doivent le faire. Très directif, il a besoin de surveiller de près leur rendement. Seul à résoudre les problèmes et à prendre des décisions, il se contente de faire connaître ses solutions et ses décisions à ses subalternes.

Très directif et très coopératif (D2)

Le verbe "consulter" décrit bien ce style de direction. Le chef de groupe figurant dans cette catégorie a, plus que la moyenne, un attitude à la fois directive et coopérative. Il ne se contente pas de dire quoi faire aux membres de son groupe et comment le faire. Il les encourage, et il sait se montrer chaleureux à leur égard.

Peu directif et très coopératif (D3)

La locution verbale "faire participer" décrit bien ce style de direction. Le chef de groupe figurant dans cette catégorie est diamétralement opposé à celui de la catégorie D1.

Jamais seul à résoudre les problèmes et à prendre les décisions, il incite plutôt les membres de son groupe à participer à la résolution de problèmes et à la prise de décisions. Il favorise la communication dans les deux sens.

Il estime que son rôle est d'être à l'écoute des membres du groupe et de les amener à résoudre eux-mêmes les problèmes. Il les encourage et il sait se montrer chaleureux et amical à leur égard. S'il est très coopératif, il fait néanmoins bien peu pour les diriger.

Peu directif et peu coopératif (D4)

Le verbe "déléguer" décrit bien ce style de direction. Le chef de groupe figurant dans cette catégorie délègue entièrement la résolution de problèmes et la prise de décisions aux membres de son groupe. Chacun a ainsi toute la latitude de déterminer comment se fera le travail, et mène donc, essentiellement, sa propre barque.

Quel est le meilleur style de direction?

Les observations faites au sujet des attitudes en matière de direction visaient à répondre à deux grandes questions, à savoir :

- ° Quels styles de direction les gestionnaires efficaces adoptent-ils?
- ° Quels styles de direction les gestionnaires inefficaces adoptent-ils?

Les chercheurs avaient posé comme hypothèse que les chefs de groupe efficaces se retrouveraient, la plupart du temps, dans la catégorie D2, et donc que le style de direction D2 est le "meilleur".

Or, contre toute attente, ils ont constaté que les chefs de groupe efficaces ne favorisent pas particulièrement le style de direction D2. Et même qu'aucun lien de cause à effet ne peut effectivement être établi entre l'attitude d'un chef de groupe et son efficacité. Tous les gestionnaires, efficaces ou inefficaces, avaient recours à l'un ou l'autre des 4 styles de direction.

En poussant plus loin leur analyse, les chercheurs ont cependant pu relever 2 grands facteurs qui, reliés au comportement, permettraient de distinguer le gestionnaire efficace du gestionnaire inefficace.

Le premier de ces facteurs est le risque ou l'urgence. Dans tous les cas où la situation présentait un risque pour des personnes ou des biens, le style de direction D1 apparaissait de toute évidence comme le meilleur, puisqu'il exige une attitude directive de la part du chef. Il semble donc que, dans une situation risquée ou dangereuse, les gens ont besoin d'un chef qui soit capable de prendre la situation en main.

Le second de ces facteurs est le niveau de compétence et de motivation des subalternes. Plus le niveau de compétence et de motivation est faible, plus les styles de direction D1 et D2 s'avèrent efficaces. Plus il est élevé, plus se confirme l'efficacité des styles D3 et D4.

Le Manitoba Institute of Management a préparé un questionnaire intitulé Analyse du comportement du chef de groupe II, qui permettra au lecteur de découvrir son propre style de direction. La feuille-réponses lui aidera en outre de déterminer son niveau de "souplesse" et d'"efficacité".

La note obtenue au titre de la souplesse indique dans quelle mesure on a recours à chacun des 4 styles de direction. Elle sera faible si l'on ne favorise que 1 ou 2 styles dans chaque situation décrite, tandis qu'elle se trouvera au niveau le plus élevé si l'on sait faire usage des 4 styles.

La note relative à l'efficacité indique, pour sa part, dans quelle mesure on a su choisir le style le mieux adapté à la situation. Elle sera de faible niveau si l'on adopte des styles qui ne conviennent pas bien à la situation décrite, et elle sera élevée si l'on sait choisir un bon ou le meilleur style.

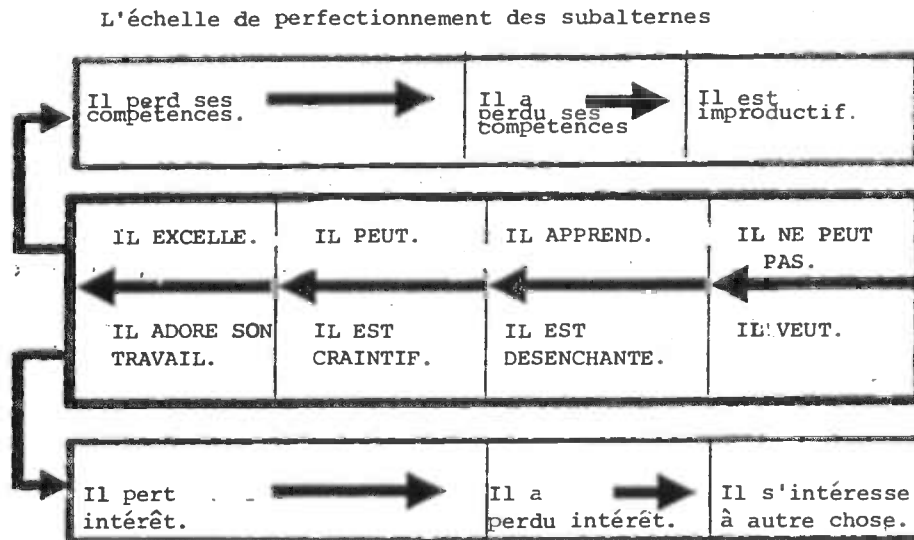
Le niveau de perfectionnement des subalternes

Le niveau de compétence et de motivation des membres du groupe figure, tel que mentionné précédemment, au nombre des premiers éléments que le chef doit prendre en considération lorsqu'il choisit son style de direction. Il correspond globalement à ce qu'il est convenu d'appeler le niveau de perfectionnement des subalternes.

Le niveau de compétence, ou "Le subalterne est-il en mesure de faire le travail?"

La compétence correspond ici à l'ensemble des connaissances, habiletés et aptitudes qui permettent au subalterne d'accomplir son travail. Elle variera d'une tâche à l'autre puisque, la plupart du temps, les gens excellent dans un domaine particulier, et sont moins doués pour les autres.

Fig. 2. L'échelle de perfectionnement des subalternes



Le niveau de motivation, ou " Le subalterne fera-t-il le travail?"

La motivation, c'est l'intérêt que le subalterne porte à une tâche particulière. Là encore, elle variera d'une tâche à l'autre, puisque les gens se passionneront pour certains aspects de leur travail alors que d'autres les laisseront plutôt froids.

Combinées, la compétence et la motivation définissent le niveau de perfectionnement du subalterne. Une échelle de 4 degrés (voir la figure 2) a donc été élaborée pour mettre plus facilement ce facteur en parallèle avec les styles de direction définis plus haut. Le niveau de compétence et de motivation augmente de gauche à droite sur cette échelle.

L'incompétent enthousiaste (P1)

Partant de la prémisse que la plupart de gens qui débutent dans un travail ont peu de compétence mais y apportent une bonne dose d'enthousiasme, le niveau de perfectionnement P1 regroupe des "incompétents enthousiastes".

S'ils n'en savent pas suffisamment pour faire du bon travail, ils sont néanmoins très motivés, et donc prêts à essayer n'importe quoi. Leur empressement comporte toutefois un grand danger : ils seront parfois tentés d'y aller d'eux-mêmes sans supervision, et commettront alors une erreur grave, coûteuse.

Les chercheurs ont constaté que, avec des gens de ce niveau de perfectionnement, le chef le plus efficace est celui qui "dicte", de style D1. Il leur donne ce dont ils ont besoin : les directives, les orientations et le savoir-faire qui leur permettront d'exécuter la tâche. Mais il demeure bien conscient qu'ils pourraient, s'ils ne font pas l'objet d'une surveillance étroite, constituer une menace sérieuse tant pour le projet que pour le groupe du projet.

L'apprenti désenchanté (P2)

Le niveau de perfectionnement P2 regroupe des gens qui connaissent une baisse de motivation, des "apprentis désenchantés". La tâche est plus difficile à maîtriser qu'ils ne le croyaient, ou ils se laissent décourager par le temps qu'ils doivent mettre pour l'apprendre.

Les chercheurs ont constaté que, avec des gens de ce niveau de perfectionnement, le chef le plus efficace est celui qui consulte, de style D2. Ils n'ont pas encore réussi à maîtriser leur tâche et ils s'inquiètent de leurs progrès; il continue à leur donner des directives. Ils doutent d'eux-mêmes; il leur dispense beaucoup d'encouragements.

Le niveau de perfectionnement P3

Le niveau de perfectionnement P3 regroupe des gens qui possèdent les compétences nécessaires pour exécuter le travail, mais qui n'ont pas suffisamment confiance en eux pour le faire d'eux-mêmes. Ayant bien souvent été trop longtemps subordonnés à un chef très directif et très coopératif, de style D2, ils en sont venus à craindre de prendre eux-mêmes les décisions.

Les chercheurs ont constaté que, avec des gens de ce niveau de perfectionnement, le chef le plus efficace est celui qui "fait participer", de style D3. Il leur procure l'aide et l'encouragement dont ils ont besoin, mais il leur laisse suffisamment de latitude pour qu'ils puissent eux-mêmes exécuter le travail.

Le compétent sûr de lui (P4)

Le niveau de perfectionnement P4 regroupe des gens qui non seulement font très bien leur travail mais encore savent ce qui rend leur travail excellent. Capables de se montrer critiques à l'égard de leur propre rendement et de l'évaluer, ils peuvent aussi l'améliorer. Ils sont enthousiastes, compétents et toujours ravis d'assumer des responsabilités. Ils adorent leur travail et y excellent.

Les chercheurs ont constaté que, avec des gens de ce niveau de perfectionnement, le chef le plus efficace est celui qui leur confie des responsabilités et leur laisse toute la latitude nécessaire pour s'acquitter de leur travail.

Une théorie axée sur le perfectionnement des subalternes

Normative, la théorie de la direction adaptée à la situation permet au chef de projet d'employer, comme l'illustre la figure 3, le style de direction qui

convient le mieux au niveau de perfectionnement de ses subalternes. Elle lui prescrit ainsi un style directif (D1 ou D2) s'ils ont besoin de directives précises, et un style coopératif (D3 ou D4) s'ils ont plutôt besoin d'encouragements. Il n'y a donc pas, en soi, de style de direction qui soit "le meilleur", et le chef de groupe efficace est celui qui sait adapter son style à la situation.

La théorie de la direction adaptée à la situation est une technique positive, axée sur le perfectionnement des subalternes. Elle part du principe qu'il revient au gestionnaire de faire progresser les membres du groupe jusqu'au niveau P4. Et il y a sans doute lieu de noter ici que lorsqu'ils y seront arrivés, le chef de groupe en tirera lui-même avantage puisqu'il disposera alors de plus de temps pour s'occuper des autres aspects de son travail.

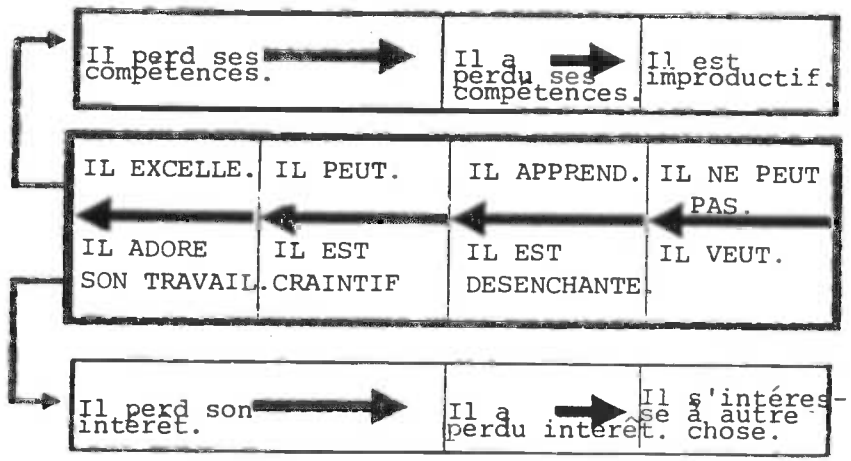
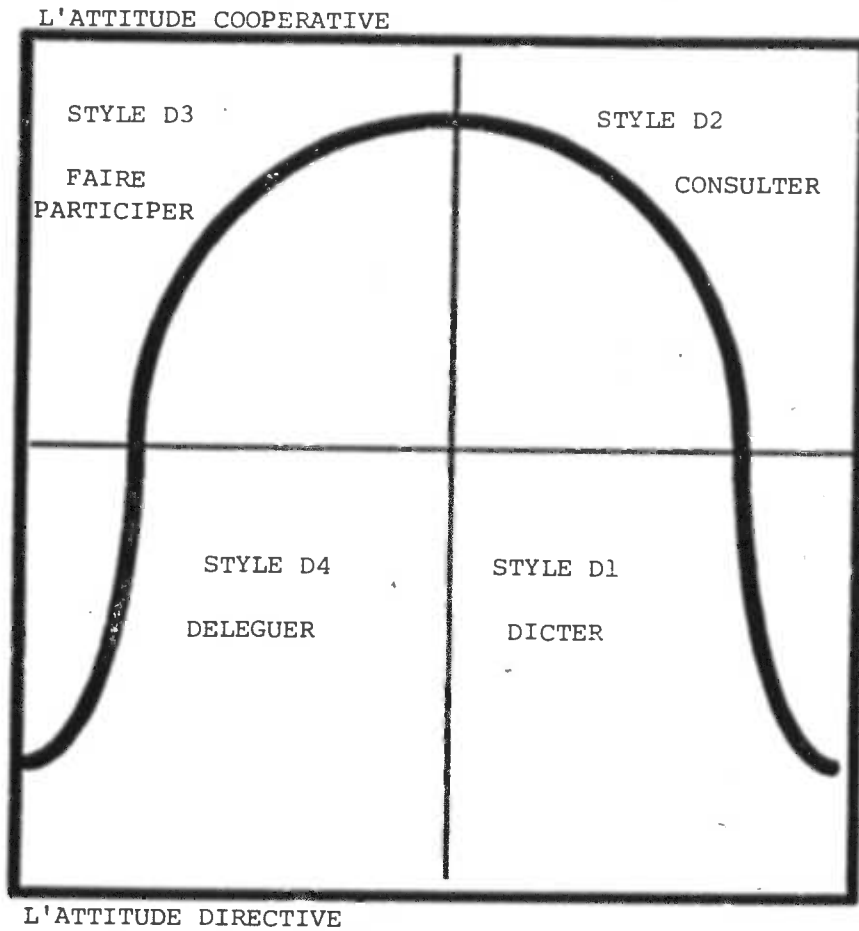
Le gestionnaire ne peut avoir constamment recours au style de direction D1, qui absorbe beaucoup trop de son temps. Il doit donc aider ses subalternes à acquérir la capacité et la volonté d'accomplir la tâche d'eux-mêmes, pour passer graduellement aux styles de direction D3 et D4 qui, tout en lui permettant d'obtenir d'excellents résultats, exigeront moins de son temps.

De deux choses l'une : ou bien le gestionnaire embauche des gens qui se situent déjà au niveau de perfectionnement P4, ou bien il offre à ses subalternes la formation qui leur permettra d'accéder à ce niveau. Le chef d'un projet subventionné par le CRDI éprouve souvent de la difficulté à trouver du personnel de niveau P4, sans doute à cause du milieu dans lequel sont réalisés de tels projets et de la nature même du travail, qui vise précisément à assurer le perfectionnement de subalternes.

Il importe donc qu'il reconnaisse d'emblée que la formation demeurera toujours une composante essentielle de son travail, s'il ne veut pas aller constamment de déception en déception, chaque fois que ses subalternes ne lui fourniront pas le rendement attendu.

Ce sont d'ailleurs des déceptions de cet ordre qui incitent bien des gestionnaires à adopter le style de

Fig. 3. La direction adaptée à la situation



direction le plus répandu : laisser faire pour affronter ensuite.

Ayant embauché quelqu'un pour effectuer une tâche, ils commencent par lui dicter quoi faire (D1) pour ensuite le laisser entièrement à lui-même (D4), étant assurés que le travail sera bien fait. Or, à moins que le sujet ne soit un véritable gagnant - se situe déjà au niveau D4 -, leurs espoirs seront déçus. Et quand se sera produit l'inévitable, revenant subitement au style D1, ils exigeront des explications - ce sera l'affrontement.

Sommairement, on peut donc affirmer que : "Le chef de groupe a pour tâche principale de mener les membres de son groupe de manière à ce que, avec le temps, tous accèdent, dans chacune des étapes de leur travail, au niveau de perfectionnement P4."

La régression

S'il incombe habituellement au chef de groupe de faire en sorte que tous les membres de son groupe atteignent le niveau de perfectionnement P4, le défi qu'il a à relever ne s'arrête pourtant pas là. Il doit aussi veiller à ce que, lorsqu'ils y seront arrivés, son mode de direction leur permette de maintenir un haut niveau de rendement. L'échelle de régression (voir la figure 4) prévoit d'ailleurs une possibilité de régression au moment où le sujet a atteint le niveau P4. Et s'il est vrai qu'il peut y avoir une régression à n'importe quel niveau de perfectionnement, il n'en demeure pas moins qu'elle se produit le plus souvent au moment où, ayant terminé sa période d'apprentissage, le membre du groupe n'est plus motivé par l'acquisition de nouvelles connaissances. Son intérêt se dissipe alors, ou il en vient à s'intéresser davantage à d'autres éléments, souvent au détriment de son rendement. Sans compter que, dans les emplois où les pressions sont trop nombreuses, le stress et le surmenage professionnel constituent d'autres causes de régression.

La régression se produit habituellement sur l'échelle de la motivation plutôt que sur celle de la compétence, sauf quand le sujet n'a pas, depuis longtemps, eu à mettre en pratique ses compétences, ou lorsque ses capacités physiques ou mentales se sont atténuées.

Que faire en cas de régression?

Lorsqu'il y a régression, on recommande au chef de groupe de refaire en sens inverse le chemin parcouru sur le plan des styles de direction, en commençant par passer du style D4 au style D3. Se montrant très coopératif, il incitera alors le sujet à parler de l'effritement de ses intérêts ou de ses compétences, qui comprendra bientôt qu'il est le seul à pouvoir trouver des correctifs.

Si ce style de direction ne donne pas les résultats escomptés, et si la baisse de rendement se poursuit, il conviendra de passer au style D2. Le chef de groupe continuera de se montrer coopératif, mais il sera aussi assez directif quand viendra le temps de parler de ce qu'il faut faire pour résoudre le problème. Et puis, enfin, si la situation ne se règle toujours pas, il aura recours au style D1 et, ayant pris les choses en main, il lui dictera de façon précise ce qu'il faut faire pour revenir à la normale.

Former des gagnants

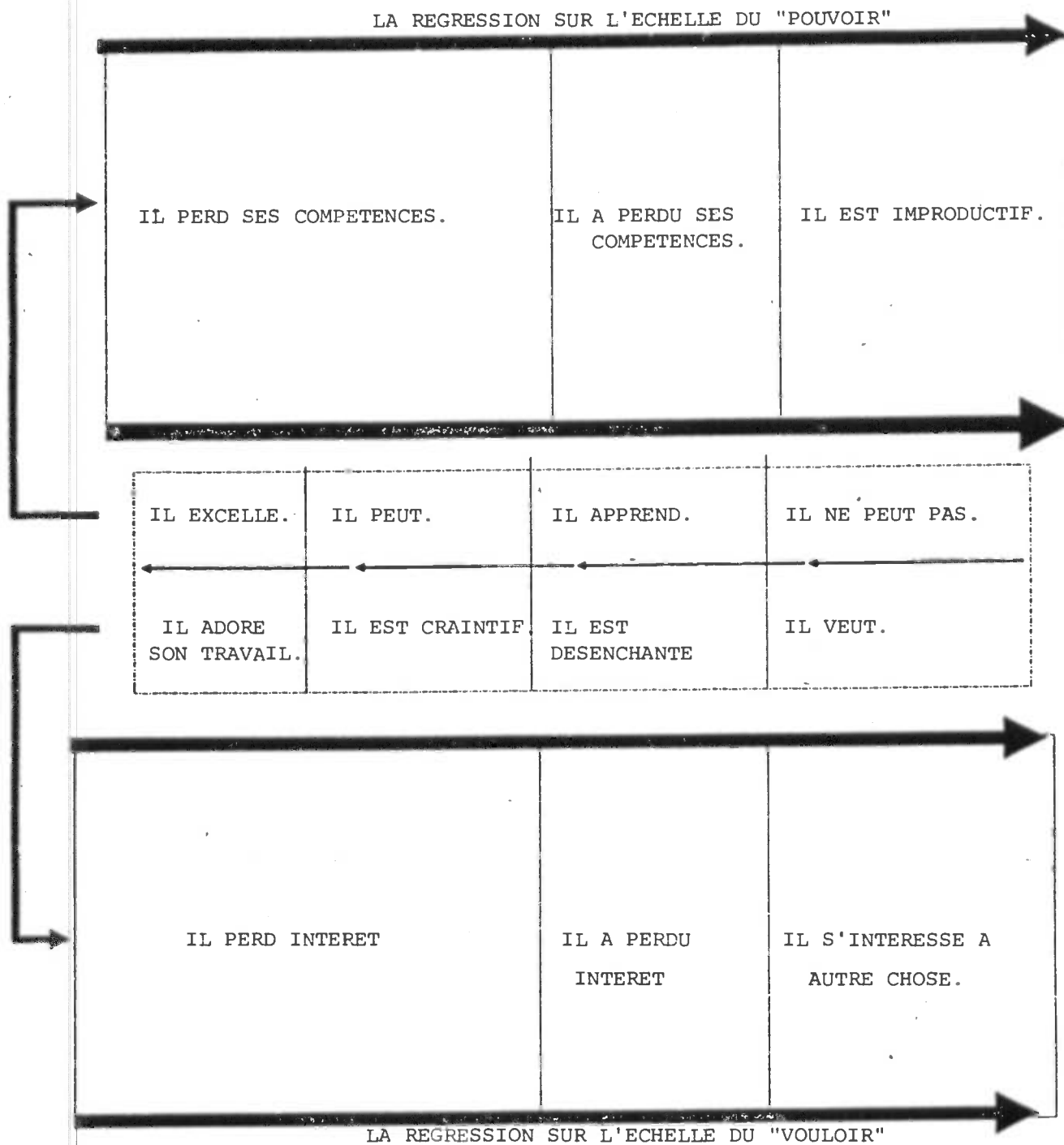
Pour éviter les méfaits de ce qu'il est convenu d'appeler la gestion du "laisser faire pour affronter ensuite" et pour veiller à ce que ses subalternes soient à la fois productifs et satisfaits, le chef de groupe franchira les 5 étapes suivantes en mettant en pratique la théorie de la direction adaptée à la situation.

1. **Dire** à chacun ce qu'on attend de lui. Le chef ne peut pas assurer ses fonctions de gestion si les membres de son groupe ne comprennent pas exactement ce qu'il y a à faire, quelles sont leurs responsabilités et de quels éléments ils auront à rendre compte.

2. **Montrer** à chacun ce qu'on attend de lui. Lorsque les membres du groupe comprennent quelles sont leurs responsabilités, ils ont besoin qu'on leur montre ce que l'on entend par un bon rendement.

Dire et montrer sont, de toute évidence, deux modes de comportement directifs. Pour former du personnel de niveau de perfectionnement P1 ou P2, il faut ainsi d'abord adopter un style de direction D1 : puisque, faute de directives et de supervision

Fig. 4. La surmenage professionnel



Le décrochage professionnel.

les membres de ce niveau ne sauront pas comment accomplir leurs tâches, il incombe alors au chef de résoudre les problèmes et de prendre les décisions.

3. Laisser essayer. Lorsque les membres du groupe comprennent ce qu'il y a à faire et ce que l'on entend par un bon rendement, le chef doit prendre le risque de les laisser essayer d'eux-mêmes. Ce faisant, il laisse tomber certaines de ses attitudes directives pour leur remettre la responsabilité de la tâche à accomplir. Évidemment, comme il y a toujours le risque qu'ils échouent, le chef évitera de leur confier trop de responsabilités trop tôt. Il veillera à ce que le risque demeure dans les limites du raisonnable. Il permettra aux membres du groupe de mettre leurs compétences à l'épreuve dans une situation relativement sûre.

4. Observer le rendement. Lorsqu'il laisse essayer les membres de son groupe, le chef évite de les laisser entièrement à eux-mêmes, de tout leur déléguer à la manière du gestionnaire de style D4. Il reste plutôt à proximité pour mieux observer le rendement. La surveillance fréquente, étroite, du rendement est une composante essentielle du style D1.

5. Réagir. Le chef de groupe doit surveiller étroitement le rendement de ses subalternes principalement pour être en mesure de réagir en fonction de leurs comportements. Essentiellement, 3 choix s'offriront à lui :

a. **Réagir positivement.** Appliquer un renforcement (des éloges ou une promotion, par exemple), un événement qui incitera le subalterne à répéter le comportement.

b. **Réagir négativement.** Appliquer une punition (des réprimandes ou une rétrogradation, par exemple), un événement qui incitera le sujet à ne pas répéter le comportement.

c. **Réagir de façon neutre (ne pas réagir).** Il convient toutefois de noter ici que si le chef ne réagit jamais devant un bon comportement, il incitera graduellement le sujet à ne pas le

répéter - à moins, bien sûr, que ce dernier ne considère son comportement comme intrinsèquement valable, indépendant de toute rétroaction des autres.

Toute réaction qui tend à accroître la fréquence d'un comportement est une mesure positive. Et le meilleur moyen d'aider les gens à se perfectionner, c'est donc de trouver l'occasion de souligner leurs points forts, puis d'appliquer un renforcement. Or, la plupart des gestionnaires font exactement le contraire : ils essaient de prendre leurs employés en défaut.

Il suffira d'ailleurs au gestionnaire, au début, de mettre en valeur les comportements assez satisfaisants de ses subalternes, ce qui les incitera à s'améliorer et à tendre davantage vers le but. Et il le fera en se rappelant que, pour en arriver à un rendement entièrement satisfaisant, il faut d'abord avoir réussi à franchir toute une série d'étapes de façon assez satisfaisante.

C'est donc dire que le chef adoptera une attitude coopérative dès qu'il constatera qu'un membre de son groupe a un comportement assez satisfaisant. Et il continuera de devenir moins directif et plus coopératif jusqu'à ce que le sujet ait atteint le niveau de perfectionnement P2. Puis, au fur et à mesure de sa progression vers les niveaux P3 et P4, il atténuera non seulement ses attitudes directives, mais aussi ses attitudes coopératives.

Il y a enfin lieu de souligner que le gestionnaire qui, pendant de longues périodes, dirige et surveille de trop près les membres de son groupe tend à leur donner l'impression qu'il ne leur fait pas confiance. Un message qui aura un effet négatif sur la culture du projet, et qui nuira donc au rendement.

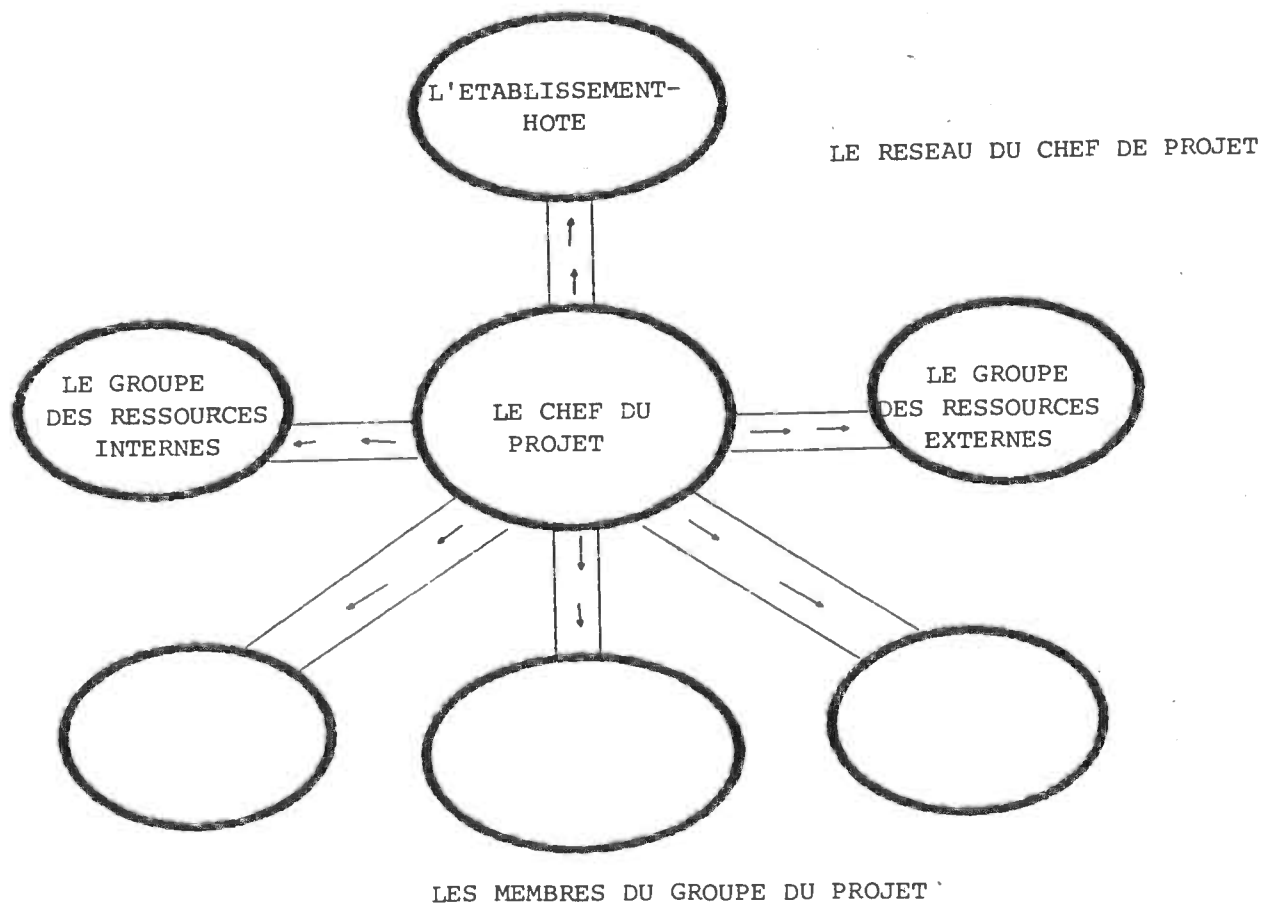
Le perfectionnement des subalternes et l'accroissement de leur rendement passe donc nécessairement par une intégration graduelle, grâce à la théorie de la direction adaptée à la situation, des attitudes directives et coopératives qui leur viennent de l'extérieur.

Le chef de projet et l'organisme

Il a été établi, que 4 grandes fonctions de gestion - la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources - sont mises en oeuvre pour tendre vers la réalisation du but.

Cette façon classique de voir la gestion a toutefois pour effet de limiter l'action du gestionnaire au secteur de ses relations avec les subalternes - à un champ visuel de 90° seulement, alors que le regard du chef d'un projet subventionné par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) doit embrasser l'ensemble des 360°, comme l'illustre la figure 1.

Fig. 1. Le réseau du chef du projet



La gestion omnidirectionnelle

La gestion de projet dépasse la notion de ligne hiérarchique (du sommet à la base), des rapports descendants, pour englober les rapports ascendants (de la base au sommet) et latéraux (de même niveau) - avec les supérieurs et avec les pairs, les fournisseurs, les bénéficiaires et utilisateurs, les personnes-ressources, etc. Il y a donc plutôt lieu de parler ici d'un "réseau de gestion", d'une gestion omnidirectionnelle, puisque le gestionnaire sera effectivement appelé à établir des relations dans toutes les directions : vers des gens situés au sommet, à la base et au même niveau, à l'intérieur comme à l'extérieur.

Le chef de projet et le réseau de gestion

Le chef de projet se situe au centre du réseau de gestion, et la gestion de projet s'étend ainsi dans toutes les directions (les 360°) de ce réseau : les subalternes mais aussi les supérieurs, les ressources internes mais aussi externes.

Au sein d'un organisme, tout réseau fonctionne de la même façon, sauf s'il se trouve à l'un ou l'autre des extrêmes - celui du sommet (où il n'y a pas de pairs) ou celui de la base (où il n'y a pas de subalternes).

C'est donc dire que l'analyse de la gestion d'un projet s'amorcera par l'étude de ce réseau. Et plus particulièrement par l'étude du réseau du chef de projet lui-même - le noyau à partir duquel ce dernier définit ses relations avec l'établissement-hôte, les bénéficiaires et utilisateurs, les donateurs et les personnes-ressources.

Le groupe de direction

Dans la structure hiérarchique, le chef de projet relève d'un patron qui fait lui-même partie d'un groupe de direction. Il est donc essentiel qu'il possède bien les techniques de la gestion ascendante, qui sont fort différentes de celles de la gestion descendante. Son influence ne tient plus alors au **poste** qu'il occupe, mais bien plutôt à ses compétences et à sa personnalité.

Le patron du chef de projet devient alors la personne la plus importante du réseau. Et puisque, en gestion comme ailleurs, la raison du plus fort est

toujours la meilleure, le chef de projet - qui doit d'ailleurs toujours voir à ce que tout le monde soit satisfait - sera bien avisé de tout faire pour lui plaire.

Il y parviendra dans la mesure où, essentiellement, il réussira à le persuader qu'il a les compétences nécessaires pour faire le travail et qu'il est très motivé. S'il n'y arrive pas, son patron se montrera inquiet, et voudra le surveiller de très près. Pour jouir de la latitude dont il a besoin, le chef de projet devra donc faire la preuve de ses compétences : manifestement présent, il sera toujours prêt à répondre aux questions qui lui viendront de son patron.

Dans ses discussions avec le patron, le chef de projet veillera toujours à protéger son groupe, dont il doit améliorer l'image au sein de l'organisme, car c'est dans la mesure où cette image sera positive que son groupe aura la latitude d'agir comme il l'entend. Par ailleurs, le chef de projet qui n'a pas une image positive sera souvent forcé de gérer le projet exclusivement en fonction des critères de son **patron**, situation qui s'avérera particulièrement frustrante si ce dernier fait autant d'erreurs que le chef n'en aurait fait lui-même.

Le groupe des ressources internes

Aucun chef de projet ne travaille isolément. Au contraire, chacun a besoin de l'appui d'une équipe qui lui procurera du soutien administratif et fonctionnel, des conseils, des connaissances et des ressources.

Les ressources nécessaires peuvent être acquises en libre concurrence auprès de diverses sources. L'établissement-hôte fait toutefois exception à cette règle, qui impose au chef de projet une sorte de monopole : celui de son groupe des ressources internes - les services de la comptabilité, du secrétariat, du personnel et des publications, par exemple -, dont dépend véritablement la réussite ou l'échec du projet. Le chef de projet se trouve donc alors coincé : il doit obtenir les ressources dont il a besoin de cette source ou ne rien obtenir du tout.

Les groupes des ressources internes détiennent le pouvoir, mais ils manquent habituellement d'argent et de personnel, puisque la plupart des

établissements préfèrent investir dans des projets plutôt que dans les services administratifs.

Débordés, ne suffisant plus à la demande, les groupes des ressources internes en viennent alors à renoncer à satisfaire tous et chacun des chefs de projet, et se confinent dans l'exécution de leur charge de travail quotidienne.

Les groupes des ressources internes assujettissent donc le traitement des demandes - qui dépassent toujours leurs capacités - à toute une série de règles. Si bien que le chef de projet qui fait une demande recevra pour réponse, des secrétaires, comptables ou directeurs du personnel auxquels il s'adressera, un - Vous devez nous soumettre une demande écrite. Vous devez remplir le formulaire approprié, ou encore un - Vous n'avez pas bon numéro d'autorisation. Et si de telles règles constituent parfois de véritables bouées de sauvetage pour les groupes des ressources internes, elles sont toujours, pour le chef de projet, une source de frustration.

Puisque les groupes des ressources internes, qui ont le monopole des services qu'ils offrent, manquent habituellement de personnel, ils réussissent rarement à donner suite à la demande du chef de projet au moment où il le désire. Le chef de projet devra donc, là encore, user d'autres méthodes.

Comme son poste ne lui confère aucune autorité directe et officielle sur ces groupes, il aura recours aux techniques de la gestion latérale pour se faire entendre, et c'est donc par son influence - plutôt que par la ligne hiérarchique - qu'il y arrivera.

Le groupe des ressources externes

Le chef de projet demeure aussi largement tributaire de sources qui se situent à l'extérieur de l'établissement-hôte : l'administrateur de programme du CRDI, les bénéficiaires et utilisateurs, les donateurs, les fournisseurs, les spécialistes, les représentants gouvernementaux, les politiciens locaux, les organismes internationaux comme l'UNESCO, l'Organisation mondiale de la santé ou l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, etc.

Ces sources disposent d'un grand pouvoir car elles ont en main les ressources dont le chef de projet a besoin pour réussir.

Les éléments essentiels à la réussite

Le chef de projet ne peut rien faire si l'aide et la collaboration de ses subalternes, de son patron et des groupes des ressources tant internes qu'externes ne lui sont pas acquises.

Pour le prouver, il suffit de s'imaginer ce qui se produirait si tous ces gens qui forment le réseau s'unissaient pour exiger la démission du chef de projet, pour le défaire. Incapable de faire quoi que ce soit sans leur aide, il perdrait tous ses moyens. Et comme, quand rien n'avance ou quand rien ne va plus, ce ne sont généralement pas les gens du réseau du chef de projet qui écopent, c'est, bien sûr, le chef de projet lui-même qui serait blâmé.

Si les gens du réseau peuvent défaire le chef de projet, ils ont aussi le pouvoir de le faire, en supprimant la paperasserie inutile, en veillant à l'organisation des ressources et s'assurant de la réussite du projet.

C'est donc dire que le chef de projet doit tirer parti, dans sa gestion, de tout le soutien que peuvent lui offrir les autres - terme qui englobe ici non plus seulement ses subalternes mais encore tous ces gens qui forment le réseau de gestion.

Le chef de projet a d'ailleurs précisément été embauché par l'établissement pour assumer cette responsabilité. Elle lui vient en fait de la haute direction, qui l'a considéré comme l'élément le mieux qualifié pour s'en acquitter. Étant appelé à traiter directement avec tous les gens du réseau, il est ainsi même mieux placé que son patron, parce que plus près, pour régler les problèmes qu'il rencontre avec des pairs à l'intérieur de son propre réseau. Sans compter qu'il lui revient d'obtenir l'appui de tous ceux qui font partie de son réseau, et qu'il ne peut donc pas s'attendre à ce que son patron l'aide dans cette tâche. Son mandat consiste ainsi, entre autres, à obtenir et à conserver l'appui des gens de son réseau pour mieux tendre vers la réalisation du but du projet.

La constitution d'un réseau

Le lecteur est invité ici à constituer, à l'aide du diagramme de la figure 2, son propre réseau. Pour ce faire, vous devrez :

1° Inscrire les noms de vos subalternes immédiats et de votre patron.

2° Inscrire les noms des membres du groupe des ressources internes avec lesquels vous avez des contacts réguliers et qui peuvent, par leur poste, vous faire ou vous défaire sur le plan professionnel dans un secteur important de votre travail.

3° Inscrire les noms des membres (des personnes et non des organismes) du groupe des ressources externes.

Cette liste de noms regroupe tous les gens dont l'appui et la collaboration devront vous être acquises au moment où, dans le cours de la réalisation du projet, la pression se fera sentir.

Il se peut que vous ne soyez pas du tout satisfait de cette liste. Mais vous ne devez pas vous en faire outre mesure, puisque vous n'avez rien eu à voir dans le choix de ces personnes.

D'ailleurs, si vous aviez eu le choix, la moitié des noms qui y figurent n'y seraient probablement même pas. En dehors du travail, chacun peut bien choisir ses amis comme il l'entend, et se construire autour de lui, pour ainsi dire, sa molécule. Mais dans la vie professionnelle, c'est le plus souvent quelqu'un d'autre qui construit le réseau à sa place, pour lui en confier ensuite la gestion.

Le chef de projet qui se gagne l'appui des membres de son réseau est en mesure d'être efficace. Ce réseau se situe d'ailleurs tout aussi bien au-dessus (le patron) et en dessous de lui (les subalternes) qu'à côté (les groupes des ressources internes et externes), et c'est donc toujours du centre que s'irradie son influence. Le gestionnaire inefficace a tendance à croire que la gestion s'exerce toujours suivant la ligne d'autorité (du sommet vers la base). Le gestionnaire efficace sait qu'elle s'étend dans toutes les directions du réseau (les 360°) à partir du centre.

La gestion et les groupes des ressources internes et externes

Un diagramme du genre de celui de la figure 2 permet au gestionnaire de mieux gérer son temps et d'accroître son efficacité. Il l'aide en outre à reconnaître ce 20 % de personnes avec lesquelles il est appelé à travailler et qui peuvent tout aussi bien le faire que le défaire.

Une négligence calculée

Puisqu'on s'attend qu'il accomplira beaucoup en peu de temps, le chef de projet usera de ce qu'il est convenu d'appeler une "négligence calculée". Si, par exemple, une personne se présente à lui pour faire des commérages, il décidera d'emblée s'il doit l'écouter ou non. Tâche qui lui sera d'autant plus facile s'il a déjà dressé la liste des gens qui peuvent le faire ou le défaire. Si cette personne y figure, il prendra la peine de l'écouter; sinon, il s'arrangera pour revenir le plus tôt possible à ses occupations.

Une police d'assurance

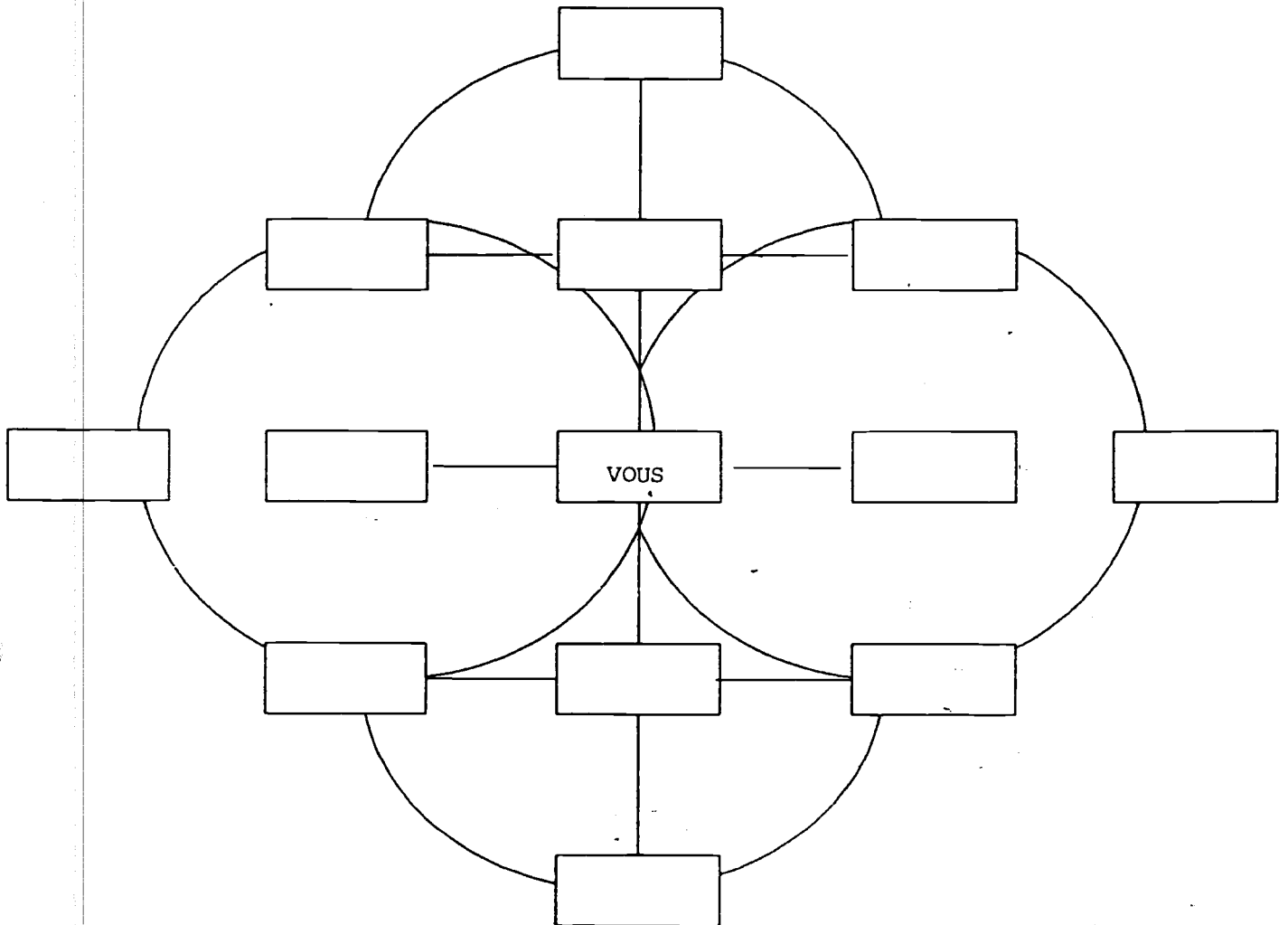
En matière de gestion latérale, il en profitera pour se munir, pour ainsi dire, d'une police d'assurance. Il viendra constamment en aide aux gens du réseau, qui, lui étant redevables de tant de services, seront d'autant plus prêts à collaborer avec lui lorsqu'il aura besoin d'une faveur. Il entretiendra, en somme, de bonnes relations d'échange. En contrepartie de connaissances, de produits, de services, de temps, de renseignements, etc., voire même de liens d'amitié, il obtiendra les éléments dont il a besoin pour maintenir le projet sur la bonne voie.

La gestion ascendante et descendante

Le présent chapitre portait surtout sur la gestion latérale, c'est-à-dire sur le chef de projet et l'organisme. Les principes qui président à la gestion ascendante et descendante découlent, pour leur part, de la théorie de la direction adaptée à la situation.

Fig. 2.

VOTRE RESEAU DU GESTION



La gestion du temps

La gestion du temps constitue sans doute l'un des sujets les plus populaires de tout programme de formation en gestion. Et, si l'on en croit les résultats du *Sondage sur les besoins de formation en gestion*, elle figure de façon constante, quel que soit le genre d'organisme auquel appartient la personne qui répond ou son niveau hiérarchique, parmi les 10 premiers éléments de compétence.

La popularité de ce sujet s'explique d'elle-même. De nos jours, on s'attend toujours à ce que chacun fasse plus en moins de temps. On considère le temps comme la ressource dont on réussira toujours, en la pressant un peu plus, à tirer un peu plus à la fin de chaque journée. Pourtant, le temps est la seule ressource qui donne d'emblée tout ce qu'on peut en tirer : il n'y a, pour tout le monde, que vingt-quatre heures

dans une journée – pas une minute de plus, pas une minute de moins. Si donc personne n'aura jamais plus de temps qu'il n'en a déjà, chacun peut néanmoins apprendre à le gérer plus efficacement.

Un sondage sur la gestion du temps

Veillez répondre à la question simple qui figure ci-dessous.

Encerclez le chiffre qui définit le mieux ce que vous ressentez face à l'énoncé. Veuillez noter que l'échelle de 1 à 10 ne vise pas à définir votre degré de réussite à cet égard, mais bien plutôt votre niveau de satisfaction face à la façon dont vous gérez votre temps.

Un sondage sur la gestion du temps

« Je suis satisfait de la façon dont je gère mon temps. »

Entièrement
en désaccord

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Entièrement d'accord

Comment le gestionnaire efficace utilise effectivement son temps

En guise de suivi à cette question, il convient d'apporter un certain nombre de précisions sur la façon dont le gestionnaire efficace utilise effectivement son temps. Les données ont été recueillies en observant directement des gestionnaires supérieurs d'organismes tant publics que privés, et elles vous apparaîtront donc, dans bien des cas, comme familières.

- * de 70 à 90 % de leur temps se passe avec d'autres gens, de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisme;
- * lors de telles rencontres, ils parlent de tout et de rien - de questions qui sont reliées au travail et, très souvent, qui ne le sont pas;
- * ils posent plusieurs questions;
- * ils prennent rarement de grandes décisions;
- * ils font beaucoup de blagues;
- * ils estiment qu'une large part de ce qu'ils font est une perte de temps;
- * leur emploi du temps est dicté par l'extérieur, la majeure partie de leur journée n'est pas planifiée et une large part du temps qu'ils passent en réunion - même lorsqu'il s'agit d'une réunion prévue à leur horaire - va à des questions qui ne figuraient pas à l'ordre du jour;
- * de courtes conversations, décousues, forment la majeure partie du temps qu'ils passent avec les autres; ils ne consacrent d'ailleurs rarement plus de dix minutes à un sujet, et ils ont souvent à couvrir une dizaine de sujets en cinq minutes;
- * en moyenne, ils travaillent une soixantaine d'heures par semaine.

Il y a lieu de rappeler qu'il s'agit là de gens qui sont très efficaces dans leur travail. Aucun d'entre eux n'était satisfait de la façon dont il gérait son temps! C'est donc dire qu'il se peut que la

satisfaction que l'on éprouve à l'égard de la façon dont on gère son temps soit inversement proportionnelle à l'efficacité que l'on atteint effectivement dans son travail. Ceci dit, quelle impression ressentez-vous face à votre réponse à la question du sondage?

Un sondage semblable mené auprès du personnel de la catégorie professionnelle a révélé que les membres de ce groupe consacrent moins de la moitié du temps qu'ils passent au travail à des activités liées directement à leur tâche. Le reste de leur temps va aux déplacements, au travail de bureau, au bavardage futile, à la formation, etc. Ils passent 46 % de leur temps avec les autres. Et ils consacrent seulement 8 % de leur temps à des travaux de conception - analyse ou résolution de problèmes. Mais il faut dire que peu d'entre eux connaissent effectivement leur emploi du temps. Et qu'ils avaient tous l'impression qu'ils passaient beaucoup plus de temps à la résolution de problèmes qu'ils ne le faisaient réellement.

La plupart des membres de la catégorie professionnelle étaient insatisfaits de leur emploi du temps, et ils auraient voulu faire quelque chose pour remédier à la situation. Ils ont fait l'essai de la plupart des techniques de gestion du temps, mais sans grand succès!

Le problème de la gestion du temps

Des centaines de gestionnaires qui ont suivi des programmes de formation en gestion du temps, presque la totalité savaient déjà - avant même de s'inscrire à de tels cours - ce qu'ils devaient faire pour améliorer leur emploi du temps. Les gestionnaires savent ce qu'ils doivent faire pour y arriver, mais ils ne le font tout simplement pas! Et de nouvelles connaissances, aussi importantes soient-elles, n'arriveront jamais à régler un problème de motivation. La gestion du temps apparaît donc dès lors comme un problème de "volonté" plutôt que comme un problème de "capacité".

Si l'on veut changer la façon dont on gère son temps, il faut d'abord commencer par mettre en pratique ce que l'on sait qu'on devrait faire, ou cesser de faire ce que l'on sait qu'on ne devrait pas faire. (Toujours en gardant à l'esprit qu'il se

peut fort bien que l'on ait déjà atteint son potentiel!)

L'ARC de la gestion du temps

Une formule simple aidera à mieux comprendre pourquoi l'on ne gère pas son temps de la façon dont on sait bien qu'on devrait le faire : l' " ARC " de la gestion du temps.

Le " A " correspond à l'initiale du mot " antécédent " soit l'événement qui précède immédiatement la situation avec laquelle on éprouve de la difficulté. À titre d'exemples d'antécédent, on peut citer :

- * les papiers qui jonchent le bureau, et auxquels on fait face chaque matin quand on arrive au travail;
- * l'appel téléphonique d'un vieil ami qui vient interrompre le travail urgent que l'on a à faire;
- * la sonnerie du réveil à 7 heures du matin.

Le " R " correspond à l'initiale du mot " réaction ", qui représente ce que l'on peut faire ou dire face à l'antécédent. On pourra ainsi, par exemple :

- * oublier tous ces papiers qui jonchent le bureau, et aller prendre un café ailleurs;
- * s'engager dans une longue conversation avec le vieil ami, en dépit du travail urgent que l'on a à faire;
- * arrêter la sonnerie du réveil, se retourner et se rendormir.

Le " C " correspond à l'initiale du mot " conséquence ", qui découle de la réaction que l'on a eue, conséquence qui peut être positive, négative ou neutre. On aura ainsi, par exemple :

- * évité de faire un travail déplaisant;
- * rendu un vieil ami heureux;

* récupéré ses forces.

Toute situation comporte des éléments " A " et " R ", qui sont suivis d'un élément " C ". Il se produit quelque chose et on réagit. Si le résultat est positif, on se sent bien, et on réagira sans doute de la même façon la prochaine fois que surviendra une situation semblable. S'il est négatif, on se sent mal, et on réagira différemment la prochaine fois. S'il est neutre, on réagira de l'une ou de l'autre façon par la suite. Dans la plupart des cas, toutefois, les conséquences sont multiples, qui vont des bonnes - le bien-être que l'on ressent d'avoir pu dormir un peu plus - aux mauvaises - le sentiment de culpabilité que l'on éprouve quand on arrive en retard au bureau. C'est pourquoi on parle plutôt d'une résultante des conséquences, qui sera soit surtout positive soit surtout négative.

Pourquoi s'acharne-t-on à faire ce que l'on sait que l'on ne devrait pas faire?

Si on persiste à adopter un modèle de réaction R chaque fois que l'on fait face à l'antécédent particulier A, on peut dès lors affirmer que la résultante des conséquences tendra à favoriser le modèle de réaction que l'on met en application. Et donc, que l'on pourrait, le cas échéant, tirer du bien d'une chose que l'on sait que l'on ne devrait pas faire!

Par exemple, si on se prend à chercher, chaque fois que l'on a un travail urgent à faire, une tâche simple mais moins urgente à accomplir, il faut en conclure que l'on tire une récompense d'une telle réaction, une récompense suffisante pour contrebalancer le ressentiment que l'on éprouve d'être encore plus en retard dans son travail. Mais quelles seraient donc ces compensations secrètes?

L'auteur de *How to Put More Time in Your Life* Dru Scott a fait le relevé de ces plaisirs secrets que procure le mauvais emploi du temps, au nombre desquels figurent les suivants:

- * le sentiment de puissance que l'on éprouve en arrivant en retard;
- *
- * le sentiment d'exaltation que procure le travail urgent de dernière minute;

* le sentiment agréable que l'on ressent souvent lorsqu'on contrevient aux règlements;

* le sentiment de joie que l'on éprouve quand, en jouant les martyrs, on supporte sur ses propres épaules la charge qui incombe au reste de l'équipe;

* le sentiment de satisfaction de soi que l'on ressent quand on n'a jamais à demander de l'aide;

* le sentiment agréable que l'on éprouve quand on réussit à effectuer un travail à la perfection, même quand il ne s'agit pas là d'un objectif crucial;

* le sentiment de joie que l'on ressent quand on répond "oui";

* le sentiment de puissance que l'on éprouve quand on réussit à garder pour soi toute l'information.

Veillez maintenant répondre aux questions figurant sur la feuille intitulée " Circonscrire les sources de satisfaction ", qui vous permettront de réfléchir sur les plaisirs secrets que vous tirez de votre mauvais emploi du temps.

Circonscrire les sources de satisfaction

Décrire un problème particulier, récurrent, que vous éprouvez dans la gestion de votre temps, et que vous voulez résoudre.

Adoptez le point de vue suivant lequel ce problème correspond exactement à ce qui devrait vous arriver actuellement, compte tenu des « douleurs » et des « plaisirs » qu'il vous procure. Essayez maintenant de répondre le plus honnêtement possible aux questions suivantes.

Comment ce problème me sert-il? Quels sont les bénéfices que je tire de ce problème, dans sa forme actuelle?

Qu'est-ce qui irait mal si ce problème en venait soudainement à disparaître?

Les douleurs cachées que recèle la mise en pratique des recommandations des experts

Non seulement une mauvaise gestion du temps procure-t-elle une certaine part de " plaisirs ", mais encore la mise en pratique des recommandations des experts ne se fait pas sans " douleurs ".

Il convient d'entrée de jeu de présenter un résumé de l'opinion des experts, qui repose sur des consultations qui ont été menées auprès d'un certain nombre de spécialistes de la gestion du temps. Et si l'on découvre, dans la liste qui suit, des éléments qu'on n'avait jamais vus auparavant, tant mieux! Mais si tel n'est pas le cas, il ne faudrait surtout pas s'en surprendre. N'a-t-on pas déjà souligné que l'on SAIT SANS DOUTE DÉJÀ tout ce que l'on devrait savoir sur le sujet. La véritable difficulté réside plutôt dans la mise en pratique de ce que l'on connaît.

Ce que disent les experts...

- * Préparer chaque jour une liste des choses à faire, en dressant une liste des priorités.
- * Utiliser un calendrier de bureau pour définir son emploi du temps.
- * Tenir un registre de son emploi du temps durant une semaine, puis redéfinir son horaire en prenant en compte les éléments prioritaires.
- * Fixer des échéances, tant pour soi que pour les autres.
- * Ne jamais traiter une pièce de dossier plus d'une fois.
- * Déléguer des tâches aux subalternes – dans la mesure où ils ont les compétences et la motivation nécessaires pour les accomplir.
- * Ne jamais dire à un subalterne " Laisse-moi régler ça! ". En agissant ainsi, on ne fait que se transférer son problème; on se charge d'y donner

suite, ce qui revient à dire que l'on s'est créé un nouveau problème de gestion du temps.

- * Rédiger des notes de service qui comportent la mention " à moins que vous ne m'ayez répondu avant..., je... ". On pourra ainsi, par exemple, écrire " à moins que vous ne m'ayez répondu avant vendredi, je donnerai suite à la transaction. "
- * Inscrire sa réponse sur la lettre ou la note qui a été reçue. En agissant ainsi, on sauvera beaucoup de temps – le temps qu'il faut pour rédiger une nouvelle lettre ou note et pour la faire taper.
- * Prévoir, chaque jour, une période tranquille.
- * Demander à quelqu'un de filtrer ses appels et rendez-vous.
- * Apprendre à dire " non ".
- * Appliquer la règle des 80 et 20 – dont il a été fait mention précédemment – à la liste de ses responsabilités professionnelles, qui veut que 20 % des activités expliquent 80 % de la réussite. C'est donc dire que, quand on gère efficacement son temps, on peut se consacrer aux activités-clés - soit celles qui auront la plus forte incidence sur son travail.
- * Finir d'abord la tâche que l'on a commencée – plutôt que de constamment passer d'une tâche à l'autre.
- * Éviter de tout remettre au lendemain.
- * Mettre en pratique la technique de la " négligence calculée ", en ne prêtant pas attention à certains éléments qui se retrouvent sur son bureau. Les éléments qui ont ainsi été négligés finissent bien souvent par ne plus jamais revenir. Et s'ils reviennent le lendemain, une semaine ou un mois plus tard, c'est sans doute qu'ils sont suffisamment importants pour qu'on leur consacre de son temps.
- * Regrouper les tâches semblables pour les effectuer ensemble.
- * Subdiviser les tâches de trop grande envergure

en tâches plus simples à gérer.

* Se créer une police d'assurance en jugeant les éléments qui feront son salut ou sa perte.

* Planifier son travail avant de travailler suivant son plan.

* Appliquer la technique de la gestion des exceptions, qui permettra de consacrer plus de temps aux éléments qui font problème. Ainsi, par exemple, si tous les postes budgétaires ont fait l'objet d'affectations sauf un, le gestionnaire devra, en vertu de ce principe, consacrer du temps à ce poste qui a été négligé - à cette exception.

La mise en pratique des recommandations des experts ne se fait pas sans douleurs. Et si nombre de ces douleurs sont cachées, elles n'en sont pas moins très réelles. S'il fallait que l'on mette effectivement en pratique tout ce que recommandent les experts, on rendrait sans doute ses collègues et amis complètement dingues - sans compter qu'on passerait pour plutôt moche à leurs yeux.

Mais que sont donc ces douleurs cachées que recèle la mise en pratique des recommandations des experts? Et, là encore, on pourra ajouter à la liste en puisant à sa propre expérience.

* On risque de blesser des gens auxquels on est attaché.

* On risque d'avoir à faire des tâches déplaisantes.

* On risque d'avoir à faire certains changements dans sa vie.

* On risque d'avoir à assumer de plus grandes responsabilités.

* On risque de ne plus avoir d'excuses.

* On risque de se sentir coupable de ne plus avoir à travailler tard le soir.

* On risque de ne plus avoir l'occasion de faire ce que l'on aime.

* On risque de ne plus avoir l'occasion de voir les

gens que l'on veut rencontrer.

* On risque de ne pas être capable de tout faire à la perfection.

* On risque d'avoir à demander de l'aide.

* On risque d'avoir à passer plus de temps avec sa famille.

* On risque d'avoir à abandonner certains pouvoirs.

* On risque de ne pas avoir l'occasion de devenir un " expert ".

* On risque d'avoir à partager ses connaissances.

* On risque d'avoir à dire " non ".

* On risque de passer pour " trop sérieux ".

* On risque d'écoper de toutes les tâches difficiles.

* On risque d'être promu à un poste que l'on ne veut pas obtenir.

* On risque de perdre ce petit air de " professeur distrait ".

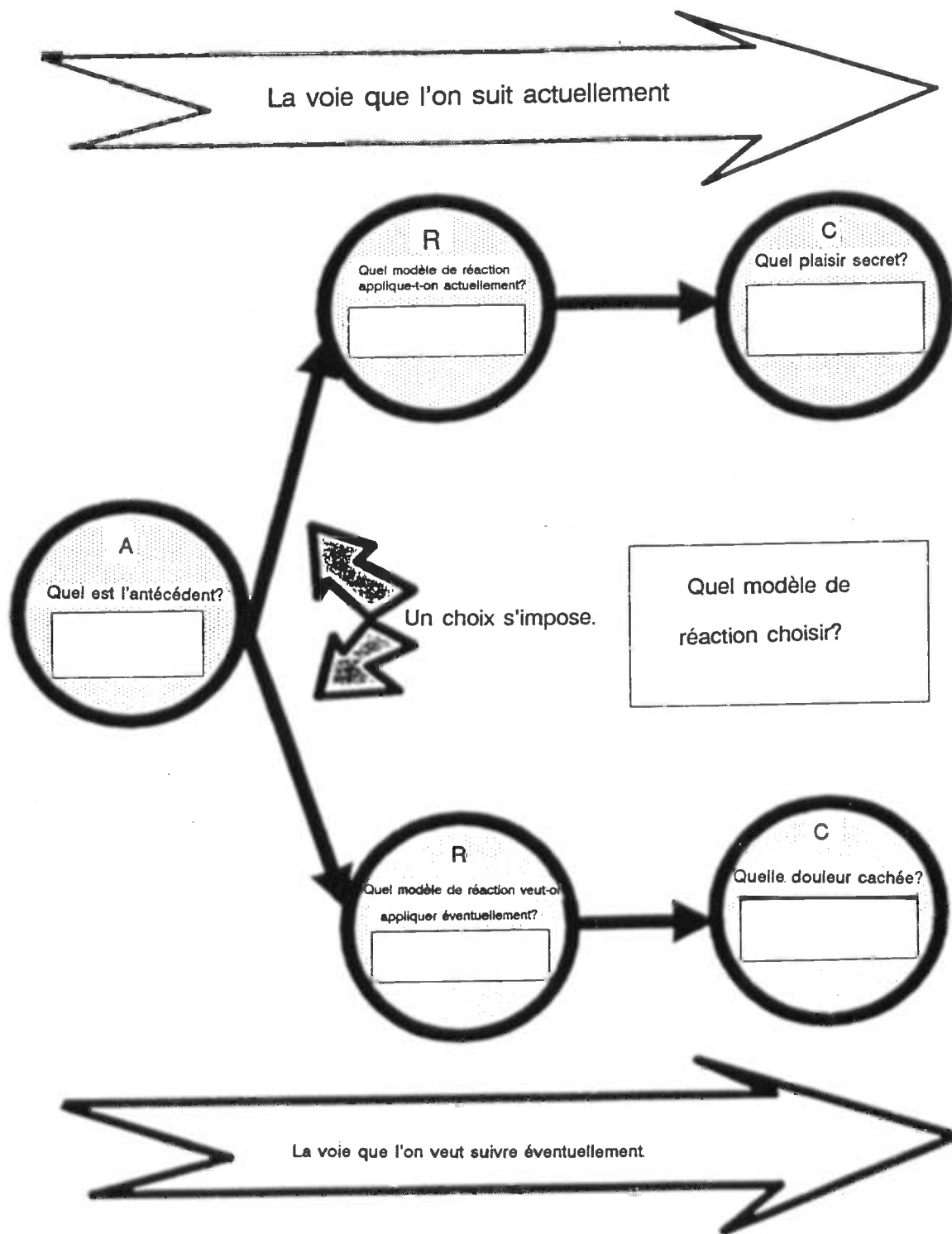
* On risque de ne plus avoir à porter constamment tout le poids du monde sur ses épaules.

* On risque de ne plus avoir l'air occupé.

* On risque de ne plus attirer autant l'attention.

Certaines de ces douleurs cachées sont-elles familières? Il y a sans doute, dans cette énumération, des descriptions qui ne sont pas très loin de la réalité, et qui donc ne sont pas sans créer un certain malaise. Dans le cas contraire, force sera de constater que l'on n'a guère commencé à prendre les moyens pour améliorer sa gestion du temps.

L' " ARC " de la gestion du temps



Pour obtenir une amélioration, modifier la résultante des conséquences

Si l'on veut vraiment modifier la façon dont on gère certaines situations, il faut d'abord procéder à une analyse approfondie de l'ARC de la gestion du temps. Il s'agit de déterminer pourquoi on persiste à rester sur la voie que l'on suit actuellement, et pourquoi on évite de s'engager sur celle que l'on sait que l'on devrait suivre. Quels sont les plaisirs secrets? Et les douleurs cachées? Que faudrait-il faire pour que la résultante des conséquences en vienne à faire pencher la balance en faveur de la voie que l'on voudrait suivre? En d'autres termes,...

Comment faire pour rendre ce que l'on doit faire plus agréable, ou comment faire pour rendre ce que l'on fait actuellement moins attrayant?

Il s'agit là d'une entreprise difficile, et la plupart des gens ont besoin d'aide pour opérer un changement aussi radical. Il faut ainsi bien souvent faire appel à la famille, aux amis, aux collègues ou au patron pour y arriver.

Veillez maintenant remplir la feuille d'analyse intitulée " La résultante des conséquences ", en suivant les directives suivantes.

1. Définissez clairement la réaction qui est liée au problème de gestion du temps. Puis, définissez la réaction que l'on pourrait observer si le problème en venait à se résoudre.

2. Commencez par augmenter le nombre des conséquences positives dont vous tirerez parti chaque fois vous mettrez en application le modèle de réaction voulu. Il se peut que, pour ce faire, vous ayez à faire appel à un ami ou à un collègue, qui verra à vous accorder la récompense chaque fois que vous aurez réussi à faire ce que vous deviez faire.

3. Ensuite, essayez d'éliminer les conséquences positives dont vous tirez parti chaque fois que vous persistez à mettre en application l'ancien modèle de réaction. Il s'agit donc d'essayer de reconnaître les " plaisirs secrets " que l'on en tire, pour être mieux en mesure de les éliminer. Là encore, il se peut que l'on doive faire appel à un ami ou à un collègue pour y arriver.

4. Essayez d'éliminer les conséquences négatives qui sont liées à votre nouveau modèle de réaction, c'est-à-dire d'atténuer ou de faire disparaître l'influence qu'exercent sur vous ces " douleurs cachées ".

5. Enfin, en dernier recours, augmentez le nombre des conséquences négatives qui se produiront chaque fois que vous persisterez à mettre en application l'ancien modèle de réaction.

Il convient ici de noter que, après avoir mis en application une telle approche avec un collègue, l'auteur du présent texte - qui ne faisait chaque jour que très peu d'exercice, voire pas du tout - a réussi à changer du tout au tout son modèle de comportement, de sorte qu'il peut maintenant se consacrer à une séance d'exercice d'une heure 3 fois par semaine.

La résultante des conséquences

Feuille d'analyse

**Le modèle de réaction que l'on
veut appliquer éventuellement**

**Le modèle de réaction que
l'on applique actuellement**

| | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Conséquences négatives | Conséquences négatives |
| Conséquences positives | Conséquences positives |

Revenir à l'ARC

Il y a maintenant lieu de revenir à l'ARC : un antécédent A qui précède la réaction R, laquelle est elle-même suivie de la conséquence C – l'événement résultant de la réaction.

Les théories d'Albert Ellis permettent d'envisager ce schème dans une nouvelle perspective.

Brièvement, Ellis affirme que les gens ne réagissent pas directement face à la plupart des situations, qu'ils prennent plutôt le temps de réfléchir. Il croit que la réaction des gens vient des hypothèses, évaluations et interprétations qu'ils ont formulées devant la situation. Que leur réaction tient, en somme, à la résonance de la situation sur eux.

L'exemple suivant permettra de mieux illustrer le propos d'Ellis.

Un directeur annonce inopinément aux 3 gestionnaires d'un projet que le rapport qu'ils devaient remettre la semaine suivante est plus urgent que prévu, et qu'ils doivent le préparer pour le lendemain. Chacun aura une réaction différente.

* Le gestionnaire 1 dira : " Nous courrons au désastre. Nous n'y arriverons jamais. Compte tenu de toutes les autres choses que nous avons à faire, c'est ridicule! "

* Le gestionnaire 2 dira : " Il n'y a vraiment pas de quoi s'énerver. Prenons donc quelques minutes afin de voir tout de suite ce que nous pouvons faire pour y arriver. "

* Le gestionnaire 3 dira : " De toute évidence, le directeur a tout un problème sur les bras, et nous avons là une belle occasion de l'aider. Je pense que nous pourrions utilement participer à la résolution de cette difficulté si nous essayons d'abord de voir comment nous utiliserons au mieux le peu de temps qu'il nous reste. "

Dans cet exemple, l'antécédent (A) était la modification de l'échéance. Chacun des 3 gestionnaires a eu une réaction différente face à l'antécédent : le premier a réagi négativement, le second, de façon neutre et le troisième, positivement.

En fait, ce n'est pas vraiment l'antécédent qui est à la source de leurs réactions : il n'y avait qu'un seul antécédent et tous ont réagi différemment. Si tel avait été effectivement le cas, ils auraient tous réagi à peu près de la même manière.

Mais si l'événement n'explique pas la réaction des gestionnaires, comment donc s'explique-t-elle? Par la résonance (R) que l'événement a sur eux.

Qu'avez-vous appris au sujet du facteur temps?

1. Commencer à temps? Finir à temps?

2. S'efforcer de faire au mieux durant le temps imparti?

3. Ne pas finir à temps?

4. Arriver le premier? Arriver le dernier?

5. Savoir quand partir?

6. Ne pas avoir suffisamment de temps?

7. Être occupé?

8. Être indépendant? Le faire soi-même?

9. Prendre le temps de bien le faire?

La résonnance

Le gestionnaire 1 y a vu une question de survie, le gestionnaire 2, un élément neutre et le gestionnaire 3, une occasion.

Peut-on croire que la résonnance de l'événement sur chacun des gestionnaires aura une incidence sur l'efficacité dont ils feront preuve au moment de leur réaction – sur leur rendement, en somme? Tout à fait! Leur rendement au travail sera nettement influencé par la résonnance que l'événement aura eue sur eux.

Le gestionnaire 1 sera malheureusement passé au mode de la survie. On le fait tous, d'ailleurs, à un moment donné ou à un autre, car on a tous plus ou moins tendance à se préoccuper de chacun des 4 besoins suivants, et des résonnances négatives qui leur sont associées.

| Les besoins | Les résonnances négatives |
|---------------------|---------------------------|
| 1. Avoir tort. | 1. Avoir raison. |
| 2. Gagner, réussir. | 2. Perdre, faillir. |
| 3. Être aimé. | 3. Être rejeté. |
| 4. Être confortable | 4. Être inconfortable. |

Ces 4 besoins – avec leurs résonnances négatives – auxquels on revient tous à l'occasion tiennent à 4 résonnances irrationnelles, à savoir que :

1. On doit toujours avoir raison. On ne doit jamais avoir tort,

2. On doit toujours gagner, réussir. On ne doit jamais perdre, faillir.

3. On doit être aimé de tous. Jamais être rejeté par quiconque.

4. On ne doit jamais être blessé. On peut toujours compter que les autres prendront soin de soi.

En matière de gestion du temps, ces résonnances irrationnelles se traduisent souvent, dans le subconscient, par 5 grands mobiles qui président à l'action. Ces mobiles expliquent dans la plupart des cas cet usage compulsif que l'on fait de son temps, et qui contribue d'autant à l'inefficacité de l'action.

Les 5 mobiles

Les réactions compulsives tiennent à des messages reçus, au cours de la prime enfance, des personnes qui figuraient l'autorité. Et quand, à l'âge adulte, on est aux prises avec un sentiment d'incertitude, de l'anxiété et du stress, ces messages envahissent les schèmes de pensée, et ils en viennent à définir les réactions.

Ces 5 mobiles sont expliqués ci-dessous. Pour la plupart des gens, 1 ou 2 de ces mobiles constitueront une force importante dans leur vie.

Les 5 mobiles fondamentaux : une auto-évaluation

Après avoir lu la description des 5 mobiles qui est présentée dans les paragraphes suivants, évaluez, en entourant le chiffre correspondant à votre choix, le niveau d'influence qu'exerce chacun des mobiles sur votre gestion – bonne ou mauvaise – du temps.

Le niveau d'influence sur votre gestion du temps

| | Nulle | | | | | Très marquée | | | | |
|------------------|-------|---|---|---|---|--------------|--|--|--|--|
| Sois parfait | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Fais mieux | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Plais aux autres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Sois fort | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Dépêche-toi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |

Mobile 1 : Sols parfait

Qui n'a pas entendu, au cours de l'enfance, le fameux précepte " Tant qu'à faire, fais-le bien! " Aussi utile que soit un tel message, il peut, si le parent le pousse à l'extrême - qui exigera constamment la perfection -, devenir plus tard un facteur de paralysie de l'action. La personne aura des réactions compulsives qui découleront du mobile d'être parfait. Certains travaux n'exigent pourtant pas une telle perfection, mais le perfectionniste mettra du temps - gaspillera du temps - à accomplir même les tâches les plus banales à la perfection.

Mobile 2 : Fais mieux

Il en va de même pour le " Peu importe le niveau de réussite, si l'on sait que l'on a fait de son mieux. " Le conseil est valable mais quiconque le pousse à l'extrême risque d'avoir des réactions compulsives qui l'inciteront à prendre tout le poids du monde sur ses épaules. On peut toujours chercher à faire mieux. On cumule les charges, travaille plus tard chaque soir, ramène du travail à la maison, soupire, gémit et souffre pour tout le reste du monde. On en vient à ne plus avoir le temps de déjeuner, de prendre des vacances, de jouir de la vie, de faire quoi que ce soit qui reléguerait au second plan le mobile de faire mieux.

Pour voir si l'on travaille vraiment avec une personne qui est animée par le mobile de faire mieux, il suffit de lui proposer de la libérer d'une part de ses lourdes tâches. Si tel est effectivement le cas, on ne réussira jamais à la libérer d'une part quelconque de sa charge.

Mobile 3 : Plais aux autres

Certains parents enseignent à leur enfant qu'il n'est, dans la vie, rien de plus important que de plaire aux autres, surtout à ceux qui détiennent le pouvoir, ou à ceux dont on veut obtenir l'amour ou le respect. Les victimes du mobile de plaire aux autres éprouvent de la difficulté à gérer leur temps dès qu'elles ont à faire face à une situation où, en plaisant à l'un, elles risqueront de déplaire à l'autre.

Par exemple, si, au bureau, une telle personne attend un important appel téléphonique, et que son conjoint l'appelle pour discuter d'une question familiale grave, elle vivra, durant toute la conversation, un véritable enfer - - contrairement à la plupart des gens qui sauraient faire la part des choses dans une telle situation.

Mobile 4 : Sols fort

Les gens qui sont animés par le mobile d'être fort ont intégré le principe qu'il ne faut compter que sur soi. Ils sont de ceux qui croient fermement que l'" On n'est jamais aussi bien servi que par soi-même. " Là encore, le principe n'est pas mauvais en soi, mais s'il est poussé à l'extrême, de multiples heures seront perdues, qui auraient pu être sauvées si seulement on avait su faire appel à l'aide des autres.

Mobile 5 : Dépêche-toi

Il est des parents qui sont toujours en train de dire à leurs enfants : " Dépêche-toi, monte dans la voiture! ", " Dépêche-toi, nous sommes en retard! ", " Dépêche-toi, sinon nous allons rater le début du film! ", " Allons, dépêche-toi! " pour tout et pour rien. Nombre de gens qui ont reçu une telle éducation auront tendance à se lancer dans toute une gamme d'activités dès que surviendra une crise. L'énergie qu'ils y mettront, de même que leurs actions, sera toutefois mal dirigée, et donc inefficace. Ils consommeront d'innombrables heures-personnes à s'agiter, et à inciter leur entourage à faire comme eux.

Il convient donc maintenant de vous demander lequel de ces mobiles vous incite le plus à faire un usage compulsif de votre temps. Puis de répondre aux questionnaire qui suit, pour voir si vous pouvez tirer certaines conclusions de vos réactions.

Choisissez les techniques qui correspondent à votre style

Les spécialistes de la gestion du temps ont fait le relevé de centaines de techniques mais, pour la plupart des gens, il suffit de n'en adopter que quelques-unes, qui devront toutefois correspondre à leur style.

Certaines des techniques énumérées dans le présent questionnaire vous aideront à atténuer l'usage compulsif de votre temps qui découle de 1 mobile, de 2 mobiles, voire de tous les 5. Tentez de déterminer les techniques qui fonctionneront le mieux pour vous.

SP-Sois parfait, FM-Fais mieux, PAP-Plais aux autres, SF- Sois fort, DT-Dépêche-toi

| | SP | FM | PA | SF | DT |
|--|----|----|----|----|----|
| 1. Vos grandes priorités, vos principales préoccupations passent-elles en premier? | — | — | — | — | — |
| 2. Demandez-vous de l'aide quand une telle solution serait plus efficace, plutôt que de persister à croire qu'il vous incombe de porter seul toute la charge? | — | — | — | — | — |
| 3. Communiquez-vous directement avec les autres pour leur faire part de vos objectifs et de ce que vous voulez? | — | — | — | — | — |
| 4. Vous accordez-vous, chaque jour, une période de réflexion créatrice? | — | — | — | — | — |
| 5. Évitez-vous d'être perfectionniste dans les choses qui sont vraiment sans importance? | — | — | — | — | — |
| 6. Traitez-vous une pièce de dossier une seule fois, ou, à tout le moins, posez-vous une action appropriée chaque fois que vous l'avez traitée? | — | — | — | — | — |
| 7. Établissez-vous clairement ce que vous voulez accomplir avant de déterminer les moyens qui seront mis en oeuvre pour y arriver? | — | — | — | — | — |
| 8. Faites-vous la part de l'essentiel et de l'accessoire en accomplissant ce que vous voulez accomplir? | — | — | — | — | — |
| 9. Vous demandez-vous souvent " Qu'advientra-t-il, si je ne le fais pas? " | — | — | — | — | — |
| 10. Fixez-vous des échéances réalistes pour vous et pour les autres? | — | — | — | — | — |
| 11. Cherchez-vous à ne faire qu'une chose à la fois? | — | — | — | — | — |
| 12. Dressez-vous une liste écrite d'activités à accomplir chaque jour et l'utilisez-vous? | — | — | — | — | — |
| 13. Classez-vous vos activités à accomplir suivant leur importance? | — | — | — | — | — |
| 14. Évaluez-vous la période de temps qui mérite d'être consacrée à chaque projet? | — | — | — | — | — |
| 15. Accordez-vous suffisamment de temps aux choses importantes – en prévoyant, par exemple, des périodes qui seront consacrées à la planification créatrice et aux grands projets? | — | — | — | — | — |
| 16. Dressez-vous des plans qui comportent une marge pour les urgences imprévues? | — | — | — | — | — |

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 17. Avez-vous des techniques pour mettre fin aux interruptions inopinées, et les mettez-vous en pratique? | — | — | — | — | — |
| 18. Mettez-vous sur pied des activités destinées au groupe, en utilisant le téléphone ou l'écrit? | — | — | — | — | — |
| 19. Subdivisez-vous les tâches de trop grande envergure en tâches plus simples à gérer? | — | — | — | — | — |
| 20. Gardez-vous à l'esprit le temps dont vous aurez besoin pour vous libérer en vue d'un rendez-vous, plutôt que de ne tenir compte que du temps du rendez-vous lui-même? | — | — | — | — | — |
| 21. Lisez-vous en diagonale les livres et les articles, pour obtenir un résumé de leur contenu en parcourant les titres et pour établir ce qui mérite de retenir votre attention, plutôt que d'entreprendre de les lire en entier? | — | — | — | — | — |
| 22. Utilisez-vous des gadgets qui peuvent vous aider à sauver du temps? | — | — | — | — | — |
| 23. Utilisez-vous un calendrier dont la taille, la forme et la conception correspondent réellement à vos besoins? | — | — | — | — | — |
| 24. Vous demandez-vous souvent " Qui d'autre peut m'aider à accomplir cette activité? " | — | — | — | — | — |
| 25. Faites-vous chaque jour quelque chose en vue de favoriser la réalisation des objectifs que vous souhaitez atteindre à long terme sur le plan professionnel et personnel? | — | — | — | — | — |
| 26. Prévoyez-vous vous accorder une récompense quand vous aurez bien géré votre temps, et vous accordez-vous effectivement cette récompense. | — | — | — | — | — |

La bonne nouvelle au sujet des résonnances

Chaque mobile repose sur un système de résonnances. Ensemble, et combinés aux réactions compulsives qu'ils suscitent, ces mobiles constituent tout simplement la manifestation de ce système de résonnances, qui présentent les 3 grandes caractéristiques suivantes.

1. Les résonnances sont acquises.

La plupart des résonnances ont été acquises en très bas âge. Elles sont le produit du milieu, des parents, de l'éducation, etc.

2. Certaines résonnances demeurent Irrationnelles, et n'aident donc pas à assurer une saine gestion du temps et de la vie.

Il a déjà été établi que 1 ou plus des 4 résonnances irrationnelles ont tendance à se manifester chez la plupart des gens. Et il se peut que l'on ne se soit jamais préoccupé jusqu'ici de reconnaître les éléments de ce système de résonnances.

3. Les résonnances peuvent être modifiées.

Et c'est là que réside la bonne nouvelle. Puisqu'elles sont acquises, les résonnances irrationnelles peuvent être éliminées pour céder leur place à d'autres résonnances, plus rationnelles celles-là.

Le dialogue Intérieur

Le mode de pensée active les résonnances. Et le mode de pensée s'établit par le biais du dialogue intérieur.

Il faut, pour changer ses réactions, modifier ses résonnances, ce qui peut se faire par le biais du dialogue intérieur. Le dialogue intérieur permet d'exprimer les pensées que l'on a face à un événement, lesquelles témoignent des résonnances qui, acquises et acceptées, définissent le genre de monde que l'on voudrait. Pourtant de telles pensées ne sont pas toujours utiles; elles sont même très souvent irrationnelles.

Il est heureusement possible de modifier la façon dont on dialogue avec soi. Et de percevoir les mobiles qui incitent à avoir une réaction compulsive. L'irrationnel des dialogues intérieurs peut être remplacé par des résonnances qui correspondent mieux aux besoins de la personne. Le dialogue intérieur pourra ainsi se modifier de la façon suivante :

Ancien dialogue Intérieur

"Je mets l'accent sur l'effort."

"Je dois finir à temps."

"Ils devraient savoir qu'ils n'ont pas droit d'interrompre mon travail."

"Il faut que je demeure occupé"

Nouveau dialogue Intérieur

"Je mets l'accent sur le résultat."

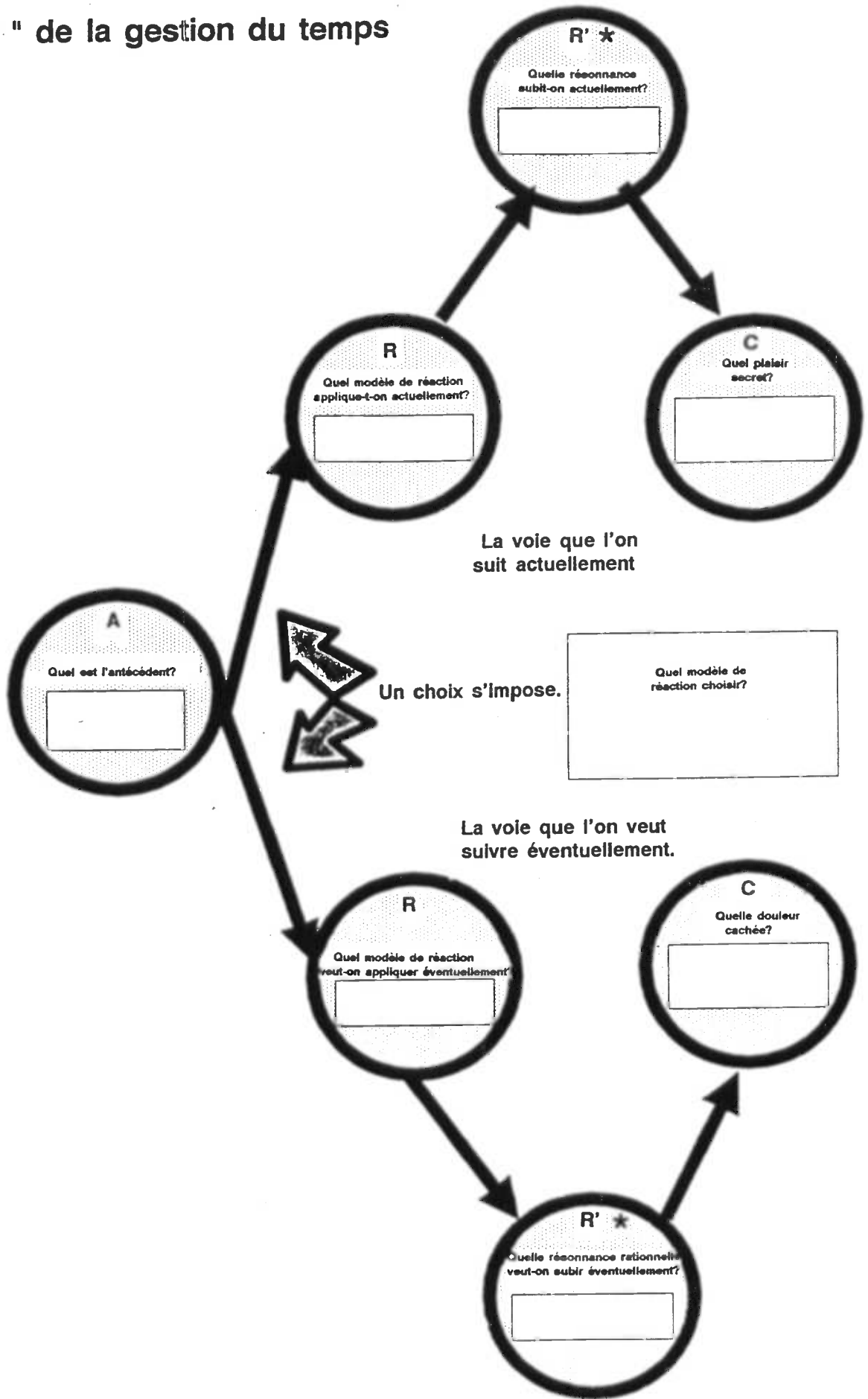
"Je vais faire ce que je peux, et tout ce qui est possible, pour finir à temps."

"Je préférerais qu'ils agissent le différemment."

"Je dois veiller à ce que mes actions donnent des résultats"

Il y a lieu de souligner que, grâce à ce nouveau dialogue intérieur, on en arrivera peut-être à mieux accepter la situation – alors que l'ancien dialogue, irrationnel, avait plutôt tendance à créer un sentiment d'impuissance, de colère, qui menait à un usage compulsif de son temps. Le nouveau dialogue mènera plus naturellement à une réaction axée sur l'objectif de résoudre les problèmes, et de faire un meilleur usage de son temps. Le dialogue intérieur qui sert le mieux la personne est, pratiquement toujours, celui qui tient vraiment compte de la réalité (qui se fonde sur les faits, plutôt que sur des opinions). Et il convient de considérer les postulats suivants au sujet de la réalité.

L' "AR-R'C " de la gestion du temps



Le remplacement des 5 mobiles

Dans les espaces prévus à cette fin ci-dessous,
indiquez les résonances rationnelles qui
pourraient remplacer les résonances irrationnelles
qui définissent les 5 mobiles.

Résonnance irrationnelle

1. Sois parfait
" Tout ce que je fais doit être parfait."

2. Fais mieux
" Si je fais mieux, je réussirai d'autant mieux."

3. Plais aux autres
" Il est important que je lui plaise."

4. Sois fort
" On n'est jamais aussi bien servi que par soi-même."

5. Dépêche-toi
" D'abord être actif. Si je veux que la chose se fasse, je dois tout de suite m'y mettre."

Résonnance rationnelle

Quelques postulats au sujet de la réalité

1. Les événements extérieurs (soit les interruptions, les appels téléphoniques, etc.) qui sont à la source de problèmes de gestion du temps **se produiront**.

2. Si on n'a pratiquement aucune prise – voire aucune prise – sur de tels événements, les pensées et réactions que l'on a à leur égard peuvent néanmoins les influencer.

3. On décide soi-même de son emploi du temps.

4. On décide soi-même de nombre de ses engagements, et du nombre de ceux que l'on respectera.

5. On décide soi-même de gérer ou non son temps.

6. Il est habituellement plus profitable, tant pour soi que pour les autres, d'opter pour une évaluation honnête du temps dont on dispose et de la façon dont on entend l'utiliser.

Le dialogue intérieur

Feuille d'exercice

1. Décrivez un événement, une personne, une tâche ou une habitude personnelle qui est à la source d'un problème de gestion de temps pour vous.

2. Que ressentez-vous face à cette situation? Quelles conséquences a ce problème de gestion du temps sur vous?

4. Que voudriez-vous ressentir face à cette situation?

3. Quel dialogue intérieur irrationnel avez-vous?

5. Quel dialogue intérieur devrez-vous avoir pour ressentir ce que vous voudriez ressentir face à cette situation?

La feuille d'exercice ci-dessus vise à vous rendre plus conscient de votre dialogue intérieur, et à vous apprendre à trouver des solutions de rechange aux messages issus des 5 mobiles qui incitent à un usage improductif du temps.

Le but de l'exercice est de reconnaître le dialogue intérieur qui mène à un usage compulsif de son temps. Il s'agit, en fait, d'un processus qui vous permettra d'opérer un choix parmi vos résonances. Vous pourrez ainsi y avoir recours pour mieux définir votre dialogue intérieur, ce qui vous permettra ensuite de découvrir des solutions de rechange inédites, plus utiles.

La visualisation du nouveau dialogue intérieur

Le remplacement de l'irrationnel du dialogue intérieur par des éléments plus rationnels ne constitue pourtant que la première étape de la démarche qui mènera à une meilleure maîtrise de l'usage du temps.

La deuxième étape consistera à apprendre et à utiliser le nouveau dialogue intérieur jusqu'à ce qu'il devienne un véritable automatisme. De l'assimiler jusqu'à ce qu'il devienne un automatisme aussi puissant que ne l'étaient les 5 mobiles.

Il existe, heureusement, une excellente technique pour y arriver. Elle repose sur la capacité de visualiser, de s'imaginer face à des situations, en reprenant mentalement le nouveau dialogue intérieur. Les effets positifs de la visualisation sur la mise en pratique et l'amélioration de comportements sont bien connus depuis un bon bout de temps. L'une des premières expériences qui ait été faite à cet égard visait 2 groupes de joueurs de basket-ball qui voulaient améliorer la précision de leurs coups francs. Les premiers se sont entraînés en utilisant effectivement un ballon et un panier, et les seconds, en s'imaginant, assis sur une chaise, qu'ils effectuaient des coups francs, puis en corrigeant mentalement les coups ratés. Les résultats ont été fascinants : les seconds se sont autant améliorés que les premiers, démontrant ainsi tout le pouvoir de la visualisation.

On peut avoir recours à cette technique pour se

préparer à adopter le nouveau dialogue intérieur, qui sera par la suite mis en application dans des situations réelles. Quand on aura été aux prises avec un problème de gestion du temps attribuable à l'un des 5 mobiles, et élaboré un dialogue intérieur de rechange, on pourra procéder de la façon suivante :

1. Assis confortablement, récupérer son calme en fermant les yeux et en prenant de profondes respirations.
2. Visualiser la situation qui est à la source d'un problème de gestion du temps.
3. S'imaginer que l'on est en train de régler la situation en employant le nouveau dialogue intérieur.

Les paragraphes suivants illustrent un certain nombre d'éléments du dialogue intérieur auquel on peut avoir recours dans les situations de tous les jours au travail :

- * "Il n'est personne d'autre que moi qui puisse me dicter mon emploi du temps."
- * "Il n'est personne qui puisse me contrarier ou me frustrer, ou me faire perdre tout contrôle. Je suis capable de demeurer calme et de me concentrer, quelle que soit la situation autour de moi, sur la gestion de mon temps."
- * "Cette activité me sert-elle? Est-ce que je veux vraiment effectuer ce que je suis en train de faire? Qu'est-ce que je devrais être en train de faire qui m'aiderait à atteindre mes objectifs?"
- * "Est-ce que je devrais moi-même effectuer ce que je suis en train de faire? Devrais-je inviter d'autres personnes à participer à cette tâche? Y a-t-il d'autres personnes qui pourraient effectuer mieux que moi cette tâche, et plus rapidement?"
- * "Je suis un être humain et les êtres humains sont faillibles. Quel enseignement puis-je tirer de mes erreurs, qui m'aidera à améliorer mon rendement?"

Pour se parfaire, il faut d'abord mettre en pratique la technique. Et, dans ce cas précis, la mise en pratique de la technique servira à faire

du nouveau dialogue intérieur un mode usuel de fonctionnement. Elle aidera à acquérir une meilleure maîtrise des problèmes de gestion du temps et à devenir plus efficace.

Aider les autres à changer

Pour aider une autre personne à gérer son temps, il faut prendre en considération les mobiles qui président à ses réactions. Il ne suffit pas toujours de lui demander tout simplement de changer. Les réactions qu'elle a actuellement sont peut-être très solidement ancrées, et elle y trouve sans doute son compte.

La technique de l'ARC est tout aussi utile pour chercher à susciter une modification des réactions des autres qu'elle l'est pour modifier ses propres réactions. Dès lors, on cherchera à :

1. Les aider à reconnaître les ARC directs et indirects qui expliquent la voie qu'ils suivent actuellement.
2. Les aider à définir une réaction plus souhaitable face à l'antécédent.
3. Les aider à établir une résultante des conséquences qui les incitera davantage (plaisirs) à faire ce qu'ils ont à faire et moins (douleurs) à suivre leurs modes de réaction initiaux.
4. Leur accorder les récompenses qu'elles désirent chaque fois qu'elles ont la réaction la plus souhaitable.
5. Les amener graduellement à réduire la dépendance qu'elles entretiennent à l'égard des récompenses et de la personne qui leur fait subir la technique, pour faire en sorte qu'elles tirent davantage parti de la réaction elle-même.
6. Les aider à reconnaître le mobile qui préside à leurs réactions compulsives, et à remplacer leur dialogue intérieur, irrationnel par un dialogue intérieur plus productif.

L'établissement d'un horaire par blocs

L'horaire par blocs constitue un moyen de tirer véritablement parti de l'avis des experts dans

l'établissement de l'horaire quotidien. Les principes qui président à l'élaboration d'un tel horaire aideront à éviter les erreurs suivantes, que l'on commet le plus souvent quand on commence à se fixer des horaires.

1. On commence par décrire les tâches plutôt que le temps.

Pour établir un horaire personnel efficace, il faut d'abord commencer par analyser la façon dont on utilise effectivement son temps. Au terme d'une telle analyse, on pourra établir une comparaison entre la façon dont on utilise son temps et la façon dont on **devrait effectivement** l'utiliser. Faute d'une telle analyse, on tendra tout simplement à répéter ses erreurs.

Pour déterminer l'utilisation que l'on fait de son temps, il faut tenir un carnet personnel qui s'inspire de la feuille de temps présentée plus loin. S'il s'agit là d'une tâche difficile et ennuyeuse, elle constitue néanmoins un excellent exercice, qui permet à bien des gens de découvrir avec surprise, lors de l'analyse des résultats, où se perd leur temps. De constater qu'ils ne réussissent pas toujours à consacrer leur temps aux choses qui leur tiennent à coeur.

Lors des ateliers sur la gestion du temps que tiennent les auteurs du présent ouvrage, il est très difficile d'amener les participants à remplir une feuille de temps. Pourquoi? À cause de l'ARC. La tâche n'est pas aisée et lorsque l'exercice est terminé, le gestionnaire en vient à un constat négatif : il perd son temps.

2. On établit un horaire trop détaillé.

Il s'agit d'établir un horaire qui sera facile à suivre. On commet trop souvent l'erreur d'établir un horaire à la minute près. Puis, frustré de ne pas avoir réussi à le suivre à la lettre, on l'abandonne complètement, et on recommence à fonctionner sans horaire.

La plupart des gestionnaires doivent commencer par établir un horaire qui ne couvre, tout au plus, que 50 % de leur journée. S'ils essaient d'en couvrir plus, ils finiront par ne plus être capables de le suivre.

Les feuilles de temps présentées dans les pages suivantes vous permettront de faire l'essai du processus permettant d'établir un horaire par blocs. Chacune des étapes de ce processus est décrite dans les paragraphes qui suivent.

3. On est trop exigeant pour soi-même.

Très souvent, quand on commence à établir un horaire, on y inscrit, les unes après les autres, que des tâches difficiles. Et il n'est dès lors guère surprenant qu'on en vienne rapidement à la conclusion que la vie est bien plus agréable sans horaire, et donc qu'on l'abandonne.

Le Dr David Premarck recommande que l'on intègre son propre système de récompenses dans l'horaire. Que l'on s'accorde, chaque fois que l'on aura terminé une tâche difficile, une récompense – quelque chose que l'on aime faire, ou qui est plaisant à faire. En agissant ainsi, on allégera son travail, et la journée passera plus facilement.

4. On prévoit un trop grand nombre d'événements.

La plupart des experts en gestion du temps recommandent d'établir des blocs de temps, plutôt que de prévoir des activités ça et là dans l'horaire. L'établissement d'un horaire par blocs permet de se concentrer sur une tâche assez longtemps pour la mener à terme – ou, à tout le moins, d'accomplir une tranche assez importante de travail.

5. On ne tient pas suffisamment compte de son horloge biologique.

S'il est des gens qui sont plus en forme le matin, il y en a d'autres qui, par contre, le sont plus l'après-midi ou dans la soirée. Chacun a donc, durant la journée, des périodes de surplus d'énergie – de même que des périodes de baisse d'énergie. Le gestionnaire habile réserve ces périodes de surplus aux activités importantes, qui influenceront le plus sur les résultats. Et il essaie de prévoir, pour les périodes creuses, des activités qui lui plaisent, qui lui donneront un regain d'énergie. En utilisant la feuille d'exercice intitulée " L'horloge biologique et les périodes de surplus d'énergie ", prenez le temps de découvrir votre

propre courbe biologique quotidienne. Que pourriez-vous faire pour réserver les périodes de surplus à des activités particulières, et pour vous permettre de refaire vos énergies durant les périodes de baisse?

Le processus de l'établissement d'un horaire par blocs

Les feuilles d'exercice suivantes vous permettront de planifier votre temps en fonction des principes qui président à l'établissement d'un horaire par blocs.

1. Consignez les périodes de temps que vous consacrez à chaque activité.

Utilisez, pour ce faire, la feuille de temps présentée plus loin. La première étape de tout programme de gestion du temps consiste à déterminer où se produisent actuellement vos pertes de temps. Faute d'une telle information, il vous sera difficile de dresser la liste des activités auxquelles vous devriez consacrer votre temps.

2. Dressez la liste des activités auxquelles vous devriez consacrer votre temps.

3. Inscrivez à votre horaire les événements qui vous sont imposés par l'extérieur.

Il s'agit là des choses à faire sur lesquelles vous n'avez aucune prise – auxquelles vous ne pouvez tout simplement pas échapper.

4. Inscrivez les activités qui vous donneront de l'énergie, et placez-les dans les périodes du jour où votre énergie est en baisse.

Après étude de votre courbe biologique personnelle (voir le n° 5 de la section précédente), vous connaîtrez mieux vos périodes quotidiennes de surplus et de baisse d'énergie.

5. Inscrivez vos priorités " A ", " B " et " C ", en commençant par les priorités " A " et en ne planifiant pas plus de 50 % de votre temps.

C'est donc dire que 50 % de votre temps ne devrait pas être attribué à des activités particulières, ce qui vous laissera de la latitude pour les nouvelles activités prioritaires qui ne

manqueront pas de se présenter au cours de la journée.

Inscrivez vos priorités " A ", " B " et " C " à votre horaire en les intégrant à des blocs de temps. Vous pourrez abattre plus de travail si vous ne vous concentrez que sur une tâche, plutôt que de passer constamment d'une tâche à l'autre.

En inscrivant vos priorités " A ", " B " et " C ", tentez de prévoir à votre horaire une récompense, une tâche agréable, qui viendra couronner tout travail plus désagréable.

Feuille de temps

Nom _____ Date _____

Activités

Heure

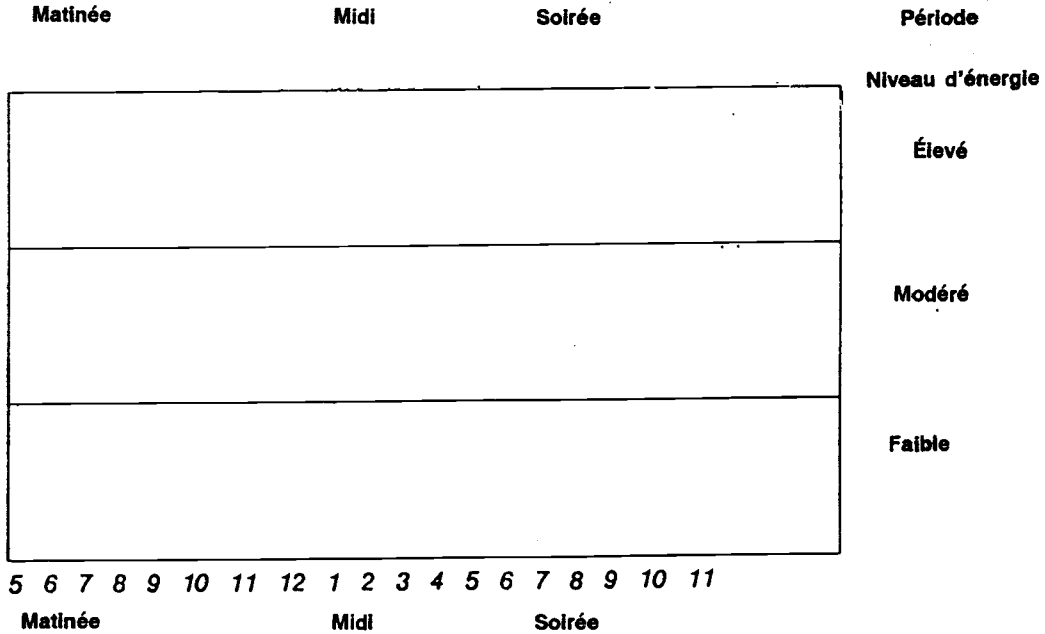
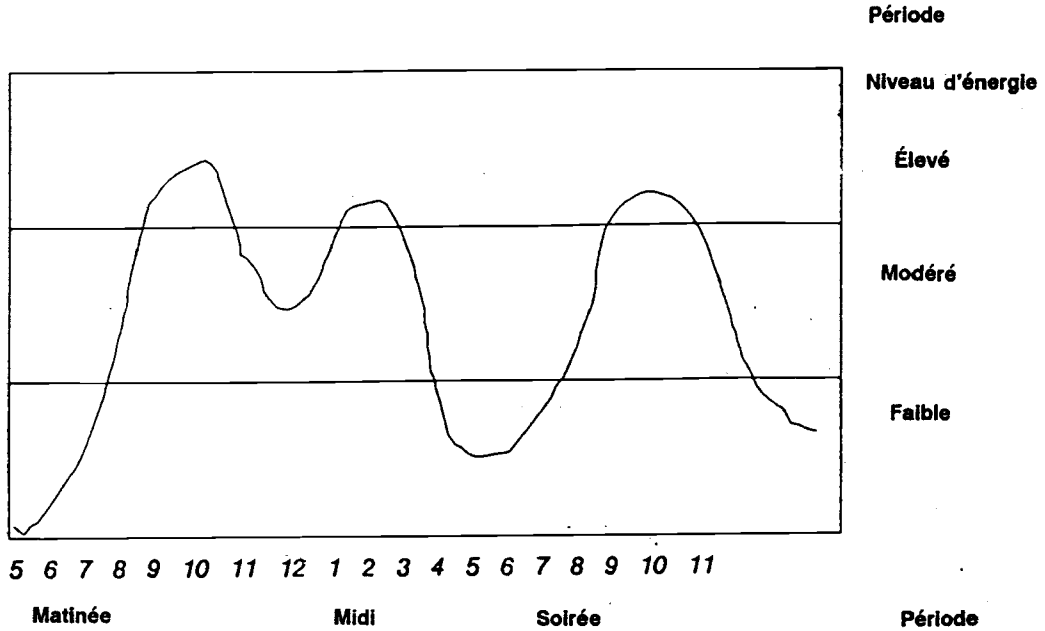
Observations

| Heure | Activités | | | | | | | | Observations |
|--------------|-----------|--|--|--|--|--|--|--|--------------|
| 08H00 | | | | | | | | | |
| 09H00 | | | | | | | | | |
| 10H00 | | | | | | | | | |
| 11H00 | | | | | | | | | |
| 12H00 | | | | | | | | | |
| 13H00 | | | | | | | | | |
| 14H00 | | | | | | | | | |
| 15H00 | | | | | | | | | |
| 16H00 | | | | | | | | | |
| 17H00 | | | | | | | | | |
| Durée totale | | | | | | | | | |

L'horloge biologique et les périodes de surplus d'énergie

Feuille d'exercice

Sur le graphique ci-dessous, inscrivez votre niveau d'énergie selon la période du jour. Le premier graphique vous servira d'illustration.



Les priorités A, B et C (début)

Dans la première colonne ci-dessous, inscrivez, sans ordre précis, les choses que vous envisagez de faire au cours de la semaine. Après avoir dressé cette liste, attribuez, dans la deuxième colonne, la priorité A, B ou C à chacune des activités. Ensuite, dans la troisième colonne, attribuez un rang à chacune des activités regroupées à titre de priorité A, puis procédez de la même façon pour les activités B et C.

| Les choses que j'envisage de faire | A, B, C | 1,2,3 |
|------------------------------------|---------|-------|
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |

Les priorités A, B et C (suite et fin)

En utilisant votre liste de priorités A, B ou C, inscrivez les mesures à prendre aujourd'hui en vue d'atteindre les priorités A suivant leur niveau d'importance (A-1, A-2, A-3, etc.). Faites ensuite de même pour les priorités B et C. Il convient toutefois de noter que la plupart des gens ne se préoccupent pratiquement jamais de leurs listes de priorités B et C parce qu'ils auront suffisamment à faire avec les priorités A.

Priorités A

A-1

A-2

A-3

A-4

A-5

A-6

Priorités B

B-1

B-2

B-3

B-4

B-5

B-6

**Les choses à faire durant la semaine
Feuille d'analyse**

Semaine du _____

| Priorité (A, B ou C) | Rang (1,2,3) | Activité ou projet | Durée prévue | Niveau d'énergie : E pour Élevé, M pour Modéré ou F pour Faible |
|-------------------------|-----------------|--------------------|--------------|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Échéancier hebdomadaire

| Heure | Lundi | Mardi | Mercredi | Jeudi | Vendredi |
|-------|-------|-------|----------|-------|----------|
| 07H00 | | | | | |
| 08H00 | | | | | |
| 09H00 | | | | | |
| 10H00 | | | | | |
| 11H00 | | | | | |
| 12H00 | | | | | |
| 13H00 | | | | | |
| 14H00 | | | | | |
| 15H00 | | | | | |
| 16H00 | | | | | |
| 17H00 | | | | | |
| 18H00 | | | | | |

Des techniques d'auto-gestion pour les gestionnaires

Quelques questions fondamentales

1. Quelle prise avez-vous sur les événements qui surviennent dans la vie de vos employés?
2. Quelle prise avez-vous sur les sentiments qu'éprouvent vos employés face aux choses qui leur arrivent?
3. Quelle prise avez-vous sur les événements qui surviennent dans votre vie de tous les jours?
4. Quelle prise avez-vous sur les sentiments que vous éprouvez face aux choses qui vous arrivent?

L'ARC des techniques d'auto-gestion

La restructuration cognitive est le processus auquel on a recours pour prendre conscience de ses modes de pensée irrationnels, et pour les remplacer par des modes de pensée plus productifs.

La restructuration cognitive utilise une forme très pointue de la thérapie du rationnel et de

l'émotif d'Albert Ellis.

Brièvement, Ellis affirme que les gens ne réagissent pas directement, de façon émotive, face à la plupart des situations, qu'ils prennent plutôt le temps de réfléchir. Il croit que la réaction émotive des gens vient des hypothèses, évaluations et interprétations qu'ils ont formulées devant la situation. Que leur réaction tient, en somme, à la résonance de la situation sur eux.

Le modèle d'ARC présenté dans la section portant sur la gestion du temps vaut aussi pour les techniques d'auto-gestion.

Le remplacement des résonances irrationnelles par des solutions rationnelles

Établissez pourquoi chacune des affirmations suivantes est irrationnelle, et substituez-lui une affirmation qui est vraisemblablement davantage de nature à favoriser une amélioration de votre rendement sur le plan de la gestion.

1. Il est important pour moi, à titre de gestionnaire, d'être aimé de tous et d'obtenir l'approbation de tous en tout temps.

2. Pour demeurer efficace et être respecté, je dois établir ma compétence et mes talents dans tout ce que je fais.

3. Quand tout ne va pas suivant les plans, c'est la catastrophe.

4. Les gens qui contestent mes idées ou qui émettent des objections face à mes suggestions manquent d'esprit de coopération, et méritent d'être punis.

5. Il est plus facile d'éviter les situations difficiles et d'échapper à mes responsabilités que d'y faire face.

6. Mon passé est important, et il exerce une forte influence sur les sentiments et réactions que j'ai aujourd'hui.

7. Pour tendre vers le bonheur, je dois avoir du plaisir, relaxer et me laisser porter par la vie.

8. Si j'ai à affronter de grands défis ou à prendre de grands risques, il est bien normal que je devienne anxieux, que je sois bouleversé, que je me fasse du souci.

Des résonances rationnelles pour le gestionnaire efficace : les pierres angulaires de l'excellence

1. L'Invulnérable soi

Il s'agit là d'une résonance qu'ont bien des gestionnaires qui réussissent, et qui veut que le " soi " ne soit jamais en cause. On affirme dès lors que, peu importe qui l'on est, le rendement, bon ou mauvais, sera le même dans une situation donnée, et qu'il en va de même pour la carrière

ou tout autre domaine de sa vie. Le " soi " ne se modifie pas quand on passe d'un problème à un autre, ou d'une décision à une autre.

Si l'on décide de changer de coupe de cheveux ou de se laisser pousser la moustache, si l'on change de nom, si l'on a gagné à la loterie ou dépensé tout son argent, le " soi " ne se modifie pas pour autant - la personne, l'individu, l'être humain demeure le même.

La valeur du principe qui veut que le " soi " ne soit jamais en cause n'a jamais été prouvée scientifiquement, mais il s'agit d'une résonance très libératrice et très enrichissante. S'il est malheureusement peu de gens qui aient cette résonance, il y a fort à parier que la plupart des gens les plus efficaces dans votre milieu de travail ou votre secteur l'ont acquise.

Si, par exemple, un excellent joueur de tennis frappe un as qui lui fait gagner la partie et le fait passer, du même coup, en tête à 5 contre 4, il dira tout simplement " C'était un coup superbe! "

Il ne s'assimile pas au coup. Il se contente d'admirer le coup en soi, qu'il juge excellent. Il n'établit pas de lien en disant, par exemple : « Je suis un très bon joueur, et quel coup! »

Et pourquoi se refuse-t-il le plaisir de se féliciter d'un aussi bon coup? Parce que, s'il le faisait, son excellence personnelle tiendrait à l'excellence de son coup. Et il devrait donc se considérer comme médiocre quand il frappe un coup médiocre. L'un ne va pas sans l'autre.

L'un des grands facteurs de réussite au tennis, comme dans bien des domaines de la vie, c'est que le " professionnel " ne se désintègre jamais. Son soi est toujours là, dans son intégralité - invulnérable, quel que soit l'événement.

Les gens qui ont un excellent rendement, qui prennent le temps de jouir de la vie et qui ont le sentiment d'accomplir quelque chose ne se soucient guère de la valeur de leur propre personne. Pour eux, la question est réglée. Ils n'éprouvent pas ce doute, ce sentiment d'insécurité qui complique la vie de la plupart des gens. Libérés de ce doute et de ce sentiment

d'insécurité, ils peuvent mettre toute leur énergie au travail qu'ils ont à accomplir, plutôt que de perdre cette énergie à se préoccuper d'eux-mêmes.

Mais si les réalisations ne constituent plus les sommets dans la vie, qu'est-ce qui les remplacera? Il est des domaines dans la vie où l'on semble donner un excellent rendement de façon naturelle, facilement, sans se soucier de prouver sa valeur ou de chercher à conserver son image. Des tâches qui sont devenues, pour ainsi dire, une seconde nature, que l'on accomplit aisément, dans la joie, naturellement - des tâches qui exigent beaucoup d'énergie mais que l'on ne perçoit pas comme telles, parce qu'elles se déroulent bien, que l'on y prend plaisir et que, d'emblée, on s'accepte.

Or, les sommets dans la vie correspondent tout à fait à cette description : des activités que l'on apprécie et qui se situent à l'extérieur de soi. Que l'on peut apprécier parce que, n'ayant plus d'énergie à perdre sur soi-même, on a tout le loisir de l'employer au profit d'un travail particulier, d'une autre personne. Les sommets dans la vie tiennent précisément leur valeur du fait qu'ils permettent aux gens de se faire le compliment ultime : " Je m'aime comme je suis! "

2. Un monde d'abondance

La seconde pierre angulaire est l'abondance des ressources nécessaires pour réussir.

Si le gestionnaire en vient à considérer que la croissance sera difficile, qu'il dispose de peu de ressources pour accomplir le travail, il aura de la difficulté à réussir, et ce, quelle que soit la nature de son entreprise. Si, par contre, il sait qu'il a toutes les ressources nécessaires pour mener à bien le travail, en abondance, il aura vraisemblablement plus de chances de réussir.

Pourquoi en est-il ainsi? S'agit-il là d'une manifestation du pouvoir de la pensée positive? Sans doute pas. Ce phénomène s'explique plutôt du fait qu'il y a réellement assez de ressources pour manoeuvrer, pour que les gens à l'emploi de l'organisme aient tout ce qu'il leur faut pour atteindre leurs objectifs. En somme, il faut en venir à considérer que l'on est dans un monde

d'abondance, où l'on dispose d'abondantes ressources – donc à considérer le monde tel qu'il est effectivement.

Albert Einstein a déjà affirmé que la question la plus importante à laquelle l'être humain ait à répondre est " L'univers est-il de mon côté? ". La science n'a évidemment pas encore trouvé réponse à cette question mais le gestionnaire efficace jugera, pour sa part, que l'univers est de son côté. Et, force est de le constater, quiconque juge que l'univers est de son côté, quiconque mise sur cette prémisse, trouvera un univers qui est effectivement de son côté.

C'est donc dire que les gestionnaires qui réussissent sur le plan professionnel et qui aiment leur travail ont appris qu'ils deviendront nettement moins productifs s'ils ont trop à se préoccuper des employés, des ressources financières ou de l'approbation des clients, ou de leur capacité d'obtenir des résultats. Le véritable professionnel est une personne qui est en mesure d'anticiper les problèmes et d'y faire face; il n'est pas une personne qui ressasse constamment ses difficultés.

Évidemment, il est plus facile de penser en termes d'abondance quand tout va bien que quand les temps sont durs. Mais les gestionnaires qui réussissent reconnaissent d'emblée qu'ils ont un meilleur rendement quand ils peuvent envisager diverses perspectives, comparativement aux périodes où ils se voient contraints de se préoccuper des possibilités de pénurie.

Les gens qui réussissent reconnaissent d'emblée que le marché est là qui les attend, tout plein de ressources. Ils apprennent à aller chercher leur part de ce potentiel, et ce, sans se soucier de savoir s'ils réussiront à atteindre leur cible hebdomadaire ou mensuelle.

L'aspect le plus difficile pour la plupart des gestionnaires est de reconnaître qu'ils disposent effectivement, et en abondance, de ressources internes et de pouvoir personnel. Et pourtant, il s'agit bien là d'une réalité. Chaque personne dispose de tout le pouvoir personnel dont elle aura besoin pour atteindre ses buts et réaliser ses fins dans la vie.

3. Une technique de résolution des problèmes où tous sont gagnants

La clé d'une saine gestion réside dans le fait que, quelle que soit l'interaction que l'on a avec l'employé, chacun sera gagnant – et ce, même si la démarche n'a pas permis de résoudre le problème lui-même.

Pour acquérir l'attitude qui veut que tous soient gagnants, il faut commencer par définir l'objet de l'organisme auquel on appartient. L'objet de l'organisme auquel on appartient est toujours de résoudre un problème ou de saisir une occasion. L'objectif d'une entreprise ou d'une organisation est de résoudre les problèmes. En d'autres termes, l'organisme auquel on appartient est en meilleure position dans la mesure où il veille à ce que les autres soient dans une meilleure position – à ce que les problèmes soient résolus – et croissent. Et il en résulte, en définitive, que chacun est dans une meilleure position parce qu'on a conjugué ses efforts pour créer une situation où chacun sera gagnant.

Le potentiel est perdu quand les employés ne voient pas comment l'organisme auquel on appartient peut les aider à gagner. Des progrès sont réalisés (on gagne) quand les employés sentent que l'on peut – que l'on veut – les aider à gagner.

4. La croissance

Les gestionnaires d'élite ont un autre élément en commun – ils ne perdent jamais. Ils auront peut-être manqué, ça et là, quelques occasions, mais ils auront surtout découvert que toute interaction avec les employés – qu'ils gagnent, perdent ou se retirent – leur permet, d'une façon ou d'une autre, de gagner.

Pourquoi? Parce qu'ils savent qu'il s'agit moins de gagner que de croître. Ils aiment gérer parce que leurs interactions avec les employés leur fournissent l'occasion de croître.

Il est un vieux principe qui veut que, pour apprendre, on doit chercher les difficultés. Il ne dit pas qu'il faille tirer le meilleur parti des difficultés, ou les éviter. C'est en affrontant des situations difficiles que l'on se permet de croître.

Il convient de prendre un instant pour se remémorer les périodes de grande croissance personnelle que l'on a vécues. Et, à l'instar de la plupart des gens, on découvrira le plus souvent que ces périodes coïncident avec les moments les plus difficiles, voire tragiques - une querelle, une maladie, un accident. Les entraîneurs affirment que le caractère se forme surtout après la défaite - et pas nécessairement après la victoire -, de laquelle on tire d'ailleurs plus de leçons.

Figure 1 La clé du pouvoir personnel

La clé du pouvoir personnel
La façon dont je me sens dépend de la façon dont je pense.

Les événements de ma vie
jouent un rôle
ont un apport
exercent une influence
mais ils ne façonneront jamais
mes sentiments ou mes réactions

Le nouveau dialogue intérieur - quelques exemples

1. " Le fait d'être bouleversé me sert-il? Est-ce que je tiens réellement à être bouleversé? Comment est-ce que je me sens actuellement? Qu'est-ce qui se passe? "

2. " Alors, j'ai commis une erreur. Or, je suis un

être humain et les êtres humains sont faillibles. Quel enseignement puis-je tirer de mes erreurs, qui m'aidera à avoir un meilleur rendement la prochaine fois? "

3. " Il n'est personne d'autre que moi qui puisse me dicter comment je me sentirai aujourd'hui. "

4. " Ce n'est ni une tragédie, ni la fin du monde. Tout au plus un inconvénient, que je saurai surmonter. "

Quelques postulats au sujet de la réalité

1. Les événements extérieurs que l'on considère comme négatifs se produiront.

2. Si on n'a pratiquement aucune prise - voire aucune prise - sur de tels événements, les pensées et réactions que l'on a à leur égard peuvent néanmoins les influencer.

3. On décide soi-même de se laisser ou non bouleverser.

4. Il est habituellement plus profitable, tant pour soi que pour les autres, de ne pas se laisser bouleverser outre mesure.

5. On peut apprendre à ne pas transformer une difficulté en problème plus grand.

Le dialogue intérieur

Feuille d'exercice

1. Décrivez un événement dans votre vie ou au travail – dans vos rapports avec un employé, un client, un collègue ou la direction – qui a fini par vous bouleverser.

| | |
|---|---|
| <p>2. Que ressentez-vous face à cette situation? Quels sentiments négatifs éprouvez-vous?</p> | <p>4. Que voudriez-vous ressentir face à cette situation?</p> |
| <p>3. Quel dialogue intérieur irrationnel avez-vous?</p> | <p>5. Quel dialogue intérieur devrez-vous avoir pour ressentir ce que vous voudriez ressentir face à cette situation?</p> |

La fixation des buts : le chemin du ROI

Le processus Responsabilités-Objectifs-Indicateurs (ROI) est un mécanisme qui permet de se fixer des buts. Il n'atteint toutefois son maximum d'efficacité que lorsqu'il se combine à une direction adaptée à la situation, pour créer un système de gestion axé sur le rendement.

Le ROI met l'accent sur les résultats et sur les activités qui doivent être mises en oeuvre pour les produire.

Le ROI peut se comparer à un cône inversé - où les éléments vont du plus général au plus précis. Il sert à diviser le gros du travail en tâches plus petites qui, lorsqu'elles auront été accomplies, contribueront à la réalisation du travail global. Ce processus permet au gestionnaire de rendre un projet trop difficile à gérer, parce que trop gros, plus maniable, plus facile à gérer.

Pourquoi les gestionnaires éviteront-ils de faire appel au ROI?

De multiples avantages découleront de l'instauration du ROI dans le milieu de travail, mais nombre de gestionnaires refuseront d'y avoir recours. Et cela s'explique par les facteurs suivants.

Tout d'abord, il n'est pas plaisant de faire appel au ROI car si on le fait, on devra :

- * réfléchir;
- * faire usage de papier;
- * avoir de la méthode.

Et puis, le gestionnaire n'aime pas y avoir recours parce qu'il y voit un travail de gestion, par opposition à des tâches d'exploitation - par opposition à ces tâches qu'il accomplit en sachant qu'elles contribuent directement à la production de sa section. La tendance à exclure les gestionnaires du champ des tâches de gestion au profit de celui des travaux d'exploitation demeure forte. Elle s'est même érigée en principe, qui veut que, quand le gestionnaire a à faire, au même moment, un tâche d'exploitation et une tâche de gestion, il optera pour la tâche d'exploitation car :

- * il s'agit d'un genre de travail qu'il connaît bien - voire un travail dans lequel il est devenu un expert;

- * il s'agit d'un travail qui lui fournit une gratification immédiate;

- * il s'agit d'un travail qui lui permet de suivre le stéréotype du gestionnaire accompli - à savoir,

habile dans la résolution de problèmes d'exploitation.

Quoi qu'il en soit, tout le temps qu'un gestionnaire passe à effectuer des tâches d'exploitation demeure du temps qui n'est pas consacré à l'aspect, pour ainsi dire, essentiel de sa fonction : le travail de gestion.

La mission

Avant d'instaurer le ROI dans le milieu de travail, il convient tout d'abord de déterminer la mission qui incombe à l'organisme, puis celle de la section dont on a la charge.

Il est important pour tout groupe de gens qui travaillent ensemble, qui sont assujettis à une forme quelconque de gestion, d'avoir une mission. Et ce principe vaut tout aussi bien pour les sections administratives et de soutien, qui éprouveront parfois de la difficulté à se rattacher à l'énoncé de la mission de l'organisme.

Chaque section doit avoir son propre énoncé de mission, qui décrira :

- * la contribution particulière ou singulière qu'elle apporte à la réalisation des objectifs globaux de l'organisme;
- * la philosophie qui présidera à l'exécution du travail (un énoncé de valeurs);
- * la contribution particulière ou singulière qu'elle apporte à la réalisation de la mission globale de l'organisme (ses objectifs stratégiques, ses grandes lignes de force, ses thèmes).

Et cela, pour plusieurs raisons, c'est-à-dire pour que :

- * la section puisse dès lors accomplir les tâches qui lui incombent en propre, et évite ainsi d'effectuer des travaux dont se chargent d'autres sections;
- * chacun des gestionnaires et des employés établisse un lien entre ce qu'il effectue et ce que sa section accomplit;
- * la section évite de se consacrer à des activités

qui ne lui apportent rien;

- * chacun connaisse mieux son rôle, et sache donc mieux comment appuyer les autres.

La rédaction de l'énoncé de mission

Au moment de rédiger l'énoncé de mission avec les employés de la section, il conviendra de se poser les questions suivantes :

- * Quel est l'objet de la section? Pourquoi existe-t-elle? Dans quel secteur d'activité oeuvre-t-elle?
- * À quels clients et utilisateurs primaires et secondaires s'adresse-t-elle? Ses activités relèvent-elles surtout de l'exploitation ou du soutien?
- * Quels sont ses produits, services ou fonctions particuliers?
- * Comment ces produits, services ou fonctions contribuent-ils à la réalisation de la mission globale de l'organisme?
- * En quoi le travail qui se fait actuellement dans la section diffère-t-il de ce qui s'y effectuait cinq ou dix ans auparavant?
- * En quoi le travail qui se fera dans la section dans cinq ou dix ans différera-t-il de ce qui s'y effectue actuellement?
- * En quoi le travail qui se fera dans la section dans cinq ou dix ans devrait-il différer de ce qui s'y effectue actuellement?
- * Sur quel genre d'assise économique la section s'appuie-t-elle? Est-elle autonome, relève-t-elle d'une plus grande enveloppe budgétaire, un budget lui est-il affecté, etc.?
- * Quelle devrait être la nature des engagements financiers de la section à l'égard de l'ensemble de l'organisme?
- * En quoi le travail de la section est-il particulier et singulier par rapport aux travaux que les autres sections accomplissent?
- * Quelles sont les questions, d'ordre

philosophique, qui sont importantes pour le travail que l'on accomplit, et qui font que l'on choisit de travailler ensemble?

- * l'image de l'organisme et des questions assimilées?
- * l'orientation que définissent l'organisme, la profession, les institutions ou la collectivité?
- * l'environnement?
- * les facteurs d'ordre politique?
- * l'innovation?
- * la qualité?
- * l'à-propos?
- * la structure de la section?
- * le mode de gestion?
- * les pratiques administratives?

La rédaction de l'énoncé de mission

Feuilles d'exercice

Feuille n° 1 Définir les clients

La mission : Le portrait global. Il s'agit de parler de la mission. Du point de vue des clients, pourquoi êtes-vous là? Définissez les groupes de clients pour lesquels a été créé votre organisme, et inscrivez-les dans la première colonne ci-dessous. Attribuez ensuite, dans les deuxième et troisième colonnes respectivement, les niveaux d'importance et de faisabilité que vous associez à ces groupes, en utilisant la cote " E " pour " Élevé ", " M " pour " Moyen " ou " F " pour " Faible ".

L'importance : Jusqu'à quel point est-il important pour votre organisme de servir ce groupe de clients?

La faisabilité : Jusqu'à quel point votre organisme est-il en mesure de servir ce groupe de clients?

| | Les clients | Importance | Faisabilité |
|----|-------------|------------|-------------|
| a. | _____ | _____ | _____ |
| b. | _____ | _____ | _____ |
| c. | _____ | _____ | _____ |
| d. | _____ | _____ | _____ |
| e. | _____ | _____ | _____ |
| f. | _____ | _____ | _____ |
| g. | _____ | _____ | _____ |

Feuille n° 2

Définir les besoins

Définissez les besoins des groupes de clients pour lesquels a été créé votre organisme, et inscrivez-les dans la première colonne ci-dessous. Attribuez ensuite, dans les deuxième et troisième colonnes respectivement, les niveaux d'importance et de faisabilité que vous associez à ces besoins, en utilisant la cote " E " pour " Élevé ", " M " pour " Moyen " ou " F " pour " Faible ".

L'importance : Jusqu'à quel point est-il important pour la réussite de votre organisme de répondre à ce besoin?

La faisabilité : Jusqu'à quel point votre organisme est-il en mesure de répondre à ce besoin?

| | Les besoins | Importance | Faisabilité |
|----|-------------|------------|-------------|
| a. | _____ | _____ | _____ |
| b. | _____ | _____ | _____ |
| c. | _____ | _____ | _____ |
| d. | _____ | _____ | _____ |
| e. | _____ | _____ | _____ |
| f. | _____ | _____ | _____ |
| g. | _____ | _____ | _____ |

Feuille n° 3

Définir les produits et services

Définissez les produits et services, réels ou éventuels, que votre organisme est en mesure de fournir aux groupes de clients. Attribuez ensuite, dans les deuxième et troisième colonnes respectivement, les niveaux d'importance et de faisabilité que vous associez à ces produits et services, en utilisant la cote " E " pour " Élevé ", " M " pour " Moyen " ou " F " pour " Faible ".

| | Les produits et services | Importance | Faisabilité |
|----|---------------------------------|-------------------|--------------------|
| a. | _____ | _____ | _____ |
| b. | _____ | _____ | _____ |
| c. | _____ | _____ | _____ |
| d. | _____ | _____ | _____ |
| e. | _____ | _____ | _____ |
| f. | _____ | _____ | _____ |
| g. | _____ | _____ | _____ |

Feuille n° 4

Définir les valeurs et normes

Définissez les valeurs et normes qui devraient caractériser les produits et services que votre organisme fournit. Qu'est-ce qui est important pour votre organisme? Comment voulez-vous faire des affaires? Comment voulez-vous que les autres vous perçoivent, et perçoivent la façon dont vous faites des affaires? Attribuez ensuite, dans les deuxième et troisième colonnes respectivement, les niveaux d'importance et de faisabilité que vous associez à ces valeurs et normes, en utilisant la cote " E " pour " Élevé ", " M " pour " Moyen " ou " F " pour " Faible ".

| | Les valeurs et normes | Importance | Faisabilité |
|----|------------------------------|-------------------|--------------------|
| a. | _____ | _____ | _____ |
| b. | _____ | _____ | _____ |
| c. | _____ | _____ | _____ |
| d. | _____ | _____ | _____ |
| e. | _____ | _____ | _____ |
| f. | _____ | _____ | _____ |
| g. | _____ | _____ | _____ |

Les caractéristiques de l'énoncé de mission

Il s'agira ensuite de passer en revue les réponses qui ont été inscrites sur les 4 feuilles d'exercice, pour ensuite les intégrer à un énoncé de mission de la section qui aura les caractéristiques qui sont définies dans les paragraphes suivants.

1. L'énoncé ne porte pas sur les tâches particulières de membres de la section.

Il vise plutôt le travail de l'organisme dans son ensemble.

2. Il est un " énoncé-parapluie ", qui sera en mesure de couvrir toutes les tâches qu'accomplit l'organisme, ainsi que toutes les activités qu'il entreprend.

3. Il est court et concis.

4. Les clients, les employés et la gestion considèrent tous la mission depuis la même position stratégique. La mission a un sens pour quiconque est lié à l'organisme.

5. L'énoncé vise surtout à aider les gens à répondre aux besoins et à résoudre les problèmes. Il décrit l'objet de l'organisme en adoptant le point de vue des clients.

Les responsabilités

Quand l'énoncé de mission a été élaboré et accepté, le gestionnaire peut se consacrer à l'instauration du ROI. Chaque membre de la section devrait adhérer à un ROI, qui lui servira de description de tâche et de mécanisme de gestion du rendement. Le ROI apporte des précisions quant aux responsabilités qui incombent à chacun, quant aux objectifs du travail et quant à ce qu'il faut accomplir pour réaliser les objectifs.

Il ne s'agit pourtant pas là d'un mécanisme qui va du sommet vers la base, où c'est le gestionnaire qui est appelé à définir les responsabilités de chacun, les objectifs et les indicateurs. Bien au contraire, le ROI vise à inciter l'employé et le gestionnaire à se consulter pour

parler du travail, des choses qu'il y a à faire, des ressources dont ils disposent, etc.

Grâce au ROI, on veille à ce que l'employé comprenne exactement ce que l'on attend de lui, et à ce que tant ce dernier que le superviseur aient la même perception du travail, ainsi que des éléments qui permettront de mesurer un bon rendement.

Les responsabilités : Il s'agit de subdiviser le travail en tâches précises. Entre 4 et 6 champs de responsabilité, où l'on veut obtenir des résultats, seront retenus, et on veillera à éviter les chevauchements.

*

* Les responsabilités correspondent aux principaux domaines où l'on a à rendre des comptes dans son travail.

* Les responsabilités correspondent aux domaines globaux où l'on veut obtenir des résultats et qui définissent les principales dimensions de son travail. La liste ainsi obtenue coïncide avec la description de tâche.

* Au moment de d'établir la liste des responsabilités dont est assorti le travail, on devrait se conformer aux lignes directrices suivantes :

* dresser la liste de ses champs de responsabilité en leur attribuant un titre;

* éviter de regrouper plusieurs grandes responsabilités sous un même titre;

* regrouper les responsabilités de moindre envergure sous un même titre;

* classer les responsabilités suivant leur importance;

* ne pas définir plus de 5 ou 6 grands champs de responsabilité.

Les champs de responsabilité ainsi définis deviendront les domaines clés où l'on cherchera à obtenir des résultats. Ils ne couvriront pas tous les aspects du travail. On se bornera aux

domaines où les résultats attendus susciteront précisément l'attention du gestionnaire.

Le petit nombre de facteurs essentiels

La règle de Praeto offre une excellente illustration du principe qui préside à l'élaboration d'une liste sélective de domaines où l'on veut obtenir des résultats. Elle se fonde sur le principe du petit nombre des facteurs insignifiants. Les exemples suivants illustreront la mise en application de cette règle :

- * Quelle que soit l'équipe de soccer considérée, 80 % des buts comptés seront attribuables à 20 % des joueurs.
- * 80 % des problèmes auxquels on aura à faire face au travail seront attribuables à 20 % des employés.
- * 80 % des ventes d'un magasin à rayons seront réalisées grâce à 20 % de ses marchandises.
- * 80 % des problèmes de qualité d'une chaîne de fabrication seront attribuables à 20 % des activités.

Les pourcentages de 20 % et de 80 % pourront évidemment, dans ces exemples, varier quelque peu, pour passer à 15 % et 85 %, ou à 22 % et 78 %, par exemple.

En déterminant au préalable le petit nombre de facteurs essentiels, on sera mieux en mesure de consacrer ses efforts aux domaines qui offriront le meilleur rendement. En cherchant à définir les domaines où l'on veut obtenir des résultats, on accordera ainsi la préférence aux secteurs où les investissements importants de temps, d'énergie et de talent contribueront le plus à la réalisation de la mission de la section.

Le classement des champs de responsabilité sur une liste de priorités

En définissant les champs de responsabilité qu'il considère ou voudrait considérer comme des domaines clés, le gestionnaire se dote surtout d'un outil qui lui permettra de mettre de l'ordre dans ses priorités. Et dont il pourra aussi se servir lors des négociations qu'il aura au sujet de ces

priorités, ou quand viendra le temps de les communiquer aux autres. Même si le gestionnaire et son supérieur conviennent des domaines clés où l'on devrait chercher à obtenir des résultats, il se peut que d'importantes différences persistent entre eux quant à l'importance relative que revêtent ces domaines. De plus, il n'est pas rare que, en utilisant un tel outil, les employés et les pairs du gestionnaire en viennent à beaucoup mieux comprendre les responsabilités qui lui incombent – et soient donc mieux en mesure de l'appuyer dans les activités qu'ils entreprennent avec lui.

La grille des priorités

Quand le gestionnaire et son employé établissent, chacun de leur côté, les priorités qu'ils accorderont aux champs de responsabilité de leur travail respectif, ils obtiennent le plus souvent une liste différente. Invariablement, le gestionnaire et son subordonné considèrent le travail d'un point de vue différent.

La discussion demeure le seul moyen de régler de tels problèmes, où tant le gestionnaire que l'employé expliqueront leur perception du travail, et où ils en viendront à s'entendre sur ce qui doit être fait.

Une grille des priorités, semblable à celle qui est présentée à la figure 1, peut être utilisée pour ce faire. La façon de procéder est expliquée dans la figure elle-même.

Les champs de responsabilité clés d'un groupe

Jusqu'ici, dans le présent ouvrage, on s'est surtout servi des domaines clés où l'on veut obtenir des résultats pour définir à quelles activités l'employé consacrer son temps, et pour aider le gestionnaire et l'employé à mieux se comprendre. Or on peut procéder de la même façon pour un groupe d'employés qui effectuent un travail semblable. Ce seront alors les membres du groupe qui définiront les champs de responsabilité clés, et le groupe pourra alors utiliser la grille pour convenir de leur classement sur la liste des priorités.

Figure 1

La grille des priorités pour les champs de responsabilité

| | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | |
| A. | | | | | | | | | |
| B. | | | | | | | | | |
| C. | | | | | | | | | |
| D. | | | | | | | | | |
| E. | | | | | | | | | |
| F. | | | | | | | | | |
| G. | | | | | | | | | |
| H. | | | | | | | | | |
| I. | | | | | | | | | |

1. Dresser la liste des champs de responsabilité.
2. Comparer chaque champ de responsabilité aux autres.
3. Établir combien de fois chaque champ de responsabilité a été relevé.
4. Classer les champs de responsabilité sur la liste des priorités.

Quelques exemples de champs de responsabilité

1. **Élaborer un programme annuel**
 - Planifier les ressources
 - Organiser
 - Coordonner
 - Fixer les buts
2. **Compter des buts**
 - Assurer la défense
 - Faire du jeu d'équipe
3. **Assurer la liaison**
 - Photocopier
 - Fournir le soutien logistique
 - Mettre à jour les dossiers du personnel
 - Assurer la coordination des fournitures
 - S'occuper des dossiers
 - Superviser
4. **Établir des politiques**
 - Assister à des rencontres
 - Engager le directeur général
 - Protéger l'actif
 - Planifier
 - Diriger les activités du directeur général et de l'organisme
5. **Planifier des projets de recherche**
 - Mettre en oeuvre un projet
 - Produire des résultats
 - Faire une rapport
6. **Dactylographier**
 - Mettre à jour les données
 - Effectuer du classement
 - Effectuer des appels téléphoniques
 - Accueillir des visiteurs
 - Préparer le budget
7. **Effectuer des applications**
 - Assurer la liaison
 - Faire fonctionner du matériel audio-visuel
 - Assurer l'entretien du matériel
 - Effectuer l'inventaire
 - Assurer l'entretien des salles de conférence

Les objectifs

Les objectifs : Quoi? Définir le résultat concret que l'on obtiendra quand l'objectif aura été atteint.

Combien et quand? Établir la quantité attendue et les échéances.

Au cours de la deuxième étape de l'élaboration de l'énoncé ROI, on définit les objectifs d'un travail particulier. Un objectif est un résultat précis, mesurable, que l'on entend obtenir au terme d'une période bien définie.

* Les objectifs servent à expliquer le "quoi?" – un élément mesurable et un résultat final –, le "combien?" – la quantité ou le nombre – et le "quand?" – l'échéance. Des précisions quant à l'aspect qualitatif peuvent aussi s'ajouter à ces données.

* Au moment d'établir la liste des objectifs, on devrait se conformer aux lignes directrices suivantes :

- définir en premier lieu le " quoi? ", ce qui devra être accompli.
- définir en deuxième lieu le " combien? ";
- définir en troisième lieu le " quand? ";
- fournir des précisions quant à l'aspect qualitatif de l'objectif en établissant " jusqu'à quel point? ";
- être très précis;
- faire en sorte que l'objectif pose un défi, mais veiller à ce qu'il demeure accessible;
- définir un objectif pour chaque champ de responsabilité.

Généralement, l'énoncé de l'objectif permet d'établir "Combien de quoi pour quand?"

La première rubrique de l'énoncé de l'objectif est le "quoi?", qui sert à décrire 2 choses :

- * un élément mesurable;
- * un résultat final.

Dans l'expression "Nombre de manuels produits", les mots "Nombre de manuels" définissent l'élément mesurable et "produits" le résultat final.

La deuxième rubrique de l'énoncé de l'objectif regroupe le "combien?" et le "quand?", qui servent aussi à décrire 2 choses :

- * la quantité ou le nombre;
- * l'échéance.

L'énoncé "Produire 1 000 manuels pour le 1^{er} janvier", se subdivise dès lors de la manière suivante :

- * Quoi? Des manuels produits.
- * Combien? 1 000.
- * Quand? Le 1^{er} janvier.

Et l'énoncé « Terminer toutes les évaluations de rendement des employés avant vendredi », de la façon suivante :

- * Quoi? Des évaluations de rendement terminées.
- * Combien? Toutes.
- * Quand? Vendredi.

Idéalement, on écrira des objectifs pour chacun des champs de responsabilité. Mais, de façon plus réaliste, il s'avérera peut-être peu pratique – surtout si l'on en est qu'au stade de l'instauration du ROI – de le faire, la tâche étant trop grande. Il sera alors sans doute préférable d'y aller graduellement, en ne retenant au début que quelques objectifs correspondant à certains aspects seulement des champs de responsabilité. Et puis, au fur et à mesure des mises à jour du ROI, on ajoutera d'autres objectifs, et ce, jusqu'à ce que l'on dispose d'un système complet.

Le classement des objectifs sur une liste de priorités

Il est souvent utile de classer les objectifs sur une liste de priorités, surtout quand plusieurs objectifs se greffent à un champ de responsabilité en particulier.

Ils seront ainsi classés, dans un premier temps, dans l'une ou l'autre de 3 catégories, à savoir :

a. les choses que l'on doit faire : les objectifs qui auront un effet direct sur la réussite ou sur l'échec de l'entreprise;

b. les choses que l'on devrait faire : les objectifs qui, s'ils sont nécessaires pour obtenir un meilleur rendement, ne constituent pas pour autant une question de survie;

c. les choses que l'on aimerait faire : les objectifs qui, s'ils sont souhaitables pour obtenir un meilleur rendement, pourraient, si nécessaire, être abandonnés ou reportés.

On peut aussi, pour ce faire, se servir d'une grille de priorités (voir la figure 2), semblable à celle qui a été utilisée pour les champs de responsabilité.

Les indicateurs

Les Indicateurs : Les activités qui, en étant exécutées, auront pour résultat de réaliser le but.

Au cours de la troisième étape de l'élaboration de l'énoncé ROI, on définit les indicateurs. Un indicateur est une activité précise, mesurable, qui témoigne du degré de réussite que l'on a atteint en vue de réaliser l'objectif.

* Les indicateurs doivent correspondre à des activités significatives, mesurables; ils doivent être décrits suivant la méthode qui a été utilisée pour les objectifs.

* Au moment d'établir la liste des indicateurs, on devrait se conformer aux lignes directrices suivantes :

- définir au moins un indicateur pour chaque objectif;

- veiller à ce que chaque indicateur soit précis et mesurable;

- assortir chaque indicateur d'une période de temps;

- veiller à ce que chaque indicateur représente un facteur qui aura un effet significatif sur l'objectif;

- choisir des indicateurs dont on a convenu avec le superviseur;

- s'assurer que les indicateurs seront faciles à utiliser.

Les avantages du ROI

Le ROI est un processus qui tient compte du facteur humain - et non un processus strictement mécanique. Il ne saurait donc être exclusivement utilisé à titre de méthode administrative, ou de système servant à rendre des comptes. La mise en oeuvre, de façon arbitraire et mécanique, des étapes de ce processus pourrait sans doute accroître le rendement des employés qui se situent à la base de la hiérarchie, ne serait-ce que parce qu'on leur aurait enfin dit précisément ce que l'on attend d'eux. Mais ce n'est pas là que résident les véritables avantages de cette technique, qui :

1. Favorise l'engagement, plutôt que la docilité.

La personne docile fait quelque chose parce qu'elle doit le faire, tandis que la personne engagée le fait parce qu'elle y croit.

Le gestionnaire ou le superviseur peut exiger des subalternes d'être dociles, qui ne feront habituellement dès lors que ce qu'ils doivent faire, mais pratiquement rien de plus.

La personne engagée pose une action volontaire, qui est habituellement à la mesure de sa participation au processus de prise de décision. Plus une personne a son mot à dire au sujet des choses qui la concernent, plus elle aura vraisemblablement tendance à s'engager à mener à bien les activités qui lui sont confiées.

Si le gestionnaire veut obtenir plus d'engagement de la part de ses employés, il doit d'abord les intégrer davantage à l'action. Il peut ainsi leur demander de participer à l'élaboration des objectifs qu'ils tenteront d'atteindre. Et si une telle démarche présente certains risques, ses bénéfices la situeront peut-être, par contre, parmi les plus remarquables investissements qu'aura faits la gestion.

2. Favorise un sens de l'innovation empreint de réalisme.

Le ROI incite les gens à participer à l'établissement de leurs propres objectifs, et à avoir leur mot à dire en ce qui a trait aux activités et questions qui les concernent. L'organisme tire ainsi parti des talents créateurs de ses employés, où qu'ils se trouvent au sein de l'organisation.

Le ROI, qui favorise la participation, n'est pas sans rappeler un yo-yo. La haute direction façonne ainsi, dans un premier temps, une espèce de boule, assez grossière, où elle définit les principales sphères de préoccupation de l'organisme, ainsi que ses grandes orientations. Ce seront, par exemple, le mandat, les objectifs stratégiques, les lignes de force, les grands thèmes qui guideront l'organisme. On fait ensuite, dans un deuxième temps, descendre cette espèce de boule grossière le long d'un fil, pour permettre à tous ceux qui ont des responsabilités clés d'en modifier la forme en fonction de leur ROI, qui sera dès lors aussi adapté à ce qu'il y a à faire. Et quand la boule remontera, elle sera quelque peu différente.

On répète ce processus de yo-yo jusqu'à ce que tous les échelons de l'organisme aient été rejoints. Le gestionnaire ou superviseur communique à son tour ses directives générales - l'espèce de boule grossière - à ses subordonnés, et des ROI sont définis pour chaque employé. Plus on avance sur la voie de ce processus, plus la boule devient moins grossière, si bien que, à la fin, elle est très bien définie, solide et assortie d'objectifs réalistes.

3. Permet à chaque gestionnaire de devenir président.

Le ROI permet à chacun de devenir le président de son propre réseau. Il renforce cette notion de gestion de réseau dont il a été précédemment fait mention. Quand l'espèce de boule grossière rejoint les gestionnaires hiérarchiques, ils ont l'occasion de la façonner. Et ils influent donc alors sur les objectifs fixés aux échelons supérieurs, ou, à tout le moins, ont-ils la possibilité de définir des moyens d'atteindre ces objectifs.

4. Encourage la négociation et l'accord mutuel.

Puisqu'il n'est jamais 2 personnes qui aient exactement la même perception d'un travail, il y a fort à parier que le patron et son employé auront des idées différentes quant à l'information de base nécessaire pour une tâche quelconque, quant à son importance et quant à la méthode qui sera utilisée. Et cela est tout à fait sain, puisque les objectifs dont ils conviendront dépasseront tout ce que chacun aurait pu concevoir seul.

5. Atténue ou élimine le besoin d'employer les mots "pas capable".

Quand on suggère un nouvel objectif à un gestionnaire qui a une charge bien remplie, il sera naturellement tenté de répondre qu'il n'est "pas capable". Mais si les objectifs sont réalistes, il sera en mesure d'opter pour une solution de compromis.

Il convient toutefois de souligner que si les objectifs dont on a convenu font l'objet de changements importants, il faudra renégocier l'accord en entier. Le gestionnaire sera dès lors peut-être amené à modifier les tâches qu'il a confiées à ses subalternes, à reporter certaines activités, à changer sa liste de priorités, etc., mais il acceptera de le faire pour que la nouvelle liste de priorités puisse être respectée.

6. Fournit des critères rationnels d'évaluation du rendement et permet de mieux mesurer les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs.

Quand les objectifs ont été définis, on peut aborder chaque jour ou chaque semaine la question du rendement. Il devient ainsi facile d'en traiter car les objectifs reposent sur des éléments précis.

7. Favorise la communication entre les groupes et le travail d'équipe.

Le ROI tend à faire ressortir les secteurs où tant une communication ouverte que la collaboration sont non seulement souhaitables mais nécessaires. Il met en outre en lumière les sources réelles ou éventuelles de conflits, qui peuvent ainsi, d'entrée de jeu, être traités et réglés.

Il y a des possibilités de conflits dans tout organisme. Et il vaut mieux gérer en subdivisant les tâches trop complexes en leurs éléments constitutifs, et en mettant l'accent sur l'apport de chaque employé. Et tel est bien l'esprit du ROI.

8. Fournit une forme commune de langage.

Il n'est de culture de gestion commune sans, entre autres, une forme de langage commune. Or, le ROI définit un certain nombre de termes communs au sein de l'organisme, qui aideront les gens à communiquer entre eux.

L'entrevue ROI

La force du ROI réside dans le fait qu'il favorise les communications reliées au travail. Et il doit être axé sur la participation – la participation du gestionnaire et de l'employé aux négociations entourant l'énoncé des ROI.

Lors de telles négociations, le gestionnaire pourra se servir de l'ordre du jour suivant.

L'Introduction

1. Accueillir l'employé en adoptant un ton qui est de nature à favoriser l'interaction.
2. Offrir quelque chose à l'employé – du thé ou du café, par exemple –, et tenter d'établir un climat qui favorisera une attitude d'ouverture, d'échange, durant l'ensemble du processus.
3. Fixer une limite de temps pour l'entrevue, ce qui permettra d'atténuer les ambiguïtés et incitera l'employé à se concentrer sur la discussion.
4. Fixer les objectifs, ce qui aidera à donner une orientation plus précise à la discussion et à mieux établir son objet.
5. Demander à l'employé de faire état de sa réaction générale, afin de lui permettre de donner libre cours à ses pensées et de faire connaître ses préoccupations.
6. Garantir à l'employé que l'on traitera de ses préoccupations, et l'assurer ainsi que l'on conviendra mutuellement des résultats de la

rencontre.

Le processus lui-même

1. S'il s'agit d'un employé de la catégorie P3 (compétent craintif) ou P4 (compétent sûr de lui), suivant les critères qui ont été établis dans une section antérieure, lui demander d'expliquer les ROI; s'il tombe sous la catégorie P1 (incompétent enthousiaste) ou P2 (apprenti désenchanté), les lui expliquer.

2. Adopter un style d'entrevue qui corresponde au niveau de perfectionnement de l'employé.

3. Convenir mutuellement des ROI.

4. Conclure.

* faire un résumé de ce dont on a convenu;

* faire état des domaines où l'on diffère d'opinion;

* renégocier les points où l'on diffère d'opinion, et faire en sorte que l'on s'entende sur tout.

Le processus ROI

Feuille d'exercice

Définir les champs de responsabilité

Dressez la liste de vos principaux champs de responsabilité ou des domaines clés de votre travail où vous chercherez à obtenir des résultats (5 ou 6 au maximum).

*

*

*

*

*

Figure 2.

La grille des priorités pour les champs de responsabilité

| | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | |
| A. | | | | | | | | | |
| B. | | | | | | | | | |
| C. | | | | | | | | | |
| D. | | | | | | | | | |
| E. | | | | | | | | | |
| F. | | | | | | | | | |
| G. | | | | | | | | | |
| H. | | | | | | | | | |
| I. | | | | | | | | | |

1. Dresser la liste des champs de responsabilité.
2. Comparer chaque champ de responsabilité aux autres.
3. Établir combien de fois chaque champ de responsabilité a été relevé.
4. Classer les champs de responsabilité sur la liste des priorités.

Figure 3.

Le processus ROI

Responsabilité : _____

| Les objectifs | Les indicateurs |
|----------------------|------------------------|
| | |

SECTION III

La planification du projet

Quelques questions de gestion connexes

Le financement

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) considère qu'il lui incombe d'offrir des subventions de démarrage - soit la forme de financement que les établissements ont habituellement le plus de difficulté à obtenir -, plutôt que du financement régulier d'exploitation, ce qu'il ne serait d'ailleurs pas en mesure de faire. S'échelonnant généralement sur une période de un à trois ans, de telles subventions visent à permettre au bénéficiaire de préparer l'intégration, au budget principal de l'établissement, de l'activité d'information qui naîtra du projet ainsi financé. Si cette intégration se produit dans bien des cas, il est malheureusement certains bénéficiaires qui, en raison du lieu où ils se trouvent, ou de la nature de leur travail, chercheront constamment à obtenir du financement d'exploitation pour service.

Les budgets des établissements d'enseignement et de recherche, ainsi que ceux des organisations non gouvernementales (ONG), sont fortement sollicités. Et il n'est donc pas rare que la bibliothèque et les services d'information de ces organismes soient laissés pour compte car les décideurs ne se laissent pas toujours aisément convaincre de l'importance de disposer de ressources solides en ces matières. Le CRDI sait que la mise en oeuvre de services d'information exige beaucoup de temps - dix ans au moins, selon certaines évaluations. Et c'est ce qui explique que nombre des projets entrepris dans ce secteur s'échelonnent sur plusieurs phases, où chacune permet de consolider davantage le service.

La conception du projet

Pour atteindre l'autonomie grâce à du financement local, le projet doit idéalement franchir les phases du cycle qui est décrit dans les paragraphes suivants.

Les chapitres qui suivent traitent des éléments de compétence que le gestionnaire efficace met en oeuvre, dans le cours de ce cycle, pour mener son projet à terme. Si ce bref aperçu du cycle du projet porte d'abord et avant tout des rapports entre le donateur et le bénéficiaire à chaque phase, les chapitres subséquents s'intéressent davantage aux compétences en planification que chacune de ces phases exige.

Phase I - L'analyse

Au cours de cette phase préliminaire, le bénéficiaire conçoit le service qui sera offert et il en définit la forme, il effectue les sondages nécessaires auprès des utilisateurs et clients, il évalue les besoins en matière de formation, il fixe le but et les objectifs à long terme et il met la méthode de travail à l'essai. Il peut d'ailleurs effectuer une large part de ce travail de conception en faisant appel à la collaboration du donateur, dans le cadre de consultations, d'ateliers ou de visites d'étude. Ce travail permettra d'établir un ensemble de recommandations sur les mesures à prendre et de mieux définir les engagements concernant le financement à long terme.

Phase II - La prise de décision

Durant cette phase, qui marque le début du programme principal, la méthode de travail est mise en application en fonction du but à atteindre. Cette période est en outre l'occasion de nouer des liens avec d'autres infrastructures nationales et régionales, et elle suppose que l'on s'appuie sur un plan d'action réaliste.

Phase III - La mise en oeuvre

A cette étape, la réussite dépend de la qualité de la planification qui a été faite au cours des phases I et II. La contribution locale devrait être importante et constituer une part croissante du financement, indiquant ainsi au donateur que le bénéficiaire a véritablement l'intention d'assumer la responsabilité à long terme du projet.

Phase IV - L'évaluation (et le retrait)

Durant cette phase de retrait du projet, le financement accordé par le donateur sert presque exclusivement à terminer des travaux bien précis, et à résoudre les problèmes qui restent. Le donateur a alors pour rôle d'appuyer les mesures prises à l'échelon local pour permettre au projet d'atteindre l'autonomie financière. On met par ailleurs la dernière main aux évaluations, et l'on fait état des leçons qui ont été tirées du projet, afin qu'elles puissent servir aux autres dans l'avenir.

Les perspectives à long terme

Pour que le retrait du projet se concrétise, il faut que le chef de projet se soit penché très tôt sur la question de l'autonomie financière du projet, en envisageant l'éventualité d'adopter notamment les mesures suivantes :

- ° imposer des frais d'adhésion au service;
- ° imposer, là où c'est possible, des frais d'utilisation;
- ° faire appel à des sources de financement privées;

- ° collaborer ou partager les frais avec d'autres établissements ou d'autres divisions, de manière à réduire les coûts;

- ° élaborer une stratégie de commercialisation;

- ° nouer des liens avec d'autres donateurs et élaborer des programmes qui font appel à la participation de plusieurs donateurs.

La promotion des extraits fait l'objet d'une section séparée du présent manuel.

Nouer des liens

Le partage des ressources est un élément central du programme du CRDI, et il y a énormément de place pour la collaboration Sud-Sud. Le chef de projet doit donc encourager tout aussi bien la formation de réseaux et de regroupements professionnels, qui favoriseront un accroissement des compétences, que la création de liens avec les organismes internationaux, nationaux et régionaux, qui permettront de mieux promouvoir le but et les objectifs du projet. Autrefois perçu comme aléatoire et non structuré, un tel maillage apparaît aujourd'hui comme un outil essentiel de développement des relations professionnelles.

Pour en arriver à créer un tel maillage, il s'agit essentiellement de rester en contact avec les autres et de se faire connaître. Et, pour ne prendre qu'un exemple, une brochure bien conçue, distribuée aux bons endroits, ne peut qu'y contribuer.

De nombreux projets ont des liens avec de grands organismes internationaux tels que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ou l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). Ces organismes peuvent constituer une source d'aide précieuse dans des domaines comme ceux de la compatibilité du matériel, de l'automatisation et de la formation, sans compter qu'ils contribuent à bien faire connaître les projets.

Bien qu'il reconnaisse l'importance de tels liens, le CRDI persiste à mettre davantage l'accent sur la création de contacts Sud-Sud, qui permettent aux établissements des pays en développement d'accroître, en s'entraînant, leur propre capacité sur le plan institutionnel.

L'avenir

Un jour, le projet devra atteindre l'autonomie, c'est-à-dire continuer à fonctionner sans l'aide financière du donateur, et le chef de projet serait donc bien avisé de se préparer à cette éventualité. Sans compter qu'un bon plan d'action en vue d'assurer l'autonomie du projet ne peut qu'impressionner favorablement les commanditaires et, facteur plus important encore, susciter la confiance au sein du groupe : chacun saura qu'il peut réussir s'il s'y applique.

Il est important de se rappeler que les frais d'exploitation sont beaucoup moins élevés que les frais de démarrage. Le chef de projet veillera donc à ce que le protocole d'accord fixant les conditions de la subvention tienne compte des besoins réels au stade du démarrage, et il s'évitera ainsi, autant que possible, d'avoir à procéder à des réaffectations budgétaires pour acheter des éléments de matériel essentiels au fonctionnement du projet.

Si, pour ne prendre qu'un exemple, les administrateurs du budget de base n'ont pas été convaincus de l'utilité d'un projet d'information pendant la période de subvention, aucune somme supplémentaire de la part du donateur n'arrivera à justifier l'existence du projet - qui d'ailleurs ne mériterait sans doute pas d'être subventionné davantage dans de telles circonstances. Et si le chef de projet ne peut certes pas prédire les décisions que prendront les administrateurs quant aux budgets futurs, il lui est, par la valeur monétaire de l'information que produira le projet - d'expliquer, en somme, ce qui se passerait si le projet n'existait pas.

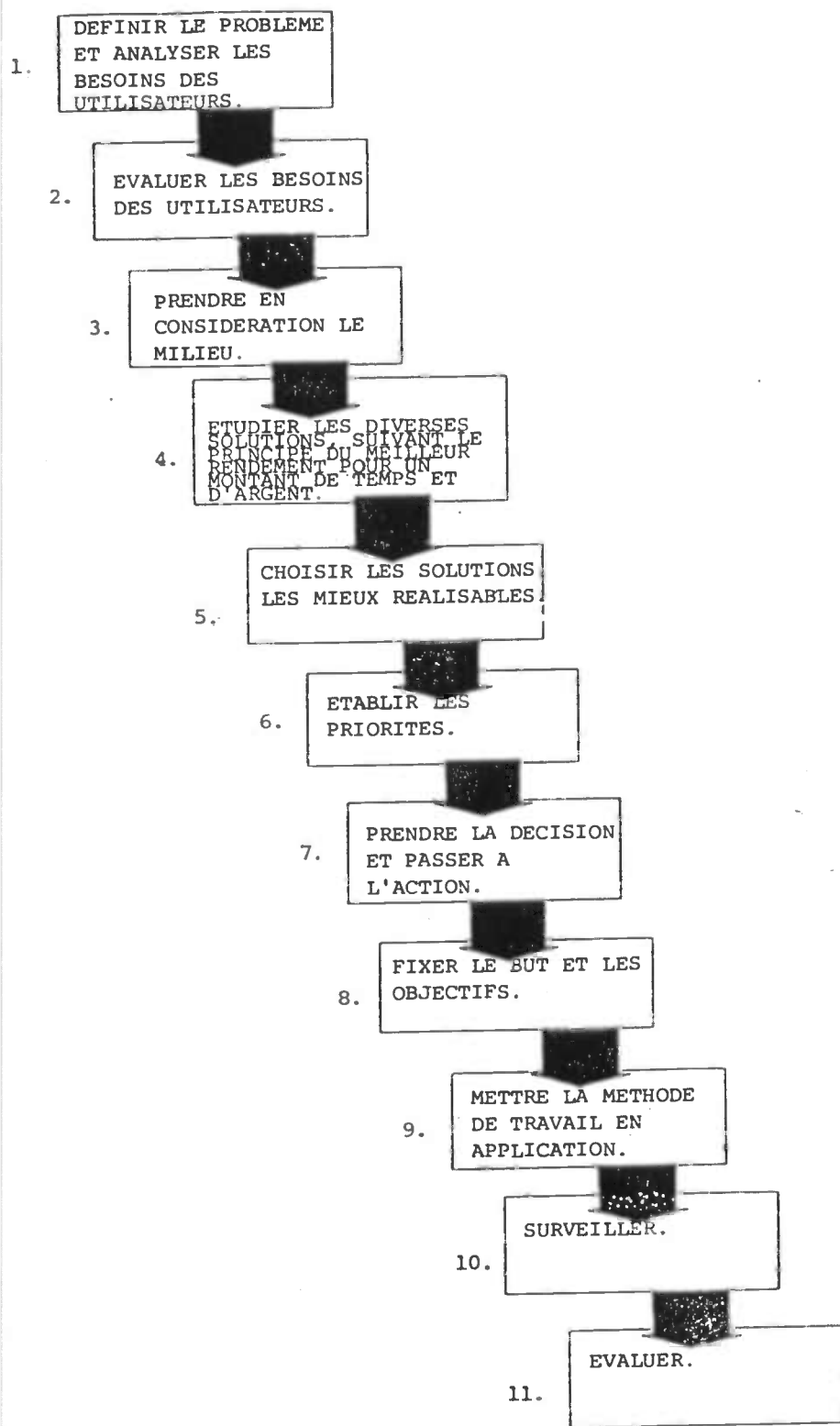
Le chef de projet aura toutefois de meilleures chances d'assurer l'avenir du projet si :

- ° il demande conseil;
- ° il pense à planifier;
- ° il évalue;
- ° il décide.

Le chef de projet doit avant tout entretenir des liens avec les administrateurs du budget de base et les autres décideurs internes, avec les utilisateurs, qui peuvent s'avérer un puissant groupe de pression en sa faveur, avec ses partenaires (ceux qui collaborent avec lui au projet) et avec les intéressés (les organismes qui auront une influence importante sur son travail).

Tous les maillages à l'échelle institutionnelle, nationale, régionale et mondiale doivent être soigneusement établis et maintenus. Il s'agit là de la seule façon efficace de répondre, avec des moyens limités, aux besoins en information des pays en développement dans les domaines prioritaires.

Fig. 1. La planification d'un projet d'information efficace



L'élaboration d'un plan d'action pour le projet

Lorsque le projet est subventionné par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), il est particulièrement important d'élaborer un plan d'action pour assurer la réussite de sa mise en oeuvre. Un bon plan d'action aidera en effet le chef de projet à respecter le calendrier d'exécution, à atteindre le but et les objectifs et à mener le projet à terme.

Nombre de projets échouent parce que les tâches et la méthode de travail n'ont pas été définis systématiquement, et le présent chapitre comporte précisément des exercices qui permettront au lecteur d'apporter certains raffinements au processus de planification.

Feuille n° 2 Phase II - La prise de décision

La feuille de prise de décision permet de pousser encore plus loin le processus qui

s'est amorcé lors de la phase I de l'analyse du problème. Elle vise en fait à ralentir le processus de planification, afin de permettre aux membres du groupe de planification de se rendre compte qu'ils ont des choix à faire, puisqu'il y a toujours - qu'ils en soient conscients ou non - plus d'une façon de procéder pour atteindre le but d'un projet.

Et en opérant de tels choix, ils font appel à des critères qui témoignent - qu'ils en soient encore là conscients ou non - de l'importance qu'ils attribuent à chacun des facteurs en présence.

Le processus que l'on utilise pour faire des choix en dit d'ailleurs beaucoup sur le genre d'organisme dont on fait partie.

Trouver des solutions, les évaluer et choisir la meilleure.

Un espace est prévu, dans la première partie de la feuille de prise de décision, pour transcrire l'énoncé du problème.

Lorsque le problème a été énoncé, il convient de

feuille #2

«Quelle est la solution?» Dans cette étape, nous apportons plusieurs solutions possibles, les évaluons et choisissons la «meilleure».

Exemple : (tiré de l'atelier)

Qu'y a-t-il maintenant? État actuel _____
Date _____

INDIQUEZ LES SOLUTIONS
Indiquez ci-dessous autant de moyens que vous pouvez pour passer de la situation actuelle à la situation désirée.

| | |
|----|-------|
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| 3 | _____ |
| 4 | _____ |
| 5 | _____ |
| 6 | _____ |
| 7 | _____ |
| 8 | _____ |
| 9 | _____ |
| 10 | _____ |

ÉVALUEZ LES SOLUTIONS
Indiquez votre évaluation de chaque solution ci-dessous.

Marquez vos choix d'un X.

| | |
|----|-------|
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| 3 | _____ |
| 4 | _____ |
| 5 | _____ |
| 6 | _____ |
| 7 | _____ |
| 8 | _____ |
| 9 | _____ |
| 10 | _____ |

BUT OU ÉTAT SOUHAITÉ
Que désirez-t-on, que souhaitez-t-on, etc.? Quand? _____

Votre projet :

Qu'y a-t-il maintenant? (tiré de l'étape un) État actuel _____
Date _____

INDIQUEZ LES SOLUTIONS
Indiquez ci-dessous autant de moyens que vous pouvez pour passer de la situation actuelle à la situation désirée.

| | |
|----|-------|
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| 3 | _____ |
| 4 | _____ |
| 5 | _____ |
| 6 | _____ |
| 7 | _____ |
| 8 | _____ |
| 9 | _____ |
| 10 | _____ |

ÉVALUEZ LES SOLUTIONS
Indiquez votre évaluation de chaque solution ci-dessous.

| | |
|----|-------|
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| 3 | _____ |
| 4 | _____ |
| 5 | _____ |
| 6 | _____ |
| 7 | _____ |
| 8 | _____ |
| 9 | _____ |
| 10 | _____ |

BUT OU ÉTAT SOUHAITÉ
Que désirez-t-on, que souhaitez-t-on, etc.? Quand? (tiré de l'étape un) _____

Pondération des solutions - procédure plus complexe de prise de décisions qu'on utilise lorsqu'il est difficile de faire un choix entre diverses solutions. Pour commencer, éliminez les options non réalistes en vous servant du procédé indiqué au verso. Il ne devrait pas vous rester plus de trois solutions différentes.

| Exemple : (tiré de l'atelier) solutions | répercussions sur le problème: faible/moyenne/élevée | coût à mettre en oeuvre: faible/moyen/élevé | ressources utilisées: externes/mixtes/locales | effets secondaires possibles: négatifs ... positifs | occasions d'apprentissage pour les gens de l'endroit: faibles moyennes élevées | décision |
|---|--|---|---|---|--|----------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| critère d'évaluation (A) | critère d'évaluation (B) | critère d'évaluation (C) | critère d'évaluation (D) | critère d'évaluation (E) | critère d'évaluation (F) | critère d'évaluation (G) | etc. | etc. | décision |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|------|----------|
| Votre projet | | | | | | | | | |
| solutions | | | | | | | | | |
| solution un : | | | | | | | | | |
| solution deux : | | | | | | | | | |
| solution trois : | | | | | | | | | |

Comment la décision sera-t-elle prise? Qui la prendra? (Dans certains projets, la méthode de prise de décisions et la personne qui prend la décision sont aussi importantes que l'objet de la décision.)

| | | | | | |
|--|--------------------------|---|--------------------------|------|--------------------------|
| Comment la décision sera-t-elle prise? | <input type="checkbox"/> | par consensus | <input type="checkbox"/> | par | <input type="checkbox"/> |
| .par une personne | <input type="checkbox"/> | par décision unanime | <input type="checkbox"/> | .par | <input type="checkbox"/> |
| .par un petit groupe puissant | <input type="checkbox"/> | par renonciation | <input type="checkbox"/> | .par | <input type="checkbox"/> |
| .par un vote majoritaire | <input type="checkbox"/> | .un représentant d'une administration locale | <input type="checkbox"/> | . | <input type="checkbox"/> |
| .qui prendra la décision? | <input type="checkbox"/> | .le chef de la collectivité touchée | <input type="checkbox"/> | . | <input type="checkbox"/> |
| .un cadre de projet dans un ONG local | <input type="checkbox"/> | .un groupe représentant les personnes les plus touchées | <input type="checkbox"/> | . | <input type="checkbox"/> |
| .un cadre supérieur dans un ONG local | <input type="checkbox"/> | .toutes les personnes touchées par le projet | <input type="checkbox"/> | . | <input type="checkbox"/> |
| .un cadre de projet dans un ONG étranger | <input type="checkbox"/> | .un groupe fermé à l'intérieur du groupe le plus touché | <input type="checkbox"/> | . | <input type="checkbox"/> |
| .un cadre supérieur dans un ONG étranger | <input type="checkbox"/> | | | . | <input type="checkbox"/> |
| .un représentant d'un organisme d'aide | <input type="checkbox"/> | | | . | <input type="checkbox"/> |

trouvez les diverses solutions possibles. Inscrivez donc, dans l'espace réservé à cette fin sur la feuille de prise de décision, le plus grand nombre de solutions que vous puissiez envisager - en fait, toutes les solutions qui vous viennent à l'esprit sans même vous interroger sur leur valeur ou leur utilité. Ne vous préoccupez que de la quantité : plus vous en trouverez, mieux ce sera. Il y a de l'espace pour 10 solutions mais ne vous laissez pas arrêter par ce facteur : annexe une feuille et inscrivez-en 11, 15, 20 ou même 50!

Cette liste de solutions possibles étant dressée, vous devrez exercer votre jugement pour choisir celle qui vous semble la meilleure.

Consignez donc vos observations sur chaque solution sous la rubrique "L'évaluation des solutions". Il s'agit là d'un excellent exercice car il vous force à soumettre toutes vos solutions à l'analyse, même celles qui vous semblent les plus invraisemblables. Indiquez tant les avantages que les inconvénients de chacune de vos solutions, et vous constaterez que les avantages de solutions d'abord jugées sans intérêt permettent parfois de découvrir des possibilités insoupçonnées.

Puis viendra le moment de prendre une décision. Vous ne serez toutefois pas tenu alors de n'adopter qu'une seule de vos solutions. Vous pourrez en choisir plusieurs, sinon toutes les retenir, ou toutes les abandonner. Vous pourrez même combiner les avantages propres à plusieurs solutions, pour en inventer une toute nouvelle...

Une analyse plus poussée des solutions possibles

Si vous avez de la difficulté à choisir, évaluez chaque solution en fonction de critères préalablement établis.

Il n'est néanmoins pas toujours facile de déterminer les critères qui présideront à la prise d'une décision. Sans compter que les décideurs ne s'entendent pas toujours lorsqu'il s'agit d'établir les critères qui sont importants et ceux qui ne le sont pas.

La feuille de prise de décision énumère, en guise d'exemple, un certain nombre de critères à appliquer à chacune des solutions, à savoir :

- ° son incidence sur le problème;
- ° le coût de sa mise en oeuvre;
- ° l'origine des ressources nécessaires;
- ° ses éventuels effets secondaires;
- ° les possibilités d'apprentissage qu'elle comporte pour les gens de l'endroit.

Comment la décision sera-t-elle prise, et qui décidera?

La dernière section de la feuille pose la question de savoir comment la décision sera prise, et qui la prendra. Puissez dans votre propre expérience, et suivez la méthode qui convient le mieux à votre groupe. Évitez de rendre le projet plus compliqué qu'il ne l'est!

| | 1 RÉPARTITION DU TRAVAIL | 2 SÉQUENCE | 3 ATTRIBUTION DE NUMÉRO CHRONOLOGIQUE | 4 INDIQUEZ LES ACTIVITÉS DANS LEUR NOUVEL ORDRE CHRONOLOGIQUE | 5 FIXEZ LE CALENDRIER | | 6 ÉTABLISSEZ LE BUDGET | | 7 ASTRÔMEZ LES RESPONSABILITÉS |
|----|---|--|---|--|--------------------------|-------------|---------------------------|-------------|-----------------------------------|
| | | | | | Date de début | Date de fin | Coûts prévus | Coûts réels | |
| | Préparez la répartition du travail. Divisez le projet en mesures et actions logiques et raisonnables. | Dressez la séquence des activités indiquées au numéro un. La première étape reçoit le numéro 100. Si la tâche suivante survient après, attribuez-lui un numéro supérieur. Dans le cas contraire, donnez-lui un numéro inférieur. | Attribuez le numéro un au nombre le plus bas de la colonne 2, un 2 à l'avant-dernier nombre, etc. | Écrivez maintenant les activités dans leur nouvel ordre chronologique. | prévue | réelle | prévue | réelle | |
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | |

Organisation du projet : (pour certains projets, vous devrez assigner les responsabilités d'activités particulières à des individus ou à des groupes. Un tableau comme celui-ci peut vous aider à organiser votre personnel.)

| Qui participera? | Quelles étapes, activités ou tâches particulières devront-ils prendre en main? | Date de début | Quand chaque tâche doit-elle être terminée? | Date d'achèvement | Niveau de rendement acceptable | Niveau de rendement inacceptable | quel pouvoir ces personnes ont-elles d'agir? | | | | | | | |
|------------------|--|---------------|---|-------------------|--------------------------------|----------------------------------|--|--|---|---|--|--|--|--|
| | | | | | | | attendre des directives <input type="checkbox"/> | recommander puis agir <input type="checkbox"/> | agir et conseiller <input type="checkbox"/> | agir de leur propre initiative <input type="checkbox"/> | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | |

Si la feuille de prise de décision ne vous est d'aucune utilité dans votre travail de planification, ne vous en servez pas. Et si elle ne fait que mettre en évidence le processus que vous suiviez de toute façon, n'hésitez pas à vous en débarrasser.

La valeur de cette feuille réside dans le fait qu'elle propose un processus structuré, en plusieurs étapes, aux planificateurs, qui seront ainsi assurés de la valeur du chemin parcouru pour en arriver à la décision.

Quoi qu'il en soit, si la méthode que vous avez adopté jusqu'à maintenant fonctionne bien pour vous, ne la changez surtout pas. En matière de gestion de projet, il est un principe qui vaut toujours : Ne jamais réparer ce qui n'est pas cassé.

Feuille n° 3 **Phase II - La mise en oeuvre**

Lorsque le projet est simple, on réserve habituellement son énergie pour la mise en oeuvre, c'est-à-dire pour le moment où il faudra :

- ° prévoir la mise en application de la solution;
- ° faire ce qui a été prévu;
- ° surveiller et contrôler les activités, pour s'assurer que tout va comme prévu et que le problème est en voie d'être résolu.

Il est important de bien faire, dans l'ordre, les bonnes choses.

La feuille n° 3, qui porte sur la mise en oeuvre de la décision, vous aidera à planifier un projet très simple. Le processus qu'elle propose comporte les 8 étapes qui sont analysées dans les sections suivantes.

1. Dressez la liste des activités.

Décomposez le projet en unités faciles à administrer, en activités. Jusqu'à 20 activités peuvent être inscrites sur la feuille.

Il n'y a pas de règles particulières à suivre pour dresser la liste des activités du projet, si ce n'est qu'elle doit énumérer ses principales composantes.

Chaque activité correspond, par ailleurs, à une tâche à exécuter à l'aide de certaines ressources.

Il s'agit, en fait, de décomposer le projet en unités logiques et faciles à administrer. Mais la notion d'unité logique et facile à administrer peut varier d'une personne à l'autre, de sorte que le projet peut, le plus souvent, se subdiviser de bien des façons, selon l'expérience du chef de projet ou du groupe de planification.

Dans le cas, par exemple, de la construction d'une maison, l'entrepreneur d'expérience pourra subdiviser son projet en un nombre limité d'activités seulement : couler la fondation, construire le plancher, monter les murs, poser le toit, etc. Son savoir-faire et son expérience lui permettent de gérer de gros travaux. Par contre, la personne qui n'a jamais construit de maison devra sans doute subdiviser son projet en un plus grand nombre d'activités, et donc dresser une liste d'activités beaucoup plus détaillée. Elle ne pourra pas se contenter d'inscrire "monter les murs", comme l'avait fait l'entrepreneur d'expérience. Elle devra définir les activités intermédiaires : évaluer la quantité de bois nécessaire, faire livrer les matériaux sur le chantier, indiquer l'emplacement des murs sur le plancher.

En fait, le niveau de détail de la subdivision importe peu. Veillez plutôt à ce que la liste des activités que vous dresserez réponde à vos besoins, et à ce qu'elle décompose le projet en unités logiques et faciles à administrer.

2. Établissez la séquence des activités.

Lorsque la liste des activités du projet a été dressée, il convient d'établir leur séquence.

Sur la feuille de mise en oeuvre, inscrivez dans la colonne 2, en regard de la première activité décrite dans la colonne 1, le nombre "100". Et puis, demandez-vous - Qu'est-ce qui doit se produire avant cette activité? -et - Qu'est-ce qui doit se produire après cette activité?

Passez ensuite à la deuxième activité figurant dans la colonne 1. Si elle doit se produire avant l'activité 100, assignez-lui, dans la colonne 2, un nombre inférieur à 100; dans le cas contraire, inscrivez-y un nombre supérieur à 100. Répétez

l'opération pour chaque activité, jusqu'à ce que vous ayez épuisé la liste.

3. Définissez à l'aide de numéros la chronologie des activités.

Trouvez, dans la colonne 2, le nombre le moins élevé. Biffez-le et inscrivez dans la colonne 3, en regard, le nombre 1. Trouvez le deuxième nombre le moins élevé. Biffez-le et inscrivez 2 dans la colonne 3. Répétez l'opération pour chaque activité, jusqu'à ce que vous ayez épuisé la liste.

4. Réinscrivez les activités suivant leur ordre chronologique.

5. Dressez le calendrier d'exécution.

Indiquez la date prévue pour le début et pour la fin de chaque activité. Vous pourrez plus tard ajouter les dates réelles, ce qui vous permettra d'exercer, de manière très simple, un contrôle serré de l'évolution du projet. Vous pourrez en effet, si les dates réelles ne correspondent pas aux dates prévues, procéder à des changements et refaire le calendrier d'exécution des activités subséquentes.

6. Faites une estimation des coûts.

Estimez le montant d'argent qu'exigera chaque activité. Ici encore, vous pourrez plus tard comparer les coûts réels aux coûts prévus.

7. Attribuez les responsabilités.

Précisez, pour chaque activité, le nom des membres du groupe qui en seront responsables.

8. Veillez à l'organisation du personnel.

La dernière partie de la feuille est utilisée dans le cas d'un projet qui fait appel aux services de plusieurs personnes. Vous devrez ainsi, le cas échéant, préciser, pour chaque membre du groupe à qui vous avez attribué une responsabilité particulière, les éléments suivants :

- ° l'objet de ses responsabilités;
- ° la date prévue pour le début et pour la fin de chaque activité;
- ° le rendement attendu;
- ° son degré d'autorité.

Feuille n° 4 Le budget du projet

La feuille n° 4 propose une méthode pour la préparation du budget, un élément essentiel du plan de mise en oeuvre du projet.

Le budget d'un projet est établi en fonction des activités, car chaque activité consomme du temps, des matériaux et des services, lesquels exigent, à leur tour, de l'argent. Il faut donc dans un premier temps calculer tous les coûts relatifs à chaque activité, qui seront par la suite additionnés pour établir le budget global.

Inscrivez les activités dans la colonne 1 de la feuille du budget du projet, sur laquelle sont par ailleurs indiqués les postes de dépenses les plus courants.

FEUILLE DU BUDGET DU PROJET (suite)

| CALCUL DES FRAIS DE PERSONNEL | CALCUL DES FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DE SÉJOUR | CALCUL DES FRAIS DE SERVICES ET D'ÉQUIPEMENT | CALCUL DES FRAIS DE MATÉRIEL ET FOURNITURES | CALCUL DES FRAIS DES INSTALLATIONS | CALCUL DES FRAIS GÉNÉRAUX D'ADMINISTRATION |
|---|---|---|--|---|--|
| <p>EXEMPLE DES COÛTS DE LA MAIN-D'ŒUVRE HORATAIRE</p> <p>Nombre d'heures-personnes 275 Taux horaire x10 KS Coût total 2 750 KS</p> <p>NOTA : Ces coûts de main-d'œuvre s'appliquent aux fins de personnes embauchées aux fins du projet et ne comprennent pas la rémunération des employés à plein temps qui pourraient participer au projet.</p> <p>VOS CALCULS :</p> | <p>EXEMPLE DE CALCUL DES FRAIS DE DÉPLACEMENT</p> <p>Nombre de personnes en déplacement 4 Coût du billet x35 KS Coût total 140 KS</p> <p>EXEMPLE DE CALCUL DES FRAIS DE SÉJOUR</p> <p>Nombre de personnes en déplacement 4 Nombre de jours à l'extérieur du domicile 4 Coût de l'hôtel par jour 20 KS Total, frais d'hôtel 320 KS Coût des repas par jour 15 KS Total, frais de repas 240 KS Total, frais de déplacement et de séjour 700 KS</p> <p>VOS CALCULS :</p> | <p>EXEMPLE DE LOCATION DE MACHINES À ÉCRIRE</p> <p>Nombre de machines à écrire nécessaires 2 Nombre de mois de location x 3 Coût par mois x 30 KS Coût total 180 KS</p> <p>POUR LOUER DES SERVICES</p> <p>EXEMPLE : Nombre de télex par mois 6 Nombre de mois x12 Coût moyen par télex x 3 KS Coût total 216 KS</p> <p>POUR ACHETER DE L'ÉQUIPEMENT</p> <p>EXEMPLE : AUTOMOBILE POUR LE PROJET Coût d'achat 3 000 KS Intérêts 300 KS Coût total 3 300 KS</p> <p>POUR ACHETER DES SERVICES</p> <p>EXEMPLE : SERVICES DE COMPTABILITÉ POUR LA VÉRIFICATION DU PROJET Nombre d'heures de services professionnels 7 Taux horaire 50 KS Coût total 350 KS</p> <p>NOTA : Les frais d'équipement et de services ci-dessus s'appliquent aux articles d'équipement et aux services achetés directement aux fins du projet.</p> <p>VOS CALCULS :</p> | <p>EXEMPLE : Nombre de cours 15 Nombre de manuels par cours x20 Coût par manuel x 9 KS Coût total 2 700 KS</p> <p>VOS CALCULS :</p> | <p>EXEMPLE : Nombre de mois nécessaires 12 Superficie nécessaire 3 000 pi² Coût le pied carré par mois .5 Coût total 18 000 KS</p> <p>NOTA : Le coût des installations comprend l'espace acheté directement pour le projet et non le coût des locaux de l'organisme.</p> <p>VOS CALCULS :</p> | <p>NOTA : Les frais généraux d'administration sont des frais directement par le projet. Ils comprennent la rémunération des spécialistes à plein temps et du personnel de soutien, le loyer, les taxes, les assurances, les intérêts, le téléphone, les services publics, l'amortissement, etc.</p> <p>Pour répartir les frais généraux d'administration à un projet, suivez les deux étapes suivantes :</p> <p>ÉTAPE 1 : Calculez un coefficient d'imputation pour les frais généraux par unité de production.</p> <p>EXEMPLE :</p> <p>Total des frais généraux d'administration 200 000 \$ Total des jours-personnes dont dispose l'organisme 1 100 Égale frais généraux/jour-personne 182 \$</p> <p>ÉTAPE 2 : Attribution des frais généraux au projet.</p> <p>EXEMPLE : Nombre de jours-personnes consacrés au projet 50 Coefficient d'imputation x182 Frais généraux d'administration 9 100 \$</p> <p>VOS CALCULS :</p> |

Cette feuille vous permettra d'inscrire tant les coûts prévus pour chaque activité que, à son terme, ses coûts réels, de même que l'écart entre ces deux montants. Et elle vous servira ainsi tout aussi bien de rapport d'étape que de rapport final.

L'endos de la feuille n° 4 offre enfin des exemples de calculs à effectuer pour les postes de dépenses les plus courants.

La feuille de planification et de contrôle du projet.

La feuille de planification et de contrôle du projet vise à faciliter la planification et la mise en oeuvre de projets d'envergure, qui comptent nombre d'activités.

De trop grandes dimensions pour figurer dans le présent manuel, ce document est fourni séparément avec un bloc de - noto-collants - de 3,8 sur 5,1 cm, qui peuvent être collés, décollés et recollés à volonté. Chacun de ces noto-collants peut ainsi recevoir divers renseignements concernant l'activité, et servir de fiche d'activité mobile sur la feuille. Il serait enfin sans doute préférable de n'employer que des stylos contenant de l'encre soluble dans l'eau pour écrire sur cette feuille.

La ligne du temps

Sur la feuille de planification et de contrôle du projet, la ligne du haut figure l'axe du temps, où le passage du présent au futur s'effectue de gauche à droite. Elle permet de représenter visuellement le début du projet, les principaux événements qui se produiront dans le cours de son évolution et la date prévue pour sa réalisation. L'unité de temps qui convient le mieux pour le projet peut être retenue.

Dans les exemples (des plans pour des projets d'un an et de cinq ans), l'unité de temps choisie est le mois, pour un terme d'une année. Si le projet

dépasse une année, on peut soit utiliser plus d'une feuille soit adopter une unité de temps plus longue.

Les fiches d'activité

Chaque activité du projet est représentée par une fiche d'activité, c'est-à-dire un noto-collant sur lequel sont inscrits les renseignements suivants : le titre de l'activité, le nom des membres du groupe qui en sont responsables, les coûts et les dates de début et de fin de l'activité (voir l'exemple à la figure 1).

Quand elles ont été remplies, ces fiches d'activité sont placées sur la feuille de planification et de contrôle du projet, à l'endroit approprié suivant la ligne du temps.

Par exemple, si une activité doit se dérouler pendant la première semaine de novembre, la fiche d'activité sera placée dans la colonne 'N' qui correspond à ce mois. Et si elle doit durer plus d'un mois, il conviendra, pour l'instant, de la placer à proximité de la colonne du mois correspondant à la date prévue pour le début de l'activité.

La ligne des coûts

Au bas de la feuille de planification et de contrôle du projet figure la ligne des coûts, qui aide à calculer le montant d'argent nécessaire pour maintenir le projet. Les montants figurant à la rubrique des coûts de chacune des fiches d'activité qui sont rattachées à une unité de temps quelconque peuvent ainsi être additionnés pour établir le grand total et, le cas échéant, des sous-totaux par poste de dépenses. Puis les résultats peuvent être consignés dans les cases appropriées de la ligne de coûts ainsi que sur la feuille de budget du projet.

Fig. 1. La fiche d'activité

| |
|-------------------|
| ACTIVITE A |
| QUI? JACQUES |
| COUTS? \$12.00 |
| DEBUT? LUNDI |
| FIN? MARDI |

Le contrôle du projet

Quand le projet a démarré, les fiches d'activité devront parfois être déplacées sur la feuille pour rendre compte de l'écart entre la réalité et les prévisions.

Il conviendra alors d'indiquer, sur les fiches d'activité, les dates réelles de début et de fin, de même que les coûts réels. Tous les coûts réels figurant sur ces fiches seront ensuite additionnés, et les résultats seront inscrits dans les cases appropriées de la ligne des coûts, pour servir éventuellement à la préparation de rapports d'étape.

Dès que les résultats réels suscitent le déplacement d'une fiche d'activité sur la feuille, il faut réexaminer les fiches figurant dans les unités de temps subséquentes pour déterminer si elles devront, elles aussi, être déplacées. Les effets de ces changements sur les coûts des activités seront alors également pris en considération, puis ces nouvelles données feront, le cas échéant, l'objet de nouvelles inscriptions sur la ligne des coûts.

Servez-vous de la feuille de planification et de contrôle du projet pour envisager diverses avenues

Outil de gestion des plus précieux, la feuille de planification et de contrôle du projet doit, d'abord et avant tout, vous être utile à vous. Elle n'est qu'un instrument, qui ne doit jamais prendre le pas sur le projet lui-même. Prenez le temps d'envisager diverses avenues, déplacez les fiches sur la feuille pour déterminer si chacune des activités ne pourrait pas être réalisée à un meilleur moment, ou suivant un ordre différent.

Montrez vos résultats aux autres membres du groupe de planification, et encouragez-les à procéder de la même façon. Laissez-les considérer les effets de tout changement sur la séquence des activités, sur la date prévue pour la fin de chaque activité et sur les coûts.

Arrêtez-vous aux périodes creuses - celles où il n'y a pratiquement aucune, sinon aucune, activité de prévue - ainsi qu'aux périodes de trop grande activité. Et demandez-vous s'il n'y aurait pas lieu de refaire le calendrier d'exécution pour assurer une meilleure utilisation des ressources.

Nombre de manifestations et événements - festivals, élections, visites d'administrateurs de programme du CRDI ou de représentants d'un donateur, etc. - pourront, par ailleurs, perturber le calendrier d'exécution, en vous empêchant momentanément d'avoir accès à du personnel, à des matériaux, à de l'aide ou à des rentrées de fonds. Il sera donc utile de les consigner sur la ligne du temps de la feuille de planification et de contrôle du projet.

Vous êtes donc maintenant en mesure de mieux déterminer le déroulement des activités, en évitant les surcharges de travail et en tirant parti des périodes creuses.

Les méthodes évoluées de planification du projet

Lorsqu'il travaille à la planification de projets d'envergure, qui comptent de nombreuses activités,

le chef de projet d'expérience considère en tout premier lieu 2 grands facteurs, à savoir :

- ° la durée des activités;
- ° les liens entre les activités.

Il est toutefois fort difficile de tenir compte de ces 2 variables lorsqu'on ne se sert que d'une seule et même feuille. Et il s'agit là d'un problème que bien des auteurs d'ouvrages sur la gestion de projet n'ont pas manqué de relever. Les graphiques de Gantt montrent ainsi très bien la durée de chaque activité et les graphiques PERT, les liens entre les activités, mais il se trouve bien peu d'instruments qui permettent de consigner ces 2 variables en même temps. Le chef de projet doit donc opter pour l'une ou l'autre, ou s'astreindre à préparer deux graphiques différents.

Le présent chapitre vise à établir un plan de projet qui soit à la fois visuel - où les périodes de temps seront illustrées clairement - et assez exact.

La durée des activités

Pour illustrer, sur la feuille de planification et de contrôle du projet, la durée d'activités qui s'échelonnent sur de longues périodes, il suffit de prendre des noto-collants vierges et de les coller horizontalement à la suite de la fiche d'activité originale, de manière à former une bande continue qui ira de la date de début à la date de fin de l'activité.

Il serait aussi possible d'étendre la fiche d'activité originale en lui dessinant un complément sur la feuille. Mais une telle opération rendrait plus difficile le déplacement de la fiche par la suite, de même que la modification des dates et de la séquence des activités.

Les liens entre les activités

Des flèches seront utilisées pour montrer les liens entre les activités. L'activité figurant au début de la flèche doit être terminée avant l'activité indiquée à la fin de la flèche.

Il est particulièrement important d'établir de tels liens lorsque de grosses sommes d'argent doivent être engagées dans le projet et que l'accès au

personnel et aux matériaux au bon endroit et au bon moment demeure un facteur essentiel. Les retards peuvent en effet alors être très coûteux, sinon faire échouer le projet.

Pour les projets d'envergure, il est préférable d'utiliser des instruments de planification comme le graphique PERT et la méthode du chemin critique. Le PERT servira d'ailleurs, aux fins du présent manuel, à apporter certains raffinements à la feuille de planification et de contrôle du projet.

Les séquences d'activités

Le plan pour un projet d'un an (voir les figures 6 et 7) illustre les activités qui s'échelonnent sur le terme de douze mois. Les d'activités qui forment des séquences sont indiquées, l'une à côté de l'autre, sur la même ligne horizontale. Et tout retard touchant une activité a une incidence sur l'ensemble des activités subséquentes.

Lorsque plusieurs activités peuvent se dérouler pendant une même période, les fiches d'activité sont collées les unes par-dessus les autres, par le bord, pour bien montrer qu'elles forment une séquence.

Les séquences d'activités qui sont indépendantes les unes des autres occupent, pour leur part, des zones différentes de la feuille de planification et de contrôle du projet, et elles sont séparées par un espace.

Les liens entre une activité d'une séquence et une activité d'une autre séquence sont indiqués à l'aide d'une flèche. Il s'agit toutefois là de cas plutôt rares puisque les liens entre séquences ressortent habituellement fort nettement dès que les fiches d'activité sont bien placées dans les colonnes correspondant à leurs unités de temps.

L'estimation du temps

Les diagrammes, qui permettent d'illustrer les liens existant entre les activités du projet tout en en donnant une vue d'ensemble, ne sont pas uniquement utiles pour organiser les activités du projet. Ils servent aussi à prendre des décisions au sujet du calendrier d'exécution et de l'affectation des ressources. Dès que la durée d'une activité, c'est-à-dire le temps nécessaire pour la réaliser, a

été établie, il devient possible de déterminer la période qui assurera une utilisation optimale des ressources. Il conviendra, par ailleurs, d'indiquer l'estimation de la durée sur la fiche d'activité elle-même (voir la figure 2).

La durée d'une activité peut certes être établie en consultant des personnes qui ont fait un travail analogue, mais il existe aussi des méthodes qui permettent de la calculer.

Une méthode plus complexe d'estimation de la durée

Fig. 2. - Fiche d'activité avec une estimation de la durée

| | | |
|---|--------------------------|--|
| | | |
| | ACTIVITE A | |
| | QUI? JACQUES | |
| | COUTS? \$12.00 | |
| 3 | DEBUT? LE 12 DECEMBRE | |
| | FIN LE 2 JANVIER | |
| | | |

DUREE PREVUE
3 SEMAINES

1. Estimez la durée en adoptant la perspective :

- * la plus optimiste (D_o)

Si tout va bien et qu'il n'y a pas de retard, combien de temps l'activité prendra-t-elle?

- * la plus pessimiste (D_p)

Si rien ne va et que toutes sortes de problèmes surgissent, combien de temps l'activité prendra-t-elle?

- * la plus vraisemblable (D_v)

Si tout va comme à l'habitude, combien de temps l'activité prendra-t-elle?

2. Pondérez ces durées

Par exemple, pour obtenir la durée la plus réaliste (D_r), servez-vous de la formule suivante :

$$D_r = \frac{D_o + D_p + 4D_v}{6}$$

Le chef de projet qui a établi la durée de l'activité à 1 jour dans la perspective la plus optimiste, à 6 jours dans la perspective la plus pessimiste et à 2 jours dans la perspective la plus vraisemblable obtiendra ainsi, suivant la formule, 2,5 jours comme durée la plus réaliste :

$$D_r = \frac{1 + 6 + (4 \times 2)}{6} = 2,5$$

Il s'agit toutefois là d'une méthode complexe, qui ne sera vraisemblablement mise en application que dans les cas où les échéances sont très serrées et que la main-d'oeuvre et les matériaux sont coûteux.

La démarche elle-même, qui prévoit une estimation de la durée puis sa vérification en fonction des résultats réels, demeure néanmoins valable en soi, et ce, quel que soit le degré de complexité du projet. Surtout lorsqu'on considère qu'il est plutôt rare qu'un projet se déroule comme prévu - même s'il a été très soigneusement planifié - et que, si aucun plan n'a été établi au préalable, on n'aura pas en main cette base de comparaison qui aurait permis de tirer des leçons de l'expérience, et de s'améliorer.

Le calendrier d'exécution

Les fiches d'activité ont jusqu'ici été placées sur la feuille de planification et de contrôle du projet de manière à illustrer comment se dérouleront les activités.

Il conviendra donc d'établir maintenant comment on peut en arriver à déterminer de façon plus efficiente et précise quand ces activités auront lieu. Laissant de côté pour l'instant la ligne du temps, on s'attardera plutôt à placer les fiches d'activité dans le bon ordre à l'intérieur de chaque grand groupe d'activités, et à mettre en évidence les activités-charnières, qui font le lien entre ces grands groupes. Tout comme précédemment, des flèches seront utilisées pour indiquer que telle activité doit être achevée avant que ne commence telle autre.

Le diagramme de réseau du projet, avec chemin critique, présenté à la figure 5 comporte 2 activités fictives - désignées respectivement comme le "Début" et la "Fin" - qui sont particulièrement importantes pour produire un calendrier précis.

Outre ces 2 activités fictives, le diagramme ne prévoit que 9 activités. (On notera par ailleurs au passage qu'il n'aurait sans doute pas été nécessaire, dans le cas d'un projet aussi simple, de tracer un tel diagramme.)

Les fiches d'activité A, B et C - qui représentent des activités qui peuvent se produire simultanément - ont été placées dans la même colonne. La flèche qui relie A à D indique que l'activité A doit être terminée avant que ne démarre l'activité D. L'activité E, pour sa part, ne pourra pas s'amorcer avant que les activités A et B ne soient achevées. Et il se trouve bien d'autres relations de dépendance entre les activités que le lecteur pourra lui-même découvrir.

Les dates les plus avancées pour le début et pour la fin de l'activité

Quand le réseau d'activités a été établi, il convient de reprendre le diagramme pour écrire, sur chaque fiche d'activité, les dates les plus avancées pour le début de l'activité, dans le coin supérieur gauche, et pour la fin de l'activité, dans le coin supérieur droit (voir la figure 3).

Ces dates ont été calculées pour les fiches d'activité du diagramme de réseau du projet présenté à la figure 5. Il a suffi, en commençant par la première activité, d'additionner

successivement les durées figurant sur chaque fiche jusqu'à la dernière activité.

Fig. 3. Fiche d'activité avec une estimation des dates les plus avancées pour le début et pour la fin de l'activité

| | Date la plus avancée pour le début | Date la plus avancée pour la fin |
|---|------------------------------------|----------------------------------|
| 0 | | 3 |
| | ACTIVITÉ A | |
| | QUI? JACQUES | |
| 3 | COUTS? \$12.00 | |
| | DEBUT? LUNDI | |
| | FIN? MERCREDI | |

L'activité A commence au jour 0 et, puisqu'elle a une durée de 3 jours, elle ne peut pas se terminer avant le jour 3. L'activité D, qui ne peut pas commencer avant la fin de l'activité A, ne peut donc pas commencer avant le jour 3 et, comme elle dure 6 jours, elle ne peut pas se terminer avant le jour 9.

Les dates les plus tardives pour le début et pour la fin de l'activité

Le diagramme de réseau du projet sera par la suite repris pour inscrire cette fois, sur chaque fiche d'activité, les dates les plus tardives pour le début de l'activité, dans le coin inférieur gauche, et pour la fin de l'activité, dans le coin inférieur droit (voir la figure 4.), lesquelles seront calculées à partir de la fin du diagramme.

Pour l'activité fictive de "Fin" du projet, la date la plus tardive de fin correspondra à la date la plus avancée pour la fin de l'activité.

Fig. 4. Fiche d'activité avec une estimation des dates les plus tardives pour le début et pour la fin de l'activité

| | | |
|---|--|---|
| 3 | | 9 |
| | ACTIVITE D | |
| 6 | QUI? JACQUES COUTS? \$12.00 DEBUT? LE 12 DECEMBRE FIN? LE 17 DECEMBRE | |
| 3 | | 9 |

Date la plus tardive

Date la plus tardive pour la fin

Dans le diagramme de réseau du projet présenté à la figure 5, les fiches H et I portent la même date la plus tardive pour la fin de l'activité. Et en soustrayant de cette date la durée de l'activité, on obtiendra la date la plus tardive pour le début de l'activité.

Par ailleurs, puisque l'activité G doit être terminée pour que les activités H et I puissent commencer, la date la plus tardive pour la fin de l'activité G correspondra à la date la plus tardive pour le début des activités H et I : comme l'activité H doit commencer au plus tard le jour 10, l'activité G devra être achevée au plus tard le jour 10.

LE CHEMIN CRITIQUE

Lorsque toutes ces dates avancées et tardives pour le début et pour la fin de chaque activité auront été calculées, il sera relativement facile de trouver le "chemin critique" à l'intérieur du réseau.

Ce chemin critique traverse le réseau en passant par les activités dont les dates les plus avancées sont égales aux dates les plus tardives, tant pour le début que pour la fin de l'activité. N'offrant aucune marge, il constitue le chemin le plus long que l'on puisse parcourir pour traverser le réseau. Les activités qui se trouvent sur ce chemin sont dites "critiques" en raison du principe suivant :

La plus courte durée possible d'un projet correspond au temps qu'il faut pour parcourir le chemin le plus long du diagramme.

Les activités non critiques peuvent, pour leur part, être retardées sans que les autres activités importantes du projet n'aient à subir de retards. Le retard que peuvent ainsi souffrir ces activités non critiques constitue ce qu'il est convenu d'appeler leur "marge".

Dans les figures 6 et 7, le chemin critique est clairement indiqué en **gras**.

L'utilité du chemin critique

Il est utile de connaître le chemin critique d'un projet pour les raisons suivantes :

1. Pour éviter les pertes de temps, d'argent et d'énergie qui résulteraient de mesures prises pour accélérer l'exécution du projet par le biais d'une réduction de la durée d'activités non critiques.

Pourquoi? - Parce qu'une réduction de la durée prévue pour une activité non critique n'aura pas d'effet sur la durée du projet dans son ensemble.

2. Pour épargner de l'argent, de l'énergie et des ressources en tirant parti de la marge des activités non critiques.

Pourquoi? - Parce qu'un tel recours à la marge des activités non critiques n'aura pas d'effet sur la durée du projet dans son ensemble.

3. Pour tirer parti des mesures prises pour accélérer l'exécution du projet par le biais d'une réduction de la durée d'activités critiques, qui seront probablement efficaces.

Pourquoi? - Parce qu'une réduction de la durée prévue pour une activité critique aura un effet direct sur la durée du projet dans son ensemble.

Fig. 5. Diagramme de réseau et chemin critique du projet

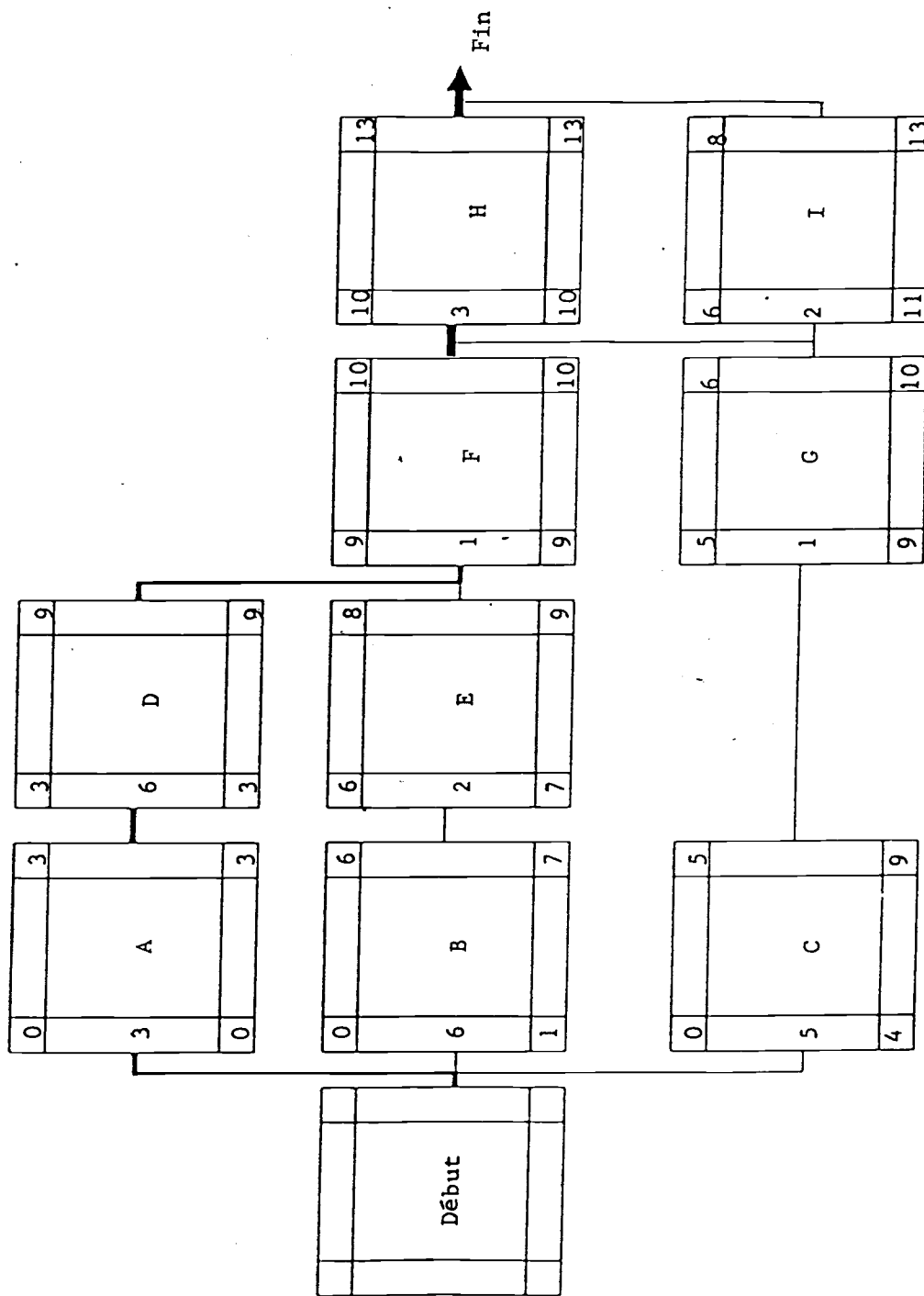


Diagramme de réseau et chemin critique du projet

On obtiendra donc de bons résultats dans la mesure où on aura su investir de l'énergie et des ressources aux bons endroits.

Terminer le calendrier d'exécution

Il convient par la suite d'intégrer les activités à la feuille de planification et de contrôle du projet.

Les activités qui se situent sur le chemin critique figurent d'ailleurs déjà au calendrier d'exécution. En consultant les dates prévues pour le début et pour la fin de chaque activité, on en arrivera à situer de façon fort précise les activités critiques en fonction de la ligne du temps - dans la mesure où, de toute évidence, la même unité de temps aura été utilisée pour la ligne du temps et pour les estimations de la durée des activités du projet.

Là encore, des noto-collants vierges seront placés à la suite de la fiche d'activité originale pour indiquer, le cas échéant, la période sur laquelle s'échelonne l'activité.

Dans le diagramme de réseau du projet présenté à la figure 5, les fiches d'activité A, D, F et H se situent sur le chemin critique.

Ce diagramme indique en outre que l'on dispose d'une certaine latitude pour établir le calendrier d'exécution des activités B et E, et C, G et I.

Là aussi, les liens entre une activité d'une séquence et une activité d'une autre séquence seront indiqués à l'aide d'une flèche. Toute fiche d'activité qui ne figure pas sur le chemin critique peut évidemment être placée à n'importe quel moment entre la date la plus avancée pour le début de l'activité et la date la plus tardive pour la fin de l'activité, mais, ce faisant, on devra tenir compte des liens qui existent entre les activités, ainsi que de la durée des activités. Et du fait que le choix d'une période pour une activité restreindra d'autant les possibilités pour les autres qui en dépendent.

En établissant le calendrier d'exécution des activités non critiques, on veillera à tirer le meilleur parti possible des ressources dont on dispose.

Dans la figure 6, toutes les activités qui ne sont pas situées sur le chemin critique ont été placées suivant la date la plus avancée pour leur début, ce qui permettra de profiter, le cas échéant, de toute la marge voulue.

La figure 7, par contre, présente un calendrier d'exécution qui a été établi selon la date la plus tardive pour le début des activités, où il n'y a donc plus de marge. Toutes les activités deviennent, dans ce cas-là, critiques car si une activité connaît des retards c'est l'ensemble du projet qui risque de retarder.

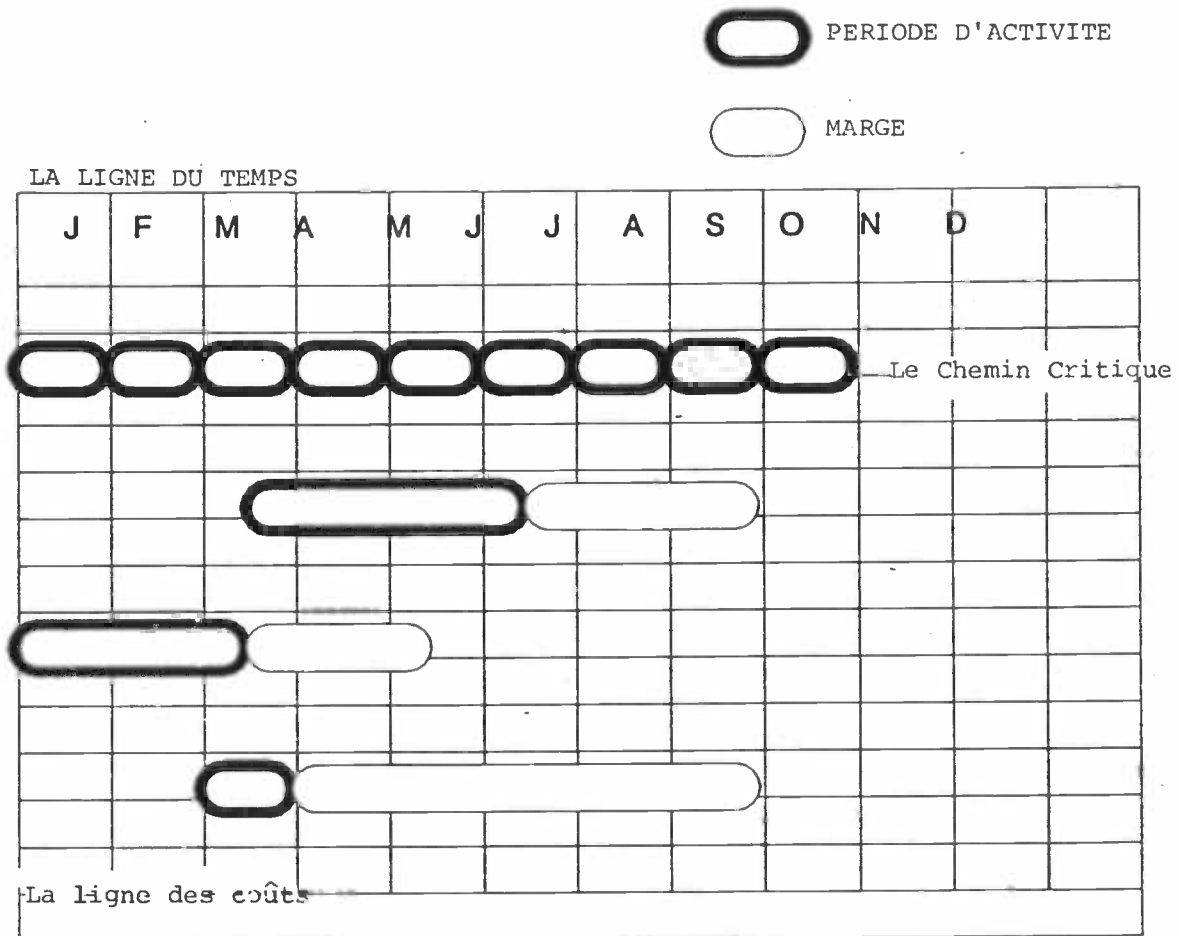
La solution qui permettra de tirer le meilleur parti possible des ressources se situe sans doute entre ces deux extrêmes. Et il s'agira donc, pour la trouver, de faire divers essais avec les fiches d'activité et la feuille de planification et de contrôle du projet. A moins, bien sûr, que l'on ait à sa disposition un ordinateur qui soit capable, à partir des divers paramètres qui lui sont fournis, de définir la solution idéale.

La ligne des coûts

Le calendrier d'exécution qui a été défini permettra également de prévoir les mouvements de trésorerie, et de veiller ainsi à ce que l'on ait toujours en main le montant d'argent nécessaire pour faire face aux engagements financiers rattachés au projet.

Si les coûts prévus pour chaque activité ont été inscrits sur sa fiche, il suffira de faire la somme de ces engagements, puis d'inscrire les résultats obtenus sur la ligne des coûts figurant au bas du diagramme. Et si l'on connaît en outre le délai qu'il faut prévoir pour le versement des fonds, il sera possible de fixer une date appropriée pour l'envoi des demandes ou rapports pertinents, qui permettra de toucher l'argent nécessaire au moment opportun.

Fig. 6. Feuille de planification de projet établie suivant les dates les plus avancées pour le début des activités



Il est rare que le projet se déroule exactement comme prévu, et ce, même quand le calendrier d'activités a été établi avec beaucoup de soin. C'est donc dire qu'il ne faut pas hésiter à apporter les modifications qui s'imposent au calendrier d'exécution dès qu'une activité critique enregistre du retard.

Si, par contre, le retard touche une activité non critique, il conviendra d'abord de vérifier sa marge. S'il ne reste pas assez de temps pour la mener à terme - en d'autres mots, s'il n'y a plus de marge -, elle sera devenue critique, et il y aura lieu de se demander s'il ne serait pas rentable d'affecter des ressources supplémentaires pour la terminer.

Le calendrier d'exécution doit être maintenu à jour. Les dates réelles du début et de la fin de l'activité, de même que ses coûts réels, seront inscrits sur chaque fiche, qui sera par ailleurs, le cas échéant, déplacée sur la feuille de planification et de contrôle du projet pour rendre compte de l'évolution de la situation. De plus, tant les coûts réels que les coûts prévus seront calculés de nouveau si des changements substantiels se produisent.

Enfin, il conviendra d'avoir de fréquentes communications avec le personnel qui est affecté au projet, pour le renseigner sur l'avancement des travaux, d'une part, mais aussi, d'autre part, pour obtenir son avis sur tout changement qui pourrait être apporté pour mieux suivre le calendrier d'exécution.

Les plans d'intervention

On tentera de prévoir, pour les activités figurant sur le chemin critique, ce qui pourrait tourner mal, puis d'élaborer des plans d'intervention qui permettront de parer à toute éventualité.

Il s'agira de se demander, par exemple, ce qu'il adviendrait si...

- ° le versement du paiement final était retardé;
- ° le nombre des bénévoles recrutés était insuffisant;
- ° les matériaux arrivaient en retard

Et puis de préparer des plans qui permettront de régler le problème s'il se pose - dès qu'il se posera, en fait.

Puisque, suivant la loi de la guigne maximum :

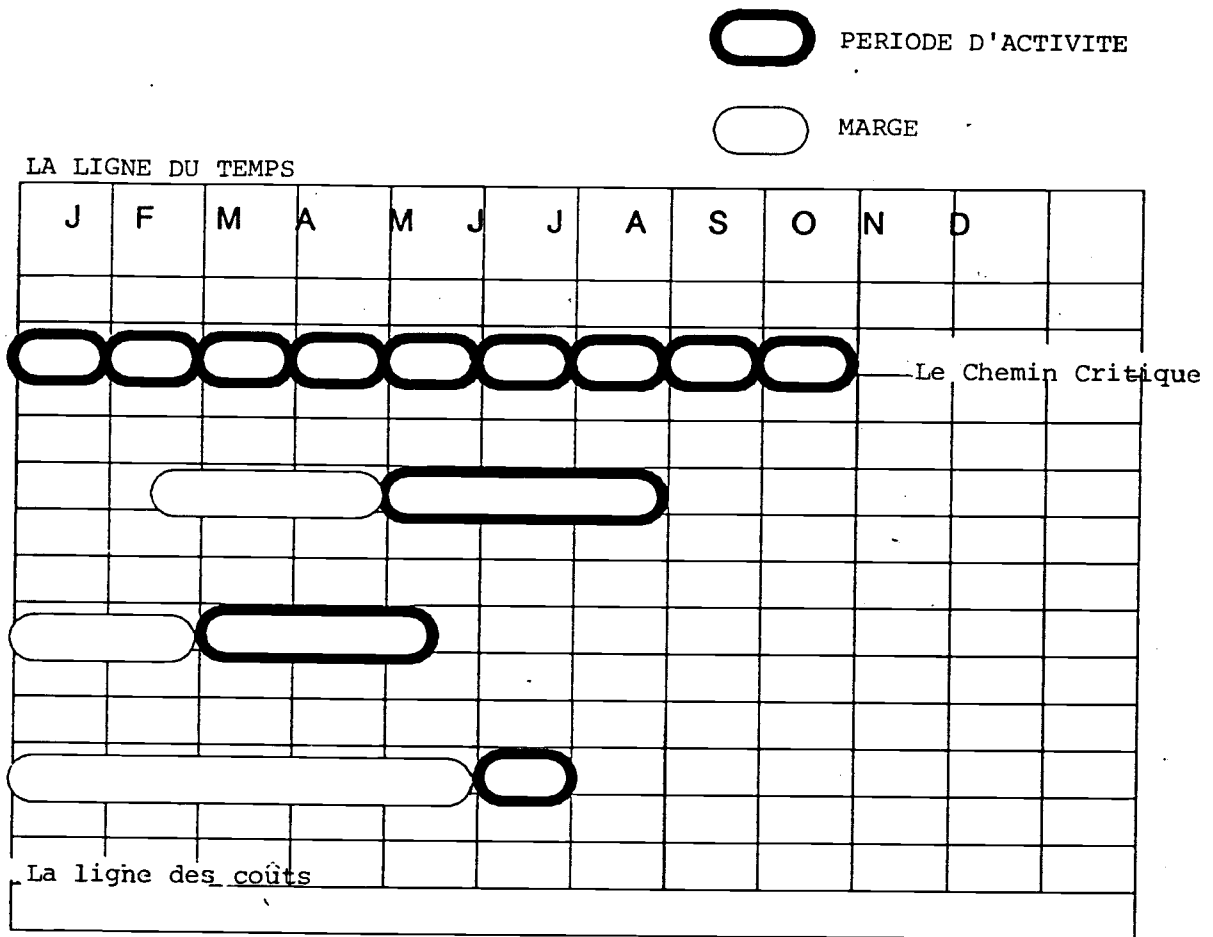
Tout ce qui peut aller mal ira mal, et au pire moment possible!

Il est par ailleurs un autre facteur dont on doit tenir compte, à savoir la règle des 80 et 20, qui veut que, quel que soit l'ensemble d'activités considéré, les effets les plus marquants résulteront du petit nombre - et ainsi que 80 % des problèmes auxquels on aura à faire face dans le cadre du projet seront le fait de 20 % des activités seulement. Le chef de projet serait donc bien avisé d'essayer de cerner ces quelques activités qui risquent de perturber le projet, puis d'élaborer ses plans d'intervention en conséquence.

Aux termes de cette méthode de gestion, fondée sur la pondération des activités, le chef de projet consacre 80 % de son temps et de son énergie à ces 20 % d'activités essentielles dont découleront probablement 80 % des problèmes.

Il est en outre fort probable que ces quelques activités se retrouveront sur le chemin critique, où tout problème est considéré comme grave du simple fait qu'il risque de retarder l'ensemble du

Fig. 7. Feuille de planification de projet établie suivant les dates les plus tardives pour le début des activités

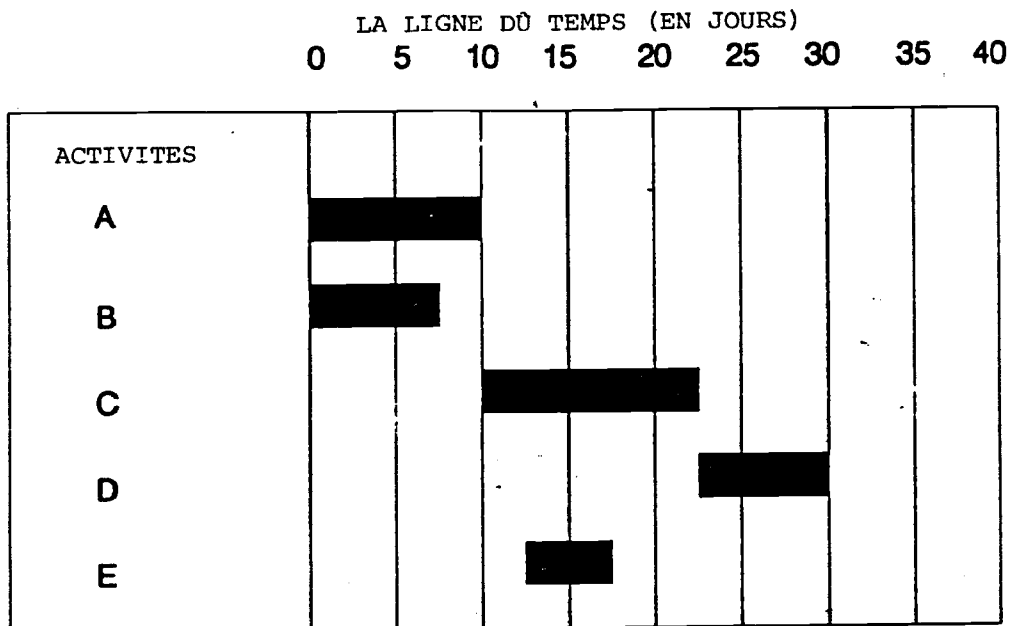


projet. Et cette forme de gestion permet précisément de veiller à ce que l'on aie l'énergie et les ressources supplémentaires nécessaires pour régler les problèmes qui surviennent à ce niveau.

Les logiciels de gestion de projet

La méthode de planification et de contrôle du projet qui est décrite dans les pages précédentes fera idéalement l'objet d'un programme d'application. Il existe d'ailleurs des logiciels qui sont conçus pour faciliter l'élaboration de plans de projet très évolués.

Fig. 8. Graphique à Gantt à deux dimensions



Si les logiciels de planification de projet permettent de tracer des diagrammes de réseau, de créer des calendriers d'exécution et de calculer les coûts, leur valeur réside surtout dans le fait qu'ils offrent à

l'utilisateur la possibilité de modifier les éléments du projet sans qu'il ait pour autant à refaire tout le plan. Ils constituent ainsi un outil fort précieux lorsqu'il a à travailler à des projets complexes, qui comportent un grand nombre d'activités assorties d'échéances très strictes. Il n'est toutefois aucun ordinateur qui puisse remplacer l'être humain lorsqu'il s'agit de bien concevoir - un projet du début jusqu'à la fin.

Les graphiques de Gantt

Les graphiques de Gantt tirent leur nom de leur concepteur, l'ingénieur

américain Henry Laurence Gantt, qui a mis au point le premier graphique de ce genre au milieu des années 30.

Les graphiques de Gantt peuvent comporter 2 ou 3 dimensions, et chacune de ces formes de graphique est étudiée dans les sections qui suivent.

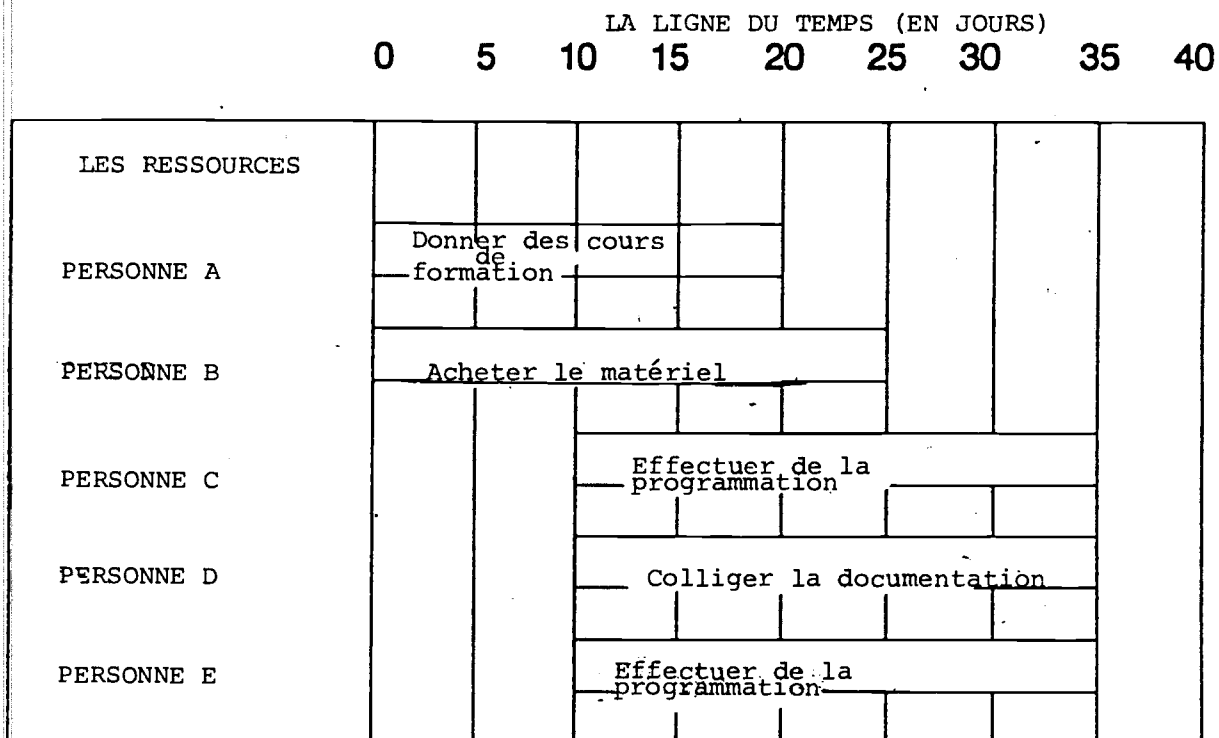
1. Le graphique de Gantt à deux dimensions

Le graphique de Gantt à deux dimensions tient compte de 2 grands facteurs, à savoir les activités du projet (en ordonnée) et le temps (en abscisse), et il offre ainsi d'emblée une vue de l'ensemble des activités du projet, avec le moment qui marquent leur début et leur fin.

2. Le graphique de Gantt à trois dimensions

Le graphique de Gantt à trois dimensions tient compte, pour sa part, de 3 grands facteurs, à savoir les ressources (en ordonnée), le temps (en abscisse) et les activités qui sont exécutées grâce aux ressources pendant la période de temps (aux points de jonction pertinents de ces coordonnées).

Fig. 9. Graphiques de Gantt à trois dimensions



Il n'indique toutefois pas, comme le font le diagramme de réseau et le chemin critique, les liens ou les relations de dépendance qui existent entre les activités, non plus d'ailleurs que la quantité de ressources nécessaires. Il permet néanmoins de reconnaître immédiatement les périodes où il y a une concentration d'activités (où des activités se déroulent simultanément), de même que celles où peu d'activités sont en cours.

Cette forme de graphique est donc souvent utilisée, au cours des premières étapes de la planification, pour illustrer l'agencement des diverses activités du projet, de même que leur séquence.

Comme il serait difficile d'écrire le nom complet de chaque activité sur un graphique de grandeur normale, on y inscrit habituellement plutôt les numéros qui renvoient à la liste d'activités qui a été dressée au moment de la répartition du travail.

Les avantages du graphique de Gantt à trois dimensions en matière de gestion de projets. La valeur, en matière de gestion de projets, du graphique de Gantt à trois dimensions réside surtout dans le fait qu'il fournit au gestionnaire un aperçu de la manière dont chaque élément des ressources (y compris les personnes) sera utilisé

dans le cadre du projet. Il constitue donc un excellent outil de gestion, surtout lorsqu'il est utilisé avec un diagramme de réseau (qui montre la séquence des activités) et, si le projet est complexe, avec un diagramme de chemin critique (qui aide à définir l'utilisation des ressources).

Les sections suivantes offrent un aperçu des avantages que présente cette forme de graphique tant à l'étape de la planification du projet qu'à celle de sa mise en oeuvre.

A l'étape de la planification du projet

° Le chef de projet voit facilement si chacun des membres de son groupe est surutilisé ou sous-utilisé. Et il peut ainsi décider, de concert avec les membres du groupe, d'affecter un plus grand nombre de personnes au projet, de manière à le terminer plus rapidement. Ou encore, de retarder l'achèvement de certaines activités, pour faire un meilleur usage des ressources.

° Le plan de projet peut être présenté aux cadres supérieurs dans une forme simple et visuellement très efficace, qui montre la quantité de ressources nécessaires à chaque étape.

° Comme il illustre la méthode de travail utilisée, un tel graphique constitue un excellent complément d'information, qui ajoutera aux renseignements textuels contenus dans la proposition de projet. Il peut en outre servir de guide lors de la rédaction du texte de la proposition portant sur la méthode de travail.

° Le chef de projet peut plus facilement préparer son budget grâce à un tel graphique, qui lui permet de s'assurer de l'exactitude des prévisions en vérifiant les montants indiqués pour chaque activité. Puisque le diagramme de réseau et le chemin critique peuvent aussi servir à ces fins, ce sera la complexité du projet qui déterminera la technique à adopter. Le graphique de Gantt est, pour sa part, particulièrement utile dans le cas d'un projet simple, où il n'y a pas de liens complexes entre les activités.

° L'administrateur de programme du CRDI dispose d'un aperçu succinct des activités du projet, de son budget et de sa durée, et il est ainsi mieux en mesure de déterminer la quantité de ressources qui

sont réellement nécessaires et d'établir si le projet est réaliste.

° Quand le financement du projet a été approuvé, le chef de projet peut se servir du graphique pour expliquer aux membres de son groupe ce qu'il attend d'eux, pour leur montrer quand telle ou telle activité devra être terminée et pour leur indiquer en quoi ces activités contribuent à la réalisation du but et des objectifs du projet. Il peut en outre s'en servir pour négocier, avec chacun des membres du groupe, les termes d'une forme de "contrat" qui permettra de prévoir les congés, les vacances, les échéances, etc. Dans le cadre d'un tel processus, les membres du groupe auront par ailleurs l'occasion de discuter du plan avec le chef et de proposer des modifications.

A l'étape de la mise en oeuvre du projet

° Le chef de projet peut se servir d'un tel graphique pour négocier, avec chaque membre du groupe, les termes de sa participation au projet.

° Le chef de projet peut utiliser ce graphique pour suivre l'avancement des travaux et pour évaluer le rendement des membres du groupe.

La construction du graphique

Pour dresser un graphique de Gantt à trois dimensions, il faut disposer d'un certain nombre d'éléments d'information, dont le plus important est sans doute la liste des activités qui devront être exécutées pour atteindre le but et les objectifs du projet.

Il est ainsi, dans le domaine des sciences de l'information, bien des projets - depuis ceux qui visent à mettre sur pied des services d'information industrielle ou à créer des bases de données factuelles jusqu'à ceux qui prévoient l'instauration de systèmes d'information statistique ou la diffusion des résultats de travaux de recherche en agriculture - qui exigent l'exécution de toute une série d'activités particulières, lesquelles varieront en outre selon la situation propre de l'organisme ou de l'établissement-hôte (y compris son emplacement) qui les a proposés.

Le report des activités sur le graphique

Le graphique doit illustrer, en regard de chacun des membres du groupe, l'activité à laquelle il participera et la période qu'il y consacra. La durée de l'activité y est ainsi représentée par une ligne pleine qui, traversant le graphique à l'horizontale, correspond aux unités de temps inscrits en abscisse.

Pour s'assurer de la bonne séquence des activités, il conviendra de consulter le diagramme de réseau ou le chemin critique qui a été préparé précédemment.

En reportant les activités sur le graphique, on prendra soin de se poser les questions suivantes :

- ° Est-ce réaliste?
- ° La durée qui a été prévue est-elle suffisante?
- ° Les prémisses sont-elles valables?

Puis, lorsqu'il sera terminé, on devra s'arrêter pour l'analyser, en se demandant, par exemple :

- ° Y a-t-il des membres du groupe qui sont surchargés de travail?

- ° Y a-t-il des membres du groupe qui ont plus qu'une chose à faire en même temps, ou qui doivent se trouver à deux endroits en même temps?

- ° A-t-on fait le meilleur usage possible des ressources?

En cas de problèmes, on pourra envisager les diverses éventualités suivantes :

- ° retarder une ou plusieurs activités - ce qui pourrait par ailleurs s'avérer impossible si l'activité se situe sur le chemin critique;

- ° affecter, de façon temporaire ou permanente, des ressources supplémentaires pour terminer le travail;

- ° procéder à une réaffectation des activités, pour les confier aux membres du groupe qui sont le mieux aptes à les exécuter.

L'utilisation d'un logiciel d'application

Parmi les nombreux logiciels de gestion de projet qui sont offerts sur le marché, il n'en est aucun qui permette d'emblée de produire un graphique de Gantt à trois dimensions. Il est toutefois possible de le faire grâce à un programme d'application qui, utilisant le progiciel Lotus 1-2-3, a été mis au point par le Département des sciences de la gestion de l'Université de Lahore.

Fig.10 La préparation d'un graphique de Gantt

Exercice pratique

Vous disposez des éléments d'information suivants:

- a. Une liste des activités du projet, avec une estimation des ressources et de la durée;
- b. Une liste des ressources;
- c. Un énoncé du but du projet;
- d. Une marche à suivre pour préparer le graphique de Gantt.

| Activité | | | |
|-----------------|---|--|--|
| N° | Description | Ressources | Durée |
| 1 | *Donner au chef de projet des cours de formation dans les techniques de motivation du personnel | Chef de projet | 1 semaine |
| 2 | *Recruter du personnel pour le projet | Chef de projet | 2 semaines |
| 3 | *Donner aux membres du groupe des cours de formation dans les techniques du CDS/ISIS pour micro-ordinateurs | Expert-conseil Tous les membres groupe Micro-ordinateur | 2 semaines 2 semaines 2 semaines |
| 4 | *Rédiger une politique d'achat | Bibliothécaire | 2 semaines |
| 5 | *Procéder à l'évaluation finale du projet | Expert-conseil | 2 semaines |
| 6 | *Choisir et adapter un système de classement et de catalogage | Bibliothécaire | 4 semaines |
| 7 | *Réviser et approuver la politique d'achat et le système de classement et de catalogage | Chef de projet | 1 semaines |
| 8 | *Dresser une liste des mots-clés | Chef de projet Bibliothécaire | 5 semaines 5 semaines |
| 9 | *Tenir une petite fête | Tous les membres du groupe | 1 journée |
| 10 | *Conce voir la base de données bibliographiques | Chef de projet | 2 semaines |
| 11 | *Indexer les 3500 documents en bibliothèque et en rédiger les abrégés (au rythme de 35 documents par semaine) | Bibliothécaire | 100 semaines |

| | | | |
|----|--|---|----------------------------|
| 12 | *Introduire les données relatives aux 3500 documents en bibliothèque dans la base de données (au rythme de 250 par semaine) | Secrétaire Micro-ordinateur | 14 semaines 14 semaines |
| 13 | *Indexer les quelque 500 acquisitions reçues au cours de l'année et rédiger les abrégés (au rythme de 35 documents par semaine) | Bibliothécaire | 14 semaines |
| 14 | *Introduire les données relatives aux quelque 500 acquisitions reçues au cours de l'année dans la base de données (au rythme de 250 par semaine) | Secrétaire Mirco-ordinateur | 2 semaines 2 semaines |
| 15 | *Produire la bibliographie | Chef de projet Micro-ordinateur | 4 semaines 2 semaines |
| 16 | *Imprimer la bibliographie | Chef de projet Atelier d'imprimerie | 4 semaines 4 semaines |

La liste des ressources

Chef du projet, spécialiste des sciences de l'information
Bibliothécaire, capable de rédiger des abrégés d'ouvrages sur l'industrie et de les cataloguer
Secrétaire capable de faire fonctionner un micro-ordinateur
Expert-conseil, spécialiste du CDS/ISIS et des sciences de l'information
Micro-ordinateur, avec le logiciel CDS/ISIS et les fournitures nécessaires
Atelier d'imprimerie

Nota: On pourra facilement trouver sur place des ressources supplémentaires de qualité acceptable.

Le but du projet

Imprimer, à la fin du 11e mois, une bibliographie des documents de bibliothèque.

La marche à suivre pour préparer votre graphique de Gantt

1. Établissez la séquence des activités

2. A l'aide d'un crayon, indiquez dans l'espace prévu à cette fin à la figure 11 le calendrier de la première activité, en inscrivant son numéro, encadré, au dessus de la ligne qui représente sa durée. Procédez ainsi pour toutes les autres.

Fig. 11. Votre propre graphique de Gantt

| RESSOURCES | DURÉE EN MOIS | | | | | | | | | | | | BUDGET | |
|----------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--------|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | |
| Chef de projet | | | | | | | | | | | | | | |
| Bibliothécaire | | | | | | | | | | | | | | |
| Secrétaire | | | | | | | | | | | | | | |
| Conseiller | | | | | | | | | | | | | | |
| Ordinateur | | | | | | | | | | | | | | |
| Imprimante | | | | | | | | | | | | | | |

SOFTWARE
PROJECT MANAGEMENT

PROJECT MANAGEMENT: SUMMARY OF FEATURES

Products listed in ascending price order



| | InstaPlan 5000 | Micro Planner for Windows | Project Scheduler 4 | Harvard Project Manager | Microsoft Project for Windows | Super Project Expert | Time Line |
|--|-------------------------------------|---|---|-------------------------------------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | \$495 | \$595 | \$685 | \$695 | \$695 | \$695 | \$695 |
| INTERFACE | | | | | | | |
| Graphical user interface | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> (Windows 3.0) | <input checked="" type="checkbox"/> (proprietary) | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> (Windows 3.0) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mouse support | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Split-screen capability | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| On-screen Gantt manipulation | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| On-screen PERT manipulation | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| CHART TYPES | | | | | | | |
| Gantt | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| PERT | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Baseline vs. actual Gantt | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Work-breakdown structure | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Time-scaled network | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Resource histograms | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Cost bar chart/curves (BCWS, BCWP) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| NETWORKING | | | | | | | |
| Network version or LAN pack available | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| File-locking capabilities | N/A | Read-only | N/A | N/A | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Password support | N/A | <input type="checkbox"/> | N/A | N/A | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Query while file is locked | N/A | <input checked="" type="checkbox"/> | N/A | N/A | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| MEMORY UTILIZATION | | | | | | | |
| Extended-memory support | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Expanded-memory support | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Virtual memory via disk swapping | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amount of hard disk space needed | 1.4MB | 720K | 1.1MB | 1.7MB | 2.0MB | 1MB | 5MB |
| HARDWARE SUPPORT | | | | | | | |
| Disk space required for all functionality with one printer driver loaded | 1.4MB | 720K | 1.1MB | 1.7MB | 3.0MB | 1.2MB | 5MB |
| PostScript or PCL5 support | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Number of printers supported | 80 | 140 | 22 | 30 | 190 | 150 | Unlimited |
| Plotter support | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Film-recorder support | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ORGANIZATIONAL TOOLS | | | | | | | |
| Outline structure: | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Number of levels | 11 | N/A | N/A | 99 | 5 | 9 | Unlimited |
| Zoom on PERT chart: | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Number of levels | N/A | 1 | 5 | 3 | 5 | 4 | Unlimited |
| Support for WBS codes: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Number of characters in field | N/A | N/A | 10 | 12 | 80 | 16 | 30 |
| Support for OBS codes: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Number of characters in field | N/A | N/A | 10 | N/A | 80 | 6 | 30 |
| Provides filter histogram for each level of resource outline | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Priorities on projects | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| CUSTOMIZATION TOOLS | | | | | | | |
| Project log | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Task and/or resource notes | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Scripting language available | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Macro recording available | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> (Windows 3.0) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| TASK MANAGEMENT | | | | | | | |
| Maximum number of tasks per project | 16,000 | 1,364 | 2,000 | 280 | 2,000 | 1,200 in DOS, Limited by RAM | Limited by RAM |
| | | | | | | 2,800 in EMS, | |
| | | | | | | 27,000 in OS/2 | |
| Maximum number of tasks overall | 16,000 | 1,364 | Limited by RAM | Limited by RAM | 2,000 | 32,000 | Limited by RAM |
| TASK DURATIONS | | | | | | | |
| Minutes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Hours | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

—Editor's Choice —Yes —No
N/A—Not applicable, product does not have this feature

CONTINUES

| | InstaPlan 5000 | Micro Planner for Windows | Project Scheduler 4 | Harvard Project Manager | Microsoft Project for Windows | Super Project Expert | Time Line |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TASK DURATIONS | | | | | | | |
| Days | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Weeks | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Months | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Years | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Schedule rules: | | | | | | | |
| As soon as possible | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| As late as possible | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Fixed date | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Task priorities | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| MODELING | | | | | | | |
| Start to finish | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Finish to start | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Start to start | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Finish to finish | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Lags between tasks | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Negative lag (lead time) | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Dependencies: | | | | | | | |
| Set on Gantt chart | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Set on PERT chart | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Show all in current task | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| RESOURCE MANAGEMENT | | | | | | | |
| Maximum number of resources per project | 16,000 | 26 | 500 | 200 | 2,000 | Unlimited | 300 |
| Maximum number of resources per task | 16,000 | 20 | Unlimited | 200 | 20 | Unlimited | 24 |
| Resource-driven scheduling | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Cross-project resource leveling | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Resource calendar | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Resource smoothing | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Cost codes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| TRACKING FEATURES | | | | | | | |
| Baseline comparison (time) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Baseline comparison (cost) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Percent complete (time) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Percent complete (cost) | Reports only | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | (calculated) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Percent complete (work) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Earned-value analysis | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Estimates of end date | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Estimates of end cost | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| REPORTS | | | | | | | |
| Cross-tab reports | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Variance reports | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Number of graphic reports | 4 | 3 | 4 | 10 | 3 | 5 | 4 |
| Number of data reports | 4 | 7 | 9 | 14 | 18 | 22 | 10 |
| Status report for each worker by task | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Spacing control | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | (Notes only) | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Margin control | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | (Notes only) | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Visible page breaks before printing | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Adjustable page breaks | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Font control | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mixed fonts | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Customizable legend | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| FILE IMPORT/EXPORT | | | | | | | |
| ASCII | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> |
| .DBF | <input type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> |
| .XLS | <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> |
| .WK1 | <input type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/> |
| HELP | | | | | | | |
| Context-sensitive help | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| On-line tutorial | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Number of undos | 1 | 1 | 1 | None | 1 | None | 999 |

—Editor's Choice —Yes —No

ENDS

Planification de la gestion de l'équipement et les ressources en capital

Introduction

L'équipement et les approvisionnements constituent un investissement important. Parfois, ils représentent plus de 25 % du budget total du projet. Un équipement inapproprié ou défectueux peut entraîner des retards dans les activités du projet et nuire à la qualité des services offerts; pendant la planification du projet, il faut porter une attention particulière au choix et à l'acquisition de l'équipement adéquat. En outre, il faut bien étudier la gestion du gros équipement. Pour ce faire, il faut choisir l'équipement avec soin et mettre en place un programme efficace d'entretien préventif.

Le CRDI ne s'occupe pas du choix, de l'achat, de l'installation ou de l'entretien de l'équipement. Les bénéficiaires doivent gérer tout le gros équipement nécessaire à leurs projets. Les chefs de projet peuvent choisir l'équipement voulu. Ce choix doit être fondé sur la rapidité, la pertinence et le contexte.

La capacité de commander, d'installer, d'exploiter et d'entretenir l'équipement est importante pour la constitution d'une capacité institutionnelle. Si la responsabilité à l'égard de l'équipement et des ressources en capital est laissée à un organisme externe, le bénéficiaire perdra un contact "direct" précieux avec le mécanisme d'exécution et les méthodologies du projet.

Ainsi, même si le CRDI administre parfois certains éléments de projet, notamment l'achat d'équipement, il n'offre son aide qu'à la demande du bénéficiaire. Ces demandes au CRDI découlent souvent de la

difficulté d'obtenir des devises étrangères. Le Centre doit alors recevoir des instructions claires.

Sélection et achat

Voici quelques facteurs dont il faut tenir compte dans la sélection de l'équipement.

Caractéristiques techniques

L'équipement doit remplir des tâches précises dans la réalisation des objectifs du projet. Ces tâches sont clairement définies dans le résumé du projet. L'accent n'est pas mis sur l'équipement, mais sur l'extrait. Par conséquent, il est important de bien préciser, concernant chaque pièce d'équipement, la méthodologie à suivre et les résultats escomptés. Il est donc important d'envisager l'emploi de l'équipement dans le contexte du milieu social. Par exemple, l'emploi efficace des micro-ordinateurs dépend du logiciel et de ses applications. Il faut donc choisir le logiciel avant l'équipement, compte tenu de la compatibilité avec l'équipement utilisé par

l'institution-hôte ainsi que par les organismes nationaux et régionaux.

Coûts

Le coût de l'équipement ne représente qu'un des facteurs dont il faut tenir compte au moment de l'achat. Le coût total comprend :

- acquisition;
- installation (y compris les fils);
- entretien;
- coût de production;
- coût des approvisionnements;
- formation;
- frais opérationnels (salaires, etc.).

Autres facteurs

Les frais de réparation sont difficiles à estimer, mais si l'établissement conclut un marché de services, il peut préparer un budget précis de réparation et d'entretien.

A l'achat de l'équipement, il faut tenir compte d'autres facteurs.

- approvisionnement local;
- durée utile (des pièces et de l'unité d'équipement);
- facilité d'utilisation (exigences en matière de formation et d'exploitation);
- désuétude;
- disponibilité des pièces et du service d'entretien;
- capacité de l'équipement;
- fiabilité de l'équipement.

Standardisation

A l'achat de plusieurs pièces d'équipement, il est souvent préférable de traiter avec un seul fabricant. L'absence d'uniformité peut entraîner des coûts supplémentaires (fardeau administratif et formation). Il faut le plus possible acheter un équipement semblable à celui dont on dispose actuellement.

La mise en commun des ressources permet d'obtenir la standardisation au niveau national. Ce facteur est important lorsqu'il n'y a pas de concessionnaire local. Les institutions nationales peuvent alors mettre en commun les pièces de rechange et la formation, et ainsi réduire les coûts d'entretien.

Entretien préventif

L'entretien préventif est nécessaire pour empêcher la détérioration de l'équipement et réduire le nombre de pannes. Toutefois, un bon programme d'entretien doit être bien géré.

Le maintien de l'inventaire de pièces de rechange exige une approche systématique. Il est évident que l'ampoule d'un lecteur-imprimeur de microfiches brûlera éventuellement; toutefois, il faut en prévoir le remplacement. La panne d'un moteur ou l'usure finale d'un roulement à billes est moins évidente; l'importance de l'inventaire varie selon le coût, le délai et la fréquence de remplacement des pièces.

Lorsqu'il n'y a pas de distributeur ou de fournisseur local, la meilleure solution consiste à conserver une réserve de pièces de rechange courantes et d'élaborer, au moment de l'achat de l'équipement, un plan d'action pour obtenir les pièces de rechange.

Il est possible aussi de former un technicien local. A tout le moins, le personnel doit connaître les procédures adéquates d'entretien. Si l'équipement est utilisé correctement et entretenu adéquatement, il tombera en panne moins souvent.

Réparations

Lorsque l'équipement tombe en panne, il est réparé suivant la procédure suivante :

- cerner le problème;
- découvrir et enlever la pièce détériorée;
- trouver un fournisseur;
- commander;
- remplacer;
- installer correctement.

Dépannage

En cas de problème majeur, il peut être nécessaire d'obtenir l'aide de spécialistes. Il faut faire une recherche attentive dans le pays avant de chercher cette aide à l'étranger. On peut s'adresser au bureau national de normalisation, aux professeurs et étudiants universitaires en électronique ou en mécanique, enfin, aux techniciens d'autres institutions scientifiques. Lorsqu'il s'agit de micro-ordinateurs, par exemple, on peut demander conseil à un groupe d'utilisateurs locaux.

De nombreux projets utilisent de l'équipement qui a été donné à l'institution sans plan de réparation et d'entretien. Si cet équipement est toujours utile, il faut l'examiner pour savoir s'il peut être remis en service et utilisé dans le cadre du projet.

Conclusion

Un bon plan de gestion du gros équipement comprend les étapes suivantes :

- ° vérifier si l'équipement est adapté aux extrants du projet;
- ° tenter d'acquérir les ressources sur place;
- ° conclure des marchés d'entretien lorsque possible;
- ° dispenser la formation sur le fonctionnement de l'équipement;
- ° fournir une formation en réparation et entretien.

La Division des sciences de l'information comprend que, pour réaliser les objectifs de projets, il faut un équipement fiable. A cet égard, en octobre 1988, a eu lieu un atelier de formation sur l'entretien et le fonctionnement de l'équipement de microfilmage. Il serait possible d'élaborer d'autres séances de formation sur la réparation et l'entretien de l'équipement.

SECTION IV

VIABILITÉ DU PROJET

La viabilité soutenue du projet

L'expression " viabilité soutenue du projet " désigne la continuité des activités qui seront mises en oeuvre pour fournir les services prévus au groupe des utilisateurs. Quelle que soit sa nature, il est normal de s'attendre que le projet aura une durée au moins comparable à celle qui sera nécessaire pour fournir les produits et services.

La viabilité soutenue des projets d'information dépend, en dernière analyse, des facteurs suivants, qui devront donc dès lors être pris en considération.

1. On doit être convaincu, au sein de l'organisation mère, que l'information constitue un actif valable, qui peut être utilisé de multiples façons – pour faciliter le processus de prise de décision, pour fournir des solutions de rechange dans le cours du processus de résolution des problèmes, pour atténuer le degré d'incertitude, etc.
2. La gestion de l'organisation mère doit apporter de l'aide, financière ou autre.
3. On doit être conscient du fait que l'objectif principal de tout projet d'information est de desservir les utilisateurs tant réels qu'éventuels; c'est donc dire qu'un parti-pris en faveur de l'utilisateur présidera à la conception et à la planification des produits et services.
4. Les produits et services doivent être conçus de façon à refléter les besoins de l'utilisateur, qui auront été définis de façon continue; une telle démarche exige que les utilisateurs aient été, au préalable, reconnus et regroupés adéquatement

en segments, ce qui permettra de faire en sorte que les produits et services correspondent aux besoins propres de chaque segment; il faut en outre avoir une interaction constante avec les utilisateurs.

5. La commercialisation et la promotion des produits et services doivent s'effectuer efficacement, afin de les faire bien connaître et d'encourager les utilisateurs à y avoir recours.
6. Pour que la prestation de services fonctionne efficacement, il est essentiel que la planification, la mise en oeuvre et l'exécution du projet s'effectuent suivant les principes d'une saine gestion.
7. Le partage des ressources et la collaboration aux échelons national et international demeurent essentiels si l'on veut que le transfert de l'information s'effectue efficacement, et que l'information soit effectivement accessible.
8. Les attitudes autonomistes qui incitent les gens à tirer le meilleur parti des ressources dont ils disposent et à faire usage de leur sens de l'innovation tendent à accroître leur confiance en soi, à leur donner un meilleur moral et à rendre leur prestation des services plus efficace.

Les sections qui suivent fournissent une analyse plus élaborée de certains aspects de la notion de viabilité soutenue.

Établissement de réseaux et jumelage entre les chefs de projet d'information scientifique et technologique

On conçoit que les projets financés par le CRDI regroupent de nombreuses compétences. De temps à autre, nous avons pu faire appel à ce groupe de spécialistes pour aider d'autres projets. Afin de renforcer cette capacité d'autonomie, une partie importante de la réunion a porté sur l'établissement de réseaux et le jumelage. Parmi les 26 chefs de projet en IST, trois catégories de réseaux étaient encouragées : les contacts officieux, les liens participatifs et les liens officiels par l'intermédiaire du "jumelage" (voir figure 1).

Contacts officieux

Pendant toute la semaine, les participants ont été encouragés à établir des contacts officieux. Ces derniers sont survenus en classe, pendant les repas et lors de réunions et de discussions informelles. Le CRDI a tenté d'encourager d'abord ces contacts par la disposition des places, en cherchant à rapprocher les personnes ayant des intérêts, problèmes ou projets semblables. Ensuite, au milieu de la semaine, le CRDI a abandonné la disposition officielle des places pour permettre aux chefs de projet de s'asseoir où ils le voulaient, pour laisser se dérouler le choix naturel de contacts officieux.

Ces derniers sont une importante source d'information; on les appelle l'"université invisible". La réunion de chefs de projet visait à donner l'occasion aux participants d'établir leur université invisible au moyen de contacts officieux, en espérant que ceux-ci seraient maintenus par des échanges de correspondance et, peut-être des visites.

Dans le cadre de ces contacts officieux, on a notamment proposé la création d'un bulletin du Groupe IST afin :

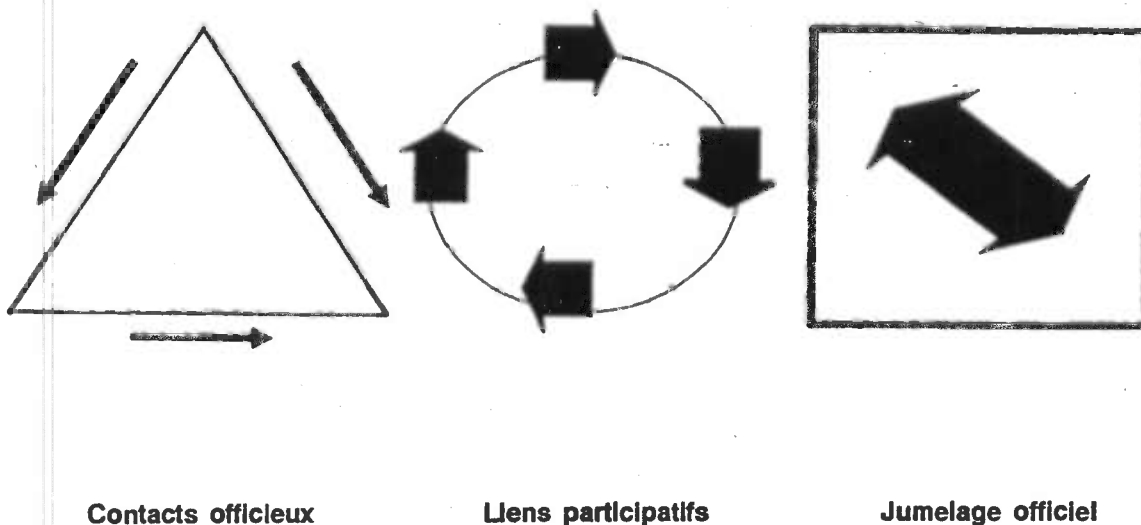
- ° de renseigner sur le matériel et les logiciels;
- ° de fournir des renseignements sur les possibilités de formation;
- ° d'introduire des produits nouveaux;
- ° de faire la lumière sur des études de cas d'IST;
- ° d'annoncer des réunions prochaines;
- ° d'introduire de nouvelles publications et produits IST.

Figure 1. Établir des contacts officieux

Jumelage

- **Objectif** : utiliser la réunion pour établir de nouveaux contacts professionnels.
- **Organisation** : prendre les noms et adresses, échanger les cartes d'affaires. Prendre le temps qu'il faut.
- **Promotion** active de vos services.
- **Formulation de vos problèmes**/augmenter votre "visibilité". Vous pouvez écouter les autres et faire des comparaisons.
- **Établissement du premier contact**. Ouvrez la conversation de façon positive. Cherchez à en connaître le plus possible sur votre collègue et vous trouverez un partenaire intéressé.
- **Mise à profit** de vos contacts "Connaissez-vous quelqu'un qui pourrait...?" ou "Savez-vous où je pourrais trouver...?"
- **Maintien du contact** en écrivant régulièrement des lettres et en échangeant des renseignements et des articles pertinents.
- **Remerciements** à ceux qui vous ont aidé afin de renforcer les liens.
- **Échange** de renseignements avec d'autres. Encouragez vos collègues à échanger des renseignements et des services.

Fig. 2



- ° Publier des nouvelles d'Afrique, d'Asie, des Caraïbes et de l'Amérique latine dans le domaine de la gestion de l'information.

Liens participatifs

Le CRDI a en outre tenté d'encourager la création d'un plus grand nombre de réseaux officiels et d'associations directes entre des projets ayant des objectifs semblables mais qui sont :

- ° situés dans des régions ou pays différents;
- ° à des étapes différentes de développement;
- ° capables d'aider d'autres projets grâce à des ressources compétentes, à une bonne méthodologie, à un personnel qualifié ou à d'excellents extraits de projet.

Processus

En fonction des critères qui précèdent, les responsables de programme prennent les décisions initiales concernant le jumelage des projets. Lorsque les chefs de projet se rencontrent pour la première fois, ils suivent un processus d'entrevues structurées (chacun donne une entrevue à son partenaire) qui vise à les aider à en connaître le plus possible sur le projet de leurs partenaires, notamment :

- ° objectifs du projet;
- ° processus de planification;
- ° méthodologie;
- ° ressources affectées aux objectifs;
- ° problèmes survenus.

Après les entrevues structurées, les participants connaissent bien le projet de leur partenaire, ainsi que les différences et les similitudes avec le leur. Ils doivent ensuite préparer un plan d'action à l'aide des lignes de conduite énoncées à la figure 2.

Réunions sectorielles

On a encouragé les relations plus officielles pendant les réunions sectorielles. Le programme IST comprend quatre sous-programmes :

- ° Agriculture
- ° Industrie, technologie et logement
- ° Sciences de la terre et océanographie
- ° Systèmes d'information scientifique et technologique

Comme les participants à la réunion représentaient des projets d'information appuyés par le CRDI dans ces domaines, les réunions sectorielles ont regroupé tous les projets administrés dans le cadre d'un sous-programme.

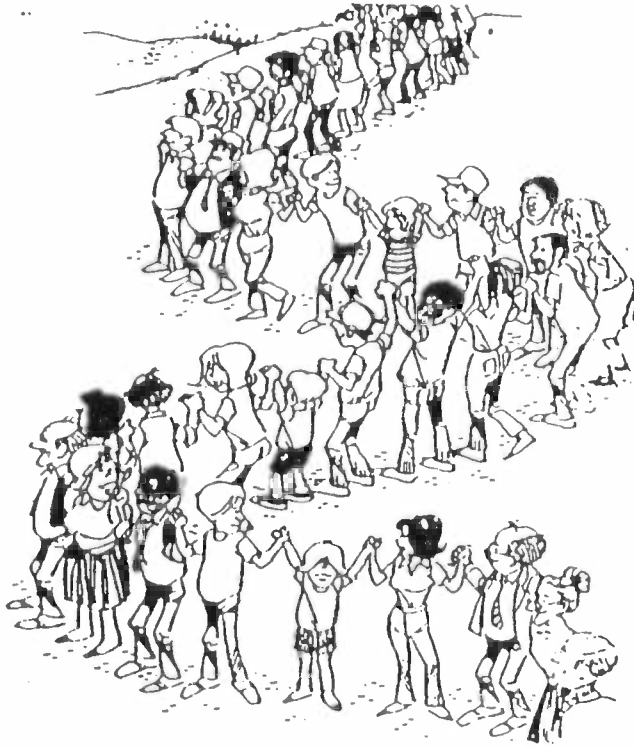
Les trois agents de programme ont assuré la direction et les participants ont eu la possibilité :

- ° d'échanger des renseignements;
- ° de découvrir les similitudes entre leurs programmes;
- ° de discuter de problèmes communs.

On cherchait à susciter la création de réseaux officiels ou officieux. Un réseau réussi est toujours fondé sur de bons principes structurels. L'agent de programme de chaque secteur tente de respecter ces principes, c'est-à-dire :

- ° d'orienter les participants sur des questions d'intérêt commun;
- ° d'aider les membres à reconnaître la nécessité d'échanger des renseignements;
- ° d'encourager les participants à contribuer afin de pouvoir profiter eux-mêmes des renseignements fournis par les autres;
- ° d'encourager chaque chef de projet à participer;
- ° d'encourager les autres à partager leurs compétences.

Fig. 3 Expérience pratique



Expérience pratique

Nous n'aurions jamais pu nous rendre sur la lune sans un sentiment d'interdépendance; nous n'aurions jamais pu éliminer la fièvre typhoïde, la petite vérole et la polio sans un effort coopératif. Nous devenons de plus en plus interdépendants, non seulement au sein de notre pays, mais partout dans le monde. L'entraide est une source de force lorsque vous savez qu'un collègue fait un travail semblable ailleurs. Voilà la signification du "jumelage"; vous devez constituer votre propre réseau professionnel.

Figure 4. Lignes de conduite en matière de préparation des plans d'action de jumelage

Préparation d'un plan d'action de jumelage

- 1. Préparer un plan d'action pour aider les responsables :**
 - individuellement;
 - par la coopération institutionnelle;
 - par les réseaux;
 - par la coopération sud-sud;
 - par les échanges de renseignements.

- 2. Cerner les forces et les faiblesses de chaque projet.**
 - Quelles ont été vos réussites?
 - Avez-vous besoin d'aide?

- 3. Découvrir les problèmes.**
 - problèmes de gestion particuliers;
 - problèmes de projet;
 - problèmes mutuels;
 - problèmes institutionnels;
 - domaines d'intérêt communs.

- 4. Proposer des solutions.**
 - partager des expériences;
 - utiliser des expériences particulières pour concevoir une solution nouvelle ou unique.

- 5. Examiner des questions.**
 - établir des groupes de travail plus efficaces;
 - gérer votre temps plus efficacement;
 - respecter les calendriers et les spécifications;
 - résoudre les problèmes techniques;
 - satisfaire les besoins et les priorités de formation;
 - établir des réseaux, échanger des renseignements et obtenir la coopération sud/sud.

Quelques plans d'action de jumelage

Voici deux exemples de plan d'action élaborés au cours de l'exercice de jumelage.

1. Groupe des sciences de la terre et océanographie

Les membres du Groupe se sont rencontrés pour connaître leurs intérêts mutuels et connaître les secteurs de projets pour lesquels ils pourraient s'aider mutuellement. Trois questions principales ont été envisagées dans le cadre des plans d'action.

Question n° 1

Comment accroître l'utilité des expériences et des extrants du projet, non seulement localement mais aussi au plan international.

Plan d'action

- ° Échange de renseignements - RIC, SEAWIC et INFIS ont accepté de s'aider l'un l'autre à acquérir la documentation pertinente à leurs besoins précis (p. ex. rotin, aquaculture).
- ° Échange de listes d'accession, de rapports de projet et autres ressources institutionnelles entre les projets de pêche (INFIS, FIMIS, SEAWIC et système d'information sur les pêches intérieures).
- ° FIMIS examinera la possibilité de recourir au courrier électronique (Science-net) pour l'échange de renseignements sur les projets de pêche. On propose que les autres projets envisagent une participation.
- ° L'ADAP fournira des feuilles d'intrant des données à SEAWIC.

Question n° 2

Comment accroître l'efficacité de la diffusion de l'IST en appui mutuel.

Plan d'action

- ° Chaque membre du Groupe accepte d'être une personne-ressource et d'agir comme point de référence pour l'information demandée à son pays.

Question n° 3

Améliorer les compétences professionnelles de ceux qui sont chargés de traiter et de gérer l'information.

Plan d'action

- ° Explorer les possibilités de dispenser des cours de formation précise, dans le pays ou au niveau régional. La formation pourrait porter sur les demandes suivantes :
- ° Sciences de l'information et gestion de bibliothèques;
- ° Gestion informatique pour analystes et programmeurs de système;
- ° Conception et planification de projets, gestion et évaluation du personnel.

2. Jumelage de deux projets d'information sur les pêches :

Système d'information sur les pêches intérieures (Chili) et Système d'information sur la gestion des pêches (Trinité et Tobago)

Objectif

L'exercice de jumelage visait à établir des contacts officiels et définis entre deux projets pour permettre à chacun d'apprendre de l'expérience et du développement de l'autre et de l'institution chargée de l'exécuter.

Justification

Les deux projets portaient sur le même problème sectoriel au Chili et à Trinité et Tobago, celui d'assurer un système de soutien de décisions prises par le gouvernement central pour surveiller et analyser l'évolution des pêches, d'une façon rationnelle et efficace, et sans retard, pour l'avantage ultime des collectivités de pêcheurs.

Les deux projets amélioreront les capacités de gestion des pêches maritimes de leurs institutions respectives et élaboreront des systèmes au moyen d'une série d'activités semblables. Les projets mettent en commun les procédures, enquêtes, renseignements et révisions. Ils généreront des produits et une conception des systèmes globaux similaires.

Établir la communication

Les deux institutions d'exécution (Instituto de Fomento Pesquero, Chili et Division des pêches, ministère de l'Agriculture, Trinité) seront reliées électroniquement par le réseau de courrier électronique SCIENCE.NET. Celui-ci donne accès à de nombreux noyaux d'institutions internationales qui peuvent appuyer des activités des projets; ainsi, l'ICLARM, Université de Miami, l'IAMSLIC, ainsi que le CRDI (Ottawa), peuvent faciliter le contrôle, ainsi que l'accès et l'extraction des renseignements. On portera une attention particulière aux documents/renseignements de base qui traitent de la conception du système.

Par des contacts personnels (téléphoniques et postaux), les progrès des activités des projets seront contrôlés régulièrement et les expériences seront

partagées. Les liens institutionnels de chaque organisation apporteront une force complémentaire (p. ex. les contacts de l'IFOP en Amérique latine et dans le Pacifique, ainsi que les contacts de la Division des pêches dans les Caraïbes et dans le Centre ouest de l'Atlantique. De cette façon, on peut accéder aux ressources d'information continentales de l'Amérique du Nord, du Centre et du Sud.

Échanges de renseignements

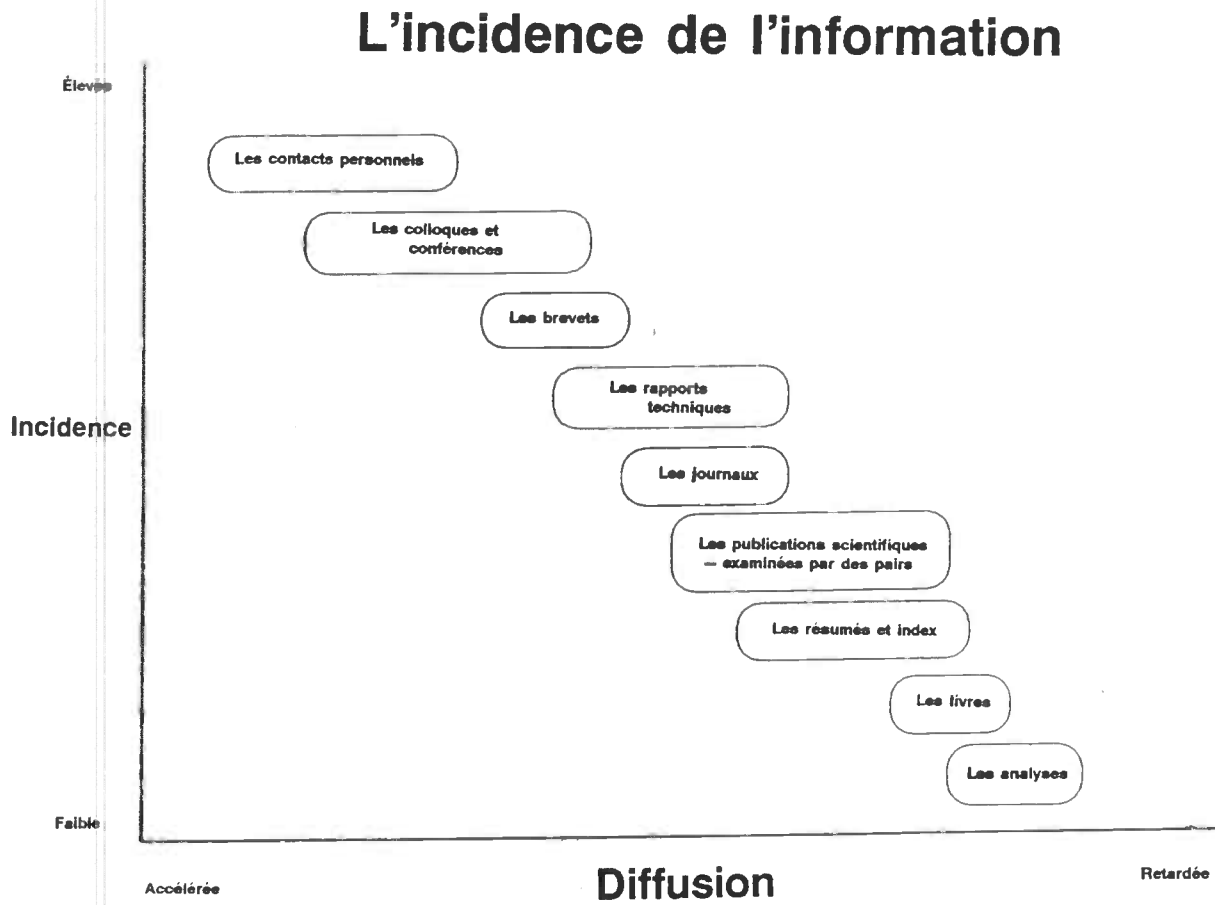
De façon régulière et continue, il y aura des échanges de sources d'information alimentant chaque projet, notamment les listes d'accèsion aux bibliothèques de chaque institution, les recherches documentaires, les listes de logiciels (commerciaux et particuliers), ainsi que les références accumulées de chaque institution concernant la conception des systèmes et la gestion des pêches maritimes.

On échangera les produits de chaque projet, notamment les formules utilisées, les manuels produits, ainsi que la documentation de promotion, les rapports des déplacements des études, les présentations des rapports préparés par le personnel de l'analyse des systèmes et du projet, ainsi que les programmes informatiques conçus pour saisir, valider, organiser et analyser les données, ainsi que pour produire des rapports.

Rédigé par :
H. Robotham V.
B. Fabres

Figure 5

L'incidence de l'information



LIVRAISON DES EXTRANTS DU PROJET

LE CONCEPT DES RESSOURCES EN INFORMATION

On définit l'information comme étant des idées, des connaissances ou quelque chose qui peut être communiqué et qui peut informer. L'information est assemblée, emmagasinée, traitée, analysée et diffusée par diverses méthodes et moyens. En gros, un projet d'information a comme objectif étendu d'assurer un accès général et efficient à l'information pour une collectivité d'utilisateurs bien définie.

Les extrants des projets sont les produits ou résultats destinés à l'utilisateur. Le degré de réalisation des objectifs du projet d'information équivaut à la mesure dans laquelle les extrants satisfont aux besoins des utilisateurs. Aux fins de ce document, le concept d'extrait n'est pas restreint aux extrants matériels, mais englobe un vaste éventail de ressources en information. Parmi celles-ci se trouvent les sources d'information (c.-à-d. collections), ainsi que les méthodes, moyens et systèmes de traitement de l'information. On doit réaliser que le fait d'obtenir l'information juste au bon moment, sous la forme voulue et à un coût acceptable, est fonction des capacités de la base de ressources en information. Les extrants typiques

de projets d'information sont énumérés à la figure 1.

Constitution des ressources en information

La constitution des ressources en information commence par une bonne compréhension du contexte dans lequel le projet est exécuté. Ce contexte détermine le choix des ressources à constituer et des méthodes à employer pour ce faire. Ainsi, le processus de constitution des ressources d'information se déroule comme suit :

- ° comprendre l'institution-mère, son mandat et sa mission, ses buts et objectifs, ses priorités et ressources, ainsi que le contexte socio-économique, culturel et politique dans lequel elle évolue;
- ° comprendre les programmes et activités de l'institution-mère;

Figure 1. Exemples d'extrants de projets d'information

Sources d'information

- Listes d'accès, tables des matières, etc.
- Bibliographies
- Répertoires d'institutions, d'experts, d'équipements, de ressources, etc.
- Base de données bibliographiques, numériques et factuelles
- Documentation supplémentaire, feuillets d'information, etc.
- Films, diapositives, bandes audio et vidéo
- Revues de la documentation
- Cartes
- Microfiches, films
- Nouvelles, annonces
- Bulletins, revues et livres
- Procès-verbaux
- Rapports sur les tendances
- Revues de l'actualité

Services d'information

- Analyse
- Conscientisation, y compris diffusion sélective de l'information
- Production de documents
- Présentation initiale et ultérieure
- Conseils professionnels
- Questions et réponses
- Renvois
- Formation
- Traduction

Systèmes d'information

- Systèmes bibliographiques et systèmes de données
- Réseaux nationaux, régionaux et internationaux
- Logiciels

- cerner les groupes cibles ou groupes d'utilisateurs;
- analyser les besoins en information du groupe cible (contenu et médias à utiliser);
- répertorier les ressources en information disponibles, à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution, afin de cerner les besoins non comblés.

L'étape suivante du processus de constitution des ressources consiste à déterminer et à analyser les besoins des utilisateurs. La principale cause de sous-utilisation des extraits de projets est que le contenu et les moyens d'information ne correspondent pas aux besoins des utilisateurs. Ces exigences/besoins sont généralement déterminés/influencés par des facteurs organisationnels, motivationnels et psychologiques touchant l'utilisateur, ainsi que d'autres facteurs comme la recherche, la quantité d'information déjà disponible, enfin, le taux de développement ayant lieu dans un domaine précis (p. ex., le taux de production des renseignements nouveaux. Ainsi, la conception des extraits du projet doit commencer par une analyse des besoins des utilisateurs. On peut comprendre cette analyse en répondant à six grandes questions, c'est-à-dire :

- Qui sont les utilisateurs de l'information?
- Quelle information utilisent-ils?
- Pourquoi l'utilisent-ils?
- Où utilisent-ils l'information?
- Quand utilisent-ils l'information?
- Comment utilisent-ils l'information?

Les réponses à ces questions aideront à déterminer le contenu et les moyens d'information pertinents à utiliser. De plus, la nature et les caractéristiques de chaque extrait doivent être comprises et établies. Par exemple, des rapports analytiques seraient appropriés pour les décideurs qui doivent être renseignés sur les tendances actuelles. Des feuillets d'information pratique seraient utiles pour des travailleurs qui doivent faire des démonstrations efficaces sur le terrain. Les révisions de la

documentation spécialisée seraient appréciées par les scientifiques qui doivent concevoir un nouveau projet de recherche.

Conception des extraits du projet

Les bons extraits de projet qui comblent les besoins des utilisateurs ont un degré élevé de qualité et d'utilité dont les facteurs principaux sont illustrés à la figure 2.

Figure 2 Facteurs influant sur la qualité et l'utilité

| | |
|-------------|--|
| Précision | Accessibilité, intellectuelle et matérielle |
| Intégralité | Adaptabilité Coût acceptable/ rentabilité |
| Crédibilité | Facilité d'examen |
| Modernité | Facilité "d'utilisation |
| Pertinence | Reproductibilité |
| Fiabilité | Stabilité et durabilité |
| Validité | Choix Respect des délais |

Exemple : Le bulletin

Dans les paragraphes qui suivent, on utilise un bulletin comme exemple d'application de certains éléments décrits dans ce chapitre.

La force du bulletin découle de sa simplicité de conception, de présentation et de rédaction. Il est bref, facile à produire et à lire, enfin, il donne des renseignements opportuns aux groupes cibles. Dans la conception des bulletins, il faut tenir compte des facteurs suivants :

- nature du domaine;
- objet du message (enseigner, informer, annoncer, promouvoir);
- caractéristiques des utilisateurs;

Ces facteurs déterminent :

- ° la fréquence;
- ° la taille;
- ° le contenu qui doit être précis, à jour, pertinent et choisi;
- ° la présentation et la disposition qui doivent être simples, claires, attrayantes et faciles à lire.

Le résultat sera un produit d'information simple, relativement bref et compact qui donne des éléments de nouvelles à jour et pertinents afin d'attirer et de retenir l'attention des lecteurs pour communiquer le message.

Conclusion

Les extraits du projet doivent être conçus pour satisfaire aux besoins actuels et futurs. Afin de maintenir la qualité et l'utilité des extraits du projet, le chef doit continuellement évaluer la rétroaction et cerner les secteurs pouvant être améliorés, les forces et les faiblesses, ainsi que les avantages relatifs d'extraits précis sur d'autres ressources en information. Ce faisant, il doit tenir compte des éléments qui sont sujets à changement, comme les besoins des utilisateurs, le contexte dans lequel l'institution-mère fonctionne, enfin, les buts, objectifs et ressources des institutions.

Souvenons-nous que le chef de projet est responsable de la qualité des extraits; ces derniers déterminent le degré de réussite du projet à atteindre ses objectifs.

Promotion des extrants du projet

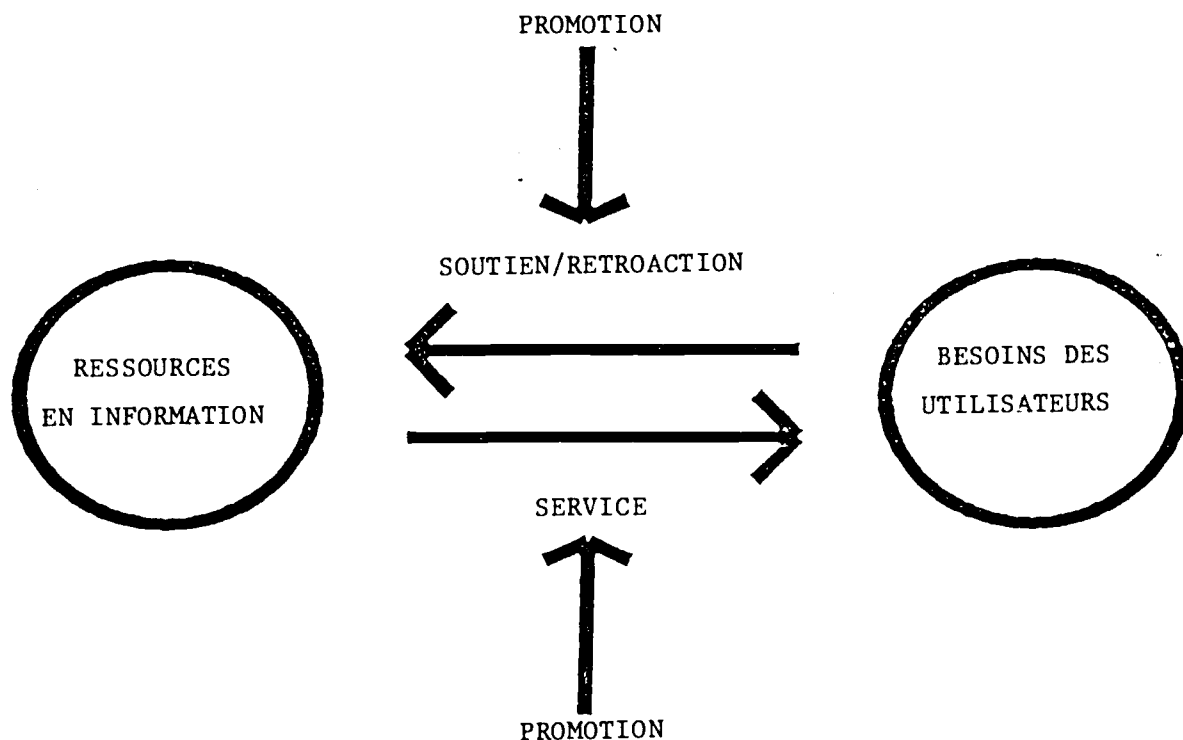
Le principal but de la plupart des projets en sciences de l'information est de fournir et de diffuser de l'information à une collectivité définie d'utilisateurs. C'est-à-dire, l'information est assemblée, organisée, analysée et présentée pour un usage précis. La réalisation des buts du projet est reliée directement à la mesure dans laquelle les extrants satisfont aux besoins précis des utilisateurs.

Même si la plupart des chefs de projet estiment que leurs extrants comblent les besoins des utilisateurs, il semble que l'utilisation des extrants pourrait être améliorée.

Élaboration d'une stratégie de promotion

On peut définir la promotion comme étant une activité planifiée afin de cerner, d'attirer, de servir et

Fig. 1. Promotion des services d'information



d'obtenir le soutien de groupes d'utilisateurs de façon à soutenir les buts et objectifs du projet d'information et de l'institution-mère.

Une promotion réussie nécessite une stratégie bien formulée. L'élaboration de la stratégie doit comprendre les étapes suivantes :

1. Collecte de renseignements

Une information fiable et à jour est essentielle au lancement d'un programme de promotion. L'information doit être recueillie sur les caractéristiques des utilisateurs actuels et possibles, la pertinence des sources d'information, les besoins non comblés actuellement, le contexte, les priorités, et les ressources existantes des institutions, la capacité du personnel, etc.

2. Choix d'un groupe cible

Il est important d'avoir une description précise et une bonne compréhension des utilisateurs actuels et possibles. La conception des extrants et le choix des méthodes de promotion varient selon la cible.

3. Conception et élaboration des extrants

Le processus de conception et d'élaboration des extrants de projet qui ont un niveau élevé de qualité et d'utilité fait l'objet du chapitre 13. Les méthodes de promotion seront inutiles si les extrants du projet n'ont pas la qualité et l'utilité qui satisfont aux exigences des utilisateurs

Figure 2. Qualité et utilité des extrants du projet

Qualité et utilité

1. Une qualité et une utilité améliorées encouragent l'emploi de l'information.
2. La négligence touchant la qualité et l'utilité équivaut à la perte du projet.
3. Un niveau élevé de qualité et d'utilité est un catalyseur puissant dans une stratégie concurrentielle réussie.
4. Ne faites la promotion que de ce que vous pouvez produire.

4. Promotion des extrants

Une bonne communication est vitale pour informer et renseigner les utilisateurs. Le choix de la stratégie de promotion et de communication doit tenir compte des facteurs socio-ethniques, du contexte institutionnel et, naturellement, du groupe cible.

5. Élaboration de relations solides avec l'utilisateur

Il faut élaborer et maintenir un réseau de soutien important dans toute l'institution et dans les groupes d'utilisateurs.

Encourager l'emploi de l'information

Les attentes de l'utilisateur déterminent la satisfaction de ces derniers face aux produits. Si les extrants du projet dépassent les attentes de l'utilisateur, celui-ci est satisfait. Dans le cas contraire, il est mécontent.

Atteindre et dépasser les attentes signifie fournir un service d'information qui est :

- Pertinent
- A jour
- Facilement accessible
- Facile d'utilisation
- D'abord facile
- Rassurant

Pour encourager l'utilisation des extrants du projet, il faut porter une attention spéciale à la présentation, c'est-à-dire :

- solution aux problèmes des utilisateurs;
- réponse équilibrée;
- approche professionnelle (discrétion et confidentialité);

- fiabilité;
- formation des utilisateurs;
- rétroaction des utilisateurs.

En outre, les extrants doivent faire plus que les sources d'information internes et offrir un service de référence et de collaboration avec les autres experts et sources d'information.

Communication

Les méthodes de communication écrites et verbales peuvent être utilisées pour promouvoir les services et les extrants d'information.

Voici des exemples de méthodes écrites de publicité :

- contributions à des bulletins et babillards afin d'atteindre le groupe cible;
- rapports sur des sujets spéciaux, rapports provisoires et annuels du projet;
- trousse d'information sur les services et produits offerts;
- contributions à des revues/publications professionnelles;
- annonces dans les journaux;
- expositions.

Voici des exemples de communications verbales permettant une promotion efficace des extrants :

- rencontrer le personnel ou les utilisateurs;
- tenir des séminaires ou des conférences (par exemple, séminaires d'orientation à l'intention des nouveaux employés ou destinés à fournir des renseignements aux groupes d'utilisateurs);

- ° organiser une visite des lieux comportant des démonstrations, des visites d'orientation, etc.;
- ° faire des présentations à des rencontres professionnelles;
- ° visiter les établissements utilisateurs;
- ° faire des annonces à la radio ou à la télévision.

Ces méthodes peuvent toutes être utilisées pour faire la promotion des extraits du projet; toutefois leur efficacité varie selon le milieu socio-ethnique et institutionnel, les caractéristiques du groupe cible et autres facteurs.

En conclusion, comme nous l'avons mentionné, la satisfaction est le facteur principal qui favorise l'utilisation de l'information. La promotion doit donc commencer par des extraits de qualité qui comblent les besoins des utilisateurs et qui dépassent même leurs attentes.

Autrement dit, la promotion doit porter seulement sur les extraits qui peuvent être fournis. La promotion d'un produit qui ne peut être livré détruit rapidement la crédibilité.

Figure 3. Promotion réussie

PILERS D'UNE STRATÉGIE DE PROMOTION

1. Connaissance du groupe cible
2. Connaissance du produit
3. Stratégie de promotion
4. Réseau de soutien

SECTION V

ÉVALUATION

Évaluation du projet

Feuille d'évaluation

La quatrième et dernière phase de notre processus de gestion de projet est l'Évaluation. On remarque que la feuille de travail n° 5 permet de faire une "évaluation globale", une "évaluation de mise en oeuvre", et, au verso, elle aborde les questions spéciales, soit les intérêts des principaux partenaires de votre projet. Examinons séparément chaque projet.

Évaluation globale

L'évaluation globale nous ramène au principe qu'un projet est conçu pour répondre à un problème qui est représenté par un "écart". Nous examinerons l'écart entre les prévisions et la situation actuelle, maintenant que le projet est terminé.

S'il n'y a pas d'"écart", la feuille de travail vous amène à des questions sur l'expérience tirée du projet.

Si l'"écart" existe toujours, la feuille de travail vous amène à des questions sur l'action ou le projet suivant.

Évaluation de mise en oeuvre

Cette évaluation porte simplement sur les coûts prévus, les coûts réels et sur tous les écarts importants par rapport au plan.

Questions spéciales sur l'évaluation

Le verso de la feuille de travail est conçu pour vous aider à faire l'évaluation au début du projet et non seulement à la fin de celui-ci. Planifiez l'évaluation et tentez d'en faire une partie utile du projet.

Cette méthode d'évaluation des projets suppose que les résultats seront analysés et pris en considération lors de la planification du projet suivant. Malheureusement, cette sorte d'évaluation est rare. La plupart des évaluations sont faites parce qu'elles sont exigées par l'organisme fournissant le financement.

Qu'est-ce qu'une bonne évaluation?

Une bonne évaluation nous donne des réponses utiles aux questions

FEUILLE #5

(L'évaluation vise à répondre aux questions importantes que les personnes clés peuvent se poser au sujet de votre projet. A la fin d'un projet, les principales questions porteront sur la résolution ou non du «problème»)

EVALUATION GÉNÉRALE

État final du projet _____ Date courante _____
 Où en sommes-nous maintenant? (à la fin du projet) _____
 Sur quelles données appuyez-vous la description ci-dessus? _____

ÉCART

OUI - est-il important? _____
 - vaut-il la peine qu'on s'y arrête? _____

NON - qu'avez-vous appris? _____
 - comment partagerez-vous avec les autres ce que vous avez appris? _____
 - comment utiliserez-vous ce que vous avez appris des autres projets? _____

Quel était le but ou l'état souhaité? _____ Date cible d'achèvement _____
 Où avions-nous prévu d'être? à ce moment? _____
 (lorsque nous avons commencé le projet?) (Voir la feuille #1) _____

MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION

Résumé des coûts prévus

| | | |
|----------------|-------|----------|
| étape un : | _____ | \$ _____ |
| étape deux : | _____ | \$ _____ |
| étape trois : | _____ | \$ _____ |
| étape quatre : | _____ | \$ _____ |
| étape cinq : | _____ | \$ _____ |
| étape six : | _____ | \$ _____ |

Résumé des coûts réels

| | | |
|----------------|-------|----------|
| étape un : | _____ | \$ _____ |
| étape deux : | _____ | \$ _____ |
| étape trois : | _____ | \$ _____ |
| étape quatre : | _____ | \$ _____ |
| étape cinq : | _____ | \$ _____ |
| étape six : | _____ | \$ _____ |

écarts par rapport au plan (examinez chaque écart important par rapport au plan. Pourquoi y a-t-il eu écart? Quelles répercussions ont-ils eues? Quelle leçon avez-vous tirée?)

ETAPE QUATRE : FEUILLE D'EVALUATION (suite)
 (Certains projets exigent de nouveaux domaines d'action. Les gens voudront savoir autre chose que si le projet a réussi à résoudre le problème ou si les coûts réels ont correspondu aux prévisions. Ces autres questions pourraient avoir plus d'importance. Par exemple : «A-t-on utilisé des ressources locales et, dans l'affirmative, quelle en a été la conséquence?», «Le projet a-t-il été géré localement et, dans l'affirmative, quel a été le résultat?». Si ce genre de questions ou d'autres va vous être posé, essayez d'y répondre au début plutôt qu'à la fin du projet. Cette feuille de travail vous aidera à planifier et à terminer une telle évaluation.)

----- PLANIFICATION EN VUE DE L'EVALUATION -----

----- PRESENTATION ET UTILISATION DES RESULTATS -----

| Question clé d'évaluation | Qui a posé cette question? | Que fera-t-on de la réponse? | De quelles données avons-nous besoin pour y répondre? | Qui recueillera les données et de quelle façon? | Quelles sont les données sur la question? | Quelle est la réponse à la question? | Quelles décisions découleront de la réponse à la question? |
|---------------------------|----------------------------|------------------------------|---|---|---|--------------------------------------|--|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | |

importantes touchant nos projets. Il y a quelques points très importants à examiner dans la déclaration qui précède.

"Nous ..." Nous sommes ceux qui ont le principal intérêt dans le projet, ce sont nos besoins qui doivent être comblés et nos questions auxquelles il faut trouver réponse.

"Réponses utiles ..." L'utilité est le critère principal. Est-ce que l'évaluation nous permet de prendre des décisions qui servent à maintenir ou à améliorer notre rendement?

"Questions importantes ..." Il y a des questions insignifiantes et il y a des questions importantes qui doivent être posées à propos de tout projet. Le temps d'évaluation est souvent limité; il faut donc concentrer l'attention sur les questions importantes.

Tout ce qui touche à l'évaluation est secondaire et vise à vous faire obtenir les réponses à ces questions.

Il est important que l'évaluation donne aux principaux investisseurs des réponses utiles à leurs questions importantes sur leurs projets. Il est moins important que l'évaluation suive la bonne méthodologie et soit défendable devant un groupe d'évaluateurs professionnels!

Il serait bien que les évaluations soient utiles pour les investisseurs et d'une méthodologie parfaite; mais il s'agit d'un idéal difficile à réaliser. Il est toujours possible de trouver des faiblesses dans la méthodologie. Concentrez votre énergie et vos efforts sur l'utilité. L'évaluation est-elle utile? Aidera-t-elle à mieux gérer les projets futurs?

A titre de responsable du projet, vous devez gérer le processus d'évaluation, même si celui-ci est accompli par le donneur. Lorsque le CRDI opte pour une évaluation, il est important que les investisseurs sachent que :

1. Ce sera à leurs questions sur le projet que l'on trouvera réponse, et non seulement à celles des évaluateurs externes ou du donneur.

2. Les réponses porteront sur les quelques questions vitales qui permettent aux investisseurs de prendre des décisions importantes pour l'avenir, et

non sur des questions insignifiantes, souvent sans conséquence.

Étapes d'exécution d'une évaluation

La gestion de l'évaluation comprend les étapes suivantes :

1. Cernez les principales questions que votre projet auxquelles vous voulez trouver réponse. Cette étape est fondamentale. Qu'est-ce que les autres principaux investisseurs et vous-mêmes voulez savoir que vous ne savez déjà?

Si les principales questions ne sont pas évidentes, rassemblez les investisseurs et demandez-leur de combler l'espace vide dans la phrase qui suit :

"Je veux savoir ... sur ce projet."

Laissez chacun inscrire plusieurs phrases. Recueillez les réponses et comparez-les. Choisissez les 6 à 8 questions les plus courantes et veillez à ce que l'évaluation fournisse des réponses à ces questions.

2. Choisissez les méthodes les plus rentables pour trouver les réponses à ces questions principales.

3. Trouvez les réponses.

4. Signalez les réponses à ceux qui ont un besoin réel de savoir (y compris, naturellement, les donneurs).

5. Utilisez les réponses pour prendre des décisions.

Le système d'évaluation du CRDI

Objet de l'évaluation

Au sein du CRDI, l'évaluation est surtout une évaluation rétrospective de la valeur et des répercussions d'un programme permanent ou d'un projet achevé.

Les constatations des évaluations sont communiquées au système de planification du Centre afin de faciliter et d'améliorer la prise de décisions au Centre. Par exemple, les renseignements d'évaluation peuvent servir à prendre des décisions sur le financement et à formuler des politiques.

Il y a trois raisons pour exécuter une évaluation : responsabilité, mémoire collective et prise de décisions future.

1. Responsabilité. La responsabilité peut être interne et externe.

La responsabilité interne est définie comme le degré de réalisation des objectifs du projet/programme compte tenu des ressources affectées.

La responsabilité externe est définie comme les rapports présentés au Parlement du Canada sur la façon dont le CRDI dépense les fonds qu'il reçoit chaque année du gouvernement du Canada.

2. Mémoire collective; il s'agit de fournir un résumé des événements qui peut faciliter les activités de planification et d'utilisation du suivi.

3. Prise de décisions future; elle est naturellement facilitée par l'information et l'analyse qui découlent d'une évaluation.

La figure 1. illustre le cycle de planification et d'évaluation du CRDI, ainsi que la façon dont les renseignements des évaluations sur les projets et les programmes du CRDI s'insèrent dans le processus global de prise de décisions du Centre.

Le CRDI effectue des évaluations à trois niveaux :

- Rapports d'achèvement de projet (RAP);
- Études d'évaluation et de politique;
- Examens approfondis de la division.

Les RAP

Ils constituent une synthèse des extraits du projet et sont préparés par les agents de programme, six mois après l'achèvement d'un projet.

Les RAP sont destinés à l'usage interne du CRDI et constituent un outil de planification utile lorsqu'ils sont bien faits. Avant la préparation du RAP, il y a six questions auxquelles il faut répondre; toutefois, chaque division peut adapter ces questions aux orientations et aux procédures des programmes.

Voici ces questions :

- Quels extraits ont été réalisés par le projet, et les activités et extraits du projet correspondent-ils aux objectifs et à la méthodologie?
- Le projet a-t-il entraîné la création d'une capacité scientifique (institutions, gestion ou personnes);
- Les extraits ont-ils été publiés ou diffusés?
- A-t-on appris des leçons qui permettront au CRDI d'élaborer de meilleurs projets à l'avenir ou d'améliorer ses politiques et pratiques?
- Quelles mesures de suivi, s'il y a lieu, sont nécessaires?
- Le projet en a-t-il valu la peine?

Études sur les évaluations et les politiques

Ces études sont de nature rétrospective, c'est-à-dire qu'elles portent sur les activités passées et même permanentes. Elles évaluent l'importance de ces activités par rapport aux objectifs ou aux besoins d'information. Ces études peuvent être effectuées par le personnel du Centre ou par des consultants externes. Elles peuvent porter sur les activités touchant un projet unique ou un groupe de projets au sein de programmes, de pays ou d'institutions. Ces études portent aussi sur des questions de politique qui ont des répercussions sur tout le Centre. En pratique, le nombre d'études

possibles dans cette catégorie est plus grand que les ressources disponibles pour les accomplir.

Les divisions sont chargées d'effectuer les évaluations sur les projets et les programmes. Le Bureau de données de la planification et de l'évaluation (BPÉ) concentre son attention sur les études portant sur les questions de politique touchant l'ensemble du Centre. Parfois le BPÉ collaborera avec la division pour effectuer des évaluations de programme et même de projet.

Compte tenu de la croissance du nombre de projets appuyés par le CRDI depuis quelques années, il est nécessaire que le Centre choisisse bien les projets, programmes ou questions à évaluer. Le personnel du Centre est donc encouragé à préparer des évaluations préparatoires avant d'engager des ressources dans une évaluation particulière.

Cadre des évaluations préliminaires

Ces évaluations doivent répondre aux questions suivantes :

- Client(s). A qui l'étude est-elle destinée?
- Objet de l'évaluation. Qu'est-ce que le client veut en faire?
- Questions d'évaluation. Quelles sont les principales questions à examiner?
- Renseignements nécessaires. De quelles données quantitatives et qualitatives a-t-on besoin pour traiter les questions principales?
- Méthodologie. Quelles approches peuvent être suivies dans la collecte des données?
- Ressources nécessaires. Quel pourrait être le coût global de l'étude (jours-personnes, frais quotidiens, frais de déplacement, etc.)? Quel est le délai de présentation du rapport final aux clients?
- Conclusion. Faut-il exécuter une étude officielle? Quelle méthodologie et approche semble être la plus efficace?

Un exemplaire du rapport d'évaluation est soumis au BPÉ.

Examens approfondis de la division (EAD)

Cet examen porte sur l'analyse des activités passées de la Division et des intentions de celle-ci face à l'avenir. Cet examen a lieu à un intervalle de 4 à 5 ans pour permettre à la Division de faire des choix stratégiques délibérés concernant l'importance des ressources, les orientations des programmes et les catégories de soutien.

Un élément important de ce processus d'évaluation est la nécessité pour une division d'effectuer une évaluation de son rendement passé afin de planifier ses activités futures. Par exemple, la Division tente de déterminer si elle doit continuer de financer certaines activités, si un programme particulier correspond aux priorités nationales ou si une activité soulève des questions de politique intéressant le CRDI. On utilise abondamment tous genres de renseignements fournis par les responsables de projet, les chercheurs, etc.

Il est important de signaler que les RAP et les EAD diffèrent des études sur les évaluations et les politiques car elles sont des activités "fixes" au sein du système de planification et d'évaluation. Tous les projets doivent avoir un RAP, et toutes les divisions sont sujettes à un examen approfondi pendant un cycle normal. Par contre, les études sur les évaluations et les politiques sont entreprises selon les besoins.

Responsabilité du système d'évaluation du Centre

Le BPÉ est chargé de créer, de maintenir et d'améliorer le système d'évaluation du CRDI. Pour remplir cette mission, il doit :

- Promouvoir et coordonner le travail d'évaluation accompli ou parrainé par les divisions du programme.
- Effectuer des études lui-même.
- Agir comme source unique d'information. Il doit notamment choisir les études qui fourniront de renseignements à entrer dans la base de données d'évaluation du Centre (SIBPÉ).
- Servir de dépôt des rapports.

- Constituer une capacité d'évaluation dans les pays en développement à l'aide de consultants de PMD, lorsque c'est possible ou adéquat, et en organisant des ateliers et des colloques sur l'évaluation à l'intention d'évaluateurs du Tiers Monde.

Principes de fonctionnement des évaluations du CRDI

Les évaluations du CRDI respecteront les principes de base suivants :

- Axer les évaluations sur les besoins des utilisateurs.
- Minimiser les ressources affectées à l'évaluation postérieure à l'activité. Le Centre consacre plus de ressources aux évaluations antérieures que postérieures, et une option importante de ces dernières est effectuée au moyen de mécanismes "informels" comme des ateliers, des visites sur place et des réunions du personnel.
- Les évaluations évitent la confrontation. Le BPÉ ne propose pas, il répond aux demandes des divers niveaux de gestion.
- La "perspective" est plus importante que l'"objectivité". Comme, par définition, les valeurs ne peuvent être éliminées de l'évaluation, il est préférable d'exposer clairement le point de vue recherché et d'effectuer l'étude en conséquence.
- Le fait que des chercheurs de pays en développement effectuent des études d'évaluation contribue à la création d'une capacité autochtone d'évaluation de la recherche. En outre, comme le Centre cherche souvent délibérément l'opinion de représentants du Tiers Monde sur la valeur d'une activité de recherche, la participation de ressortissants de pays en développement aux études d'évaluation est doublement importante.

- La procédure d'évaluation est aussi importante que le produit.

Utilisation et diffusion des rapports d'évaluation

Afin d'améliorer l'utilisation des conclusions d'évaluation au sein du Centre, chez les institutions bénéficiaires et la population canadienne, le BPÉ a élaboré deux mécanismes, soit le système SIBPÉ et les résumés d'évaluation.

Le système SIBPÉ (Système d'information du Bureau de planification et d'évaluation) contient une base de données sur :

- les catégories d'évaluation;
- les objectifs d'évaluation;
- les principaux secteurs à examiner;
- les résumés et conclusions des évaluations;
- la méthodologie d'évaluation;
- les répercussions sur les programmes et les politiques.

Le SIBPÉ permet au personnel du CRDI d'accéder facilement aux conclusions d'évaluation de tout le Centre.

Les résumés d'évaluation visent à donner au grand public et au personnel du Centre un sommaire des résultats de l'étude.

Figure 1. Le cycle de planification et d'évaluation du CRDI

A. RENSEIGNEMENTS DE PLANIFICATION

La demande de ressources

- * Problèmes et besoins de développement.
- * Recherches sur les priorités de développement.
- * Conditions socio-économiques et politiques.

L'affectation des ressources à la recherche

- * Institutions et systèmes de recherche nationaux, régionaux et internationaux.
 - * Autres organismes donateurs.
- * La nature de la recherche affectée au processus de développement.
- * Évaluation et analyse de politique des programmes du Centre.

B. POLITIQUES

- * Fixer les buts, équilibre entre les objectifs.
- * Catégorie de réaction; appuyer quoi, qui et comment.
- * Distribution par division, pays, région, institution.
- * Durée du soutien.
- * Relations Canada/Tiers Monde.

C. RÉALISATION

- * Élaboration du projet et du programme.
- * Révision, approbation/rejet
- * Finance, administration.
- * Évaluation.
- * Suivi.

D. DÉCISIONS SUR L'AFFECTATION DES RESSOURCES

- * Professionnels : domaine de compétence et emplacement.
 - * Budget - projets, activités.
 - * Personnel de soutien et services de programme.
- * Logistique opérationnelle - locaux à bureau, recrutement, emplacement, salaires

Figure 2. Renseignements supplémentaires sur les évaluations

Renseignements supplémentaires sur les évaluations

Références

| | |
|---|----------------------|
| Improving the Evaluation System | Septembre 1986 |
| Système d'évaluation du CRDI | Novembre 1986 |
| Planning System in IDRC | Octobre 1984 |
| Comprehensive Program Evaluation Schedule | |
| Evaluation Plan Addendum (Tab F - 1984-85 POP | Septembre 1984 |
| Guidelines for Divisional Reviews - Date | Décembre 1983 |
| Memo on IDDR procedures | Déc. 1984/janv. 1985 |
| Evaluation Procedures | Novembre 1984 |
| Le système des RAP : une étude | Mars 1987 |
| Typology for Evaluation Reviews | (P. Eastman - 1984) |
| Notes d'information (BPÉ) | Mars 1982 |
| Latest draft on Format of Evaluation Data | |
| Base (OPEIS) | Mars 1985 |

Documents du BPÉ pour la conférence

W.D. Daniels et T. Dottridge "Evaluation in the Management of Research" août 1988.

J.D.M. Hardie, Sing C. Chew, et W.D. Daniels "The Role of Evaluation in Planning", Canadian Evaluation Society, mai 1984.

W.D. Daniels et Sing Chew "Evaluating National Research Systems and Programs in the Third World - Some Comments", avril 1985.

Sing C. Chew et W.D. Daniels, "Evaluating in the Third World National Research Systems : Some Trends and Operational Experiences." CES, Toronto, octobre 1985.

J.D.M. Hardie, "Note on the Application of Cost-Benefits Analysis in Evaluating Impact from Research" IFAD, Rome, juin 1985.

T. Smutylo "The Evaluation of Externally-Funded Research and Development Projects in Developing Countries" CES, Banff, avril 1986.

Dossiers du projet

Une bonne tenue de dossiers est une aptitude essentielle à une gestion efficace de projets. Le chef de projet s'occupe de la tenue des dossiers et ceux-ci doivent lui permettre de contrôler les activités du projet afin :

- de respecter les délais;
- de cerner les problèmes;
- de consigner les décisions, méthodologies et expériences qui pourraient être utiles plus tard.

Le dossier du projet doit être l'ensemble des documents de planification, d'organisation et de contrôle du projet.

Rapport technique

Le protocole des conditions de subventions (PCS) oblige le chef de projet à remplir le rapport technique. Il prévoit un rapport sur les progrès réalisés à ce jour et une comparaison avec les objectifs prévus pour la période de rapport.

Figure 1. Dossier du projet

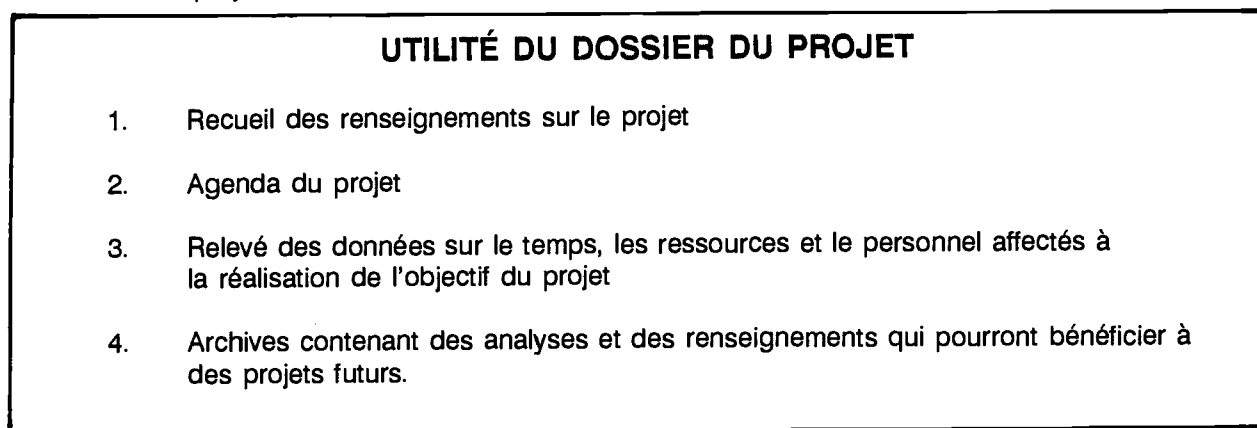


Figure 2. Rapport technique

CONTENU DU RAPPORT TECHNIQUE

1. Buts et objectifs du projet.
2. Objectifs et activités de la période de rapport.
3. Rapports provisoires dans les domaines suivants :
 - Réalisations spéciales.
 - Difficultés ou problèmes spéciaux.
 - Solutions trouvées.
 - Modifications et rajustements effectués.
 - Extraits et résultats.
 - Changements de personnel.
 - Situation financière.
4. Attentes touchant la prochaine période de rapport :
 - Objectifs particuliers.
 - Activités prévues.
 - Modifications aux changements prévus.
 - Ressources nécessaires.

Rapport financier

Le rapport technique est normalement accompagné du rapport financier; celui-ci énumère les dépenses engagées pendant les périodes de rapport et expose les prévisions budgétaires pour la prochaine période.

Le versement des paiements ultérieurs est conditionnel à la réception de rapports techniques et financiers satisfaisants. Le plus souvent, les retards dans les paiements de sommes appropriées aux chefs de projet sont dus à des problèmes découlant du rapport technique ou du rapport financier. La clé d'une remise rapide des fonds destinés au projet est un rapport bien préparé et présenté à temps. Même si la plupart des projets DSI/IST nécessitent un rapport technique annuel, les responsables de projet doivent préparer un rapport provisoire hebdomadaire, ou du moins mensuel. Ils disposeront ainsi d'un dossier ouvert sur le projet qu'ils pourront utiliser pour compiler facilement le rapport annuel, sans avoir à se fier à leur mémoire.

Le PCS précise en outre que les rapports doivent être envoyés au directeur, Division des sciences de

l'information, et un exemplaire doit être envoyé à l'administrateur de programme compétent.

Communications

Nous avons vu dans un chapitre précédent que la qualité et la quantité des communications est un facteur important dans la création d'une équipe de projet efficace. Le chef de projet doit communiquer l'information à la bonne personne et au bon moment; pour ce faire, il doit gérer des communications en se servant de son réseau. Les communications avec le CRDI sont particulièrement importantes. Le PCS prévoit que les consultations avec le Centre doivent avoir lieu avant que des changements importants soient apportés au plan au projet.

Le principal contact au CRDI est l'administrateur de programme compétent qui traite les questions relatives au projet et qui s'occupe de présenter toutes les demandes de projet à la direction et au Conseil. La direction (p. ex. directeur de division, président et vice-président) entre en jeu si la question nécessite des niveaux d'autorisation

supérieurs à ceux qui sont délégués à l'administrateur de programme.

Si le projet doit être prolongé, le chef doit envoyer une demande écrite au directeur de division, et en envoyer copie à l'administrateur de programme compétent. La demande doit préciser les raisons du retard, les activités accomplies pendant la période de prolongation et les modalités d'exécution de ces activités. Si le report exige une réaffectation de ressources budgétaires, le budget révisé doit être joint à la demande.

Visite de contrôle de projet

L'administrateur de programme se rend sur place pour aider le CRDI à bien connaître les progrès et les répercussions du projet, ainsi que le contexte opérationnel. Ces déplacements permettent au groupe de projet et à l'administrateur de programme de discuter de toute nouvelle question important.

Cette visite à lieu tous les 12 à 18 mois. Toutefois, à cause de restrictions visant les ressources financières et humaines, les visites de contrôle n'ont pas toutes lieu à temps. Au besoin, la Division a remplacé la visite de contrôle de projet par des discussions tenues à un colloque, ou à un cours de formation, ou encore, un agent du CRDI, autre que l'administrateur de programme compétent, effectue la visite.

SECTION VI

ADMINISTRATION FINANCIERE

Le document de subvention du CRDI

Introduction

Conformément à son titre, ce chapitre porte sur plusieurs points importants que les bénéficiaires doivent connaître concernant le document de subvention du CRDI, ou encore, le Protocole des conditions de la subvention (PCS), comme on l'appelle habituellement.

Le chapitre comprend deux parties. La première aborde le sujet en termes généraux, tandis que la deuxième porte sur les dispositions particulières de l'entente, notamment sur les clauses intéressant les établissements travaillant à des projets dans le domaine des sciences de l'information.

Le chapitre ne précise pas la nécessité pour le bénéficiaire de fournir au Centre une demande officielle de soutien, ni la nécessité d'obtenir l'approbation des autorités gouvernementales pertinentes. Cette dernière exigence est parfois imposée par l'entente-cadre que le Centre a conclu avec le gouvernement compétent. Toutefois, elle peut tout simplement être le produit d'une décision d'orientation prise par le gouvernement comme condition pour autoriser le Centre à financer la recherche dans le pays en question (le processus d'approbation gouvernementale ne vise pas les organisations régionales ou internationales qui sont bénéficiaires). Il est important de souligner que,

pour la plupart des projets, le Centre ne peut soumettre le document de subvention du CRDI à la signature du bénéficiaire tant que ces deux questions préliminaires n'ont pas été réglées.

Qu'est-ce qu'un PCS et pourquoi est-il nécessaire?

Sur le plan juridique, un PCS est un contrat, c'est-à-dire un document qui traduit l'intention des parties de donner lieu à des obligations légales. À ce titre, il s'agit d'un document qui doit être lu avec beaucoup d'attention.

Le PCS n'est pas réservé à l'usage exclusif du Centre. Ce document est un outil commun pour le Centre et les bénéficiaires. Le PCS consacre l'accord intervenu entre les parties. Le coeur de l'accord est l'engagement du Centre à financer la recherche par le bénéficiaire en échange de l'acceptation par ce dernier d'exécuter la recherche conformément aux modalités du PCS.

Un avantage offert par le PCS est qu'il énonce les droits et les obligations du Centre et du bénéficiaire. En tant que document légal, il offre en

outre un niveau élevé de certitude qui permet aux deux parties de planifier leurs activités plus efficacement pendant la durée du projet.

Le fait qu'il donne lieu à des considérations pratiques importantes est un autre avantage du PCS. Par exemple, les fonds ne peuvent être octroyés par le Centre en l'absence de la signature du bénéficiaire sur le PCS. Incidemment, la signature du PCS doit être distincte du système d'approbation interne du Centre; autrement dit, un projet soumis par un bénéficiaire éventuel peut avoir été approuvé, par exemple, par le conseil d'administration du Centre. Mais, le projet ne voit le jour que lorsqu'il est traduit en termes contractuels par l'intermédiaire du PCS, et lorsque ce dernier est signé. Voilà pourquoi le Centre ne peut dégager des fonds avant la signature du PCS.

Comme nous l'avons mentionné, le PCS fait l'objet d'une entente-cadre intervenue entre le Centre et le gouvernement pertinent de l'état dans lequel se trouve l'institution bénéficiaire. Ces ententes dénotent la volonté du gouvernement local de permettre au Centre de financer la recherche, sous réserve du respect de certaines conditions. Elles déterminent d'importants principes, comme la dispense des droits de douanes et de taxe à l'égard du matériel utilisé dans le projet.

Dispositions particulières du PCS

Identité du bénéficiaire

Le Centre ne signe des contrats qu'avec des institutions et non avec des personnes. La première question à régler est l'identité du bénéficiaire. Le plus souvent, cela ne pose pas de problème. Toutefois, il y a certaines particularités juridiques qui doivent d'abord être résolues. A moins que l'institution soit un ministère gouvernemental, une université, une organisation régionale ou internationale, le Centre doit avoir une preuve attestant de la situation juridique du bénéficiaire. Cette mesure est nécessaire pour éviter que le Centre ne signe un contrat avec une entité qui n'existe pas sur le plan juridique.

Lorsque le projet consiste à financer un réseau ou un certain nombre d'institutions, il s'agit d'identifier l'institution qui signera au nom des autres le contrat avec le Centre. Le choix du bénéficiaire a d'importantes conséquences juridiques. Par exemple, le bénéficiaire doit rendre compte au Centre de l'exécution du contrat conformément aux modalités de celui-ci. Pour ce faire, le bénéficiaire peut avoir à conclure des ententes secondaires avec les autres institutions afin que celles-ci permettent au bénéficiaire de s'acquitter de ses obligations juridiques vis-à-vis du Centre. En cas de différend, le Centre demanderait réparation au bénéficiaire, et ce, même si le travail proprement dit a été accompli par une autre institution ou si le chef de projet n'est pas un employé ou un agent de l'institution bénéficiaire. Il est important de souligner que le rapport juridique est restreint aux bénéficiaires. Ainsi, ce dernier doit veiller à ce que le chef de projet ou les institutions de recherche agissent conformément aux modalités du PCS. Enfin, il est important que le contrat soit signé par une personne qui ait le pouvoir juridique d'engager le bénéficiaire.

Parlement du Canada

Pour que le contrat demeure valable légalement, un certain nombre de conditions doivent être remplies. Nous avons énoncé une des principales conditions au début du document, c'est-à-dire que des fonds suffisants doivent être mis à la disposition du Centre par le Parlement du Canada pendant toute la durée de la subvention.

Administration de la subvention

Cette partie de l'entente est en grande partie évidente. Elle précise le paiement initial à effectuer par le Centre et elle mentionne les paiements ultérieurs dans un calendrier distinct qui est annexé à l'entente. Il faut néanmoins préciser un certain nombre d'éléments.

En ce qui touche les projets comptant plus d'un bénéficiaire, les fonds ne peuvent être octroyés à l'un d'eux tant que tous les bénéficiaires n'ont pas signé leur contrat respectif avec le Centre. En outre, pour recevoir les paiements, les bénéficiaires doivent fournir les rapports techniques et les états financiers (habituellement tous les douze mois).

Il importe aussi de signaler que la subvention est toujours évaluée en dollars canadiens. Cette somme constitue l'engagement maximal du Centre.

Clauses particulières

Clause 1 : Composantes et objectifs du projet

Nous avons vu les dispositions préliminaires dans le PCS; nous aborderons les clauses particulières susceptibles d'intéresser les bénéficiaires.

La première clause consiste à fixer les objectifs du projet de recherche. Il s'agit d'une disposition importante car elle est la seule qui porte sur la nature du travail à accomplir par le bénéficiaire. Par conséquent, elle énonce la portée du projet en délimitant le champ de la recherche.

Souvent, les parties aux ententes de recherche préfèrent incorporer beaucoup de détails afin que les sujets de l'entente soient clairs pour toutes les parties. Nous avons suivi une voie différente; nous préférons que les choses demeurent simples. Néanmoins, il faut apporter un soin particulier à la rédaction des objectifs du projet. Ceux-ci doivent être exprimés en une langue compréhensible pour un lecteur d'une intelligence moyenne.

Les objectifs prennent une importance accrue lorsque l'extrait du projet est un produit, soit un logiciel. Ce produit, de même que les rapports techniques, constituent le fondement de l'évaluation visant à établir si le contrat a été exécuté avec succès.

Clause 2 : Le budget de subventions

Cette disposition oblige légalement les bénéficiaires à dépenser les fonds conformément à un budget convenu (qui fait partie intégrante de l'entente). Soulignons que l'obligation ne porte pas sur un respect intégral du budget. Le mot "approximativement" est important dans ce contexte. Des écarts mineurs par rapport au budget sont possibles; seuls les changements importants par rapport aux affectations budgétaires nécessitent l'approbation préalable du Centre. Ainsi, ce dernier

cherche à trouver un équilibre entre un contrôle prudent et la reconnaissance des exigences pratiques permettant aux bénéficiaires de prendre des décisions pour tenir compte des changements survenus.

Clause 3 : Rapports techniques et états financiers périodiques

Afin de recevoir les paiements ultérieurs, les bénéficiaires doivent satisfaire à l'obligation légale de soumettre des rapports techniques et des états financiers périodiques (habituellement tous les trois mois).

L'adjectif "satisfaisant" est employé dans le calendrier. Par conséquent, le Centre a le droit légal d'établir la qualité des rapports avant que les paiements ultérieurs soient effectués.

Le contrat ne précise pas que les fonds seront versés en montants fixes. Les paiements partiels seront fonction des besoins réels des bénéficiaires, besoins définis par les états financiers et les prévisions. Par conséquent, les paiements peuvent être inférieurs (ou supérieurs) aux sommes mentionnées dans le calendrier. A la fin du projet, toute somme inutilisée doit être remise au Centre.

Conformément à la plupart des contrats de cette nature, l'entente précise en outre que le paiement final doit être retenu jusqu'à ce que le Centre ait la possibilité de déterminer si les rapports financiers et techniques définitifs sont satisfaisants.

Clause 5 : Renonciation

Cette disposition vise à préciser clairement que le Centre et les bénéficiaires constituent deux entités distinctes. Autrement, on pourrait prétendre que le bénéficiaire agit comme agent du Centre. Ainsi, le Centre pourrait devenir indirectement responsable des actions du bénéficiaire ou, par corollaire, le bénéficiaire aurait le pouvoir d'engager le Centre par contrat. Évidemment, les parties veulent éviter cette situation.

Le risque juridique du Centre est limité à tout dommage qui peut découler d'actes de négligence d'employés ou d'agents du Centre agissant dans l'exercice de leurs fonctions.

Clause 7 : Importation

Cette clause remplit deux objectifs : premièrement, elle impose au bénéficiaire la responsabilité des ententes relatives à l'importation du matériel du projet.

Deuxièmement, elle empêche le bénéficiaire d'utiliser les fonds de la subvention pour payer les taxes ou les droits de douane visant ces biens ou ce matériel.

Normalement, cette situation ne se pose pas. Le Centre a signé des ententes avec de nombreux pays afin que ceux-ci dispensent des taxes et des droits de douane l'équipement ou les marchandises destinés aux projets du Centre.

Clause 8 : Entretien de l'équipement et assurance

Un principe fondamental du contrat est que tout l'équipement acheté avec les fonds du Centre appartient au bénéficiaire. Ce dernier doit obtenir le consentement du Centre avant de vendre ou de disposer de cet équipement pendant la durée du projet.

Il importe de souligner la portion assurance de la clause. On précise que, si le bénéficiaire assure son propre équipement, il doit aussi assurer l'équipement acheté avec les fonds du Centre. Si le bénéficiaire n'assure pas son propre équipement, il n'est pas obligé de souscrire à une assurance spéciale pour l'équipement affecté au projet.

Si l'équipement est perdu ou détruit et qu'il n'est pas assuré, le Centre n'est pas obligé légalement de compenser la perte.

Clause 13 : Diffusion des résultats

Cette disposition comprend deux idées principales : d'abord, le bénéficiaire doit reconnaître la contribution du Centre lorsqu'il publie les résultats du projet.

Deuxièmement, le bénéficiaire est propriétaire des extraits; ainsi, il a le droit absolu de les publier. Par ailleurs, le Centre dispose d'une autorisation générale pour publier ou diffuser les résultats lui-même.

Une obligation supplémentaire est imposée au Centre. Si le bénéficiaire s'oppose à la publication des résultats par le Centre, ce dernier a l'obligation légale d'examiner sérieusement les objections du bénéficiaire. Ce droit de publication ou de diffusion est très élargi. Il comprend non seulement les résultats des projets, mais aussi "tout autre renseignement préparé ou produit" à la suite de la subvention.

Clause 14 : Contributions locales

Cette clause est évidente; il s'agit de l'apport du bénéficiaire au contrat en échange duquel le Centre fournit les subventions.

Clauses touchant l'éthique

Le Centre accorde une grande importance à la question du respect de principes d'éthique valables. Par conséquent, les PCS comportent des clauses portant, par exemple, sur les sondages entrepris ou sur les méthodologies suivies. Toutefois, dans le cas de projets en sciences de l'information, les principes d'éthique semblent moins pertinents, car ils sont souvent mentionnés dans des PCS traitant de d'autres domaines d'études.

Clause 16 : Logiciels

Le Centre incorpore une clause sur les brevets dans les PCS relatifs à des contrats portant sur des projets de haute technologie. On cherche à tenir compte de la question de propriété et d'utilisation des extraits du projet qui peuvent être protégés par des droits de propriétaire.

Un régime spécial pour les logiciels a été élaboré dans le cas des projets en sciences de l'information. Ce régime accorde au Centre et au bénéficiaire des droits de propriétaire communs. Cette disposition n'est utilisée que si le Centre souhaite accéder au logiciel pour le diffuser à d'autres organismes. La protection fournie par le régime vise surtout les droits d'auteurs mais pourrait aussi inclure les brevets lorsqu'il est possible de protéger les brevets de logiciels (ce n'est pas le cas au Canada).

Il est important de souligner que le régime ne restreint pas l'utilisation du logiciel par le bénéficiaire. Ce dernier peut utiliser le logiciel sans restriction ou permettre à d'autres de le faire.

Soulignons en outre que le bénéficiaire a l'obligation de faire respecter les modalités du régime par ses employés. On veut ainsi éviter qu'un employé ne réclame les droits d'auteur aux dépens du bénéficiaire (son employeur) ou du Centre. Répétons que les droits de propriétaire ne sont pas accordés à une personne mais au bénéficiaire (et au Centre).

Clause 17 - Disponibilité des subventions

Il s'agit d'une disposition cruciale car elle détermine la durée de la subvention. La date du début a une importance spéciale. Il y a trois options possibles : premièrement, la subvention est offerte à compter de la date d'acceptation, c'est-à-dire de la signature par le bénéficiaire (si le PCS ne précise pas la date de début).

Deuxièmement, l'entente peut préciser la date du début de la subvention.

Troisièmement, le Centre et le bénéficiaire peuvent s'entendre sur une date. Précisons que, lorsqu'il y a plus d'un bénéficiaire, les autres parties contractantes doivent signer le PCS pour permettre le lancement du projet.

Les fonds sont dégagés jusqu'à la date d'achèvement. À cette date, toutes les activités de recherche doivent être terminées, à l'exclusion de la préparation des rapports techniques et financiers définitifs. La date est précisée dans la disposition, ou elle peut être déduite des modalités de celle-ci.

Clauses résiduelles

Même si un projet est terminé, certaines dispositions du PCS subsistent. Il s'agit, par exemple, des clauses touchant la diffusion et les logiciels.

Conclusion

En résumé, le Centre estime que le PCS est un document important. Il précise les droits et les obligations du bénéficiaire et du CRDI; en outre, il rend définitive la durée d'un projet. Il s'agit d'un outil de référence pour le Centre et le bénéficiaire. Il constitue en outre le lien officiel régissant les relations entre les parties.

Principes d'administration financière

Afin de comprendre les rapports entre le budget fourni par un donneur, comme le CRDI, et le budget de l'institution-hôte, il faut connaître les principes de l'administration financière. Ce chapitre vise à mettre en lumière toute la question des finances et des budgets, d'abord en mettant l'accent sur certains problèmes à l'aide de l'étude d'un projet fictif, puis, en indiquant certaines solutions. Ce n'est que lorsque le chef de projet comprendra les contraintes générales subies par une institution et le fonctionnement du budget de base qu'il se rendra compte de la difficulté de communiquer ses problèmes, sur le plan interne face à l'organisation bénéficiaire, et sur le plan externe face au donneur.

Une étude de cas

L'Institut de formation et de perfectionnement est organisé en fonction de chaque projet. Chaque directeur de programme est un chef de projet. Il doit gérer un certain nombre de projets afin de fournir la contribution minimale qui est fixée chaque année et qui est la même pour les six directeurs de programme. La contribution est définie comme étant les recettes moins les dépenses. Elle est calculée de sorte que les contributions des projets permettront tout juste de payer les frais fixes de l'Institut.

Par conséquent, chaque directeur de programme doit faire une contribution aux recettes de l'Institut. Cette contribution est surveillée et mesurée tout au long de l'année car l'existence de l'Institut dépend de la capacité de chaque directeur de remplir son quota.

Dans ce contexte, examinons un incident précis qui illustre comment le directeur exécutif et les chefs de projet de l'Institut ont tendance à avoir une perspective différente.

Un des directeurs de programme, M. Matata, gère un projet dans sept îles différentes des Caraïbes faisant appel à quelque 100 contributeurs distincts. La gestion du projet comprend des communications fréquentes avec les membres de ce réseau. Pendant le projet, il est devenu évident qu'un télécopieur serait très utile à l'Institut. De nombreux participants disposaient d'un télécopieur ou pouvaient accéder à un tel appareil. Comme l'achat d'un télécopieur n'avait pas été prévu dans le budget de la proposition du projet, M. Matata a présenté cette demande de dépense au directeur exécutif.

Celui-ci a répondu "Allez-y, à la condition que l'appareil soit acheté à l'aide des fonds du projet." Comme nous le verrons plus loin, il s'agit d'une réponse logique que l'on peut prévoir étant donné

que le directeur exécutif cherche à minimiser les frais fixes de l'Institut.

M. Matata, après avoir analysé les dépenses de son projet, s'est aperçu que les fonds versés actuellement à une entreprise de messagerie pour envoyer des messages par télécopieur suffiraient à effectuer les paiements mensuels d'un télécopieur acheté et installé à l'Institut.

Voilà comment la question a été réglée; le télécopieur a été acheté sans augmenter les frais administratifs et généraux de l'Institut et M. Matata pouvait justifier l'achat de l'appareil à même le budget du projet. Toutefois, dès que le télécopieur a été installé, d'autres directeurs de programme se sont aperçus qu'ils pouvaient eux aussi en bénéficier beaucoup. Peu après, l'appareil était utilisé par toute l'organisation.

Selon M. Matata, la méthode de financement du télécopieur n'était plus juste. Naturellement, son objectif est d'accomplir autant que possible compte tenu d'un budget limité de projet. Plus il peut réduire ses frais administratifs, comme l'achat d'un télécopieur, plus il peut consacrer de ressources à l'objectif du projet. "Pourquoi, pense-t-il, dois-je payer le télécopieur lorsque celui-ci est utilisé par tout l'Institut?"

Il a donc fait part de son problème au directeur exécutif. Celui-ci était prêt à l'écouter et à accepter tout plan de financement qui n'augmenterait pas les frais fixes ou généraux de l'Institut. Ils ont convenu que le projet de M. Matata paierait un montant fixe chaque mois pour acheter l'appareil et que chaque directeur de programme paierait des frais d'utilisation de 1,50 \$ par page. Cette entente serait en vigueur jusqu'au paiement complet du télécopieur.

La nouvelle formule a réparti adéquatement les frais d'acquisition entre tous les projets "utilisateurs" au sein de l'Institut et semblait satisfaisante. Toutefois, un autre directeur de programme, cherchant à maximiser ses propres ressources de projet, s'est aperçu qu'une entreprise de télécommunications proche pourrait envoyer des messages par télécopieur au coût de 1 \$ par page. Naturellement, il a commencé à recourir à ce service malgré la présence d'un télécopieur à l'Institut. Lorsque le directeur exécutif s'est aperçu de cette situation, il a ajusté les frais de l'Institut pour

correspondre au tarif commercial de 1 \$ par page. Il cherchait à protéger l'Institut et à donner un bon service aux directeurs de programme. Il voulait créer une capacité supplémentaire au sein de l'Institut. Dans cette situation, il devait évidemment agir pour faire en sorte que les directeurs de programme, dans leur poursuite de leurs objectifs de projet, aidaient aussi l'ensemble de l'Institut à atteindre ses buts.

Objectifs conflictuels

Ce cas démontre comment les objectifs d'un chef de projet peuvent différer de ceux du directeur exécutif (et même entrer en conflit avec ceux-ci). Dans une institution saine, ces conflits fondamentaux entre le directeur exécutif et les chefs de projet sont discutés en public, négociés et résolus à l'avantage des deux parties.

Afin de comprendre mieux ce conflit, il faut connaître le modèle financier de l'organisation et les étapes que le directeur exécutif doit franchir afin de produire un budget pour l'Institut. Pour ce faire, nous examinerons une étude de cas de planification et de budgétisation en six étapes :

- Étape 1 : Créer un modèle financier de l'organisme.
- Étape 2 : Établir un lien entre la mission, les objectifs et les stratégies, et le niveau d'activité.
- Étape 3 : Convertir le niveau d'activité en un budget des frais généraux de l'organisme.
- Étape 4 : Intégrer le budget des frais généraux de l'institution au budget de programme.
- Étape 5 : Fixer le niveau des prix.
- Étape 6 : Achever le budget.

Précisons que ce chapitre est écrit du point de vue du directeur exécutif. Nous espérons ainsi vous faire comprendre la façon dont il voit l'administration financière et éclairer certaines questions soulevées dans le cas susmentionné.

Étape 1 - Créer le modèle financier de l'organisation

Un modèle financier détermine les variables financières et clarifie leurs relations afin de permettre de prédire les flux financiers.

Tout comme une entreprise commerciale, votre institution-hôte a des coûts et perçoit des recettes. Votre institution est semblable à une entreprise commerciale à cet égard; toutefois, il y a des différences importantes.

Nous créerons un modèle financier d'une institution sans but lucratif, étape par étape; nous présenterons d'abord les trois variables financières, puis, nous indiquerons la façon dont elles sont reliées entre elles. Il en découlera un modèle financier qui illustrera la façon dont votre institution doit préparer un budget d'exploitation. Nous utiliserons ensuite ce modèle pour mieux comprendre la perspective du directeur exécutif et du chef de projet au sein de l'institution.

Variable financière n° 1 : Dépenses de base

Les institutions sans but lucratif sont des intendants. Dans l'exercice de leurs fonctions, elles engagent des dépenses "internes". Ce sont les frais généraux, mais on les appelle souvent les dépenses de base.

A court terme, disons une année, les dépenses de base ont tendance à demeurer inchangées, quel que soit le niveau d'activité. Voilà pourquoi elles sont appelées "dépenses fixes".

Le loyer est un bon exemple de dépense de base. Les dépenses de loyer n'ont aucun lien avec le niveau d'activité de l'institution à court terme. On peut en dire autant des frais généraux comme les salaires des employés, les services publics, les primes d'assurances, les taxes foncières, la dépréciation de l'équipement, etc.

Variable financière n° 2 : Dépenses directes de programme

Les dépenses directes de programme sont reliées directement aux projets et programmes de

l'institution. Elles varient normalement selon le niveau d'activité et sont souvent appelées "dépenses variables".

Pour illustrer la signification de dépenses de base et de dépenses directes de programme, examinons une institution fictive dont la mission est de sensibiliser le grand public à la nécessité de protéger l'environnement. Pour ce faire, l'institution tente de créer un réseau croissant de membres qui sont préoccupés par les menaces grandissantes pour l'environnement. Pour la présente année budgétaire, l'institution prévoit organiser un colloque international pour les organisations membres et distribuer huit livraisons d'un bulletin de nouvelles.

Les dépenses de base sont indiquées par une ligne horizontale car elles sont engagées, quel que soit le niveau d'activité. Les dépenses directes de programme, par contre, augmentent en fonction du niveau d'activité. Lorsqu'un plus grand nombre de projets sont entrepris, il y a une hausse correspondante des dépenses directes de programme connexes.

Variable financière n° 3 : Recettes

Même si l'on peut établir un parallèle étroit entre les dépenses fixes et variables d'une entreprise commerciale, d'une part, et les dépenses de base et les dépenses directes de programme d'une institution sans but lucratif, d'autre part, ce parallèle prend fin lorsqu'on tient compte des recettes. Dans une entreprise commerciale, il y a toujours un lien direct entre le niveau d'activité et les recettes. Si les ventes sont nulles, les recettes le sont aussi. Lorsque l'activité (ventes) augmente, les recettes sont plus fortes. Dans une entreprise commerciale, la ligne "recettes" du diagramme ressemblerait à celle de la figure 4.

L'angle de la ligne "recettes" dépend du prix du produit. Plus le prix est élevé, plus grand est l'angle de la ligne.

Les recettes des organismes sans but lucratif sont différentes. Souvent, ces organismes reçoivent des fonds pour avoir fourni du soutien administratif; ces fonds ne sont pas liés à des projets précis. Ils constituent des "subventions générales". Pour un organisme sans but lucratif qui finance toute ces dépenses de base à l'aide de subventions, la ligne

"recettes" du diagramme ressemble à celle de la figure 5.

Toutefois, les organismes sans but lucratif ne peuvent souvent payer leurs dépenses de base à l'aide des seules subventions générales. L'institution doit alors négocier avec les organismes de financement afin d'obtenir des fonds pour payer les dépenses directes de programme, ou encore, elle doit imposer des frais d'utilisation pour certains de ces services. La ligne des recettes d'une institution sans but lucratif qui se finance à l'aide de subventions générales et de frais supplémentaires ou frais d'utilisation, ressemble à celle du diagramme de la figure 5.

La figure 1. précise les dépenses de base estimées pour l'année budgétaire.

Figure 1. Dépenses de base

| Articles de dépenses | Montant |
|---------------------------------|---------------------|
| Salaires et avantages sociaux | \$189,500.00 |
| Location de bureaux et salaires | 26,180.00 |
| Dépenses d'automobile | 2,500.00 |
| Assurance | 1,500.00 |
| Frais juridiques et comptables | 2,800.00 |
| Taxes foncières | 670.00 |
| Amortissement | 1,200.00 |
| Total | \$224,350.00 |

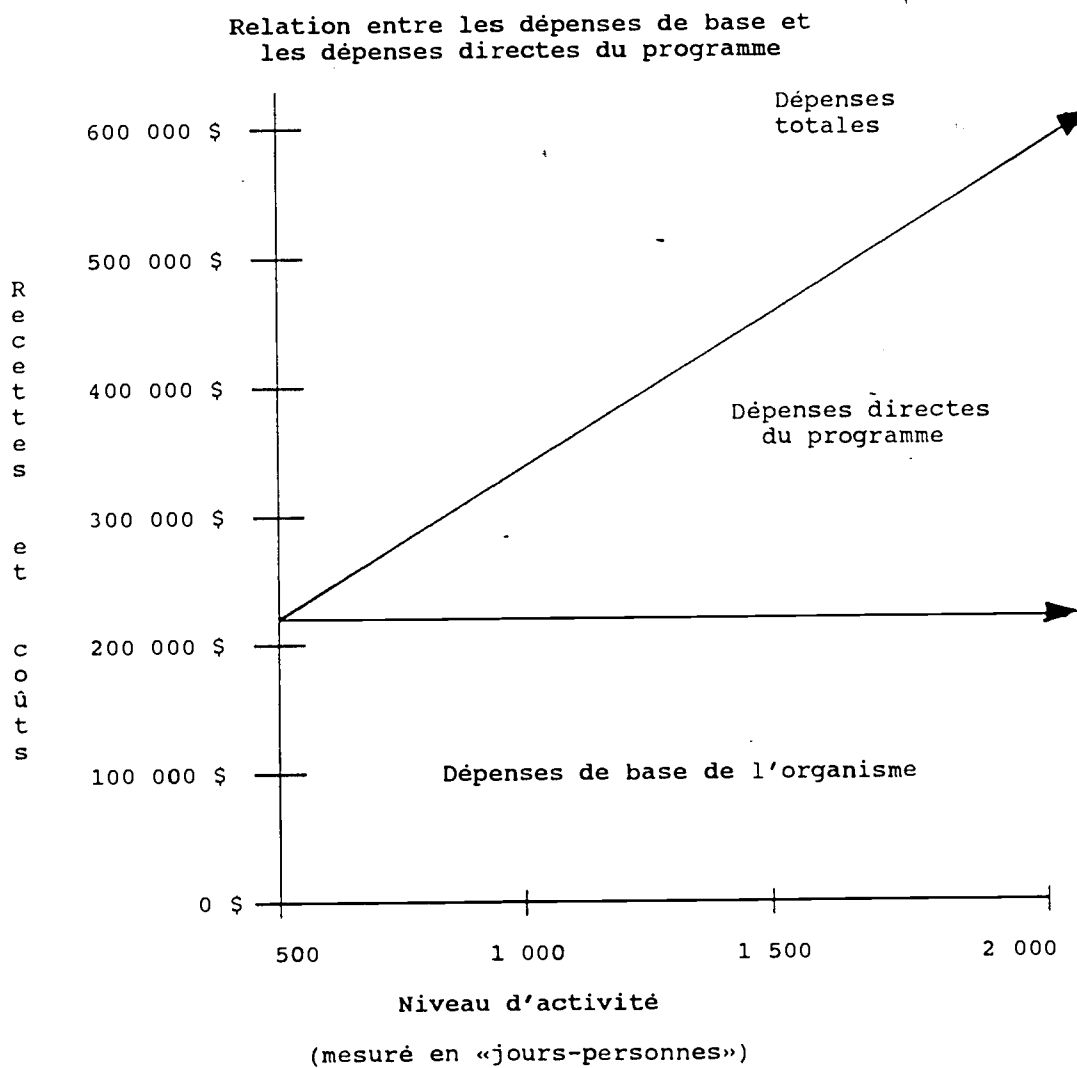
Figure 2. Dépenses directes de programme

| Articles de dépenses | Montant |
|--|---------------------|
| Déplacements des participants | \$105,000.00 |
| Logement et repas | 50,000.00 |
| Location d'installations de conférence | 10,000.00 |
| Services d'interprétation simultanée | 15,000.00 |
| Total partiel | \$180,000.00 |
| Bulletin sur les questions environnementales | |
| Production et distribution de huit livraisons à 8 600 \$ chacune | \$ 69,200.00 |
| TOTAL | \$249,200.00 |

La figure 2. présente les dépenses directes de programme qui comprennent le coût de la tenue du colloque sur la productivité.

La relation entre les dépenses de base et les dépenses directes de programme est illustrée dans le diagramme qui suit.(Figure 3)

Figure 3.



Signalons que les dépenses directes de programme s'ajoutent aux dépenses de base à chaque niveau d'activité pour donner les dépenses totales. Au niveau d'activité zéro, les dépenses totales sont équivalentes aux dépenses de base.

Figure 4.

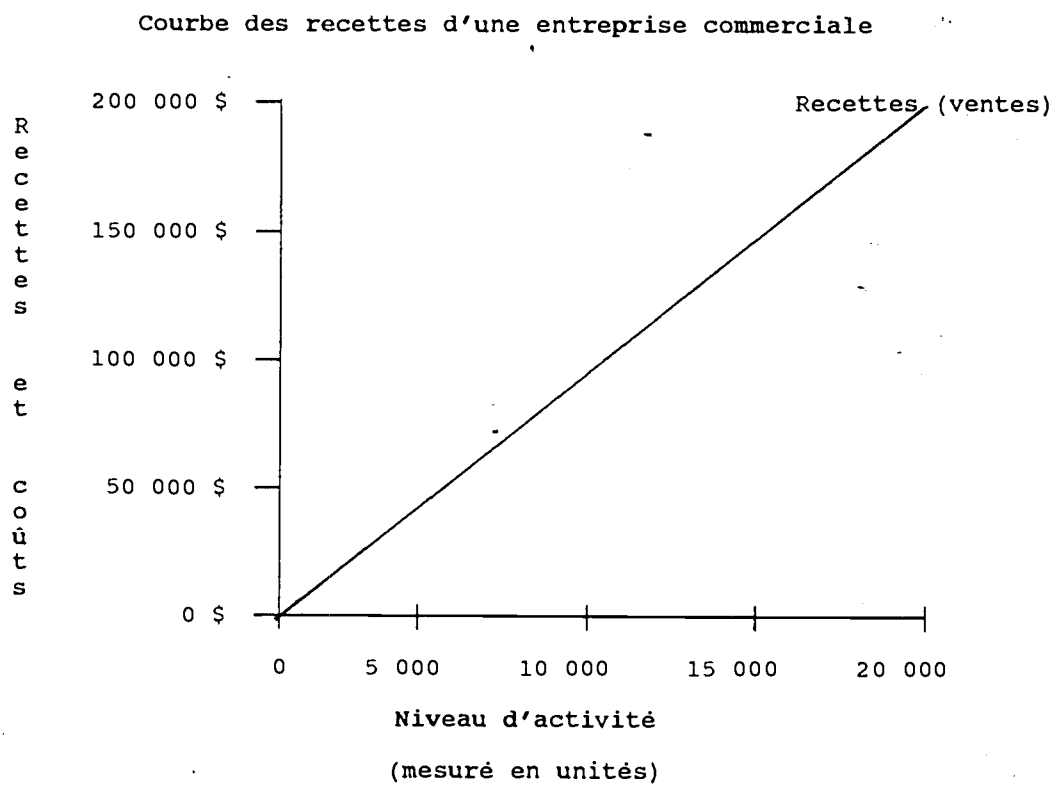


Figure 5.

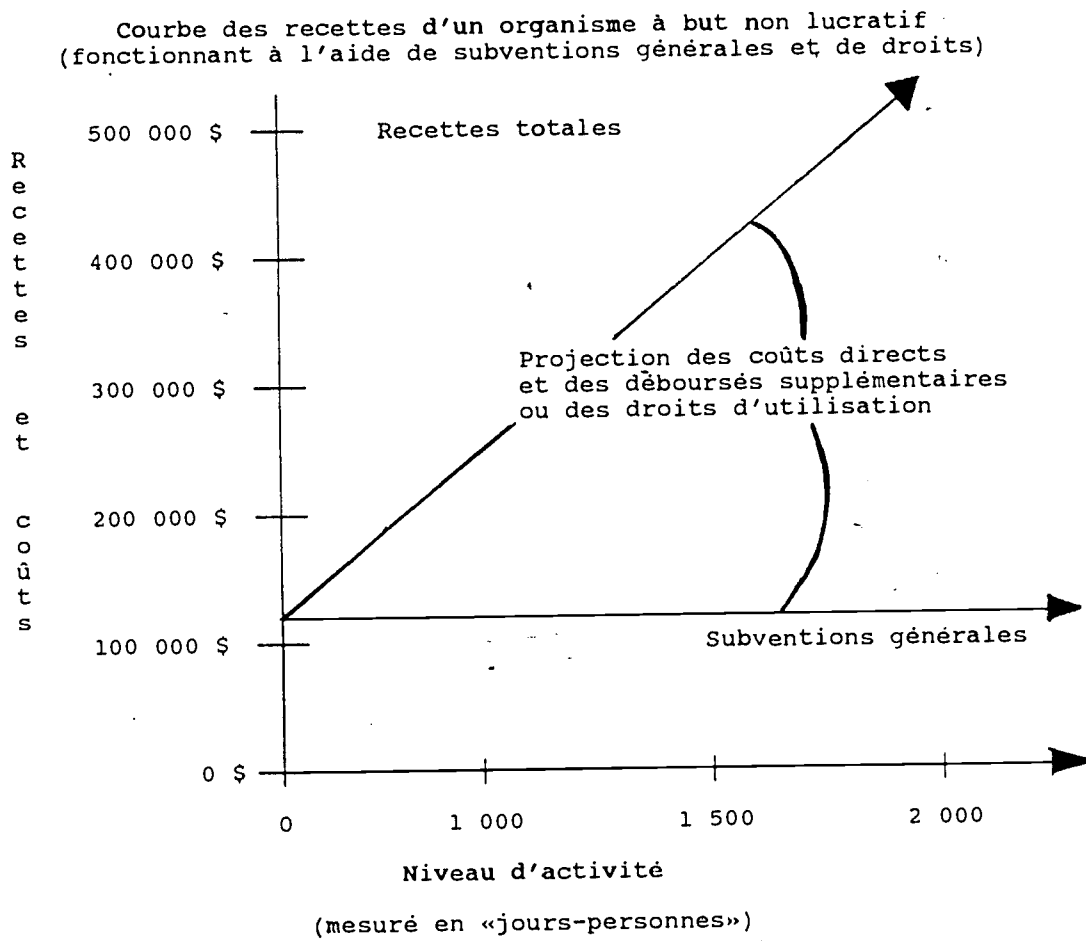
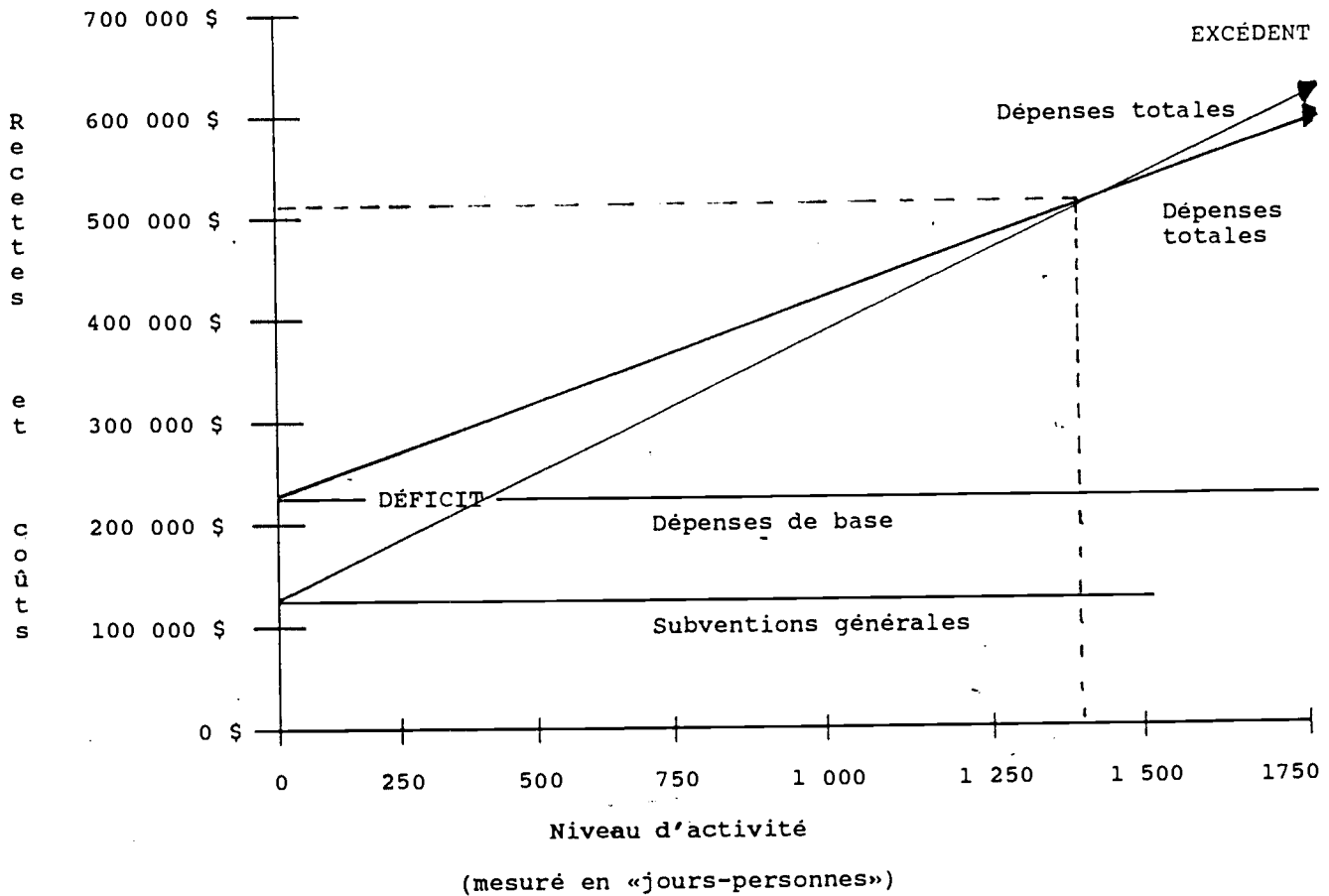


Fig. 6.

Modèle financier de l'organisme à but non lucratif
A



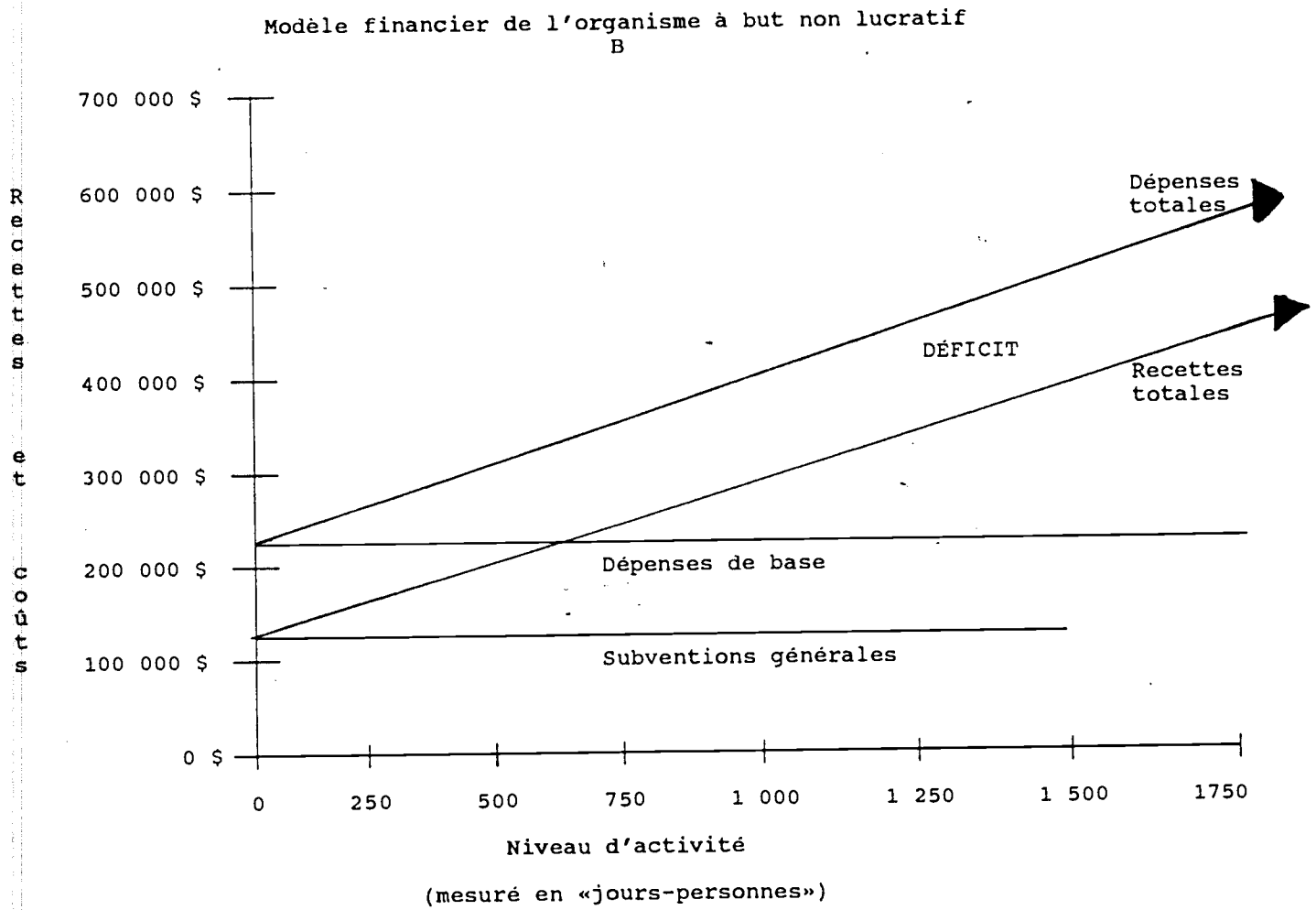
Achèvement du modèle

Le modèle financier des institutions sans but lucratif peut maintenant être achevé.

Les dépenses de base sont de 224 350 \$ et les dépenses directes de programme sont de 249 200 \$.

En supposant qu'une subvention générale de 125 000 \$ ait déjà été obtenue, l'institution doit encore générer des recettes supérieures aux dépenses directes de programme. Si ces frais supplémentaires peuvent être négociés, le diagramme achevé ressemblera à 'A' (Figure 6).

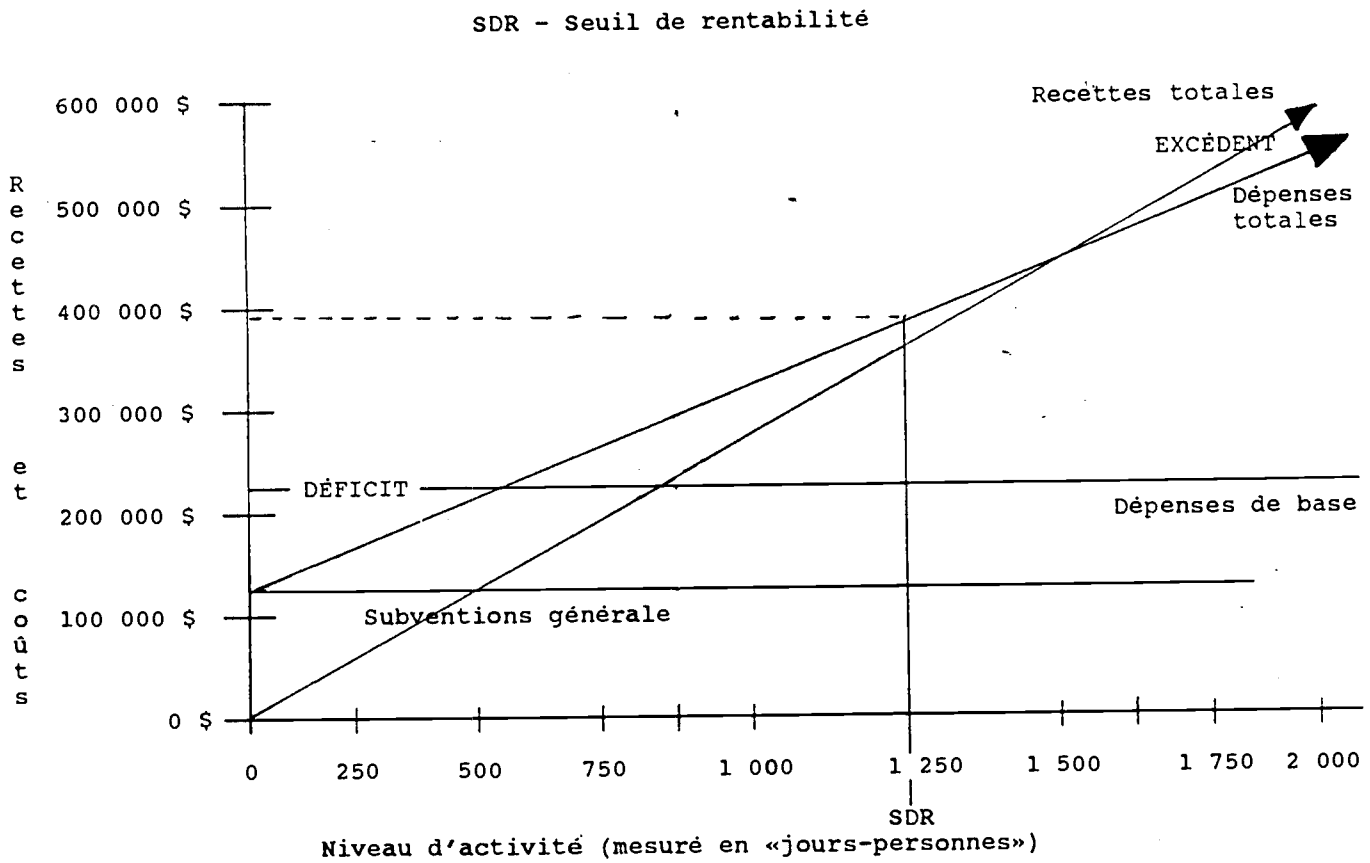
Figure 7.



Si l'institution ne peut négocier des recettes supplémentaires que pour payer les dépenses directes de programme, le diagramme ainsi achevé ressemblera à 'B' (Figure 7.)

Dans le diagramme "B", l'institution a un manque à gagner de 99 350 \$, quel que

Figure 8.



soit le niveau d'activité. La subvention générale de 125 000 \$ n'étant pas suffisante pour payer les dépenses de base de 224 350 \$. L'institution ne peut négocier que des recettes supplémentaires pour payer les dépenses directes de programme; de là le manque à gagner.

Par contre, si l'institution peut négocier des frais supplémentaires supérieurs aux dépenses directes de programme, elle se trouve dans la situation illustrée en "A". Si le niveau d'activité est suffisant, l'institution sera alors rentable ou générera un surplus.

Dans les circonstances décrites dans le diagramme "B", l'institution doit trouver des fonds pour mettre en oeuvre le programme prévu. Voici les solutions possibles :

- ° financer le déficit à même des économies antérieures;
- ° imposer des frais administratifs de 40 % sur les dépenses directes de programme (249 200 \$ X 40 % = 99 350 \$);
- ° demander aux participants au colloque de payer une partie des coûts (frais d'inscription, frais de logement, etc.).

L'institution aura probablement recours à une combinaison de ces méthodes pour trouver les fonds nécessaires. Si elle y réussit, elle sera dans la situation décrite au diagramme "A".

Analyse de rentabilité

Afin d'encourager les organismes sans but lucratif à planifier et à utiliser leurs pleines capacités, les organismes de financement insistent souvent sur le financement de dépenses de base en proportion des coûts totaux du projet. Lorsque le financement d'une institution est complètement lié à une activité de projet, le niveau optimal d'activité est souvent celui qui permet à l'institution de récupérer suffisamment de fonds pour compenser tout juste les dépenses de base. Dans la Figure 8, cette position est le seuil de rentabilité.

Soulignons qu'une institution qui reçoit des subventions générales et particulières, et qui impose

ou non des frais, le seuil de rentabilité n'a pas d'incidence sur le niveau optimal d'activité. Les dépenses de base peuvent déjà être payées même si aucune activité n'a lieu. Nous devons recourir à l'approche de projets ou à d'autres moyens pour déterminer le niveau optimal d'activité. Le seuil de rentabilité doit toutefois toujours être précisé car il marque la distinction entre un budget déficitaire et un budget excédentaire.

Étape 2 : Corrélation entre le niveau d'activité et la mission, les objectifs et les stratégies

Quelle est l'importance du niveau d'activité?

La direction doit faire en sorte que l'institution connaisse bien sa mission avant le début du processus de planification. Celui-ci commence par l'établissement des buts et des objectifs, et par l'élaboration des stratégies pour les atteindre. Les ressources disponibles seront examinées compte tenu des objectifs souhaités; pour ce faire, il faut mettre en équilibre ces deux éléments jusqu'à ce qu'une combinaison réaliste soit obtenue. Le directeur suivra ce processus pour déterminer le niveau adéquat d'activité.

Comment projeter un niveau souhaité d'activité?

A l'étape 1, nous avons discuté en détail de la façon dont le directeur étudie les recettes et les coûts dans diverses circonstances afin de déterminer le niveau optimal d'activité et le seuil de rentabilité.

Pour prédire l'avenir, il faut connaître le passé et le présent. Les états financiers les plus récents constituent la meilleure source d'information concernant la situation financière actuelle de l'institution. Ils permettent au directeur d'établir un modèle financier qui lui permet de prévoir les recettes et les dépenses à divers niveaux futurs d'activité.

Utilisation du modèle pour budgétiser

Dans le cas le plus simple, le directeur peut connaître les recettes totales, les dépenses directes de programme, les dépenses de base et le surplus (ou le déficit) par la lecture directe du tableau, et ce, simplement en décidant du niveau d'activité pour la prochaine année budgétaire. S'il y a peu de changement d'une année à l'autre, cette méthode peut être adéquate.

Toutefois, le nouveau niveau d'activité modifie souvent certaines variables financières. Le directeur doit donc s'efforcer d'établir la façon dont les variables financières réagissent au niveau d'activité. Essentiellement, il lui faut donc déterminer un niveau de recettes d'exploitation qui, compte tenu des dépenses de base et des dépenses directes de programme, ainsi que des recettes provenant des subventions générales, produira le niveau voulu ou prévu de surplus.

Voyons comment il faut procéder; suivons chaque étape de révision du modèle pour l'année budgétaire :

1. Augmentation des dépenses de base

Deux employés à plein temps sont recrutés pour le programme, haussant le niveau d'activité à 1 520 "jours-personnes" et augmentant les dépenses de salaire (dépenses de base) de 40 000 \$. La courbe des dépenses de base augmente de 40 000 \$ au niveau d'activité de 1 520 "jours-personnes".

2. Diminution des recettes provenant des subventions générales

L'organisme de financement décide de réduire sa subvention, de 125 000 \$ à 100 000 \$. Les recettes de cette subvention ne sont pas liées à un projet particulier.

3. Dépenses directes de programme

Les dépenses directes de programme augmentent à un rythme constant. On suppose que la composition du programme demeure inchangée. Pour calculer les dépenses directes de programme au niveau d'activité de 1 520 jours-personnes, on suit la procédure ci-dessous :

- ° i) calculer les dépenses directes de programme par jour-personne, à 1 320 jours-personnes (dépenses directes de 249 200 \$ divisées par 1 320 + 188,80 \$)

Figure 9.

Variables de budget.

Dépenses de base 264 350 \$

On suppose que les dépenses de base sont fixes à court terme.

Dépenses directes de programme 286 976 \$

Dépenses directes de projet de l'organisme sans but lucratif. Frais généraux nuls : les dépenses sont incluses.

Recettes (subventions générales) 100 000 \$

Financement de base de l'organisme sans but lucratif. Les projets ne comprennent aucune recette.

Recettes (exploitation) 481 326 \$

Ces recettes proviennent des projets et des sources autres que le financement de base.

Surplus

Il s'agit de l'excédent des recettes par rapport aux dépenses totales.

- ° ii) calculer l'augmentation des jours-personnes afin d'obtenir le niveau d'activité budgété (1 520 jours - 1 320 jours = 200);
- ° iii) calculer les dépenses directes supplémentaires (200 jours-personnes X dépenses directes par jour-personne de 188,80 \$ plus 37 760 \$);
- ° iv) calculer les dépenses directes à 1 520 jours-personnes (249 200 + 37 760 \$ = 286 960 \$).

4. Hausse des dépenses de fonctionnement

Enfin, le directeur peut déterminer le montant nécessaire des recettes d'exploitation. Comme il connaît la structure de dépense et le niveau de financement de base, si l'objectif est d'atteindre un niveau donné de surplus, il est essentiel de prévoir le niveau approprié de recettes d'exploitation. Dans cet exemple, le surplus visé est de 30 000 \$ pour l'année.

Si l'on fixe le niveau d'activité à 1 520 jours-personnes, on peut déterminer les variables budgétaires suivantes (voir Figures 9. et 10.).

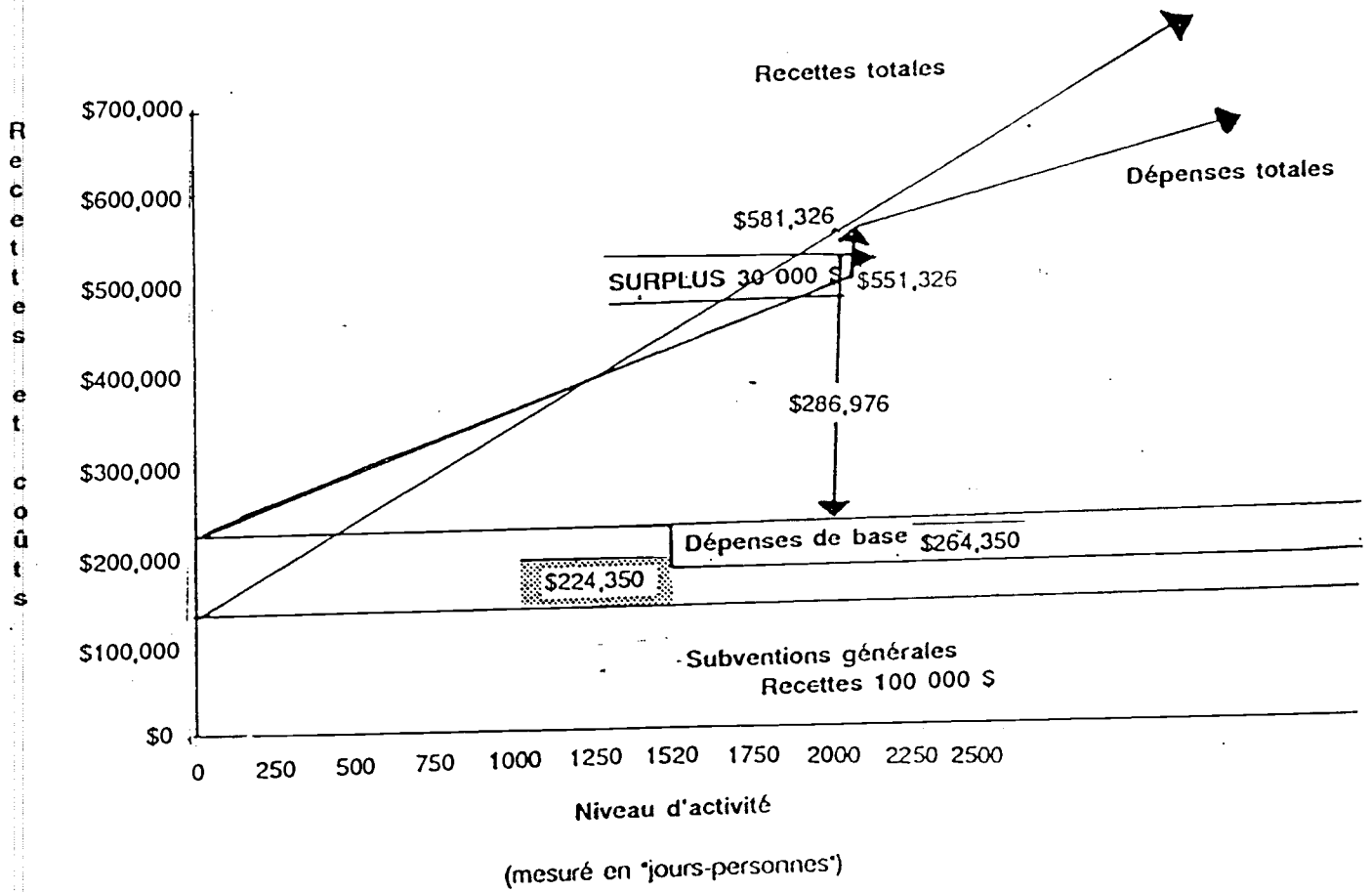
Cet exercice permettra au directeur de découvrir que les recettes d'exploitation doivent être de 481 326 \$ afin d'atteindre l'objectif d'un surplus de 30 000 \$. En fixant le niveau des dépenses de base et des dépenses directes de programme, puis en déterminant le niveau de financement de base, le directeur peut utiliser le modèle pour déterminer les recettes de fonctionnement dont il a besoin pour atteindre son objectif financier.

Le directeur doit se demander si l'objectif de 581 326 \$ est atteignable.

Nous y reviendrons à l'étape 5, Fixation des niveaux de prix.

Figure 10.

(4) Hausse des recettes d'exploitation



Étape 3 : Conversion du niveau d'activité en budget de frais généraux d'un organisme

Budget détaillé des frais généraux

Le modèle financier de l'institution énonce déjà le niveau des dépenses de base. Toutefois, pour préparer un budget détaillé, le directeur doit examiner plus à fond chaque article de frais généraux. Cette analyse permettra de confirmer le montant utilisé dans le modèle, ou d'obtenir une prévision plus précise des dépenses de base. Cette prévision servira à réviser le modèle.

On peut utiliser un tableau de ventilation pour effectuer l'analyse du budget des frais généraux :

Figure 11. Analyse du budget des frais généraux

ANALYSE DU BUDGET DES FRAIS GÉNÉRAUX

| DESCRIPTION DES FRAIS GÉNÉRAUX | CHIFFRES RÉELS DE L'AN DERNIER | JUSTIFICATION POSITIVE OU NÉGATIVE | BUDGET |
|--|--------------------------------|--|-------------------|
| Publicité | 1 800 \$ | ajouter 300 \$ pour aider la nouvelle catégorie d'employés | 2 100 \$ |
| Automobile | 2 500 | | 2 500 |
| Livraison | 1 800 | | 1 800 |
| Amortissement | 1 200 | | 1 200 |
| Droits et licences | 800 | | 800 |
| Assurance | 1 500 | | 1 500 |
| Intérêts | 1 800 | réduire de 600 \$ - prêts remboursés | 1 200 |
| Activités juridiques et vérification comptable | 2 800 | | 2 800 |
| Autres | 800 | | 800 |
| Impôts fonciers | 670 | | 670 |
| Réparations et entretien | 450 | | 450 |
| Loyer | 4 680 | | 4 680 |
| Rémunérations et avantages sociaux | 189 500 | ajouter 2 employés professionnels à 40 000 \$ | 229 500 |
| Fournitures | 1 200 | ajouter 300 \$ pour la nouvelle catégorie d'employés | 1 500 |
| Téléphone | 7 050 | | 7 050 |
| Déplacements | 4 200 | | 4 200 |
| Services publics | 1 600 | | 1 600 |
| TOTAL | 224 350 \$ | | 264 350 \$ |

Étape 4 : Intégration du budget des frais généraux de l'organisme et du budget du programme

Justification du recouvrement des coûts

Le directeur vise à atteindre les objectifs de l'ensemble de l'institution. Il cherche à rendre service tout en demeurant solvable.

Le coût du service est appelé "dépense directe de programme"; le coût de prestation du service s'appelle "dépenses de base". Le directeur doit veiller à ce que les fonds soient suffisants pour payer tous les coûts à long terme. Un déficit au cours d'une année donnée ne peut être permis que s'il est compensé par des économies antérieures ou par des surplus anticipés. Sinon, le déficit ne peut avoir lieu. Des déficits persistants peuvent entraîner la mort de l'institution.

Figure 12.

| RÉPARTITION DES FRAIS GÉNÉRAUX | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|--------------------------|------------------|---|---|------------------|------------------|------------------|--|--|
| DESCRIPTION DES FRAIS GÉNÉRAUX | TOTAL ADMIN. | CENTRE DE SOUTIEN | | | | | PROGRAMME | | | | |
| | | A DIRIGEANTS | B TRAITEMENT DES DONNÉES | C IMMEUBLES | D | E | ÉDUC. | COUNS. | MÉDIAS | | |
| Publicité | 2 100 \$ | - | - | - | - | - | 600 | 700 | 800 | | |
| Automobile | 2 500 | 2 500 | - | - | - | - | - | - | - | | |
| Livraison | 1 800 | 400 | 500 | - | - | - | 300 | 300 | 300 | | |
| Amortissement | 1 200 | - | 600 | 600 | - | - | - | - | - | | |
| Droits et licences | 800 | 200 | - | - | - | - | 200 | 200 | 200 | | |
| Assurance | 1 500 | - | 750 | 750 | - | - | - | - | - | | |
| Intérêts | 1 200 | - | 600 | 600 | - | - | - | - | - | | |
| Activités juridiques et vérification comptable | 2 800 | 2 800 | - | - | - | - | - | - | - | | |
| Autres | 800 | 400 | - | - | - | - | 200 | 200 | - | | |
| Impôts fonciers | 670 | - | - | 670 | - | - | - | - | - | | |
| Réparations et entret. | 450 | - | 200 | 250 | - | - | - | - | - | | |
| Loyer | 4 680 | - | - | 3 680 | - | - | 250 | 250 | 500 | | |
| Rémunérations et avantages sociaux | 229 500 | 50 000 | 25 000 | 20 000 | - | - | 40 000 | 54 500 | 40 000 | | |
| Fournitures | 1 500 | 750 | 750 | - | - | - | - | - | - | | |
| Téléphone | 7 050 | 2 000 | 2 000 | - | - | - | 1 000 | 1 000 | 1 050 | | |
| Déplacements | 4 200 | 1 200 | - | - | - | - | 1 000 | 500 | 1 500 | | |
| Services publics | 1 600 | 300 | 300 | 300 | - | - | 200 | 200 | 300 | | |
| RÉPARTITION, TOTAL | 264 350 \$ | 60 550 \$ | 30 700 \$ | 26 850 \$ | | | 43 750 \$ | 57 850 \$ | 44 650 \$ | | |
| A. DIRIGEANTS | | (60 550) | 10 000 | 5 550 | | | 15 000 | 15 000 | 15 000 | | |
| B. TRAITEMENT DES DONNÉES | | | (40 700) | 10 700 | | | 10 000 | 15 000 | 5 000 | | |
| C. IMMEUBLES | | | | (43 100) | | | 23 100 | 10 000 | 10 000 | | |
| D. | | | | | | | | | | | |
| E. | | | | | | | | | | | |
| AFFECTATIONS TOTALES | | | | | | | 91 850 \$ | 97 850 \$ | 74 650 \$ | | |

Le coût réel d'un service comprend les dépenses directes de programme ainsi que les coûts directs et le coût d'exécution. Le directeur surveille le coût total de chaque projet car celui-ci lui permet d'établir le "prix" qui doit être payé.

La décision relative aux frais d'utilisation ou au montant supplémentaire ajouté à un contrat pour les frais généraux est une décision d'établissement des prix qui est identique pour institution et une entreprise commerciale. Il est surprenant que de nombreux organismes sans but lucratif, et même les organismes de financement qui les appuient, préfèrent ne pas penser en fonction du "prix". Toutefois, si une institution récupère une partie ou l'ensemble de ses dépenses de base de cette façon, elle devra s'occuper de prix ou de recouvrement des coûts, de frais d'utilisation, de frais professionnels, de frais de services, etc.

L'établissement d'un "prix" réaliste pour les extrants du projet nécessite une connaissance approfondie de chaque élément de coût et une procédure d'affectation à chaque projet d'une portion équitable des frais généraux de l'institution. Ainsi, le directeur pourra être sûr de payer tous les coûts et de maintenir la viabilité de l'institution.

Pour le directeur, les coûts sont donc premièrement des frais généraux ajoutés aux dépenses directes de programme. Le chef de projet a une perspective plus étroite. Son travail consiste à gérer le mieux possible les dépenses directes de programme. L'écart fondamental dans la perception des coûts entraîne des discussions semblables à celles que nous avons vu dans le cas mentionné au début.

Détermination du coût du programme

Nous utiliserons le budget des frais généraux élaboré à l'étape 3 pour démontrer la façon dont le directeur doit affecter ces frais à des catégories de programmes ou projets particuliers. Nous supposons que l'institution compte trois secteurs de programmes principaux : l'éducation, la consultation et les médias. Dans chaque secteur, il peut y avoir plusieurs projets différents, mais nous confinerons notre analyse au niveau de la catégorie de programme.

Un tableau de répartition des frais généraux est établi (voir exemple à la page précédente). Le directeur utilise alors la formule pour attribuer tous les frais généraux aux programmes. Voici la marche à suivre pour remplir la formule :

Étape A. Établir les centres de soutien et les titres de programme

L'inscription des centres de soutien facilite l'attribution initiale de frais généraux particuliers à ces catégories au lieu de les affecter directement aux programmes. Les centres de soutien utilisés sont : Direction/administration, Traitement des données et Immeubles.

Les centres de soutien sont classés en fonction du soutien relatif qu'ils apportent

Fig. 13. Coût total des programmes

| | Education | Consultation | Médias |
|--------------------------------|-----------|--------------|---------|
| Dépenses directes de programme | | | |
| Frais généraux | 99,294 | 24,106 | 163,576 |
| | 91,850 | 97,850 | 74,650 |

aux autres centres. Dans notre exemple, le centre Direction / administration apporte plus au Traitement des données que ce dernier peut lui fournir. La même logique vise le classement de Traitement des données devant Immeubles. Ce classement n'est pas nécessaire si les centres de soutien ne semblent pas avoir d'ordre particulier.

Étape B. Incrire les dépenses de base ou les frais généraux de l'organisme

Toutes les dépenses de base de l'institution sont tirées du budget de l'année en cours. Le directeur doit veiller à ce que les dépenses directes de programme soient exclues et à ne pas omettre d'autres frais généraux, comme l'amortissement. Il doit inclure tous les autres coûts, sauf les dépenses directes de programme.

Étape C. Affecter les dépenses de base de l'organisme aux centres de soutien et aux programmes

Avec un peu d'imagination, le directeur peut attribuer ces coûts à chaque centre de soutien et programme. Lorsque c'est possible, les dépenses sont attribuées directement à la catégorie de programme, par exemple :

Les salaires et avantages sociaux (229 500 \$) sont répartis en fonction du temps consacré par chaque employé. Ainsi, le salaire du directeur (50 000 \$) est attribué à Direction/administration; le salaire de

deux opérateurs d'ordinateur (25 000 \$) est imputé à Traitement des données; le salaire du concierge et d'un préposé à l'entretien (20 000 \$) est attribué à Immeubles; enfin, les salaires du personnel de programme est affecté aux secteurs de programme respectifs (40 000 \$, 54 500 \$ et 40 000 \$). Les frais de publicité sont répartis entre les trois programmes en fonction des coûts réels et ainsi de suite.

Lorsque la répartition est terminée, le directeur additionne chaque colonne représentant un centre de soutien ou un programme pour en arriver à la répartition totale.

Étape D. Attribuer aux programmes les dépenses de base de l'organisme et des centres de soutien

On procède à l'affectation aux programmes des dépenses de base de l'organisme.

Les descriptions des centres de soutien sont inscrites dans la partie inférieure gauche du tableau dans l'ordre suivi dans la partie horizontale supérieure. On réattribue le montant des dépenses de base de l'organisme imputé initialement à chaque centre de soutien.

Dans notre exemple, une somme de 60 550 \$ de Direction / administration doit être réattribuée (Étape 1). Cette méthode peut sembler arbitraire, mais on peut suivre certaines lignes de conduite raisonnables. Ainsi, le nombre d'employés à chaque centre de soutien et programmes restants

peut servir de fondement à la réaffectation des dépenses de Direction / administration.

Soulignons que 10 000 \$ sont réattribués à Traitement des données, ce qui augmente à 40 700 \$ le montant que ce centre de soutien doit réaffecter (Étape 2). Là encore, il faut être raisonnable; par exemple, on peut utiliser le temps de traitement des données de chaque centre de soutien et programme restant.

Enfin, il faut réattribuer des dépenses de 43 100 \$ d'Immeubles. On se sert du nombre de pieds carrés des locaux consacrés à chaque programme (Étape 3).

L'opération est terminée lorsque les montants totaux des centres de soutien ont été réattribués aux programmes.

Les frais généraux de l'institution sont attribués aux programmes Éducation, Consultation et Médias, respectivement (91 850 \$, 97 850 \$ et 74 850 \$)

Le directeur peut alors déterminer le coût total de chaque programme en ajoutant les dépenses directes de chaque programme à chacun de ces totaux.

Si les dossiers sont bien tenus, il devrait être relativement facile d'obtenir le coût total de chaque projet. Comme les dépenses directes de programme sont des coûts qui peuvent être imputés à des projets précis, les livres comptables contiendront des totaux de l'année précédente.

Le modèle financier élaboré précédemment révèle que les dépenses directes de programme pour tous les projets s'élèvent à 249 200 \$. Les dossiers

comptables présentent en outre la répartition suivante de ces dépenses : 86 200 \$ pour Éducation, 21 000 \$ pour Consultation et 142 000 \$ pour Médias. Le modèle financier permet de déterminer que les dépenses directes de programme de l'année budgétaire sont de 286 976 \$. Si l'on suppose un pourcentage semblable entre les programmes, les dépenses directes de programme se répartissent donc comme suit : 99 294 \$ pour Éducation (86 200 \$ divisé par 249 200 \$ X 286 976 \$), 24 106 \$ pour Consultation et 163 576 \$ pour Médias.

Toutefois, si l'on utilise les pourcentages comme dans l'exemple ci-dessus, on suppose qu'une répartition semblable entre les programmes Éducation, Consultation et Médias se produira au cours de l'année budgétaire. Cette supposition peut être complètement fautive si la planification future déplace l'orientation des programmes et donne une composition différente de ceux-ci.

Par conséquent, le directeur connaîtra le coût total de chaque programme (voir Figure 13).

Le principe de rationalisation

Le chef de projet doit savoir que le travail du directeur consiste à répartir les frais généraux entre les secteurs de programme afin de déterminer le coût réel de chaque programme.

Toutefois, le chef de projet doit vérifier si le système utilisé pour attribuer les dépenses à son projet est rationnel et logique. Sinon, ce système ne sera probablement pas acceptable pour l'organisme de financement, ce dont le chef de projet sera tenu responsable. En outre, une mauvaise répartition des frais généraux peut entraîner l'attribution de ressources excessives aux frais généraux, au détriment de la poursuite du but du projet.

Fig. 14

RECETTES BUDGETEES ET ETAT DE DEPENSES

| | EDUCATION | SUBVENTIONS | MEDIAS | SUBVENTIONS | TOTAL |
|------------------------|-----------|-------------|---------|-------------|-----------|
| RECETTES | "ECART" | "ECART" | "ECART" | 100,000 | \$581,326 |
| MOINS: DEP. DIR. PROG. | 102,200 | 19,100 | 165,676 | - | 286,976 |
| EGALE: CONTRIBUTION | | | | 100,000 | 294,350 |
| MOINS: FRAIS GENERAUX | 91,850 | 97,850 | 74,650 | - | 264,350 |
| SURPLUS | | | | 100,000 | \$30,000 |

Dans le cas exposé au début du chapitre, le chef du projet remettait en question le raisonnement suivi pour attribuer les frais généraux à son projet. Il avait raison d'agir ainsi. Il doit surveiller attentivement chaque dépense de son projet, qu'il s'agisse de dépenses directes de projet ou de frais généraux. Lorsque le chef de projet a remis en question la répartition des frais généraux, le directeur avait raison d'être ouvert et souple sur cette question. En définitive, le chef du projet, M. Matata, disposait de plus de ressources pour réaliser l'objectif de son projet et l'organisation avait trouvé une façon plus équitable d'attribuer les frais généraux.

Étape 5 : Fixation des niveaux de prix ou des formules de recette

Déterminer la contribution requise de chaque programme

Le mot "contribution" est utilisé fréquemment par les entreprises commerciales. Ainsi, le prix de vente d'un article comprend le coût direct de production ou d'acquisition de celui-ci, plus une portion équitable des autres coûts de l'entreprise qui ne peuvent être attribués à un article précis (coûts fixes). L'écart entre le prix de vente et de coûts directs constitue donc la "marge brute" pour l'article. Si le montant est positif, l'article a apporté une **contribution**. Si l'écart est négatif, l'entreprise a subventionné cette transaction précise.

Le concept de la contribution a des ressemblances au sein des organismes sans but lucratif qui, en principe, fonctionnent de la même façon. Toutefois, les prix fixés par ces organismes ne sont pas ceux du marché. Ces organismes ne sont habituellement pas en concurrence et, parfois, les dépenses de base (coûts fixes) sont déjà payés à l'aide de subventions générales. Ils peuvent ainsi abaisser le "prix" au niveau du coût de prestation du service. En l'absence de subventions générales, le directeur doit veiller à répartir le manque à gagner entre les secteurs de programme afin de déterminer le coût de chaque extrant.

Viser un surplus

Il est souvent difficile pour les organismes sans but lucratif de faire des plans à long terme parce que les organismes de financement hésitent fréquemment à s'engager à long terme à fournir un soutien financier. Cette hésitation est compréhensible lorsque les fonds proviennent initialement de gouvernements ou de fondations dont les politiques changent de temps à autre. Il est cependant incompréhensible que les organismes de financement refusent aux organismes sans but lucratif la possibilité de disposer des crédits de base permettant de financer les déficits pendant les années maigres et d'assurer un fonds de roulement et de l'encaisse entre l'approbation de la subvention et la date de réception de celle-ci.

De nombreux organismes de financement préfèrent recevoir des budgets tout juste suffisants. S'il y a un surplus, il peut être supprimé avant l'octroi de la subvention.

Les organismes sans but lucratif doivent convaincre leurs partenaires qu'il est préférable de prévoir un budget comportant un surplus raisonnable. Pour ce faire, il s'agit de divulguer le montant du surplus et de comptabiliser pleinement le report des fonds excédentaires d'une année à l'autre.

Examinons l'état abrégé des recettes et des dépenses budgétées (Figure 14) dont une partie des données proviennent de notre modèle financier et de l'analyse ultérieure. Lorsque des renseignements manquent toujours, un "écart" est indiqué.

L'établissement du budget sera terminé lorsque nous déterminerons les recettes d'exploitation de chaque secteur de programme.

Malheureusement, il n'y a pas de formule magique indiquant au directeur ce que seront les recettes de chaque programme. Il faut alors retourner dans les dossiers et examiner la correspondance avec les organismes de financement intéressés au programme de l'institution. Il devra alors envoyer les propositions de projet accompagnées du budget et de demandes précises de financement.

Lorsque des frais d'utilisation sont imposés, le directeur doit examiner les dossiers antérieurs, car l'expérience passée constitue un bon fondement pour établir les prévisions pour l'avenir. Par conséquent, la tenue de livres est très importante pour permettre l'établissement de budgets précis.

Déterminer le prix

Nous avons vu que les jours-personnes ont servi précédemment à déterminer le niveau d'activité. Les "jours-personnes" sont une mesure commode utilisée par de nombreux programmes exécutés par des organismes sans but lucratif. Toutefois, aucune institution n'est obligée de suivre cette mesure en établissant le prix des extrants de ses projets. Le tableau ci-dessous contient certains choix possibles pour les trois secteurs de programme mentionnés dans notre exemple.

Éducation Consultation Médias

| Jours- personnes | Jours- personnes | *Jours- personnes |
|---------------------|---------------------|----------------------|
|---------------------|---------------------|----------------------|

| Jours de classe | No. | No. |
|--------------------|-----|-----|
|--------------------|-----|-----|

Étudiants conseillés
publications

*Cours

Par exemple, les jours de classe peuvent être choisis comme unité d'établissement du prix pour le programme Éducation.

Jours dans l'année 365

moins : weekends et
jours fériés 130

égale : jours disponibles 235
multiplié par : utilisation 60 %
(selon les dossiers antérieurs)

égale : jours facteur 141

Si les jours de classe servent d'unité d'établissement des prix et que 141 jours sont

facturés (en fonction de l'ensemble d'hypothèses ci-dessus), il s'ensuit que les recettes totales du programme "Éducation" doivent provenir de ces jours facturables.

L'état incomplet des recettes et dépenses budgétées révèle en outre qu'au moins 102 200 \$ des dépenses directes des programmes et 91 850 \$ de frais généraux doivent être payés afin que le programme Éducation atteigne le seuil de rentabilité. Des recettes de 200 000 \$, par exemple, permettraient à l'institution de générer un léger surplus grâce à cette activité. Par conséquent, les 141 jours de classe doivent produire 200 000 \$ de recettes; chaque jour coûte donc 1 418 \$ (200 000 \$ divisé par 141 jours).

Est-ce réalisable? Votre groupe d'utilisateurs paiera-t-il le prix? A 1 418 \$, un jour de classe peut être trop coûteux, ce qui rendrait le budget prévu irréaliste.

Avant d'abandonner le plan, le directeur doit donc examiner la possibilité de recourir à une autre unité de prix, par exemple, le nombre d'étudiants. Si le nombre d'inscriptions est élevé, cette méthode peut réussir.

S'il y a 141 jours facturables et environ 30 étudiants inscrits par jour, le nombre total d'étudiants est alors de 4 230 \$ (141 X 30). Ainsi, pour générer 200 000 \$ de recettes d'exploitation, chaque étudiant devra payer 47,28 \$ par jour de classe. Le groupe d'utilisateurs paiera-t-il 50 \$ par étudiant par jour?

Les utilisateurs préfèrent souvent payer un prix fondé sur les extrants (c.-à-d. un prix signifiant quelque chose à un client; par exemple, des frais d'inscription par opposition à des jours de classe ou des jours-personnes). Ils peuvent ainsi évaluer plus facilement les avantages du programme par rapport à ces coûts.

Examinons le programme Consultation. Supposons que les effectifs comptent deux conseillers à plein temps et que chacun permet de facturer le nombre de jours suivants :

Jours dans l'année 365
 moins : weekends et
 jours fériés 130

égale : jours disponibles 235
 moins : jours non facturables 15

égale : jours facturés 220

Comme chaque conseiller peut prévoir deux séances de consultation par jour, 880 séances de consultation peuvent être facturées (2 conseillers X 220 jours X 2 séances par jour).

L'état incomplet des recettes et dépenses budgétées révèle que 19 100 \$ des dépenses directes de programme et 97 850 \$ des frais généraux doivent être payés par les recettes afin que le programme soit rentable.

Pour générer les 116 950 \$ de recettes, il faut facturer environ 133 \$ par séance (116 950 \$ divisé par 880 séances).

Le directeur peut estimer que ce montant est irréaliste et décider d'imposer des frais inférieurs à 90 \$ par séance. Il choisit donc des frais de 87,87 \$, ce qui donne des recettes totales de 77 325 \$ (87,87 \$ X 880 séances).

Ce calcul donne un déficit de 39 624 \$; le directeur sait maintenant que le programme Consultation est subventionné à même la subvention générale de 100 000 \$.

Enfin, pour être rentable, le programme Médias doit payer 165 676 \$ de dépenses directes de programme et 74 650 \$ de frais généraux. Supposons que les utilisateurs du programme Médias ne seront pas facturés et que l'organisme de financement a accepté de financer le programme.

Combien de fonds devrait demander l'institution?

Figure 15.

RECETTES BUDGETEES ET ETAT DES DEPENSES

| | EDUCATION | CONSULTATION | MEDIAS | SUBVENTIONS | TOTAL |
|-------------------------|-----------|--------------|------------|-------------|-----------|
| RECETTES | \$200,000 | \$77,326 | \$204,000 | \$100,000 | \$581,326 |
| MOINS : DEP. DIR. PROG. | 102,200 | 19,100 | 165,676 | — | 286,976 |
| EGALE: CONTRIBUTION | 97,800 | 58,226 | 38,324 | 100,000 | 294,350 |
| MOINS: FRAIS GENERAUX | 91,850 | 97,850 | 74,650 | — | 264,350 |
| SURPLUS | \$5,950 | (\$39,624) | (\$36,326) | \$100,000 | \$30,000 |

Initialement, le directeur peut envisager de demander 240 326 \$; car ce montant permettrait d'atteindre le seuil de rentabilité. Toutefois, à ce niveau, l'organisme de financement ferait une contribution aux frais généraux, soit 31 % de la demande totale (74 650 \$ divisé par 240 326 \$). Cette demande sera vraisemblablement refusée.

Enfin, le directeur décide de demander 204 000 \$. La contribution aux frais généraux sera alors inférieure à 20 % du montant total demandé. On suppose que ce pourcentage est considéré comme acceptable par l'organisme de financement.

Compte tenu du rendement antérieur et des plans immédiats pour l'année budgétaire, le directeur peut achever l'état des recettes et dépenses budgétées.

Les données qui précèdent permettent au directeur de déterminer que la "contribution" de chaque secteur de programme (Éducation, Consultation et Médias) sera, respectivement, de 97 800 \$, 58 226 \$ et 38 324 \$.

Lorsque les frais généraux attribués sont soustraits de la contribution, le directeur peut constater pour la première fois que certains programmes sont fortement subventionnés à même la subvention générale de 100 000 \$.

Si l'on suppose que les prix aux utilisateurs sont acceptables et que les fonds seront donc payés, le budget est jugé réalisable.

Étape 6 : Achèvement du budget

Ajouter la touche finale

Nous avons maintenant déterminé toutes les variables financières du budget. Le document complet se lit comme suit :

APPROBATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En définitive, le conseil d'administration est responsable du bien-être financier de l'institution. Le directeur soumet le budget à l'approbation du conseil d'administration; par la suite, le budget devient un document opérationnel servant à lever des fonds et à autoriser les dépenses.

CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

Le directeur ne doit pas considérer le budget approuvé comme un document rigide. Avec le temps, des événements entraîneront la révision du budget. Lorsque les écarts sont importants, le conseil d'administration et le directeur peuvent estimer nécessaire la révision du budget.

Par exemple, si un organisme de financement réduit de 200 000 \$ à 100 000 \$ sa subvention à un programme de Médias, ce dernier devra être révisé pour diminuer les dépenses directes de programme. Selon les répercussions de la révision sur la contribution, le surplus devra être diminué en conséquence. Si l'on suppose que la révision entraînera une baisse de 97 800 \$ à 27 800 \$ de la contribution, le surplus d'exploitation de 30 000 \$ deviendra un déficit de 40 000 \$!

Le conseil d'administration et le directeur devront maintenant décider de la façon dont le déficit sera financé. S'ils ne peuvent trouver un autre donneur à brève échéance et si les économies antérieures sont insuffisantes, l'institution devra adopter des mesures d'austérité afin de diminuer ses dépenses et de compenser pour le déficit d'exploitation.

Fig. 16

ETAT DES RECETTES ET DEPENSES BUDGETEES

| | EDUCATION | CONSULTATION | MEDIAS | SUBVENTIONS | TOTAL |
|---|-----------|--------------|-----------|-------------|-----------|
| RECETTES | \$200,000 | \$77,326 | \$204,000 | \$100,000 | \$581,326 |
| MOINS : DEP. DIR. PROG. | 102,200 | 19,100 | 165,676 | — | 286,976 |
| EGALE: CONTRIBUTION | \$97,800 | \$58,226 | \$38,324 | \$100,000 | \$294,350 |
| MOINS: DEPENSE DE BASE | | | | | |
| Publicité | | | | | \$ 2,100 |
| Automobile | | | | | 2,500 |
| Livraison | | | | | 1,800 |
| Amortissement | | | | | 1,200 |
| Cotisations et permis | | | | | 800 |
| Assurances | | | | | 1,500 |
| Intérêt | | | | | 1,200 |
| Frais juridiques et comptables | | | | | 2,800 |
| Autres | | | | | 800 |
| Taxe foncière | | | | | 670 |
| Réparation et entretien | | | | | 450 |
| Location | | | | | 4,680 |
| Salaires et avantages sociaux | | | | | 229,500 |
| Fournitures | | | | | 1,500 |
| Téléphone | | | | | 7,050 |
| Déplacements | | | | | 4,200 |
| Services publics | | | | | 1,600 |
| TOTAL: DEP. DE BASE DE L'ORGANISME | | | | | \$264,350 |
| EGALE: SURPLUS (DEFICIT) D'EXPLOITATION | | | | | \$ 30,000 |

Élaboration du budget et administration financière du CRDI

Établissement du budget

Le budget est un outil de planification et de contrôle des fonds des projets. Il constitue la partie de la proposition de projets qui transpose les activités de programme en termes quantitatifs et monétaires. Il peut aussi servir à communiquer les plans, à motiver le personnel du projet, à dépenser selon le plan, enfin, à évaluer le rendement du projet.

L'équipe du budget

Le budget doit être planifié avec soin pour être un outil efficace de gestion de projet et non seulement un moyen d'estimer les besoins financiers. Il doit manifester un engagement découlant des efforts concertés des participants.

Dans la préparation d'une proposition de budget, les participants doivent comprendre les membres de l'équipe de recherche ainsi que les spécialistes financiers, comme l'agent financier principal et l'acheteur.

Préparation du budget

Le CRDI recommande un processus budgétaire en sept étapes.

1. Préparer le plan de travail. Celui-ci doit comprendre les éléments suivants : un énoncé clair

des objectifs du projet, une ventilation du travail et une liste ordonnée des activités.

2. Prévoir le temps nécessaire et échelonner les activités. Il faut préparer un diagramme de réseau, un diagramme de chemin critique ou un tableau Gantt.

3. Estimer le coût de chaque activité dans l'ordre de la ventilation du travail, le diagramme de réseau ou le diagramme de chemin critique.

4. Additionner les dépenses qui seront engagées pour chaque activité. Regrouper les activités de dépenses semblables et obtenir des totaux de groupe, lorsque c'est possible.

5. Préparer le budget proposé.

6. Planifier le moment de la libération des fonds du projet. Ce moment peut être indiqué sur le diagramme de réseau. Indiquer les moments où les subventions seront reçues et préciser chaque déboursé. L'encaisse doit être prévue de cette façon.

7. Préparer les notes du budget.

Financement et administration des projets

Principes financiers du CRDI

Le CRDI croit que la fonction première d'une organisation de recherche est de faire de la recherche et que le rôle de l'infrastructure administrative est de soutenir cet effort de recherche.

Trop souvent, l'administration financière est considérée, et se considère elle-même, comme un organisme dont l'objectif est de surveiller et de contrôler des activités de recherche au moyen de contrôles financiers et de règlements restrictifs.

Le CRDI préfère encourager une "approche d'équipe" par laquelle l'infrastructure administrative constitue un outil de gestion puissant pour aider les professionnels de la recherche travaillant en collaboration avec leurs homologues administrateurs, et non contre eux. Dans cet esprit, les renseignements financiers pertinents sont transmis aux administrateurs de projet qui travaillent en étroite collaboration avec le personnel financier du CRDI. Cet échange utile de communications entre le projet et le Centre constitue une façon utile de surveiller les progrès de projet.

Le personnel du CRDI a besoin de rapports financiers détaillés réguliers sur le projet. Ces renseignements lui permettent de réagir rapidement et avec bienveillance lorsqu'une modification au budget est demandée. Ainsi, le CRDI requiert que les bénéficiaires de ses subventions fournissent plus de renseignements financiers et de rapports que les autres organismes de financement.

Dans ce contexte, la **souplesse** est l'un des mots clés de l'approche du CRDI en matière d'administration des budgets des projets. Le CRDI comprend bien la difficulté de tenir un budget précis pour un projet à long terme. Il y a les problèmes de change, de coûts croissants, de retards dans l'obtention du matériel et des approvisionnements, enfin, le manque de personnel. La souplesse du CRDI lui permet de tenir compte de ces facteurs, le plus possible, dans ses procédures administratives.

En outre, il y a des différences dans les systèmes comptables, les méthodes de rapport et les pratiques administratives générales des institutions. A titre d'organisme donneur, le CRDI s'attend à ce que certaines normes minimales soient respectées, mais il ne souhaite pas que les projets de recherche

soient encombrés par des règlements trop stricts. Les lignes de conduite qui suivent doivent être interprétées en fonction de ces principes.

Lignes de conduite financières pour les projets du CRDI

Structure de base des budgets de projet

Le budget d'un projet aidé par le CRDI comprend deux éléments : la partie administrée par le bénéficiaire (PAB) et la partie administrée par le centre (PAC).

La **PAB** désigne la partie du budget qui est administrée par le bénéficiaire. Elle comprend des articles de dépenses comme les traitements et salaires, la recherche et les immobilisations. À l'aide des fonds libérés par le CRDI en fonction de la PAB, le bénéficiaire a tous les pouvoirs pour recruter des employés à plein temps et à temps partiel, et pour acquérir les fournitures, le matériel et l'équipement nécessaire mentionnés dans le budget.

Par contre, la **PAC** comprend les dépenses qui sont des articles approuvés de budget, mais qui, à cause de leur nature, sont administrées par le CRDI.

Rapports de projets

Rapport financier

Le rapport financier doit permettre au bénéficiaire et au CRDI d'évaluer la situation financière du projet; il doit :

- ° Suivre la même présentation (c.-à-d., utiliser les mêmes articles budgétaires) que la partie budget du Protocole fixant les termes de la subvention.

- ° Préciser clairement la période en cause (p. ex., du 1^{er} janvier au 31 décembre 19__). Si les dates de début et de fin mentionnées dans le rapport diffèrent des dates décrites dans le Protocole, une explication doit être fournie.

° Inclure les dépenses pour les paiements de caisse et les charges constatées par régularisation. Ces dernières comprennent les dépenses qui ont été engagées mais qui n'ont pas encore été payées, comme les factures de biens envoyés par les fournisseurs et de services rendus au projet. Pour éviter la comptabilité en double des charges constatées par régularisation après leur paiement, les bénéficiaires doivent séparer celles-ci des paiements de caisse. Faire état des dépenses dans la devise du bénéficiaire, en précisant celles-ci. Lorsque les institutions tiennent leurs comptes et paient en dollars É-U, cette monnaie est considérée comme la devise locale.

° Inclure un résumé des fonds reçus du CRDI, en précisant les montants en dollars canadiens et l'équivalent en devises locales, ainsi que la date de réception de chaque paiement partiel.

Ces renseignements confirment l'exactitude des remises reçues par le bénéficiaire et sert de fondement au calcul par le CRDI du taux de change moyen pondéré utilisé pour convertir en dollars canadiens les dépenses en devises.

° Inclure les dépenses prévues pour la prochaine période de paiement.

° Inclure la liste du matériel acheté.

° Inclure une analyse des écarts entre les dépenses budgétées et réelles ainsi que des notes explicatives sur les principales variations (plus de 10 %).

° Inclure, s'il y a lieu, les autres recettes de projets.

° Faire signer le rapport financier par le chef de projet et l'agent financier du bénéficiaire.

° Fournir une analyse de la position d'encaisse à la date de clôture.

Traitement du rapport financier

Au sein du CRDI, le rapport est analysé par le personnel du bureau du Trésorier qui doit :

° Calculer le taux de change moyen pondéré et convertir les devises locales en dollars canadiens.

° Comparer les dépenses réelles au budget. L'écart est analysé en devises locales et en dollars canadiens.

° Examiner les dépenses prévues pour savoir comment elles modifieront la situation financière de la prochaine période de paiement.

° Vérifier si le projet respecte le calendrier d'exécution.

° Revoir les antécédents et le calendrier des paiements.

° Analyser la situation d'encaisse du projet.

Les résultats de cette analyse peuvent comprendre des observations, des questions et des préoccupations au sujet des états financiers du projet, ainsi que des recommandations en matière de paiement ou de non-paiement; ensuite, ils sont transmis à la division de programme compétente du CRDI. Le personnel du programme discute des états financiers avec un représentant du bureau du Trésorier et une lettre est envoyée au bénéficiaire.

La rapidité avec laquelle les fonds sont libérés est fonction de la présentation des rapports financiers par le bénéficiaire. Souvent, le CRDI pose des questions et attend des réponses (échange qui peut être très long) avant d'achever une évaluation de la situation financière d'un projet et d'autoriser la libération des fonds.

Trousse de comptabilité d'un projet standard*

Le CRDI a élaboré un ensemble de formules d'écritures et de rapports destinées aux projets assistés par le CRDI; voici des détails sur ces formules :

Formule de rapport

Cette formule comprend un sommaire financier mensuel et le rapport financier. Les instructions sur la façon de remplir la formule sont indiquées sur cette dernière. Même si d'autres formules sont essentiellement identiques, la formule de rapport

compte plusieurs versions qui peuvent être utilisées selon les besoins d'un projet donné.

Les formules diffèrent seulement en ce qui a trait à l'espace prévu pour tenir compte des écarts dans le volume des transactions et des différences dans les méthodes de classement. La formule de rapport est très utile pour les petits projets car elle est concise.

Formule à colonnes

Cette formule permet une approche différente; elle constitue un registre de l'encaisse et une classification des dépenses par colonne.

Le registre de l'encaisse contient les entrées de toutes les sommes reçues et déboursées. Les colonnes permettent de classer les dépenses. Chaque colonne de dépenses peut comprendre une portion du solde budgétaire. Le rapport financier peut être préparé en prenant le montant total réel payé pour chaque catégorie de dépenses. Comme la classification des dépenses reprend les titres des articles budgétaires, il est facile de comparer les montants réels et les montants budgétés.

Les registres supplémentaires sont des sommaires distincts pour les transactions importantes; ces renseignements sont nécessaires au contrôle financier. Ces registres sont utilisés selon les besoins.

Il faut un registre des factures non payées pour assurer le suivi des comptes fournisseurs et des comptes clients du projet. Le registre des avances et des remboursements est nécessaire pour assurer le contrôle et le suivi des avances aux employés. Le registre du matériel aide à résumer les catégories et les coûts du matériel acquis dans le cadre du projet. Le registre de l'inventaire est essentiel pour assurer le suivi des fournitures coûteuses de recherche.

Instructions

Les rapports sur l'encaisse (sections A, B, C et D) doivent être remplis à la fin de chaque mois. Les sections E et F servent à inscrire les détails des transactions; elles doivent être classées au moment de la transaction. Les titres d'articles budgétaires et

les numéros d'articles (p. ex. F-1, F-2) de la section C doivent correspondre à ceux de la section F. Les documents relatifs aux transactions doivent être regroupés par titre d'article budgétaire et classés dans l'ordre de ces titres à la section F. Des exemplaires supplémentaires de la section F peuvent être utilisés lorsqu'il y a plus de trois titres d'articles budgétaires. Des formules de rechange (A et B) sont aussi fournies pour la section F. Vous pouvez les utiliser lorsque l'inscription des transactions nécessite de l'espace supplémentaire.

Transactions spéciales

1. Certaines dépenses peuvent devoir être payées à même une avance. Les petites dépenses peuvent être prélevées d'un fonds de petite caisse, qui est considéré comme une avance versée à un gardien désigné. Les avances émises et liquidées doivent être signalées dans la section E. Les dépenses réglées doivent être classifiées selon le titre de l'article budgétaire et mentionnées à la section F. Toutefois, elles ne doivent pas être transférées à la section C (paiements).

2. Il n'est pas nécessaire de signaler les paiements de dépenses à même des fonds fournis par d'autres donateurs. Si un paiement est partagé avec un autre donneur, on ne doit signaler que le montant imputable au CRDI.

3. Il faut effectuer le rapprochement du solde de caisse final, mentionné à la section D, et du montant d'encaisse à la banque. On doit mentionner à la section B (recettes) et à la section C (paiements), respectivement, les ajouts et les retenues du compte de caisse qui sont effectués par la banque (p. ex. revenus d'intérêts, frais de service). Les détails de ces entrées doivent être inscrits à l'endroit approprié de la section F. Le processus de rapprochement doit tenir compte des chèques en circulation (p. ex. les chèques émis mais non encore présentés à la banque pour paiement).

Instructions

Quand préparer le rapport

Ce rapport financier doit être envoyé au CRDI au moment précisé dans le Protocole. Le coordonnateur du projet peut toutefois estimer qu'il est préférable de remplir plus souvent cette formule (p. ex. tous les mois) pour assurer une bonne gestion financière.

Comment préparer le rapport

Colonne 1 - Inscrire les titres utilisés dans la partie budget du Protocole. Ces titres correspondent à ceux que l'on trouve à la section F des états financiers mensuels.

Colonne 2 - Inscrire les dépenses totales de chaque article budgétaire porté à la section F. Si le rapport porte sur douze mois, le montant inscrit doit être les dépenses totales pour cet article budgétaire, pour l'ensemble de la période.

Colonne 3 - Convertir en devises locales le montant budgété mentionné dans la partie "Fonds administrés par le bénéficiaire" du budget dans le Protocole. Inscrire ce montant dans la colonne 3 et indiquer l'année ou la période visée. Le taux de conversion utilisé doit être le taux de change utilisé dans la proposition de budget initial.

Colonne 4 - Inscrire la différence entre les colonnes 2 et 3.

Colonne 5 - Indiquer les prévisions des dépenses supplémentaires à venir pendant la prochaine période ou d'ici la fin du projet.

Trousse de comptabilité - Feuilles à colonnes - Les transactions doivent être inscrites par ordre chronologique. Prévoir une colonne pour chaque article de budget ou de dépense. Au bas de la formule on retrouve quatre lignes de total :

- Total mensuel
- Total cumulé
- Budget annuel
- Solde budgétaire

Inscrire ces totaux à la fin du mois. Le montant du budget annuel doit être tiré du Protocole et converti en devises locales.

E - AVANCES

E - 1 AVANCES OCTROYEES








| Date | N° verif. | Non | Objet | Montant |
|--------------|-----------|-----|-------|---------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Total | | | | → |

E - 2 AVANCES REGLEES Les numeros d'articles doivent correspondent a ceux de la section F

| Date de reglement | Date de l'octroi | A - Objet | N° article | Montant | | |
|-------------------|------------------|-----------|------------|---------|-----------|-----------|
| | | | | Avance | Retourne* | Employe** |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

* A reporter a la section B - Recettes
 ** A reporter a la section F sous l'article indique.

F. DETAILS DES DEPENSES
TRANSFERER A LA SECTION C LE TOTAL PARTIEL DES DEPENSES DIRECTES

| F- | Titre de l'article de budget  | | | |
|----|--|-----------|--|---------|
| | Date | N° verif. | Details | Montant |
| | A. DEPENSES DIRECTES | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | TRANSFERER CE TOTAL PARTIEL A LA SECTION C  | |
| | B. REGLEMENT DE L'AVANCE (PROVENANT DE E-2) | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | TOTAL PARTIEL  | |
| | | | TOTAL DE L'ARTICLE | |
| | A. DEPENSES DIRECTES | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | TRANSFERER CE TOTAL PARTIEL A LA SECTION C  | |
| | B. REGLEMENT DE L'AVANCE (PROVENANT DE E-2) | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | TOTAL PARTIAL  | |
| | | | TOTAL DE L'ARTICLE | |
| | A. DEPENSES DIRECTES | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | TRANSFERER CE TOTAL PARTIEL A LA SECTION C  | |
| | B. REGLEMENT DE L'AVANCE (PROVENANT DE E-2) | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | TOTAL PARTIEL  | |
| | | | TOTAL DE L'ARTICLE | |

UTILISER DES FEUILLES SUPPLEMENTAIRES AU BESOIN

F. DETAILS DES DEPENSES
NE REPORTER A LA SECTION C QUE LE SOUS-TOTAL DES DEPENSES DIRECTES

| F- | Titre de l'article de budget | | | |
|----|--|-----------|--|---------|
| | Date | N° verif. | Details | Montant |
| F- | DEPENSES DIRECTES (Transferer a la section C) | | REGLEMENT DE L'AVANCE (Provenant de la section E-2) | |
| | | | | |
| F- | DEPENSES DIRECTES (Transferer a la section C) | | REGLEMENT DE L'AVANCE (Provenant de la section E-2) | |
| | | | | |
| F- | DEPENSES DIRECTES (Transferer a la section C) | | REGLEMENT DE L'AVANCE (Provenant de la section E-2) | |
| | | | | |

F. DETAILS DES DEPENSES

| F- | Titre de l'article de budget → | | | |
|--|--------------------------------|-----------|---------|---------|
| | Date | N° verif. | Details | Montant |
| A. DEPENSES DIRECTES | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Transferer ce total partiel a la section C → | | | | |
| B. REGLEMENT DE L'AVANCE Provenant de E-2 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Total partiel → | | | | |
| Total de l'article | | | | |

RAPPORT FINANCIER

| De : A : | | N° dossier du Centre | |
|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------|---|
| Periode | Projet | Titre | |
| | | Devises | |
| Titre de l'article de budget (1) | Depenses Reelles (2) | Annee Budgetaire (3) | Ecart Favorable (defavorable) (4) |
| | | | Previsions pour la pro- chaine periode |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Presente par :

Agent financier
Coordonnateur de

SECTION VII

FORMATION

LA BIBLIOTHEQUE DU CENTRE

La bibliothèque du Centre dispose d'environ 50 000 livres et de 4 500 abonnements à des publications en série. Il s'agit d'une collection de travail, c'est-à-dire que les documents achetés servent à soutenir les activités courantes du CRDI. Par conséquent, un des objectifs principaux de la bibliothèque est de combler les besoins en information du personnel du CRDI et des projets qui sont financés par celui-ci.

La bibliothèque peut accéder à des grandes quantités d'information, notamment à plus de 300 bases de données commerciales. Elle cherche à aider le personnel des projets à obtenir des renseignements propres à leurs projets.

Les bibliothèques situées dans les bureaux régionaux disposent de petites collections de livres et de périodiques qui fournissent des renseignements généraux sur le domaine du développement (p. ex. noms et adresses, renseignements pertinents à la région et statistiques générales). Ces bureaux se trouvent à Bogota, au Caire, à Dakar, à Nairobi, à New Delhi et à Singapour.

Recherches documentaires

Au début d'un projet, il est souvent utile de demander une recherche documentaire automatisée pour passer en revue les recherches précédentes dans les domaines d'intérêt. Il est possible de produire une liste d'ouvrages de référence adaptée aux besoins précis en information du projet. Afin d'obtenir les résultats les plus pertinents, le personnel de la bibliothèque demandera au chef de projet de préciser :

- le domaine (description narrative);
- les mots-clés;
- les noms des principaux auteurs dans le domaine;
- les paramètres (secteur géographique, langue des citations et période);
- le nombre de références requises;
- la date de remise de l'imprimé.

Remise des documents

Lorsque la recherche documentaire est terminée, le personnel du projet peut demander les documents nécessaires.

La bibliothèque acquiert pour les projets les livres et les abonnements aux publications en série. Avant de faire une demande à la bibliothèque, le personnel des projets doit obtenir des renseignements sur les publications et demander l'approbation financière.

Les articles de revue peuvent être extraits de la collection de la bibliothèque ou obtenus au moyen d'un prêt inter-bibliothèques.

Renseignements à jour

La bibliothèque offre deux services de renseignements à jour. Le premier assure la diffusion automatisée sélective de l'information (DSI), à l'aide de bases de données commerciales. Ce service fournit régulièrement un imprimé d'ordinateur et renseigne les employés du projet sur les recherches actuelles dans leur domaine d'intérêt.

Le deuxième service est conçu pour tenir les employés des projets au courant des articles publiés dans des revues précises. Pour ce faire, la bibliothèque distribue des exemplaires des tables des matières des revues. Les deux services sont disponibles sur demande.

Services de bases de données de développement

Ce service permet à la bibliothèque du Centre d'offrir l'accès aux onze bases de données suivantes :

- ACRONYM : Acronymes touchant au développement international.
- BIBLIOL : Collection de la bibliothèque du CRDI.
- DEVSIS : Documents canadiens sur le développement.
- SALUS : Soins d'hygiène ruraux à faible coût.

- IDRIS : Inter-Agency Development Research Information System (197) IDRC projects, Fondation internationale pour la science (FIS), Swedish Agency for Research Cooperation with Developing countries (SAREC), Board on Science and Technology for International Development (BOSTID), German Appropriate Technology Exchange (GATE), Université des Nations Unies (UNU), et Japan International Cooperative Agency (JICA).

- FAO : Base de données documentaires de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

- BIT:LABORDOC : Base de données du Bureau international du travail.

- ERG : Énergie dans le Tiers-Monde.

- UNESCO : Base de données de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture.

- ONUDI : Base de données en développement industriel de l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel.

- AID : Base de données de l'United States Agency for International Development (USAID).

Le CRDI offre ce service gratuitement. Toutefois, le coût des télécommunications est au frais de l'utilisateur.

Aider le personnel de la bibliothèque

Collection d'archives

La collection d'archives de la bibliothèque contient des rapports et d'autres documents produits par les projets du CRDI. Lorsque les projets envoient ces articles à Ottawa, des exemplaires sont envoyés aux administrateurs de programme et, à la Division SI, à la bibliothèque. Tous ces documents sont répertoriés et microfilmés afin de pouvoir être extraits sur demande. Les agents de projet peuvent aider la bibliothèque à tenir les archives à jour en envoyant régulièrement les documents de

projet à leur administrateur de programme. Ces documents deviennent alors accessibles aux chercheurs partout dans le monde.

Achèvement du projet

Le but de la bibliothèque est d'aider les projets qui sont financés par le CRDI en leur offrant des renseignements détaillés et adaptés aux besoins

précis du projet. Toutefois, les bibliothèques centrales et régionales du CRDI accordent un service limité aux projets après l'expiration de leur entente de financement avec le CRDI. Ce service limité comprend la fourniture de photocopies ou de copies sur microfiche de documents, ainsi que des recherches dans les bases de données du CRDI.

Formation sur les projets en sciences de l'information

Un des objectifs du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) est d'aider les pays en développement à constituer et à maintenir des capacités autonomes de recherche et de soutien de la recherche.

Cette aide doit être fournie surtout au niveau national, mais aussi au niveau régional, principalement en termes de ressources humaines.

Cet objectif découle de la conviction que toute société est capable d'améliorer ses ressources humaines en leur fournissant les compétences de base pour prendre en charge leur propre bien-être et pour faire une contribution gratifiante à l'ensemble de la communauté.

Ainsi, même si le CRDI n'est pas une institution de formation, un élément central des programmes et des projets appuyés par le Centre touche la formation et le fonctionnement.

La Division des bourses est chargée d'administrer les programmes de formation qui intéressent toutes les divisions du Centre. Le programme de la Division est décrit au prochain chapitre.

La Division des sciences de l'information (DSI) remplit son mandat en désignant les projets qui constituent les capacités autonomes dans les pays en développement afin de gérer et d'appliquer efficacement l'information au développement.

Besoins de formation en sciences de l'information

Le domaine des sciences de l'information est très dynamique. Les outils fournis par les progrès technologiques permettent des niveaux élevés de spécialisation et d'adaptation des services de l'information. En outre, la création de nouvelles disciplines et l'augmentation des connaissances entraînent l'apparition de nouvelles catégories d'utilisateurs et de besoins d'information. Les activités en sciences de l'information ne sont plus accomplies seulement par des personnes dont la spécialisation première est l'information ou la documentation. D'autres spécialistes sont entrés dans le domaine et les chefs de projet IST ont divers antécédents techniques, par exemple, le génie, l'agriculture et l'économie.

Ainsi, la formation en sciences de l'information est caractérisée par la nécessité d'études permanentes. Parfois, il faut que les employés du projet puissent

acquérir des compétences de base en information pour compléter leurs compétences techniques / scientifiques. Parfois encore, ils doivent pouvoir apprendre de nouvelles technologies ou techniques pour suivre l'évolution dans leur domaine. Ces changements surviennent régulièrement dans les domaines suivants : conception de services spécialisés en information, automatisation des fonctions bibliothécaires, construction de bases de données, recherches internationales sur les bases de données et développement de thésaurus.

Il faut aussi examiner de nouvelles façon de fournir des services d'information à cause des changements découlant des progrès technologiques suivants :

- ° augmentation des connaissances et du nombre de disciplines spécialisées;
- ° émergence de nouveaux groupes d'utilisateurs qui nécessitent des renseignements de plus en plus spécialisés;
- ° élaboration de systèmes qui ont recours à des réseaux, à l'automatisation, aux télécommunications et à d'autres moyens rapides de reproduction et de diffusion de l'information.

Catégories de formation disponible

Formation avancée

Il y a un besoin urgent de formation; toutefois, la formation spécialisée nécessaire n'est habituellement pas offerte dans les pays en développement. Autrement dit, la formation en sciences de l'information doit être acquise dans les collèges et universités des pays développés.

Cette situation n'est pas satisfaisante; la DSI reconnaît que l'information et le transfert de technologie et de compétences doivent être pertinents et fondés sur les besoins. Ainsi, la DSI favorise le plus possible des programmes de transfert Sud-Sud et cherche à trouver des possibilités de formation au sein des pays en développement. À cet égard, un programme de la DSI, accompli en vertu du Programme d'information socio-économique, s'occupe d'éducation en sciences

de l'information dans les pays en développement. Le programme cherche à constituer des capacités régionales pour l'enseignement aux adultes et les études supérieures dans les domaines de l'information. Ce programme est exécuté en étroite collaboration avec la Division des bourses.

Les activités comprennent une aide permanente au développement de programmes de deuxième cycle à l'université d'Ibadan, au Nigéria, et à l'Universidad Simon Bolivar, au Vénézuéla, et un soutien à l'organisation de séminaires sur la révision des programmes de cours en Chine, en Thaïlande et en Jamaïque.

Les programmes des outils et méthodes d'information de la Division vient tout juste d'achever l'élaboration d'un projet conçu pour relier l'École de bibliothécaires archivistes et documentalistes (EBAD), de l'Université Cheikh Anta Diop, à Dakar au Sénégal, et l'École des sciences de l'information (ESD) à Rabat, avec l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) de l'Université de Montréal. Le projet élaborera et évaluera les outils d'enseignement en informatique liés à la documentation et aidera à uniformiser les programmes d'enseignement en sciences de la documentation. Ce programme devrait avoir des répercussions importantes en Afrique francophone car les écoles de Dakar et de Rabat servent toute cette région.

Études permanentes et formation à court terme

Dans la Division des sciences de l'information, un petit nombre de projets ont été conçus exclusivement pour combler des besoins de formation.

Ces projets offrent, entre autres, la formation suivante :

- ° gestion des systèmes d'information;
- ° utilisation de la technologie moderne;
- ° communications informatiques;
- ° normes de documentation et d'information;

- élaboration de ressources d'enseignement utilisant les micro-ordinateurs;
- préservation des archives;
- micrographie;
- technique de documentation;
- information industrielle;
- élaboration de documents de formation.

Ces projets ont été exécutés dans les pays suivants : Kenya, Mali, Tanzanie, Sénégal, Hong Kong, Philippines, Haïti et Vénézuéla. Parfois, le financement a été partagé entre le CRDI, la FAD et l'UNESCO.

Soutien à la formation

Les demandes de formation à long terme peuvent être soumises à l'examen de la Division des bourses. Toutefois, la Division des sciences de l'information finance la formation à long terme dans des activités touchant les projets qu'elle soutient. Plusieurs motifs justifient cette politique.

Premièrement, elle facilite la réalisation des objectifs des projets.

Deuxièmement, elle fait en sorte que la formation fournie correspondant aux besoins précis de l'organisme / institution.

Troisièmement, elle assure que les personnes appropriées reçoivent la formation et que l'expérience et les connaissances acquises dans le cadre du programme de formation soient appliquées immédiatement.

Quatrièmement, elle assure une utilisation efficiente des fonds affectés à la formation.

Enfin, la formation axée sur des tâches reliées à l'emploi produit un rendement maximal des ressources consacrées au projet ainsi qu'une satisfaction accrue pour les participants.

Au sein de la Division des sciences de l'information, on s'efforce le plus possible de faire

correspondre les besoins de formation et les programmes de formation existants.

Formation à court terme

Les mesures de formation suivantes ont été appuyées dans le cadre de projets IST :

- Gestion générale de services/centres d'information. Il s'agit habituellement d'un service interne disposant d'un centre de documentation ou d'un service d'information bien géré.

- Cours brefs sur la gestion de l'information, y compris les présentations et méthodologies standard. Ces cours sont habituellement destinés aux employés d'un centre d'information et sont organisés à l'interne ou à l'externe. Par exemple, la FAO dispense des cours sur les méthodologies AGRIS et par l'Agence de coopération culturelle et technique (ACCT), de France, sur la gestion de base en information.

- Formation sur l'utilisation des technologies informatiques.

- Formation sur le fonctionnement et l'entretien du matériel des projets (ordinateurs, appareils de micrographie, photocopieuses et imprimantes offset).

- Participation à des conférences /ateliers internationaux touchant les objectifs ou le domaine d'un projet donné en information.

- Techniques de communication; par exemple, formation en production d'extraits de projet, comme rédaction de rapports techniques et de bulletins.

- Visites dans les établissements à l'avant-garde dans des domaines qui touchent un projet particulier.

- Production de documents audio-visuels.

Choix des participants

Les besoins de formation sont habituellement établis dans la proposition de projet et sont reliés aux activités de ce dernier.

Il est important de choisir les bons candidats aux activités de formation. Il faut tenir compte des expériences antérieures ainsi que des connaissances et de l'intérêt des candidats dans le domaine.

Il faut aussi songer sérieusement à la formation des moniteurs. Ceux qui doivent transmettre leurs connaissances à d'autres doivent pouvoir apprendre à le faire efficacement. Ce principe est fortement encouragé par la Division.

Rôle des chefs de projet dans la formation du personnel

Au début du projet, les chefs de projet doivent organiser une formation interne afin de renseigner leurs employés sur les activités et objectifs du projet. Ils doivent être disposés à s'occuper de formation et d'activités de perfectionnement afin que leurs employés disposent des compétences nécessaires pour remplir leur rôle. Comme nous l'avons proposé au chapitre 7, Le chef de projet et son groupe, le rôle du chef de projet est d'amener ses employés du niveau de perfectionnement 1 au niveau 4.

Cette formation de perfectionnement doit comprendre certains des éléments suivants :

- ° réunions régulières pour discuter du déroulement du projet;
- ° détermination de la formation supplémentaire nécessaire;
- ° formation des nouveaux employés;
- ° détermination d'initiatives locales en formation qui permettraient d'améliorer les compétences du groupe du projet.

Conclusion

Les chefs de projet déclarent que leur problème le plus urgent est de trouver et d'attirer les personnes ayant les compétences voulues pour accomplir le travail. Le chef doit donc préparer très soigneusement un plan de recrutement et en assurer le suivi au moyen d'un programme bien conçu de formation et de perfectionnement.

Dans la mesure du possible, il faut accorder la préférence à la formation en cours d'emploi. Viens ensuite la formation dans les établissements locaux, enfin, dans les établissements nationaux et régionaux.

On trouve parfois des cours de formation bilatérale organisés/financés par des organismes internationaux ou multilatéraux. Le personnel régional du CRDI connaît habituellement ces possibilités qui doivent être étudiées lorsque des ressources de formation ne sont pas offertes sur place.

Toutefois, la formation en gestion de projet à l'intention des administrateurs de programme de la Division des sciences de l'information renseigne souvent le personnel du projet sur les questions de gestion pendant la négociation et la planification relatives au projet. En outre, pendant la surveillance du projet, on doit s'efforcer de résoudre les problèmes et d'adapter le projet à l'évolution des circonstances et aux difficultés propres aux situations locales.

Formation en gestion de projet

Récemment, les découvertes et la diffusion des technologies de l'information dans les pays développés ont entraîné une prolifération sans précédent des technologies informatiques dans les pays en développement. Cette évolution a été si rapide que certaines institutions ont été littéralement bombardées par ce que Schwabe et Trembour (1985) appellent les "puces aux pieds nus".

Ces technologies ont été accueillies par le monde en développement qui croit qu'elles accéléreront le processus de développement. Toutefois, ces pays ne disposent pas des ressources économiques et humaines, de l'infrastructure ou de la culture organisationnelle pour absorber ces technologies. De fait, comme le BIT faisait observer en 1985, la plupart des institutions des pays en développement souffrent d'une intégration inadéquate des ressources humaines dans l'ensemble des plans de développement des institutions et des nations.

Le plus souvent, les organismes donateurs sont tombés dans le même piège technologique. Dans leurs efforts frénétiques pour commercialiser les nouvelles technologies, ils ont souvent fourni trop rapidement l'équipement aux institutions, sans évaluer les ressources humaines et le contexte

opérationnel de celles-ci. En 1984, Morss faisait remarquer que la prolifération des projets de développement et de leurs technologies connexes avaient des effets destructeurs dans certains pays. "Au lieu de chercher à établir des objectifs et des politiques complets et uniformes de développement national et institutionnel, affirme-t-il, les fonctionnaires gouvernementaux doivent, pour plaire aux donateurs, approuver des projets qui découlent de l'enthousiasme de chaque donneur en matière de développement" (p. 465).

Les chefs de projet ont la responsabilité et l'obligation morale de protéger leurs institutions de la prolifération des technologies sans une évaluation des ressources humaines. Par la suite, il doit y avoir une formation complète pour faciliter l'introduction des nouvelles technologies.

Dans les pays en développement, la question des ressources humaines est si importante que le gouvernement canadien, après des années d'expériences et de réflexion, en est venu à la conclusion que l'aide canadienne doit être caractérisée par le perfectionnement des ressources humaines pensantes (Rapport Winegard, cité par l'ACDI, 1987, p. 37).

Se faisait l'écho de la fameuse affirmation du président de la Commission du sud, J.K. Nyerere, selon laquelle le développement porte sur les personnes, le rapport de l'ACDI, Partageons notre avenir, place les activités de perfectionnement des ressources humaines au centre de toute aide au développement.

Voilà le contexte dans lequel fonctionne la Division des bourses. Celle-ci considère la formation en termes généraux, tenant compte du fait que la formation prévoit le perfectionnement des personnes, des groupes et des capacités des institutions en vue d'assurer une croissance soutenue, la production de technologies et la mise en oeuvre d'activités de développement.

Il devient de plus en plus évident que la formation dans le secteur de l'information, en particulier dans les études de deuxième cycle, n'est pas une question d'acquérir des compétences sur la façon d'utiliser les nouvelles technologies, il s'agit plutôt de la gestion plus large de la technologie pour susciter le développement. Ce but nécessite la compréhension des questions de développement entraînant l'introduction de nouvelles technologies. Cette affirmation est particulièrement vitale dans les sciences de l'information car les technologies sont habituellement incorporées au milieu de travail et à la culture. Comme le faisait remarquer un administrateur des services de santé égyptien : "Si vous apportez un tracteur ou une plate-forme de forage, vous n'avez qu'à former des personnes pour exploiter et entretenir cette machine. Mais l'adaptation réussie du micro-ordinateur ne consiste pas simplement à enseigner le fonctionnement des machines. Vous devez d'abord gérer efficacement votre bureau, laboratoire ou ministère avant que l'ordinateur puisse avoir une utilité quelconque." (Cité par Schwabe et Trembour, p. 16).

Voilà pourquoi les étudiants des pays développés connaissent souvent mal le contexte de développement régissant le transfert et les applications de la technologie dans les pays en développement. Souvent, on se fie à des hypothèses erronées sur les lieux de travail dans les pays en développement. Selon Marghalani (1987), "Pour établir une technologie moderne dans un pays en développement, nous devons changer les systèmes sociaux et les compétences humaines,

ainsi que les éléments matériels dans lesquels la technologie s'insère" (p. 357).

M. Marghalani énumère les facteurs suivants dont il faut tenir compte :

- ° manque de main-d'oeuvre ayant la formation voulue;
- ° faible attraction des emplois en sciences de l'information;
- ° manque de possibilités et de moyens pour étudier et faire la promotion (emplois cul-de-sac);
- ° manque de personnel expérimenté;
- ° technologies ou infrastructures connexes limitées (p. ex. lignes téléphoniques);
- ° isolement géographique des personnes (p. ex. salle d'ordinateurs/bibliothèques);
- ° barrières linguistiques (supports techniques et normaux);
- ° crainte de la technologie chez les gens en place et les "vieilles gardes";
- ° attentes exagérées à l'égard de la technologie comme remède à tous les maux;
- ° analphabétisme technologique des utilisateurs;
- ° direction instable (p. ex. lorsqu'un directeur part, l'initiative peut d'éteindre);
- ° sécurité et secret de l'information;
- ° manque d'uniformisation;
- ° manque de politiques institutionnelles en technologie de l'information.

Voilà les problèmes véritables. Dans de nombreux pays en développement, des gadgets technologiques ont été installés mais sont ensuite mal utilisés à cause d'une formation et de plans de mise en oeuvre déficients. Outre les objectifs techniques de la formation comme une satisfaction accrue des utilisateurs, la rentabilité, l'intégration des fonctions verticales et horizontales, ainsi que la

simplification des activités, les chefs de projet doivent envisager des questions d'ordre culturel, organisationnel, politique et contextuel afin que la technologie soit un outil efficace d'accélération des transformations économiques.

Le récipiendaire du Prix Nobel en sciences économiques de 1987, le professeur Robert Solow, peut avoir raison de dire que c'est la technologie et non le capital qui est le principal facteur de la croissance et du développement économique; toutefois, il était conscient de ces questions générales (Daily Nation, 21 novembre 1988 : Experts to look at science as a development agent, p. 13).

Politiques et mécanismes de formation du CRDI

Les chefs de projet disposent de deux façons d'accéder aux fonds de formation : les projets de la Division ou les affectations annuelles de la Division des bourses.

1. Projets de la Division

On peut obtenir les projets de formation au cours de l'étape d'élaboration des projets. Après un examen attentif des questions de ressources humaines liées aux objectifs du projet, les chefs peuvent inclure au budget des fonds de formation provenant de la Division de la recherche ou de la Division des bourses, ou des deux. Habituellement, cette formation est accomplie au moyen de cours d'introduction à court terme, d'ateliers, de conférences, et de colloques. Parfois, elle comprend les cours au niveau de la maîtrise.

L'accès aux fonds de formation dans le cadre de la proposition du projet offre les avantages suivants :

- ° le chef de projet a le contrôle des fonds lorsque ceux-ci sont incorporés au budget;
- ° la formation est intégrée aux objectifs du projet.

Toutefois, cette méthode présente les désavantages suivants :

- ° négociations nécessaires pour tout changement apporté;
- ° détournement des fonds des activités du projet;
- ° risque de retard dans l'achèvement du projet si la formation dure trop longtemps.

2. Affectations annuelles de la Division des bourses

La Division dispose d'affectations de crédits annuelles pour la formation.

Le recours à cette méthode assure la souplesse tout au long de la durée du projet. Toutefois, comme ces fonds ne sont pas affectés aux divisions, ils font l'objet d'une concurrence très serrée.

Objectifs de formation

1. Formation de soutien aux projets

Cette formation est conçue pour améliorer les compétences des employés des institutions choisies pour accomplir un nouveau projet.

Il s'agit d'une formation sur le tas, des programmes d'apprentissage, d'affectations temporaires, de diplômes à court terme et de diplômes de maîtrise nécessitant moins de deux années.

2. Formation de soutien aux programmes

Le financement des activités de formation en fonction du projet présente des inconvénients (effets démobilisateurs, fastidieux et brefs) écrivait Morss en 1984. Ainsi, de nombreuses institutions préfèrent le mode de financement en fonction du programme; celui-ci a une portée plus générale et une plus longue durée.

Au fur et à mesure de la mise en place des programmes de recherche et de développement, les besoins de formation se préciseront. Par exemple, un pays peut établir un nouveau programme dans le domaine des systèmes

d'information en agriculture et en nutrition, programme qui peut nécessiter l'intégration de la formation à court et à long terme.

3. Formation de soutien des institutions

De nombreux organismes donateurs estiment maintenant que la réussite des projets de recherche et de développement nécessite une planification qui dépasse les intérêts étroits d'un projet particulier. Ainsi, la formation est souvent dispensée à des personnes étrangères aux projets qui accomplissent des fonctions de soutien essentiel au fonctionnement efficace de l'institution. Parmi ces personnes on retrouve les administrateurs, les commis comptables, les secrétaires, les gestionnaires, les techniciens et les préposés aux communications.

Parallèlement à cette formation, on tient compte d'autres services d'infrastructure comme les micro-ordinateurs, le transport, le matériel de laboratoire et les matières premières non disponibles localement. Autrement dit, les personnes formées doivent pouvoir accéder aux installations, aux ressources et au matériel dont elles ont besoin pour mettre leurs compétences à profit.

Mécanismes de soutien

Pour réaliser les trois objectifs susmentionnés, la Division des bourses dispose de trois mécanismes de soutien.

1. Bourses individuelles

Celles-ci sont remises aux personnes qui ont la possibilité d'apporter une contribution importante à la recherche ou à la croissance et au développement de l'institution-hôte. Ces bourses peuvent prendre la forme de cours brefs dispensés par d'autres, la possibilité d'étudier en vue d'obtenir un diplôme, une maîtrise ou un doctorat dans une technique.

Comme les ressources sont limitées, le choix des bénéficiaires est fait soigneusement en vertu des critères suivants :

• Activités en recherche et en gestion de l'information.

• Leadership dans un projet de recherche ou d'information (effet multiplicateur). Ce critère vise les candidats qui ont la capacité de maîtriser plus d'une aptitude et qui sont souples, qui veulent apprendre et qui entretiennent de bonnes relations de travail.

Dans la documentation actuelle de l'entreprise, ces personnes sont celles qui "croient en une amélioration graduelle et constante des activités". On préfère les personnes ayant cette perspective et non celles qui s'assoient et célèbrent lorsqu'elles ont atteint un objectif. Aucun plateau ou "Kaizen" prescrit (Feuer et Lee, p. 24).

• Affiliation à une institution ou un service qui dispose d'un mandat de recherche.

• Participation à un projet appuyé par le CRDI ou à un programme prioritaire.

• Recommandation d'un employeur ou d'un chef de projet.

• Approbation de la Division des bourses et des autres divisions de programme compétentes.

• Admission à une institution pertinente de la région, du Canada ou d'ailleurs (dans cet ordre).

• Respect des exigences d'âge (doctorat - 35 ans, maîtrise - 45 ans).

2. Cours de formation en groupe

Ces séances sont populaires et productives parce qu'elles ont la souplesse voulue et peuvent être organisées en réponse à des besoins précis. La formation de groupe peut avoir les objectifs suivants :

a. Orientations de développement des projets. Les participants viennent à un cours avec des idées préliminaires et utilisent le milieu structuré pour élaborer leur proposition avec l'aide des consultants ou du personnel de programme du CRDI. Dans ce processus, ils apprennent des procédures, normes, techniques et méthodes de recherche.

b. Mise à jour et perfectionnement des compétences. De nombreux chercheurs et

gestionnaires supérieurs n'ont jamais eu la possibilité d'acquérir des compétences en gestion, statistiques, programmation d'ordinateur, exploitation, etc. Des cours brefs, faits sur mesure, peuvent facilement être conçus pour combler ces écarts (p. ex. les cours offerts actuellement en applications de micro-informatique).

c. Création et stimulation du climat de recherche.

Des cours brefs peuvent souvent être utilisés pour relever l'état de méthodologies ou de domaines de recherche nouveaux ou négligés, et pour stimuler la présentation de propositions de recherche et de développement. Ces domaines comprennent notamment les biotechnologies et les systèmes d'information connexes, la télédétection et les données-images, les récoltes et les ressources maritimes.

L'élaboration et le financement de ces cours sont fondés sur les critères suivants :

- ° Vérification des besoins de formation par la Division des bourses et des divisions de recherche compétentes.
- ° Rapports avec les programmes prioritaires du CRDI et les institutions affiliées.
- ° Capacité institutionnelle de dispenser les cours dans les régions.
- ° Nature multidisciplinaire ou générale des compétences.

Le CRDI a appuyé plus de 20 cours de formation de groupes en Afrique. Certains d'entre eux portaient sur les applications micro-informatiques et les méthodes statistiques en santé, en sciences sociales et en agriculture; les cours en gestion générale et en technologie informatique reviennent régulièrement.

3. Activités complémentaires de perfectionnement des ressources humaines

Diverses activités sont conçues pour améliorer les compétences et les connaissances du personnel du projet, notamment :

a. Renforcement des études de deuxième cycle dans la région par l'intermédiaire du réseau de doyens d'études de deuxième cycle (brochure disponible) appuyé par le CRDI, et création de la

School of Information Sciences for Africa, à l'Université d'Addis Ababa (voir ci-joint le contenu du programme).

b. Évaluation des besoins de formation, missions, et rencontres (p. ex. une pour l'agriculture et l'autre pour la publication et les communications).

c. Évaluation des programmes de formation dans les pays en développement et au Canada.

d. Réalisation d'études sur la main-d'oeuvre dans les secteurs de programme pertinents.

e. Élaboration et production de document de formation en recherche.

f. Organisation de séminaires de formation en gestion de la recherche.

g. Réalisation d'études pour connaître et évaluer l'utilisation des bourses et les préoccupations des récipiendaires antérieurs.

Procédures d'application

Les bourses sont habituellement déterminées au cours des négociations relatives aux projets; elles font l'objet d'une recommandation au CRDI par les institutions bénéficiaires.

De nombreuses personnes présentent directement leurs demandes et, si celles-ci correspondent aux programmes et institutions qui intéressent le CRDI, les demandes sont distribuées pour obtenir des évaluations et des observations.

Lorsque l'accord de principe a été obtenu, une formule de demande détaillée doit être remplie et être accompagnée d'un curriculum vitae, de transcriptions et d'affiliations institutionnelles; la demande suit alors la procédure de financement.

Il n'y a pas de délais d'acceptation des demandes; le processus de choix et de placement des participants peut durer jusqu'à un an. Voici certains problèmes fréquents éprouvés lorsqu'il faut placer des participants :

- ° placement dans une institution appropriée;
- ° coûts croissants des frais d'inscription pour les étudiants étrangers;
- ° prolongation de la durée de la formation;
- ° demandes de fonds pour les conjoints et les enfants.



Figure 1. Renseignements supplémentaires sur la formation

Références

ACDi, Partageons notre avenir, Hull-Ottawa, ACDi 1987

Feuer D. et Lee C., How Companies Pick Tomorrows Winners, Training, mai 1988, p. 23 à 34.

BIT, Manpower Planning in National Development :

Évolution, orientation et activités d'un programme du BIT. Document du BIT au colloque régional sur le perfectionnement des ressources humaines en Afrique orientale, centrale et australe, à Nairobi, mars 1985.

Marghalani, M.A., Factors Affecting Information Technology Transfer in Developing countries. ASLIB Proceedings n° 39, 11/12, 1987, p. 355 à 359.

Morss, E.R., Institutional Destruction Resulting From Donor and Project Proliferation in Sub-Saharan African Countries. World Development vol. 12, n° 4, p. 465 à 470.

Schware, R. et Trembour, Rethinking Microcomputer Technology Transfer to Third World countries. Science and Public Policy, février 1985, p. 15 à 21.