

La Conduite de Projet

Pourquoi un projet dans une paroisse, un doyenné, etc ... ?

C'est une des demandes du Concile Provincial

article 24 des Actes du Synode

Le Concile provincial demande aux paroisses d'établir un projet pastoral élaboré pour une durée déterminée, relu et évalué régulièrement. Ce projet concrétisera les orientations provinciales et diocésaines dans le contexte local, en s'appuyant sur une assemblée paroissiale régulièrement convoquée.

Complément n°5 - Projet pastoral - Souhaits du Synode

1. Comment concrètement aider les paroisses à vivre selon une dynamique de projet ? Qui peut donner les points de repère nécessaires ?
2. "Projet pastoral" ne veut pas dire quelque chose de lourd et qui engage pour plusieurs années : comment vivre sous forme de projet les "petits pas" à faire dans les 4 chapitres des objectifs synodaux (particulièrement les priorités missionnaires), pour que chacun puisse s'y associer et qu'on soit capable de réévaluer tous les ans ? Comment discerner aussi ce qu'il serait plus efficace de faire au niveau du doyenné ou avec d'autres ? Comment tenir compte enfin du projet du doyenné ou du diocèse ?
3. Une fois le projet décidé, qui en sera le maître d'œuvre, qui le portera ? De quelle façon ?

Préalables à la formation de Conduite de Projet

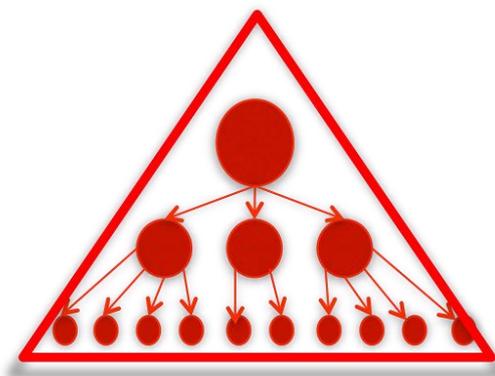
Des notions plutôt nouvelles pour notre Eglise :

La logique de réseaux ou communauté de communautés

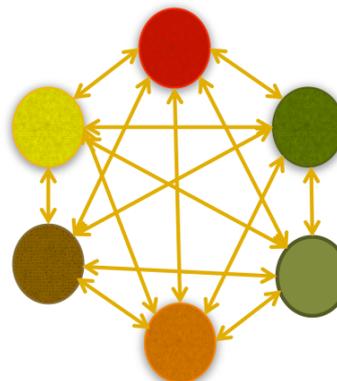
Notre pape François et les actes du synode nous demandent d'entrer dans une logique de réseaux

- La joie de l'évangile: « La paroisse ... est communauté de communautés »
- Article 28 des Actes du synode: « La paroisse est communion de communautés. Le Concile provincial l'appelle à mettre en œuvre une complémentarité féconde entre les communautés de proximité, notamment les mouvements, associations de fidèles et communautés nouvelles, qui témoignent au cœur de réalités humaines dispersées.
- Article 31 des Actes du synode: Le Concile provincial demande aux paroisses de s'organiser davantage dans une logique de réseau. Un tel fonctionnement demande un changement important dans nos manières d'être et de faire.
- Note de bas de page 7 : Par opposition à une logique pyramidale, une logique de réseau favorise l'émergence de pôles (ici de communautés) interconnectés et interdépendants.

Logique pyramidale



Logique réseaux



La subsidiarité

Les actes du synode, dans l'article 41, nous demande de mettre en œuvre le principe de subsidiarité

Et, dans ces mêmes actes, une note de bas de page nous propose une définition de ce qu'est la subsidiarité

- Article 41: La diversité des paroisses et des doyennés entraîne nécessairement une diversité des formes d'organisation et d'animation. Cela demande de prendre en compte le principe de subsidiarité et de développer une logique de réseau.
- Note n° 16 de bas de page 9: Le principe de subsidiarité permet d'articuler différents niveaux de responsabilités dans une organisation ou une société. D'une part, ce qui peut être effectué à un niveau inférieur ne doit pas être pris en charge par le niveau supérieur. D'autre part, le niveau supérieur est tenu d'assurer au niveau inférieur les moyens pour que celui-ci puisse fonctionner (aide économique, institutionnelle, législative, etc.). Cf. le Compendium de la Doctrine sociale de l'Eglise, au n°186.

Exemple de subsidiarité : le déploiement du synode

Diocèse → actions pour déployer le synode



Orientations → Doyenné → actions



Orientations → paroisse – conseil de paroisse et EAP → actions



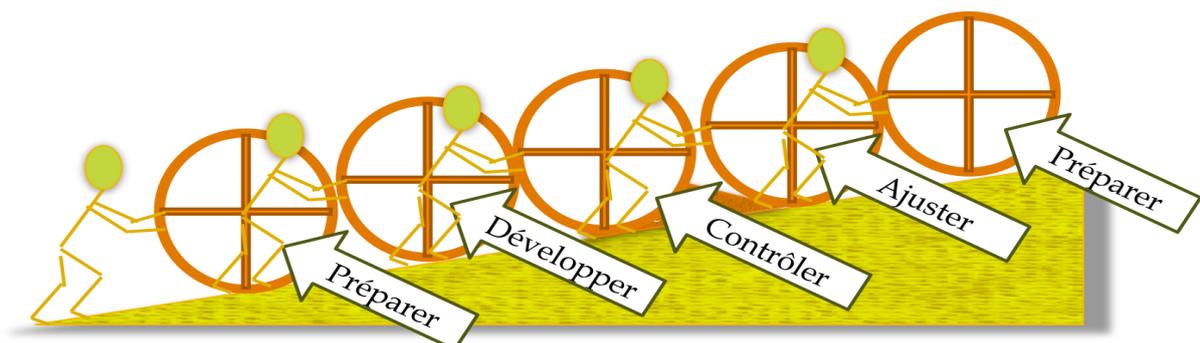
Orientations → relais ou communautés locales → actions

L'évaluation dynamique ou la Marche à petits pas

Les grands élans, les grandes décisions ont souvent des résultats décevants.

Pour aller loin, il nous est proposé d'aller pas à pas, en regardant où on marche

- article 24 : Le Concile provincial demande aux paroisses d'établir un projet pastoral élaboré pour une durée déterminée, relu et évalué régulièrement. Ce projet concrétisera les orientations provinciales et diocésaines dans le contexte local, en s'appuyant sur une assemblée paroissiale régulièrement convoquée.
- Complément n°5 -2. "Projet pastoral" ne veut pas dire quelque chose de lourd et qui engage pour plusieurs années : comment vivre sous forme de projet les "petits pas" à faire dans les 4 chapitres des objectifs synodaux (particulièrement les priorités missionnaires), pour que chacun puisse s'y associer et qu'on soit capable de réévaluer tous les ans



C'est quoi, la conduite de projet ?

Un projet se conduit en 4 étapes, elles-mêmes subdivisées en plusieurs phases :

1. Besoins et objectifs

Acteurs : la communauté

- a. Le diagnostic : par rapport à une référence (dans ce cas, prise dans les orientations synodales), où en sommes-nous aujourd'hui (nous étant la communauté concernée : doyenné, paroisse, relais, mouvement, etc ...) ?
Outils : Post-it ou café urbain
- b. Phase utopique : déballage d'idée, sans limite
Outils : Remue-méninges
- c. Phase productive : priorisation et choix des idées, définition des objectifs (actions pour son niveau, orientations pour le niveau suivant) et des besoins
Outils : Remue-méninges et vote par gommettes

2. Construire et planifier

Acteurs : l'équipe responsable de la communauté

- a. Construire : Préciser les domaines, cibles, buts, acteurs (équipe projet), ce qui est déjà en place, les moyens, les délais, comment on mesure l'efficacité (indicateurs de suivi)
Outils : Diagramme des causes et effet et Grille de projet
- b. Planifier : définir les durées de mise en œuvre du projet
Outils : Diagramme de Gantt (planning)

3. Conduire et piloter

Acteurs : l'équipe projet

Animer le projet, conduire les actions (qui peuvent être réalisées par d'autres), contrôler l'avancement, tenir les indicateurs de suivi, faire des réunions, maîtriser les risques, communiquer.

Outils : Grille de projet, diagramme de Gantt, indicateurs de suivi, PDCA

4. Clôturer et évaluer

Acteurs : la communauté

Valider le projet, valider les méthodes utilisées, capitaliser l'expérience, définir des actions d'amélioration, communiquer

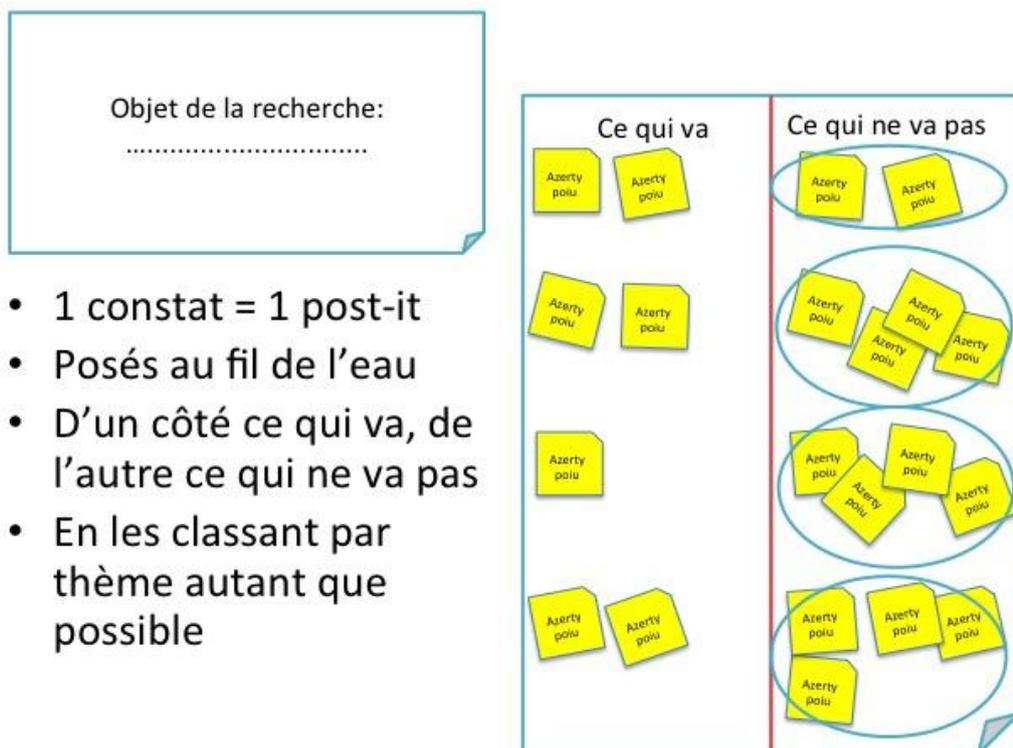
Outils : A partir du diagnostic et projet initial (produit en communauté lors de la phase productive):

- ♦ présentation du résultat des actions menées
- ♦ Présentation des joies et difficultés rencontrées
- ♦ Présentation du bilan spirituel, humain et économique

Outil « Post-it »

- ♦ But : méthode non contraignante permettant à chacun de réfléchir et d'exprimer ses opinions
- ♦ Déroulement en une phase
- ♦ Matériel:
 - ♦ Grande feuille de papier avec 2 colonnes:
 - ♦ ce qui est positif (ce qui va)
 - ♦ Ce qui est négatif (ce qui ne va pas)
 - ♦ Post-it et feutre
- ♦ Mise en œuvre:
 - ♦ Enoncé de la question
 - ♦ Chacun réfléchit personnellement; dès qu'il a discerné quelque chose de positif, ou de négatif, il l'écrit sur un post-it (sous forme d'une courte phrase, sujet, verbe, complément ou adjectif) et le colle tout de suite sur la feuille dans l'une ou l'autre colonne
 - ♦ On essaye autant que faire se peut de regrouper au fur et à mesure les post-it par thème
 - ♦ Précautions:
 - ♦ On ne donne pas son avis sur ce que les autres écrivent; par contre, on peut demander des éclaircissements
 - ♦ Convient pour un groupe ni trop petit, ni trop grand (de 5 à 20 personnes)

Outil Post-it pour le diagnostic

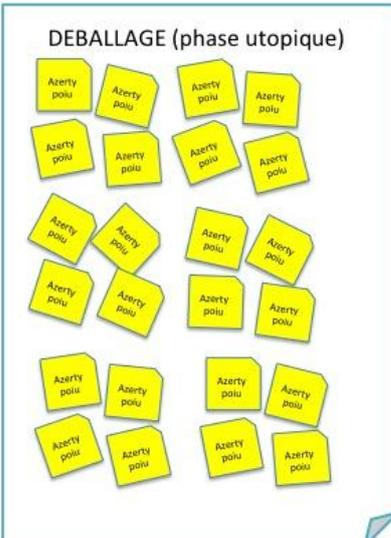


Remue-méninges

- But : méthode de créativité permettant de produire un maximum d'idées pour suggérer des problèmes à étudier, des causes possibles à un problème, des solutions, des moyens à mettre en œuvre ...
 - Déroulement:
 1. Une phase de déballage ou phase utopique
 2. Une phase d'exploitation ou phase productive
 3. Une phase de choix
 - Matériel:
 - Grandes feuilles de papier (deux séries côte à côte: déballage, exploitation)
 - Post-it de 2 couleurs, feutre, gommettes
 - Précautions:
 - Ne discuter aucune idée pendant la phase de déballage
 - Distinguer soigneusement la phase de déballage et la phase d'exploitation
 - Prévoir une durée ni trop longue, ni trop courte (15 à 30 minutes)
 - Convient pour un groupe ni trop petit, ni trop grand (de 5 à 20 personnes)
1. Une phase de déballage ou phase utopique :
 - Définir l'objet de la recherche le plus précisément possible
 - Rappeler les 5 règles du remue-méninges et les afficher en grand
 - Chacun réfléchit personnellement ; dès qu'il a une idée d'action à mener, il l'écrit sur un post-it (sous forme d'une courte phrase, sujet, verbe, complément ou adjectif) et le colle sur la feuille déballage.

Question: En regardant les résultats du diagnostic, qu'est ce qu'il faudrait faire pour améliorer les choses ?

DEBALLAGE (phase utopique)



Les 5 règles :

- Dire tout ce qui passe par la tête
- Ne jamais critiquer
- Viser la quantité
- Piller ses voisins
- Tout noter

2. Une phase d'exploitation ou phase productive

Déplacer les post-it de la feuille « Déballage » (phase de Déballage ou utopique) vers la feuille « Exploitation », en les regroupant par thème, ou famille, de façon à ce que chacun des thème corresponde à un projet potentiel.

Le regroupement par projet est l'occasion d'apporter des éclaircissements, si cela est nécessaire.

Ensuite, entourer ces familles d'un trait de feutre, pour bien les identifier, et chercher tous ensemble un titre à cette famille, sous forme d'une phrase énonçant le projet, titre que vous inscrivez sur un post-it de couleur différente.

Une fois que cela est fait, chacun prend 3 gommettes (pas plus) et les répartit comme il l'entend sur les familles, soit 1 gommette sur 3 familles, soit 2 sur une famille, et une sur une seconde famille, soit 3 sur une seule famille.

Lorsque cela est fini, il ne reste plus qu'à compter le nombre de gommettes par famille pour connaître quel est le projet qui rassemble le plus de suffrages, et qui est donc à mener.

Remue-méninges

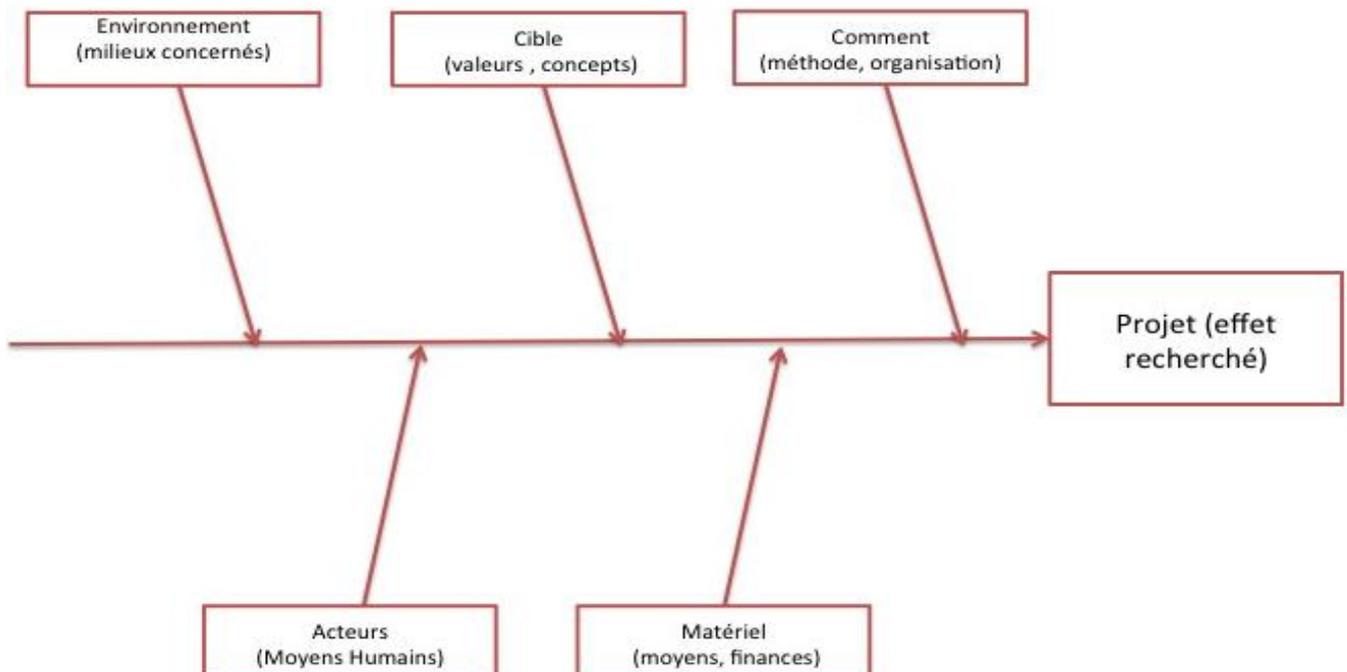
Question: En regardant les résultats du diagnostic, qu'est ce qu'il faudrait faire pour améliorer les choses ?

DEBALLAGE (phase utopique)

EXPLOITATION (phase productive)

Diagramme des causes et effets (Ishikawa) ou arête de poisson

- But: Rechercher et représenter de façon graphique les causes aboutissant à un effet (existant ou recherché). Pour cela, analyser la situation selon 5 aspects déterminés à l'avance : Environnement (milieux concernés) , Cible (valeurs, concepts que l'on veut mettre en œuvre), Comment (méthode, organisation à mettre en place), Acteurs (moyens humains nécessaires), Matériel (moyens techniques, financiers, nécessaires).
- Déroulement:
 - Une fois l'énoncé du problème (du projet) écrit, déterminer ce qui est mis en œuvre (ou devrait l'être) et qui concoure (ou concourrait) à l'effet existant (ou recherché)
- Matériel:
 - Grande feuille de papier sur laquelle dessiner l'arête de poisson
 - Feutres
- Mise en œuvre:
 - Ecrire l'énoncé du problème (ou du projet)
 - Déterminer ce qui est (sera) mis en œuvre sous chaque aspect.
 - Compléter l'arête de poisson
- Précautions:
 - Il peut y avoir des « sous-arêtes »
 - Convient pour un groupe pas trop grand (15 personnes maxi)



Grille du projet

La grille de projet permet de répartir le diagramme des causes et effets en sous ensembles traitables un par un.

- Dans la 1^{ère} colonne « Environnement », on recopie ce qui a été déterminé comme environnement dans le diagramme des causes et effets.
- Dans la 2^{ème} colonne « Cibles » ce qui a été déterminé comme cibles.
- Dans la 3^{ème} colonne « Besoins » ce qui a été déterminé comme « Comment, Acteurs, Matériel » dans le diagramme des causes et effet.
- Les autres colonnes répertorient
 - ce qui existe déjà à ce niveau,
 - ce qu’il y a à faire,
 - qui est le responsable de l’action
 - les délais impartis
 - l’indicateur qui permettra de suivre l’avancement de l’action.
 -

Alors que le diagramme Cause et effets est à documenter par l’équipe Responsable de la communauté, la Grille de projet peut être ébauchée par cette même équipe, et finalisée ensuite par l’équipe projet.

Cette Grille de projet permet aussi de noter qui constituera l’équipe projet.

Une équipe qui ne doit pas être trop importante, mais certains « postes » sont indispensables: coordinateur, secrétaire, responsable finances, communication.

| Environnement | Cibles | Besoins (comment acteur matériel) | Existant | Tâche | Responsable | Délais | Indicateur |
|---------------|--------|-----------------------------------|----------|-------|-------------|--------|------------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

| | Equipe projet |
|---------------|---------------|
| Coordinateur | |
| Secrétaire | |
| Resp Finances | |
| Communication | |

Planifier avec un Diagramme de Gantt simplifié

Le diagramme de Gantt est un planning, qui comporte 2 parties

- La première comprend 5 colonnes:
 - Tâche (report du Diagramme des Causes et Effets)
 - Responsable (report du Diagramme des Causes et Effets)
 - Durée de la tâche
 - Date de début de la tâche
 - Date de fin de la tâche
 -
- La seconde qui est un calendrier, à subdiviser en fonction de la durée du projet, et de la précision nécessaire pour conduire le projet.
 Sur ce calendrier, chaque action est symbolisée par un segment de longueur égale à la durée de l'action, et positionné en fonction des dates de début et fin.
 L'intérêt de ce calendrier est de permettre de visualiser l'enchaînement des tâches, lorsque celles-ci sont liées. L'équipe projet se sert de ce planning pour vérifier l'avancement des actions.

| Tâche | Responsable | Durée | Date de début | Date de fin | Janvier | Février | Mars | Avril |
|-----------------------|-------------|------------|---------------|-------------|---------|---------|------|-------|
| Achat chaises enfants | Mr X | 3 semaines | 01-janv | 21-janv | | | | |
| Achat livres enfants | Mme Y | 2 mois | 14-janv | 14-mars | | | | |
| Aménagement coin | Mr Z | 2j | 16-mars | 17-mars | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

P D C A (Roue de Deming) Préparer Développer Contrôler Ajuster Plane Do Check Act

- But: Faire progresser une action de façon durable et continue
- Déroulement:

Une fois l'action déterminée, la progression s'effectue en 4 temps.
Arrivé au 4ème temps, on recommence, sans cesse.

Déterminer l'action à entreprendre

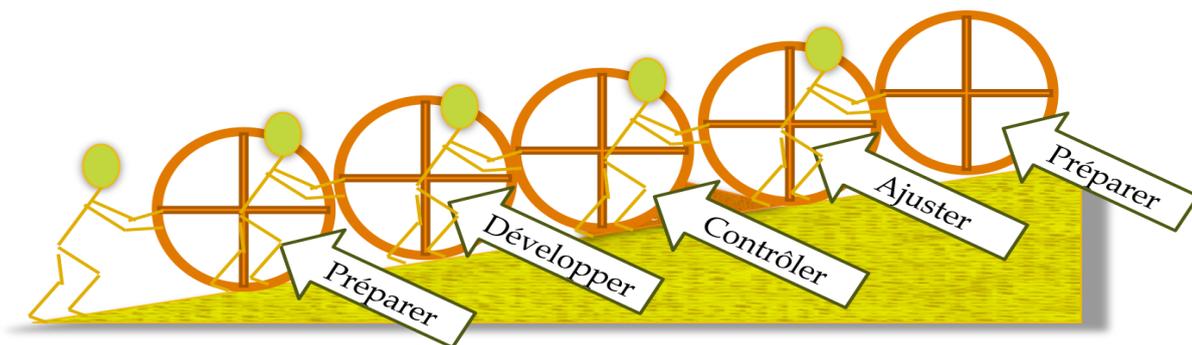
Quatre temps :

1. Préparer l'action (délai, moyens, coûts, etc ...)
2. Développer l'action (mise en œuvre)
3. Contrôler l'action (se poser la question est-ce que l'action a porté ses fruits?)
4. Ajuster (pour que l'action soit plus efficace, que faut-il faire ?)

Et on continue : Préparer le nouveau plan d'action, Développer la nouvelle action,
etc ...

- Précautions:

Ne pas oublier de capitaliser l'expérience de ce qui a été fait, pour ne pas recommencer
les erreurs à ne pas faire, au risque de dévaler le chemin parcouru ...



| Etapes | Contenu |
|------------|---------|
| Préparer | |
| Développer | |
| Contrôler | |
| Ajuster | |
| Expérience | |

LES 3 TAMIS DE SOCRATE (470-339 av JC)

Avant de parler de quelque chose,
vérifier que l'on passe bien dans les 3 tamis:

Est-ce vrai ?

Est-ce que j'en parle
avec bonté ?

Est-ce utile d'en parler ?

