

GUIDE PRATIQUE POUR LA GESTION DE PROJETS ARTISTIQUES ET CULTURELS





FAIRE EVOLUER LE SECTEUR CREATIF AFRICAIN

GUIDE PRATIQUE POUR LA GESTION DE PROJETS ARTISTIQUES ET CULTURELS

Remerciements

CONCEPTUALISATION

ARTerial Network

COMPILATION ET RÉDACTION

Chris de Bruyn, Directeur : Institute for Arts Management and Development, North-West University, Afrique du Sud

RÉVISION ET CORRECTIONS FINALES

Fran Cox, Gestionnaire de projets, Afrique du Sud

RECHERCHES ET RÉDACTION ULTÉRIEURES

Patricia Kyungu, Administratrice d'Arts, Kenya et Afrique du Sud

PUBLIÉ PAR :

ARTerial Network
Union House, Second Floor
25 Commercial Street
Cape Town 8001, Afrique du Sud

Traduction :
Espera Donouvossi

Mise en page et conception de la couverture :
OffCentre Design

Imprimé par :
RSALitho

Contributions et sincères remerciements à :

Aadel Essaadani :
Institut des Arts de la scène et Festival de Jazz du Maroc, Maroc

Faisal Kiwewa :
Bayimba Cultural Foundation et Bayimba International Festival of the Arts, Ouganda

Ijeoma Loren Uche-Okeke :
Center for Contemporary Art, Nigeria

Jiggs Thorne :
House on Fire / Bushfire Festival, Swaziland

Joy Mboya :
GoDown Arts Centre, Kenya

Khadija El Bennaoui :
Art Moves Africa, Maroc

Mark West :
CAP Events, Afrique du Sud

Sinda Ouertani :
Centre des femmes arabes pour la formation et la recherche, Tunisie

Yusuf Mahmoud :
Sauti za Busara Music Festival, Zanzibar

Yvette Hardie :
Out of The Box Festival, Afrique du Sud

Septembre 2011
ISBN: 978-09869900-2-1

LIMITATION DE RESPONSABILITÉ :

Bien que les propriétaires et les éditeurs aient eu le soin de vérifier la précision des informations contenues dans cette publication, ils ne peuvent garantir que le contenu de la publication soit complet ou précis, et ne pourront être tenus responsables de toute perte encourue par les utilisateurs de ce Guide Pratique.

LICENCE CREATIVE COMMONS

Le Guide Pratique sera distribué selon un accord de Licence Creative Commons, ARTerial Network demeure le propriétaire de la publication mais son contenu peut être partagé, copié et distribué uniquement à des fins NON COMMERCIALES et en ayant soin d'indiquer toujours clairement la source, par ex. : Guide Pratique d'ARTerial Network pour la gestion de projets artistiques et culturels.

L'éditeur et le compilateur souhaitent remercier les auteurs des sections spécifiques de ce Guide Pratique en insérant une numérotation sur imprimée reliée à leur biographie.

AVANT-PROPOS

ARterial Network est un réseau continental d'artistes, d'activistes culturels et d'ONG qui opèrent dans le secteur des arts, des entreprises culturelles et d'autres entités engagées dans le développement de la musique, de la danse, du théâtre, de l'artisanat, du design, des arts visuels et du cinéma africains à part entière, et en tant que contributions à la démocratie, aux droits de l'Homme et au développement en Afrique.

ARterial Network reconnaît l'importance et la nécessité du rôle joué par le secteur des arts et de la culture dans le développement du continent africain, un secteur qui donne un sens à la vie humaine et qui contribue à la survie des individus. Cependant, une partie importante du potentiel de ce secteur reste latente dans la plupart des pays africains, et ce en raison des défis ayant trait à la gouvernance. Par ex. les limites importantes du leadership, et le manque de capacités administratives qui permettent une gestion efficace des ressources disponibles, l'application des politiques adoptées et l'utilisation des nombreux talents pour le bien de la société. Les praticiens du continent ont identifié plusieurs domaines qui peuvent être développés davantage, comme par exemple l'entrepreneuriat, la gestion de projets, la collecte de fonds, le plaidoyer et le marketing.

ARterial Network a organisé trois « écoles d'hiver » sur le plaidoyer et le réseautage pour les arts : en 2009 au Cap, en Afrique du Sud, en 2010 à Yaoundé, au Cameroun et en 2011 à Bamako, au Mali. Chaque séance de formation, de la durée de 7 à 10 jours, a vu la participation de représentants de 17 pays africains dans les éditions 2009 et 2010 et de 28 pays africains en 2011 ; ces questions se retrouvent dans les cinq régions dans le secteur créatif africain :

1. En utilisant un modèle d'analyse SWOT appliqué à la situation du secteur créatif dans leurs pays respectifs, les participants ont identifié les problèmes majeurs qui entravent le développement culturel. Ces problèmes étant l'absence d'une politique culturelle ou la mauvaise mise en œuvre, voire même le manque de mise en œuvre, d'une politique culturelle. Ceci a trait au manque de volonté politique aussi bien qu'au manque de connaissances et de capacités de direction parmi les responsables du secteur créatif aux niveaux politique ou bureaucratique. Les analyses ont fait échos à des conclusions semblables élaborées par les délégués présents à la conférence qui a vu la création d'ARterial

Network et qui eut lieu au Sénégal, en 2007, aussi bien qu'aux conclusions élaborées par les participants à un colloque sur les difficultés des festivals africains, qui s'est tenu) l'occasion du Festival international de cinéma de Zanzibar, en juin 2010.

2. L'analyse SWOT a identifié le manque de leadership comme étant un des facteurs qui contribue à l'absence dans plusieurs pays africains de véritables réseaux d'artistes ou de professionnels de la culture ; la communauté artistique ne dispose pas d'une voix cohérente qui ait un impact et qui représente ses intérêts.
3. Le refrain commun qui est ressorti de l'analyse SWOT et qui s'adresse aux artistes praticiens, aux ONG existantes et aux aspirants entrepreneurs culturels est le suivant : pour pouvoir distribuer et soutenir leurs produits et services, ces entités et ces individus doivent être équipés des compétences financières de base, des compétences organisationnelles, de planification et de gestion de projets, aussi bien que des technologies de l'information.
4. L'effet direct des deux « écoles d'hiver » initiales a été la création de plus de vingt (20) chapitres nationaux d'ARterial Network sur le continent. La troisième « école d'hiver » a réuni les leaders clé des chapitres des différents pays afin qu'ils identifient et recherchent des solutions aux défis futurs. Au fur et à mesure que les chapitres nationaux se forment et désignent leurs leaders, un nouveau potentiel de leadership est identifié, mais il est clair que pour réaliser ce potentiel il est nécessaire de mettre en place des programmes de formation et de mentorat, afin d'assurer que les leaders de la société civile nationale aient les connaissances, les compétences de base et l'expérience nécessaires à satisfaire les attentes de leurs affiliés.
5. La nécessité de soutenir les structures de la société civile en Afrique, où il y a très peu de soutien public aux arts, fait apparaître avec urgence le besoin de développer un leadership d'entrepreneurs compétents qui soit capable de créer un revenu et de solliciter des financements de manière plus créative afin de développer et soutenir le secteur.

C'est dans ce contexte qu'ARterial Network a inauguré une série tant attendue de Boîtes à outils : sur le plaidoyer pour les arts et mise en réseau, sur la collecte de fonds,



sur le marketing et maintenant cette Boîte à outils sur la gestion de projets artistiques et culturels. Ces manuels s'ajoutent aux ressources à disposition des artistes du continent afin qu'ils développent leurs pratiques, les organisations et le secteur en général.

Pour réaliser l'organisation d'un séminaire, d'une exposition, d'un mini-festival, d'une conférence, d'un laboratoire théâtral ou d'un concert musical il faut avoir une série de compétences de base, y compris la capacité de mettre en œuvre une planification, des plans d'action, la technologie de l'information, la gestion financière, le marketing, la coordination et autres compétences techniques. Ces boîtes à outils peuvent également être utilisées comme manuel de formation au niveau national et régional.

La série de manuels ARTerial Network est produite sur le continent africain, et utilise les études de cas menées sur le continent pour le continent. Cela renforce le sens d'appartenance et la création de nouvelles connaissances dans le secteur créatif africain.

Pour conclure, notre travail ne serait pas possible sans les contributions des membres et des chapitres de notre ARTerial Network, et sans le soutien de nos partenaires au financement : Africalia, Doen Foundation, l'Union européenne, HIVOS, Mimeta Foundation et Spier, qui déploient leurs efforts envers ARTerial Network de manière continue. Nous tenons tout particulièrement à remercier l'Institut suédois et Intercult, pour leur soutien généreux à la réalisation de cette boîte à outils.

Comité de pilotage d'ARTerial Network

Tade Adekunle, Khadija El Bennaoui, Mulenga Kapwepwe, Teleshore Mba Bizo, Joy Mboya, Filimone Meigos, Patrick Mudekereza, Sarah Nsigaye et Salma Said.



MESSAGE DE L'INSTITUT SUEDOIS (CREATIVE FORCE)

L'Institut Suédois (SI) est une agence publique qui promeut l'intérêt et la confiance vis-à-vis de la Suède dans le monde entier. L'Institut travaille en étroite collaboration avec les ambassades et les consulats suédois et veut établir une coopération et des relations durables avec d'autres pays au moyen de la communication stratégique et de l'échange dans les domaines de la culture, de l'éducation, des sciences et des affaires. Le SI organise des séminaires et des programmes de visite pour des personnages clé qui se rendent en Suède et soutient également l'enseignement de la langue suédoise dans les universités étrangères.

Creative Force est un programme de l'Institut Suédois qui a pour but d'établir un dialogue et des fora créatifs et culturels. Creative Force met l'accent sur l'importance de la culture dans le cadre de la coopération internationale, du renforcement de la démocratie et de la promotion de la liberté d'expression. Le programme vise à donner aux femmes, aux enfants et aux jeunes la possibilité de faire entendre leurs voix et de participer à la vie culturelle, et veut aussi mettre en exergue la liberté d'expression, l'égalité des genres et la diversité culturelle.

Creative Force est un programme conjoint auquel participent l'Institut Suédois, des missions suédoises à l'étranger ainsi que des praticiens de la culture en Suède et dans d'autres pays partenaires. Y participent également Sida-le programme de soutien à la culture – mais aussi le programme conjoint suédois de réforme pour l'Europe orientale et le programme de coopération au développement de l'Institut. Grâce aux financements et au dialogue, Creative Force soutient un certain nombre de projets suédois de coopération en Afrique, dans les Balkans occidentaux et en Europe orientale. Ces initiatives incluent diverses formes d'expression culturelle, du nouveau cirque à la danse contemporaine, en passant par de nouvelles formes de théâtre et du cinéma.

L'Institut Suédois (Creative Force) encourage et soutient la collaboration entre ARTerial Network et le réseau Intercult ; nous sommes convaincus de son

potentiel. Ce Guide Pratique pour la gestion de projets artistiques et culturels est l'un des résultats positifs de cette coopération et nous espérons vivement que les gestionnaires de projets le considèreront comme une ressource très utile. Le manuel fournit idées et méthodologies, lignes directrices stratégiques, modèles et exemples utiles, études de cas, commentaires et suggestions de la part de praticiens qui souhaitent partager et échanger leurs idées.

SI.
Swedish Institute.

MESSAGE D'INTERCULT

Intercult est une unité indépendante de production et de ressources basée à Stockholm, en Suède. L'unité opère en Suède et en Europe depuis 1996, elle initie et guide des projets culturels collaboratifs et des réseaux. Nous participons également au développement des compétences de projets inter-culturels et internationaux et nous nous intéressons activement aux politiques culturelles nationales et européennes.

En nous engageant dans des projets culturels transfrontaliers, nous relevons les défis contemporains de la diversité et nous assumons les voix et les expressions de cette diversité. Nous sommes en mesure d'initier des coproductions de grande envergure, en tant que producteurs et experts et principalement sur le plan européen, bien que notre objectif consiste à relier les initiatives locales et internationales, de manière pluridisciplinaire et au moyen de partenariats multiples. Nous faisons rencontrer les artistes, les opérateurs et le public ; nous créons des rencontres inattendues.

Notre mantra est « Faire et partager ! ». Intercult est active dans plusieurs réseaux et partage ses expériences à travers des séminaires, conférences, cours et mentorats. En tant que bureau d'Europe Direct nous avons accumulé une certaine expérience dans la gestion de projets européens et nous sommes actifs dans le cadre des politiques culturelles et de la communication avec les citoyens.

Intercult veut étendre ses activités sur le continent africain. Depuis plusieurs années nous cultivons des relations avec les migrants africains qui vivent en Suède, nous avons bâti des relations et donné naissance à des initiatives. Notre collaboration avec ARTerial Network est une étape plus stratégique dans la consolidation de la relation avec le secteur créatif africain. Notre souhait est que ce Guide Pratique pour la gestion de projets artistiques et culturels constitue un instrument utile pour la formation et l'information et qu'il contribue ainsi à l'amélioration des compétences des gestionnaires du secteur culturel et créatif. Nous sommes fiers d'être associés au développement continu d'un secteur créatif africain solide, un secteur qui a une grande intégrité, qui est engagé sur le plan local et qui a une pertinence mondiale.



TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1	8
La plupart des réalisations du secteur créatif et culturel prennent la forme de projets : créativité, activités, faits et événements. La gestion de projets est un élément fondamental pour la réussite et la durabilité de ce secteur.	
1. Introduction	9
Conseil : Réflexions sur la gestion de projets	9
SECTION 2	10
Comprendre la gestion de projets : approche et raison pour laquelle les projets artistiques et culturels devraient être gérés de manière stratégique.	
2. Qu'est-ce que la gestion de projets ?	11
3. Les facteurs décisifs pour la réussite d'un projet.....	11
Conseil : Une gestion de projets efficace : cinq lois déterminantes pour réussir	12
4. Gestion de projets vs. Gestion stratégique de projets.....	13
5. Gestion de projets vs. Gestion d'évènements.....	13
SECTION 3	14
Qu'est-ce qui caractérise un projet et quels sont les termes utilisés plus communément pour décrire les processus, actions et acteurs de projets ?	
6. Caractéristiques des projets.....	15
7. Terminologie de la gestion de projets.....	15
7.1 Étapes.....	15
7.2 Résultats	15
7.3 Durabilité.....	15
Conseil : Existe-t-il un besoin ?	15
7.4 Faisabilité.....	16
7.5 Imputabilité	16
7.6 Responsabilité.....	16
7.7 Intervenants.....	16
Étude de cas sur les bénéfiques pour un sponsor	16
7.8 Dépendance.....	17
7.9 Supposition.....	17
7.10 Contrainte	17
Étude de cas sur le développement d'un projet.....	17
SECTION 4	18
La valeur d'une bonne gestion de projet réside aussi bien dans les processus et la planification que dans un leadership efficace et une bonne équipe de projet.	
8. L'importance de la gestion de projets	19
Conseil : Réflexions sur la communication	19
Conseil : Choisir son projet.....	20
9. Pourquoi ne mettons-nous pas tous en pratique une gestion efficace de projets ?.....	20
10. Diriger et faire équipe.....	21
Conseil : étapes de la constitution d'une équipe	21
10.1 Plusieurs styles de direction.....	22

10.2 Qualités de la direction	22
Conseil : Réflexions sur la direction	22
10.3 Le locus de contrôle.....	23
Conseil : Réflexions sur une bonne équipe	23
10.4 Rôles et responsabilités	23
Conseil : Réflexions sur un bon gestionnaire de projets	23
SECTION 5	24
Étapes pratiques et lignes directrices nécessaires pour réaliser une gestion de projets efficace.	
11. Comment est-ce que je gère les projets ?	25
Exemple : Plan de travail du Festival Sauti za Busara	25
12. « Penser et repenser » - Initier un projet.....	27
Conseil : Les sept éléments essentiels de lancement de projets très bien réussis.	28
Conseil : Questions sur le lancement d'un projet.....	28
Outil : Modèle de document pour le lancement d'un projet / Charte du projet	29
12.1 Gérer les finances d'un projet	31
Conseil : Points de départ de la gestion financière d'un projet.....	31
Conseil : Travailler avec le gestionnaire financier	31
Outil : Exemple de postes budgétaires pour une organisation ou une structure	32
Exemple : Le budget typique d'une production.....	33
12.2 Gestion du temps.....	36
Exemple : Ordre de déroulement d'une production télévisée	37
Conseil : Idées pour gagner du temps	37
12.3 Gestion des risques	37
Étude de cas sur la gestion des risques.....	38
Conseil : Comment gérer les urgences.....	38
Outil : Document sur l'évaluation des risques.....	39
13. « Lister les choses à faire et déléguer » - Planification du projet.....	40
Exemple : Étude du projet.....	41
Outil : Liste des tâches pour la planification du projet	42
Outil: Modèle de fiche de renseignements sur l'évènement	43
Exemple : Chronologie de l'évènement (dîner de réception).....	44
Exemple : Chronologie de l'évènement (vernissage d'une exposition d'art).....	46
Conseil : Éléments à considérer lors de la planification de la restauration de l'évènement	48
Exemple : Contrat avec un artiste.....	50
14. « Faire tout ce qu'il faut faire » - Processus d'exécution	53
Exemple : Plan du projet Out the Box Festival	53
15. « Vérifier et évaluer » - Processus de contrôle	56
16. « Conclure et remballer » - Processus de Clôture.....	56
Outil : Modèle de rapport de projet.....	57
17. Bibliographie	59

SECTION 1

La plupart des réalisations du secteur créatif et culturel prennent la forme de projets : créativité, activités, faits et évènements. La gestion de projets est un élément fondamental pour la réussite et la durabilité de ce secteur.

1. INTRODUCTION

La gestion de projets est une carrière professionnelle qui convient aux personnes qui ont la passion, le type de personnalité, l'énergie et l'expertise qui leur permettent de s'épanouir dans le milieu de la gestion de projets. Tout le monde, à un moment ou à un autre de sa vie, se trouve confronté à la gestion d'un projet : tout le monde doit un jour organiser une fête d'anniversaire ou une cérémonie quelconque. Gérer des projets fait partie de la vie de tous les jours, beaucoup plus que nous le pensons. Les principes de base qui régissent la gestion de projets peuvent être appliqués à l'organisation du repas dominical lors d'une réunion familiale, à la gestion du concours théâtral de l'école, à l'organisation d'un festival national des arts voire à la construction d'un pont !

Dans le cadre des arts et de la culture, rien, ou presque, n'a lieu en dehors du cadre de la gestion de projets : créativité, activités, faits et événements. La gestion de projets doit donc être considérée comme un des éléments fondamentaux de la gestion efficace et réussie du secteur créatif. Cet élément est crucial pour la durabilité à long terme des arts et de la culture et pour garantir l'évolution des artistes dans un environnement stable et solide au sein duquel ils peuvent exprimer leur créativité. Par exemple, les arts du spectacle et arts visuels, la communication audiovisuelle, la réalisation de films, l'écriture et le design impliquent une gamme d'activités de nature économique qui doivent être bien gérées afin d'obtenir des résultats efficaces.

Les personnes chargées de la gestion de projets créatifs ont une grande responsabilité vis-à-vis des artistes,



CONSEIL : REFLEXIONS SUR LA GESTION DE PROJETS

Sans une gestion de projet réussie, la créativité et le professionnalisme du projet sont compromis. Le projet risque de devenir une activité isolée qui aura un impact limité au-delà de sa durée.

Faisal Kiwewa.

Directeur : Fondation Culturelle Bayimba et Festival International des Arts Bayimba, Kampala, Ouganda

de leurs communautés respectives, et de la société en général. Elles doivent gérer l'environnement de la création de manière à ce que les artistes puissent rêver, créer et s'épanouir quel que soit leur style, leur discipline, leur culture et leur langue, dans la sphère plus haute des besoins de l'Homme.

Ce Guide Pratique sur la gestion de projets artistiques et culturels est une contribution vers la durabilité du secteur créatif et culturel ; nous vous encourageons à l'utiliser comme un point de référence, pour la formation et pour développer vos propres outils qui vous permettront d'assurer des résultats de haut niveau et de réaliser des projets efficaces.

Nous espérons que ce manuel vous sera utile !



UNE SAGESSE EMPRUNTEE : LE CRÉDO DU GESTIONNAIRE DE PROJETS OBSESSIONNEL ET COMPULSIF

- Si quelque chose est susceptible de ne pas fonctionner, répare-la !
- Quand on te donne le choix : choisis les deux possibilités !
- Des projets multiples mènent à des réussites multiples.
- Commence au sommet et puis franchis tous les échelons.
- Respecte la règle... mais assure-toi d'en être l'auteur !
- Quand on t'oblige à accepter un compromis, demande plus.
- Si tu ne peux pas les battre, rejoins-les, et puis bats-les.
- Si ça vaut la peine de le faire, il faut le faire immédiatement.
- Si tu n'arrives pas à gagner, change les règles du jeu.
- Si tu ne peux pas changer les règles du jeu, ignore-les.
- La perfection n'est pas en option.
- Quand tu ne rencontres aucun défi, crée les.
- « Non » signifie : recommence à un niveau plus élevé.
- Pourquoi marcher quand tu peux courir ?
- La bureaucratie est un défi à conquérir avec l'attitude d'une personne vertueuse, la capacité de tolérer la stupidité et, si nécessaire, la démarche d'un bulldozer.
- Quand tu as des doutes : réfléchis !
- La patience est une vertu, mais persévérer jusqu'à la réussite est une bénédiction.
- La roue qui grince est remplacée.
- Plus vite tu bouges, plus le temps passe lentement, plus longtemps tu vis.

SECTION 2

Comprendre la gestion de projets : l'approche et la raison pour laquelle les projets artistiques et culturels devraient être gérés de manière stratégique.

2. QU'EST-CE QUE LA GESTION DE PROJETS ?

CONSIDÉRONS D'ABORD UNE DÉFINITION DE PROJET :

« C'est une entreprise dans laquelle des ressources humaines, matérielles et financières sont organisées de manière nouvelle, dans le but d'entreprendre un travail unique, ayant des spécifications données et des contraintes financières et temporelles, afin de réaliser un changement avantageux au moyen d'objectifs quantitatifs et qualitatifs ».⁸

LES ÉLÉMENTS DE CETTE DÉFINITION IMPLIQUENT QUE :

- tous les projets opèrent avec des ressources qui, dans le secteur créatif et culturel, sont rares.
- tous les projets ont des caractéristiques uniques.
- tous les projets artistiques et culturels entraînent un degré considérable d'incertitudes et de risques.
- le rôle clé des gestionnaires de projets est l'intégration de ce qui précède avec la mission, la vision et les objectifs de l'artiste / du praticien ou de l'organisation spécifiques.

Il faut aussi comprendre que la définition implique trois autres éléments : Le **produit**, l'**installation** et le **projet**. *La gestion de projets est donc le processus par lequel un projet est mis en œuvre avec succès, c'est à dire qu'il réalise son but.* La gestion de projets est une manière de penser : s'assurer que tous les aspects du projet avancent dans la même direction, de manière planifiée afin de réaliser la fin ou l'achèvement d'un projet.

Il s'agit d'une série d'actions, d'évènements et de processus qui créent et résultent un produit ou un

service unique. En quelques mots : la gestion de projets pourrait aussi être définie comme la science et l'art de l'organisation.

LA GESTION DE PROJETS INCLUT ÉGALEMENT :

- L'application de connaissances, compétences, outils et techniques.
- La gestion de ressources afin de produire quelque chose (par exemple un projet de formation ou une exposition) souvent dans des temps et avec un budget limités.
- Gestion du changement, par exemple répondre à des circonstances imprévues, comme des délais de transports ou le changement d'un lieu.
- Planification et contrôle : leur réalisation optimale est atteinte dans une planification de projet qui inscrit ses activités dans un cadre temporel et qui montre dans le détail ce qui doit avoir lieu et quand celles-ci auront lieu.
- Administration.
- Communication avec tous les intervenants, à la fois internes (par exemple l'équipe chargée du projet) et externes (par exemple les sponsors).
- Coordination de toutes les conditions et acteurs nécessaires au projet.
- Satisfaire une condition qui est normalement liée à l'objectif du projet.

3. LES FACTEURS DECISIFS POUR LA REUSSITE D'UN PROJET

- Plusieurs facteurs jouent un rôle crucial pour la réussite d'un projet. Ces facteurs doivent être toujours présents à l'esprit lors des phases de lancement, de planification et d'exécution d'un projet. Ces facteurs sont :
- **Le temps**
- **Les coûts**
- **La qualité**
- **La satisfaction du client** (par exemple le client peut être le sponsor)⁵.

La réussite d'un projet dépend notamment des facteurs suivants :

- Soutien de la part de la hiérarchie supérieure
- Implication du client
- Un gestionnaire de projet expérimenté
- Des buts et des objectifs clairement formulés
- Une explication claire des conditions
- Une bonne planification
- Des attentes réalistes
- Des membres d'équipe compétents, travailleurs et concentrés sur les objectifs
- Une bonne infrastructure
- Des méthodes formalisées de mise en œuvre du projet
- Des suppositions précises²



CONSEIL : UNE GESTION DE PROJETS EFFICACE : CINQ LOIS DETERMINANTES POUR REUSSIR¹⁰

LOI N° 1 : L'AMBIGUÏTE TUE LES PROJETS

L'ambiguïté est l'ennemie de la réussite d'un projet. La clarté est ici le maître mot.

Sans clarté il y a confusion. La confusion se révèle facilement dans les projets. Recherchez toute ambiguïté possible dans les rôles et les responsabilités de chacun, les buts, les objectifs, les conditions, l'envergure du projet, les estimations, les rapports d'avancement etc. Toute ambiguïté est une source potentielle de conflit et implique la possibilité de devoir refaire un travail ou de devoir affronter un échec.

Il est primordial de rechercher et d'éliminer toute ambiguïté dans chaque élément du projet. Commencez par revoir la portée du projet. Est-elle aussi dépourvue d'ambiguïté que possible ? Est-ce que tout le monde comprend bien ce qui est dans la portée du projet et ce qui ne l'est pas ? Ne vous fiez pas aux suppositions et à la mémoire. Exigez que la communication soit claire. Documentez toute décision importante. La clarté est tout.

LOI N° 2 : LA CREDIBILITE REQUIERT LE DETAIL

Le détail est la base de l'exactitude pour tout projet. Les planifications qui manquent de détails ne sont pas crédibles.

La plupart des projets ne sont pas suffisamment planifiés. Ils sont déjà en retard avant même d'avoir commencé. Les équipes de projet qui affirment ne pas avoir suffisamment de temps pour une planification détaillée se retrouvent généralement à faire des heures supplémentaires pour pouvoir finir dans les temps. Une planification qui n'est pas suffisamment détaillée implique que les heures et les efforts nécessaires ont certainement été sous estimés. C'est seulement à partir du moment où l'on considère les détails que l'on comprend toute la portée du travail.

Si vous ne connaissez pas les détails vous ne serez pas crédible vis-à-vis de votre équipe. Définissez de manière spécifique l'état d'achèvement de chaque tâche et de chaque résultat. Si c'est à un niveau trop élevé, répartissez le résultat en segments. Évitez les surprises. Allez dans le détail.

LOI N. 3 : SANS VERITE, PAS DE CONFIANCE

Les projets sont réalisés par des individus. Et les individus travaillent de manière plus efficace en équipe lorsqu'il y réside un sentiment de confiance réciproque.

La confiance n'est pas gratuite. Elle est étroitement liée à la vérité. L'une ne va pas sans l'autre. La confiance n'exclut pas le contrôle. Déléguer est une preuve de confiance, mais l'imputabilité des résultats et les contrôles efficaces mesurant l'évolution du projet manquent parfois. Sans appropriation du projet et sans vérité nous ne pouvons travailler en toute confiance et ainsi nous concentrer sur les bonnes choses.

Quand vous connaissez la vérité, qu'elle soit bonne ou mauvaise, reconnaissez-le ouvertement. Soyez honnête quant aux défis à surmonter. Récompensez l'engagement et le bon travail. Reconnaissez la réalité des délais et des décisions difficiles. Ne cachez pas les mauvaises nouvelles. Dites la vérité ou assumez les conséquences.

LOI N° 4 : L'INCERTITUDE EST UNE CERTITUDE

Les planifications ne sont pas des boules de cristal. Elles constituent une image incomplète du futur et sont, de fait, fausses dans une certaine mesure. Nombreux sont les gestionnaires de projets qui ignorent volontairement la plupart des risques. Des événements inattendus vont pourtant avoir lieu et des changements entraînant d'autres changements du plan général en découleront. Mais un événement inattendu n'est pas nécessairement imprévisible. L'expérience et un peu de perspicacité vont toujours exposer les risques vis-à-vis desquels on peut faire des prévisions à l'avance.

Le premier risque d'un projet, et le risque le plus important, est d'ignorer le fait qu'il existe des risques. Un projet sans risques n'existe pas. Prévenez les risques lorsque cela est possible et prévoyez des plans d'urgence quand cela n'est pas possible. Attendez-vous à l'inattendu !

LOI N° 5 : LA SATISFACTION N'EST PAS GARANTIE

Les projets n'ont aucune garantie, peu importe ce qu'on dit au client (le client peut être un stagiaire, le délégué d'une conférence, le public). La satisfaction vis-à-vis du projet dépend de la compétence, de l'engagement et de la communication. Le respect des quatre premières lois ne sert à rien sans la compétence, l'engagement et la communication. La gestion de projets est une discipline qui requiert du travail. Apprenez le plus possible lors de chaque projet et utilisez ces nouvelles connaissances pour vous ressourcer et stimuler votre équipe lors du prochain projet.

Communiquez de manière ciblée et avec tact afin d'aligner les différents intérêts des intervenants et de votre équipe sur les nécessités du projet. Vous devrez répéter cet exercice souvent au cours des différentes étapes du projet bonnes ou mauvaises. Ce n'est pas chose facile ! Ainsi, pour être un excellent gestionnaire de projet, vous devez être un excellent communicateur.

4. GESTION DE PROJETS VS. GESTION STRATEGIQUE DE PROJETS

La gestion de projets est la manière normale, conventionnelle et standardisée de gérer un projet. Cette manière répond aux questions suivantes :

- Que faut-il faire ?
- Comment faut-il le faire ?
- Dans quels délais temporels faut-il le faire ?

La gestion stratégique de projets ajoute la facette stratégique à la gestion de projets. Cette méthode analyse l'environnement dans lequel le projet sera réalisé, détermine les faiblesses et les points de force du projet et étudie les opportunités et les risques. La gestion stratégique de projets planifie à l'avance en prenant en compte tous ces éléments. Elle fait ressortir l'élément professionnel du projet et de sa gestion et répond aux questions suivantes :

- Pourquoi planifions-nous ce que nous planifions ?
- Quel sera le résultat de nos décisions ?
- Quelle sera l'influence de ces décisions sur les aboutissements/le résultat du projet ?
- Quels avantages/profits/revenus découleront de décisions spécifiques ?
- Comment pouvons-nous maximiser nos ressources afin de réaliser nos buts et objectifs ?

IL EST PREFERABLE DE TRAVAILLER DE MANIERE STRATEGIQUE !

EXEMPLES DE PROJETS ARTISTIQUES ET CULTURELS

- Spectacles, concerts, productions
- Festivals de tout genre
- Projets de formation
- Projets de développement de l'artisanat
- Projets dans le domaine des arts visuels
- Expositions de tout genre
- Projets artistiques à vocation commerciale
- Projets de réalisation de films
- Projets dans le domaine des arts du design
- Projets de conception de sites Internet
- Projets de conception graphique
- Projets de développement des arts
- Conférences sur les arts/la culture
- Projets de formation sur les arts/la culture
- Projets de plaidoyer en faveur des arts/de la culture
- Concours ayant trait aux arts/à la culture
- Projets de publications
- Colloques, conférences, sommets sur les arts et la culture

5. GESTION DE PROJETS VS. GESTION D'ÉVÉNEMENTS

Voici un débat qui dure depuis longtemps. Quelle est la différence entre la gestion de projets et la gestion d'événements ? Y a-t-il une différence ? Est-ce qu'une chose est plus importante que l'autre ? Faut-il planifier les événements de manière différente ?

La gestion d'événements peut être décrite comme l'application des méthodes de gestion de projets à la création et au développement d'événements.

De notre point de vue, il n'y a aucune différence entre la gestion d'un projet et la gestion d'un événement parce que :

- les deux mettent en oeuvre les mêmes principes de gestion
- les deux utilisent les mêmes processus
- les deux ont les mêmes caractéristiques
- les deux sont confrontés à des défis et à des risques.

Les seuls éléments qui diffèrent sont l'angle d'approche et les environnements. Nous voudrions donc promouvoir l'idée selon laquelle les personnes qui s'occupent d'événements dans le cadre du secteur créatif sont aussi des gestionnaires de projets ; elles gèrent des projets. Ceci crée une perception positive des projets / des événements dans ce secteur et aligne également les projets artistiques et culturels aux standards internationaux et aux bonnes pratiques dans le cadre de la gestion de projets.

SECTION 3

Ce qui caractérise un projet et les termes utilisés plus communément pour décrire les processus, les actions et les acteurs de projets.

6. LES CARACTERISTIQUES D'UN PROJET

Tous les projets ont des caractéristiques de base qui les définissent en tant que projets. Celles-ci peuvent inclure :

- un objectif
- une durée limitée (début et fin)
- un produit/service précis et unique
- une série d'activités correspondantes qui servent à réaliser le produit/service
- des ressources pour entreprendre les activités
- des intervenants
- des risques à gérer
- une structure organisationnelle ayant des responsabilités précises
- un budget
- un plan de développement³.

Souvent les projets artistiques et culturels ont pour objectif principal un événement. Par exemple, un projet qui développe une nouvelle conception pourrait prévoir comme événement un lancement télévisé unique.

Les projets peuvent également être divisés en plusieurs phases ou étapes, qui vont inclure les différents processus de gestion. La plupart des projets comporteront trois étapes :

L'étape de préparation,
qui inclut le lancement du projet ou la détermination de sa portée et sa planification.

L'étape « vivante »,
qui inclut l'exécution du projet et souvent l'« événement » final du projet.

L'étape « post mortem »,
qui inclut la clôture du projet et l'évaluation finale.

7. TERMINOLOGIE DE LA GESTION DE PROJETS

Plusieurs termes font partie de la communication dans le cadre de la gestion de projets. Vous trouverez ci-dessous quelques uns des plus importants⁸:

7.1 ÉTAPES IMPORTANTES

Dans le cadre de la gestion de projets une étape importante est un point qui marque l'achèvement d'une phase du travail. Une étape importante peut être marquée par un événement de haut niveau comme la conclusion (par exemple la présentation du rapport final), une affirmation ou la réalisation d'un résultat (par exemple la validation d'un article), un document (par exemple un rapport mensuel d'avancement), ou une réunion d'évaluation de haut niveau (par exemple le monitoring et l'évaluation). Une étape importante est normalement associée à une décision qui va définir la suite du projet.

Il s'agit d'un événement planifié qui indique qu'un résultat important ou une série de résultats ont été réalisés ; c'est un drapeau apposé sur le plan de travail qui indique que cette phase du travail a été réalisée. De manière générale, les étapes importantes, ou étapes clés, sont utilisées comme des points de vérification qui valident la manière dont le projet avance et qui illustrent à nouveau la validité du travail. L'approche par étapes clés désigne les objectifs

visibles, les étapes à parcourir et qu'une fois franchies nous feront nous exclamer : « NOUS Y SOMMES! NOUS AVONS FAIT CE QUE NOUS DEVIONS FAIRE, QUELLE EST LA SUITE DU PROGRAMME? » Les étapes clés doivent être incluses dans le plan d'un projet, ceci est important afin de montrer la réalisation d'une quantité considérable de travail ou la réalisation d'un produit tangible.

7.2 RÉSULTAT

Un résultat consiste en l'aboutissement concret dans le cadre du projet. Il peut s'agir de documents, de plans, de programmes, etc. Les résultats internes sont produits comme conséquences de l'exécution du projet et ne servent habituellement qu'à l'équipe du projet. Les résultats externes sont les résultats créés pour les clients et pour les intervenants.

7.3 VIABILITE

La viabilité est liée à la nécessité du projet. Pour savoir si un projet est viable, il est nécessaire de faire une recherche sur le marché ciblé. Il faut établir dans quelle mesure il existe un besoin vis à vis du projet et si le marché ciblé serait prêt à s'investir émotionnellement dans le projet proposé.

7.4 FAISABILITÉ

La faisabilité est liée au côté pratique de la « réalisabilité » du projet. Il faut déterminer si les capacités, les ressources et l'infrastructure permettant de faire décoller pratiquement le projet sont réunies. Pour tester la faisabilité d'un projet il faut se poser les questions suivantes :

- Est-ce que l'objectif peut être réalisé dans le cadre des contraintes budgétaires et temporelles ?
- Comment allons-nous contrôler le travail ?
- Quel sera le résultat ?
- Quelles sont nos priorités, quels sont les éléments que nous pouvons négocier ?
- Comment allons-nous rendre le client heureux ?

7.5 IMPUTABILITÉ

L'imputabilité a trait à ce que vous pouvez attendre d'une personne. Cette personne, et uniquement cette personne, peut être tenue pour responsable si quelque chose dont elle a assumé la responsabilité n'est pas exécuté.

7.6 RESPONSABILITÉ

La responsabilité est liée à ce qu'une personne accepte d'assumer ; c'est un devoir vis-à-vis des tâches qu'elle a convenu d'exécuter. La responsabilité implique un engagement qui va au-delà de l'imputabilité d'une personne ; la personne doit agir d'une manière telle qu'elle se sent obligée de produire le résultat attendu par sa tâche, en corrigeant les erreurs et en trouvant les solutions nécessaires. Responsabilité implique que l'obligation repose sur vos épaules !

7.7 PARTIE PRENANTE

Une partie prenante est un individu ou un groupe qui a intérêt à ce que le projet réussisse, réalise les résultats attendus et soit viable. Les parties prenantes influencent les programmes, les produits et les services. Normalement elles font partie de l'organisation, comme par exemple des clients internes, la direction, les employés, les administrateurs, etc. Un projet peut également avoir des parties prenantes externes, comme les fournisseurs, les investisseurs, les groupes communautaires et les organisations gouvernementales. Il s'agit de dépositaires d'enjeux.

Les parties prenantes directes sont impliquées activement dans le projet, elles apportent leur contribution et bénéficient des résultats, fournissent une expertise et peuvent aussi exécuter un travail dans le cadre du projet. Les parties prenantes indirectes peuvent influencer la réussite d'un projet ou ses résultats voire même arrêter le développement d'un projet. Lorsque vous voulez désigner vos parties prenantes, posez-vous ces questions :

- Qui sont nos parties prenantes ?
- Qui apporte ses contributions ?
- Qui reçoit ses contributions ?
- Qui prend les décisions ?

- Quels rôles et quelles responsabilités auront-elles dans le cadre du projet ?
- Que procureront-elles au projet ?
- Comment ces personnes bénéficieront-elles du projet ?
- Comment et à quel moment aura lieu la communication ?



ETUDE DE CAS SUR LES BÉNÉFICES DES SPONSORS, PAR JIGGS THORNE, DIRECTEUR DU FESTIVAL BUSHFIRE, SWAZILAND

Bushfire offre à ses sponsors plusieurs avantages (partenaires clés du Festival) allant du marketing régional et de la couverture médiatique à la publicité des marques lors de l'évènement et autre publicité associée. Le Festival collabore avec une société sud africaine reconnue dans le secteur des Relations Publiques qui lui garantit une couverture médiatique maximale au moyen d'inaugurations régionales et d'une campagne étendue au Swaziland, en Afrique du Sud, au Mozambique et au niveau international. Un sponsor ou un partenaire financier recevront, complètement ou en partie, les éléments qui suivent, en fonction de l'importance de l'investissement engagé :

- Zone exclusive d'hospitalité pour l'entreprise
- 100 tickets VIP
- Visibilité au lancement régional
- Bandeau publicitaire gratuit sur le site Internet
- Visibilité sur les panneaux d'affichage
- Banderole publicitaire en vinyle
- Publicité sur les journaux
- Annonces radio
- Logo sur les posters
- Logo sur les tickets
- Image de marque du festival / Image de marque de l'entrée
- Publicité sur les courriels
- Logo sur le programme du Festival
- Logo sur les coupons pour les boissons
- L'animateur du festival cite la marque plusieurs fois
- Visibilité Internet sur la page des Sponsors
- Visibilité sur grand écran (10 secondes répétées)

7.8 DÉPENDANCE

Une dépendance, dans le cadre d'un projet, est un élément ou un aspect du projet qui dépend de la réalisation d'un autre aspect. En d'autres mots, si un organisateur ne franchit pas la première étape (par exemple programmer et réserver les artistes), il ne pourra pas réaliser la deuxième étape (prévoir le logement et le transport de ces artistes).

7.9 SUPPOSITION

Une supposition est un aspect ou un élément du projet qu'il est nécessaire de faire afin d'élaborer une estimation informée sans avoir à disposition des renseignements spécifiques et précis. Par exemple, les productions théâtrales supposent la participation d'un public attendu ; cette projection ou supposition informera de l'impact sur le budget.

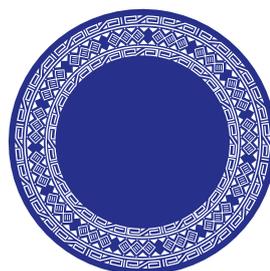
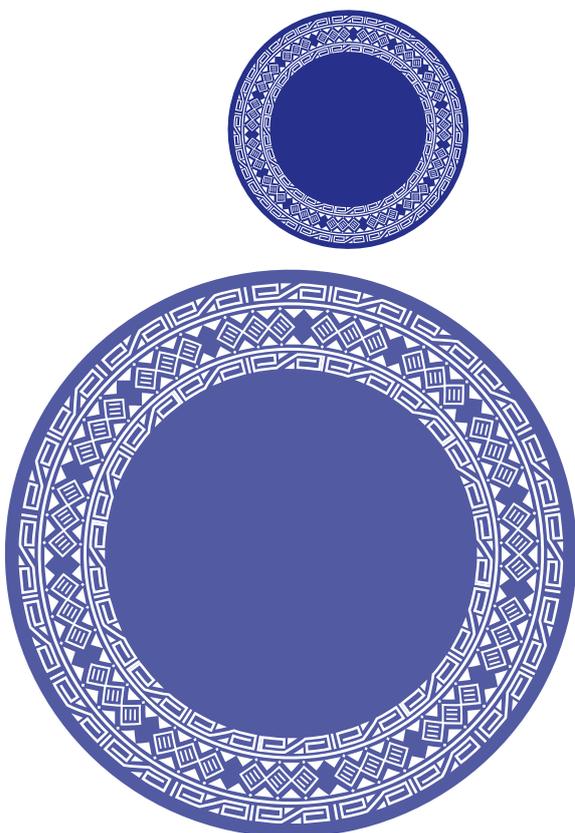
7.10 CONTRAINTES

Une contrainte est un élément qui peut ralentir ou arrêter complètement un projet.



ETUDE DE CAS SUR LE PROJET DE SEMINAIRE WASANII DU KUONA TRUST, NAIROBI (KENYA), PAR PATRICIA KYUNGU

Kuona Trust est une organisation pour les arts visuels qui en 1997 a inauguré le premier Séminaire d'artistes Wasanii (Wasanii Artists Workshop). L'atelier, qui se déroule sur deux semaines, réunit 12 artistes provenant du monde entier et le même nombre d'artistes locaux. L'idée a été développée entre Kuona et Gasworks à Londres, une des organisations fondatrices du Réseau Triangle. Ce réseau s'est développé très rapidement aux États-Unis et en Europe ainsi que dans la partie australe de l'Afrique. Toutes les conditions étaient réunies pour organiser un Wasanii en Afrique orientale. La visibilité de l'atelier a été testée sur un groupe d'artistes d'Afrique orientale qui a participé à plusieurs ateliers organisés par Triangle. HIVOS et la Fondation Ford ont convenu de financer le Wasanii Artists Workshop, pourtant l'obtention des fonds n'a pas garanti le déroulement réussi de l'atelier. La première contrainte pratique a consisté en un manque de capacités et un personnel peu expérimenté. Gasworks a généreusement offert de financer la participation d'un gestionnaire de projet qui avait géré avec succès plusieurs ateliers Triangle dans le monde entier. Cette personne assumé la responsabilité de faire avancer le projet en formant l'équipe et en lui insufflant un sens de responsabilité vis-à-vis du projet. Les parties prenantes se répartissaient entre les deux bailleurs principaux, les artistes qui participaient à l'atelier et les visiteurs invités à la journée portes ouvertes et à l'exposition des œuvres créées. Kuona Trust vient de réaliser avec grand succès son 10^{ème} Wasanii International Artists Workshop à Mombasa, au Kenya ; chaque atelier constitue un moment d'apprentissage bénéfique, avec ses propres défis qui diffèrent parfois de ceux de l'atelier précédent.



SECTION 4

La valeur d'une bonne gestion de projet réside aussi bien dans les processus et la planification qu'en un leadership efficace et une bonne équipe de projet.

8. LA VALEUR DE LA GESTION DE PROJETS

La bonne gestion de projets, en tant que discipline, consiste en la manière de contourner les défauts et faiblesses d'un projet. Être doué dans le domaine de la gestion de projets ne signifie pas que vous ne rencontrerez aucun problème. Ni que les risques vont se dissiper. Ni qu'il n'y aura pas de surprises. La valeur d'une bonne gestion de projets consiste à mettre en place des processus standards pour pouvoir affronter toute éventualité. Ce Guide Pratique fournit des modèles et des instruments que vous pouvez utiliser dans tous les projets artistiques et culturels.

Les processus et les techniques de gestion de projets sont utilisés pour coordonner les ressources et réaliser des résultats prévisibles. Il ne s'agit cependant pas d'une science exacte et la réussite n'est jamais assurée. Tout projet implique la participation de personnes, il subsiste donc toujours un degré de complexité et d'incertitude qui ne peut être contrôlé complètement.

La gestion de projets relève à la fois de la science et de l'art. C'est une science puisque pour réussir un projet il est nécessaire d'appliquer des processus et des techniques avérés et reproductibles. C'est un art parce qu'il implique la nécessité de gérer et d'entrer en relation avec d'autres personnes ; souvent le gestionnaire de projets doit utiliser des compétences qui relèvent de l'intuition dans des situations qui sont complètement uniques à chaque projet. Une bonne méthodologie de gestion de projets fournit un cadre, des processus, des lignes directrices et des techniques qui permettent de gérer les personnes et la charge de travail. Une bonne méthodologie augmente les possibilités de réussite et ajoute donc de la valeur à l'organisation, au projet et au gestionnaire du projet.

Gérer un projet requiert du temps et des efforts. Ce coût est récupéré dans la durée du projet par :

- **La réalisation plus rapide et moins onéreuse des projets.** La valeur de la réutilisation est un des avantages qui découlent de l'utilisation d'une méthodologie commune. Une fois que les processus, les procédures et les modèles ont été créés ils peuvent être utilisés (avec peut-être des petites modifications) pour tous les projets futurs. Ceci a pour conséquence une réduction du temps de démarrage, une initiation plus rapide des membres de l'équipe et une économie de temps puisqu'il n'est pas nécessaire de réinventer des modèles depuis le début pour chaque projet.
- **Economie d'efforts et de coûts grâce à une gestion proactive de l'étendue du projet.** Plusieurs projets ont des difficultés à gérer la totalité du champ du projet, ce qui a pour conséquence de faire multiplier efforts et coûts. Des processus améliorés de gestion du projet contribueront à mieux établir la portée du projet lui-même.
- **Les bonnes solutions « conviennent » immédiatement grâce à une planification améliorée.** De nombreux projets sont problématiques car il existe un écart

entre ce que le client attend (le sponsor par exemple) et ce que l'équipe du projet fournit. L'utilisation d'une méthodologie a pour conséquence une meilleure planification du projet, donnant ainsi à l'équipe et au sponsor l'opportunité de s'assurer qu'ils sont d'accord quant aux résultats principaux visés par le projet.

- **Résoudre les problèmes plus rapidement.** Certaines équipes dépensent trop de temps et trop d'énergie dans la tentative de résoudre des problèmes parce qu'elles ne connaissent pas la solution à ces problèmes. Suivre activement des processus conçus pour gérer des problèmes est une garantie de solution rapide.
- **Anticiper les risques futurs et résoudre les problèmes avant qu'ils ne se présentent.** L'utilisation de processus solides de gestion des risques aura favorisera une identification rapide de problèmes potentiels et une résolution de ces problèmes avant qu'ils ne se déclarent vraiment.
- **Communiquer et gérer de manière plus efficace les attentes de la part des clients, des membres de l'équipe et des parties prenantes.** La communication active et à multiples facettes peut éviter de nombreux problèmes. D'autre part, les conflits qui se déclenchent autour d'un projet ne surgissent en grande partie pas d'un fait spécifique mais d'événements non désirés.
- **Réaliser d'emblée un produit de qualité supérieure.** Les processus de gestion de qualité permettent à l'équipe de mieux comprendre les besoins du client ou des parties prenantes et à les satisfaire en termes de qualité. Une fois que les besoins ont été définis, l'équipe peut mettre en œuvre des techniques de contrôle et d'assurance de la qualité afin de répondre aux attentes.
- **Une gestion financière améliorée.** Elle est le résultat d'une meilleure définition du projet, d'une meilleure estimation, de pratiques budgétaires plus formelles et d'un suivi amélioré des coûts réels du projet par rapport au budget. Un examen approfondi et une gestion



CONSEIL : PENSEES SUR LA COMMUNICATION

Nous publions tous les six mois un bulletin qui fait un rapport de l'avancement de nos activités. Nous avons lancé un site Internet spécifique qui assure des mises à jour plus régulières et nous avons produit une brochure imprimée que nous distribuons à nos partenaires. Lors de nos séminaires nous impliquons toujours les médias (presse écrite, radio, télévision et en ligne), ce qui est très important, puisqu'ils fournissent au public une information vivante.

Sinda Ouertani : Assistante en gestion de projet auprès du Centre des femmes arabes pour la formation et la recherche, en Tunisie.

rigoureuse ont pour conséquences une meilleure prévisibilité financière et un meilleur contrôle.

- **Arrêter plus rapidement les « mauvais » projets.** Les « mauvais » projets sont les projets où la justification coût-avantage n'est plus d'actualité. Parfois un projet commence avec une justification coût-avantage très solide. Mais si le projet a du retard et a dépassé le budget il peut atteindre un niveau à partir duquel il ne devient plus financièrement viable. La gestion efficace de projets vous permet d'identifier très vite ce genre de

situation et de décider dans les meilleures conditions s'il faut reformuler la portée du projet ou l'annuler complètement.



CONSEIL : CHOISIR SON PROJET

Quand vous avez des idées de projet devant vous et que vous devez décider laquelle mettre en œuvre, posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont les avantages qui découlent de chaque proposition ou idée ?
- Quelle est notre capacité de transformer ces idées en projets ?
- La proposition de projet ou l'idée correspond-elle à la vision, à la mission et à la stratégie de notre organisation ?
- Cette idée est-elle nécessaire ? Quels sont les besoins de nos clients / participants / public / communauté ?
- Avons-nous les ressources ou pourrions-nous trouver les ressources nécessaires à sa réalisation ?

9. POURQUOI NE PRATIQUONS-NOUS PAS TOUS LA GESTION EFFICACE DE PROJETS ?

Après la lecture de la section huit vous pourriez vous demander pourquoi est-ce que nous n'utilisons pas tous les techniques de bonne gestion de projets. Ou alors vous pourriez vous poser la question suivante : « Pourquoi est-ce que JE n'utilise pas ces techniques ? » En général il y a plusieurs raisons.

- **Un investissement initial en termes de temps et d'effort est nécessaire.** Beaucoup de personnes se considèrent comme des personnes efficaces 'dans l'action' mais leurs capacités de planification s'avèrent ne pas être aussi efficaces. Souvent on a tendance à discuter d'un problème et puis à vouloir le résoudre immédiatement. Cela fonctionne quand le changement requiert 5 heures. Mais pas quand vous travaillez sur un projet qui prendra 5000 heures. Résistez à la tentation pressante de vous lancer dans l'action. Le projet sera achevé plus rapidement si vous l'avez planifié convenablement et si par la suite vous vous imposez la discipline de gérer le projet de manière efficace.
- **Vous n'avez pas les compétences nécessaires.** Peut-être que le manque de processus de gestion de projets n'est pas dû à un manque de volonté mais plutôt à un manque de compétences. Parfois les personnes sont amenées à gérer des projets mais n'ont pas la formation ou l'expérience nécessaires. Dans ces cas, ces personnes se trouvent dans la situation de devoir faire un travail avec grande difficulté car elles n'ont ni la formation ni les instruments qui leur permettraient de gérer les projets de manière efficace.
- **Les gestionnaires supérieurs considèrent la gestion de projets comme un instrument.** Quand vous discutez de la gestion de projets avec certains gestionnaires, ils pensent que vous voulez mettre en œuvre un instrument qui vous permettra d'être un gestionnaire de projet plus efficace. Mais s'il s'agissait vraiment d'un instrument vous auriez peut-être moins de mal à les convaincre de sa valeur. Ce n'est pas là que réside la valeur de la gestion de projets, même si, sous certains aspects comme dans le cadre de la création et de la gestion de l'ordre chronologique des événements, vous utilisez un instrument. La valeur de

la bonne gestion réside dans l'utilisation disciplinée de processus cohérents et solides.

- **Vous pourriez avoir eu des expériences négatives dans le passé.** Quand vous commencez à parler de processus, de bonnes pratiques et de modèles, certains gestionnaires pensent immédiatement aux coûts, aux délais et à la paperasserie. Ils ne voient pas immédiatement la valeur apportée par une méthodologie. Une critique commune vis-à-vis de la méthodologie est l'accusation d'être encombrante, de demander énormément de travail administratif et de distraire du travail pratique. Parfois il s'agit d'un souci légitime, lorsque l'application de la méthodologie n'est pas adaptée à la taille de votre projet. Par exemple, si vous deviez développer un Document de lancement d'un projet (ou Charte du projet) de quinze pages, et que votre projet nécessite seulement 250 heures de planification et d'exécution, vous pourriez vouloir éviter d'appliquer la méthodologie de gestion de projet. Cependant, cela n'est pas uniquement un problème de méthodologie mais plutôt une mauvaise application de la méthodologie.
- **Les membres de l'équipe craignent le contrôle.** La plupart des personnes aiment faire leur travail de manière créative avec un minimum de supervision. Ils craignent que des techniques formelles de

gestion de projets amènent des contrôles stricts et fassent disparaître les composantes de créativité et d'amusement de leur travail. Et d'une certaine manière ils ont raison. Il est vrai que les procédures et les processus communs éliminent un certain degré de créativité dans des domaines où vous ne voulez pas de créativité pour commencer. Par exemple, si vous avez à faire à un changement de portée vous n'avez pas besoin de créativité. Il vous faut juste suivre les processus standards qui sont déjà en place.

- **La direction craint de perdre le contrôle.** Si vous souhaitez vraiment mettre en œuvre de manière efficace une discipline de gestion de projets dans votre organisation, alors la direction se doit de conférer un certain degré de contrôle et d'autorité au gestionnaire du projet. Parfois certaines organisations et certains cadres ne veulent pas perdre ce contrôle. Ces cadres pourraient vouloir que le gestionnaire de projets s'occupe uniquement de la coordination des projets afin de garder la prérogative de prise de décisions et d'exercer un contrôle total sur le projet lui-même. Dans les organisations où ce genre de crainte est prédominant, la gestion formelle de projets ne pourra pas être appliquée.

10. DIRIGER ET FAIRE ÉQUIPE

Une direction professionnelle et dynamique ainsi qu'un travail d'équipe motivé par l'objectif constituent des piliers essentiels de la gestion de projets et permettent de les exécuter avec succès. Il est très important d'avoir les bonnes personnes dans votre équipe. Leurs rôles et responsabilités doivent être clairement définis, sinon il pourrait y avoir des conflits au sein de l'équipe et le projet pourrait échouer.

Les membres de l'équipe du projet doivent :

- avoir une approche positive de la vie et du rêve qu'ils partagent
- s'engager à produire un résultat professionnel
- être flexibles
- être prêts à faire un travail acharné et à faire des sacrifices, et
- partager leurs connaissances, leurs réseaux et leurs informations.



CONSEIL : LES PHASES DE LA CONSTITUTION DE L'ÉQUIPE

La constitution de l'équipe est un processus qui comporte cinq phases. Le gestionnaire du projet ou le leader de l'équipe devra garder ces phases à l'esprit puisqu'elles vont contribuer à la compréhension et à la gestion des ressources humaines :

- **Constitution** – Qui fait partie de l'équipe et qui n'en fait pas partie ? A ce stade le degré de confiance est bas.
- **Prise de pouvoir** – Qui a du pouvoir et qui n'en a pas ? Quelle est l'influence de chacun ?
- **Normalisation** – Bâtir la confiance et les affinités (relations).
- **Exécution** – Pas de problèmes dans l'équipe.
- **Relâchement** – La tension se dissipe et l'équipe développe l'esprit d'équipe⁵.

10.1 STYLES DE DIRECTION

Les styles de direction sont très importants pour le bon fonctionnement d'une équipe de projet. Le leader de l'équipe doit adopter des approches différentes selon les situations, les personnes et les projets ; il n'y a pas « un » meilleur style de direction. Dans le milieu de la gestion de projets il existe cinq styles de direction de base :

Autocratique

- Le leader prend toutes les décisions et assume toutes les responsabilités ; il dirige.
- Les membres de l'équipe reçoivent des instructions et exécutent des directives.
- La réflexion n'est pas souvent ou n'est pas immédiatement récompensée.
- Les membres de l'équipe sont disciplinés et leurs erreurs sont rectifiées au moment où ils les commettent ou immédiatement après.

Dominant

- Le leader prend la plupart des décisions.
- Les membres de l'équipe sont soumis à des contrôles et à une gestion rigides.
- L'attente est qu'ils suivent des ordres sans poser de questions et que cette attitude ne pose pas de problèmes.
- Les erreurs seront pénalisées et les membres de l'équipe seront réprimandés.

Mentorat

- Le leader délègue certaines décisions et responsabilités sur la base des capacités de chacun.
- Un contrôle rigide est adopté mais uniquement pour les nouvelles tâches ou dans les situations de crise.
- La réflexion et l'initiative sont encouragées et renforcées.
- L'échec entraîne très rarement une réprimande.

Participatif

- Le gestionnaire partage la responsabilité de la prise de décisions.
- Le gestionnaire applique très peu de contrôles.
- Les erreurs sont le début d'une deuxième chance.

Autonomisant

- Les équipes choisissent elles mêmes leurs directives.
- Les membres de l'équipe assument une responsabilité complète.
- L'équipe partage les réussites, les erreurs et les échecs.
- L'équipe est dotée du pouvoir d'action et la gestion du projet est partagée au sein du groupe⁵.

10.2 QUALITÉS DE LA DIRECTION

Pour devenir un gestionnaire de projet ou un leader d'équipe dans le cadre de projets artistiques et culturels vous devez combiner les qualités suivantes :

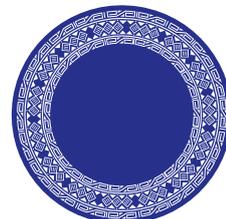
- Passion pour le secteur créatif et culturel
- Force, détermination ; une approche sérieuse du travail
- Des connaissances commerciales
- Bon sens et ambition ; être motivant
- Objectivité, intégrité
- Esprit de décision
- Fiabilité
- Prévoyance
- Stabilité émotionnelle
- Énergie
- Compétences relationnelles
- Impartialité
- Dévouement.



CONSEIL : PENSEES SUR LA DIRECTION

Il faut tout d'abord avoir les idées claires quant au but du projet ; vous devez connaître votre projet. En tant que leader du projet vous devez communiquer ce savoir à votre équipe, en vous assurant dès le début que vous allez tous dans la même direction. Un leader de projet subdivise le projet en actions et assigne ressources et personnes aux différentes actions qui contribueront à la réalisation des résultats. Ce processus peut être discuté et exécuté avec l'équipe. Au moment de la mise en œuvre, soyez toujours disponible pour l'équipe, vérifiez ce qui se passe, encouragez les membres et apportez votre contribution si nécessaire. Lors de la conclusion d'un projet, un bon leader effectue une analyse avec l'équipe ; il met en avant les succès et identifie avec l'équipe les mauvais éléments afin d'analyser la manière de les éviter par la suite.

*Joy Mboya,
Directrice, GoDown Arts Centre, Nairobi, Kenya*





CONSEIL : PENSEES SUR UNE BONNE EQUIPE

L'équipe du projet est affinée et dynamique ; une grande équipe crée plus de problèmes qu'elle n'en résout.

Faites attention à ne pas nommer trop de « directeurs » au sein de votre équipe. Vous pourriez vous retrouver dans une situation où il y a trop de chefs et trop peu d'ouvriers et le travail ne sera pas réalisé.

10.3 LE LOCUS DE CONTRÔLE

« Le locus de contrôle est un concept qui définit nos perceptions par rapport aux résultats de nos actions, notamment si ces résultats dépendent de ce qu'on fait (contrôle interne) ou d'événements qui vont au-delà de notre contrôle personnel (contrôle externe). » (Zimbardo, 1985, p. 275)

Il est important qu'un gestionnaire de projet et les membres d'une équipe aient un fort locus de contrôle interne ; assumer la responsabilité de ses actions et être le moteur de l'action aura une forte influence sur la motivation de l'équipe, sur les attentes de ses membres, sur leur confiance en eux, sur la propension à courir des risques et finalement sur les résultats des actions. Les équipes de projets doivent être encouragées à « être les maîtres de leur projet » ; c'est ce que nous entendons par un fort locus de contrôle interne.



CONSEIL : PENSEES SUR UN BON GESTIONNAIRE DE PROJETS

Un bon gestionnaire de projets doit avoir une vision, une priorité centrale et une certaine clarté. En Afrique un bon sens de l'humour, une dose de patience et un certain degré de foi aident aussi ! Un leader crédible doit être souple dans ses interactions avec les personnes, il doit pouvoir écouter et être ouvert vis-à-vis de son interlocuteur. Il doit être fiable et s'engager dans des actions raisonnables et réalisables ; il est préférable de dire non que de décevoir. Une bonne communication est essentielle : quand vous êtes clairs et honnêtes avec les gens, les partenariats fonctionnent bien et sont gagnant-gagnants.

*Yusuf Mahmoud,
Directeur du Sauti za Busara Music Festival,
Zanzibar*

10.4 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

La structure organisationnelle, les rôles et les responsabilités de l'équipe du projet doivent être déterminés et convenus lors du processus de lancement du projet. Cette structuration formelle est une partie essentielle de l'exécution efficace et professionnelle d'un projet.

Dans tous les projets il y a des rôles de base, ou généraux, et chacun de ces rôles peut être adapté aux besoins de projets spécifiques (par exemple certains projets ne requièrent pas un responsable de qualité). Une personne peut avoir plusieurs rôles ou, si le budget vous le permet, chaque membre peut endosser un rôle unique.

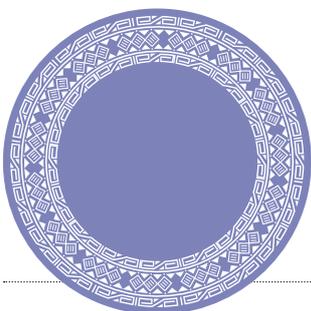
Parmi ces rôles généraux :

- Gestionnaire du projet
- Administrateur du projet
- Trésorier ou administrateur financier du projet
- Responsable de la qualité du projet
- Responsable des risques associés au projet

Le type et l'envergure du projet vont déterminer les autres rôles de l'équipe. Ces rôles peuvent aussi être déterminés par les étapes principales établies par la subdivision de l'ensemble du travail à réaliser dans le cadre du projet (voir le modèle SST page 42). Il y aura, par exemple, un membre de l'équipe responsable du marketing, quelqu'un responsable des aspects techniques, une personne responsable des aspects liés au transport et au logement, etc.

Les équipes qui opèrent dans le cadre de projets artistiques et culturels peuvent combiner les rôles suivants:

- Régisseur
- Coordonnateur technique
- Coordonnateur du transport
- Coordonnateur du logement
- Coordonnateur des artistes
- Coordonnateur de la production
- Coordonnateur des VIP
- Curateur
- Coordonnateur des communications
- Directeur d'exposition
- Et beaucoup d'autres rôles !



SECTION 5

Étapes pratiques et lignes directrices nécessaires pour une gestion de projets efficace.

11. COMMENT EST-CE QUE JE GERE LES PROJETS ?

La gestion de projets a trait à la gestion de processus. Ces processus doivent être clairement identifiés et bien mis en œuvre.

Dans le courant d'un projet il existe cinq processus principaux :

1. Lancement

(« processus de réflexion, laboratoire d'idées »)

- Recueillir tous les renseignements pertinents
- Déterminer exactement le sujet du projet

2. Planification (« création d'une liste de choses à faire et processus de délégation »)

- Planifier toutes les actions à entreprendre

3. Exécution

(« processus qui voit la réalisation de toutes les choses sur la liste »)

- Transformer le plan en action

4. Contrôle

(« processus de vérification et d'évaluation »)

- Mesurer les actions par rapport au plan

5. Clôture

(« processus de conclusion et d'achèvement »)

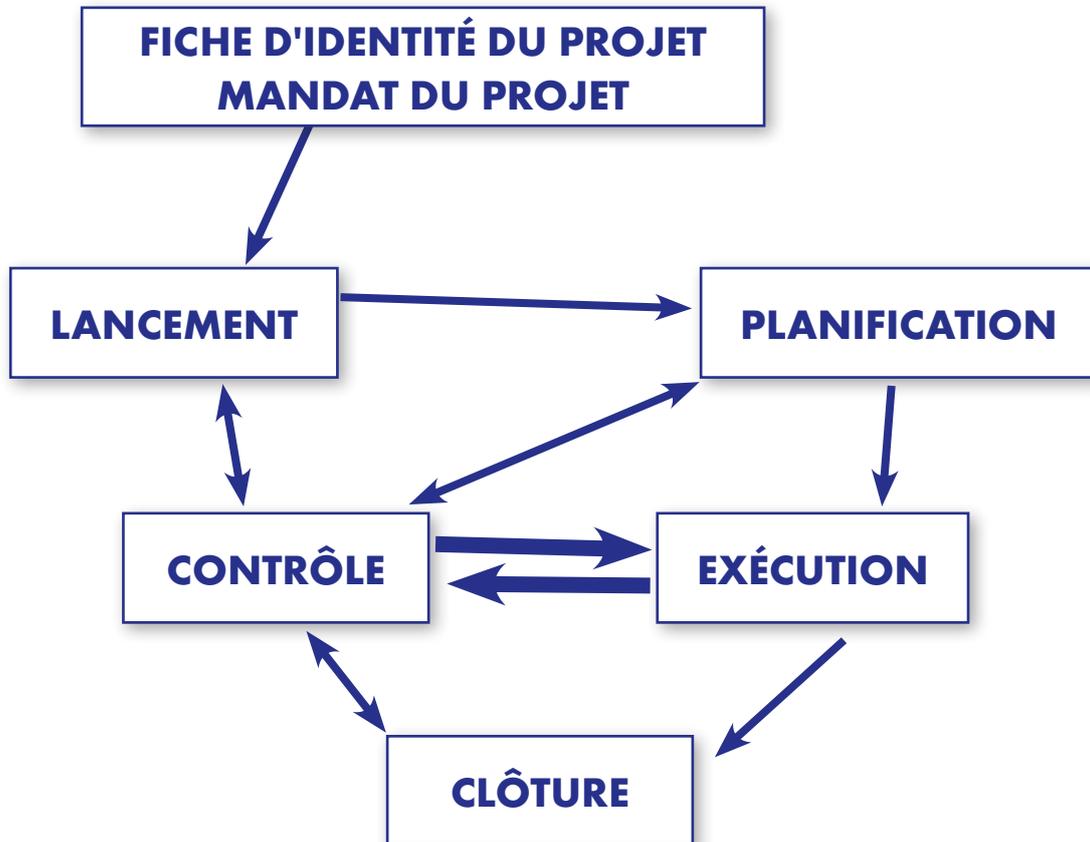
- Finalisation
- Rapport

Ces processus ne se déroulent pas nécessairement individuellement et dans plusieurs cas ils vont se chevaucher, cela dépend de la taille et du type de projet. Vous pourriez être encore dans la phase de lancement de certains aspects du projet tout en ayant déjà exécuté d'autres aspects. Le plan de travail du Festival Sauti za Busara repris ci-dessous est un bon exemple.

Plan de travail du Sauti za Busara Music Festival, Zanzibar

Sauti za Busara avril 2011 - mars 2012	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars
Évaluation et rapports narratifs, SzB11												
Évaluation des performances du personnel, certificats à l'équipe												
Négocier le sponsor principal, SzB 2012 - 14												
Rapports financiers, SzB11												
Concevoir et imprimer les cartes postales, SzB12												
Concevoir et imprimer les posters (1), SzB12												
Appel à manifestation pour les artistes, SzB12												
Planification et établissement du budget, SzB12												
Collecte des sponsors, SzB12												
Audits financiers, FY2011-1												
Bulletin - Dernier appel aux artistes												
Collecte de bailleurs, SzB12												
Recrutement de l'attaché de presse												
Formation et développement du personnel												
Auditions des groupes de musique traditionnelle de Zanzibar												
Sélection des artistes, SzB12												
Évaluation du lieu où se déroulera le Festival												
Négociation des contrats avec les artistes sélectionnés, SzB12												
Réunion ouverte avec le gouvernement et les représentants commerciaux												
Concevoir et imprimer les posters avec l'ordre d'apparition des artistes, SzB12												
Contrats de location de lieux et équipements, SzB12												
Planification et évaluation budgétaire, SzB12												
Bulletin - Annonce de l'ordre d'apparition des artistes												
Laboratoire - artistique, de gestion ou technique (à confirmer)												
Recrutement de l'équipe du festival, SzB12												
Préparation du tournage de films et projections												
Logistique concernant les vols, les visas et le logement, SzB12												
Bulletin - Compte à rebours final												
Conception et impression - calendriers et programmes du festival												
Obtention des licences relatives à l'événement, visas des artistes et permis de travail												
Promotion dans les rues, annonces radiophoniques, campagnes médiatiques												
Plan pour l'évaluation d'impact du Festival 2012												
Laboratoire technique (2)												
Laboratoire, Rencontres Swahili												
Carnaval du Festival et parade dans les rues												
Forum de réseautage Movers & Shakers												
Sauti za Busara music festival, 8 - 12 février												
Documentation, évaluation et rapports aux bailleurs												

PROCESSUS DU PROJET"



CONSEIL : QUESTIONS SUR LE LANCEMENT D'UN PROJET

Pendant que vous êtes encore occupé avec le « processus de réflexion et le laboratoire d'idées », soyez créatif et posez vous à vous-même et à votre équipe les questions suivantes (qui vous aideront à avoir une meilleure compréhension du projet) :¹

- Qui est concerné par le succès de ce projet?
- Quelles les pensées, questions ou contributions ces acteurs peuvent ils apporter au projet ?
- Quelle est la pire hypothèse que vous pouvez imaginer par rapport à la réalisation de ce projet ?
- Quelle est la meilleure hypothèse ? (l'opposé de la question précédente)
- Quelle est la chose la plus scandaleuse à laquelle vous pouvez penser concernant ce projet ?
- De quelle manière les personnes de tout âge / de l'âge visé vont comprendre ce projet ?
- Qu'est-ce qui rendrait ce projet particulièrement unique ?
- Quel est la pire chose qui puisse arriver ?
- Comment pourrions-nous affronter un tel évènement ?
- Quel est la meilleure chose qui puisse arriver ?
- Sommes-nous prêts à l'affronter ?
- Quels sont nos sentiments par rapport à ce projet ?

12. « PROCESSUS DE REFLEXION, LABORATOIRE D'IDEES » (LANCEMENT DU PROJET)

Il s'agit là de l'un des processus les plus importants dans la gestion du projet, car c'est ici que tout commence. C'est aussi le projet qui en général sollicite le moins d'attention ; ceci a un rapport direct et évident avec la réussite du projet.

Ce processus voit la collecte de tous les renseignements nécessaires pour planifier et exécuter le projet avec succès. Tous ces renseignements doivent être organisés en un Document de lancement du projet ou Charte du projet. Ce processus de collecte de renseignements doit inclure les actions suivantes :

ANALYSE DES BESOINS

- Fonctionnels
 - Lieu / Personnes / Organismes
- Besoins techniques
 - Restauration / transport / son / lumières
- Besoins de qualité
 - Le projet répond aux attentes

DETERMINER :

- Objectifs et buts
- Points décisifs du projet
- Type de projet
- Limites
- Conditions
- Critères de succès

IDENTIFIER :

- Contraintes
- Risques
- Dépendances
- Suppositions
- Produits et activités requis
- Ressources requises
- Rôles et responsabilités

PLANIFIER ET ESTIMER

- Durée / Effort / Programme

L'équipe du projet doit convenir sur tous les aspects ci-dessus. Il est important que pendant le processus de lancement, l'équipe définisse la structure organisationnelle et établisse les formalités administratives.

DOCUMENT DE LANCEMENT DU PROJET (CONNU AUSSI COMME LA CHARTE DU PROJET)

C'est le document qui recueille toutes les informations pertinentes associées au projet.

La Charte du projet

- Buts et objectifs
- Détails du projet
- Limites
- Détails d'organisation
- Détails du contrôle
- Politiques de qualité
- Attentes des intervenants
- Suppositions
- Contraintes
- Dépendances
- Risques
- Coûts
- Avantages
- Calendrier



UNE SAGESSE EMPRUNTEE

Plus la date butoir est grotesque, et plus les coûts pour la respecter seront élevés.



CONSEIL : LES SEPT ELEMENTS ESSENTIELS DES LANCEMENTS DE PROJETS A GRANDE REUSSITE³

Les gestionnaires de projets expérimentés savent que les projets qui ont une meilleure réussite sont ceux qui ont un bon commencement. Avant même de passer à la réalisation d'un projet, le mélange du projet, des gens, des instruments et des approches pourrait vouer le projet au succès ou au... désastre. Le lancement d'un projet constitue l'étape fondamentale pendant laquelle aura lieu la collecte d'informations sur la nature du projet, sur sa raison d'exister, sur les acteurs concernés et sur la manière dont le projet se déroulera. Meri Williams, auteur de *The Principles of Project Management* (2008) (*Les principes de la gestion de projets*), énumère sept bonnes pratiques pour un lancement réussi :

1. Choisissez des projets qui sont importants pour l'organisation et son futur

Demandez-vous si votre projet met votre organisation sur le bon chemin.

2. Assurez-vous d'avoir les ressources nécessaires pour le projet

Assurez-vous d'avoir à disposition la bonne combinaison de personnes, d'idées, de pratiques, de technologies, de sponsors, de budget et de programme.

3. Impliquez les personnes qui sont touchées et intéressées par le projet.

Les parties prenantes doivent pouvoir exprimer leur opinion au sujet du projet et doivent pouvoir fournir des idées succinctes sur la pertinence du projet. Plus les membres du projet seront impliqués sur le plan professionnel et personnel, mieux ce sera pour tout le monde.

4. Créer un comité composé desdits membres dès le début du projet

Le Conseil du projet (ou comité de pilotage ou groupe consultatif) doit être composé de personnes qui, connaissent non seulement les bonnes réponses, mais doivent aussi savoir poser les bonnes questions. De plus, il faut nommer des personnes qui n'ont pas peur de prendre des décisions difficiles.

5. Créez un Document de lancement du projet (DLP) et analysez-le avec l'équipe de projet, les membres du comité et les parties prenantes

Bien que certains aspects du projet sont voués à changer dans le temps, votre DLP (ou Charte du projet) doit contenir les renseignements de base concernant le projet à savoir ses objectifs, ses résultats, ses échéances et son organisation initiale. Ces points ne doivent pas être décrits dans le détail, puisqu'il est nécessaire d'avoir juste une idée générale des faits plus importants.

6. Commencez à travailler sur le projet en organisant une réunion de lancement

Vous avez identifié le quand, le quoi, le où, le comment et le combien de votre projet. Maintenant, le temps est venu d'organiser une réunion afin de pouvoir communiquer toutes ces réponses aux membres du projet. C'est à cette réunion que vous pourrez vous assurer que les objectifs individuels des membres et leurs connaissances au sujet du projet sont alignés sur ceux de l'organisation.

7. Créez un plan de communication qui identifie les acteurs à informer de l'état d'avancement du projet ainsi que le mode de communication avec ces personnes

Le plan de communication doit prendre en considération les cibles visées lors des communications d'ordre général et celles visées par les communications plus spécifiques. En outre, ce plan doit identifier les cycles de communication, les échéances et les modes de communication : courriel, conférences téléphoniques, etc.



OUTIL : MODELE DE DOCUMENT DE LANCEMENT DE PROJET / CHARTRE DE PROJET⁵

RENSEIGNEMENTS SUR LA PREPARATION :

Nom du projet :	Préparé par :	Signature :	Préparé le :	Version n°:
-----------------	---------------	-------------	--------------	-------------

RENSEIGNEMENTS SUR LE GESTIONNAIRE DE PROJET / LEADER DE L'EQUIPE

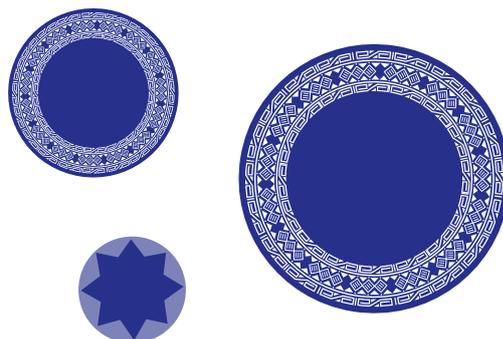
Nom du gestionnaire du projet :	Numéros de téléphone : (Bureau) (Portable) (Maison) (Fax)	E-mail :
---------------------------------	---	----------

CLIENT INFORMATION

Nom de la Société / Organisation :	Numéros de téléphone : (Bureau) (Portable) (Maison) (Fax)	E-mail :
Contact de référence :		

1. Contexte/Résumé du projet - Que va-t-il se passer ? Pourquoi le projet a-t-il lieu ? Preuve de viabilité et de faisabilité ?
2. Objectifs du projet - Que voulons-nous réaliser ?
3. Limites du projet - Qu'est-ce qui est inclus dans le projet et qu'est-ce qui ne l'est pas ?
4. Suppositions faites :
5. Pré-conditions - Que faut-il faire ou convenir de faire avant le commencement du projet ?
6. Contraintes - Qu'est-ce qui pourrait ralentir ou arrêter ce projet ?
7. Intervenants - Qui sont-ils ? Qui jouera un rôle dans le projet ?

8. Attentes des intervenants ?
9. Projets interdépendants qui auront un impact sur ce projet ?
10. Mécanismes de contrôle - quel type de contrôle sera mis en place ? Pourquoi ?
11. Décisions clés requises et pour quand ?
12. Risques à probabilité élevée identifiés et actions pour les minimiser ? (voir aussi le document sur la planification des risques page 39)
13. Rôles et responsabilités requises (diriger et faire équipe)
Gestionnaire de projet (leader de l'équipe) : Régisseur de plateau : Gestionnaire financier : Coordonnateur technique :
14. Experts - conseillers :
15. Législation à respecter :
16. Budget et avantages attendus
17. Calendrier prévisionnel du projet



12.1 GÉRER LES FINANCES D'UN PROJET

La gestion et le contrôle efficaces des finances sont cruciaux et il est nécessaire d'y accorder une grande attention dans un milieu où les ressources financières sont très rares. La bonne gestion financière est essentielle pour la réussite du projet et elle est liée à la planification et à la prévision de presque tous les éléments du projet.

Très souvent les gestionnaires de projet seront appelés à trouver des fonds supplémentaires pour le projet. Pour un complément d'informations sur la collecte de fonds, veuillez consulter le Guide Pratique sur la Recherche de Financements dans le Secteur des Arts, publié par ARTerial Network (<http://www.artsinafrica.com/publications>).

Aux pages 32 et 33 vous trouverez deux modèles de budget. Le premier indique des lignes budgétaires potentielles types qui pourraient être utilisées pour mettre en place un budget organisationnel. Ce modèle de titres de lignes budgétaires peut être adapté à un budget de projet. Le deuxième modèle est extrait d'un budget d'une production théâtrale réelle.



CONSEIL : POINTS DE DEPART DE LA GESTION FINANCIERE D'UN PROJET ⁵

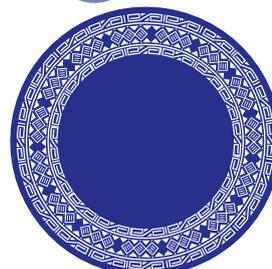
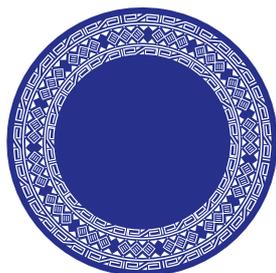
- Obtenez des devis pour tout.
- Identifiez les coûts potentiels et les moments où ces coûts interviendront.
- Identifiez le revenu potentiel et le moment où ce revenu aura lieu.
- Définissez les rôles et les responsabilités
- Établissez les documents nécessaires et les procédures financières.



CONSEIL : TRAVAILLEZ AVEC LE GESTIONNAIRE FINANCIER

Chaque gestionnaire de projet doit partager toutes ses idées conceptuelles avec le responsable financier qui va indiquer comment traduire les projets en langage financier. Travailler de concert avec un responsable financier aide à développer les budgets d'un projet, à gérer les dépenses et à rédiger les rapports pour les bailleurs de fonds. Le responsable financier doit garantir le bien-être du projet ; plus la personne sera impliquée dans la gestion financière, plus elle sera en mesure de comprendre et d'affronter les besoins créatifs du projet. De la même manière, si vous travaillez avec un conseiller financier externe, plus il comprendra le projet et moins il posera de questions ; cela vous fera économiser de l'argent en frais comptables et services financiers.

Khadija El Bennaoui de Art Moves Africa, Maroc





OUTIL : EXEMPLE DE LIGNES BUDGÉTAIRES POUR UNE ORGANISATION OU UNE STRUCTURE

MODÈLE : LIGNES BUDGÉTAIRES POTENTIELLES

		Budget :	Réel :	Écart :	Commentaires :
A.	RELATIVEMENT AU REVENU				
1	Dons / Subventions / Sponsorisations				
2	Sur place/téléphone				
3	Remboursements assurance				
4	Revenu de spectacle / Vente de tickets				
5	Profits sur la vente de biens				
6	Loyer perçu				
7	Vente de produits				
8	Revenu enseignement				
B.	RELATIVEMENT AUX DEPENSES				
1.	Dépenses de fonctionnement				
1.1	Publicité et marketing				
1.2	Frais des auditeurs				
1.3	Frais bancaires/intérêts payés				
1.4	Nettoyage/blanchisserie				
1.5	Logiciels				
1.6	Électricité et eau				
1.7	Carburant et huile				
1.8	Assurance				
1.9	Leasing et location				
1.10	Frais juridiques				
1.11	Frais de licence				
1.12	Entretien				
1.13	Repas et logement				
1.14	Réparations mécaniques et entretien				
1.15	Coûts d'imprimerie				
1.16	Coûts de production				
1.17	Transport par chemin-de-fer/courtiers/poste				
1.18	Impôts/taxes				
1.19	Services de sécurité				
1.20	Papeterie				
1.21	Abonnements				
1.22	Téléphone/télex et fax				
1.23	Frais de formation				
1.24	Frais de voyage				
2.	Personnel				
2.1	Personnel contractuel				
2.2	Personnel permanent				
2.3	Personnel temporaire				
3.	Dépense de capital				
3.1	Équipement de bureau				
3.2	Mobilier				
3.3	Autres				



OUTIL : EXEMPLE DE BUDGET TYPIQUE POUR UNE PRODUCTION

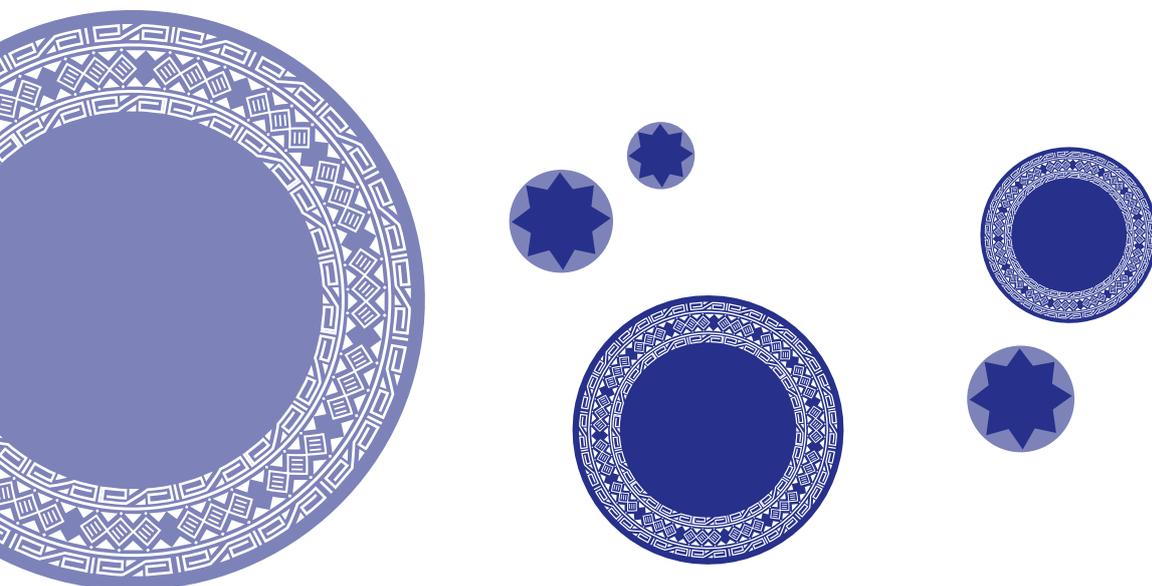
EXTRAIT : Budget de la production Back to the 80's Auditoire Sanlam, North-West University

			Sous-total	Budget Total	Réel Total	Restant Total
1. REVENU				357 040.00		
1.1	INVESTISSEMENTS ET PRETS					
1.2	SPONSORISATION			100 000.00		
1.2.1	Sponsor		100 000.00			
1.3	VENTES DE TICKETS AU GUICHET			257 040.00		
1.3.1	Vente de tickets à l'Auditoire Sanlam pour ** spectacles avec 60% de participation		257 040.00			
1.3.2	Vente de tickets à d'autres endroits pour ** spectacles avec 60% de participation		0.00			
1.4	VENTES DE MARCHANDISES AU GUICHET			R0.00		
1.4.1	Vente du programme-souvenir à l'Auditorium Sanlam (** (12,5% du 60% de participation) à R20.00)		0.00			
1.4.2	Vente du programme-souvenir ailleurs (** (12,5% du 60% de participation) à R20.00)		0.00			
1.4.3	Vente de marchandises promotionnelles		0.00	0.00	0.00	
1.5	PUBLICITE ET SOUSCRIPTIONS			0.00		
1.5.1	Publicités sur le programme-souvenir à déterminer		0.00			
1.6	AUTRES			0.00		
1.6.1	Païement commission sur vente par Computicket pour le Civic Theatre de Johannesburg		0.00			
	REVENU REEL TOTAL					0.00
2. DEPENSES				327 000.00		
	Calcul des dépenses totales brut ajustées et profits/pertes			327 000.00		
2.1	DROITS D'AUTEUR SPECTACLE PRODUCTION ET DROITS D'AUTEUR SUR LA VENTE			42 000.00		42 000.00
	Pré-production					
2.1.1	Acompte droits de spectacle de la production versé à DALRO	1	R35 000.00		R0.00	
2.1.2	Livrets et coût des répétitions	2	R4 000.00			
2.1.3	Location orchestre	3	R0.00			
2.1.4	Livrets et acompte sécurité paquet répétitions	4	R4 000.00			
2.1.5	Dépôt de garantie orchestre	5	R0.00			
	Auditoire Sanlam					
2.1.6	Droits d'auteur au guichet Auditoire Sanlam à DALRO	6	R0.00			
2.1.7	Droits d'auteur ventes au foyer à DALRO (10% des ventes brutes)	7	R0.00			
2.1.7	Location orchestre à DALRO	8	R0.00			
2.2	SERVICES FINANCIERS ET JURIDIQUES POUR LA PRODUCTION			R0.00		
2.2.1	Services financiers	12	R0.00			
2.2.2	Services juridiques	13	R0.00			
2.3	SERVICES ADMINISTRATIFS DE LA PRODUCTION			R0.00		R0.00
2.3.1	Téléphone	14	R0.00			
2.3.2	Courrier et fax	15	R0.00			
2.3.3	Photocopies et imprimante	16	R0.00		R0.00	
2.3.4	Internet et courriel	17	R0.00			
2.3.5	Papeterie, papier et classement	18	R0.00		R0.00	
2.4	MARKETING ET IMAGE DE MARQUE DE LA PRODUCTION - 15% du revenu prévu			R40 000.00		R40 000.00
2.4.1	Matériel de marketing	19	R5 000.00		R0.00	
2.4.2	Lancement médiatique	20	R5 000.00			
2.4.3	Publicité et image de marque		R20 000.00			
2.4.3.1	Télévision	21	R0.00			
2.4.3.2	Radio	22	R0.00			
2.4.3.3	Presse écrite	23	R10 000.00			
2.4.3.4	Internet et création/entretien du site	24	R0.00		R0.00	
2.4.3.5	Autres projets	25		R10 000.00		
2.4.3.5.1	Panneaux d'affichage et bandeaux publicitaires à Cape Town	25.1	R0.00			
2.4.3.5.1	Panneaux d'affichage et bandeaux publicitaires à Johannesburg	25.2	R0.00			
2.4.3.5.3	Autres médias créatifs	25.3				
2.4.3.6	Agent publicitaire Cape Town	25.4	R0.00			
2.4.3.7	Agent publicitaire Johannesburg	25.5	R0.00			
2.4.4	Foyer	26	R5 000.00			
2.4.4.1	Exposition dans le foyer					
2.4.5	Programme-souvenir		R0.00			
2.4.5.1	Design du concept, mise en page et impression	27	R0.00			
2.4.6	Photographie	28	R5 000.00	R0.00		

			Sous-total	Budget Total	Réel Total	Restant Total
2.5	LOCATION THEATRE ET AUTRES LIEUX DE MANIFESTATION ET COUTS COMPUTICKET		R0.00		R0.00	
	Pré-production					
2.5.1	Espace pour l'audition	29	R0.00			
2.5.2	Lieu de répétition des acteurs	30	R0.00			
2.5.3	Lieu de répétition de l'orchestre	31	R0.00			
2.5.4	Acompte - Auditoire Sanlam	32	R0.00		R0.00	
2.5.5	Acompte - Lieux de répétition	33	R0.00		R0.00	
	Auditoire Sanlam					
2.5.6	Location théâtre	34	R0.00			
2.5.7	Droits d'auteur au guichet	35	R0.00			
2.5.8	Droits d'auteur sur la vente de marchandises au guichet (10% des ventes brutes)	36	R0.00			
	Guichet					
2.5.12	Commission (**% du revenu brut du guichet)	40	R0.00			
2.5.13	Commission sur cartes de crédit (2.75% à 70% du revenu brut)	41	R0.00			
2.6	SERVICES PROFESSIONNELS, SALAIRES ET CONTRATS INDIVIDUELS		R65 000.00			R61 625.00
	Pré-production					
2.6.1	Équipe commerciale		R0.00			
2.6.1.1	Gestionnaire du Marketing	44	R0.00		R0.00	
2.6.1.2	Gestionnaire du concept et du design de la production (Daniel Erasmus)	45	R0.00			
2.6.1.3	Gestionnaire de production	46	R0.00			
2.6.1.4	Gestionnaire de compagnie	47	R0.00			
2.6.2	Équipe créative		R65 000.00			
2.6.2.1	Directeur	48	R30 000.00			
2.6.2.2	Directeur musical	49	R0.00		R0.00	
2.6.2.3	Chorégraphie	50	R25 000.00			
2.6.2.4	Assistant du directeur musical	51	R0.00			
2.6.2.5	Création des lumières	52	R0.00			
2.6.2.6	Scénographie	52	R10 000.00			
2.6.2.7	Création du son	53	R0.00			
2.6.2.8	Création des costumes	54	R0.00			
2.6.2.9	Assistant du metteur en scène	55	R0.00			
2.6.3	Acteurs (répétitions - à 65% du tarif de spectacle par semaine)		R0.00			
2.6.3.1	Frais doublures (R250.00 par doublure par semaine)		R0.00		R0.00	R0.00
2.6.4	Équipe (répétitions - 4 semaines pour la période des répétitions)		R0.00			
	Production par semaine					
2.6.4.1	Régisseur de plateau		R0.00		R0.00	
2.6.4.2	Régisseur de plateau adjoint		R0.00		R0.00	
2.6.4.3	Assistant régisseur de plateau (2 semaines de répétitions)		R0.00		R0.00	
2.6.4.4	Assistant régisseur de plateau (2 semaines de répétitions)		R0.00		R0.00	
2.6.4.5	Technicien du son		R0.00		R0.00	
2.6.4.6	Assistant technicien du son		R0.00		R0.00	
2.6.4.7	Technicien des lumières		R0.00		R0.00	
2.6.4.8	Costumière (2 semaines période des répétitions)		R0.00		R0.00	
2.6.4.9	Opérateur de la poursuite		R0.00		R0.00	
2.6.4.10	Opérateur de la poursuite		R0.00		R0.00	
2.6.4.11	Personnel complémentaire (aménagement, assistants de production, déménagement)		R0.00		R0.00	
2.6.5	Orchestre (répétitions - 1 semaine de répétitions)		R0.00			
	Répétitions par semaine					
2.6.5.1	Directeur et 1er pianiste		R0.00		R0.00	
2.6.5.2	1e pianiste		R0.00		R0.00	
2.6.5.3	Basse		R0.00		R0.00	
2.6.5.4	Guitare		R0.00		R0.00	
2.6.5.5	Batterie		R0.00		R0.00	
2.6.5.6	Percussions		R0.00		R0.00	
2.6.5.7	Trompette		R0.00		R0.00	
2.6.5.8	Trombone		R0.00		R0.00	
2.6.5.9	Anche		R0.00		R0.00	
2.6.6	Pianiste audition		R0.00		R3 375.00	
	Auditoire Sanlam					
2.6.7	Acteurs (spectacle - 1 semaine production et 3 semaines spectacle)		R0.00			
	Spectacle par semaine					
2.6.7.22	Frais doublures (R250.00 par doublure par semaine)		R0.00		R0.00	
2.6.7.23	Spectacles doublures (R200.00 par spectacle et jusqu'à max. R800.00)		R0.00		R0.00	
2.6.8	Acteurs (spectacle - 1 semaine production et 3 semaines spectacle)		R0.00			
	Production par semaine					
2.6.8.1	Régisseur de plateau (Francó Gouws)		R0.00		R0.00	
2.6.8.2	Régisseur de plateau adjoint (Bryan Bartle)		R0.00		R0.00	
2.6.8.3	Assistant régisseur de plateau		R0.00		R0.00	
2.6.8.4	Assistant régisseur de plateau (Artéma)		R0.00		R0.00	
2.6.8.5	Technicien du son		R0.00		R0.00	
2.6.8.6	Assistant technicien du son		R0.00		R0.00	
2.6.8.7	Technicien des lumières		R0.00		R0.00	

			Sous-total	Budget Total	Réel Total	Restant Total
	2.6.8.8	Costumière		R0.00	R0.00	
	2.6.8.9	Opérateur de poursuite		R0.00	R0.00	
	2.6.8.10	Opérateur de poursuite		R0.00	R0.00	
	2.6.8.11	Personnel complémentaire (aménagement, assistants de production, déménagement)		R0.00	R0.00	
	2.6.9	Orchestre (spectacle - 1 semaine production et 3 semaines spectacle)		R0.00		
		Spectacle par semaine				
	2.6.9.1	Directeur et 1er pianiste		R0.00	R0.00	
	2.6.9.2	2e pianiste		R0.00	R0.00	
	2.6.9.3	Basse		R0.00	R0.00	
	2.6.9.4	Guitare		R0.00	R0.00	
	2.6.9.5	Batterie		R0.00	R0.00	
	2.6.9.6	Percussions		R0.00	R0.00	
	2.6.9.7	Trompette		R0.00	R0.00	
	2.6.9.8	Trombone		R0.00	R0.00	
	2.6.9.9	Anche		R0.00	R0.00	
2.7	DÉCOR			R60 000.00		
	2.7.1	Conception et création du décor	56	R0.00		
	2.7.2	Construction du décor	57	R60 000.00		
	2.7.3	Peinture du décor	58	R60 000.00		
	2.7.4	Entretien et réparation du décor	59	R0.00		
2.8	COSTUMES				R50 000.00	R50 000.00
	2.8.1	Création des costumes	60	R60 000.00		
	2.8.2	Production des costumes	61	R50 000.00	R0.00	
	2.8.3	Conception des costumes	62	R60 000.00		
	2.8.4	Entretien, nettoyage, blanchissage et réparation des costumes	63	R0.00		
	2.8.5	Chaussures	64	R0.00		
2.9	LUMIERES				R20 000.00	
	2.9.1	Location équipement lumières	65	R20 000.00		
	2.9.2	Gels et gobos	66	R0.00		
	2.10	SON			R25 000.00	
	2.10.1	Location équipement son	67	R20 000.00		
	2.10.2	Location du backline	68	R0.00		
	2.10.3	Consommables (22 x batteries 9V à R25.00 x 80 spectacles)	69	R10 000.00		
2.11	ACCESSOIRES DE SCENE				R5 000.00	
	2.11.1	Accessoires et accessoires personnels	70	R5 000.00		
	2.12	EFFETS SPECIAUX			R0.00	
	2.12.1	Lumières	71	R0.00		
	2.12.2	Machines à fumée	72	R0.00		
2.13	TRANSPORT				R0.00	
		Pré-production				
	2.13.1	Transport de décor, costumes, accessoires et matériels techniques, pré-production	73	R0.00		
		Auditoire Sanlam				
	2.13.2	Véhicules de location	73	R60 000.00		
		Déplacements				
	2.13.4	Déplacement du décor	74	R0.00		
2.14	RESTAURATION, DIVERTISSEMENTS ET CADEAUX				R0.00	R0.00
		Pré-production				
	2.14.1	Restauration		R0.00		
	2.14.1.1	Restauration pendant la phase de pré-production	75	R0.00	R0.00	
	2.14.1.2	Restauration pendant les répétitions	76	R0.00		
	2.14.1	Divertissements		R0.00		
	2.14.2.1	Présentation de la compagnie	77	R0.00		
	2.14.2.2	Réunions avec les sponsors et de planification	78	R0.00	R0.00	
		Auditoire Sanlam				
	2.14.3	Restauration		R0.00		
	2.14.3.1	Restauration pendant la semaine de production	79	R0.00		
	2.14.3.2	Restauration pendant la production	80	R0.00		
	2.14.1	Divertissements		R0.00		
	2.14.4.1	Soirée de début	81	R0.00		
	2.14.4.2	Soirée finale de la compagnie	82	R0.00		
	2.14.3	Cadeaux		R0.00		
	2.14.5.1	Pulls, t-shirts ou casquettes de la production pour la compagnie	83	R0.00		
	2.14.5.2	Fleurs et cadeaux pour la compagnie pour le soir de la première	84	R0.00		
	2.14.5.3	Souvenirs pour le dernier spectacle	85	R0.00		
	2.14.5.4	Autres	86	R0.00		

			Sous-total	Budget Total	Réel Total	Restant Total
2.15	COUTS DE VOYAGE, ALLOCATIONS DE LOGEMENT, DE SUBSISTANCE ET DE DEPLACEMENT				R20 000.00	R20 000.00
	Pré-production					
2.15.1	Équipe commerciale		R0.00			
	2.15.1.1	Planification et stratégie de la production	95	R0.00		
	2.15.1.2	Marketing	96	R0.00	R0.00	
	2.15.1.3	Administratif	97	R0.00		
2.15.2	Équipe créative		98	R20 000.00	R0.00	
2.15.3	Acteurs		99	R0.00		
2.15.4	Équipe de production		100	R0.00		
2.15.5	Orchestre		101	R0.00		
	Auditoire Sanlam					
2.15.6	Équipe commerciale			R0.00		
	2.15.6.1	Planification et stratégie de la production	102	R0.00		
	2.15.6.2	Marketing	103	R0.00		
	2.15.6.3	Administratif	104	R0.00		
2.15.7	Équipe créative			0.00		
	2.15.7.1	Logement	105	R0.00		
	2.15.7.2	Coûts de voyage	106	R0.00		
	2.15.7.3	Per diem	107	R0.00		
2.15.8	Acteurs			0.00		
	2.15.8.1	Logement	108	R0.00		
	2.15.8.2	Coûts de voyage	109	R0.00		
	2.15.8.3	Per diem	110	R0.00		
2.15.7	Équipe de production			0.00		
	2.15.9.1	Logement	111	R0.00		
	2.15.9.2	Coûts de voyage	112	R0.00		
	2.15.9.3	Per diem	113	R0.00		
2.15.10	Orchestre 0.00					
	2.15.10.1	Logement	114	R0.00		
	2.15.10.2	Coûts de voyage	115	R0.00		
	2.15.10.3	Per diem	116	R0.00		
2.16	RETOURS D'INVESTISSEMENTS ET REMBOURSEMENT DE PRET					
	2.16.1	Retours d'investissements		R0.00		
2.17	AUTRES					
	2.17.1	Coûts des billets gratuits		R0.00		
	DEPENSE REELLE TOTALE					R3 375.00
PROFIT TOTAL AVANT LE PARTAGE						
				R30 040.00		





CONSEIL : IDEES POUR ECONOMISER DU TEMPS⁵

- **Ne soyez pas perfectionniste**
Si vous essayez d'être parfait vous êtes destiné à être déçu. Personne n'est parfait. Établissez des objectifs réalisables.
- **Apprenez à dire non**
Dire non gentiment devrait devenir une habitude. Dire non vous fait gagner du temps pour des choses plus importantes.
- **Apprenez à établir des priorités**
Établir des priorités parmi vos responsabilités, vos actions et vos engagements est très important. Créez une liste « des choses à faire » qui énumère ces choses par ordre d'importance. Une méthode est la liste ABC. La liste est divisée en trois sections : A, B ou C. Les voix placées sous la section A doivent être traitées le jour même. Les voix sous la section B doivent être complétées avant la fin de la semaine. Les voix de la section C sont les choses qui doivent être faites dans le courant du mois.
- **Combinez plusieurs activités**
Combinez plusieurs activités en un endroit unique. Par exemple, pendant que vous préparez votre café, revoyez dans votre tête les points que vous voulez mettre en exergue lors de la prochaine réunion.

12.2 GESTION DU TEMPS

La gestion du temps est un élément important pour une personne en général, mais en particulier pour ceux qui gèrent des projets dans le milieu créatif. Manquer des rendez-vous ou des échéances importantes provoquera des complications au projet, ce qui entraînera soucis, frustration, sentiments de culpabilité et stress.

Pour commencer à gérer votre temps vous devriez avoir une bonne idée de la manière avec laquelle vous utilisez votre temps. Vous pourriez effectuer une mini enquête personnelle qui vous aidera à juger combien de temps vous passez à l'état actuel dans des activités typiques. Un exemple d'enquête personnelle consiste à suivre votre emploi du temps sur une semaine. Ceci vous aidera à avoir une idée du temps qui vous est nécessaire pour compléter une tâche. Cela vous aidera aussi à identifier les éléments qui vous font perdre du temps.

La gestion du temps dans la phase de planification du projet est un élément essentiel. En général, cette gestion est marquée par l'établissement de dates butoirs dans le plan ; par exemple ce qu'il faut réaliser et pour quand. La gestion du temps dans la phase d'exécution est tout aussi importante. Par exemple, dans les productions télévisées le temps est géré à la seconde près ; un ordre de déroulement typique d'un évènement télévisé va dicter à la production quelle action, scène ou encart vont avoir lieu à chaque minute et/ou seconde de l'évènement. Cet extrait ci-dessous est un exemple d'ordre de déroulement tiré du CCN Journalist of the Year Awards, qui s'est tenu au Ghana en 2009.

EXTRAIT : Ordre de déroulement CNN Awards Ghana 2009

ARTICLE	NOTES, SCENE ET CONTENU	AUDIO	DUREE	DEROULEMENT
1	18H30 ; LES INVITES ARRIVENT			
2	19H15 : LES INVITES SE RENDENT SUR LE LIEU			
3	« ENVIRON 19H30 : SEQUENCE TITRE »			
"		00:01:00	00:03:00	
4	Liaison Bienvenue Présentateur		00:01:00	00:04:00
5	Discours		00:03:00	00:07:00
6	Discours		00:03:00	00:10:00
7	SEQUENCE TITRE		00:01:30	00:01:30
8	Liaison Ouverture Présentateur		00:01:00	00:02:30
9	Encart juges		00:03:49	00:06:19
10	Sponsor - catégorie intro		00:01:00	00:07:19
11	1er Prix : Tourisme Sud-Africain		00:00:30	00:07:49
12	Encart		00:01:49	00:09:38
13	Discours d'annonce du vainqueur		00:01:00	00:10:38
14	Présentateurs - présentation 2e prix - Prix télévision - Caractéristiques. IPP Media		00:00:30	00:11:08
15	Encart avec les candidats, clips pour les journalistes candidats, juges		00:01:47	00:12:55
16	Discours du sponsor et annonce du vainqueur		00:01:30	00:14:25
17	Discours d'annonce du vainqueur		00:01:00	00:15:25

12.3 GESTION DES RISQUES

La gestion des risques doit avoir lieu pendant toute la durée du projet, du début à la fin. Une omission de gestion de risques dans la phase de lancement du projet pourrait avoir des conséquences onéreuses au fur et à mesure que l'on s'est déjà investi dans le projet, proportionnellement à l'investissement de temps, d'argent et de capital humain dans le projet.



UNE SAGESSE EMPRUNTEE

« Si tu ne peux pas te permettre de diminuer le risque maintenant, assure-toi de pouvoir résoudre le problème plus tard, quand il se présentera. »

Qu'est-ce qu'un risque pour un projet ?

Les risques dans le cadre de projets peuvent être très subjectifs selon la personne qui les considère ; en fonction des acteurs impliqués dans l'action, le concept de risques prendra une acception différente. Une définition assez commune de risque est : un évènement incertain ou une condition qui, s'ils se produisent, auront un effet positif ou négatif sur les objectifs d'un projet.

Qu'est-ce que la gestion des risques ?

La gestion des risques a trait à des évènements futurs dont le résultat exact n'est pas connu ; le processus consiste à mettre en place un plan qui anticipe ces incertitudes. De manière générale, ces résultats peuvent être favorables ou défavorables au projet. La gestion des risques est l'art et la science de planifier, d'évaluer (identifier et analyser), de gérer, et de vérifier les actions afin de garantir des résultats positifs. Par exemple, s'il existe la probabilité d'une panne de courant pendant le tournage d'un film, il y aura un groupe électrogène sur place. Ceci va minimiser la perte de temps de tournage au cas où la panne d'électricité se produise.

Une bonne gestion des risques est par sa nature proactive et fondamentalement différente de la gestion de crises (ou résolution des problèmes) qui, elle, est réactive. La gestion des crises est un processus qui requiert énormément de ressources et qui est normalement contraint par une série limitée d'options. Pour reprendre l'exemple précédent, trouver, payer et transporter à la dernière minute un groupe électrogène sur les lieux d'un tournage pourrait être coûteux en termes de temps et d'argent. La résolution de problèmes intervient normalement de manière intense pendant une période de temps limitée, alors que le temps de découvrir les problèmes (gestion des risques) a lieu sur une période de temps plus longue.



ETUDE DE CAS :

ETUDE DE CAS SUR LA GESTION DES RISQUES ET EVALUATION DES TRAVAUX ARTISTIQUES :

CENTRE FOR CONTEMPORARY ART, LAGOS (NIGERIA) PAR IJEOMA LOREN UCHE-OKEKE, CONSEILLERE ARTS ET CULTURE

La gestion des risques d'une galerie d'art ou d'un musée requiert plusieurs approches. Par exemple, employer une société de sécurité qui offre des services complets et installer un système d'alarme sont des solutions pratiques immédiates qui permettent de contrôler le passage à l'intérieur et aux alentours de la galerie.

Lors du transport d'une œuvre d'art dans le pays ou sur à l'international, il est important de planifier la méthode de déplacement, en incluant aussi une évaluation complète des risques. Par exemple, pour transporter ses œuvres au Salon des Arts de Johannesburg 2010, le Center for Contemporary Art (CCA, Lagos) a utilisé les services de Fine Arts Logistics, une société spécialisée dans le transport d'œuvres d'art. La société a assumé la responsabilité du déplacement, de l'emballage, de l'installation, du transport et de la documentation de toutes les œuvres exposées par la CCA de Lagos. Toutes les œuvres envoyées de Lagos, des plus petits formats aux plus grands, ont été emballées dans des caisses spécialement conçues afin de minimiser les effets du mouvement, des managements et des changements ambiants à l'extérieur.

S'assurer que les œuvres d'art sont protégées contre incendie, inondation, vol, dommage etc. n'est pas chose facile. Pour protéger la valeur des peintures, sculptures et photographies, les galeries d'art, musées et collectionneurs doivent assurer leurs œuvres. C'est la méthode la plus sûre pour avoir au moins une compensation monétaire pour les œuvres d'art endommagées.

Mieux vaut prévenir que guérir !

La gestion des risques comporte deux éléments :

1er élément : Évaluation des risques

- **Identifier les incertitudes** - explorer le plan du projet dans ses détails et rechercher des zones d'incertitude.
- **Analyser les risques** - spécifier de quelle manière ces zones d'incertitude peuvent avoir un impact sur le déroulement du projet, soit dans la durée, le coût ou la satisfaction des conditions.
- **Ordonner les risques selon la priorité** - établir quels risques doivent être éliminés complètement en raison d'un potentiel impact extrême, quels risques devraient être suivis de manière régulière, et quels risques sont suffisamment moindres pour être négligés.

2ème élément : Contrôle des risques

- **Réduire les risques** - entreprendre à l'avance toute action possible afin de réduire l'effet du risque. Il est préférable de dépenser de l'argent pour diminuer les risques que d'inclure un plan d'urgence.
- **Planifier les urgences** - mettre en place un plan d'urgence pour tous les risques importants avant qu'ils ne se déclarent.
- **Mesurer et contrôler** - suivre les effets des risques identifiés et les gérer jusqu'à une conclusion positive.

Gestion des risques efficace



CONSEIL : COMMENT GERER LES URGENCES

NB ! Ce volet doit faire partie de votre planification des risques dès le début :

- Quelqu'un (le gestionnaire du projet / le gestionnaire des risques) assume cette responsabilité.
- Recueillir des renseignements précis (des faits, pas des émotions) sur la situation d'urgence le plus vite possible.
- Évaluer les faits.
- Prendre des décisions claires sur l'action de redressement et sur les solutions potentielles.
- Communiquer les décisions de manière efficace aux acteurs clés.
- Mettre en œuvre / exécuter les décisions rapidement, de manière sûre et efficace.
- S'assurer que les acteurs renvoient continuellement des renseignements sur l'état d'avancement de la situation et sur les solutions / l'action de redressement en cours d'exécution.
- Évaluer la situation de manière continue et décider des mesures ultérieures si nécessaire.
- Lorsque le problème a été résolu, faire le bilan avec les acteurs.
- Mais surtout : « RESTEZ CALME ET CONCENTREZ-VOUS SUR LA SITUATION ! »

N'OUBLIEZ-PAS : LA SECURITE DU PUBLIC, DES ARTISTES ET DES CLIENTS NE SE NEGOCIE PAS !

13. « CREATION DE LA LISTE DE CHOSES A FAIRE ET PROCESSUS DE DELEGATION » (Planification Du Projet)

La planification du projet est le processus par lequel le travail à faire est défini, représenté et communiqué afin de réaliser le projet avec succès.

Avant de pouvoir planifier il est nécessaire de comprendre:

- ce que nous devons faire
- quelles sont les attentes
- quelles sont les contraintes
- qui subira l'impact
- quelles sont les dépendances existantes
- quels sont les standards
- quel est le budget disponible
- quelles sont les échéances.



UNE SAGESSE EMPRUNTEE

« Échouer dans la planification c'est planifier son échec »

L'extrait suivant montre un exemple de planification, tiré d'un sondage effectué par une société de production d'événements. Le sondage examine les lieux, les fournisseurs, les conditions, les contraintes, etc. Ce type d'activité dans la phase de planification va informer le plan de travail du projet.

EXTRAIT : Notes de Prelim Uganda Survey/reconnaissance pour CNN/Multichoice African Journalist Awards 2010

1. Serena Conference Hall

Contact sur les lieux :

Gestionnaire général (+ numéro de tél.), gestionnaire alimentation et boissons (+ numéro de tél.), gestionnaire des banquets (+ numéro de tél.)

Article	Action	Responsable
1.	Les plans du lieu avec mesures seront livrés fin novembre	CAP events
2.	Le tapis rouge peut être placé sur une surface plate et sur les escaliers - extérieur - VOIR PHOTOS EN ANNEXE	Serena Hotel
3.	A l'extérieur il y a environ 150 mâts. L'hôtel peut fournir les drapeaux de plusieurs pays - est-ce que CNN et Multichoice ont des drapeaux ? - VOIR PHOTOS EN ANNEXE	Serena Hotel, CNN, Multichoice
4.	Devant le bâtiment il y a deux fontaines en fonction. Silk Events affirme pouvoir illuminer les fontaines avec un contrôleur DMX qui peut aussi changer de couleurs - cet appareil est étanche - VOIR PHOTOS EN ANNEXE	Serena et Silk Events
5.	Devant le bâtiment il y a des lumières qui peuvent être allumées et d'autres lumières peuvent être ajoutées à la demande. Il s'agit de lumières au tungstène qui donneront au bâtiment une apparence « jaune ».	Serena Hotel et fournisseur technique
6.	Le lieu peut accueillir 1500 invités ; numéro maximum d'invités 500 personnes. Les fauteuils en gradins offrent 785 places. Puisque la scène doit être avancée, la suggestion est d'éliminer les deux blocs externes de fauteuils. VOIR LES PHOTOS ET LE SCHEMA EN ANNEXE La scène est à 12 mètres de la première rangée de fauteuils.	
7.	Il est possible d'accéder à des points de suspension à partir du plafond, les lumières peuvent aussi être suspendues au balcon. Le poids de suspension est de 6 tonnes d'équipement.	
8.	Il n'y a pas de loges en coulisses mais elles peuvent être délimitées. Les loges des présentateurs peuvent être créées soit derrière la scène, soit dans le couloir à côté de la scène - VOIR LES PHOTOS EN ANNEXE	Fournisseur technique et Serena hotel
9.	Normalement pendant l'installation la climatisation est éteinte, mais elle peut être incluse et les coûts peuvent être négociés dans le contrat de location. Les fournisseurs techniques estiment que la pièce refroidit en 3 heures, bien que le personnel de l'hôtel affirme qu'il ne faut que 30 minutes.	
10.	La salle n'a aucun équipement technique utile à l'évènement.	

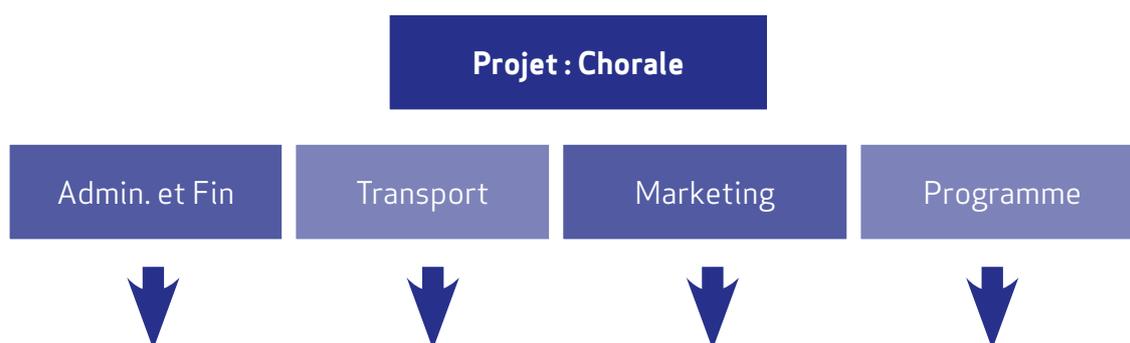
Article	Action	Responsable
11.	La hauteur de la salle limite l'accès d'éléments du décor et d'équipements. La hauteur maximale de l'entrée pour ces deux éléments est de 2m30 et la largeur est de 3m30 La scène devra peut-être être construite sur place, ce qui veut dire que la salle doit être disponible à partir du lundi 23 mai - VOIR PHOTOS EN ANNEXE	
12.	Sécurité : La sécurité régulière de l'hôtel est à disposition, une sécurité ultérieure peut être réservée via le fournisseur de l'hôtel.	
13.	Fauteuil présidentiel - le Président sera assis à l'écart des autres invités, devant la première rangée de fauteuils, sur la droite. A confirmer avec la Direction gouvernementale du Protocole.	
-	Vérifier que le Protocole présidentiel va autoriser l'utilisation de notre conception de podium et pas du podium présidentiel (avec le sceau présidentiel)	
-	Salle d'attente du Président à gauche de la scène - PAS D'ACCES POUR L'EQUIPE OU LES ORGANISATEURS	
14.	L'hymne national sera joué après l'arrivée du Président, mais avant qu'il ne prenne place, et encore une fois à son départ.	
15.	La salle est équipée d'une grue de caméra - vérifier son état de fonctionnement	
16.	Sur les lieux il y a un fournisseur de bureau, qui met à disposition photocopieuses et qui vend des fournitures de bureau. Vérifier les coûts.	
17.	L'hôtel n'autorise pas l'utilisation d'un restaurateur externe mais va fournir les repas à l'équipe et aux artisans dans une salle séparée près du foyer. Les coûts seront négociés une fois que le nombre de personne sera confirmé.	
18.	Toutes les prises sont carrées.	
19.	Il y aura à disposition un préposé à l'entretien à tout moment - VERIFIER QUE SES HEURES DE TRAVAIL CORRESPONDENT AUX NOTRES !	
20.	Tous les camions des équipements, l'ambulance et le OB Van doivent être garés dans le parking postérieur - VOIR PHOTOS EN ANNEXE	
21.	L'équipe d'ingénieurs de l'hôtel va vérifier toutes les structures et les certificats	
22.	Toutes les parois sont en panneaux de bois	
23.	Les alarmes anti-incendie doivent être déconnectées dans la salle	

COMMENT PUIS-JE PLANIFIER LE TRAVAIL A FAIRE ?

Quel est mon point de départ ? Comment puis-je planifier ce qu'il faut faire ? Voici quelques lignes directrices :⁵

- Divisez le travail en sections principales
- Pour chaque section, identifiez les tâches à réaliser
- Notez les tâches dans une liste
- Attribuez des ressources aux différentes tâches
- Déterminez la durée de chaque tâche
- Déterminez la date butoir de chaque tâche
- Déterminez les dépendances de chaque tâche
- Hiérarchisez les tâches par ordre chronologique.

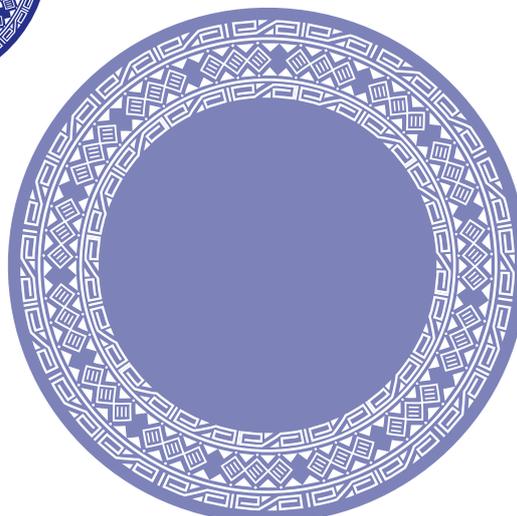
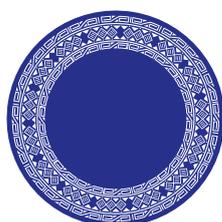
SST - Structure de subdivision du travail pour la tournée d'une chorale (pas une structure de subdivision de personnes)





OUTIL : MODELE DE FICHE DE RENSEIGNEMENT SUR L'ÉVÈNEMENT⁹

Évènement :	Nom de l'évènement :										
Date :	Jour de la semaine et date :										
Heure :	Heure de l'évènement :										
	Heure d'arrivée des participants au programme :										
Lieu :	Lieu, bâtiment et numéro de la salle ou lieu externe :										
Invités :	Liste des catégories d'invités (artistes, personnel, étudiants, bailleurs, bénévoles, communauté, etc.) :										
But :	Buts et objectifs de l'évènement										
Format :	<ul style="list-style-type: none">■ Évènement : Énumérer le format de base de l'évènement (réception, dîner, cours)■ Programme : Heure réelle de début<ul style="list-style-type: none">• Présentation et mots de bienvenue (énumérer les participants au programme)• Orateur principal• Candidats• Mots de clôture■ Installation de la scène/du programme :										
Budget :	Budget approuvé, signataire autorisé										
Statistiques :	<table border="1"><tr><td>Invitations envoyées :</td><td>Nombre total d'invitations envoyées :</td></tr><tr><td>Réponses positives</td><td>Nombre de réponses positives/invitations confirmées</td></tr><tr><td>Réel</td><td>Nombre réel de participants</td></tr><tr><td>Perte</td><td>Différence entre réponses positives et participants réels</td></tr><tr><td>Coût par personne</td><td>Budget final divisé par le nombre de participants</td></tr></table>	Invitations envoyées :	Nombre total d'invitations envoyées :	Réponses positives	Nombre de réponses positives/invitations confirmées	Réel	Nombre réel de participants	Perte	Différence entre réponses positives et participants réels	Coût par personne	Budget final divisé par le nombre de participants
Invitations envoyées :	Nombre total d'invitations envoyées :										
Réponses positives	Nombre de réponses positives/invitations confirmées										
Réel	Nombre réel de participants										
Perte	Différence entre réponses positives et participants réels										
Coût par personne	Budget final divisé par le nombre de participants										
Contact :	Nom du gestionnaire de l'évènement, n° de téléphone et adresse email										





OUTIL : EXEMPLE DE CHRONOLOGIE D'UN EVENEMENT (CE MODELE PEUT ETRE ADAPTE A VOS BESOINS ; ICI IL S'AGIT D'UN DINER OFFICIEL)⁹

CHRONOLOGIE

Nom de l'évènement :
Date de l'évènement :

DE SIX MOIS A UN AN AVANT L'EVENEMENT

- Déterminer le but, le type et la faisabilité de l'évènement
- Elaborer un budget et obtenir l'approbation
- Sélectionner la date, vérifier qu'il n'y ait pas de conflits avec d'autres événements importants
- Recruter l'équipe qui sera en charge de l'évènement
- Rédiger une liste préliminaire des invités. Recueillir les adresses
- Sélectionner le thème
- Sélectionner le lieu et faire les réservations nécessaires
- Si l'évènement est à l'extérieur, prévoir une solution en cas de pluie
- Faire les réservations pour l'hébergement des participants, si nécessaire
- Choisir un restaurateur
- Sélectionner une société d'événementiel (décor, fleurs, couleurs, etc.)
- Réserver les équipements comme camionnettes, bus, tables, chaises, tentes, podiums, etc.
- Prévoir un maître de cérémonie et un ordre de passage pour les intervenants
- Planifier les présentations audio-visuelles
- Prendre des dispositions préliminaires pour la sécurité
- Vérifier que la manifestation est bien couverte par l'assurance
- Obtenir toutes les autorisations administratives
- Planifier la promotion et la publicité

DE TROIS A SIX MOIS AVANT L'EVENEMENT

- Rédiger, concevoir et faire valider tous les supports imprimés (invitations, etc.)
- Finaliser et faire valider la liste des invités
- Préparer les étiquettes de publipostage si nécessaire
- Envoyer des annonces Save-the-date à vos invités (3-5 mois avant l'évènement)
- Sélectionner les menus et les soumettre pour approbation
- Contacter les intervenants et fixer le contenu de leur intervention
- Recueillir les renseignements bibliographiques des participants
- Demander une photo haute résolution à tous les participants pour la publicité et les programmes
- Informer tous les acteurs des enjeux et buts et recueillir leur adhésion
- Sélectionner la musique, faire les réservations auprès des musiciens et des interprètes
- Régler la question des droits d'auteur
- Finaliser les présentations audio-visuelles
- Vérifier les mesures de sécurité sur les plans surtout si vous avez invité des dignitaires.
- Commencer à faire la publicité de l'évènement
- Engager les services d'un photographe et d'un caméraman
- Etablir progressivement un plan logistique, le mettre à jour au fur et à mesure que les décisions sont prises et confirmées

DEUX MOIS AVANT L'EVENEMENT

- Préparer les étiquettes de publipostage pour l'envoi des invitations
- Envoyer les invitations 4 à 6 semaines avant l'évènement
- Finaliser le décor et l'agencement de l'espace
- Prendre les dispositions nécessaires pour le transport et l'hébergement des invités
- Envoyer l'itinéraire aux invités
- S'assurer de la présence des assistants et des bénévoles nécessaires ; vérifier quel genre d'aide supplémentaire sera nécessaire
- Préparer la signalétique et les panneaux d'accueil
- Rédiger et imprimer le programme et les menus

- Inspecter la salle et faire les aménagements et réparations nécessaires
- Assurer la publicité en suivant le calendrier

DEUX A QUATRE SEMAINES AVANT L'EVENEMENT

- Prendre connaissance des RSVP et répondre au fur et à mesure qu'ils arrivent
- Envoyer les confirmations, les autorisations de stationnement, si nécessaire
- Préparer les paquets de bienvenue à remettre lors de l'accueil
- Vérifier à nouveau l'état d'avancement de la publicité. Réviser et mettre à jour les plans si nécessaire.
- Envoyer des instructions détaillées à tous les participants au programme, avec les invitations, les autorisations de stationnement, les indications géographiques, etc.
- Finaliser les détails avec tous les fournisseurs de services
- Rédiger discours et présentations et les soumettre à approbation
- Prévoir un grand plan de salle pour placer les invités
- Créer un calendrier de production en détaillant toutes les fournitures, les signaux et les temps de l'évènement

UNE SEMAINE AVANT L'EVENEMENT

- Relancer les personnes n'ayant pas donné de réponse
- Imprimer la liste des invités par ordre alphabétique
- Terminer la réalisation des marque-place, cartons de table, et/ou badges
- Placer les noms et repères à chaque place ainsi que les numéros sur les tables
- Donner les instructions nécessaires aux personnes qui accueillent les invités et aux bénévoles quant à leurs missions
- Si nécessaire, donner des instructions pour l'arrivée des VIP
- Envoyer la liste des instructions à la direction administrative ou à l'hôte officiel, avec la liste des invités (noms complets, titres, affiliations commerciales et professionnelles, et autres intérêts spécifiques), les biographies et le programme final
- Vérifier à nouveau avec le service de sécurité toutes les dispositions. Fournir au service de sécurité les itinéraires définitifs et les renseignements sur les VIP.
- Fournir aux intervenants les présentations, les discours et l'ordre de passage
- Confirmer pour la restauration (nombre final, pourcentage d'absence, etc.)

LE JOUR DE L'EVENEMENT

- Arriver tôt
- Apporter le récapitulatif logistique, le programme, les instructions, les numéros de téléphone, les menus pour le buffet, l'attribution des places, les badges, la disposition des tables, la liste des invités
- Contrôler tous les espaces intérieurs et extérieurs
- Préparer la salle en plaçant les marque-place et les panneaux, préparer les cadeaux, les prix, etc.
- Effectuer les contrôles du son et des équipements
- Préparer les guichets d'enregistrement. S'assurer que les guichets d'enregistrement soient prêts au plus tard 30 minutes avant le début de l'évènement
- Suivre le programme

APRES L'EVENEMENT

- Envoyer des notes de remerciement au personnel, aux bénévoles et aux prestataires de services
- Finaliser la facturation et préparer le compte rendu financier
- Organiser une réunion pour déterminer les points forts et les points faibles dans l'organisation
- Si approprié, demander un feed-back aux participants



OUTIL : EXEMPLE DE CHRONOLOGIE POUR UNE EXPOSITION

CHRONOLOGIE

Nom de l'évènement :

Date de l'évènement :

DE SIX MOIS A UN AN AVANT L'EVENEMENT

- Définir l'approche de l'exposition/du conservateur. Elaborer un budget et obtenir l'approbation
- Contracter le(s) artiste(s)
- Organiser des réunions mensuelles d'évaluation pour suivre l'avancée du projet
- Choisir une date, et avant de la valider, vérifier la disponibilité des participants les plus importants et vérifier à nouveau qu'il n'y ait pas de conflits avec d'autres évènements importants
- Recruter l'équipe qui sera en charge de l'évènement
- Rédiger des listes préliminaires de catégories d'invités. Commencer à recueillir des adresses pour l'envoi des save-the-date
- Choisir le thème
- Sélectionner et réserver le lieu
- Si l'évènement a lieu à l'extérieur, prévoir une solution alternative en cas de pluie
- Choisir un restaurateur
- Réserver les équipements : systèmes audio-visuels, lumières, tables, chaises, tentes, etc.
- Obtenir confirmation auprès du maître de cérémonies et des intervenants
- Prendre des dispositions préliminaires pour la sécurité
- S'assurer que l'évènement est bien couvert par l'assurance
- Obtenir toutes les autorisations administratives
- Planifier la promotion et la publicité

DE TROIS A SIX MOIS AVANT L'EVENEMENT

- Finaliser la sélection des supports qui seront communiqués aux médias. Ce choix peut être fait par le conservateur ou l'équipe de conservateurs et doit normalement impliquer l'artiste.
- Elaborer les textes de l'exposition
- Comparer les différents encadreurs pour la sélection des cadres et passer commande selon les dimensions
- Numériser les images
- Imprimer les épreuves
- Valider la publication des images sélectionnées
- Finaliser la liste des personnes invitées au vernissage de l'exposition et la faire approuver
- Préparer les étiquettes de publipostage
- Choisir les plats du buffet; les soumettre à approbation
- Informer tous les acteurs quant à vos plans et demander leur soutien
- Commencer à faire la publicité de l'évènement
- Etablir progressivement un plan logistique, le mettre à jour au fur et à mesure des décisions prises

DEUX MOIS AVANT L'EVENEMENT

- Envoyer les œuvres signées à l'imprimerie pour qu'elles soient imprimées
- Envoyer les invitations 4 à 6 semaines avant l'évènement
- Vérifier que l'espace soit suffisant et bien agencé
-
- Contrôler l'état de fonctionnement des installations et matériels, assurer les opérations d'entretien et de maintenance si nécessaire
- Vérifier à nouveau quel genre d'aide supplémentaire sera nécessaire, par exemple pour assurer les visites guidées lors de l'exposition
- Préparer la signalétique et les panneaux d'accueil
- Envoyer les œuvres aux encadreurs à la fin de ce mois
- Concevoir et commander le vinyle
- Commander les didascalies

DEUX A QUATRE SEMAINES AVANT L'EVENEMENT

- Contrôler le vinyle - orthographe - et vérifier que tout soit « parfait »
- Installation des images et du vinyle
- La nouvelle disposition des lumières a été vérifiée et ajustée en conséquence
- Prendre connaissance et répondre aux RSVP au fur et à mesure qu'ils arrivent
- Envoyer les lettres de confirmation, les autorisations de stationnement, si nécessaire
- Vérifier à nouveau l'état d'avancement de la publicité. Réviser et mettre à jour les plans si nécessaire.
- Envoyer des instructions détaillées à tous les participants et aux intervenants
- Finaliser les détails avec le restaurateur, la société de location et tous les fournisseurs
- Si nécessaire, rédiger discours et présentations
- Elaborer un programme pour le vernissage de l'exposition

UNE SEMAINE AVANT L'EVENEMENT

- Préparer le dossier de renseignements pour les médias
- Informer les orateurs, quant à la biographie de(s) l'artiste(s) et au déroulement du vernissage de l'exposition
- S'assurer que le protocole diplomatique et les dispositions de sécurité soient en place en cas de présence de dignitaires et VIP
- Confirmer pour la restauration (combien de personnes ont envoyé un RSVP et quel est l'effectif final pour la restauration)
- L'accrochage des œuvres exposées est terminé

LE GRAND JOUR

- Arriver tôt
- Apporter le récapitulatif logistique, les numéros de téléphone des prestataires de services, la feuille de route pour le vernissage de l'exposition
- Tout doit être en place au plus tard 1 heure avant le début du vernissage

APRES L'EVENEMENT (LE VERNISSAGE DE L'EXPOSITION)

- Envoyer des notes de remerciement au personnel, aux bénévoles et aux prestataires de services
- Finaliser la facturation et préparer le compte rendu financier

APRES LA CLOTURE DE L'EXPOSITION :

- Organiser une réunion pour déterminer les points forts et les faiblesses de l'exposition, et pour analyser les possibilités d'amélioration dans le futur
- Rédiger le rapport en incluant la dépense finale
- Envoyer le rapport à qui de droit



CONSEIL : POUR PLANIFIER LA RESTAURATION⁹:

Contrat avec le restaurateur

- Ayez à disposition le numéro de téléphone du restaurateur.
- Signez un contrat avec le restaurateur dans lequel vous aurez décrit clairement tous les détails.
- Si nécessaire, spécifier la responsabilité par rapport à la vente de boissons alcoolisées.
- Le taux moyen d'absence à un repas est 10%.
- Remettez au restaurateur une copie du programme et s'assurer qu'il ait bien tout compris.

Planification du menu

- Discuter des exigences particulières (régimes kascher, hypolipidique, végétarien).
- Prévoir des aliments variés et toujours un choix végétarien. Soyez attentifs à la possibilité d'allergies alimentaires, essayer d'y remédier en offrant un large choix à vos invités.
- Ayez à l'esprit les préférences culinaires régionales ou locales si vous avez affaire à un public diversifié culturelles lors d'un public international.
- Si possible prévoyez un large choix de boissons (sans caféine, sans sucre, eau, café décaféiné).
- Les hors-d'œuvre ou les amuse-gueule doivent pouvoir être mangés en une ou deux bouchées.
- N'essayez pas de faire des économies en abaissant la qualité de la nourriture ou le nombre de personnels de service, évitez plutôt les plats trop chers.

Alcool

- Si lors d'un évènement il y a un prix d'entrée ou un échange d'argent sur place, même sous forme de pourboires, le personnel qui sert de l'alcool doit être muni d'une licence pour la vente d'alcool.
- Offrez vin blanc et vin rouge.
- En règle générale, prévoyez une consommation de 2,5 verres de vin par personne. Avec une bouteille, on peut servir en général 5 verres de vin. Il y a 12 bouteilles dans une caisse de vin.
- Soyez attentifs à ne pas servir de boissons alcoolisées à des mineurs.
- Lorsque vous servez de l'alcool il doit toujours être accompagné d'aliments. Faites attention à votre sélection, les snacks salés accélèrent la déshydratation.
- Le personnel de service doit être en mesure de refuser de servir de l'alcool aux invités en état d'ébriété, il doit aussi pouvoir fournir des numéros de taxi.
- Si vous n'avez pas la possibilité d'utiliser des frigos et que vous devez utiliser de la glace, prévoyez des bacs à glace. La livraison de la glace doit être coordonnée avec l'heure de l'évènement.
- Assurez-vous d'avoir à disposition au moins 1 verre et demi par invité ou vous manquerez de verres propres.

Lignes directrices pour l'embauche de personnel

- Un barman pour 75-100 personnes.
- Un serveur pour 15 personnes pour les repas assis (s'il faut assurer un service rapide, un serveur pour 10 personnes).
- Prévoyez des chefs de rang surveillant barman et serveurs. Contrôlez la présentation du personnel.

AUTRES ELEMENTS DE LA PLANIFICATION

Parmi les autres éléments du processus de planification :

- Achats
- Contrats
- Gestion des coûts

Contrats

Il s'agit d'un terrain miné est c'est un domaine qui doit être traité avec une grande prudence. Dans ce cas, il serait peut-être préférable d'utiliser les services d'un conseiller juridique.

Un contrat est un accord applicable entre deux ou plusieurs personnes/organisations, pour lequel la loi prévoit des solutions lorsqu'une des parties n'a pas tenu ses engagements. Nous établissons tout le temps des contrats. Chaque fois que nous mettons des tickets en vente ou qu'un acteur décide de se produire, il y a un contrat. Mais il est important de comprendre que pour qu'un contrat soit applicable, il doit respecter ces conditions :

1. **Capacité** : Les parties concernées doivent avoir la capacité juridique pour souscrire un accord. Par exemple, les détenus, les malades mentaux et certaines autres personnes ne sont pas considérées capables. L'âge des personnes est aussi une restriction de capacité.
2. **Accord mutuel** : Les deux parties doivent convenir des termes du contrat.
3. **Contrepartie** : Chaque partie doit apporter quelque chose à l'autre partie. Normalement, cette condition est exprimée en termes monétaires, mais parfois il peut s'agir de services réciproques ; il doit y avoir un certain équilibre.
4. **Fins légitimes** : Un accord qui prévoit une action illicite n'est pas applicable.

Un contrat ne doit pas nécessairement être écrit. Les contrats verbaux, même ceux qui sont créés simplement par l'action des personnes, sont applicables selon la loi. Pour éviter tout malentendu, il est toujours préférable de mettre les termes d'un contrat par écrit. Normalement, les contrats ordinaires ne requièrent pas les services d'un conseiller juridique. Néanmoins, il est toujours important de lire toutes les clauses.

Même si cela peut sembler très coûteux, il est parfois préférable de faire appel aux services d'un avocat avant de signer un contrat, plutôt que d'en payer un après que les problèmes se soient manifestés.

Voici quelques formes typiques de contrats qui ont trait aux projets artistiques et culturels :

- **Engagement** : Le contrat d'engagement a pour but de s'assurer les services d'un artiste/animateur ou peut être conclu pour la mise en place d'un spectacle. Les parties prenantes sont généralement rémunérées en fonction de leur travail sur la base d'un pourcentage de la valeur du contrat.

- **Commissionnement** : Le processus d'engager les services d'une personne ou d'une équipe afin de créer un nouveau travail artistique ; il s'agit de s'assurer les services d'une personne ou d'une équipe dans le but de créer une œuvre ; ceci implique un contrat. L'accord spécifie des détails (description du projet, date de réalisation, modalités de paiement, propriété de l'œuvre, droits d'auteurs, redevances s'il s'agit d'un d'un enregistrement¹).

- **Prestataire de services** : Il s'agit d'un accord avec un prestataire spécifique qui fournira des services spécifiques lors de la manifestation (restauration, transport, son, etc.)

- **Location** : C'est un contrat entre le propriétaire d'un bien (mobilier ou immobilier) et un utilisateur qui souhaite faire usage de ce bien. Comme pour tout autre contrat, le contrat de location décrit les droits et les responsabilités des deux parties pendant la période prévue. Un contrat de location peut avoir pour objet la mise à disposition de biens mobiliers (machines, ordinateurs, photocopieurs, véhicules) ou immobiliers. Les contrats de location sont presque toujours rédigés par le propriétaire¹.

Avant de conclure un contrat de location, il est préférable de consulter un conseil juridique ou du moins de lire toutes les clauses très attentivement. Ne tenez rien pour acquis, ne supposez rien qui ne soit mis par écrit, et prenez le temps de réfléchir calmement aux implications de tout ce que vous signez.

Lors de l'élaboration et de la formalisation d'un contrat, il convient de :

- Identifier le type de contrat.
- Identifier les parties impliquées.
- Déterminer le but du contrat.
- Fournir les définitions et les interprétations dès que cela devient nécessaire.
- Décrire l'accord en termes de buts et résultats
- Indiquer les indemnités lorsque cela est nécessaire.
- Fixer les conditions d'assurance lorsque cela est nécessaire.
- Régler les questions de Brevets et de droits d'auteurs lorsque cela est nécessaire.
- Convenir des Clauses de suspension et de résiliation.
- S'entendre sur les clauses de confidentialité lorsque cela est nécessaire.
- Indiquer le domicile citandi et executandi (le domicile de résidence / le lieu d'exécution du contrat).
- Régler la question de la compétence pour les éventuels litiges.
- Laisser un espace pour les signatures.

Dans la publication *The Artist's Handbook*, vous pouvez trouver d'autres exemples de contrats qui peuvent vous être utiles dans le cadre des projets artistiques et culturels. (<http://www.artsinafrica.com/publications>).



OUTIL : EXEMPLE DE CONTRAT - OUT OF THE BOX FESTIVAL

ACCORD POUR LE FESTIVAL OUT OF THE BOX FESTIVAL 2011

CET ACCORD est établi entre UNIMA SOUTH AFRICA (ci-après dénommé « UNIMA SA » d'une part ET (individu/ compagnie, ci-après dénommé) « l'Artiste » d'autre part. Les deux parties conviennent de ce qui suit :

1. Détails de la production :

L'Artiste va présenter le(s) spectacle(s) suivant(s) dans le cadre du Out of the Box Festival 2011.

1.1 NOM DE LA COMPAGNIE / DE L'ARTISTE :

1.2 NOM DE LA PRODUCTION :

1.3 LIEU :

1.4 HORAIRE :

1.5 CONVIENT A UN PUBLIC :

2. Rémunérations / Dépenses :

2.1. UNIMA SA entreprend de payer à l'Artiste ...% des recettes du jour, comme commission sur les ventes de tickets.

2.2 PRIX DES BILLETS :

Festival	
Plein tarif - Adulte	R50
Réductions	R40
Billets Multipass	R40
Enfants moins de 12 ans	R40
Groupes de 10-19 personnes	R35
Groupes de 20-59 personnes	R30
Groupes de plus de 60 personnes	R25

2.3 CAPACITE PLACES ASSISES :

2.4 Un maximum de 6 places OU 1% de la capacité de la salle (le plus grand nombre sera privilégié) est destiné aux médias, à la direction UNIMA SA ou autres et est à discrétion du Festival Out the Box.

2.5 Les représentants des maisons de production (?) ont droit à des places réduites à R25 par place, ces places seront octroyées en accord avec l'artiste. Au total il ne pourra y avoir plus de 30 places de ce type pendant toute la durée de la production de l'artiste. Veuillez indiquer si vous souhaitez bénéficier de cette offre en cochant la case pertinente :

Oui

Non

2.6 Les autres artistes du Festival OUT THE BOX qui possèdent des billets Multipass pourront assister à votre spectacle seulement quand tout le public payant aura été admis, et seulement s'il reste de la place dans l'auditoire.

2.7 L'Artiste assume tous les frais de répétition, de construction, de production artistique, de transport des scènes et autres coûts internes de production ayant trait au montage des équipements.

2.8 L'Artiste respecte la réglementation relative aux droits d'auteur et est en outre responsable de l'obtention des licences d'utilisation du matériel et/ou de toute autre permission nécessaire afin que la production puisse être présentée dans le cadre du Festival Out the Box.

3. Dates et heures des répétitions / Spectacles :

UNIMA SA met à disposition de l'Artiste les plages horaires suivantes pour les répétitions et les spectacles :

Description	Jour	Date	Heure
Répétition et installation	Sam.	3/9	
Spectacle	Sam.	3/9	12h00
	Dim.	4/9	21h30
	Lun.	5/9	18h00

4. Artistes en déplacement

4.1 UNIMA SA prend en charge tous les transports sur place, y compris la navette pour l'aéroport (aller et retour), à moins que l'Artiste ait pris ses propres dispositions.

4.2 UNIMA SA assure à ses frais le logement pour ... personnes les jours suivants :

01/09	02/09	03/09	04/09	05/09	06/09	07/09	08/09	09/09	10/09	11/09
					X	X	X	X	X	X

4.3 UNIMA SA paiera les per diem (... par personne et par jour ou coupons repas d'une valeur équivalente) à l'Artiste (4 personnes) du 6 au 11 septembre (6 jours).

5. Support technique et obligations :

5.1 UNIMA SA fournit la salle pour les répétitions et les spectacles selon le calendrier figurant ci-dessus, ainsi que tous les équipements fixes de la salle. UNIMA SA met aussi à disposition de l'Artiste un Directeur technique et un régisseur de la salle. L'Artiste sera assisté d'un technicien qui l'aidera dans le cadre du spectacle.

5.2 L'Artiste sera accompagné d'un technicien ou d'un régisseur de scène qui ait connaissance des conditions techniques du spectacle (sauf dispositions contraires).

5.3 Tous les objets et les accessoires de scène sont fournis par l'artiste.

5.4 Toute demande technique spécifique, en dehors des normes standards du théâtre, doit être approuvée par le Directeur technique et, en cas de location d'un équipement spécifique, celle-ci sera à la charge de l'Artiste.

6. Marketing et publicité :

6.1 UNIMA SA fera la promotion du spectacle au moyen d'une campagne publicitaire générale du festival. Cependant, tous les artistes sont invités à promouvoir et à faire la publicité de leurs propres spectacles, en utilisant leurs réseaux lorsque cela est opportun.

6.2 L'Artiste convient que toute la publicité individuelle (comme la promotion de communiqués de presse individuels, de posters, de brochures pour leur production) sera fournie et payée par l'Artiste.

6.3 Les posters individuels de l'Artiste, les supports écrits et les annonces publicitaires doivent avoir les logos UNIMA SA et OUT THE BOX.

6.4 UNIMA SA interdit à toute personne de photographier, de filmer ou de procéder à un enregistrement de tout ou partie des spectacles et répétitions. Vidéos et photographies sont autorisées uniquement après accord exprès d'UNIMA SA et de l'Artiste, sur demande individuelle de professionnels des médias.

6.5 L'Artiste autorise UNIMA SA à filmer et à photographier tout ou partie du spectacle aux fins de promotion du festival, de conservation dans les archives d'UNIMA SA ou pour assurer la publicité future du festival.

6.6 L'Artiste est autorisé à vendre des marchandises ayant trait au spectacle à des prix fixés conjointement par les deux parties, après consultation d'OUT OF THE BOX.

7. Billets gratuits pour l'Artiste :

7.1 L'Artiste a la faculté d'offrir des tickets pour ses spectacles à des membres du public, cependant ils doivent informer le guichet 24 heures à l'avance ou convenir de ces dispositions avec les organisateurs. Aucune de ces invitations ne sera délivrée au guichet.

7.2 UNIMA SA accepte de fournir à chaque Artiste un billet Multipass pour chaque membre de la Compagnie, ce ticket donne accès à quatre spectacles du festival.

8. Résiliation :

Cet accord peut être résilié dans les circonstances suivantes :

- i. Chacune des parties peut résilier cet accord si l'une d'elles devient insolvable ou fait faillite ;
- ii. Force majeure : Cet accord est résilié dans le cas où l'Artiste est incapable de réaliser son spectacle ou si UNIMA SA annule certains ou tous les concerts suite à une guerre ou à une calamité, à des actes de terrorisme, à des raids aériens ou à l'annonce de tels risques, à des émeutes ou troubles civils, à une épidémie, à un incendie, à un désastre naturel ou tout autre événement anormal, y compris accident, maladie, invalidité ou décès de tout artiste, cela en dehors même de la volonté de l'Artiste et de Out the Box, ou selon les circonstances (dans ce dernier cas en raison de « force majeure »).

9. Responsabilité, indemnité et assurance :

- 9.1 L'Artiste prend toutes les dispositions et accomplit toutes les diligences propres à garantir sa participation à OUT OF THE BOX.
- 9.2 Dans les limites fixées par la loi, UNIMA SA et le festival OUT OF THE BOX ne pourront être considérés comme responsables des préjudices ou dommages (y compris le décès) causés ou subis par l'Artiste. En outre, l'Artiste accepte d'indemniser UNIMA SA et le festival OUT OF THE BOX dans le cas où celui-ci aurait fait preuve, de manière volontaire, d'un comportement propre à porter préjudice à UNIMA SA et/ou OUT OF THE BOX
- 9.3 L'Artiste accepte de souscrire à une assurance d'indemnité professionnelle adéquate pour respecter ses obligations. L'Artiste est libre de souscrire à toute autre assurance qu'il considère nécessaire par rapport à l'engagement et il en supporte les coûts ; ceci inclut la couverture en cas de décès, maladie, blessure accidentelle sur le lieu de travail ou non, invalidité et soins de santé, ainsi que l'assurance voyage et la garantie des biens personnels.

Signé par, pour et au nom de L'ARTISTE

Notamment, _____

SIGNATURE: _____ DATE: _____

Signé par, pour et au nom du DIRECTEUR DE UNIMA SA OUT THE BOX FESTIVAL

Notamment, _____

SIGNATURE: _____ DATE: _____

14. « PROCESSUS D'EXECUTION »

Exécuter un projet c'est « faire vivre » le planning :

- mettre les plans physiquement en action
- transformer les buts et les objectifs en réalité
- créer un résultat final.

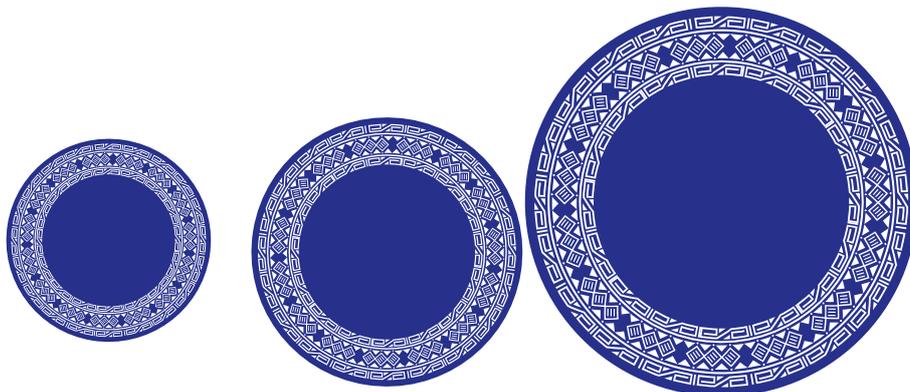
L'exécution d'un projet doit être :

- en accord avec la planification
- bien gérée
- contrôlée de manière excellente
- communiquée correctement
- bien documentée
- flexible et capable de s'adapter aux changements de circonstances
- dans les temps et ponctuelle.



OUTIL : EXEMPLE DE PLAN DE PROJET - EXTRAIT DU PLAN DU PROJET DU FESTIVAL OUT THE BOX

Dates	Artistes	Lieux / Conditions techniques / Atmosphère et ambiance	Transport : Vols / Transport local / Cargo	Logement	Évènements spécifiques - Journée mondiale, Ouverture, Clôture, Conférence, Actif, etc.
1 ère semaine : 8-14 Août	Date de remise des contrats : Vendredi 10/8 ; Répondre à toute question des artistes concernant les contrats. Obtenir tous les renseignements techniques manquants, etc. Obtenir les photos haute définitions si elles n'ont pas déjà été soumises	Réserver les salles pour les répétitions sur la base du calendrier complété ; Rencontrer le Directeur technique pour étudier les étapes de travail.	Réserver les bus pour les écoles. Vérifier tous les horaires des vols et les dispositions de transport en direction et en partance du festival. Contacter les artistes au sujet de leurs vols d'arrivée.	Réserver les logements ; payer les acomptes pour le logement lorsque cela s'avère nécessaire.	Vérifier le programme de chaque évènement. Envoyer ce programme aux personnes concernées.
2 ème semaine : 15-22 août	S'assurer que toutes les parties concernées ont la fiche de contact des artistes ; Vérifier quel genre de publicité ultérieure sera créée/fournie par les artistes.	Vérifier toutes les conditions techniques des concerts avec le Directeur technique. Dresser une liste des besoins de location des artistes. Vérifier les conditions relatives à l'agencement de l'espace et à l'alimentation en électricité pour les revendeurs d'aliments et de boissons ; Mettre les vendeurs de produits alimentaires sous contrat.	Créer un modèle de fiche de transport pour les navettes locales pour les artistes et les scènes. Louer les véhicules nécessaires.		Vérifier la copie des invitations et Envoyer les invitations à la Première



Dates	Artistes	Lieux / Conditions techniques / Atmosphère et ambiance	Transport : Vols / Transport local / Cargo	Logement	Évènements spécifiques - Journée mondiale, Ouverture, Clôture, Conférence, Actif, etc.
3 ^{ème} semaine : 23-30 août	Compléter les dossiers de renseignements pour les artistes (Lettre de bienvenue au festival ; 1 Multipass par artiste ; Badge du festival ou identification ; programme du Festival ; calendrier du Festival ; informations touristiques sur Cape Town ; carte des lieux ; liste de contacts ; numéros d'urgence ; renseignements sur le logement ; adresse et numéros de téléphone, etc. ; tickets de bus, etc.).	Affecter les régisseurs dans chaque espace. Créer une liste de tâches pour les régisseurs et le personnel d'accueil. Le Directeur technique doit contrôler tous les espaces ; établir le planning. Rencontrer les directeurs de salle pour analyser les plannings et répondre à leurs questions, leur donner une liste de tâches ; Contrôler les numéros de téléphone et créer une fiche de contact principale pour le festival. Distribuer la liste à tous les intervenants. Vérifier les procédures de fermeture des salles. Vérifier que tous les éléments qui ont été requis ultérieurement soient disponibles dans les salles respectives. Vérifier l'espace de stockage et les loges.	Rencontrer le chauffeur pour fixer le planning de transport, s'assurer qu'il/elle sache où se trouvent les logements, Faciliter l'acheminement de l'aéroport et les départs vers l'aéroport grâce à la signalétique		S'assurer de la location des verres/tables pour les soirées d'inauguration et de clôture. Vérifier les conditions relatives aux microphones et au son, les conditions techniques des spectacles. Acheter le vin pour l'inauguration ; s'assurer que le Labia ait tous les films pour le Festival du Film et que leur projection ait été testée.
4 ^{ème} semaine : 31 août - 4 septembre SEMAINE PRE-PROD ET PROD	Accueillir chaque groupe d'artistes ; Retirer de l'argent liquide pour les per diem ; Établir un registre comptable pour enregistrer le paiement des per diem ; Payer les per diem.	Affichage : afficher le matériel publicitaire dans tous les espaces ; Suspendre les bandeaux et autres matériels publicitaires ; Afficher les posters dans tous les espaces ; Préparer les tickets ; S'assurer que les sponsors soient bien représentés visuellement (si cela fait partie du contrat) ; Contrôler et coordonner les installations à l'extérieur ; Bancs des revendeurs d'aliments et boissons : contrôler qu'ils sachent où s'installer et où se raccorder à l'électricité ; S'assurer que la procédure de fermeture soit claire.	Créer et distribuer le relevé d'appels du Festival avec tous les renseignements sur le calendrier.	Vérifier auprès des hôtes qu'ils aient les dates exactes d'arrivée et de départ s'il y a eu des changements. Payer le solde restant pour le logement.	S'assurer que tous les espaces pour les répétitions / rencontres / conférences soient prêts. Vérifier l'installation de l'exposition.
5 ^{ème} semaine : 5-11 septembre SEMAINE DE PRODUCTION	Accueillir chaque groupe d'artistes. Payer les per diem.	Dimanche 28 : Débarrasser tous les espaces ; S'assurer que les artistes aient emporté scènes, costumes, etc. ; S'assurer que l'envoi ait été organisé ??? Enlever tout le matériel publicitaire pour les archives.	S'assurer que les chauffeurs soient au courant de tout changement quotidien. 28/03 : S'assurer du retour des véhicules après le dernier trajet.		S'assurer que tous les espaces pour les répétitions / rencontres / conférence soient prêts. Ouvrir/fermer les espaces et vérifier l'équipement. Vérifier l'installation de l'exposition.
6 ^{ème} semaine : 12 - 18 septembre	Envoyer les relevés et recevoir les factures des artistes. S'assurer que le paiement des artistes ait été fait.	Remettre tous les équipements techniques et d'autre nature. Vérifier que tous les paiements en suspens aient été effectués. Vérifier que les espaces soient dans les conditions originales. Faire un bilan.	Remettre les voitures de location. Réconciliation des derniers comptes/ heures, etc.	Rapprochements des derniers comptes.	Vérifier que tous les paiements en suspens aient été effectués. Vérifier que les espaces soient dans les conditions originales. Faire un rapport.



UNE SAGESSE EMPRUNTEE

« Bien que nous soyons au 21^{ème} siècle, à l'époque de la technologie de pointe, un téléphone portable ne remplace pas dignement le bon vieux système du 'talkie-walkie' (émetteur-récepteur bidirectionnel) pour une communication efficace entre les membres de l'équipe d'un projet le jour de l'évènement »..

15. « PROCESSUS DE VERIFICATION » (Contrôle Du Projet)

Il s'agit d'un processus continu pendant toute la durée du projet et c'est un processus vital pour le succès du projet.

Contrôler veut dire :

- Vérifier l'état d'avancement des travaux par rapport à la planification ; apporter des corrections et des ajustements.
- Un processus continu pendant toute la durée du projet.
- Des communications efficaces et des rapports réguliers.
- Un processus fondamental pour la réussite du projet.

COMMENT DETERMINER L'ETAT D'AVANCEMENT ?

Le suivi de l'état d'avancement du projet est fondamental et réside dans une communication efficace en ce qui concerne les tâches effectuées et celles restant à effectuer. Les rapports verbaux ou écrits des membres de l'équipe doivent être bien documentés puisque cela permet au gestionnaire du projet d'assurer le suivi de ce qui a été réalisé et de ce qui reste à faire.

Le gestionnaire de projet peut aussi prendre en compte les ressources ou évaluer l'argent qui a été dépensé pour déterminer l'état du projet. Le gestionnaire peut prendre note de tout changement organisationnel et gérer la motivation et le moral de l'équipe ; il doit aussi juger régulièrement de la faisabilité du projet en temps et en heure.

16. EMBALLAGE ET COMPLETION DU PROJET (Clôture Du Projet)

Il s'agit de la clôture formelle du projet et cela inclut :

- Finir toutes les tâches administratives.
- Remettre tous les équipements empruntés et loués.
- Remercier le personnel et désengager les ressources.
- Finaliser comptes et factures.
- Relire et évaluer le projet.
- Rédiger le rapport final du projet.

EVALUER LE PROJET

Dans la phase d'évaluation il faut considérer ce qui suit :

- Réussites
- Résultats réels
- Erreurs
- Mesures préventives
- Standards temporels pour utilisation future
- Ajustement des résultats par rapports aux objectifs, à la portée, au budget, aux plans, aux risques
- Recommandations.

Pour plus de renseignements sur le suivi et l'évaluation de projets vous pouvez voir aussi la Boîte à outils sur le plaidoyer et le networking, publiée par ARterial Network (<http://www.artsinafrica.com/publications>).

**APRES LA CLOTURE DU PROJET ET APRES L'APPROBATION DU
RAPPORT FINAL, FAITES UNE FETE ET FELICITEZ VOTRE EQUIPE !**



OUTIL : RAPPORT DE PROJETS (DOCUMENT SUR LES LEÇONS APPRIS)

RENSEIGNEMENTS SUR LA PREPARATION :

Nom du projet :	Préparé par :	Signature :	Préparé le :	Version n. :
-----------------	---------------	-------------	--------------	--------------

RENSEIGNEMENTS SUR LE CLIENT

Nom de la Société / Organisation :	Numéros de téléphone : (Bureau) (Portable) (Maison) (F)	E-mail :
Personne à contacter :		

Table des matières

Contexte du projet

Leçons principales

Résumé des recommandations

Évaluation technique

Expérience acquise lors du projet - que s'est-il passé ? / qu'avons-nous appris ?

Recommandations - que pouvons-nous faire pour que les choses aillent mieux dans le futur ?

Évaluation administrative

Expérience acquise lors du projet - que s'est-il passé ? / qu'avons-nous appris ?

Recommandations - que pouvons-nous faire pour que les choses aillent mieux dans le futur ?

Évaluation de la gestion des risques

Expérience acquise lors du projet - que s'est-il passé ? / qu'avons-nous appris ?

Recommandations - que pouvons-nous faire pour que les choses aillent mieux dans le futur ?

Évaluation de la gestion financière

Expérience acquise lors du projet - que s'est-il passé ? / qu'avons-nous appris ?

Recommandations - que pouvons-nous faire pour que les choses aillent mieux dans le futur ?

Gestion de la relation avec le client (par exemple sponsors, public, participants)

Expérience acquise lors du projet - que s'est-il passé ? / qu'avons-nous appris ?

Recommandations - que pouvons-nous faire pour que les choses aillent mieux dans le futur ?

Gestion de la relation avec l'équipe

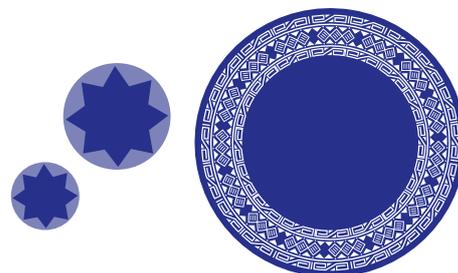
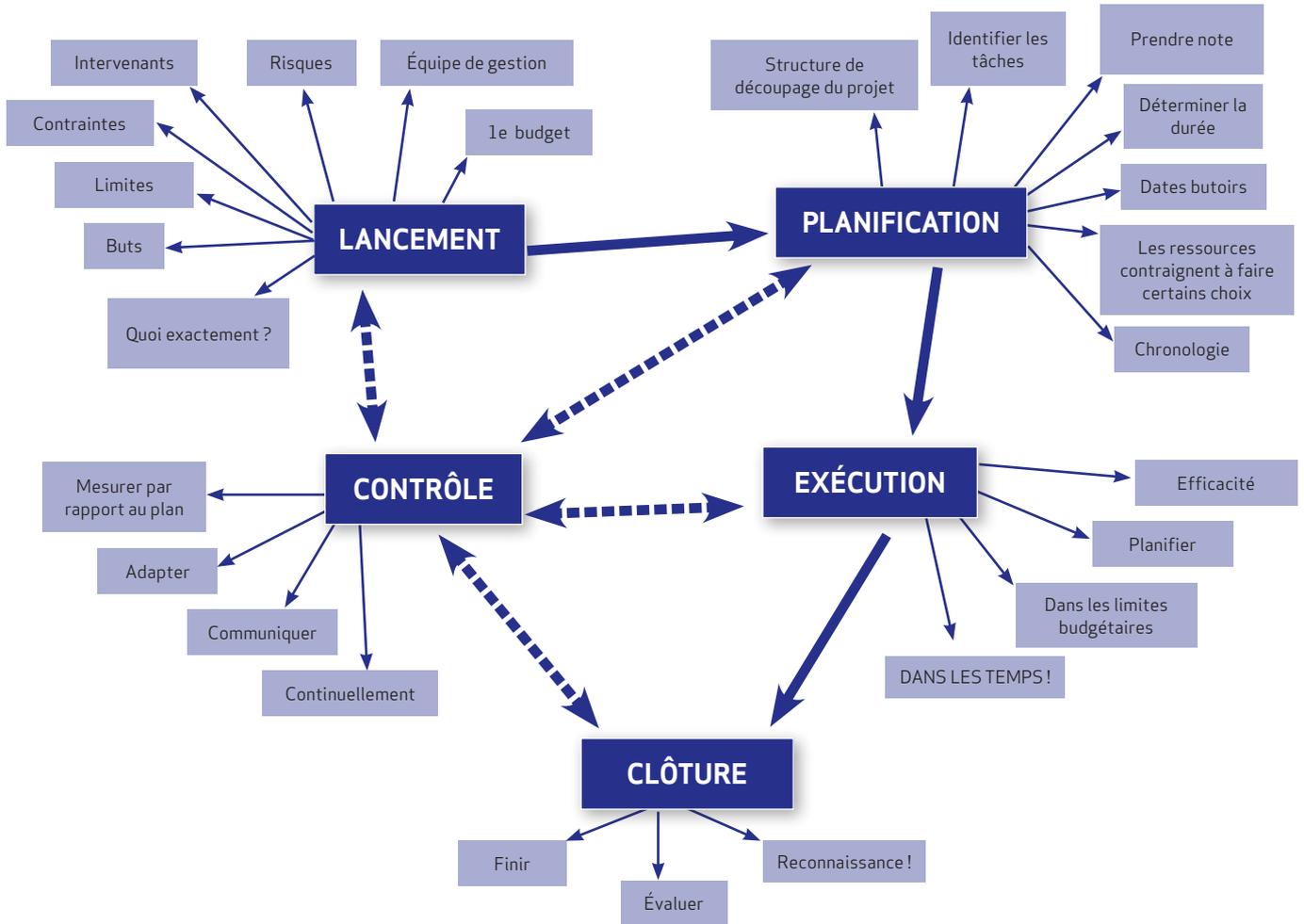
Expérience acquise lors du projet - que s'est-il passé ? / qu'avons-nous appris ?

Recommandations - que pouvons-nous faire pour que les choses aillent mieux dans le futur ?

NOTE : N'oubliez pas de :

- Joindre l'état final et approuvé de la situation financière.
- Assurez-vous que les intervenants comme les sponsors reçoivent aussi une copie du rapport final.
- Archivez une copie pour modèle.

Gestion De Projets - Résumé Des Processus



17. Bibliographie

- 1) **ALLEN, D.** 2011. *Project planning check list.* (Liste de contrôle de la planification de projets), www.projectkickstart.com 26 September 2011.
- 2) **DU BOFF, L.** 1996. *The Performing Arts Business Encyclopaedia.* (*Encyclopédie du secteurs des arts*), New York : Allworth Press.
- 3) **PROJECTSMART.** 2009. *The Seven Essentials of Highly Successful Project Initiations.* (*Les sept éléments essentiels pour un lancement de projet extrêmement réussi*), www.projectsmart.co.uk , 26 September 2011
- 4) **PM SERVICES.** 2011. *Creed of the obsessive, compulsive project manager* (*Le crédo du gestionnaire de projets obsessionnel et compulsif*), www.pmservicesnw.com , 26 septembre 2011
- 5) **RIDER, L.J.** 2000. *Practical Project Management Principles.* (*Principes pratiques de la gestion de projets*), Johannesburg : Corporate Training Specialists.
- 6) **TENSTEP.** 2010. *The value of project management.* (*La valeur de la gestion de projets*), www.tenstep.com , 26 septembre 2011.
- 7) **TENSTEP.** 2010. *Why doesn't everyone practise effective project management? (Pourquoi ne pratiquons-nous pas tous la gestion efficace de projets ?)*, www.tenstep.com, 26 septembre 2011.
- 8) **TURNER, J.R.** 1997. *The Handbook of Project Based Management* (*Le manuel de la gestion de projet*), (The McGraw-Hill Companies)
- 9) **UCLA.** 2011. *UCLA Special events and protocol.* (*Evènements spéciaux et protocole UCLA*), www.specialevents.ucla.edu , 26 Sept 2011
- 10) **VAUGHAN, H.** 2009. *Effective Project Management: Five Laws that Determine Success.*(*Une gestion de projets efficace : Les cinq lois qui déterminent la réussite*), www.projectsmart.co.uk , 26 septembre 2011.

