

organisations qui les commandent, les buts ou objectifs qui vont définir le projet dans ses aspects opératoires constitueront toujours un compromis entre ces finalités et les besoins identifiés au cours de l'analyse de situation. C'est en ce sens que l'on peut dire du projet qu'il représente un compromis entre le possible de la situation et le souhaitable des finalités. Ce projet doit chercher un minimum de cohérence en regard des finalités explicitées, un minimum de pertinence vis-à-vis de la situation analysée.

Il y a donc un travail de confrontation entre finalités et valeurs d'un côté, lecture de la situation d'un autre. Une telle confrontation va permettre à la lecture de la situation de sortir de son caractère chaotique et anecdotique, en lui donnant un sens, une inspiration. Inversement cette lecture de la situation va contribuer à tirer les finalités du piège idéologique qui les menace, c'est-à-dire d'une légitimation *a priori* des valeurs de référence.

Enfin dernier élément dans l'esquisse du projet, et non négligeable, c'est celui d'une double négociation :

— négociation interne d'une part entre les auteurs du projet, d'autre part entre ces auteurs et des acteurs plus périphériques ;

— négociation externe entre le ou les auteurs et des instances extérieures détentrices de projets ou de pouvoirs concurrents, parallèles ou plus englobants ; la négociation portera notamment sur les zones d'interférence du projet avec ses voisins, sur son emboîtement dans des ensembles plus vastes, vis-à-vis desquels il se situe dans une partielle dépendance.

Issu d'un compromis satisfaisant entre le possible et le souhaitable, le projet devra justifier de sa faisabilité. C'est cette faisabilité que la stratégie va justement concrétiser.

Détermination des choix stratégiques

Le projet explicité, c'est-à-dire verbalisé à partir de l'intention qui le sous-tend, sera spécifié à travers la mise en place d'une stratégie appropriée. Cette stratégie vise à transformer la situation initiale dans le sens des objectifs voulus. Elle réside dans le choix d'un certain style d'action, d'une façon de procéder ; pour ce faire, elle devra prendre en compte les obstacles perçus, le coût pour contourner ou surmonter ces obstacles. P. Massé indique à ce propos qu'il

ya stratégie si l'on accepte de compléter les projets établis à l'avance par de nouveaux projets inspirés par les circonstances ; et il ajoute que, pour lui, la stratégie constitue l'ensemble des décisions conditionnelles définissant les actes à accomplir en fonction de toutes les circonstances susceptibles de se présenter dans le futur. La stratégie évitera donc de se laisser subordonner à des éléments tactiques, si attrayants soient-ils. Elle fera par ailleurs l'inventaire des différents moyens à prendre et de ce qu'ils impliquent pour se les approprier.

La stratégie est chargée de gouverner l'action au regard du projet et des circonstances, en comptant sur un certain nombre de ressources qu'il s'agit d'inventorier, sur des obstacles à identifier en vue de les contourner ; c'est dire que le choix stratégique est toujours fait en fonction d'une double référence : le projet entrevu, la situation analysée. Avec M. Marchesnay, on peut opposer à ce sujet deux conceptions de la démarche stratégique mais aussi les juger complémentaires :

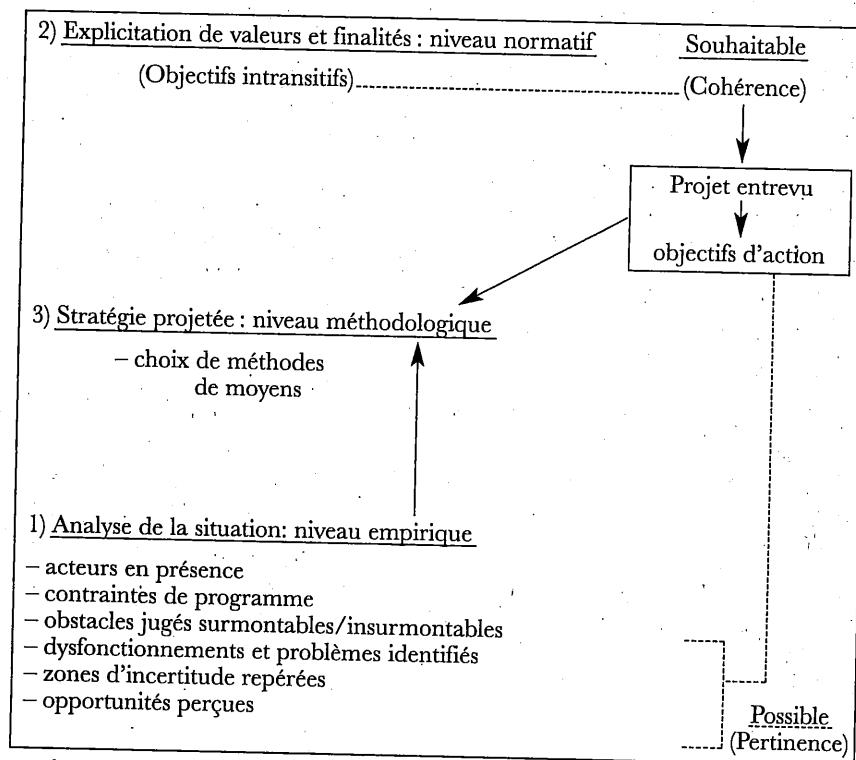
— une conception tributaire de la planification du projet liée aux aspects internes de ce dernier et portant sur des choix à plus ou moins long terme : cette conception qui tend à privilégier l'esprit de géométrie valorise la fonction analytique et cherche à optimiser les choix ;

— une conception liée à l'environnement, c'est-à-dire aux aspects externes du projet. Cette conception privilégie l'espace et non plus le temps. Elle valorise l'esprit de synthèse, débusque des opportunités ; elle cherche à rendre les choix satisfaisants. C'est une telle conception que privilégie H. Mintzberg.

Nous récapitulons dans le tableau ci-après les trois étapes de l'élaboration du projet, en essayant de visualiser leur mode d'articulation (cf. tableau X).

Ces trois phases sont relatives les unes aux autres ; certains éléments pourront être indifféremment incorporés au niveau de l'analyse de situation ou au niveau des finalités selon la signification qu'on leur donne. Ainsi les contraintes de programmes seront à considérer selon les acteurs dans un cas comme un donné de situation incontournable, dans un autre cas comme des objectifs intrinsèques qui inspirent l'action. Par ailleurs les moyens disponibles feront partie de la phase 1 s'ils sont considérés comme des opportunités à saisir. Ils relèveront de la phase 3 si l'on souhaite les utiliser effectivement comme aide à la réalisation du projet.

TABLEAU X. — Les phases d'élaboration d'un projet



L'épreuve de la validation du projet

Une fois le projet défini dans ses différentes composantes, il lui restera à se faire valider, c'est à dire à recevoir une légitimité, une reconnaissance sociale de la part de son environnement. Cette reconnaissance pourra se manifester selon les situations sous l'une et/ou l'autre des deux formes suivantes :

— une reconnaissance informelle faite de réactions plus ou moins spontanées de témoins, d'associés, de voisins, ou autres membres de l'environnement ayant été amenés à prendre connaissance du projet ;

— une reconnaissance formelle de la part de l'institution com-

manditaire, celle qui doit assurer le financement, qui est à l'origine de l'idée du projet ou de son intérêt pour lui, celle qui accepte de se porter garant en son endroit.

Quelle soit informelle ou formelle, l'obtention d'une reconnaissance est indispensable avant toute mise en œuvre de projet, sinon des oppositions ou même conflits vont tôt ou tard surgir au cours de la phase de réalisation et contrarier cette dernière. Une telle obtention passe de la part de l'auteur du projet par la constitution d'un argumentaire et par une démarche de négociation informelle ou formelle avec l'environnement et/ou le commanditaire. Certes la validation d'un côté possède le grand avantage de socialiser l'imaginaire du créateur en le débarrassant de scories inhibitrices paralysantes mais d'un autre côté elle constitue un frein à la création dans la mesure où le projet risque de se laisser absorber, anéantir même par l'institué de l'instance de validation avec ses normes, ses scléroses et ses routines.

Nous nous trouvons donc là dans l'épreuve de validation à l'un des moments cruciaux de la méthodologie de projet : il s'agit d'obtenir un compromis entre l'imaginaire-créateur du projet et la reconnaissance institutionnelle de l'environnement. Cette recherche de compromis peut se laisser réduire à une dénégation ou même un interdit de création à l'issue d'un bras de fer entre l'instituant-créateur et l'institué-contrôleur. Elle peut inversement aboutir à un laisser-faire débridé, source de toutes les déviations et surenchères possibles si l'instance de validation ne joue pas son rôle.

La mise en œuvre du projet

La phase de réalisation, une fois l'élaboration terminée, peut elle-même se laisser réduire à quatre étapes essentielles : l'inventaire des moyens, la planification, la gestion des écarts, l'évaluation. Cette phase de réalisation contrairement à la précédente obéit à une dominante temporelle : la gestion du temps devient un impératif essentiel pour mener à bien le projet.

La mobilisation des moyens escomptés

Un inventaire est d'abord à faire concernant les moyens humains, techniques, financiers nécessaires pour la mise en œuvre du projet, moyens compatibles avec ce qui aura été déterminé dans l'approche stratégique esquissée lors du travail de conception. Un tel inventaire gagnera à inclure les moyens complémentaires nécessaires pour contourner en cours de réalisation tel ou tel obstacle ou surmonter telle ou telle contrainte fortement prévisible.

Cet inventaire étant fait, on veillera à voir comment en mobiliser concrètement les contenus, notamment les moyens indispensables pour assurer les premières phases prévues par la planification stratégique.

De la stratégie à la planification

L'un des passages essentiels de la conception à la réalisation est marqué par cette étape décisive qu'est la planification des différentes activités ; celles-ci sont ordonnancées dans leur échelonnement temporel. La planification est un futur désiré entrevu à travers les moyens perçus pour y parvenir. Elle garde par le fait même un aspect normatif. Il faut remarquer qu'entre la stratégie qui appartient plus à l'élaboration et à la planification qui est davantage de l'ordre de la réalisation, les relations sont étroites, à tel point que l'on a pu parler de planification stratégique pour définir la suite d'étapes s'étendant en amont vers le projet et sa conception, en aval vers sa réalisation. La planification stratégique pourrait alors être conçue comme instance nodale sur laquelle s'articule l'amont conceptionnel du projet et son aval opératoire (Ackoff, *op. cit.* ; Godet, 1985).

La planification du projet outre ses connexions stratégiques est ordonnée à la programmation des différentes phases de l'action à mener ; c'est là pour l'anticipation d'actions complexes que des techniques de programmation depuis l'ancestrale PERT pourront s'avérer utiles. Ces techniques d'ordonnancement et de contrôle (Poggioli, 1976) permettent à chacun des intervenants au sein d'un projet de déterminer les délais prévus pour les tâches qui leur incom-

bent. La technique PERT (Programme Evaluation and Technique Review) en ce qui la concerne, la plus connue des méthodes d'organisation, est née aux États-Unis en 1954 lors de la réalisation du projet *Polaris* (construction de la fusée du même nom) ; depuis, son utilisation s'est étendue à d'autres domaines. Elle consiste à mettre en ordre, sous forme de réseau, plusieurs tâches qui de par leur dépendance et leur chronologie concourent toutes à la réalisation du projet.

Elle implique notamment :

- l'établissement d'une liste de tâches ;
- la détermination des tâches antérieures en ayant soin de préciser les tâches immédiatement antérieures ;
- la construction de graphes partiels ;
- le regroupement des graphes partiels ;
- la détermination des tâches de début et de fin de projet ;
- la construction du réseau PERT.

Ce travail étant réalisé, on détermine les temps : la durée des tâches, le chemin critique (le chemin dont la succession des tâches donne la plus longue durée d'exécution et fournit le délai d'achèvement le plus court), enfin les marges de liberté dans l'accomplissement des tâches.

La gestion des écarts

Cette gestion est celle d'une mise en pratique du projet à travers la réalisation de toutes les étapes planifiées. La mise en pratique implique continuellement la gestion des écarts entre ce qui est projeté et ce qui est réalisé, les imprévus auxquels faire face, les obstacles à surmonter, les décisions opportunes à prendre : la pratique garde son autonomie, tout en se laissant inspirer par la théorie du projet. Gérer les écarts consiste donc tout d'abord à reconnaître cette autonomie de la pratique, à tolérer que de nombreux impondérables viennent bouleverser un jeu trop bien réglé de prévisions (Le Boterf, 1987).

Le problème n'est pas de réduire sans arrêt les écarts, auquel cas le discours qui spécifie le projet se ferait tyrannique par rapport à sa mise en pratique. Le problème reste plutôt celui de définir des écarts tolérables. Et si les écarts deviennent trop importants, alors

se pose la question, soit de réorienter la pratique pour la rendre plus cohérente avec la règle fixée par le projet, soit de changer le projet en l'infléchissant dans un sens plus réaliste, plus adapté aux circonstances de la situation, c'est-à-dire plus pertinent. De ce point de vue, la gestion des écarts participe de la démarche itérative propre à toute conduite de projet. Cette démarche dans laquelle pour une part se niche le potentiel de créativité du projet est faite d'allers et retours continuels entre une implication et une mise à distance ; elle est plus particulièrement à situer à trois niveaux dont la gestion des écarts représente le 3^e. Le premier niveau se situe lors du travail de conception dans le va-et-vient entre le non-formulé mental et le concrétisé par le dessin ou le verbal. Le deuxième niveau concerne un autre va-et-vient entre le projet élaboré et son esquisse de réalisation concrétisée dans l'inventaire et la mobilisation des moyens d'une part, la planification stratégique d'autre part.

L'évaluation et ses indicateurs

L'évaluation accompagne toute pratique. Elle n'en est pas simplement la phase terminale ; mais à travers différentes évaluations ponctuelles, qui sont autant d'évaluations intermédiaires, la pratique prend mieux conscience de ce qu'elle fait. L'évaluation est cette appréciation de l'écart existant entre la règle incarnée par le projet et les réalisations effectives. L'évaluation en tant que contre-rôle servira donc de guide pour le projet tout au long de sa réalisation ; elle portera principalement sur l'un ou l'autre des quatre indicateurs suivants :

- l'efficacité du projet définie par le rapport entre les objectifs d'action fixés et les résultats momentanément obtenus ;
- l'efficacité entrevue par la mise en relation entre les ressources utilisées, les modalités de leur utilisation et les résultats produits, selon la technique des coûts-avantages ;
- la cohérence indiquant le rapport entre les objectifs fixés et les actions qui en résultent ;
- la pertinence matérialisée dans la relation entre la cohérence et l'environnement du projet.

L'évaluation d'un projet ne peut se limiter à l'utilisation d'un seul critère. Elle est toujours multicritériée, respectant en cela la

complexité du projet. De plus et nous aurons l'occasion d'y revenir un peu plus loin à propos de l'analyse, elle doit prendre simultanément en compte des indicateurs liés à la *poïesis* du projet au travers de ses réalisations, et des indicateurs plus difficiles à définir liés à sa *praxis*. Cette dernière sera surtout appréciée, mais pas exclusivement, à l'aide des deux derniers indicateurs (cohérence et pertinence) que nous venons d'énumérer.

L'analyse du projet

Jusqu'ici à travers l'élaboration et la réalisation du projet, nous avons privilégié sa démarche génétique, son évolution dans le temps ; nous allons maintenant prendre un point de vue différent, plus structural en nous posant la question : comment un agent extérieur peut-il analyser le projet qui lui est soumis et s'en faire une idée suffisamment précise pour en situer les enjeux au bon niveau ? L'analyse de projet, identifiable à une sorte d'audit externe, peut être pratiquée à n'importe quel moment du processus, comme elle peut se dérouler tout à fait en fin de réalisation, pour appréhender la démarche dans sa globalité. De ce fait, l'analyse de projet est beaucoup plus vaste qu'une simple évaluation liée à la mesure des effets. Cette analyse vise à apprécier la philosophie générale d'un projet à travers ses différents composants et leurs relations. Elle porte sur la prise en compte pour le moins de sept paramètres essentiels. Ceux-ci définissent, chacun, un aspect important du projet qui implique donc de distinguer :

- la situation problème ;
- les acteurs engagés dans le projet ;
- les visées et buts explicités ;
- les motifs invoqués ;
- les stratégies en présence et les moyens utilisés ;
- les résultats obtenus à court et moyen terme ;
- les effets secondaires non voulus, engendrés et leurs conséquences.