

# Module 14, section 4 : Présenter son projet

MARCEL CAYA  
JEAN-PIERRE DEFRANCE  
CHRISTINE MARTINEZ



version 1

14 novembre 2011

# Table des matières

<b>1. Savoir présenter un projet : un élément essentiel pour sa mise en œuvre</b>	<b>9</b>
1.1. Se convaincre soi-même.....	9
1.2. Avant de convaincre l'autre.....	9
1.3. A ne pas perdre de vue dans tous les cas.....	10
<b>2. Se tenir au courant et s'informer</b>	<b>11</b>
2.1. S'informer sur le contexte général.....	11
2.2. S'informer sur le cadre du projet.....	12
2.3. S'informer sur le partenaire.....	12
2.4. Comment se renseigner ?.....	14
<b>3. Savoir se présenter : la description du demandeur</b>	<b>15</b>
3.1. Vous êtes tout seul.....	15
3.1.1. Vous présentez un projet individuel.....	15
3.1.2. Vous êtes un service à vous tout seul.....	16
3.2. C'est un service tout entier qui propose un projet.....	16
<b>4. Définir et décrire son projet</b>	<b>19</b>
4.1. Autour de la phase « idée ».....	19
4.1.1. L'étude préalable.....	19
4.1.2. Utilisation ultérieure de ces données.....	20
4.1.3. Le titre/intitulé du projet.....	20
4.1.4. Le cadre géographique.....	21
4.1.5. L'objectif du projet.....	21
Exercice.....	22
4.1.6. La description du projet.....	23
4.2. La phase « faisabilité ».....	25
4.2.1. Les acteurs du projet.....	25
4.2.2. Les partenaires.....	25
4.2.3. Les contraintes de l'environnement.....	27
4.2.4. Les moyens à mettre en oeuvre.....	27
4.2.5. Le calendrier.....	27
4.2.6. Les finances.....	28

---

4.3. Le suivi et les développements.....	<b>28</b>
4.4. La présentation synthétique du projet.....	<b>29</b>
<b>5. Récapitulation</b>	<b>31</b>
5.1. Les démarches préalables.....	<b>31</b>
5.2. La présentation du projet.....	<b>32</b>
5.3. Un peu de vocabulaire.....	<b>36</b>
<b>6. Évaluation des connaissances</b>	<b>39</b>

# Objectifs

## Description du module :

Vous allez maintenant aborder le dernier module du parcours. Il est un peu différent des autres, en ce sens qu'il ne porte pas sur les difficultés techniques et les solutions propres à nos activités d'archiviste. Mais il résume dans son contenu la philosophie portée par cette expérience d'enseignement en ligne.

S'interroger sur la coopération et le partenariat, c'est en effet chercher les moyens de briser l'isolement dans lequel certains d'entre nous –nombre d'entre vous- travaillent au quotidien. C'est aussi leur donner quelques clefs à la recherche d'aide ou d'informations pour mettre en œuvre les enseignements des précédentes leçons.

Plus concrètement, nous cherchons dans ce module à cerner les notions de coopération et de partenariat pertinentes au domaine des archives, à vous faire découvrir à quels types d'actions elles peuvent s'appliquer dans votre propre milieu. Nous vous aiderons à vous poser les bonnes questions, à regarder autour de vous pour repérer les ressources disponibles, et, le cas échéant, à chercher la réponse plus loin.

Ainsi vous seront présentés les partenaires possibles de vos projets ; ainsi vous seront proposées aussi des modalités de conception et de réalisation de ces projets. Nous nous intéressons également aux " lieux de rencontre ", où vous pourrez recueillir des informations et échanger avec d'autres collègues, en particulier les associations professionnelles et les lieux virtuels.

Vous aider à surmonter un découragement souvent bien naturel face aux difficultés quotidiennes de notre profession ; vous convaincre que la communauté archivistique, ou plus largement le monde des sciences de l'information est bien vivant, actif, à votre portée ; plus simplement enfin, vous montrer que la solution est parfois toute proche, pour peu qu'on se donne la peine de connaître son environnement et de reconnaître les outils qu'il nous offre....tels sont nos objectifs.

La question est vaste, nous ne pouvons qu'ouvrir quelques portes à la fois. Mais sachez dès à présent que vous n'êtes pas seul, que d'autres se posent les mêmes questions que vous, partagent les mêmes problèmes que vous, à Bamako, Beyrouth, Montargis, Lausanne, Laval ou ailleurs !

Si grâce à ce module, nous parvenons à établir le contact entre vous tous, alors nous aurons réussi notre pari.

## Le but du module est de :

- Faire prendre conscience de la nécessité du travail en réseau
- Présenter les ressources existantes et les partenariats possibles
- Expliquer comment mettre en œuvre un projet de partenariat

## L'apprenant doit être en mesure de :

- Connaître son environnement professionnel et s'y insérer
- Améliorer et consolider ses pratiques et compétences professionnelles
- Choisir son partenaire et mettre en œuvre un projet de partenariat

## Positionnement :

- Comme le suggère son positionnement à la fin de l'ensemble des cours, vous devriez aborder ce module après tous les autres puisqu'il fait appel à des connaissances de toute la matière

---

abordée dans les modules.

**Conseils d'apprentissage :**

- Plusieurs des chapitres de ce module requiert la consultation de sites externes; si vous êtes capable de le faire, il est donc utile de les aborder en restant en ligne. À défaut de pouvoir demeurer en ligne, vous pourriez noter les adresses des sites et les consulter plus tard.

# Introduction



Que l'on désire établir des partenariats avec d'autres organismes ou recevoir un financement pour la réalisation d'un projet, il est essentiel de bien formuler son projet et de le présenter correctement.

À cette fin, cette leçon porte sur les **démarches préalables au montage d'un projet**, et les **différentes étapes** de sa réalisation.

**Élaborer un projet est un travail d'équipe.** Ce ne peut pas être une action isolée : elle suppose un arrière-plan, un contexte. Elle n'est qu'une étape dans un processus où l'on doit d'abord maîtriser son environnement immédiat et réfléchir à une stratégie pour atteindre un objectif explicite. Cela signifie que l'on est capable de :

- établir un diagnostic,
- déterminer ce qui peut être réalisé sans aide,
- définir les opérations pour lesquelles une aide est nécessaire.

Porter un projet, c'est être conscient de tout cela.

Donc, avant de vous lancer plus avant, assurez-vous que vous avez bien assimilé les idées développées dans la section 3.

# 1. Savoir présenter un projet : un élément essentiel pour sa mise en œuvre

Cela paraît évident et, pourtant, on ne prend pas toujours le temps d'y réfléchir suffisamment.

Présenter son projet n'est pas une tâche facile.

- Comment faire comprendre son projet par d'autres ?
- Comment mettre son idée sur le papier, la disséquer en critères, paramètres, indicateurs, chiffres parfois, sans rien oublier ?
- Comment passer d'un plan à un document qui en matérialise la réalisation ?
- On imagine bien le but, la situation idéale à atteindre; il s'agit maintenant de l'expliquer au futur partenaire, voire à son entourage.

Bref, **il s'agit de bien communiquer.**

## A. 1.1. Se convaincre soi-même

La première condition pour bien mener cet exercice, c'est de faire le point sur vos activités, tirer un bilan, établir un diagnostic (voir section 3 : "**Connaître son environnement et ses besoins**").

On dit souvent qu'avant même de mettre ses idées sur le papier, il est bon de parler à un ami, à un collègue, afin de clarifier sa pensée, de mieux définir ses objectifs.

Ainsi, vous en apprendrez beaucoup sur votre travail, votre manière de concevoir la vie du service, et son rôle, en essayant de présenter un projet à de futurs partenaires.

**Avant même de convaincre les autres, ce projet doit d'abord vous convaincre vous-même** ; pour cela, il faut que vous entriez dans une logique de fonctionnement du service et de développement des activités, dans un plan d'action à plus ou moins long terme.

Pensez en termes de stratégie globale dont le projet sera un instrument, une étape, un jalon.

## B. 1.2. Avant de convaincre l'autre

L'autre, c'est ce partenaire parfois bien connu, parfois lointain et sans visage, individu ou

entité, que vous devez convaincre, quel qu'il soit. Bien plus, il faut parfois le persuader que, parmi d'autres projets présentés, c'est le vôtre qui va tenir ses promesses.

Si vous ne connaissez pas encore votre partenaire, lui doit parvenir à vous connaître rapidement à travers la présentation de votre projet : il faut lui donner envie de travailler avec vous.

Il est donc très important de monter un dossier le plus correctement possible : celui-ci, ne l'oubliez pas, va refléter :

- votre personnalité,
- votre activité professionnelle,
- la manière dont vous travaillez et gérez votre service.

Faites également en sorte - nous y reviendrons - de faire apparaître les bénéfices apportés à chaque partenaire par la réalisation de ce projet.

### C. 1.3. A ne pas perdre de vue dans tous les cas

Notre ambition n'est pas d'examiner tous les cas de figures pour lesquels un projet peut être présenté, mais de donner des éléments qui vous permettront de faire une présentation correcte, quels que soient son objectif, son contenu, le contexte de sa genèse et le partenaire choisi. D'ores et déjà, retenir un certain nombre de principes simples valables dans tous les cas :

- Un projet doit être **attractif** dans ses principes, mais **crédible** dans ses ambitions. En d'autres termes, un peu de mesure ne peut nuire. Sachez envisager des étapes, être réaliste dans vos objectifs, et hiérarchiser les priorités. Par exemple, n'allez pas demander des crédits pour numériser vos fonds d'archives, si ceux-ci ne sont pas encore classés. Ne proposez pas d'informatiser la gestion des documents administratifs d'un service si le circuit des documents n'est pas identifié et maîtrisé. L'utilisation des nouvelles technologies viendra en son temps. Sachez progresser lentement, mais sûrement.
- Soyez **logique** dans votre démarche. Cette recommandation est liée à la première : vous devez montrer que votre projet est une étape dans un développement réfléchi de vos activités : il s'insère dans une politique globale de l'État, de l'administration ou de l'entreprise, dans le plan de travail du service, etc. Il faut avoir la certitude que cela vient à point.
- Soyez **transparent** mais de grâce, pas de tableau trop noir, pas de gémissements et de plaintes, même si vous paniquez parce que la situation est désastreuse (vous n'avez pas de bâtiment pour vos archives, les caves débordent, le personnel n'est pas formé, les producteurs font la sourde oreille, vous n'avez pas de budgets suffisants, etc.). Vous devez montrer que vous avez les idées claires et du sang froid. Dites bien ce qui ne va pas et pourquoi, sans exagérer : certes, la situation est difficile, mais grâce à la mise en œuvre de votre projet, on parviendra à un résultat. Le partenaire doit être convaincu qu'il s'engage dans une opération pour laquelle son aide sera efficace et structurante, et qu'il peut compter sur vous.
- Un partenariat engage deux ou plusieurs parties. Chacune doit fournir sa part du travail, et chaque partie doit pouvoir en profiter, même lorsque vous vous adressez à un organisme subventionnaire. Cela aussi doit apparaître clairement dans le projet : il faut **définir les responsabilités de chacun**, et les **bénéfices** que chaque partie en tirera. Par exemple, même s'il s'agit d'une bourse pour aller étudier l'archivistique dans un autre pays, sachez que le pays qui financera vos études comptera sur vous, par la suite, comme "relais", une fois que vous aurez regagné votre pays.

## 2. Se tenir au courant et s'informer

Une première démarche : se tenir au courant. Peut-être n'avez-vous même pas idée de ce que vous pourriez entreprendre, de ce qui peut bien exister en matière de partenariat dans le domaine des archives ou dans un contexte plus large (coopération institutionnelle ou culturelle).

Et si vous avez déjà réfléchi à un projet, vous n'avez peut-être encore aucune idée de **l'environnement** dans lequel il peut s'inscrire, de la manière dont il peut être orienté, des procédures propres au futur partenaire.

Un certain nombre de démarches sont nécessaires, à la recherche d'éléments destinés à étayer votre demande et votre argumentation.

### A. 2.1. S'informer sur le contexte général

Que vous ayez une idée ou pas, et quelle que soit la nature du projet à mettre en œuvre, il est bon de savoir si celui-ci **peut s'inscrire dans une dynamique plus générale**, s'il est « dans l'air du temps ».

- Il faut d'abord chercher à connaître l'environnement politique ou culturel, les habitudes, les réactions.
- Le projet peut-il s'inscrire dans un réseau, en continuité d'une politique plus ancienne ?
- Vous pouvez vous intéresser dans cette démarche à toutes les « strates » de votre environnement, proche ou lointain : depuis l'institution, l'administration, ou l'entreprise dans laquelle vous exercez vos activités, jusqu'à l'échelon local, voire national, et même la société (voir la section 3 : « **Connaître son environnement** »).

**L'actualité internationale peut également vous fournir des éléments à exploiter** dans le développement de votre argumentation (l'élargissement de l'Union européenne peut par exemple fournir la matière, pour les pays candidats, à proposer des projets dans le domaine archivistique).

Ne négligez pas non plus **l'opinion publique et ses tendances** : vous avez un ou des publics, des usagers dont les goûts et les besoins ne sont pas à négliger. Vous devez essayer de rattacher votre projet, même si celui-ci a un caractère particulièrement innovant, à une ou des idées connues, bénéficiant d'un consensus sur leur valeur, à un contexte technologique porteur, etc. C'est d'autant plus vrai dans le domaine qui nous occupe- les

archives- qui pâtit encore trop souvent d'une image de marque défavorisée. N'isolez pas votre projet, montrez au contraire qu'il a sa place dans la mise en œuvre de politiques plus générales de l'administration, de l'institution, de l'entreprise.

**Cela se fait un peu comme une étude de marché !**

### Exemple

Une administration, une institution, une entreprise ont généralement une politique de communication : vous pouvez vous insérer dans cette stratégie générale de communication en proposant vos propres produits (plaquette, exposition, publication, colloque...), qui vous feront connaître tout en valorisant l'administration ou l'entreprise de tutelle.

Les contextes de réformes administratives, de réorganisation, de développement fournissent souvent un bon arrière-plan pour certains projets, comme la mise en place d'un système de gestion des documents administratifs, l'organisation d'actions de formation.

Votre administration ou votre entreprise est en train de développer un projet informatique auquel vous pouvez peut-être vous associer pour l'aspect « gestions électronique des documents » ou pour des questions d'archivage sur nouveaux supports...

Les valeurs d'État de droit, de bonne gouvernance sont à l'origine de multiples actions de coopération, notamment sur le plan institutionnel, et dans de nombreuses enceintes. Une bonne gestion des archives trouve naturellement sa place dans les conditions nécessaires au respect de ces valeurs : sachez en profiter.

Un contexte de préparation d'une commémoration, d'un anniversaire, l'organisation de célébrations en l'honneur d'un autre pays (par exemple, en France, « année de l'Algérie » ou « saison polonaise ») peut servir de cadre à la réalisation de certains projets, comme des expositions, des publications, des colloques, des invitations de personnalités ou des professionnels. Soyez à l'affût !

Le public des archives est parfois un public exigeant (les généalogistes, par exemple) qui, dans certains pays, peut même exercer une petite force de pression. Le satisfaire nécessite la mise en œuvre de moyens dont vous pouvez vous réclamer pour réaliser certains projets (par exemple développer un portail, une base de données, etc.).

## B. 2.2. S'informer sur le cadre du projet

Votre idée a peut-être déjà été mise en œuvre par d'autres, dans un autre contexte. Avant d'élaborer votre projet, vous pouvez vérifier si des projets similaires ont déjà obtenu une aide ou un appui soit dans un programme développé avec le partenaire choisi, soit dans le cadre d'un autre programme. Cela vous aidera dans le choix du partenaire, dans la définition de l'orientation du projet.

Par ailleurs, des relations de partenariat existent peut-être déjà au sein de l'administration, l'institution, l'entreprise ou bien à un niveau local, régional, national, dans lesquelles votre projet peut trouver sa place ; vous pouvez ainsi peut-être profiter :

- d'un jumelage entre villes, universités,
- d'un accord de coopération culturelle entre votre pays et un autre, etc... (voir section 5 : "**Des lieux de rencontre: les associations professionnelles**").

## C. 2.3. S'informer sur le partenaire

Cela n'est bien entendu possible que si vous le connaissez (pour le choisir reportez-vous à la section 3 : "**Connaître son environnement et ses besoins**").

Dans la mesure du possible, il faut faire en sorte que le partenariat se construise dès la phase d'élaboration, pour intégrer le plus en amont possible le partenaire sollicité à votre démarche, confronter les objectifs de chacun, prendre en compte certains critères et les rendre solidaires des objectifs dégagés. Cela permet, dans certains cas, de constituer un réseau de confiance autour du projet, et d'envisager parfois l'éventuel prolongement de l'action entreprise.

Cela suppose de se renseigner auprès de chacun non seulement sur ses priorités d'action, mais aussi sur ses procédures, calendriers, contraintes, etc., pour être en bonne adéquation.

### À savoir :

- Certains organismes internationaux favorisent les projets qui mettent en exergue des valeurs particulières, comme les droits de l'Homme (Conseil de l'Europe), ou l'utilisation des nouvelles technologies (programme e-conten de l'Union européenne ; programmes de l'Agence intergouvernementale de la Francophonie). Le Conseil international des Archives favorise les projets à effets "multiplicateurs", c'est à dire dont les retombées seront utiles au plus grand nombre. Le projet proposé doit donc respecter ces principes pour avoir une chance d'être agréé. Si vous voulez coopérer avec ces organismes, renseignez-vous sur leur philosophie.
- Dans le même ordre d'idée, veillez à respecter les critères d'éligibilité. Par exemple, pour certains programmes de l'Union européenne, seuls certains pays sont éligibles : la liste est évolutive en fonction des programmes. Pour proposer un projet à l'Agence intergouvernementale de la Francophonie, il faut en démontrer le caractère multilatéral et y intégrer la dimension de partenariat sud/sud et nord/sud. Pour pouvoir répondre à des propositions de bourses d'études, il ne faut pas dépasser un certain âge, ou justifier d'un niveau d'études ou d'une expérience professionnelle donnés, ou bien encore d'un bon niveau en français. Ces critères sont quelquefois mentionnés expressément, mais pas toujours. Le cas échéant, faites-en une petite liste, pour vérifier point par point si vous les remplissez.
- Attention à la période de présentation d'un projet : maints organismes ou institutions ont des calendriers de programmation extrêmement stricts. Il est donc bon de connaître les « habitudes budgétaires » du partenaire (à commencer par celui de son administration, de son ministère, de son entreprise). L'automne est généralement une période favorable pour présenter un projet : s'il s'agit de l'année suivante, on passera pour un gestionnaire prévoyant ; avec un peu de chance, on pourra peut-être décrocher un reliquat de fin d'année devenu, fin de gestion oblige, encombrant. C'est par exemple le cas du Ministère des Affaires étrangères français, qui élabore sa programmation à l'automne pour l'année suivante : si vous souhaitez collaborer avec cette administration, il faut donc présenter votre projet au plus tard à la fin de l'été, voire dès le printemps. L'Agence intergouvernementale de la Francophonie exige, pour sa part, que le projet s'inscrive dans le cadre de sa programmation biennale en cours.
- Certains organismes fonctionnent par le biais d'appels d'offre ou d'appels publics à propositions (UNESCO, Union européenne, programme FIDA du CIA, Agence intergouvernementale de la Francophonie) : soyez donc attentifs à la parution de propositions. Celles-ci sont généralement accompagnées d'explications sur la nature du programme et les conditions d'adhésion.
- Le financement complet d'une opération par un seul partenaire n'est parfois pas envisageable (c'est par exemple le cas de l'Union européenne qui ne fournit qu'un financement partiel des projets), et même pas toujours souhaitable. Vous devrez donc dans certains cas proposer un plan de financement complexe. Renseignez-vous au préalable sur les possibilités ou les exigences des partenaires de ce point de vue.

## D. 2.4. Comment se renseigner ?

Vous trouverez dans ce module des **fiches de références** sur certains partenaires potentiels, ainsi que des liens avec leur site Internet, où de plus amples explications peuvent vous être fournies sur leur mode de fonctionnement, sur les appels à projets, les conditions générales et particulières à respecter.

Certaines organisations, institutions, ou administrations publient des brochures sur les possibilités de coopérations qu'elles offrent, et les principes en fonction desquels cette coopération est organisée. C'est par exemple le cas du Ministère des Affaires étrangères français, des administrations publiques d'archives françaises (Archives de France, du Ministère des Affaires étrangères, et de la Défense), des Archives fédérales suisses, etc. Ces documents sont la plupart du temps à votre disposition dans ces administrations, ou bien dans les services de coopération et d'action culturelle des ambassades, voire sur Internet.

Si votre administration ou votre entreprise dispose d'un réseau Intranet, ou d'un site Internet, visitez-le, vous y trouverez certainement des éléments utiles sur les objectifs culturels, le développement de partenariats, les avancées technologiques...), de même que dans le rapport d'activité.

Dans la mesure où ils existent, les services de l'administration ou de l'entreprise dédiés aux relations internationales (nous en trouvons maintenant dans beaucoup d'institutions, d'associations, d'universités, etc.) disposent des informations sur les programmes de partenariat en cours ou à développer. Les services financiers peuvent aussi être une bonne source de renseignements.

Utilisez les lieux de rencontre virtuels, notamment les forums, pour savoir si des projets similaires au vôtre ont déjà été mis en œuvre ailleurs et sous quelle forme. Sur certains sites (Union européenne, UNESCO), vous pouvez parfois disposer d'exemples de projets retenus ou de programmes en cours.

## 3. Savoir se présenter : la description du demandeur

Vous voilà en possession d'une foule d'informations sur « l'autre », celui que vous voulez convaincre.

Il faut maintenant vous présenter ; oubliez :

- votre timidité naturelle
- ou, au contraire, votre trop grande assurance : tout le monde ne vous connaît pas !

Ne perdez pas de vue que votre projet est certes important, mais la personne ou le service qui devront le mettre en œuvre le sont tout autant ; le partenaire potentiel a en effet besoin d'être rassuré quant à :

- la signification de son engagement à vos côtés,
- l'avenir du projet entre vos mains.

### A. 3.1. Vous êtes tout seul

Deux cas peuvent se présenter :

- soit vous défendez un projet personnel,
- soit vous êtes le seul représentant d'un service.

#### 1. 3.1.1. Vous présentez un projet individuel

Votre présentation sera plutôt un curriculum vitae accompagné d'une lettre de motivation. L'élaboration d'un CV est maintenant un exercice cadré, et l'on trouve facilement sur Internet de bons conseils pour sa mise au point. Une lettre de motivation permettra de lui donner du relief : il faut donc la rédiger avec soin.

#### Exemple

Imaginez que vous souhaitiez obtenir une bourse ou une disponibilité pour suivre un stage ou des études, dans le cadre de projets de formation continue offerts par votre administration ou votre entreprise. Vous allez devoir présenter votre demande au service compétent, et trouver les arguments justifiant votre choix. Le métier d'archiviste présente

de multiples facettes : faites valoir dans la lettre de motivation, si votre CV est un peu léger (vous démarrez votre carrière), ou trop spécialisé (vous n'avez jamais eu l'occasion de vous intéresser à autre chose qu'au classement de tel ou tel fonds d'archives), que ce stage, cette formation, sont précisément des occasions d'ouverture dont vous avez besoin pour développer votre expérience, mener tel projet à bien. Utilisez, le cas échéant, le contexte : pas de formation adaptée dans votre ville, votre région, votre pays. Dans tel secteur (par exemple la gestion des archives audio-visuelles) il n'existe pas de spécialiste local capable de dispenser une formation. Laissez entrevoir la possibilité, à votre retour, de faire partager votre science toute neuve à d'autres collègues. Présentez le stage ou la formation comme la porte d'entrée dans un réseau dont vous pourrez tirer expériences et bénéfices.

### **2. 3.1.2. Vous êtes un service à vous tout seul.**

Vous représentez alors une partie de l'administration, de l'entreprise, de l'institution, etc.

Outre votre propre parcours professionnel, gage de votre sérieux, c'est votre administration ou votre entreprise de tutelle dont vous devez vous réclamer.

Il faut alors la présenter, en insistant sur votre rôle en son sein : en tant que gestionnaire des archives, vous en êtes évidemment un rouage essentiel, dont l'efficacité est un gage de son bon fonctionnement. C'est une manière d'insérer, dès ce stade, votre projet dans les orientations stratégiques de l'administration ou l'entreprise de tutelle, qui fait un peu figure de « garantie ».

## **B. 3.2. C'est un service tout entier qui propose un projet**

Présentez rapidement sa carte d'identité, de manière à bien le situer.

Vous pouvez, le cas échéant, **faire un petit historique** :

- si le service est jeune (pas mal de services d'archives le sont, dans leur forme actuelle), rappelez, sans trop vous étendre cependant, les circonstances de sa création (cela peut parfois constituer une première accroche vers le projet : par exemple création du service dans le contexte d'une (ré)organisation administrative) ;
- si le service existe depuis un certain temps, l'historique peut être une preuve d'enracinement, un gage de sérieux ; mais attention, à manier avec précaution ! Si le service a été géré de manière catastrophique depuis très longtemps, ce n'est pas très engageant : passez vite sur cette longue étape pour insister sur l'amorce d'une ère nouvelle...

Décrivez **brèvement, mais clairement, les moyens** : personnel, capacité de stockage, existence d'une salle de lecture, etc. C'est un premier état des lieux. Ne dissimulez pas les points faibles, mais n'oubliez pas la recommandation du § 1.3. ! Illustrez par des faits ou des chiffres, privilégiez les exemples concrets. Songez que vous aurez rarement des archivistes comme partenaires.

Le cas échéant, citez les **réalisations majeures du service**, même si cela n'a aucun rapport avec le projet.

### **Exemple**

Vous pouvez faire état du classement de X fonds d'archives définitives, alors que vous souhaitez obtenir un financement pour organiser des séminaires de sensibilisation pour les producteurs, afin de développer la collecte.

Cela est un signe de vitalité du service et montre que vous savez gérer plusieurs domaines.

Si le projet relève du même domaine que d'autres réalisations préalables, vous pouvez faire

alors preuve d'une expérience en la matière.

### Exemple

Si vous recherchez des subventions pour monter une exposition alors que vous en avez déjà réalisé une.

Si vous le pouvez, fournissez quelques pièces annexes : un rapport d'activité, une publication, un exemple d'instrument de recherche, un catalogue d'exposition, une plaquette de présentation du service.

Et si vous n'avez rien de tout cela, une photo du bâtiment où vous travaillez peut peut-être faire l'affaire !

## 4. Définir et décrire son projet

Nous voilà au cœur du problème.

Quels éléments retenir et comment les ordonner méthodiquement ?

- Autour de la **phase « idée »**, nous nous intéresserons à ce qui concerne la conception du projet : les besoins, les objectifs, l'idée-projet elle-même, les ressources, l'inscription du projet dans la stratégie individuelle ou du service, avec qui on envisage de monter le projet, quelles sont ses perspectives.
- La **phase « faisabilité »** permet de décrire comment on pourra mener le projet à bien techniquement, financièrement, et du point de vue de l'organisation. On va tâcher de définir les cibles prioritaires, les contraintes de l'environnement, le cahier des charges fonctionnel (moyens, financement), et le calendrier.
- Le **suivi et les développements ultérieurs** du projet devraient constituer une troisième partie de la présentation du projet. Quels en seront les moyens de diffusion ? Comment l'appui de votre partenaire sera reconnu ? Par quelles étapes pourrez-vous, le cas échéant, poursuivre ensemble la coopération ?

Il s'agit là d'un exemple de méthode : vous pouvez en utiliser les éléments pour les présenter différemment ou, dans le cas d'un dossier à remplir, pour rédiger les réponses pertinentes.

### A. 4.1. Autour de la phase « idée »

La première phase est celle de la conception du projet. Il peut s'agir d'un projet très simple (candidature à l'obtention d'une bourse), mais aussi d'une opération plus compliquée, sur le moyen et le long terme (formation de tout un service).

Quoiqu'il en soit, il faut examiner avec soin tout ce qui touche à la mise en œuvre de votre projet, en peser les chances, en déterminer les étapes et les moyens.

#### 1. 4.1.1. L'étude préalable

Vous pourrez difficilement vous dispenser d'une étude préalable, dès lors que votre idée laisse supposer des développements dans le temps, et la mise en œuvre de moyens importants.

### Qu'est-ce que l'étude préalable ?

Elle consiste à rassembler les éléments structurants de définition du projet à lancer :

- objectifs,
- contexte,
- enjeux,
- moyens à mettre en œuvre,
- calendrier,
- scénario technique et humain de mise en place.

Vous pouvez vous charger de l'étude préalable, mais celle-ci peut également, en fonction de l'importance du projet, être menée par un groupe ou un comité qui doit se réunir régulièrement (on l'appelle parfois comité directeur, comité scientifique pour un projet de ce caractère).

### Exemple

Le **projet « Canada-France »**, portail franco-canadien lancé en novembre 2003, qui vise à rendre accessibles en ligne au plus grand nombre les sources relatives à l'histoire commune des deux pays, a été conçu et mis en œuvre par un comité de pilotage, une équipe scientifique, et une équipe technique franco-canadiennes.

Le **Portail international archivistique francophone**, grâce auquel vous pouvez lire ces lignes, s'est structuré autour de la collaboration d'un comité directeur et d'un comité technique.

## 2. 4.1.2. Utilisation ultérieure de ces données

Lorsque votre étude préalable sera terminée, vous devrez produire un certain nombre d'éléments qui vous aideront à décrire et à identifier le projet. Tous ces éléments vont apparaître à un moment ou à un autre dans la **présentation du projet** :

- une analyse de l'existant illustrée, le cas échéant, de points de comparaison externes ;
- l'énoncé précis du ou des objectifs datés et mesurables qui ont été retenus ;
- la description du scénario préférentiel de mise en place ;
- un découpage en phases et les principaux jalons de décisions; chaque phase peut être caractérisée par un objectif mesurable à atteindre ;
- une estimation du financement et la répartition des dépenses par nature ;
- une proposition d'indicateurs pour mesurer les résultats à atteindre ;
- une analyse des risques (de toutes natures) liés à la mise en place du projet ;
- le format de l'équipe projet (combien de personnes, quel profil).

## 3. 4.1.3. Le titre/intitulé du projet

Si le projet porte un titre, celui-ci doit faire l'objet de toute votre attention : c'est la première « accroche », il doit donc être précis et refléter l'idée force du projet.

### Exemple

Titres de projets ou de programmes autour de l'idée de préservation ou communication du patrimoine :

- *Reconstruction de la mémoire polonaise* (sous l'égide du Conseil de l'Europe)
- *Les manuscrits éthiopiens et leurs commentaires oraux : une traditions ancienne au*

*seuil de l'ère virtuelle* (projet franco-éthiopien présenté dans le cadre du programme "Mémoire du monde" de l'UNESCO).

Il faut éviter les titres trop longs qui tentent de tout décrire ; à vouloir trop en mettre, on risque la confusion. Au besoin, on peut trouver un acronyme ou un surnom au projet.

- *HeRITAGE* : portail de l'héritage archivistique commun de l'Europe unie (programme e-contenu de l'UE)
- *Histoire en ligne* (proposition de l'UNESCO)
- *Archives historiques multimédia de la Méditerranée* (projet présenté par l'Italie, archives d'Etat de Catane)

Dans d'autres disciplines :

- *Euroclio* (Union européenne : projet présenté en 2000 par 14 musées européens dans le cadre du programme "Culture 2000")
- *Patrimoine sans frontières* (assistance technique à la réouverture du Musée du Kosovo, programme CARDS de l'Union européenne).

#### 4. 4.1.4. Le cadre géographique

Le cadre géographique dans lequel le projet sera développé doit être précisé, le cas échéant, lorsqu'il s'agit d'un projet impliquant plusieurs collectivités territoriales, ou plusieurs pays.

##### Attention

Ne confondez pas le cadre géographique sur lequel s'appliquera le projet avec les partenaires.

##### Exemple

Des pays comme la France ou la Suisse peuvent être partenaires d'un projet dont les effets s'exerceront dans un groupe de pays. Notamment ils peuvent fournir des formateurs pour des séminaires organisés à l'attention de professionnels de plusieurs pays africains francophones. Ce sont alors ces pays qui seront cités comme cadre géographique du projet.

Dans le domaine du PIAF (Portail international archivistique francophone), le cadre géographique s'étend à tous les pays où est pratiquée la langue française (mais tous ces pays ne sont pas encore partenaires effectifs du projet).

#### 5. 4.1.5. L'objectif du projet

Il s'agit d'expliquer où vous voulez en venir par la mise en œuvre de votre projet. Nous n'en sommes pas encore à la phase de description, mais à la formulation de l'idée qui résume le projet. Vous allez en quelque sorte développer le titre, en prenant votre meilleure plume ; vous allez surtout formuler l'objectif principal du projet en l'expliquant brièvement et, au besoin, en déclinant des objectifs seconds ou spécifiques. Assurez-vous de bien les énoncer en tant qu'objectifs, sans confondre avec les bénéfices attendus.

Prenons un exemple avant de proposer une étude de cas, puis un exercice.

##### Exemple : Voici comment les porteurs du projet HeRITAGE (voir ci-dessus) ont développé l'objectif du projet :

Dans presque tous les pays européens existe une procédure en cours ou en voie d'achèvement de diffusion des archives traditionnelles, d'abord au moyen d'un inventaire

numérisé, c'est-à-dire d'une base comportant des métadonnées, puis, en opérant une sélection, par la conversion de l'information elle-même dans un format électronique. De nombreux pays ont défini cette procédure et progressé de manière différente.

Ce projet a pour but d'étudier la possibilité de créer une plate-forme Internet internationale (un portail), qui permettrait aux institutions et aux chercheurs individuels de divers pays d'accéder aux informations (ou plutôt métadonnées) conservées dans un autre pays. L'expérience pionnière de certains pays (par exemple le Royaume Uni) pour permettre un tel accès au niveau national (c'est-à-dire entre plusieurs bases de données situées dans un seul pays) a montré que la création d'une telle plate-forme supposerait certainement de surmonter nombreux problèmes de nature fonctionnelle, technique, financière, et aussi de normalisation. Se détache un groupe séparé de problèmes autour de la manière de collecter, après l'étude de faisabilité, les ressources permettant de développer la plate-forme technique existante, et au delà, un modèle viable à offrir aux services d'archives.

### Simulateur : Etude de cas : phase 1

Imaginons que votre projet s'intitule : « Pour une meilleure gestion des archives courantes dans l'entreprise ».

Vous pouvez en détailler ainsi l'objectif :

- Une gestion des archives courantes efficace permet de faciliter le travail dans l'entreprise à tous les stades d'une procédure donnée : maîtrise du circuit des documents et « traçabilité », repérage rapide des informations, constitution d'une mémoire et d'un corpus de références accessibles à un plus grand nombre, possibilité de faire la preuve de tel ou tel acte. L'objectif de ce projet est de faire adopter ces principes et les techniques qui en découlent aux services producteurs de documents, de manière à améliorer les méthodes de travail et l'efficacité du service.

**Objectifs particuliers :**

- Création d'un processus pour l'élimination des documents périmés, devenus inutiles.
- Mise en place d'un entreposage des archives intermédiaires.
- Instauration d'un système de protection des documents essentiels, etc.

## 6. Exercice

Sauriez-vous décrire l'objectif des différents projets correspondants aux titres cités précédemment ?

(voir section 4 : " **Présenter son projet** ">"Définir et décrire son projet">"Le titre/intitulé du projet")

- *Reconstruction de la mémoire polonaise* (sous l'égide du Conseil de l'Europe)
- *Les manuscrits éthiopiens et leurs commentaires oraux : une traditions ancienne au seuil de l'ère virtuelle* (projet franco-éthiopien présenté dans le cadre du programme "Mémoire du monde" de l'UNESCO).
- *HeRITAGE* : portail de l'héritage archivistique commun de l'Europe unie (programme e-contenue de l'UE)
- *Histoire en ligne* (proposition de l'UNESCO)
- *Archives historiques multimédia de la Méditerranée* (projet présenté par l'Italie, archives d'Etat de Catane)
- *Euroclio* (Union européenne : projet présenté en 2000 par 14 musées européens dans le cadre du programme "Culture 2000")
- *Patrimoine sans frontières* (assistance technique à la réouverture du Musée du Kosovo, programme CARDS de l'Union européenne).

## 7. 4.1.6. La description du projet

Venons-en maintenant à la description du projet. C'est le moment d'ajuster vos idées. Vous pouvez, le cas échéant, les ordonner en trois parties, mais votre présentation peut être évidemment plus simple :

- Rappel du contexte et des actions passées
- Description du projet de façon générale et dans ses diverses étapes
- Présentation des résultats attendus en détaillant les bénéfices attendus.

### a) 4.1.6.1. Rappel des actions passées

#### Méthode

Vous pouvez commencer par rappeler les actions passées (s'il y en a) et le contexte si le projet s'insère dans une chaîne, une progression logique. L'idéal, lorsque arrive le moment de décrire le projet, est que celui-ci apparaisse comme évident, incontournable. C'est également le moment d'insérer le projet dans son contexte plus large : la stratégie du service, de l'institution ou de l'entreprise (ajouter d'autres éléments de contexte).

#### Simulateur : Etude de cas : phase 2

Reprenons l'étude de cas citée dans le paragraphe précédent : « **Pour une meilleure gestion des archives courantes dans l'entreprise** ».

Votre objectif est de sensibiliser et de former les producteurs d'archives à la gestion des archives courantes. Rappelez dans le bilan des actions passées ce que vous avez fait pour vous préparer **vous**, ou votre service, au contrôle d'une telle procédure : éventuellement formations suivies, prises de contact avec la hiérarchie de l'entreprise, efforts pour développer un réseau de correspondants, etc. L'étape suivante, inévitable, est la "prise en main" des producteurs.

#### Méthode

Vous reprendrez également les éléments favorables du contexte : stratégie de modernisation de l'entreprise, et donc du circuit de communication et d'information; sollicitations d'un ou de plusieurs services engorgés (oui, mais précisez que les soulager de leurs archives n'est pas la seule solution : il faut aussi leur redonner contrôle des archives dont ils ont vraiment un besoin quotidien et leur inculquer de bons principes !) ou qui ne retrouvent pas les documents.

### b) 4.1.6.2. Description du projet

#### Méthode

Décrivez maintenant à proprement parler le projet, c'est à dire quelles sont les actions et les réalisations qui permettront sa mise en œuvre.

Jusqu'à présent, tout en montrant où vous voulez en venir, vous êtes restés au stade de l'idée générale. Il est temps maintenant de développer cette idée en expliquant comment vous proposez d'y parvenir :

- définir et détailler les étapes en exposant leurs buts particuliers, leur déroulement prévu et les normes ou les lignes directrices suivies ;

- préciser le déroulement et le fonctionnement en établissant un calendrier et une répartition des tâches (si plusieurs personnes sont impliquées) ;
- suggérez des balises qui vous permettront de vérifier si les objectifs sont atteints.

### Simulateur : Etude de cas : phase 3

« **Pour une meilleure gestion des archives courantes dans l'entreprise** »

Comment parvenir à notre objectif ? En fait, nous voulons sensibiliser les producteurs d'archives, et leur inculquer des principes simples au moyen de formations. Nous choisissons de décliner notre action en quatre phases :

- sondage auprès des participants pour mieux connaître leurs préoccupations et leurs difficultés de façon générale et au quotidien ;
- un séminaire général de présentation de la fonction archives dans l'entreprise, (préciser le nombre de participants attendus, le cas échéant la récurrence en fonction du nombre de participants, la durée, les principaux thèmes que vous souhaitez voir aborder, la période envisagée) ;
- sessions de formation pratique destinées aux agents chargés de superviser la gestion des archives dans les services (nombre de sessions envisagées, durée de chaque session, nombre de participants par session, période envisagée, principaux thèmes abordés) ;
- une évaluation des formations dispensées.

#### c) 4.1.6.3. Les résultats attendus

Vous pouvez maintenant terminer cette partie en décrivant les résultats attendus lorsque le projet aura été mené à bien. Attention : les résultats sont différents des objectifs. Vous atteindrez l'objectif à travers le résultat, ou les résultats, qui sont concrets et mesurables. (voir étude de cas). Ceux-ci peuvent être très différents en fonction du projet : cela va de la création et de la diffusion d'un produit (publication, base de données), jusqu'à des effets sociaux (valorisation de compétences professionnelles ; mise à disposition du citoyen de sources d'information ; etc.), en passant par une amélioration des procédures de travail dans l'institution ou l'entreprise.

Vous allez aussi indiquer dans cette partie comment l'administration ou l'entreprise bénéficieront par la mise en œuvre du projet et qui sont les bénéficiaires directs.

### Simulateur : Etude de cas : phase 4

« **Pour une meilleure gestion des archives courantes dans l'entreprise** »

Plusieurs résultats peuvent être attendus à la suite de la réalisation de ce projet :

- au sommet, c'est l'entreprise dans son ensemble qui y trouvera son profit grâce à l'amélioration des méthodes de travail ;
- c'est aussi une prise de conscience effective de la nécessité de gérer les documents et les dossiers courants dans les services, à tous les niveaux, des cadres aux agents d'exécution ;
- l'acquisition de principes techniques de bases, par les agents concernés, pour la gestion des dossiers courants : enregistrement, création et utilisation d'un plan de classement, d'un tableau de gestion, préparation des dossiers pour l'archivage intermédiaire, utilisation de ces outils pour les recherches d'informations.

Quels sont les bénéficiaires ? Sont directement touchés par ces actions :

- les agents chargés de superviser la gestion des archives courantes ;
- les chefs de services tireront profit de meilleures conditions de travail dans le service ;

- enfin, les archivistes de l'entreprise eux-mêmes sont directement concernés par le bénéfice qu'ils peuvent tirer d'une gestion en amont des archives.

## B. 4.2. La phase « faisabilité »

L'idée est campée. Interrogeons-nous maintenant sur les **modalités pratiques** de mise en œuvre à évoquer dans la présentation du projet. À ce stade, ce sont les aspects très concrets qui vont primer dans la description. N'hésitez pas à creuser correctement la question : cette partie est toute aussi importante que le bien-fondé des motivations dans la décision qui sera prise par le futur partenaire de collaborer ou non. Soyez en conséquence précis et rigoureux.

### 1. 4.2.1. Les acteurs du projet

Le nombre d'acteurs devant intervenir dans la réalisation d'un projet varie évidemment en fonction de l'ampleur de celui-ci. Dans le cas d'un projet plus modeste, une même personne - ou un même groupe de personnes - sera amenée à endosser plusieurs responsabilités. Quoi qu'il en soit, vous devez toujours préciser qui fait quoi, et mettre un nom en face de chaque fonction ou responsabilité dans la mise en œuvre du projet en ajoutant, si cela est pertinent, les compétences de chacun :

- Le projet peut avoir un **maître d'ouvrage** (au sens de sponsor, qui prend en charge le projet : par exemple l'institution, l'entreprise, la collectivité, l'organisation, l'association dont vous dépendez).
- Le **chef de projet** (c'est-à-dire le maître d'œuvre) doit être disponible pour suivre le projet du début à la fin : il en est en quelque sorte le ciment. Cette disponibilité doit être à la mesure de l'ambition du projet. Le cas échéant, le chef de projet peut voir son rôle formalisé par une lettre de mission. Son rôle est d'encadrer, d'animer, et d'orienter le projet. Il planifie et gère les priorités. Il suit le déroulement du projet : recensement progressif des besoins, compte rendu de l'avancement des travaux, communication et implication des autres acteurs du projet.

Ce rôle peut être assisté par un « **comité de pilotage** » qui doit se réunir régulièrement.

- Le cas échéant, en fonction de la nature du projet (par exemple dans le cas d'un projet mettant en œuvre l'utilisation des nouvelles technologies), il est indispensable de prévoir un **comité technique** qui sera chargé de développer un cahier des charges techniques selon les normes ou les lignes directrices appropriées. Dans le cas d'un projet à contenu scientifique (exposition, publication), on peut demander à un comité scientifique d'orienter les travaux de l'équipe de projet.
- L'**équipe de projet** travaille sous la direction du chef de projet qui distribue les objectifs et rôles de chaque membre. C'est cette équipe qui va concrètement effectuer le travail de réalisation du projet.

### 2. 4.2.2. Les partenaires

Nous pouvons bien entendu les considérer comme des acteurs du projet, mais la notion de partenariat est plus large, car elle peut sous-entendre différents niveaux d'implication dans le projet. On peut ainsi distinguer plusieurs sortes de partenaires :

- le partenaire « passif »

- le partenaire « bailleur de fonds »
- le partenaire « matière grise »
- le partenaire « évaluateur ».

#### a) 4.2.2.1. Le partenaire « passif »

Le partenaire « passif » se contente de cautionner le projet, d'y apporter sa garantie, son parrainage, son label. Ce peut être :

- celui d'une organisation internationale (UNESCO, Conseil international des Archives, Conseil de l'Europe),
- mais aussi d'une autorité politique (Présidence de la République, gouvernement, mairie, etc.).

Certains projets peuvent même bénéficier d'un « comité d'honneur », composé de personnalités choisies. Mais si vous invoquez la caution de personnalités, n'oubliez pas auparavant de leur présenter la teneur du projet et de faire approuver formellement leur appui !

#### b) 4.2.2.2. Le partenaire « bailleur de fonds »

Un deuxième type de partenaire fournit au projet une contribution « en nature » : financement ou don de matériel.

Le financement peut être apporté par plusieurs partenaires : c'est même parfois obligatoire. C'est généralement à ces partenaires-là que vous allez présenter le projet, de manière à obtenir leur participation : vous devez tous les citer dans la présentation, en indiquant la hauteur à laquelle, dans le meilleur des cas, la participation de chacun doit se monter.

Une partie du financement peut être utilisée pour l'achat de matériel (voir ci-dessous). Cependant, vous avez parfois déjà reçu des propositions de dons de matériel (ordinateurs, fournitures, matériel de restauration, etc.). N'oubliez pas de le mentionner dans la présentation.

#### c) 4.2.2.3. Le partenaire « matière grise »

Le type de partenaire le plus important auquel vous pouvez avoir recours est le partenaire « matière grise » : il fournira son aide sous forme d'experts, de formateurs, de techniciens, de spécialistes qu'il mettra à votre disposition.

Les partenaires peuvent être multiples.

### Exemple

Partenariat pour la mise en œuvre d'un séminaire de formation de deux semaines au Burkina Faso, projet monté par les Archives nationales :

- coordination du projet en France : Direction des Archives de France
- coordination et financement de l'organisation sur place : pays hôte
- financement du déplacement et des frais de séjour de deux formateurs : Ministère des Affaires étrangères français
- recrutement et défraiement des formateurs : Association des Archivistes Français.

#### d) 4.2.2.4. Les partenaires « évaluation »

Ces partenaires permettront de mieux mesurer les bénéfices et les retombées du projet en vérifiant sur les bénéfices attendus sont au rendez-vous et surtout en déterminant si des retombées ou des bénéfices inattendus ou imprévus ont été engendrés.

Une consultation des partenaires actifs et des « bénéficiaires » permettra :

- de décrire plus concrètement et, souvent, humainement les conséquences de la réalisation du projet dans son ensemble et dans ses diverses étapes ;
- de préparer l'élaboration des suites à ce projet, qu'il s'agisse :
  - d'une simple mise à jour périodique,
  - d'un entretien ponctuel,
  - ou, plus largement, de la conception d'autres projets complémentaires ou résolument dans des domaines d'activités distincts, nécessitant une étude des autres besoins de ces partenaires.

### **3. 4.2.3. Les contraintes de l'environnement**

Vous devez les évoquer : le(s) partenaire(s) doi(ven)t savoir à quoi s'attendre. La réflexion et, le cas échéant, l'intervention n'en seront que mieux préparées. Sans vouloir être exhaustifs, citons quelques exemples :

- contraintes de temps :
  - exigences d'une programmation plus globale de l'administration ou de l'entreprise, dans laquelle s'insère le projet,
  - échéances imposées par la hiérarchie, par la commémoration d'un événement, par l'arrivée à terme d'un accord ou la disponibilité de budgets ;
- contraintes géographiques :
  - dispersion d'un public potentiel,
  - éloignement ;
- contraintes techniques :
  - manque d'infrastructures,
  - de matériel ;
- contraintes linguistiques : nécessité pour des formateurs, par exemple, ou des experts de s'exprimer dans la langue du pays demandeur.

### **4. 4.2.4. Les moyens à mettre en oeuvre**

Détaillez ce qui est nécessaire pour mener le projet à bien, par exemple :

- la « main d'œuvre » : experts, formateurs, techniciens (informaticiens, restaurateurs, etc.) ;
- le matériel, en particulier dans le cas de projets à caractère technique ; dans ce cas, un cahier des clauses techniques peut accompagner le projet (en particulier pour les opérations de microfilmage, de numérisation, l'élaboration d'une base de données, le montage d'une exposition, etc.); il peut s'agir aussi de matériel de traitement des archives (chemises et cartons pour le conditionnement, déshumidificateurs, etc.).
- le cas échéant, le lieu où se dérouleront les opérations, car cela peut entraîner l'aménagement d'un local particulier ou le financement de déplacements (qui seront alors à chiffrer).

### **5. 4.2.5. Le calendrier**

Sous cette rubrique doivent figurer à la fois :

- le découpage en étapes et sous-étapes,
- la durée envisagée pour chacune de celles-ci.

On doit pouvoir avoir une idée synthétique du déroulement raisonné et logique du projet dans le temps (par exemple pour la réorganisation d'un service, mais aussi pour le montage d'une exposition ou l'élaboration d'une publication), ou bien de son organisation en cycles (par exemple pour certains programmes de formation professionnelle).

Il s'agit là d'une rubrique importante : elle montre que vous avez la maîtrise du projet dans le temps et que vous savez où vous voulez en venir.

Dans la mesure du possible, essayez de donner des dates précises.

Si vous présentez le projet dans le cadre de certains programmes, vous y serez contraints, les financements étant subordonnés à l'accomplissement des phases du projet dans un temps donné.

### 6. 4.2.6. Les finances

Le coût total du projet et son plan de financement doivent être clairement indiqués. Le budget global permet d'avoir un point de référence et de déterminer à quelle hauteur chaque partenaire devrait intervenir.

#### Attention

Le plan de financement s'élabore lorsque tous les autres éléments du projet ont été définis : cela permet d'ajuster la demande avec précision et réalisme.

Il s'agit de montrer que chaque demande correspond à un besoin précis dans le cadre de projets de formation continue offerts par votre administration ou votre entreprise.

Vous allez devoir présenter votre demande au service compétent et trouver les arguments justifiant votre choix en évitant surtout de faire une justification a posteriori de l'emploi des sommes allouées.

N'hésitez pas, le cas échéant, à demander conseil pour chiffrer le coût de telle ou telle phase (par exemple, on ne dispose pas toujours des connaissances adéquates pour évaluer le coût d'une opération de numérisation ou de microfilmage).

Il ne faut jamais oublier d'indiquer votre participation dans la répartition de la contribution de chaque partenaire.

## C. 4.3. Le suivi et les développements

C'est une partie importante de la présentation : une fois l'opération réalisée, comment évaluer la plus-value apportée par le projet ? Qui va en assurer le suivi, et quels développements peut-on en attendre ?

Dans la mesure du possible, il faut donner les outils de mesure de l'impact du projet. Ce n'est pas toujours facile, mais dans tous les cas, il faut essayer de donner des garanties sérieuses de suivi :

- en précisant qui en sera responsable (en général le chef de projet) : mais il peut s'agir d'autres personnes : en ce cas, présentez-les en indiquant, le cas échéant, pourquoi elles ont été retenues ;
- en fournissant des indicateurs de suivi ; ceux-ci peuvent être de natures très diverses : nombre de personnes formées grâce à un cycle de séminaires, et, par conséquent, impact sur l'avancement des travaux correspondant au type de formation dispensée ; pour une exposition, nombre de visiteurs ; certains indicateurs sont appréciables dans le court terme, d'autres en revanche ne donnent de résultats visibles que sur le moyen ou le long terme ;
- en décrivant sommairement, le cas échéant, les phases ultérieures du projet ;
- en proposant une évaluation du projet : celle-ci est parfois imposée par certains partenaires. La proposition d'évaluation comporte l'indication d'un partenaire évaluateur, des indicateurs de suivi et de mentions de délais.

### Exemple

Vous êtes en train de lire des pages qui ont fait l'objet d'un projet, le PIAF.

Elles ont été produites par un groupe de rédacteurs et révisées par un comité de relecture qui a en quelque sorte joué le rôle de partenaire évaluateur.

L'un des pays partenaires du projet a également la tâche de faire évaluer ces leçons par des groupes d'étudiants.

## D. 4.4. La présentation synthétique du projet

Cette présentation synthétique consiste à reprendre, en une page maximum, les points forts de la présentation du projet, en particulier l'objectif, et la méthodologie retenue pour y parvenir. D'autres éléments ont leur importance dans cette synthèse, notamment les retombées du projet. C'est parfois un élément exigé dans certains dossiers de présentation de projet.

Cet exercice délicat présente deux intérêts :

- certains partenaires commenceront par lire cette page qui, débarrassée de tous les éléments techniques et matériels fastidieux pour un non-initié, permet cependant d'avoir une vue globale du projet ;
- en ce qui vous concerne, elle vous permettra de clarifier votre pensée, et de contrôler que vous avez la maîtrise du dossier.

La place de cette présentation synthétique peut varier :

- dans certains dossiers, elle figurera en annexe,
- dans d'autres, elle arrivera en tête du document.

Dans ce dernier cas, il est plus facile de juger si sa lecture apporte un éclairage complet du projet, tout en donnant l'envie d'aller plus loin !

## 5. Récapitulation

Ce court chapitre doit vous permettre de faire le point sur tous les éléments qui vous ont été présentés dans cette section, autour de deux points :

- l'avant-projet ou rappel des démarches préalables,
- la composition du dossier.

### A. 5.1. Les démarches préalables

Avant de lancer quoi que ce soit, respectez les étapes suivantes ou, du moins, vérifiez que vous êtes en possession des informations correspondantes.

Ces étapes suivent un ordre logique :

<b>ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC</b>	L'établissement du diagnostic permet de dégager des priorités d'action et de mettre en œuvre des solutions par le biais d'un partenariat.
<b>S'INFORMER SUR LE CONTEXTE</b>	Le projet se définira en fonction du diagnostic établi, mais aussi d'un possible contexte favorable : comment inscrire un projet dans une dynamique large.
<b>DÉFINIR LE PROJET</b>	Il s'agit de le définir pour vous : que souhaitez-vous ? pour répondre à quel besoin ? quel est le contexte ? comment y arriver ? avec quels moyens ?
<b>PRÉPARER L'ÉTUDE PRÉALABLE</b>	Celle-ci permet de voir si le projet est vraiment réalisable. Il faut rassembler tous les éléments utiles à la définition concrète du projet et à la matérialisation de sa mise en œuvre. C'est aussi lors de cette étape qu'on choisira tous les responsables amenés à prendre part au projet et qu'on définira les responsabilités de chacun.
<b>CHERCHER LE PARTENAIRE</b>	Le choix du partenaire est déterminant dans la présentation du projet : il faut donc voir quel est celui qui est susceptible de répondre le mieux aux exigences de réussite du projet. La démarche d'information sur le partenaire est constante dans cette phase : on s'informer pour trouver le bon partenaire, mais une fois qu'il est déterminé, on cherchera à mieux le connaître.
<b>MONTER LE DOSSIER</b>	Une fois tous les éléments rassemblés, on peut travailler sur la présentation du dossier (voir tableau suivant).
<b>ÉVALUER LA PRÉSENTATION DU PROJET</b>	Prévoyez le cas échéant une réunion avec tous les participants de votre équipe pour vérifier la cohérence de la présentation.

## B. 5.2. La présentation du projet

Ce tableau de synthèse des différents éléments à utiliser dans la présentation d'un projet ne vous concerne que si vous n'avez pas un dossier à remplir. Dans le cas contraire, conformez-vous aux instructions et fournissez uniquement les éléments qui vous sont demandés.

Si vous devez organiser votre présentation sans support, le tableau vous aidera à faire le point et à déterminer les éléments qui devront impérativement figurer dans le dossier de

présentation. L'ordre proposé pour les différentes rubriques est indicatif, quoique logique.

RUBRIQUES	CONTENU	LES PETITS CONSEILS
<b>Présentation</b>	Il s'agit de vous présenter vous ou votre service. C'est un élément incontournable.	Essayez de structurer la présentation en quelques petits paragraphes, en insistant sur les points qui vous paraissent les plus importants, pour paraître plus dynamique. Ne faites pas un roman fleuve.
<b>Description du projet</b>	<b>Titre ou intitulé</b>	
	<b>Partenaires du projet</b> (vous y compris)	Contentez-vous pour l'instant d'une présentation sommaire (titre, adresse, etc). Vous reviendrez sur cet élément de manière plus précise plus avant dans le document.
	<b>Cadre géographique</b> : élément facultatif. Mais il peut aussi concerner des projets à caractère national (dans le cadre de plusieurs régions par exemple).	
	<b>Objectif général</b> <b>Objectifs spécifiques</b>	Mettez-les en valeur dans la présentation. Avec le titre, c'est un élément fondamental de la présentation. Ils peuvent par exemple être traités sur une page à part.
	<b>Rappel du contexte (indispensable) et des actions passées</b> (facultatif).	Ne soyez pas trop long, encore une fois. Privilégiez les éléments les plus importants. Concernant les actions passées, rappelez les plus récentes, ou les plus significatives pour la conduite du projet.
	<b>Activités</b> : c'est la description des actions prévues pour permettre d'atteindre les objectifs.	Deux possibilités de présentation : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'ordre chronologique des activités (s'il existe un enchaînement logique)</li> <li>• l'ordre d'importance, si les activités sont</li> </ul>

		menées en parallèle. Indiquez l'ordre choisi et pourquoi.
	<b>Les résultats attendus et les bénéficiaires directs.</b>	Dans cette rubrique également, un ordre de présentation est souhaitable. Le cas échéant, vous pouvez présenter les activités et les résultats correspondants dans un tableau.
<b>Les modalités de mise en œuvre</b>	<b>L'équipe responsable du projet</b> : c'est le moment de présenter ceux qui, dans votre service, seront les interlocuteurs des partenaires choisis, et de préciser qui fait quoi.	N'oubliez pas de mentionner : grade, fonction, responsabilité, et coordonnées. Le cas échéant, l'expérience et le savoir faire, justifiant le choix de tel ou tel collaborateur, peut être évoqué. Mais il ne s'agit pas de faire des véritables CV !
	<b>Les partenaires</b> : ils sont à nouveau mentionnés pour évoquer cette fois leur part de responsabilité dans les modalités de mise en œuvre du projet.	Ne répétez pas les informations livrées ci-dessus.
	<b>Financement</b>	Un tableau présentant les financements ou cofinancements peut être bienvenu : c'est plus clair. On y mentionne les bailleurs de fonds, leur participation respective, la nature des frais engagés, et le cas échéant, le calendrier d'engagement des fonds.
	<b>Calendrier</b> : c'est le déroulement du projet dans le temps. Si le projet comporte plusieurs phases, il faut donner la durée estimée de chacune, avec des bornes chronologiques. Si le projet est composé de plusieurs activités, indiquez la date prévue	Cet élément peut aussi figurer dans le tableau présentant les activités et les résultats attendus (voir ci-dessus).

	pour chacune.	
	<b>Risques possibles</b> : cet élément est facultatif. Mais si vous estimez qu'il y a des risques d'échec du projet, ne les passez pas sous silence !	
<b>Suivi du projet</b>	<b>Responsables</b> : ils sont parfois différents de ceux qui ont participé à la mise en œuvre du projet.	Mentionnez précisément leur nom et coordonnées.
	<b>Étapes</b> : facultatif.	
	<b>Évaluation</b> : les indicateurs choisis, les partenaires évaluateurs, le temps estimé pour la période d'évaluation.	
<b>Présentation synthétique du projet</b>	En une page maximum, reprise des temps forts de la présentation.	Cette présentation peut figurer soit en tête de dossier, soit en annexe.
<b>Annexes</b>	Tous les documents dont vous estimez qu'ils vont éclaircir le concept du projet, ou qui permettront de mieux vous présenter.	N'oubliez pas d'y faire référence dans la présentation, aux endroits pertinents. Au besoin, numérotez-les. Présentez-les dans un dossier à part.

### C. 5.3. Un peu de vocabulaire

#### Voici quelques termes spécialisés que vous pouvez rencontrer ou utiliser lors du montage du projet :

bailleurs de fonds ☺  
 cahier des charges ☺  
 co-financement ☺  
 contrat ☺  
 critères d'éligibilité ☺  
 cycle du projet ☺  
 devis ☺  
 faisabilité ☺  
 indicateurs ☺  
 label ☺  
 maître d'œuvre ☺  
 marché public ☺  
 objectifs généraux ☺  
 objectifs spécifiques ☺

opérateur 

plan de financement 

porteur de projet 

subvention 

## 6. Évaluation des connaissances

**Avez-vous bien compris tout ce qui vient de vous être enseigné ?**

**Si vous voulez le vérifier, faites les exercices proposés ci-dessous.**

**Si vous ne savez pas répondre, ne regardez pas trop vite le corrigé, travaillez à nouveau la (les) section(s) précédente(s) où vous découvrirez les solutions.**

**Bien-sûr, si vous n'y arrivez vraiment pas, vous pouvez consulter les réponses. Ne les lisez pas avec précipitation mais avec une grande attention et surtout essayez de comprendre.**

**À vous de jouer...**

### Exercice 1

*Vous projetez de mettre sur pied un partenariat. Dans quel ordre devez-vous effectuer les étapes suivantes ?*

1. Chercher le(s) partenaire(s)
2. S'informer sur le contexte
3. Définir le projet
4. Établir un diagnostic
5. Préparer l'étude préalable
6. Monter le dossier
7. Évaluer la présentation du projet

Réponse : \_\_\_\_\_

### Exercice 2

*Ce sera prochainement l'anniversaire de votre ville et vous désirez faire une exposition de documents d'archives de valeur historique. Pour ce faire, vous voulez présenter au gouvernement municipal une demande de financement pour mener à bien le projet. Cochez les propositions qui vous semblent exactes.*

- 
- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | L'explication de votre (vos) objectif(s) doit contenir une description la plus détaillée possible et une évaluation précise des bénéfices attendus.   |
| <input type="checkbox"/> | Votre service a organisé, il y a deux ans, une exposition sur l'inauguration d'un important monument local. Devez-vous le mentionner dans votre demande ?   |
| <input type="checkbox"/> | Vous ne devez pas traiter des résultats attendus dans votre demande car, s'ils sont différents de vos objectifs, vous vous retrouverez dans une situation compromettante envers le gouvernement municipal qui vous a financé. |
| <input type="checkbox"/> | L'important est d'expliquer au responsable municipal les objectifs et les avantages de votre projet d'exposition. Vous n'êtes pas tenu d'inclure un calendrier à votre demande : il se trouvera dans un rapport subséquent.   |
| <input type="checkbox"/> | Vous devez choisir les membres de l'équipe qui vous aidera à préparer l'exposition avant même de connaître la décision de la municipalité d'accepter ou de refuser le projet.   |
| <input type="checkbox"/> | Vous devez obligatoirement inclure une section concernant les risques potentiels dont le projet pourrait souffrir.  |
-

# Glossaire

## Bailleurs de fonds

Partenaires (États, institutions, organismes, associations, etc.) qui, dans le cadre d'un projet ou d'un programme, consentent des prêts, ou donnent de l'argent, pour un objectif déterminé. Il peut y avoir pour un projet donné un ou plusieurs bailleurs de fonds.

## Cahier des charges

Document qui décrit les caractéristiques d'un projet avec, pour chacune des phases ou des réalisations, les obligations des parties contractantes. Dans la mesure du possible, les partenaires du projet doivent obéir à ce cahier des charges et en respecter les termes.

## Co-financement

On parle de co-financement lorsque toutes ou plusieurs des parties concernées par la réalisation d'un projet apportent leur quote-part financière, ou lorsque plusieurs bailleurs de fonds se partagent le financement du projet.

## Contrat

Document officiel, parfois à caractère juridique, généralement signé par les parties concernées, par lequel celles-ci s'engagent les unes envers les autres à faire ou à éviter de faire quelque chose.

## Critères d'éligibilité

Caractères ou principes sur lesquels on se fonde pour déterminer si un projet peut être retenu ou pas. Ces critères varient en fonction de la nature des programmes, des exigences des partenaires, des objectifs et des priorités, etc.

## Cycle du projet

Différentes étapes selon lesquelles se développe un projet, de la conception de l'idée à la réalisation, en passant par l'étude de faisabilité.

## Devis

Description détaillée des travaux à effectuer accompagnée de l'estimation des prix.

## Faisabilité

Caractère de ce qui est réalisable selon des conditions techniques, matérielles, ou financières définies, dans des délais déterminés. La faisabilité d'un projet fait généralement l'objet d'une étude préalable, parfois obligatoire.

## Indicateurs

Dans le contexte particulier de la mise en oeuvre d'un projet, ce sont des critères, des chiffres, qui permettent d'en mesurer l'impact, le degré de réalisation.

### **Label**

Marque, critère de reconnaissance, de garantie, apposés sur un projet, en certifiant la qualité, et en approuvant les conditions de réalisation. Une organisation, par exemple l'Union européenne, peut apposer son label sur un projet, sans y participer directement. C'est un peu comme une sorte de parrainage.

### **Maître d'oeuvre**

État, institution, organisation, entreprise, etc. qui est responsable de l'organisation et de la réalisation du projet, qui le dirige après en avoir déterminé les caractéristiques, les modalités de mise en œuvre, le calendrier, etc. (à discuter pour différencier de la notion de maître d'ouvrage, si nous voulons utiliser les deux concepts.)

### **Marché public**

C'est un contrat par lequel un entrepreneur s'engage à fournir une prestation ou des services à une administration moyennant un paiement convenu. En principe, la passation de marchés publics a lieu par adjudication, ou par appel d'offres.

### **Objectifs généraux**

Se définissent par rapport à des principes, des idées qu'on souhaite développer grâce à ce projet.

### **Objectifs spécifiques**

Correspondent à la réalisation d'actions concrètes, dont la réalisation d'ensemble permettra de tendre vers les objectifs généraux.

### **Opérateur**

Personne, association, institution, entreprise qui met en place une opération généralement financière, pour le compte de quelqu'un d'autre.

### **Plan de financement**

Document qui fixe la manière dont les fonds affectés à la réalisation d'un projet vont être utilisés, leur répartition par action, selon le calendrier de mise en œuvre du projet et, souvent, la quote-part apportée par chacun des partenaires.

### **Porteur de projet**

C'est vous. Celui qui présente le projet et est généralement chargé de sa coordination.

### **Subvention**

C'est une aide financière non remboursable (par opposition à un prêt), qui est versée par une personne publique à une personne privée pour favoriser une activité d'intérêt général à laquelle elle se livre.

# Bibliographie

[!]

Ce module a été essentiellement conçu à partir de l'expérience de ses rédacteurs.

**[Association des archivistes italiens.]**

Association des archivistes italiens. *Actes de la VIème conférence européenne des archives*, n°2/2001, 9ème année, 240 p. voir "Intégration et coopération: accès aux archives et communication", p. 91-167 et "La formation des archivistes: entre tradition et modernité", p. 170-226.

**[Ministère des Affaires étrangères]**

Ministère des Affaires étrangères. *Les archives au service de la culture, de la recherche, de la bonne gouvernance et de la démocratie*. Paris, 2001, 25 p.