

ASSOCIATION MARCEL HICTER POUR LA DEMOCRATIE CULTURELLE - FMH

Management stratégique et projets interculturels

Approche stratégique de développement des organisations non-gouvernementales

Par Milena Dragicevic-Sesic, collaboratrice du Diplôme Européen de l'Association Marcel Hicter

Management stratégique et projets interculturels

Approche stratégique de développement des organisations non-gouvernementales

Par Milena Dragicevic-Sesic, collaboratrice du Diplôme Européen de l'Association Marcel Hicter

L'introduction du management dans le travail des organisations non gouvernementales culturelles, est nécessaire, de nos jours, pour assurer une reconnaissance publique, une continuité, une activité économique et effective, dans le domaine culturel mais aussi étendue à tout le secteur de la société civile.

C'est pourquoi les activistes du secteur indépendant (non gouvernemental) doivent acquérir les connaissances nécessaires pour améliorer la planification stratégique, le positionnement médiatique, la médiation et l'animation socioculturelle.

Pour la création de stratégies sur du long terme, il est nécessaire d'effectuer des recherches sur le milieu, les problèmes et les besoins des communautés sociales, pour éviter toute faiblesse de programmes, mais aussi pour choisir des partenaires adéquats et complémentaires. De plus, il semble essentiel d'enquêter sur les tendances du développement culturel, les programmes internationaux, les initiatives et les idées, pour pouvoir intégrer, grâce aux projets, des processus et coopérations régionales plus larges.

La planification stratégique d'une organisation non-gouvernementale doit répondre aux questions suivantes:

- Quelle va être l'orientation de notre programme (profil, identité)
- Quels vont être les programmes, les actions et les activités que nous pouvons réaliser avec nos ressources
- A qui sont destinés les programmes et quels besoins rencontrent-ils
- Quelles relations vont être instaurées avec les autres secteurs et qu'attendons-nous d'eux

Dans la planification stratégique, les éléments clés sont la vision, la mission, les objectifs, les programmes, les activités, les critères et les méthodes d'évaluation.

VISION: Elle est l'affirmation des valeurs, des aspirations d'une association culturelle, et qui fait ressortir à la longue, les objectifs souhaités et à atteindre.

MISSION: C'est la définition du but premier d'une organisation qui change très rarement. La mission représente le fondement sur lequel se basent les objectifs et les devoirs de l'association.

La notion de "mission" pour les organisations non gouvernementales doit contenir:

1. Les idées centrales de la philosophie de l'organisation, présentées dans une phrase ou un court paragraphe.
2. Elle doit être simple et claire.
3. Elle doit être source de motivation et d'inspiration, tant pour les activistes que pour le public.

La mission permet l'expression d'une cohérence interne au sein de l'organisation mais aussi la reconnaissance de cette dernière par son environnement.

OBJECTIFS: Les objectifs établissent un cadre à l'intérieur duquel sont prises les décisions concernant le programme et les activités. Les objectifs doivent être précis et adaptés. Ils permettent de mesurer et d'évaluer les actions entreprises.

La conception du développement et du plan stratégique doivent être prises comme des références dans la gestion d'une ONG, et particulièrement dans le processus de prise de décision, car la politique de programmation des activités culturelles impacte les actions entreprises. Les méthodes de travail, la programmation doivent être en accord avec les stratégies de l'organisation.

Le plan stratégique doit refléter:

- Les rapports entre la culture et la création artistique.
- Les rapports avec la communauté locale et ses besoins.
- Les rapports avec les participants et les participants potentiels au programme de l'organisation.
- Les relations avec les autorités (administrations locales, régionales et nationales).
- Les relations entre l'organisation et ses collaborateurs: les autres organisations, les institutions culturelles, les associations artistiques et les médias.

Lors de l'élaboration du plan stratégique, certaines pratiques d'analyse stratégique sont recommandées. Ces pratiques ont d'ordinaire comme objectif de définir la place de l'organisation dans son entourage et d'aider à développer une stratégie d'endurance. La méthode d'analyse stratégique la plus connue reste l'analyse SWOT.

Le mot SWOT est l'abréviation de quatre mots anglais: Strength – force, Weakness – faiblesses, Opportunities – opportunités, Threats – menaces.

Pour définir les forces et faiblesses internes de l'organisation, tout comme les opportunités et les menaces qui proviennent de son entourage, en plus de l'évaluation du travail et du programme de l'organisation, ainsi que les raisons et la légitimité de ses activités, l'analyse s'efforce de donner des réponses aux questions qui représentent les aspects concrets de l'organisation non gouvernementale pour une période donnée et dans un milieu bien déterminé.

Parallèlement, il est nécessaire de définir tous les facteurs internes et externes, aussi bien objectifs que

subjectifs, qui vont être soumis à l'analyse.

Facteurs externes:

- L'environnement culturel traditionnel (l'opinion publique, le niveau culturel de la majorité de la population, les modèles culturels et les styles de vie des habitants...);
- L'offre culturelle, les programmes des organisations non gouvernementales;
- Le fonctionnement et la réputation du secteur tertiaire entier;
- L'identité de la ville et les ressources de la communauté locale: les ressources naturelles et locales, les ressources économiques, les médias, le réseau éducatif, les moyens financiers, etc.

Les facteurs internes sont:

- Le potentiel technique (le matériel informatique, de production audio-visuelle, etc.);
- Le potentiel financier;
- Les possibilités d'espace (la localisation du siège de l'organisation non gouvernementale, son importance, sa position au niveau de la ville).

Les facteurs subjectifs internes sont:

- Le personnel cadre existant – ses compétences, connaissances et capacités;
- Les relations inter-personnelles, les moyens de communication et leur fonctionnement;
- Les positions, valeurs et opinions des activistes.

Le plan stratégique doit tenir compte de la totalité des problèmes et des relations à l'intérieur de la communauté sociale: du système gouvernemental public (parlement local et national), du système éducatif, qui reste le moyen de base pour instaurer les besoins culturels, et amener à la compréhension et à la perception interculturelle, jusqu'au système de médias de masse comme moyen puissant pour transmettre des messages.

Tous les activistes de l'organisation non gouvernementale doivent participer à son élaboration, car il doit représenter les valeurs et les tendances, tout comme les réelles capacités et possibilités de toute l'organisation.

Il est également un élément clé qui permet de réaliser ce qu'il mentionne, parce que tous se sentiront concernés par son implantation.

Le plan stratégique doit indiquer clairement les actions clés pour le développement (capacity building) de l'organisation elle-même (la maîtrise des techniques de collecte de fonds, administration – gestion par la direction, délégation des responsabilités, etc.) tout comme les actions clés des acteurs du programme (mise en réseau, partenariats, programmes éducatifs, développement des programmes commerciaux et des services, etc.). Il est nécessaire de mettre l'accent sur l'instauration d'une logique de projet, sur le développement et la composition des activités interculturelles et sur un dialogue qui sera le plus participatif possible, ce qui consiste à intégrer un grand nombre d'individus appartenant à différents groupes sociaux.

Conceptualisation et composition des projets

Management de projet

Concevoir un projet, c'est élaborer l'idée d'un processus, qui va nous conduire à un résultat précis.

Quelles sont les caractéristiques de base communes à tous les projets, quelle que soit leur essence conceptuelle ?

Tous sont orientés vers la réalisation d'un but précis, ce qui oblige à hiérarchiser les objectifs et les tâches à accomplir.

1. Le projet est un système – les actions successives à mener sont toutes liées à l'identité globale de l'organisation, mais à un moment, le projet peut représenter une trop grosse charge pour l'organisation, si son ampleur et son importance se mettent à dépasser ses possibilités.

2. La durée est déterminée – le début et la fin sont bien délimités (sur l'histogramme de Gant, il faut préciser le début et la fin de toutes les activités prévues et leur ordre logique).

3. Chaque projet se déroule à un moment précis et particulier: l'organisation avec son environnement en proie à des changements perpétuels, ne permettra à un projet de se modifier sans apporter de solutions qui répondent aux nouvelles situations. Il n'existe aucun type de projet qui peut être reproduit d'année en année, ou transposé d'un milieu à un autre.

4. Chaque projet comprend aussi bien un processus qu'un résultat et souvent le processus en lui-même est à la fois objectif et résultat. Particulièrement lorsqu'il est question de dialogue interculturel, le processus de déroulement du projet peut être plus important que la présentation publique des résultats sous forme de livre ou d'exposition.

5. Le projet d'une organisation non gouvernementale souligne plus l'importance effective du management que l'insistance sur l'efficacité, alors que celle-ci reste primordiale dans l'industrie culturelle.

Le cycle de vie du projet.

Etapes	Mais en pratique, parfois...
I. Conception	Enthousiasme
II. Planification	Attentes
III. Réalisation	Déception, puis panique avant de réaliser
IV. Contrôle	Retrouver "le coupable"
V. Evaluation	Lancer des fleurs à certains, des pots à d'autres...
VI. Phase finale	Egards envers ceux qui n'ont pas participé

Il n'existe aucune théorie pouvant nous apprendre comment concevoir un projet et en devenir l'auteur. Cependant, le management de projet nous apprend comment diriger un projet, quel qu'en soit le créateur, ce qui permet d'aider les groupes d'opérateurs à réaliser leurs idées.

Rendre l'idée de départ opérationnelle demeure le territoire de base du management de projet.

Durant la phase opérationnelle, il est nécessaire de définir: la mission (l'idée du projet), les objectifs primordiaux, mais aussi les objectifs à long terme, qui permettront la mise en place de nouveaux projets dans le futur.

Cette phase comporte plusieurs sous phases:

1. Identification du problème.
2. Définition des objectifs du projet.
3. Evaluation de ses possibilités.
4. Définition des tâches à réaliser. Si le projet est complexe, cette phase comportera encore plusieurs sous phases.
5. Etablissement des procédés méthodologiques.
6. Développement de phases d'essai ou expérimentales (action pilote).
7. Consolidation définitive du projet.

La planification du projet comprend une étude détaillée du cadre institutionnel du projet (statut juridique, relations avec les institutions impliquées), le choix des options stratégiques et la méthode de réalisation du projet. Tous les moyens disponibles sont définis (cadres, finances, espace, temps). Ensuite, les obstacles probables et les différentes manières de les dépasser sont également à inventorier.

La planification du projet, comme nous l'avons déjà dit, peut être effectuée selon la méthodologie de planification stratégique, ou une méthode de planification temporelle, de telle manière que les cadres, les besoins matériels, le budget et la collecte de fonds soient planifiés en harmonie avec le plan de réalisation de l'activité.

Pour accéder à sa réalisation, il est indispensable de se procurer des moyens financiers – d'où la nécessité de faire un projet de collecte de fonds.

Dans ce but, le coordinateur du projet accomplit plusieurs démarches (auprès du ministère de la culture, de la direction culturelle de la ville, de fondations, etc).

La réalisation du projet implique un travail d'équipe des plus intenses, et elle représente véritablement la période la plus stressante de la vie du coordinateur du projet. Elle sous-entend parallèlement un certain contrôle, surtout dans sa phase finale (pendant le déroulement d'un festival, les jours précédant ou suivant une exposition, etc.) par l'organisation de rendez-vous quotidiens avec toute l'équipe. C'est également un des moyens de contrôle permanent du processus de réalisation.

La clôture du projet par une présentation publique, ne signifie pas l'arrêt du travail sur le projet. Il est alors impératif de passer à l'étape suivante: l'évaluation du projet.

Evaluation d'un projet interculturel

Les objectifs de l'évaluation consistent à estimer, de manière systématique et objective, autant que possible, la pertinence du projet pour la vie culturelle et artistique et pour le dialogue interethnique du milieu dans lequel il a été lancé, puis réalisé.

L'efficacité du projet sera étudiée dans les moindres détails par rapport à ses objectifs, surtout par rapport à son influence sur les groupes visés.

L'évaluation socioculturelle et artistico culturelle du projet, concerne principalement la qualité du programme et son efficacité, puis l'efficacité du management et le respect du budget.

Dans l'évaluation de la qualité du programme, il faut notamment tenir compte de:

- a) L'influence sur la qualité du dialogue:
 - les effets sur les principaux groupes visés,
 - les effets sur les groupes secondaires, analyse des échos médiatiques et des relations publiques;
- b) La qualité culturelle et artistique du programme;
- c) La quantité et l'équilibre des programmes par rapport à ce qui était planifié;
- d) La réalisation des objectifs spécifiques du projet.

L'évaluation du management de projet se rapporte à:

- > la planification
- l'efficacité temporelle;
- > l'équilibre financier (cost-effectiveness);
- > la diversité des ressources financières;
- > la sécurité des ressources;
- > le travail d'équipe (qualité du travail d'équipe; distribution adéquate des rôles et des tâches; satisfaction au travail; contribution des membres de l'équipe).

En ce sens, l'évaluation est l'analyse critique, systématique et objective, du degré de réalisation des objectifs poursuivis par l'organisation pour le projet, son efficacité ainsi que les qualités globales de son management.