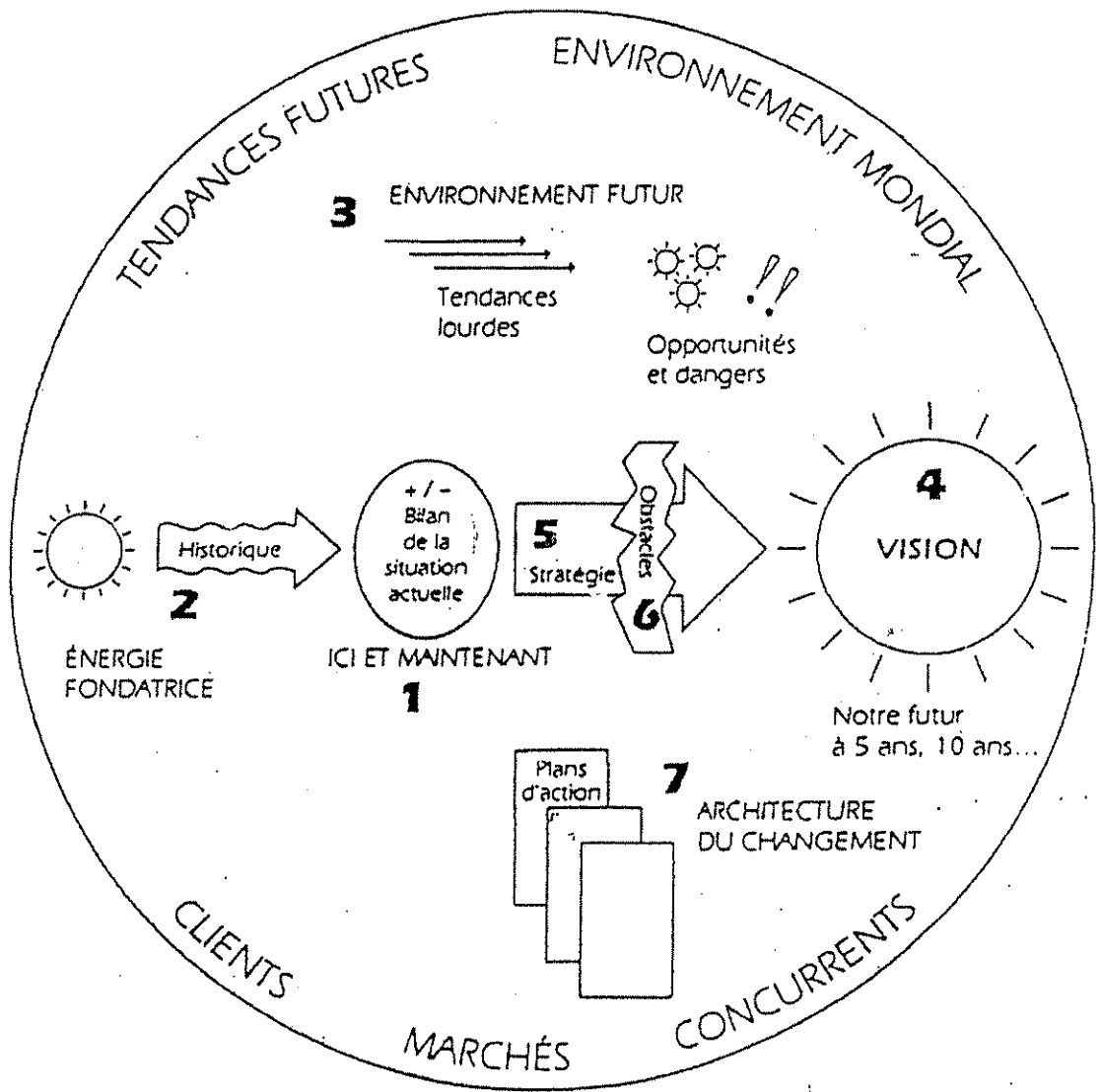


Centre pour la Formation et l'Intervention psychosociologique
153 Avenue Louis Gribaumont
1200 Bruxelles

Développer une vision stratégique
et définir des objectifs stratégiques
pour mon institution et pour mon service

Jean Maertens
Juin 2008



Source : Séminaire *The Art of Visioning* de Michael Doyle, président de Michael Doyle Associates ©.

Regarder le futur pour construire le présent, telle est la base du développement d'une vision stratégique de son organisation.

La démarche s'articule autour de l'élaboration de ce que l'on peut appeler « un projet stratégique ».

1. Un projet stratégique, c'est quoi ?

Un projet comprend :

- Un enracinement dans l'histoire de l'organisation et son environnement
- Un objectif ambitieux à trois, à cinq, à huit ans ou plus, un défi collectif, un grand dessein
- Un code de valeurs
- Des scénarios pour réaliser l'objectif principal
- Un plan à moyen terme (PMT) et un plan d'actions
- Des dimensions économiques, sociales, culturelles et/ou pédagogiques
- Une intention de communiquer et d'évaluer.

1.1. Un projet, c'est une démarche de changement

- c.à.d. un processus collectif d'apprentissage
= un instrument de choix pour une volonté stratégique
= un outil de travail et de mobilisation
= une mise en perspective d'un certain nombre d'éléments qui existaient déjà
= un objet de négociations et de contractualisation

Trois obstacles majeurs à la démarche de projets :

- = la difficulté d'anticiper une situation future
- = la difficulté de modifier les représentations individuelles et collective, ainsi que la culture interne de l'établissement
- = la difficulté d'accepter des déséquilibres transitoires et de fournir les efforts d'adaptation

1.2. Un projet, c'est un rapport au temps

-> c'est sur la durée que l'on peut juger et évaluer un projet.

Trois obstacles majeurs à la démarche de projets :

- = savoir résister au passage trop rapide à l'action, prendre le temps de l'initialisation
- = prendre le temps suffisant pour l'élaboration
- = tenir la durée

1.3. Un projet, c'est un moyen pour développer la motivation

1.4. Un projet nécessite un état des lieux

- > du fonctionnement global de l'établissement
- > des règles internes de fonctionnement
- > des ressources (humaines, matérielles et immatérielles) et leur utilisation
- > des circuits d'information
- > de l'environnement

1.5. Un projet touche à l'identité de l'établissement

- > une interrogation sur ce qu'il est, sur ce qu'il voudrait être, sur l'écart entre les deux et sur la façon de diminuer les écarts
- > l'image externe et l'image interne

1.6. Un projet modifie la vie au sein de l'établissement

1.7. Un projet, c'est un type de rapport aux moyens

- > la recherche de sources de financement

1.8. Un projet exige d'être formalisé

- = passage par un écrit collectif
- = une forme de validation
- = une mémoire

1.9. Un projet exige d'être piloté et évalué

- = le pilotage au quotidien
- = l'évaluation

1.10. Un projet exige une implication des acteurs

- = une démarche participative

2. La mise en œuvre d'un projet stratégique

La démarche « projet » s'articule autour de deux temps : l'amont et l'aval.

2.1. L'amont du projet

2.1.1. L'émergence du projet

Fiche technique n°1 : Questions à traiter

2.1.2. Le diagnostic stratégique

Objectif : Faire émerger les objectifs, ceux sur base desquels les acteurs peuvent trouver une vision mobilisatrice, une énergie et une source d'intuition pour les choix stratégiques.

Le diagnostic stratégique devra

1. Identifier les finalités de l'organisation
2. Définir les métiers de mon organisation
3. Analyser l'environnement en termes d'opportunités et de menaces
4. Analyser l'organisation elle-même en termes de forces et de faiblesses

2.1.2.1. Les finalités de l'organisation

Parler de finalités, c'est faire référence à la mission de l'organisation. C'est répondre aux questions du type : "Que sommes-nous ?", "que voulons-nous ?", "qu'aimons-nous faire ?".

"La mission est la fonction de base de l'organisation dans la société, la raison d'être aux yeux du monde dans son ensemble" (Pierre Candau, 1990).

La définition de la mission est une démarche préalable indispensable à la formulation des objectifs de l'organisation.

Dans une entreprise à but lucratif, les préoccupations que nous rencontrerons à ce niveau sont celles des actionnaires sur l'avenir de l'entreprise, les profits, les risques.

Dans une organisation non marchande, la mission peut avoir un rôle mobilisateur important, assurer une audience, une image de marque par l'expression des valeurs qu'elle véhicule.

Cependant, dans bons nombres d'associations, on constate que la mission devient opaque avec l'âge. Les valeurs et les finalités qui avaient prévalu à la création de l'organisation ont disparu. L'organisation doit alors redéfinir son identité, les valeurs qui la fondent, afin de porter un projet stratégique cohérent et partagé.

2.1.2.2. La définition du ou des métiers de l'organisation

« La relation entre métier et stratégie est éminemment dialectique. D'un côté, le métier contribue à déterminer la stratégie de l'organisation : c'est ce qui lui donne sa dimension stratégique. De l'autre, il a besoin de déterminants stratégiques puissants pour être lui-même correctement défini. » (Anis Bouayad, 2000)

La réflexion sur le métier s'articule autour de 3 axes :

- les savoir-faire
- les clients
- les besoins des clients.

2.1.2.3. L'analyse de l'environnement

Cette analyse s'effectue en trois temps.

1. L'environnement en général

L'analyse porte sur les facteurs susceptibles d'affecter l'organisation dans son évolution. Ils peuvent être d'ordre économique, technique, socioculturel, social ou politique.

Les principaux domaines et éléments d'évolution de l'environnement pour une organisation non marchande peuvent se retrouver dans les variables qui suivent.

Principaux domaines et éléments d'évolution de l'environnement

- Facteurs économiques
 - Taux de chômage
 - Taux d'inflation
 - Coût des matières premières
 - Démographie
 - Structure des revenus
- Facteurs technologiques
 - Processus de fabrication
 - Nouveaux modes opératoires
 - Nouvelles méthodes
 - Nouveaux outillages
 - Capacité de traitement des données
- Facteurs socioculturels
 - Changements de mode de vie
 - Attitudes à l'égard d'options écologiques
 - Changements dans le niveau d'éducation
- Facteurs sociaux
 - Législation du travail
 - Conditions de travail
 - Attentes dans le domaine du droit à l'emploi
 - Disponibilité et qualification de la main d'oeuvre
- Facteurs politiques
 - Attitude des pouvoirs publics
 - Contrôle des prix
 - Politiques de financement
 - Politiques de développement régional

Les tendances de l'environnement ainsi dégagées permettront d'orienter les choix stratégiques.

2. Le réseau relationnel

L'analyse consiste à déterminer les différents acteurs en relation réelle ou potentielle avec l'organisation. Chaque relation doit être analysée et classée en fonction de son degré d'importance par rapport aux enjeux stratégiques de l'organisation.

L'organisation doit pouvoir réaliser une cartographie de son réseau relationnel et déterminer les acteurs pertinents avec lesquels il conviendrait d'établir un certain nombre d'objectifs de relations publiques ou institutionnelles.

3. L'analyse de la concurrence

Cette analyse consiste à identifier l'univers concurrentiel dans lequel se situe l'organisation, c'est-à-dire les organismes dont l'activité risque de faire concurrence à la nôtre.

Identifier le concurrent signifie déceler ses points forts et ses points faibles et par conséquent mettre en évidence les facteurs clés de succès de notre propre organisation.

2.1.2.4. L'analyse interne

Une organisation ne pourra mettre en oeuvre ses choix stratégiques que si la structure, l'organisation et les ressources humaines dont elle dispose le permettent.

C'est l'objet de l'analyse interne. Elle consiste à identifier les points forts et les points faibles de l'organisation. Elle concerne tous les aspects de l'organisation : techniques, financiers, humains, relationnels, commerciaux, etc.

Il s'agit de mettre en place un audit permanent nous renseignant sur les forces et les faiblesses de l'organisation.

Fiche technique n°2 : Analyse forces/faiblesses – opportunités/menaces

Fiche technique n°3 : Identifier les appuis

Fiche technique n°4 : Définir le ou les métiers de mon organisation

2.1.3. Réflexion stratégique et visioning

La réflexion stratégique doit permettre de donner une image de la stratégie. La vision stratégique doit être simple, précise et comprise par l'ensemble des acteurs du projet. Elle permettra la traduction de la stratégie en objectifs, moyens et plans d'action.

La vision stratégique sera :

concrète (pour être tangible et acceptable par tous les acteurs)

ambitieuse (pour être motivante, pérenniser et favoriser le développement)

réaliste (pour déboucher)

acceptée (pour fédérer et motiver les acteurs)

Fiche technique n°5 : le visioning

La définition des objectifs doit pouvoir déboucher sur un plan d'action.

Fiche technique n°6 : La définition des objectifs

2.2. La formulation du projet et son plan de réalisation

2.2.1. Les choix définitifs

Le choix d'un projet stratégique va dépendre de son champ de tension.

Fiche technique n°7 : Les critères de choix

2.2.2. La finalisation du plan d'action

Une fois qu'une orientation stratégique a été choisie, il vous faut établir un plan d'action détaillé qui sera votre tableau de bord durant la phase de réalisation. Ce plan d'action doit contenir (par étape du projet), un timing, les acteurs concernés, les moyens à mettre en œuvre, le résultat à atteindre à chaque étape.

Fiche technique n°8 : Finaliser le plan d'action

2.2.3. Les actions et dispositifs à mettre en place

Une fois le plan d'action finalisé et adopté, l'étape suivante consiste à le mettre en place, c'est-à-dire organiser le dispositif nécessaire (ressources, planning, budget) en fonction des objectifs définis dans le plan d'action.

- Analyser et confirmer les objectifs
- Constituer l'équipe projet
- Définir la démarche
- Elaborer le planning du projet
- Evaluer les charges du projet
- Organiser le dispositif de pilotage
- Rédiger la note de cadrage
- Organiser la réunion de lancement

2.2.4. La définition des missions, l'organisation et le pilotage

Tout au long du projet, le chef de projet réalise un certain nombre d'activités de pilotage en parallèle de travaux techniques de son domaine de compétences habituel.

- Organiser les séances de travail
- Suivre l'état d'avancement des travaux et le planning de réalisation
- Assurer le reporting vers les instances de décision
- Animer le dispositif de communication

Quelques conseils :

- Appliquer le plan d'action

- Impliquer les acteurs concernés
- Informer les personnes touchées
- Tenir compte des résistances

Le choix de l'équipe de travail et sa dynamique sont tout aussi importants que le contenu lui-même.

2.2.5. L'évaluation du projet

Déterminer la période d'évaluation dans le plan d'action.

Reprendre les indicateurs déterminés dans l'étape de définition des objectifs.

L'évaluation porte sur les objectifs et non sur les personnes.

Evaluer ce qui a :

favoriser la réalisation des objectifs

entraver la réalisation des objectifs

Communiquer les résultats de l'évaluation

aux décideurs

aux personnes concernées

Fiche technique n°9 : L'évaluation d'un projet stratégique

Fiche technique n°10 : Grille d'évaluation de l'efficacité d'un projet stratégique

3. Les éléments constitutifs d'une vision stratégique

3.1. La cible

C'est l'objet du projet. Son identification répond à la question suivante : de quoi s'agit-il ?

Exemples :

- projet d'école
- projet accueil
- projet hébergement

Une difficulté de formuler la cible de façon spécifique peut cacher une difficulté de nommer les acteurs en lien au problème à résoudre.

3.2. Les enjeux

Les enjeux déterminent l'importance accordée au projet et donc son lien avec des intérêts vitaux pour...

l'organisation

un sous-système de l'organisation

une personne occupant une fonction dans l'organisation

une partie prenante externe

3.3. La nature de l'environnement

Trois variables permettent de caractériser l'environnement :

1. Son degré de stabilité

L'environnement d'une organisation peut aller du plus stable au plus dynamique.

Ceci est lié au nombre de changements ainsi qu'à la vitesse à laquelle ils interviennent.

Un environnement dynamique rend le travail de l'organisation incertain et imprévisible.

2. Son degré de complexité

La complexité, ou à l'inverse, la simplicité, concerne l'étendue des connaissances à mettre en oeuvre pour réaliser la prestation offerte.

Un environnement est complexe si le savoir exigé est étendu et difficile à maîtriser.

3. Son degré d'hostilité

L'environnement peut être qualifié d'hostile, ou au contraire d'accueillant, lorsque la concurrence, les relations de l'organisation avec les principaux partenaires, la

disponibilité des ressources qui lui sont nécessaires sont difficiles ou au contraire faciles à obtenir.

- * Plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique.
- * Plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée.
- * Plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur la base de ses marchés, en divisions, dans la mesure où les économies d'échelle le permettent.
- * Une hostilité extrême de son environnement amène toute organisation à centraliser sa structure de façon temporaire.

3.4. La culture organisationnelle

L'histoire de l'organisation, sa taille, ses métiers,... vont déterminer des modes de communication interne bien précis.

Nous observerons ainsi...

une recherche d'innovation ou la peur de prendre des risques
un fonctionnement centralisé ou décentralisé

3.5. Les types d'organisation du projet

Indépendante (ou « Task Force »)
Coordinative
Matricielle

3.6. Nombre d'acteurs impliqués et leurs rôles

Un grand nombre de parties prenantes entraîne un travail en réseau, une identification des enjeux, une synthèse des attentes, un souci permanent de validation des étapes et du temps pour intégrer ces acteurs.

La fonction de chacun suppose son implication à un moment donné : utilisateurs, fournisseurs, services juridiques,...

La taille de l'équipe d'experts peut nécessiter un éclatement du groupe en team spécialisé sur certaines questions.

3.7. Soi-même comme acteur déterminant

Mon style personnel, mon positionnement par rapport au défi qui m'est donné, mon expérience passée, mon aisance pour l'objet,... sont autant de facteurs qui détermineront mon efficacité, mon style de direction du team, le choix d'outils.

Bibliographie

- Allaire, Y. & Firsirotu, M.E. (1993), *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Gaëtan Morin, Québec.
- Bidault, F. (1988), *Le champ stratégique de l'entreprise*, Economica, Paris.
- Bouayad, A. (2000), *Stratégie et métier de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- Bouvier, A. (1994), *Management et projet*, Hachette, Paris.
- Candau, P. & Tougard, L. (1990), *Audit des associations*, Editions d'Organisation, Paris.
- Derek, A. (1980), *Defining the business*, Prentice Hall International, Harvard.
- Flipo, J.P. & Mayaux, F. (1988), *Associations : réussir votre développement*, Editions d'Organisation, Paris.
- Johnson, G. & Scholes, H. (2000), *Stratégique*, Publi-Union Editions, Paris.
- Laffineur, J.Y. (1993), *Analyse stratégique du Groupe ARCO*, Working Paper, Groupe ARCO, Bruxelles.
- Mathé, J.C. (1987), *Politique générale de l'entreprise : analyse et management stratégique*, Economica, Paris.
- Meunier, B. (1992), *Management du secteur non-marchand*, Economica, Paris.
- Mintzberg, H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'Organisation, Paris.
- Obin, J.P. & Cros, F. (1991), *Le projet d'établissement*, Hachette, Paris.
- Sicard, C. (1994), *Le manager stratège*, Dunod, Paris.
- Strategor (1993), *Stratégie, structure, décision, identité*, InterEditions, Paris.
- Thibaut, J.P. (1989), *Le diagnostic d'entreprise : guide pratique*, Sedifor, Corenc.
- Thiéart, R.A. (1991), *La stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, Paris.

Fiches techniques

Fiche technique n°1 : l'émergence du plan stratégique

- De quoi s'agit-il ?
Traduction écrite de l'idée.
- Qu'est-ce qui justifie le plan stratégique ?
Le pourquoi, la raison pour laquelle on veut se lancer dans un plan stratégique.
- Quels sont les objectifs ?
A quoi va servir de réaliser le plan?
- D'où vient ce projet ?
L'origine du projet
- A qui s'adresse-t-il ?
Quelle est la cible visée, le public visé ?
- En quoi consiste-t-il ?
Brève description
- Comment va-t-on procéder pour l'élaborer ?
Méthodes et moyens techniques mis en œuvre.
- Quelles ressources ?
Moyens humains et financiers pour l'élaboration.
- Combien va-t-il coûter ?
Coût envisager pour l'élaboration.
- Que va-t-il apporter ?
Les résultats attendus.
- Combien va-t-il rapporter ?
Rentabilité financière.
- Quelles résistances va-t-on rencontrer ?
- Quand sera-t-il achevé ?
Délai prévu pour la réalisation du plan stratégique.

Fiche technique n°2 : Analyse forces/faiblesses – opportunités/menaces

- Quelles sont les 5 faiblesses majeures de mon organisation ?
- Quelles sont les 5 forces majeures de mon organisation ?
- Quelles sont les 5 menaces majeures qui auront un impact dans les 5 années qui viennent ?
- Quelles sont les 5 opportunités majeures qui peuvent se présenter dans les 5 années qui viennent ?

Domaines	Points forts	Points faibles

Domaines	Opportunités	Menaces

Regroupement selon la matrice de Tows :

	Forces	Faiblesses
Opportunités	Fo/O	Fa/O
Menaces	Fo/M	Fa/M

Fiche technique n°3 : Identifier les appuis

1. Identifier les acteurs concernés

2. Appliquer la grille

Acteurs :	X	Y	Z	W
Objectifs				
Enjeux				
Atouts				
Contraintes				
Stratégies				

Acteurs : individus ou groupes qui participent à une action et qui ont des intérêts communs pour cette action.

Objectif(s) : but(s) que chaque acteur veut atteindre.

Enjeu(x) : valeur que chacun attribue à une action, ce qu'il peut gagner ou perdre au-delà des objectifs de cette action.

Atout(s) : ressources pertinentes en vue d'obtenir l'enjeu.

Contrainte(s) : limites organisationnelles, psychologiques, ..., qui déterminent le déroulement de l'action ainsi que l'élaboration des stratégies des acteurs (réelles ou supposées).

Stratégie(s) : comportement(s) qui mobilise(nt) les ressources pertinentes d'une situation et les opportunités qui se présentent pour atteindre des objectifs.

Pour chaque acteur, on peut vérifier la qualité de la relation au projet selon deux critères : le pouvoir (c'est-à-dire l'importance de son rôle dans la réalisation des objectifs du projet) et la proximité (c'est-à-dire la probabilité de réponse à la demande de soutien).

L'analyse du résultat permet de classer les interlocuteurs du réseau selon quatre groupes : relations à développer, relations à entretenir, relations à maintenir, relations à sélectionner.

Fiche technique n°4 : Définir le ou les métiers de mon organisation

AXE SAVOIR-FAIRE

- quels sont mes savoir-faire hard actuels ?
- quels sont mes savoir-faire hard potentiels ?
- quels sont mes savoir-faire soft actuels ?
- quels sont mes savoir-faire soft potentiels ?

Les savoir-faire hard sont les savoir-faire tangibles, explicites et matériels, c'est-à-dire formalisés. Les savoir-faire soft sont les savoir-faire intangibles, implicites et immatériels, c'est-à-dire non formalisés.

AXE CLIENT

Quelle est la classification des clients, actuels et potentiels, qui paraît la plus pertinente ?

AXE BESOIN DES CLIENTS

- quels sont les besoins formalisés par mes clients actuels et potentiels ?
- quels sont les besoins non formalisés par mes clients actuels et potentiels ?
- quelles sont la nature et l'originalité de la valeur ajoutée que j'apporte à mes clients ?

Après avoir répondu à ces questions, il convient de s'interroger sur la cohérence de l'ensemble :

- y a-t-il correspondance ou association entre les trois axes ?
- comment expliquer les incohérences ou vides entre tel ou tel axe ?
- quelles sont les conséquences sur le métier des cohérences ou incohérences constatées ?
- quel est l'axe le plus discriminant, c'est-à-dire le plus influent ou le plus structurant de l'ensemble ?
- quelles sont les conséquences sur la déclinaison du métier ? son organisation ? sa pratique ?

Fiche technique n° 5 : le visioning

But :

Elaborer une vision collective du projet. Il ne s'agit pas d'extrapoler le présent et le passé pour imaginer le futur mais de se situer d'emblée dans le futur, un futur assez éloigné (5 à 10 ans), à partir duquel on imagine le présent et le chemin que l'on a à parcourir pour y parvenir.

Étapes :

AVANT :

- Préparation des esprits : consignes de travail, dans le respect et la valeur des apports de chaque participant.
- Réflexion et analyses préalables :
 - état des lieux et bilan de la situation actuelle
 - relecture du passé
 - scrutation de l'avenir (environnement)

APRÈS :

Définir les implications de cette vision sur l'action :

- bâtir la stratégie
- anticiper les obstacles
- concevoir l'architecture du changement.

Conditions de succès :

L'efficacité des séances de créativité visant à élaborer la vision à long terme suppose que le groupe soit conduit par un animateur en mesure de :

- créer un espace sécurisant
- crédibiliser la démarche
- favoriser l'esprit de tolérance, la générosité et la créativité de chacun
- maintenir un réalisme de bon aloi, par un dialogue permanent entre les aspirations et la réalité.

Pièges à éviter :

- En faire un exercice purement intellectuel ou purement émotif.
- Être monochrome et ne refléter que la personnalité de l'animateur, au lieu d'être polychrome et de bénéficier des apports spécifiques des diverses compétences de base.
- Rester figé au lieu de maintenir une ouverture à la vie et aux signes.

Fiche technique n°6 : La définition des objectifs

Pour être réalisable, un objectif doit être :

Précis

Mesurable

Exécutable

Réaliste

Défini dans le temps

Comment construire un objectif ?

Qui est "client" du projet ?

Résultats (+/-) pour le client ?

Date de réalisation et étapes

Action(s) à mener pour produire le résultat

Indicateurs de réussite

Fiche technique n°7 : Les critères de choix

Fiche de présentation des orientations stratégiques		
Présentation du projet stratégique :		
Objectifs poursuivis :	Actions envisagées :	Moyens nécessaires
Critères de choix :		

DECISION

En fonction de l'analyse qui précède, quelle décision prenez-vous ?

→ Poursuivre

→ Retourner en arrière

Quelle étape ? Pourquoi ?

→ Entreprendre une action correctrice immédiate

Laquelle ?

Les choix "Non Pertinents"

Si vos choix "Non Pertinents" sont nombreux, êtes-vous certains de ne pas avoir éliminé trop rapidement des aspects essentiels du projet ?

Les choix "Peut-être"

Si vos choix "Peut-être" sont nombreux, êtes-vous certains de ne pas entretenir trop de doute ou d'ambiguïté à l'égard du projet ?

Les choix "Non"

Si vos choix "Non" sont nombreux, êtes-vous certains de ne pas noircir les perspectives de réussite du projet ?

Les choix "Oui"

Si vos choix "Oui" sont nombreux, vous êtes sur la bonne voie.

Fiche technique n°8 : Finaliser le plan d'action

Etapes	Timing	Résultats attendus	Acteurs concernés	Moyens nécessaires
1				
2				
...				

Plan d'action personnel

Que vais-je faire ?	Comment vais-je le faire ?	Avec qui vais-je le faire ?	Quels sont les résultats attendus ?

Fiche technique n°9 : L'évaluation d'un projet stratégique

COMPARER		ANALYSER	PROPOSER/DÉCIDER
QUOI	A QUOI		
<p>résultats du projet</p> <p>actions menées</p> <p>situation à l'entrée</p>	<p>objectifs de départ</p> <p>actions prévues</p> <p>situation à l'arrivée</p>	<p>comment expliquer l'écart observé</p> <p>Rechercher les facteurs de réussite ou d'échec</p>	<p>qui décide quoi</p> <p>quelles sont les décisions à prendre quand doivent-elles être prises</p> <p>amélioration, ajustements à faire</p> <p>suivi à mettre en œuvre</p>
<p>Nécessité de prévoir des indicateurs qui répondent à la question "à quoi voit-on que..." et permettent des observations mesurables et communicables</p>		<p>Analyse centrée sur les processus et non sur les personnes</p>	<p>Identifier les acteurs qui auront des décisions (même minimales) à prendre suite au projet</p>

Fiche technique n°10 : Grille d'évaluation de l'efficacité d'un projet stratégique

1° QUELS SONT LES RÉSULTATS DU PROJET ?

C'est-à-dire tous les effets négatifs ou positifs, les réactions, les conséquences directes ou indirectes, les changements survenus suite à ce projet.

2° COMMENT LES AVEZ-VOUS MESURÉS ?

Par recueil d'impressions, par enquête ou mesure, grâce à des indicateurs.

3° CORRESPONDENT-ILS AUX OBJECTIFS FIXÉS ?

Des objectifs avaient-ils été précisés au départ ? Si le projet était à refaire, comment devrait-on les fixer ? En quoi les résultats correspondent-ils aux objectifs et quels sont les écarts constatés ?

4° LES RÉSULTATS MANIFESTENT-ILS UNE ÉVOLUTION PAR RAPPORT À LA SITUATION DE DÉPART ?

La situation de départ a-t-elle été analysée avec assez de précision ? Des indicateurs d'évolution ont-ils pu être définis ?

5° QUELS SONT LES FACTEURS DE SUCCÈS OU D'ÉCHEC DE CE PROJET ?

Quels sont les éléments du projet (partenaires inclus ou exclus, actions menées ou négligées, informations diffusées, évaluations régulières ou pas, adéquation du projet aux besoins et aux moyens disponibles,...) qui contribuent à expliquer ces résultats ?

6° QUE DÉCIDER POUR L'AVENIR ?

Au vu des résultats et de leur analyse, faut-il poursuivre ou réorienter le projet actuel ? Comment s'organiser pour les projets futurs ?