

# Bases de la création de projets (ou d'organisations) – Carnet de bord

## 1. Introduction

Cet atelier est construit dans le cadre du BLI - Bureau lausannois pour les immigrés et du Budget Participatif de la Ville de Lausanne. Les participant-e-s peuvent autant apporter des idées de **projets éphémères**, tels un concert multiculturel, que de **création de petites organisations**<sup>1</sup> conçues pour durer le plus longtemps possible, telles une association de promotion d'un jardin-forêt dans un parc de la ville.

Tu constateras que le défi d'aborder les deux simultanément n'est pas si conséquent, la création de l'un ou de l'autre étant très proches.

Ce document a un double usage : 1) Te donner un bref aperçu des sujets abordés ; et 2) Te permettre d'annoter une bonne partie de ton travail de réflexion, en étant une sorte de carnet de bord.

## 2. Projet versus organisation : ressemblances et différences et leur cohabitation

Ce module montre les différences entre un projet à durée déterminée (début et fin prévus) et une organisation (début prévu et fin non envisagée). L'objectif est de te permettre de commencer à réfléchir à la future concrétisation de tes idées.

Allant un peu plus loin dans ta réflexion, tu peux mieux imaginer la concrétisation de ton idée et choisir ces cinq propositions :

- Un projet unique, qui sera exécuté une seule fois, avec un début et une fin déterminée ;
- Un projet avec un début et une fin déterminée, mais qui pourra être répété quelques fois ;
- Un projet de création d'une organisation sans fin déterminée (le plus longtemps possible) ;
- Un projet de revitalisation ou d'évolution d'une organisation déjà existante ;
- Un projet spécifique dans une organisation travaillant par projets externes.

## 3. Par où et par quoi commencer ? (Intuition versus raisonnement)

Tu es probablement venu-e à cet atelier avec une idée précise de ce que tu veux faire et de ce qui devra en ressortir ! Si tu penses que oui, alors tu en es probablement à la moitié du parcours... Wow ! Mais es-tu certain-e de ne rien avoir oublié ? Ce petit module te parlera de ton intuition, qui peut être un outil fantastique de suggestions de solution à une problématique, mais qui peut aussi te jouer des tours !

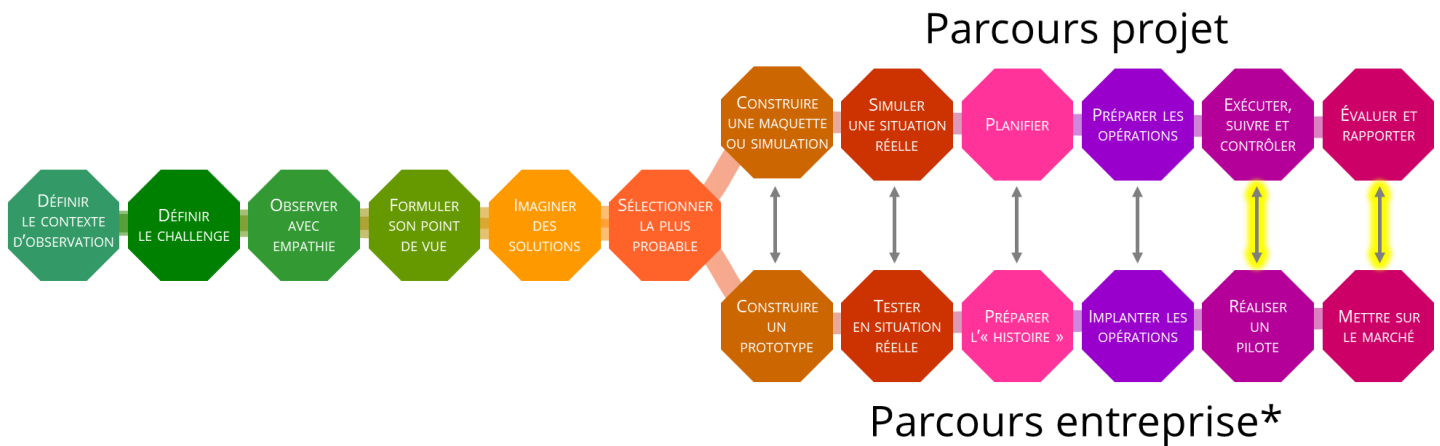
## 4. Le voyage de la création d'entreprise ou de projet

Enfin, ce module te présente un peu plus notre « Voyage de la création d'entreprise (ou de projet) », une représentation un peu plus ludique, avec ses douze étapes, sans oublier les écueils qui peuvent te retarder ou perdre ton bateau, les retours en arrière nécessaires et même des passerelles pour inviter tes publics cibles à monter à bord.



<sup>1</sup> Dans le cadre de l'atelier, les mots « organisation » et « entreprise » sont des synonymes pour désigner des structures créées à un instant T, mais sans date de fin préfixée.

Nous allons voyager ensemble dans ce parcours, et réaliser quelques-unes des activités (balises) à presque chacune de ses douze étapes. Les deux parcours, de création entreprise et de création de projet possèdent un tronc commun, une partie absolument similaire avec surtout des noms adaptés et les deux dernières étapes sensiblement différentes.



Maintenant que tu as survolé très brièvement les douze étapes, où penses-tu en être ?

Regarde les titres des 12 modules, des chapitres 5 à et essaie de dire où tu en es :
• J'ai déjà réalisé les étapes : <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> 12
• Et mon « voyage » s'appelle :

## 5. Etape 1 : Définir le contexte d'observation

La première chose avec laquelle il te faut être au clair, c'est ton contexte, aussi bien interne qu'externe ! Entre autres, il te faut penser à :

- L'équipe : leurs compétences et leurs préférences au travail (ce qu'ils / elles aiment le plus faire) ;
- La ou les zones géographiques où ton activité va se déployer (quartier, ville, pays ?) ;
- Le domaine d'activités : par exemple restauration, culture, hébergement, animation, etc.
- Le public global que tu vas observer, pour mieux le comprendre.

Personne de l'équipe	Compétences (sait faire)	Préférences (aime faire)

Autres éléments du contexte	
Zone géographique :	
Domaine d'activités :	
Public global :	

## 6. Etape 2 : Définir le *challenge*

Martin Luther King disait « *I have a dream today...* », « J'ai un rêve aujourd'hui... ». C'était sa raison d'être, ce pour quoi il voulait apporter sa contribution, son grand *challenge*.

Cette étape parle de ta motivation et de la vision à court, moyen ou long terme que tu as pour ton projet ou ton organisation. Sans oublier tes propres valeurs ou celles que vous partagez en équipe, la « boussole » qui alimente toutes les actions.

Éléments du <i>challenge</i>	
Valeurs (partagées) :	
Raison d'être :	
Vision du futur :	

## 7. Etape 3 : Observer avec empathie

Attention, observer ton « terrain de jeu » ne veut pas dire que tu dois proposer quoi que ce soit, en espérant que l'on te dise en retour « belle idée » ?

L'objectif de cette étape est de te montrer quelques outils d'observation et de compréhension, dès le choix du public à observer à la construction progressive d'un arbre de problèmes, causes et conséquences, passant par l'émission d'hypothèses et une analyse des parties prenantes, avec « l'image riche ».

Éléments d'observation	
Cible à observer :	
Hypothèse(s) à vérifier :	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Vision du futur :	

Utilise le document annexe [Arbre des problèmes, causes et conséquences A3](#).

Résumé de l'arbre de problèmes	
Problème central :	
Principales causes :	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Principales conséquences :	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

N'oublie pas que dans les parties prenantes, excluant les clients et les bénéficiaires, tu peux avoir des partenaires, des alliés, des prescripteurs, des influenceurs, des financeurs, des fournisseurs, mais aussi des sceptiques, des silencieux, des opposants, etc.

Parties prenantes	Type et influence (++, +, -, --)

## 8. Etape 4 : Formuler son point de vue

Dans cette étape, tu vas rassembler toutes les informations que tu as récupérées lors de l'observation de ton terrain de jeu, les compiler, les regrouper, les analyser et les comprendre. Tu vas transformer ton arbre des problèmes en arbre des objectifs, pour mieux voir l'impact (positif) que tu pourrais provoquer.

Sur cet arbre des objectifs et de ses leviers, tu vas cerner la zone où tu pourrais intervenir, ainsi que la zone où tu ne peux rien faire.

Utilise le document annexe [Arbre-des-Objectifs-Leviers-et-Impacts-A3](#).

Arbre des objectifs		Dans ma zone d'intervention
Objectif central :		
Principaux leviers :	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Principaux résultats et impacts :	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Ahah, tu fourmilles d'idées ? Eh bien non, ce n'est pas encore le moment ! Voyons si tu peux avant fixer tes principaux critères de sélection, en ayant encore un semblant d'impartialité...

Exemples : coût total, durée estimée, complexité de mise en œuvre, accès aux ressources, risques, cohérence avec les valeurs, urgence, impact potentiel, etc.



Papier



Caillou



Ciseaux

Tu peux t'inspirer de ce document : [Sélection de solutions - exemples de critères et application](#).

Critères de sélection	Extrême négatif	Extrême positif

**9. Etape 5 : Imaginer des solutions**





















Dans cette étape, mieux vaut ne pas être seul-e pour faire un brainstorming ! Mets un peu ton idée de départ de côté et essaie d'avoir un maximum de créativité.

Sépare les 2 à 3 idées qui te semblent les plus probables (sans utiliser les critères) et utilise pour la « meilleure d'entre elles » le Super Canevas de la page suivante pour en décrire sa logique, en 18 questions.

Si tu le souhaites, fais de même pour les autres idées. La comparaison entre plusieurs Super Canevas pourra aussi t'aider lors de la prochaine étape. Tu peux accéder au fichier ici : [Super Canevas A3 ligné - Couleur](#).

Idée de solution	Description

Prochaine page : ton Super Canevas

 <p style="text-align: center;">Valeurs</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
 <p>Besoins (des clientèles)</p> <hr/> <hr/> <hr/>	 <p>Clients</p> <hr/> <hr/> <hr/>	 <p>Bénéficiaires</p> <hr/> <hr/> <hr/>		
 <p>Canaux de communication</p> <hr/> <hr/> <hr/>	 <p>Modes de relation</p> <hr/> <hr/> <hr/>	 <p>Canaux de distribution</p> <hr/> <hr/> <hr/>		
 <p>Produits</p> <hr/> <hr/> <hr/>	 <p>Services</p> <hr/> <hr/> <hr/>	 <p>Activités</p> <hr/> <hr/> <hr/>	 <p>Flux de revenus</p> <hr/> <hr/> <hr/>	
 <p>Ressources de production</p> <hr/> <hr/> <hr/>	 <p>Ressources d'infrastructure</p> <hr/> <hr/> <hr/>	 <p>Ressources humaines</p> <hr/> <hr/> <hr/>	 <p>Structure des coûts</p> <hr/> <hr/> <hr/>	
 <p>Partenaires</p> <hr/> <hr/> <hr/>		 <p>Impacts</p> <hr/> <hr/> <hr/>	 <p>Prescripteurs</p> <hr/> <hr/> <hr/>	

Construis ta mission, en une phrase simple, avec un verbe, quelques liaisons et les trois blocs nécessaires de ton Super Canevas :

Composants		Phrase de la mission
Verbe :		
Quoi : (produits/services)		
Pour qui : (clients/bénéficiaires)		
Impact recherché		

Ensuite, réfléchis à ta concurrence (produits/services ou autres projets/organisations) et annote-les dans le tableau ci-dessous. Tu peux même faire référence à un des Super Canevas que tu auras faits.

Concurrence	En quoi ?	Type			N° Super Canevas
		Prod.	Serv.	Proj. Org.	

## 10. Etape 6 : Sélectionner la plus probable

Enfin, tu arrives à un moment décisif, le choix de la solution que tu vas proposer ! Mais avant, tu as encore quelques activités et réflexions à te faire :

1. Retourner vers les personnes que tu as interviewées et leur demander ce qu'elles pensent de tes idées de solutions. Elles peuvent même te donner de nouvelles idées !
2. Faire quelques calculs préliminaires des coûts et de la viabilité potentielle (optionnel).
3. Compléter ton analyse du contexte par une analyse de l'environnement PESTEL (**P**olitique, **E**conomique, **S**ocial, **T**echnologique, **E**nvironnemental et **L**égal) et de ce qui peut influencer ton projet ou organisation.

Influence de l'environnement	Catégorie	Degré (++, +, -, --)
	OP OE OS OT OE OL	
	OP OE OS OT OE OL	
	OP OE OS OT OE OL	
	OP OE OS OT OE OL	
	OP OE OS OT OE OL	
	OP OE OS OT OE OL	

C'est le moment de croiser les solutions avec les critères que tu as définis avant, et de donner tes notes !

Critères de sélection	Sol.1	Sol.2	Sol.3	Sol.4
<b>Comptage des points</b>				

## 11. Etape 7 : Construire un prototype<sup>2</sup> / Construire une maquette ou simulation<sup>3</sup>

Bravo, tu as choisi une de tes idées de solution !

Si tu veux éviter de te « planter » après des semaines ou mois de développement, avant de t'apercevoir que ta solution obtenue ne correspond pas exactement (ou même pas du tout) à ce dont ton public cible a réellement besoin, tu as intérêt à exécuter le cycle des étapes 7 et 8 plusieurs fois, et en cycles courts !

Dans le tableau ci-dessous, décompose dans le bon ordre le livrable « global » de ta solution en morceaux, en indiquant les niveaux de décomposition : « » pour le livrable global, « → » pour le 1<sup>er</sup> niveau, « →→ » pour le 2<sup>ème</sup>, « →→→ » pour le 3<sup>ème</sup>, etc.

Pour un projet, le livrable global est ce que le public cible aura reçu à l'issue du projet. Pour une organisation, le livrable global peut être le produit ou service que tu vendras à tes clients ou fournira aux bénéficiaires.

La différence est que pour un projet, le livrable global n'est livré qu'une seule fois, alors que pour une organisation, le livrable sera construit et livré plusieurs fois, pour des clients et/ou bénéficiaires différents.

Livrable global de la solution et sa décomposition	Description

<sup>2</sup> Titre pour les organisations

<sup>3</sup> Titre pour les projets



## 12. Etape 8 : Tester en situation réelle / Simuler une situation réelle

Pour cette étape, tu dépends fondamentalement de la nature de ton projet ou de tes produits / services, pour une organisation. Cependant trois grandes actions sont communes :

1. Segmenter ton public cible pour être sûr-sure que les tests touchent un public le plus large possible ;
2. Trouver pour chaque segment<sup>4</sup> au moins 1 bêta-testeur ;
3. Une liste d'hypothèses à vérifier lors des tests, pour pouvoir effectuer les corrections, les améliorations ou même la suppression de choses jugées inutiles par les testeurs

1) Nom du segment	Description et caractéristiques

Nom du segment	2) Bêta-testeur(s)
	•
	•
	•
	•

Hypothèse	Validée ?	Action à prendre
	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	

N'oublie pas que cette étape et la précédente sont intimement liées, car tant que tes hypothèses ne sont pas toutes validées, il est fort probable que ta solution ne répond pas encore correctement aux besoins et aux attentes de tes bêta-testeurs.

Donc il te faudra revenir à l'étape 7, procéder aux divers ajustements et revenir pour les tests.

<sup>4</sup> Groupe spécifique dans ton public cible ayant des caractéristiques identiques, par exemple âge, genre, citadin versus rural, etc.

### 13. Etape 9 : Préparer l'histoire / Planifier

Maintenant que tu as dans tes mains un prototype approuvé par de vrais utilisateurs, ou une maquette ayant passé par toutes les simulations, cette étape sera l'heure ta grande décision : **Go / No Go** et de te préparer à aller plus loin, en décidant une stratégie, en fixant des objectifs et en montant des plans d'actions.

Que le livrable soit celui délivré par ton projet « éphémère », ou ton organisation implantée / revitalisée ou encore un produit/service répétitif, tu as réussi à le décomposer et en identifier les grands blocs de travail.

Maintenant, il te faut décomposer ces blocs en activités, avec leurs durées, leurs efforts, leurs ressources (humaines et autres), puis les mettre dans la séquence logique et optimale. Ce carnet étant un peu trop étroit, utilise le formulaire en annexe : [Liste des activités, ressources et coûts - A3](#). Pour le séquençage des activités, utilise l'autre formulaire en annexe : [Modèle d'échéancier A3](#).

Ah, les risques, on n'aime pas trop y penser ! Et pourtant n'il y a-t-il pas le dicton « Un homme averti en vaut deux » ?

Crée ta liste de risques et attribue leurs une note pour leur probabilité de se concrétiser et une autre pour le degré d'impact négatif pour ton projet ou pour ton organisation. 1 signifie une probabilité et un degré d'impact bas et 5 signifie très haut. Multiplie ces deux chiffres pour chaque risque. Tous les risques dont la note globale dépasse 6 commencent à être critiques.

Réfléchis ensuite comment tu pourrais diminuer la probabilité ou le degré d'impact pour les risques critiques.

Risques	Proba- bilité	Degré d'impact	Mesures à mettre en place

Tu devras aussi communiquer sur plusieurs niveaux : 1) à l'intérieur de l'équipe ; 2) de l'intérieur vers l'extérieur ; et 3) de l'extérieur vers l'intérieur. Et la communication doit aussi être planifiée ! Utilise le document en annexe : [Planification globale de la communication](#).

## 14. Etape 10 : Planter les opérations / Préparer les opérations

Une activité fondamentale de cette étape est la partie financière, que ce soit le budget pour un projet ou les projections financières pour une organisation.

Tu peux utiliser une des deux feuilles de calcul pour t'aider téléchargeables depuis la page de l'atelier (Excel de Microsoft ou Calc de LibreOffice), ou même en papier avec une bonne vieille calculatrice.

Le plan financier de base est composé de 10 tableaux, plus un pour les projections financières sur 1 an (partie organisations) :

1. Des recettes de vente de prestations (produits ou services) ;
2. Les coûts directs liés à la production des prestations ;
3. Les salaires et les frais de personnel, y compris d'éventuelles heures de bénévolat<sup>5</sup> ;
4. Les coûts d'infrastructure, à l'exception des frais de communication (internet, publicité, etc.) ;
5. Les frais de fonctionnement, sans y inclure les frais d'infrastructure, nettoyage, charges locatives, etc.) ;
6. Les frais de transport, y compris des frais de location de véhicule et autres liés directement aux déplacements ;
7. Les frais de communication, pouvant même inclure des services de tiers (graphiste, web designer, etc.) ;
8. Les investissements réalisés pour le projet ou le pilote lors de la création d'une entreprise ;
9. Les financements injectés pour l'exécution du projet ou du pilote, de source interne ou externe, y compris le don des heures de bénévolat, déclarées dans les salaires et frais de personnel ;
10. Le tableau résumé reprenant les totaux des autres tableaux, calculant automatiquement les marges et surtout la trésorerie après le projet.

The screenshot shows a complex financial planning spreadsheet. It features several tabs at the top, including 'Frais de personnel', 'Frais de fonctionnement', 'Frais de transport', 'Financement de communication', 'Recettes de production', 'Coûts variables de production', 'Financement d'investissement', 'Investissement', 'Prévisions', 'Heures de bénévolat', and 'Tableau de synthèse'. A central summary table is visible, with columns for 'Prévisions', 'Charges opérationnelles', 'Marge nette', 'Investissements', 'Financements', and 'Trésorerie'. The spreadsheet includes various formulas and data entry fields, with a central area containing a diagram of the financial flow.

## 15. Etape 11 : Réaliser un pilote / Exécuter, suivre et contrôler, et

## 16. Etape 12 : Mettre sur le marché / Evaluer et rapporter

Ces deux étapes sortent du cadre de cet atelier, car elles sont d'une part, très spécifiques à chaque contexte où elles seront appliquées et, d'autre part, elles ne font plus vraiment partie de la phase de création !

<sup>5</sup> Le bénévolat peut être valorisé comme une dépense dans les frais de personnel et sera équilibré automatiquement par un même montant dans le tableau de financement. Cela permettra de considérer le travail des bénévoles au titre d'un don pour le projet.