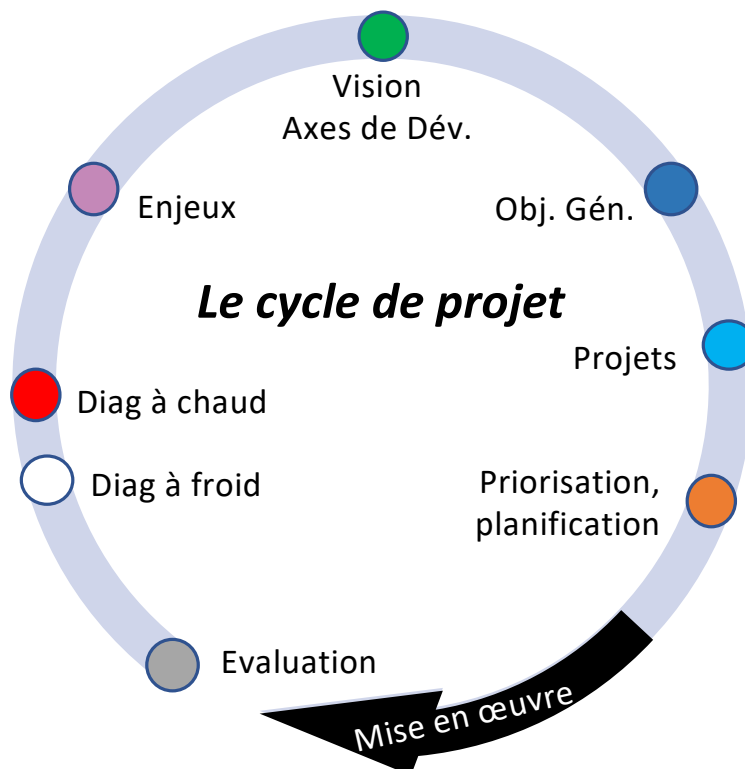


## Lexique des termes employés en gestion de projet

Document établi dans le cadre des ateliers de mise en œuvre pour les GAL, juin et septembre-octobre 2022.

Rappel du cycle de projet (voir Présentation Power Point du J1)



### Enjeu

Un enjeu résulte généralement d'une problématisation sociale ou publique : « c'est un construit social qui est lié à des systèmes de valeurs portés par différents acteurs qui accordent ou non de l'importance à une chose, à une condition qu'ils souhaitent protéger ou transformer et qu'ils ont peur de perdre. » (Guertin, 2016; Mayer et Laforest, 1990).

#### Exemple :

Problème social considéré : la pollution industrielle.

Enjeu : Un environnement sain pour les citoyens.

#### Les caractéristiques des enjeux sont :

- Un lien avec une notion de problème, avec une idée sous-jacente de risque.
- Une dimension temporelle : une situation qui risque d'évoluer, qui engage l'avenir
- Une situation susceptible de mobiliser des acteurs en vue d'une action.
- Une perception largement partagée, donc impliquant la participation de tous les acteurs concernés (en incluant idéalement les attentes de ceux qui ne peuvent être présents : les tiers (éloignés dans l'espace ou dans le temps), les générations futures, la planète).

Inspiré de Brisson G. et Jean V., « Exploration conceptuelle de la notion d'enjeu et de quelques termes apparentés », 2019. <https://ee.uqar.ca/wp-content/uploads/2020/01/Exploration-conceptuelle-de-la-notion-denjeu.pdf#page=4> consulté le 17/06/2022.

La définition des enjeux est une **étape charnière** de la planification car elle permet d'afficher de manière transparente les **responsabilités** pour lesquelles le GAL devra rendre compte in fine. Il s'agit donc d'une étape très importante, qui nécessite un débat et un partage au sein de l'organe de gouvernance car elle structure ensuite l'ensemble du cadre d'intervention du GAL.

Inspiré de <http://ct88.espaces-naturels.fr/node/1918>

Comment établir un enjeu ?

1. **Observation** attentive de ce qui fait vibrer la population, les parties-prenantes.
2. Interprétation de la **charge émotionnelle** associée à la situation / l'événement / la tendance.
3. Évaluation de ce que l'on a à **gagner** et à **perdre** en se lançant sur le chemin que dessine cette vibration.

Ces trois étapes permettent de définir **des enjeux** (qu'il restera à prioriser).

Quelles sont les caractéristiques des enjeux ?

Inspiré de <http://ct88.espaces-naturels.fr/node/1918>

- Ils sont formalisés à la lumière de l'analyse des informations recueillies dans l'état des lieux (diagnostic).
- Ils expriment les responsabilités du maître d'œuvre.
- Ils sont rédigés à l'aide d'une phrase nominale (ex : l'accueil des oiseaux marins nicheurs).
- Ils sont peu nombreux, intégrateurs (peuvent concerner plusieurs secteurs, plusieurs types de population...).
- Leur état actuel (ou pour des enjeux dégradés, leur état passé s'il est connu) sert de référence à la définition de la stratégie à long terme.
- Ils doivent être partagés avec l'organe de gouvernance.
- Leur spatialisation facilite leur appropriation par les acteurs locaux et peut favoriser leur prise en compte dans un projet d'aménagement ou de développement du territoire.

## **Vision**

La vision stratégique découle des enjeux et représente l'expression d'un futur possible et désiré de façon partagée : en effet, le partage de sens et de représentations constitue une condition pour la coopération des acteurs au projet.

Le partage d'une vision commune porte non seulement sur les objectifs et les moyens du projet mais également sur son périmètre (scope).

A partir des enjeux priorités, plusieurs méthodes permettent de construire une vision de façon participative :

- le CIRCEPT, outil de créativité non spécifique pour élaborer une vision <https://travailcollaboratif.fesec.be/wp-content/uploads/2020/07/fiche-outil-Circept.pdf>
- la méthode S.P.I.N.S, outil dédié à la production d'une vision (en s'appuyant sur une ou plusieurs propositions qui sont évaluées par chacun en éléments a) incontournables, b) possibles et souhaitables, c) possibles mais non souhaitables, d) impossibles mais souhaitables, e) impossibles et non souhaitables. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-1-page-64.htm>

## **Objectif stratégique (ou global)**

Les objectifs stratégiques sont déterminés par la vision (la finalité) du programme, ce sont des résultats à atteindre sur le long terme. Ils dépendent donc d'une part des ressources dont le programme dispose(ra) et d'autre part de l'environnement dans lequel il évolue(ra).

<https://etudiant.lefigaro.fr/bac/revisions-du-bac/detail/article/quels-objectifs-strategiques-12175/>

La formulation d'un objectif stratégique indique ce que le programme veut atteindre comme résultat et non ce qu'il va faire.

Il s'agit d'exprimer la **tendance** souhaitée par rapport à la situation actuelle de l'enjeu (connue ou estimée) en s'appuyant sur un état de référence (optimal, théorique, historique...).

<http://ct88.espaces-naturels.fr/node/1933>

## **Objectif opérationnel**

Les objectifs opérationnels correspondent à des résultats à court terme ou limités. Également appelés objectifs tactiques, les objectifs opérationnels visent à se rapprocher de la réalisation des objectifs stratégiques (ultimes ou à long terme). En outre, un objectif opérationnel spécifie un résultat clair et mesurable d'une opération ou d'un processus à atteindre sur une période donnée. Cet objectif dépend de la réalisation des projets, mais aussi du contexte de ces projets.

<https://www.bienenseigner.com/objectif-operationnel/>

## **Objectif spécifique**

Les objectifs spécifiques sont directement associés à des projets, leur réalisation doit être entièrement achevée grâce aux projet et à ses actions.

## **Indicateurs**

« Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer ou d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur de développement ou la plus-value qu'il apporte » (OCDE)

Rappel : voir les caractéristiques SMART (ou CAMERA) d'un indicateur.

- Indicateur de réalisation : relatif à des activités, des ressources, un budget
- Indicateur de résultat : relatif à des actions ou des objectifs opérationnels.
- Indicateur d'impact : relatif à des objectifs stratégiques

## **Cible**

« La cible exprime le niveau, la "hauteur" du résultat attendu par rapport à une unité de mesure, l'"étalon" de l'indicateur choisi (...) Cette mesure étalon peut représenter une amélioration, un changement ou une variation par rapport à une situation antérieure. Une cible est précise et normalement quantifiable. » ("Modernisation de la gestion publique. Guide sur les indicateurs", Secrétariat du conseil au trésor, Québec, février 2003.)

Pour les niveaux stratégiques supérieurs, la cible est souvent exprimée en termes d'évolution et formulée par un pourcentage. Il peut aussi n'y avoir aucune cible associée à un indicateur lorsque celui-ci est utilisé comme simple outil de mesure.

Rem : On parle aussi de « public-cible » pour évoquer les bénéficiaires.

## **Sources de vérification**

Elles indiquent d'où, à quelle fréquence ou quel moment et sous quelle forme proviennent les informations.

## **Hypothèse**

Facteurs externes qui peuvent influencer de manière significative sur un programme, un projet ou une action. Il ne s'agit pas d'inventer des hypothèses mais d'anticiper quels peuvent être les risques à chaque niveau. Des cases (du cadre logique) peuvent rester blanches si aucun risque n'est identifié.

Rem : si une hypothèse semble très probable ou impactante, il faudra sans doute prendre des mesures pour en réduire l'impact ou la probabilité (et intégrer ces actions dans le projet). Dans tous les cas, les hypothèses doivent être identifiées pour en faire le suivi régulier.

## **Conditions préalables**

Ensemble d'éléments qui doivent être réalisés avant que le projet ne commence.