

TROISIÈME CHAPITRE : LA GESTION DE PROJETS DE A À Z

Dans ce chapitre, nous traiterons des démarches à entreprendre pour transformer votre rêve en réalité. Ce chapitre aborde, en quelque sorte, la charpente ou les fondations de votre carrière. La planification, l'organisation, l'obtention de bourses et les négociations avec les professionnels de la finance ne constituent sans doute pas les aspects les plus attrayants d'une « vie d'artiste » **ou de travailleur autonome**, mais ils permettent de concrétiser vos véritables objectifs.

Par exemple, certains artistes rêvent d'une carrière internationale. Cependant, ils se rendent rapidement compte de l'investissement et de l'effort constant qu'exige une telle orientation, en plus de réaliser à quel point la concurrence est forte. En tant qu'artiste ou travailleur autonome en milieu culturel, il est nécessaire, comme dans tous les autres domaines professionnels, de concevoir une analyse du marché, de se donner des objectifs précis afin de bien se préparer pour aborder une carrière à l'étranger.

Comme ailleurs dans ce guide, chaque section du présent chapitre se veut une source de suggestions, de lignes directrices et de points de départ. La réussite en milieu culturel résulte essentiellement du fait d'être unique, d'apporter une perspective et une vision différentes des choses.

COMMENT M'ORGANISER ?

La majorité des premières émissions dramatiques de Radio-Canada sont perdues à tout jamais parce que les bandes maîtresses ont été détruites ou effacées. On découvre encore des bobines d'anciens films muets, y compris des classiques du cinéma, dans des granges et des sous-sols. On a « revampé » la Banque d'œuvres d'art du Conseil des Arts du Canada en effectuant tout simplement un inventaire du contenu de son entrepôt. Grâce à la numérisation, les musées ont pu faire connaître leurs collections à un public beaucoup plus vaste.

Votre quotidien est rempli de documents que vous produisez, recevez, détruisez ou gardez pour plus tard. Les idées, les travaux achevés, les factures, les lettres, les chèques font partie de votre réalité de tous les jours. D'où l'importance de savoir s'organiser adéquatement. Or, une bonne organisation dépend des éléments suivants :

- un espace de travail ;
- un système de classement de ses documents ;
- un lieu pour conserver ses documents ;
- l'accessibilité.

Un espace de travail

Il est important de séparer nettement votre art et la gestion de votre entreprise. Chaque fois qu'elle entreprend un nouveau roman, l'écrivain Michel Tremblay passe de longue période à Key West où il trouve plus facilement la tranquillité qu'à Montréal.

Si vous disposez d'une pièce de travail, vous pouvez :

- installer des étagères ;
- acheter une table de travail ;
- vous asseoir sur la meilleure chaise que vous permet votre budget.

Les coûts ? Profitez des ventes et vous serez surpris de ce que vous pourrez y trouver à des coûts minimes. Déterminer clairement quels sont vos besoins avant d'acheter de l'équipement informatique. Désirez-vous l'utiliser à des fins administratives : lettres, C.V., banque de données, vos dossiers d'artiste, votre comptabilité ? Voulez-vous aussi vous en servir comme outil de création ? Voulez-vous communiquer par Internet, avoir votre propre site Web comme outil de promotion ?

Après avoir défini vos besoins :

- informez-vous ;
- demandez conseil à des personnes en qui vous avez confiance qui possèdent déjà de l'équipement informatique ;
- allez dans les magasins spécialisés ;
- consultez des revues spécialisées pour vous familiariser avec les termes employés.

AGENCEMENT ET ORGANISATION

Voici une suggestion **d'agencement** pour un droitier

EN COURS	EN COURS	DOSSIERS ACTIFS
Vous vous y référez très souvent	Vous y travaillez	Vous y travaillez parfois
ARCHIVES Corbeille à papier et usage occasionnel	Vous au travail	DOSSIERS ACTIFS Vous vous y référez parfois
ENTREPOSAGE	ARCHIVES	
ESPACE LIBRE	ESPACE LIBRE	
HORS CHAMP Archives et entrepôt		

Le classement de vos documents

Si l'espace est limité, aménagez un bureau portatif. Une suggestion : pourquoi ne pas mettre trois chemises **accordéons** étiquetées comme suit :

- En cours
- Dossiers actifs
- Archives

En cours

Il s'agit des documents que vous utilisez **présentement**.

Dossiers actifs

Des documents **qui ne requièrent pas une attention immédiate**. Par exemple, des références de toutes sortes, vos reçus de dépenses, vos documents de facturation, les documents qui concernent la maison, les assurances et la banque, des projets qui n'ont pas abouti ou qui ont été reportés.

Archives

Les documents que vous désirez conserver pour une raison ou pour une autre. **En cours, dossiers actifs** et **archives** sont des niveaux de classement qui peuvent s'appliquer à toutes vos activités.

- Ouvrez un dossier par projet, en ajoutant des chemises pour chaque nouvelle section.
- Classez un dossier aussitôt qu'il est terminé. C'est possible si vous avez un emploi du temps régulier, ce qui est rarement le cas. Cependant, en simplifiant et en organisant vos affaires, vous gagnerez un temps précieux que vous pourrez consacrer à la pratique et à la gestion de votre art.
- Sauvegardez régulièrement vos documents sur ordinateur, à la fois sur le disque dur et sur des supports externes, des CD ou des DVD.
- Faites des copies de sauvegarde supplémentaires pour les projets de grande envergure et conservez-les ailleurs, chez un parent ou un ami par exemple.
- Gardez vos premiers jets ou vos premières esquisses ; vous pourrez vous y référer au besoin plus tard.
- Documentez votre travail professionnel de façon exhaustive. Si vous êtes un artiste, conservez les critiques et articles, même s'ils ne sont pas favorables. Un dossier de presse regroupant les critiques et les articles parus sur votre travail peut s'avérer un outil essentiel lorsque vous allez rencontrer des clients, des compagnies d'assurances, des organismes de prêt ou de financement. Il constitue également, pour vous, une documentation sur vos réalisations.
- Vérifiez vos dossiers de façon régulière, soit pour les ramener au niveau **en cours**, soit pour les **archiver**.

Entreposage de vos archives

Des boîtes remplies de chemises bien identifiées, rangées dans un endroit sécuritaire et à l'abri des intempéries constituent une bonne solution à long terme. Si nécessaire, louez un espace

d'entreposage. L'Agence du revenu du Canada et Revenu Québec exigent que vous conserviez vos documents six ans après avoir produit votre déclaration.

COMMENT TROUVER UNE ASSOCIATION PROFESSIONNELLE ?

La notion d'association professionnelle remonte aux anciennes guildes de corps de métier. Au Moyen Âge, la classe marchande européenne était prise entre l'Église et l'aristocratie. Les guildes exerçaient des pressions en faveur de leurs membres, préservaient les secrets du métier, formaient les apprentis et sanctionnaient les membres qui ne respectaient pas une certaine éthique professionnelle.

Les associations professionnelles actives font aujourd'hui un travail de représentation semblable pour leurs membres. La gamme des services offerts par une association peut varier considérablement selon son statut.

Au Québec, par exemple, des associations professionnelles sont reconnues officiellement par la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (S-32.1) et par la Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs (S-32.01) qui leur confèrent des droits et des devoirs spécifiques. Les quatre principales raisons d'adhérer à une association professionnelle sont la nécessité (en raison des ententes collectives), l'accréditation professionnelle, le bon sens et parfois, l'idéalisme.

Toutefois, toutes jouent normalement un rôle de rassembleur dans un secteur précis ; elles se dotent généralement de règles régissant le professionnalisme, tel qu'un code de déontologie ; elles offrent des formations et favorisent le perfectionnement en cours de carrière et agissent comme plaque tournante pour la diffusion d'information de toutes sortes y compris des opportunités d'affaires pour leurs membres.

Être membre d'une association permet aussi de rencontrer ses pairs, d'obtenir des privilèges auprès de fournisseurs, d'obtenir plus facilement des renseignements, formulaires et contrats types.

D'autres regroupements et organismes à but non lucratif (OSBL) peuvent constituer des sources inestimables de contacts, de renseignements et ou de contrats. Même s'ils sont parfois éphémères, les organismes culturels locaux peuvent s'avérer des ressources utiles pour le travail en réseau et la création.

Pour connaître les différentes associations professionnelles :

Consultez les ressources de chaque discipline dans *L'Art de gérer sa carrière* pour trouver la liste des sites Web des associations professionnelles (allez à www.crhsculturel.ca/agsc, choisissez une discipline et cliquez sur « Liens »).

Les associations exercent des pressions politiques au nom de leurs membres, travaillent avec les gouvernements et des organismes apparentés pour améliorer les conditions de travail. Elles proposent des conseils, des possibilités de marketing et de promotion, des contacts professionnels, du perfectionnement professionnel et de la formation, de la recherche et des rapports et d'autres avantages. Les associations professionnelles offrent également à leurs membres des occasions de réseautage et de l'aide pratique. Devenir membre d'une association pourrait être une des premières étapes de votre vie professionnelle. Avant de vous joindre à un groupe, posez-vous les questions suivantes :

- Pourquoi est-ce pertinent d'adhérer à ce regroupement ou à cette association professionnelle aujourd'hui ? Quels sont les critères d'adhésion ?
- Les services offerts aux membres ainsi que les avantages qui en découlent vous seront-ils utiles aujourd'hui et dans un avenir rapproché ?
- Que représentent les cotisations, frais et autres déductions par rapport à vos honoraires ?
- Quelles seront vos obligations en tant que membre ? Peuvent-elles gêner votre carrière ?

Les associations professionnelles offrent à leurs membres la possibilité de travailler en réseau ainsi que de l'aide pratique. L'adhésion à une association sera peut-être votre toute première obligation professionnelle.

Quand vous devenez membre :

- Engagez-vous à contribuer au fonctionnement de l'association.
- Si vous pensez qu'il y a place pour des améliorations, faites-vous élire au conseil d'administration - participer aux activités d'une association peut accroître votre visibilité professionnelle.
- Peu importe l'association que vous choisirez, respectez ses règlements.

QUELS PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX PEUVENT M'ETRE UTILES ?

Les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux peuvent constituer des partenaires d'affaires. La plupart soutiennent la culture par l'intermédiaire d'organismes divers. Les subventions peuvent vous aider à financer un projet, à suivre une formation ou à produire une œuvre. La première étape est de trouver le(s) programme(s) qui corresponde(nt) le mieux à vos besoins, puis de présenter une demande qui réponde aux critères du programme.

Certaines ressources sont connues et vous pouvez facilement obtenir des renseignements en vous adressant à :

- directement à l'organisme;
- votre association professionnelle ou à tout autre organisme œuvrant dans votre secteur d'activités;
- vos collègues artistes;
- aux entreprises de votre secteur d'activités.

Ces programmes sont certainement très courus, mais vous n'obtiendrez rien si vous ne déposez pas de demande. Ne vous découragez pas si vous n'obtenez pas de subvention à votre première tentative. La composition des jurys qui étudient les dossiers change à chaque évaluation et, en général, l'enveloppe budgétaire allouée doit être entièrement distribuée. Plusieurs artistes, ayant échoué une première et même une deuxième fois, soumettent à nouveau une demande et finissent par obtenir une subvention.

- Étudiez tous les programmes offerts par un organisme pour déterminer lequel correspond le mieux à votre projet.
- Si vous appartenez à un groupe minoritaire – jeunesse, Premières Nations, besoins spéciaux – cherchez de l'aide ciblée.
- Certaines subventions sont gérées par un organisme et financées par une fondation mise sur pied pour encourager le développement personnel.
- Vérifiez souvent car les programmes changent.

Certaines sources moins connues méritent l'attention. Un organisme peut souvent vous référer à d'autres types de ressources. L'**Internet** est l'instrument par excellence pour faire de la recherche. Cherchez **des organismes qui en chapeautent d'autres** et peuvent vous donner une liste de leurs membres.

Le nom de ces organismes n'est pas toujours évident.

L'Ontario, par exemple, a un ministère de la Culture, la Saskatchewan un ministère du Tourisme, des Parcs, de la Culture et des Sports et le Québec un ministère de la Culture et des Communications. Le soutien à la culture en Alberta provient de la Fondation des Arts. Non seulement les noms changent d'une province à l'autre, mais également chaque fois qu'un nouveau gouvernement est élu.

Plusieurs subventions sont elles-mêmes financées par des **fondations** établies à la mémoire d'une personne ou pour promouvoir certains idéaux. Elles sont souvent gérées par des organismes autonomes.

Les **musées** et les **écoles** ont des projets spéciaux, de même que des programmes d'artistes en résidence, mais vous pouvez pousser l'exploration plus loin.

Les **agences et services gouvernementaux qui ne sont pas directement concernés par la culture** peuvent parfois vous aider à combler un besoin particulier ou, si vous arrivez à bien défendre votre dossier, vous appuyer à même leur mandat.

Thérèse André, une artiste peintre du Québec, a obtenu différentes formes d'aide et plusieurs subventions substantielles, notamment du Deuxième congrès mondial sur la violence et la coexistence humaine, ainsi que du Ministère des Affaires étrangères du Canada, du Ministère de l'Éducation et du Secrétariat de la famille. Ces organismes ont appuyé son plaidoyer visuel « Tendresse Tendresse », car ce travail de dénonciation de la violence faite aux enfants est devenu un outil de sensibilisation utilisé par tous les organismes qui combattent ces formes de violence.

Votre entreprise de poterie pourrait être soutenue par un programme de développement touristique ou d'aide aux initiatives locales. **Votre pièce de théâtre** pourrait devenir un projet du Ministère de la Justice ou de la Santé.

Il existe des **programmes de développement régional** pour les régions à haut taux de chômage ou défavorisées.

Orientez votre projet sur la jeunesse et faites-en un projet d'éducation. C'est une bonne source de financement, renouvelable, qui peut être obtenue grâce à l'appui d'organismes de services. Vous augmentez vos chances si vous pouvez démontrer que, une fois réalisé, votre projet générera des revenus et créera des emplois ou, du moins, sera admissible à du financement d'autres sources.

Diversifiez votre base de financement, plutôt que de dépendre des subventions continues d'une seule source. Lorsque vous ne dépendez que d'une source de financement, votre projet risque d'être compromis si les gouvernements changent de priorités ou si la source elle-même estime que vous vous y abreuvez depuis trop longtemps.

Maintenez le contact avec des personnes-ressources des ministères. Parlez leur de vos réalisations, associez-les à vos projets d'avenir. Un petit mot de remerciement peut mener loin. Un timbre poste ou un courriel peut s'avérer un investissement rentable pour votre avenir professionnel.

COMMENT RÉDIGER UNE DEMANDE CONVAINCANTE ?

- Trouvez l'organisme de financement offrant la subvention adéquate.
- Soyez convaincant, tout en décrivant votre projet en des termes qui respectent les critères du programme.
- Consultez vos pairs, votre association professionnelle ou même des consultants rémunérés, mais rédigez la demande vous-même : votre personnalité et votre enthousiasme s'intègrent à votre projet et, en la rédigeant vous-même, vous vous assurez qu'ils transparaissent.

PRÉVOIR LE FINANCEMENT

Informez-vous sur les programmes

- Obtenez des renseignements sur les sites Web des organismes de financement. (Vous trouverez des listes de ressources sur le site Web du CRHSC : allez à www.crhsculturel.ca, cliquez sur Les métiers de la culture, choisissez une discipline, cliquez sur Plus de renseignements).
- Consultez les programmes, les catalogues ou la page des crédits et remerciements d'un ouvrage pour voir où les gens de votre secteur artistique ou culturel trouvent du financement.
- Parlez aux chargés de programme ou, si possible, à d'anciens membres de jurys.
- Suivez leurs conseils.

Établissez votre réputation

- Parlez de votre travail à vos contacts au sein des organismes de subvention
- Invitez-les à venir voir votre production.

Ayez les bonnes informations

- Rassemblez les données de base sur votre travail, sur ses coûts, en particulier vos déclarations d'impôt et la comptabilité de vos projets passés.

Recueillez les commentaires de tierces personnes

- Conservez les articles et les critiques (sur papier ou en ligne)
- Prévenez les gens qui vous soutiennent que vous pourriez avoir besoin d'une lettre de référence.

LORSQUE VOUS AVEZ BESOIN DE FINANCEMENT

- Préparez-vous à l'avance : une année n'est pas de trop.
- Cherchez d'abord autour de vous. En général, une institution importante acceptera plus facilement de vous subventionner si vous avez déjà obtenu des fonds d'organismes plus petits.
- Procurez-vous les renseignements et les formulaires les plus récents : les critères et les dates de remise changent.
- Posez-vous les questions suivantes :
 - Mon projet répond-il aux critères ? Si la réponse est « non » ou « en partie » trouvez un financement séparé pour les parties du projet qui n'y répondent pas.
 - Puis-je respecter la date de remise ? Les dates de remise sont extrêmement strictes.
 - La subvention sera-t-elle versée en temps ? L'argent sera-t-il accordé avant le début du projet ? Vous ne serez peut-être pas subventionné pour un projet en cours de réalisation.

LORSQUE VOUS DÉPOSEZ UNE DEMANDE

- Assurez-vous que votre demande est lisible, concise et facile à comprendre.
- Suivez bien les directives du guide d'utilisation.
- Répondez à toutes les questions ; si vous ne le pouvez pas, demandez au chargé de programme s'il existe une alternative.

UNE DEMANDE COMPORTE EN GÉNÉRAL LES ÉLÉMENTS SUIVANTS :

Une lettre de présentation

Un sommaire d'une page qui démontre la confiance que vous avez en votre projet. Soyez aussi intéressant et enthousiaste que bref.

Une présentation

Qui êtes-vous ? Quelle est la nature de votre projet ? Quelle est votre clientèle ou votre public ? Pourquoi méritez-vous qu'on vous soutienne ?

Des références (si exigées)

Choisissez des gens respectés dans votre secteur et qui sont prêts à rédiger une lettre passionnée sur votre projet. Téléphonnez leur avant, par politesse mais aussi pour leur fournir des détails.

Une analyse des besoins

Quels problèmes pourraient survenir lors de la réalisation de votre projet ? Quels seront vos besoins ?

Une méthode, un plan d'action

Que ferez-vous précisément ? En quoi est-ce la meilleure façon d'atteindre vos objectifs ? Pourquoi avez-vous renoncé à d'autres possibilités ?

Les collaborateurs

Obtenez leur accord avant d'inclure leurs noms dans la demande.

L'évaluation de l'impact du projet

Comment pourra-t-on évaluer la réussite du projet ?

La reconnaissance

Comment allez-vous mentionner vos sources de financement : dans votre programme, votre matériel publicitaire ou votre site Internet ?

Le financement à venir

Quelles autres sources couvriront le financement de la prochaine étape ?

Le budget

Le formulaire indiquera les renseignements à fournir. Soyez réaliste : votre demande sera examinée par des experts. Soyez prudent : ne vous basez pas sur le scénario idéal. Il est toujours intéressant d'inclure d'autres partenaires ou sources financières.

Annexe

On y trouve des renseignements qui ne sont pas essentiels, mais qui peuvent servir.

APRÈS VOTRE DEMANDE

Prenez des notes

Vous devrez fournir un rapport de vos activités de toute manière, et si vous n'obtenez pas cette subvention, ces notes vous aideront pour une demande future.

Analysez votre échec

Demandez au chargé de programme quels sont les commentaires formulés par le jury lors de l'examen de votre demande et tenez-en compte.

Gardez le contact

Que vous réussissiez ou non, remerciez ceux qui vous ont soutenu. Restez en contact, informez-vous des programmes nouveaux ou modifiés.

Redéposez une demande

Si vous ne réussissez pas la première fois, ne perdez pas espoir. Déposez une demande à l'échéance suivante du programme, en présentant un nouveau projet ou le même projet (que vous aurez révisé pour tenir compte des commentaires reçus).

QUELLES SONT LES AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT ?

Les gouvernements ne sont pas nécessairement les seules sources de financement. De nombreuses sources de subventions gouvernementales ont été réduites ou supprimées, alors que d'autres sont tellement connues qu'on a dû hausser les critères d'admissibilité et continger le nombre de demandes qui bénéficieront d'une réponse favorable.

Heureusement, il existe d'autres sources de financement.

Soutien officiel des projets

- Pour trouver des sources de financement pour votre art, consultez la liste des ressources du site du CRHSC (allez à www.crhsculturel.ca, cliquez sur Les métiers de la culture, choisissez une discipline, cliquez sur Plus de renseignements). En plus des ressources provinciales, territoriales et municipales, vous pouvez consulter les fondations de financement des arts. Vous pouvez aussi vous inspirer des crédits et remerciements qui figurent dans les documents promotionnels d'autres projets artistiques. Consultez également le matériel publicitaire et les programmes de spectacles.

Soutien personnel

Certains fonds et services s'adressent à vous personnellement plutôt qu'à votre projet.

Les ressources affectives

Votre famille ou votre conjoint peuvent vous soutenir de différentes manières. Vous pouvez aussi organiser une levée de fonds auprès de vos parents et amis, ou organiser une pré-vente : en vous achetant des billets de spectacle à l'avance, ils contribuent à la réalisation de votre projet et vous permettent de disposer de liquidités.

Les cartes de crédit

Ce sont les seuls organismes qui insistent pour vous financer. C'est aussi le moyen de financement traditionnel des cinéastes indépendants. Recherchez le taux d'intérêt le plus avantageux : vous pouvez payer la moitié moins d'une carte à l'autre dans la même institution. Si vos revenus sont assez élevés, vous pouvez peut-être obtenir une marge de crédit (taux d'intérêt moins élevé), à laquelle votre carte de crédit vous donne droit. Remboursez vos « emprunts » le plus rapidement possible. Les intérêts sont une dépense d'entreprise.

Les petits prêteurs

Si votre entreprise est du genre commerce de détail (par exemple, une galerie), que vous avez des employés ou travaillez avec les touristes, vous pouvez obtenir un prêt d'entreprise à un taux d'intérêt peu élevé, basé sur vos actifs, votre solvabilité et la viabilité de votre projet.

Certains **organismes gouvernementaux** et fondations soutiennent des programmes locaux de démarrage d'entreprises. Naviguez sur Internet pour trouver des renseignements sur le soutien possible pour un projet, faites une recherche générale parce que vous pourriez trouver des possibilités de soutien d'un projet artistique dans des endroits inattendus. Vous pouvez aussi communiquer avec des cercles d'emprunt (au Québec) que l'on appelle parfois cercles de crédit. Ils offrent de la formation en affaires et accordent de petits prêts aux personnes qui veulent investir dans de petites entreprises à partir de leur résidence.

Votre association professionnelle, les organismes régionaux ou locaux

Les membres de commissions scolaires, de groupes parents et d'enseignants, les chambres de commerce ou les clubs de services comme les Lions ou les Kiwanis peuvent fournir des listes d'agences de financement ainsi qu'un soutien direct, sous forme de subvention, de prêt ou de bourse ou encore de tutorat ou de parrainage pour des projets liés à l'éducation, à la jeunesse ou à l'immigration, par exemple.

Votre collègue

Vous pouvez y trouver des bourses ou d'autres types de soutien financier qui sont souvent destinés à de petits groupes ou à certains individus, et ont des objectifs précis.

Cherchez du soutien non financier / La commandite de services

Trouver de l'argent est toujours difficile, mais certains organismes ou entreprises acceptent de vous fournir des services pour des coûts minimes ou en échange d'un service. Une brasserie pourra, par exemple, installer un bar sur le site de votre foire ou lors de votre vernissage; l'imprimeur de votre quartier peut réduire les coûts si vous lui offrez de la publicité ou si vous soulignez sa contribution dans votre site Web.

Si vous avez créé des liens avec **certaines personnes influentes**, un financement inattendu peut se concrétiser. Faites connaître vos activités à un large réseau de contacts. (Pour plus détails sur les façons de faire votre promotion, retournez au Chapitre 2).

Les demandes

Relisez « Quels programmes gouvernementaux peuvent m'aider ? » et « Comment rédiger une demande convaincante ? » et préparez-vous toujours de façon aussi minutieuse, qu'il s'agisse d'une demande de prêt, de bourse, d'argent ou de commandite de services.

N'oubliez pas les règles suivantes :

- Commencez tôt ;
- Choisissez la source la plus appropriée ;
- Présentez-vous comme un candidat enthousiaste avec un projet qui correspond parfaitement aux critères du programme ;
- Répondez bien à toutes les exigences de la demande, qu'il s'agisse de remplir le formulaire ou de prendre rendez-vous au moment opportun avec la personne qui peut vous appuyer.

Le soutien mutuel de votre réseau

En réalité, le soutien mutuel des travailleurs **autonomes** du secteur culturel représente la source de financement la plus importante. Nous sommes tous dans le même bateau et nous devrions ramer ensemble.

Six photographes peuvent louer un laboratoire et l'équiper de matériel dernier cri. Cinq sculpteurs peuvent louer un camion pour visiter des fermes et y dénicher le bois sec idéal. Quatre acteurs peuvent fonder une coopérative et monter une production.

Nous sommes chacun une ressource pour l'autre. Nous connaissons le milieu, nous avons les contacts et l'expérience, nous pouvons offrir de l'aide avant même qu'on nous le demande. S'intégrer à un tel réseau est une sensation incroyablement stimulante.

COMMENT OBTENIR DE BONS SERVICES PROFESSIONNELS AUX MEILLEURS PRIX ?

Il peut sembler moins coûteux à première vue de tout faire soi-même. Or, l'expérience révèle qu'il est toujours profitable de reconnaître les limites de ses compétences et de savoir bien s'entourer. Recourir à des experts lorsqu'on juge que la situation l'impose permet aussi de gagner du temps.

DÉTERMINEZ QUELS SONT VOS BESOINS

Analysez votre situation en la divisant en cinq ou six éléments principaux.

Résumez ce que vous voulez, par écrit, en une phrase. Si vous n'y arrivez pas, c'est que vous n'avez pas encore assez réfléchi à la question.

ÉVALUEZ VOTRE BUDGET

Si vous n'avez pas les moyens de vous offrir les services d'un professionnel, il existe d'autres options :

- Les associations juridiques provinciales disposent souvent de lignes téléphoniques de conseil et offrent des cliniques d'aide juridique ;
- Un parajuridique peut remplir tout formulaire ;
- Vous n'avez peut-être pas besoin d'un comptable agréé pour produire votre déclaration d'impôts ;
- Les associations professionnelles organisent souvent des séminaires, et offrent de l'assistance pour les contrats, les taxes ou la résolution de conflits.
- Faites de la recherche sur Internet.

Les solutions non conventionnelles comportent certains risques au plan de la qualité du service. Les services des professionnels certifiés, pour leur part, sont régis par les règlements de leur association, procurant ainsi à leurs utilisateurs une protection contre la fraude et l'incompétence.

CHOISISSEZ LES RESSOURCES PROFESSIONNELLES APPROPRIÉES

Dressez une liste :

- Consultez votre association pour obtenir des recommandations.
- Trouvez l'association qui représente le professionnel dont vous avez besoin.
- Trouvez des personnes qui ont déjà eu des problèmes semblables (cherchez des recommandations sur Internet s'il le faut). Il vous faut au moins trois ou quatre recommandations – surtout s'il s'agit de recommandations anonymes en ligne.

Faites des appels pour trouver des renseignements :

- Téléphonnez à chacun de vos candidats potentiels et faites un résumé de votre situation;
- Prenez des notes pendant la conversation;
- Recherchez quelqu'un qui montre de l'empathie à votre égard, qui comprend bien votre situation et vos besoins, qui possède l'expertise nécessaire pour vous aidez à régler votre problème et à trouver des solutions qui vous conviennent. N'engagez pas un avocat spécialisé en réclamations d'assurances pour une affaire de droit d'auteur;
- Rappelez-vous que vous payez pour sa recherche.

Comparez les services :

- À partir de vos notes, prenez des références et informez-vous auprès de vos pairs sur la qualité des services et sur les taux horaires;
- Listez les candidats sélectionnés;
- Rencontrez-les pour discuter de leur engagement. Un bon professionnel comprendra votre problème, évaluera les résultats probables à partir de son expérience et vous donnera une estimation des frais encourus;
- N'hésitez pas à parler d'argent.

(Pour plus de renseignements sur les façons de trouver des services professionnels et de négocier pour ces services, consultez le Chapitre 5).

Choisissez :

- Suivez votre intuition;
- À compétence égale, choisissez la personne avec qui vous avez le plus de complicité.

CHACUN SON MÉTIER...

Les galeries et les agents amènent des clients. Vous avez le droit d'être un musicien sans agent ou un artiste visuel sans galerie mais, ce faisant, vous compromettez peut-être l'atteinte de vos objectifs de carrière. Ces professionnels relèvent parfois d'une association qui a son propre code.

En général, l'association vous donnera des références sur ses membres, des informations sur les pratiques courantes de la profession et une gamme des honoraires et des commissions approuvés.

Les comptables agréés, les fiscalistes et les gestionnaires sont parfois essentiels, en particulier si vos finances sont complexes ou si vous êtes « allergique » à ce domaine d'activités. Quoi qu'il en soit, si vous avez recours aux services d'un professionnel, soyez au courant de vos affaires : vous êtes responsable de votre déclaration d'impôts (voir le Chapitre 4) et aucun conseiller financier ne peut vous éviter un contrôle fiscal et, le cas échéant, vous garantir son bon déroulement. (Pour plus de renseignements sur les façons de négocier avec des conseillers financiers, voir le Chapitre 4).

- Ayez toutes vos données bien organisées et par écrit lorsque vous rencontrez le professionnel que vous consultez.
- N'oubliez pas que les professionnels facturent à des taux horaires.

Les courtiers d'assurances, les conseillers financiers et le personnel de banque sont des vendeurs. Ils ont peut-être le produit que vous voulez, mais ils vous parleront très rarement des produits de la concurrence.

- Demandez la liste exhaustive de tous les frais qui s'appliquent et la nature exacte de leur structure de tarification.
- Dans le cas d'un pourcentage, demandez à quel montant le pourcentage s'applique.
- Obtenez l'information par écrit.

Quelques consignes :

- L'Association canadienne des courtiers d'assurances vous aidera à trouver un courtier.
- Les conseillers financiers sont là pour conseiller. Vous êtes la seule personne à pouvoir décider si les bénéfices potentiels d'un investissement l'emportent sur les risques et vous permettent réellement d'économiser, une fois les honoraires payés.
- Les banques, les sociétés fiduciaires et les caisses de dépôt ont des structures de tarification différentes. Les conseillers dans les banques ou dans les caisses populaires peuvent être plus ou moins réceptifs à vos besoins d'une succursale à l'autre.
- Ne confiez pas votre problème au premier professionnel que vous trouvez sur Internet. « AAAA Prêts » n'offre peut-être pas la meilleure solution.

En bref :

- Comprenez votre problème et définissez-le ;
- Un professionnel peut-il vous aider ?
- Dressez une liste des candidats compétents ;
- Suivez votre intuition.

COMMENT BIEN EVALUER UN PROJET ?

Qu'il s'agisse d'écrire un livre, de réaliser un film, de monter une exposition, d'enregistrer un disque, de produire un spectacle ou de répondre à une offre d'emploi, vous devez d'abord décider si c'est un bon projet. Donc, vous devez répondre aux quatre questions suivantes :

1. De quoi s'agit-il ? **Définissez le projet**
2. Que puis-je en retirer ? **Identifiez les avantages qu'il vous apporte**
3. Quel en est le coût ? **Prenez en compte tous les inconvénients**
4. Ai-je le temps ? **Élaborez un échéancier**

Définissez le projet

Ce projet peut être votre idée, mais aussi une commande ou une opportunité provenant de quelqu'un d'autre.

S'il s'agit du projet de quelqu'un d'autre

Un titre n'est pas une définition. Le conseil d'administration d'un théâtre n'est peut-être pas vraiment à la recherche d'un directeur artistique « innovateur » s'il n'offre qu'un contrat de six mois!

Regardez avec soin ce qu'on vous offre, mais essayez aussi de saisir ce qu'on ne vous dit pas.

S'il s'agit de votre propre projet

Prenez un peu de distance. Pourquoi cette idée vous attire-t-elle en particulier ? Que vous rapportera-t-elle ? Il existe peut-être un meilleur moyen d'atteindre vos **vrais** objectifs. C'est cela votre **vrai** projet. Modifier le projet maintenant est plus facile que plus tard, lorsque vous aurez investi temps et argent dans sa vieille version. Si vous changez d'idée en cours de route, traitez chaque changement de direction comme s'il s'agissait d'un nouveau projet. Restez concentré et ne perdez pas de vue votre objectif. Si vous ignorez où vous allez, comment saurez-vous que vous êtes arrivé ?

Déterminez quels sont les avantages que ce projet pourrait vous procurer

Que voulez-vous retirer du projet ? Il vise sans doute plusieurs résultats mais lequel est le plus important à vos yeux ?

Cela affecte-t-il vos objectifs de carrière à plus long terme ?

Ce projet va-t-il contribuer à rehausser votre réputation ? votre notoriété ?

Ce projet vous procura-t-il des revenus plus élevés ?

Ce projet vous permettra-t-il de vivre une expérience avec des individus que vous respectez et que vous trouvez sympathiques ?

Ce que vous recherchez influencera vos choix. Si vous cherchez à établir votre réputation, cela peut valoir la peine de travailler comme stagiaire dans un atelier réputé. Si vous avez un besoin pressant d'argent, ce n'est peut-être pas une bonne idée. Le projet lui-même vous rapporte-t-il de l'argent maintenant, une commande de texte par exemple, ou vous en servirez-vous plus tard pour obtenir du financement, comme l'enregistrement d'un démo ?

Prenez en compte tous les inconvénients du projet

Que perdrez-vous en réalisant ce projet ?

Une grosse rémunération vaut-elle les compromis que vous devrez faire ?

Combien de temps aurez-vous à consacrer à votre roman si vous êtes coauteur d'une série d'animation pour les terminaux mobiles de poche ?

Ce projet comporte-t-il des risques ou des inconvénients au plan financier ?

Préparez un échéancier

Quelle sera la date de début du projet ? Sa durée ? Quand doit-il prendre fin ?

Avez-vous d'autres contrats ou projets pendant cette période ?

Si vous ne pouvez pas le réaliser maintenant, quels changements pourrez-vous apporter qui rendraient le projet réalisable plus tard ? Commencer à planifier plus tôt l'an prochain ? Produire plus de travail de préparation à l'avance ? Gagner de l'argent maintenant et en mettre de côté pour monter le projet plus tard ?

Assurez-vous :

- de bien saisir la nature du projet ;
- d'identifier vos objectifs en regard de ce projet ;
- de considérer les aspects financiers ;

- d'analyser le temps alloué et le temps disponible pour la réalisation du projet.

Si le projet vous intéresse toujours, sollicitez l'opinion de quelqu'un en qui vous avez confiance. Un regard extérieur, expert ou non, vous donnera un point de vue complètement différent.

Si vous arrivez mal à expliquer le projet, c'est peut-être parce que vous ne le comprenez pas clairement.

Si vous êtes uniquement concentré sur votre grande idée, vous passez peut-être à côté d'un problème : votre projet de reproduire un immense Blackberry en sculpture de glace est peut-être fascinant, mais le présenter lors d'un festival d'été n'est pas idéal!

À cette étape-ci, essayez de tout prendre en considération, mais ne vous empêchez pas dans les détails. Vous aurez le temps pour cela quand vous aurez décidé de poursuivre le projet. Si nécessaire, n'hésitez pas à abandonner un projet qui risque de devenir trop compliqué ou coûteux.

COMMENT ELABORER UN PLAN D'ACTION ?

Lorsque vous avez décidé de réaliser un projet, le plan d'action vous indique comment le réussir. Il établit les différentes étapes d'exécution, précise vos besoins et détermine un échéancier de réalisation. Il est fondamentalement différent du plan d'affaires. Ce dernier est un plan stratégique pour vos objectifs généraux. Le plan d'action est un plan des opérations relatives à un seul projet.

Le démarrage

- Dressez une liste des tâches ou des travaux que vous devrez exécuter pour la réalisation de votre projet.
- Placez-les ensuite dans un ordre chronologique.

Les ressources requises

Vous n'avez sûrement pas toutes les compétences, outils et ressources nécessaires.

- Allez-vous les acquérir ?
- Vous arranger autrement ?
- Ou demander de l'aide ?
- Vous avez peut-être les compétences requises, mais avez-vous le temps ?
- Êtes-vous capable de gérer un groupe ?
- Pouvez-vous déléguer ces tâches ?
- Certains voudront une part des profits ou des redevances; d'autres voudront de l'argent comptant. Certains auront besoin de publicité; votre contrat doit donc prévoir que leurs noms soient formellement associés au projet.

Notez que la section Ressources peut être divisée en deux colonnes : une pour les collaborations et les expertises requises, la seconde pour les autres ressources. Cela peut vous être utile si votre projet nécessite la collaboration de plusieurs personnes, par exemple la production d'un spectacle ou l'organisation d'un festival de musique.

OÙ EST LE LIEN ? EST-CE QUE ÇA IRAIT AILLEURS ?

Le budget

- Combien coûtera chacune des actions ou des tâches à réaliser ?
- Si vous dépendez d'une rentrée d'argent, quelle garantie avez-vous de l'avoir ? À quelle date ?

- Quand pourrez-vous débiter le projet ?
- Quand pourrez-vous payer les gens qui vous aident ? Devront-ils attendre que l'argent rentre ?

L'échéancier

- Soyez réaliste par rapport à l'échéancier ; il y a toujours des impondérables...
- Évitez un échéancier trop serré.
- Prévoyez quelques jours de plus entre chacune des tâches à accomplir afin de pouvoir réagir aux imprévus.

Les délais imposés ne sont qu'un des aspects du projet. Certaines étapes du projet vont probablement empiéter sur d'autres contrats ou activités : artistiques, familiales ou alimentaires. La combinaison d'activités sera plus facile à certaines étapes qu'à d'autres.

Il ne s'agit pas d'un processus linéaire : vous allez tourner en rond, ajouter des détails, éliminer des obstacles.

Voici un exemple. Pendant qu'elle est en mission ou en vacances dans des endroits exotiques, **une photographe** accumule des photos intéressantes pour des agences. En cinq ans, elle s'est fait une clientèle parmi les magazines spécialisés, et les revenus qu'elle tire de ce type de photographies ne cessent de croître. Une commande de photos d'un hôtel suisse pour un magazine est pour elle un contrat standard, mais elle a tout de même besoin d'un plan d'action (dont nous avons reproduit les principaux éléments à la page suivante).

Servez-vous ou inspirez-vous de cette grille pour élaborer votre prochain plan d'action

Actions	Assistance, expertises, collaborations	Ressources matérielles	Budget		Échéances		Notes
			Prévu	Réel	Prévu	Réel	

Actions

Quelle tâches devez-vous accomplir?
Quels travaux devez-vous réaliser?

Ressources matérielles

De quoi avez-vous besoin pour accomplir cette tâche ou réaliser ce travail ?

Échéancier

Quand prévoyez-vous avoir terminé?

Assistance, expertises, collaborations

De qui avez-vous besoin pour accomplir cette tâche ou réaliser ce travail?

Budget

Quel en est le coût prévu?

Notes

Quels autres renseignements peuvent aussi être utile? Inscrivez dans cet espace votre évaluation du projet en cours de réalisation et l'après.

EXEMPLE D'UN PLAN D'ACTION

Actions	Assistance, expertises, collaborations	Ressources matérielles	Budget		Échéances		Notes
			Prévu	Réel	Prévu	Réel	
1. Planifier le voyage et le séjour <ul style="list-style-type: none"> • Réserver les billets d'avion • Réserver l'hôtel 	Agent de voyage et site Web		1 000 \$ avion 625 \$ B & B	1 100 \$ 530 \$	Rés. avant le 31 mai	28 mai	La prochaine fois, penser aux taxes et aux frais d'aéroport ! Valeur du dollar = B & B – cher
2. Établir des contacts pour les séances de photos	Représentant local de l'agence de voyage		Gratuit ?	Oui	15 mai au plus tard	14 mai	Possibilité de logement gratuit
3. Réunir l'équipement et le matériel		Téléobjectif	625 \$	565 \$	5 Juin	11 juin	Toujours demander un rabais Rabais accordé.
4. Vendre les des photos	Magazines de voyage Magazines de techno		2 500 \$ 1 000 \$	2 500 \$ 1 000 \$	5 juillet 15 juillet	10 juillet 30 juillet	Négociation pour le site Web. Y a-t-il de l'argent à faire ?

Aide-mémoire

- Pendant que vous planifiez, des idées concernant les autres étapes vous traverseront l'esprit. Ayez toujours votre carnet de notes avec vous.
- Considérez toujours l'ensemble du projet quand de nouvelles questions surgissent. Ne vous empêchez pas dans les détails.
- Soyez honnêtes avec vous-même. Ne soyez pas trop orgueilleux pour admettre
- qu'un projet qui semblait extraordinaire est devenu pénible. Abandonnez le projet si c'est la meilleure solution.
- Parler de votre plan d'action avec un mentor, vos collaborateurs, votre client.
- Vous ne pouvez jamais être entièrement sûr que votre plan fonctionnera. Vous devrez décider de vous lancer ... ou de renoncer pendant qu'il en est encore temps!
- Aucun plan d'action ne colle parfaitement à la réalité. S'il s'agit de votre projet et que les détails changent en cours de route, n'hésitez pas à revoir votre plan. S'il s'agit du plan de votre client, tenez-le au courant au cas où des changements devraient être apportés à votre contrat. Et si le client change ses spécifications, n'oubliez pas d'en analyser l'impact sur les coûts.

COMMENT UTILISER LE PLAN D'ACTION DURANT LE PROJET ?

Une fois le projet commencé, vous êtes dans la vraie vie. Rien ne se déroulera exactement comme prévu. Si le projet est bien structuré, vous pourrez dégager les profits prévus même après des problèmes majeurs, à condition que vous ayez suivi de près leur évolution et ajusté votre plan d'action à temps pour l'adapter à la nouvelle réalité.

Vous allez certainement oublier des détails ou mal évaluer certaines actions. Une planification et un suivi très rigoureux diminuent les risques que des événements imprévus ne ruinent votre projet.

Si votre plan est suffisamment détaillé, vous pouvez confronter tout changement dans chacune des actions et en minimiser l'impact négatif sur le reste du projet. Si votre plan est rudimentaire et divise simplement le projet en grandes étapes, vous ne pourrez vous ajuster à temps aux changements.

Voici une façon simple d'utiliser le modèle de plan d'action présenté dans la section précédente pour contrôler un projet.

- Assurez-vous d'inclure dans la liste chaque **Action** du plan – si nécessaire – dans les prévisions (sous-colonne « **prévu** » au niveau du **budget** et de l'**échancier**).
- À intervalle régulier ou quand une action est terminée au cours du projet, remplissez la sous-colonne « **réel** » pour identifier la vraie « performance » du projet en termes de **budget** et d'**échancier**.
- Identifiez la ou les causes de l'**écart** entre les prévisions et les chiffres réels (utilisez la colonne **notes** pour inscrire la conclusion de votre analyse).
- Si nécessaire, prenez des mesures correctives et modifiez le plan d'action.

Pour illustrer notre propos, nous avons reproduit à la page suivante l'exemple du plan d'action utilisé dans la section précédente (la photographe qui se rendra en Suisse pour le compte d'un magazine) : jetez un coup d'œil attentif aux sous-colonnes « **réel** » et à la colonne **Notes**.

EXEMPLE DE SUIVI D'UN PROJET À L'AIDE DU PLAN D'ACTION

Actions	Assistance, expertises, collaborations	Ressources matérielles	Budget		Échéances		Notes
			Prévu	Réel	Prévu	Réel	
1. Planifier le voyage et le séjour • Réserver les billets d'avion • Réserver l'hôtel	Agent de voyage Agent de voyage		799\$ 500\$	875\$ 425\$	15 mai 15 mai	13 mai 13 mai	Omis calcul des taxes! Le taux de change!
2. Trouver un responsable sur place pour l'organisation des séances de photos	Par un représentant local de l'agence de voyage		300\$	300\$	20 mai	20 mai	
3. Réunir l'équipement et les accessoires		Téléobjectif	500\$	450\$	5 Juin	11 juin	Toujours demander un escompte
4. Finaliser la vente des photos	Revue de voyage Revue Hi-tech		2 500\$ 1 000\$	3 000\$ 450\$	5 juillet 15 juillet	10 juillet 30 juillet	Suppl. pour site Web 1 ^{ère} vente: profitable ?

COMMENT PRODUIRE LE BILAN D'UN PROJET TERMINE ?

« Une vie qu'on n'examine pas ne mérite pas d'être vécue. » – Socrate

Une fois que votre projet est terminé, analysez-le de façon systématique. S'évaluer ne signifie pas se complaire dans une gloire anticipée ou s'apitoyer sur soi-même. Posez-vous des questions et répondez-y honnêtement. Changeriez-vous certaines de vos décisions ? Au niveau de la planification ou dans le projet même ? Notez par écrit vos conclusions pour ne pas les oublier. S'il s'agissait d'une commande, demandez ses commentaires à votre client. Utilisez la même structure que pour votre évaluation de projet.

Objectif fixé - s'il s'agissait de votre propre projet ...

QUESTIONS	OUI ou NON	COMMENTAIRES
Avez-vous atteint votre objectif ?		
L'avez-vous modifié ?		
Auriez-vous dû ?		
Avez-vous planifié le changement ou est-il simplement survenu ?		
Vous êtes-vous rendu compte du changement ? Comment avez-vous réagi ?		

Objectif fixé - s'il s'agissait du projet de quelqu'un d'autre...

QUESTIONS	OUI ou NON	COMMENTAIRES
Avez-vous atteint l'objectif établi ?		
Si non, est-ce parce que le client a changé l'objectif ?		
Vous a-t-on donné une vraie chance d'atteindre le nouvel objectif ?		

Qu'en avez-vous retiré ?

QUESTIONS	OUI ou NON	COMMENTAIRES
Votre client a-t-il finalisé le projet et vous a-t-il payé ?		
Vous engagera-t-il à nouveau ?		
Avez-vous reçu des commentaires ?		
En avez-vous demandé ?		
A-t-il dit qu'il était satisfait ?		
A-t-il estimé que les objectifs avaient été atteints ?		
Concernant votre réputation De nouvelles perspectives s'ouvrent-elles à vous ?		
Vous a-t-on recommandé pour des projets plus ambitieux ?		
Avez-vous confirmation écrite de vos compétences ?		
Cela a-t-il été utile ?		
Vous engagera-t-on plus, ou moins ?		
Du point de vue de vos compétences Avec ou sans qualification officielle, avez-vous acquis de nouvelles connaissances ?		
Est-ce que vous vouliez apprendre ?		
Du point de vue de votre carrière artistique Pouvez-vous identifier un changement ?		
Est-ce le changement prévu ?		
Ce projet vous a-t-il permis de vous développer au plan professionnel ?		

Vos objectifs de carrière sont-ils plus, ou moins clairs ?		
D'un point de vue financier Avez-vous fait plus ou moins de profits que prévu ?		
Une meilleure planification ou un contrôle plus serré amélioreraient-ils la situation ?		
Dans les deux cas, vos prévisions étaient-elles erronées ?		
Votre client a-t-il couvert les dépenses additionnelles que vous avez dû assumer ?		
Vous a-t-on remboursé au complet et à temps ?		
Était-ce prévu dans votre contrat ?		

Quels ont été les coûts de ce projet ?

QUESTIONS	OUI ou NON	COMMENTAIRES
Concernant votre réputation Des échecs réels ou interprétés comme tels ont-ils porté atteinte à votre réputation ?		
Ces problèmes auront-ils un effet sur votre travail à venir ?		
Du point de vue de votre carrière artistique Avez-vous changé votre façon de voir ce type de projets ou de clients ?		
Votre client a-t-il vraiment utilisé vos talents et vos compétences ?		
D'un point de vue financier En avez-vous perdu plus ou moins que prévu ?		

Avez-vous mal évalué les dépenses ?		
Votre client a-t-il été compréhensif ?		
A-t-il essayé de réduire vos frais ?		
Si vous avez perdu plus que prévu, pouvez-vous maintenant compenser la perte ?		

L'échéancier

QUESTIONS	OUI ou NON	COMMENTAIRES
Les dates d'exécution étaient-elles vraiment fixes ?		
Risquiez-vous de perdre cette commande ou celles à venir, si vous ne respectiez pas l'échéancier ?		
Si vous avez terminé avant la date prévue, la chose a-t-elle été bien ou mal reçue ?		

Pour dégager les grandes conclusions de cette expérience

Après avoir effectué cette analyse, allez consulter quelqu'un de confiance. Méfiez-vous des mensonges bien intentionnés – les gens peuvent vous dire ce que vous voulez entendre plutôt que la vérité.

Décelez ce qu'ils ne veulent pas dire.

Rien n'est ni tout à fait blanc ni tout à fait noir. Votre pire expérience vous a peut-être aussi permis d'acquérir des compétences essentielles ou d'entrer en contact avec une personne utile. Retournez aux notes de vos anciens projets : vérifiez si votre nouvelle perspective modifie vos conclusions antérieures.

Tout cet exercice sera une perte de temps si vous n'apprenez pas de vos erreurs et ne changez pas votre vision. Vous devez apprendre à éviter certains pièges récurrents.