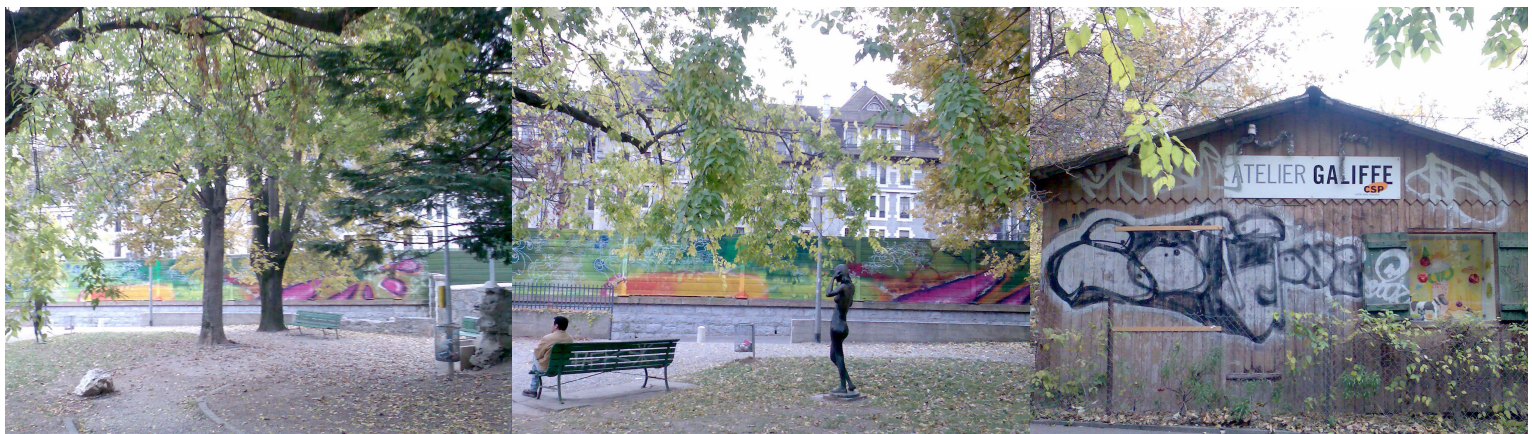


Projet Participatif

METHODOLOGIE



Notre démarche de projet participatif

A. Notre méthodologie

Introduction

Pour construire notre méthodologie, nous avons choisi d'analyser le projet concernant le renouvellement du parc Galiffe. Afin de récolter le plus d'informations possible, nous avons rencontré Mme Mayenfisch de l'UAC de St. Jean, Mme Mundler de l'Atelier Galiffe et Mme Verzat d'ATD Quart-Monde. Dans le souci de bien comprendre cette intervention, nous avons également visité le parc en question. Malgré la disponibilité et l'apport enrichissant des personnes interviewées, nous n'avons malheureusement pas été en mesure de récupérer un grand nombre de données relatives à la méthodologie du projet qui nous semblaient essentielles. Aucune date limite n'a été fixée pour achever le renouvellement, aucune modalité d'évaluation n'a été définie pour examiner l'atteinte des objectifs et très peu d'habitants du quartier y ont participé. Néanmoins, nous avons pu constater un grand travail de réseau et une bonne communication, des aspects que nous avons pu transposer dans notre méthodologie. Nous avons d'ailleurs pu remarquer que les motivations de chaque acteur collaborant au projet ne sont pas forcément les mêmes, mais que si elles sont compatibles, une collaboration est possible.

L'analyse du projet du parc Galiffe nous a également fait réfléchir à la participation des habitants et aux obstacles qui rendent difficile l'adhésion de ceux-ci au projet. Ces observations seront abordées ci-après.

Dans le but de créer une méthodologie propre à notre groupe et la plus complète possible, nous nous sommes inspirés du projet Galiffe, mais également d'autres projets que nous avons connus dans des expériences antérieures. Ainsi, des interventions dans les stages, le projet du 99 et nos pratiques dans des associations et dans notre vie privée, nous ont aidé à compléter nos étapes.

Le diagnostic

Pour nous, cette étape consiste d'abord à faire un état des lieux, une enquête de terrain, afin de définir et de comprendre le contexte politique, économique et social dans lequel s'inscrit le projet. Ensuite, il s'agit de définir les besoins, les demandes et si possible leurs origines, sans oublier les ressources présentes sur le terrain. Pour ce faire, il est nécessaire d'effectuer des observations de terrain, d'organiser des rencontres avec la population concernée pour discuter de la situation et de contacter des personnes ressources. Les outils adéquats pour cette étape sont donc les grilles d'entretien et d'observation, ainsi que les techniques de conduite de réunion. Les acteurs principaux sont le groupe de travail du projet, le public cible et les personnes ressources. Pour faire un bon diagnostic, il ne faut pas hésiter à y consacrer le temps nécessaire ; il faut en effet parvenir à établir une relation de confiance avec la population pour que celle-ci puisse dévoiler ses attentes effectives, ses envies. Cette étape est cruciale, car le projet va se construire à partir des informations recueillies et ne sera réussi que s'il est totalement ajusté à la situation.

La conceptualisation

Une fois le diagnostic terminé, il s'agit de définir la direction générale du projet et d'élaborer un plan d'intervention en conséquence. Il faut donc commencer par définir le but principal et les objectifs, qui se doivent d'être spécifiques, mesurables, attrayants, réalistes et temporellement limités (S.M.A.R.T.). Ensuite, il faut réfléchir à la manière dont ils peuvent être atteints et par quels moyens et ressources. A partir de là, il est possible d'établir quelles actions vont être concrètement mises en place, ainsi que leur planification. En effet, il est important de prévoir à l'avance quand aura lieu chaque action. Et enfin, pour mettre en pratique le projet, il est nécessaire d'établir un budget et un plan de financement.

Il est également important de réfléchir à l'évaluation du projet. Il faut donc définir des critères d'évaluation, c'est-à-dire ce que l'on veut évaluer tout au long du projet et comment. Pour faire ce travail, il faut organiser le réseau et les réunions, afin de faire participer au maximum la population, construire des groupes de réflexion et répartir les tâches selon les compétences de chacun. Des apports théoriques peuvent également constituer des éléments intéressants lors de cette étape.

Afin d'évaluer si ce travail de conceptualisation a été bien fait, nous pensons qu'il est important d'organiser une réunion avec tous les acteurs et de leur présenter le projet. Chacun a ainsi l'occasion de donner son avis et si nécessaire, des modifications peuvent être apportées. Cette rencontre nous permet également de constater le degré de motivation de chacun. Celui-ci nous indique d'une certaine manière la qualité du travail effectué. Un des critères qui nous semble également pertinent est l'aboutissement de la demande de financement. En effet, si la demande est acceptée, c'est que le projet est bien ficelé et qu'il tient la route.

La réalisation

Dans un troisième temps, il s'agit de mettre en pratique le projet, tel qu'il est conçu sur papier. C'est lors de cette étape que l'action prend toute son importance. Si l'on veut amener un changement social auprès d'un public cible, il est nécessaire de mettre en place concrètement les actions prévues. Une participation de celui-ci dans la mise en place du projet est essentielle, car cela lui permet d'être actif dans le processus de changement. D'autres acteurs, comme des personnes ressources, les partenaires, le réseau et l'équipe de projet sont également appelés à collaborer à la réalisation du projet.

Pour que l'intervention aboutisse, il est important de prendre en compte deux aspects procéduraux. D'une part, la mobilisation de toutes les ressources présentes est essentielle pour avancer efficacement. D'autre part, des évaluations intermédiaires permettent de réajuster le projet au fur et à mesure, afin qu'il soit de qualité et qu'il atteigne les objectifs.

En ce qui concerne les outils à disposition, il s'agit d'« exploiter » les compétences et les motivations de chaque acteur. A cette fin, il est possible d'avoir recours à des techniques professionnelles (ex : conduite de réunion, travail en groupe, jeux de mise en train, etc.). Pour que la communication entre les différents acteurs puisse bien se dérouler, il est recommandé de les informer régulièrement de la situation actuelle. Des procès-verbaux peuvent constituer un bon outil pour retracer le travail déjà effectué et pour éviter tout malentendu.

L'évaluation

L'évaluation est une phase très importante. Elle a deux finalités. Premièrement, elle sert à voir si les buts et les objectifs du projet ont été atteints et permet donc de confirmer le bien-

fondé du projet. Deuxièmement, l'analyse du passé permet d'améliorer le futur. Identifier les points forts et les points faibles du projet achevé conduit à une amélioration des interventions ultérieures. Notre pratique professionnelle peut ainsi continuellement s'affiner.

À travers des modalités d'évaluation bien déterminées, toutes les étapes du projet vont pouvoir être examinées. Des outils comme des grilles d'observations et des questionnaires aident à récolter les opinions de tous les acteurs.

Pour que cette phase de recul puisse être fructueuse, des indicateurs mesurables et vérifiables doivent être utilisés. Dans le meilleur des cas, toutes les personnes qui ont participé au projet devraient pouvoir être présentes lors de cette phase.

La clôture

La cinquième et dernière étape met officiellement un terme au travail effectué avec tous les acteurs : public cible, partenaires, financeurs, etc.. C'est le moment opportun pour un bilan général de tout le processus du projet. Grâce à la mise en commun, de nouvelles pistes peuvent être développées.

La clôture est également l'occasion de remercier toutes les personnes qui ont contribué au projet et grâce auxquelles il a pu avoir lieu. Et pour finir, la clôture peut se percevoir comme un « petit rituel » qui marque la fin du projet. Un nouveau projet peut alors démarrer.

Selon le type de projet, une réunion officielle ou une rencontre moins formelle sont tout à fait appropriées pour rassembler les acteurs. Le nombre de personnes présentes est parfois un bon indicateur pour connaître le degré d'intérêt qu'a suscité le projet et dans quelle mesure les participants s'y sont identifiés.

Commentaires

Nous tenons à souligner que notre méthodologie doit rester souple. Selon le contexte dans lequel s'inscrit le projet, des modifications doivent être prises en compte. Le projet doit être adapté à la réalité. La situation doit donc bien être étudiée pour comprendre la population visée, les enjeux, les besoins et les contextes social, économique et politique. Un projet adéquat et pertinent peut ainsi être mis en place. Pour notre part, il est important de relever que, dans la mesure du possible, le public cible (comme d'autres acteurs) devrait participer à chaque étape.

Dans notre travail, nous avons essayé d'énumérer tous les points importants, mais il est évident que selon le type de projet, les points n'auront pas tous la même valeur. Certains ne seront parfois pas considérés. Par exemple, un projet de petite taille sans coût n'a pas besoin de financeurs ou certains autres projets ne nécessitent pas forcément l'apport d'un travail en réseau.

B. La participation des acteurs

Afin de distinguer les éléments qui favorisent la participation des acteurs de ceux qui la freinent, nous avons mis en parallèle les « facilitateurs » et les freins, afin d'en faciliter la lecture. En effet, chaque « facilitateur » peut, s'il est mal géré, devenir un frein.

Facilitateurs

La confiance mutuelle : chaque participant doit faire confiance aux autres et avoir confiance en ses compétences et en son travail. L'animateur doit d'autant plus savoir faire confiance aux acteurs.

La clarté : le projet et ses objectifs, les rôles et les tâches de chacun doivent être exprimés le plus clairement possible. Cette clarté permet à chaque acteur de « tirer à la même corde ».

La pertinence : le projet doit être pertinent par rapport au diagnostic. Il doit répondre à la demande et avoir du sens pour les acteurs.

Une bonne communication : le langage oral et écrit de l'animateur doit être adapté aux acteurs concernés. L'animateur doit prendre en compte les propositions de chacun et être à l'écoute du potentiel créatif des acteurs. À cette fin, il doit favoriser le dialogue.

Une bonne organisation : l'animateur doit tenir compte des disponibilités de chacun et fixer les rendez-vous en conséquence. Les compte-rendus des réunions doivent être facilement accessibles pour les acteurs.

Fixer des sous-objectifs : afin de maintenir la motivation des acteurs et leur implication dans le projet, il est conseillé de fixer des sous-objectifs qui rendent visible l'avancement du projet.

Une bonne répartition des rôles : l'animateur doit répartir les rôles et les tâches en fonction des compétences et des faiblesses de chacun. Cet élément favorise l'implication de chaque acteur.

Freins

Un manque de confiance : en l'absence de confiance, chacun aura tendance à surveiller l'autre, ce qui peut créer des tensions et une mauvaise ambiance.

Le flou : il risque d'immobiliser le projet, car on ne sait pas où on va.

Un manque de pertinence : si le projet ne répond pas aux réels besoins du public cible, ce dernier n'y verra pas de sens et se démobilisera.

Une mauvaise communication : les acteurs risquent de « décrocher » si l'animateur use d'un langage trop abstrait et compliqué. Si les acteurs ne se sentent pas écoutés, ils risquent de ne plus participer aux rencontres.

Une mauvaise organisation : elle peut susciter l'agacement.

Des objectifs trop lointains : les acteurs risquent de se décourager. Le projet pourrait devenir trop abstrait à leurs yeux.

Une mauvaise répartition des rôles : là aussi, les acteurs risquent de se décourager, voire d'être frustrés, si leurs rôles et leurs tâches ne sont pas adaptées.

dans le projet.

L'originalité du projet : nous pensons que plus le projet est original, plus la motivation des acteurs sera grande.

Des intérêts collectifs : cet élément donne du sens au projet. Si le projet va dans l'intérêt de la communauté, il trouvera preneurs.

Un projet concret : les acteurs pourront plus facilement s'y identifier.

La banalité du projet : les acteurs seront probablement moins motivés à participer au projet, si celui-ci a un goût de déjà vu.

Des intérêts trop personnels : il s'agit d'un projet pour la communauté !

Un projet trop conceptuel : plus le projet sera concret, plus les acteurs pourront s'y identifier. S'il est trop conceptuel, ils se sentiront « hors-jeu ».

C. Les spécificités du rôle de l'animateur

Nous avons énuméré ci-dessous les compétences de l'animateur qui nous semblent les plus importantes dans le cadre d'un projet participatif.

Savoir faire :

- Prendre en compte les forces et les faiblesses de chacun.
- Être capable de préparer les réunions, rencontres, etc.
- Avoir un rôle actif dans la conduite de réunions.
- Savoir mener les discussions, veiller à ce que chacun puisse prendre la parole.
- Savoir prendre en compte les avis et les propositions de chacun.
- Maintenir de bons contacts avec le réseau à travers l'information, les réunions,...
- Savoir coordonner et déléguer.
- Gérer le temps, l'échéancier, les délais et les imprévus.
- Être une force mobilisatrice.
- Garder en vue les finalités du projet tout au long du processus, conserver une vue d'ensemble.
- Éviter la prise de pouvoir d'un participant ou d'un groupe de participants.

Savoir être :

- Être transparent dans son travail et dans son rôle.
- Être organisé.
- Être créatif.
- Créer une bonne dynamique de groupe (ambiance, humour,...)
- Avoir des idéaux tout en restant réaliste.
- Savoir se remettre en question.
- Être dynamique, motivé, disponible.
- Éviter les jugements de valeur.

D. Les remarques critiques

La démarche de projet participatif en animation socioculturelle est pertinente dans la mesure où elle mobilise les habitants d'un quartier. Elle impose l'idée de changement social et permet au citoyen lambda de se rendre compte qu'il peut, lui aussi, faire bouger les choses. Le projet participatif permet donc aux gens de devenir acteurs dans la vie de leur quartier, ce que nous pouvons qualifier de démarche citoyenne.

De plus, le projet participatif crée et renforce les liens sociaux dans le quartier. Les participants travaillent ensemble, construisent quelque chose autour d'un intérêt commun.

Faire ensemble amène évidemment les acteurs à se côtoyer, partager, échanger. Ces confrontations apportent une meilleure connaissance de l'autre et même une reconnaissance de l'autre. Cette alchimie encourage donc le sentiment de sécurité car, ainsi qu'il a été démontré, le sentiment d'insécurité se nourrit essentiellement du silence et de la méconnaissance.

Pour finir, le projet en animation mélange la population, ouvrant ainsi les portes à l'interculturalité et à l'intergénérationnalité.

Tous ces éléments font partie intégrante du mandat des professionnels de l'animation.

En revanche, le projet en animation a aussi ses limites. Tout d'abord, il implique une disponibilité des acteurs et celle-ci tend à diminuer avec le nombre croissant de familles monoparentales, pour citer un exemple.

Ensuite, la démarche d'un tel projet prend du temps. Il ne permet pas de répondre à des situations d'urgence.

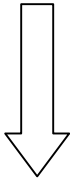
Pour conclure, le projet participatif répond aux besoins collectifs, mais ne tient peu ou pas compte des besoins individuels. Certaines situations ou problématiques nécessitent d'autres outils que le projet participatif.

Annexes

Schéma méthodologique

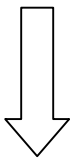
1. DIAGNOSTIC

- Quelle est la problématique ?
- D'où provient la demande ?



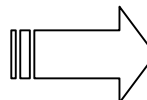
2. CONCEPTUALISATION

- Contexte économique, politique, social
- Problématisation
- Objectifs
- Partenaires, réseau
- Moyens
- Limites
- Ressources
- Budget
- Planning
- Modalités d'évaluation

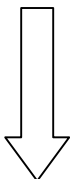


3. RÉALISATION

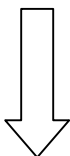
- Mise en œuvre du projet
- Action



Évaluations intermédiaires
et réajustement du projet



4. ÉVALUATION FINALE



5. CLÔTURE

P.V. du 5 novembre 2007

Entretien avec Mme Katharina Mayenfisch, UAC St-Jean/Charmille

Le projet est entièrement financé par la Ville de Genève et suit son cours. Il a débuté en 2005 mais n'a pas de date de fin. Cette année, il est un peu ralenti car le groupe de travail a eu des doutes. C'est un travail de réseau, qui se fait petit à petit entre les gens du terrain et le corps administratif.

Q : Quels sont les principaux acteurs de ce projet ?

R : Il y a l'Unité d'Action Communautaire St-Jean/Charmille, l'Atelier Galiffe, ATD Quart-Monde, la Délégation à la Jeunesse, le service d'aménagement urbain, la gendarmerie, etc...

Q : Est-ce que les habitants du quartier participent au projet ?

R : Très peu. Les personnes qui vivent dans les baraquements d'urgence sont dans la précarité et ont d'autres préoccupations. Les personnes du squat ne s'intéressent pas au projet. Les parents ne s'investissent pas beaucoup, à part une personne de l'association des parents d'élèves du collège Voltaire qui fait partie de l'équipe. En général, on sait bien que c'est la classe moyenne qui se mobilise le plus dans ce type de projet. On se rend compte également qu'il est plus facile de mobiliser des gens « contre » quelque chose que « pour ».

Q : Quel est l'objectif général du projet ?

R : Que les gens du quartier se réapproprient le parc.

Q : Concernant l'évaluation du projet, comment procédez-vous ?

R : Il n'y a pas de système précis d'évaluation formelle, elle se fait tout au long des séances, avec prise de PV à chaque fois.

Q : Y-a-t-il eu des améliorations depuis le début du projet ?

R : Oui, il n'y a plus de personnes toxicodépendantes qui traînent dans le parc ; maintenant ce sont plutôt des personnes qui viennent boire de l'alcool.

Q : Comment êtes-vous au courant de la fréquentation du lieu ?

R : Je fais moi-même des observations et certaines personnes du quartier nous informent.

Q : Quel rôle a l'animateur socioculturel dans ce projet ?

R : D'abord un rôle actif pour mener les réunions et, au début du projet, un travail de prise de contact avec tous les acteurs.

Q : Quelles sont les différentes étapes du projet ?

R : La première étape consiste à construire le réseau, la deuxième à organiser et réaliser la première réunion et la troisième se caractérise par les actions sur le terrain.

Q : Quelles actions avez-vous menées ?

R : D'abord dans le cadre du réaménagement du parc : il a été nettoyé, du nouveau gazon a été planté, un mur a été construit, une fresque a été réalisée, les bancs ont été repeints, etc... Nous avons également mené quelques activités, par exemple deux marchés aux planctons, des goûters, les 20 ans de l'Atelier Galiffe.

Q : Quelles difficultés avez-vous rencontrées face à ce projet ?

R : Nous aurions voulu que l'Armée du Salut participe, mais elle n'a pas voulu. Les services de la Ville ne sont pas habitués à travailler de cette manière (en réseau) et ne sont donc pas toujours ouverts à ça.
Mais au sein du groupe de travail, cela se passe très bien.

Q : Quels sont les points positifs de ce projet ?

R : Les différents services de la Ville apprennent à travailler en réseau et avec la population, les gens apprennent à se connaître ; le coût du projet reste moindre.

Entretien avec Mme Sylvie Mundler, Atelier Gallife

L'Atelier Gallife existe depuis 21 ans et dépend du Centre Social Protestant. Ce lieu a une structure très souple, il est ouvert à tous et à toutes, mais accueille principalement des personnes ayant des problèmes psychiques. L'Atelier est ouvert tous les après-midi, plus le mercredi toute la journée. Les professionnels (2 ergothérapeutes et 1 biologiste) y proposent des activités manuelles en tout genre, comme de la couture, du tissage, de la peinture, etc...(il y a aussi un atelier cuisine le mercredi, car ils préparent ensemble le repas de midi).

Q : Quel est votre intérêt à participer au projet du parc Gallife ?

R : Les personnes qui fréquentent notre lieu avaient parfois peur de venir ou ne venaient même plus, à cause des gens qui fréquentaient le parc, c'est-à-dire principalement des personnes toxicodépendantes. Pour nous, il était intéressant d'améliorer la fréquentation du parc, afin que les personnes qui viennent à l'Atelier soient plus à l'aise et rassurées.

Q : Avez-vous mené des actions dans le parc depuis le début du projet ?

R : Oui, nous avons organisé diverses activités, comme des goûters, des apéros ou des soupers. Pour nous, il est intéressant d'avoir une ouverture vers l'extérieur, car souvent les personnes dont nous nous occupons sont « dans leur monde ».

Q : Avez-vous remarqué des améliorations depuis le début du projet ?

R : Ce qui a changé, c'est la population ! Avant, il y avait plutôt des personnes toxicodépendantes et maintenant ce sont des gens qui viennent consommer de l'alcool. Finalement, le problème est toujours là, mais le fait d'en parler est déjà un bon point. Pour arriver à ce que les gens du quartier se réapproprient le lieu, il faut du temps, c'est un processus lent et long.

Entretien avec Mme Elisabeth Verzat, ATD Quart-Monde

Le mouvement ATD Quart-Monde a été créé en 1957 par Joseph Wresinski et a pour but de créer un dialogue entre les familles les plus déconsidérées du fait de leur pauvreté et de leur exclusion et la société en général. Le mouvement compte actuellement 350 volontaires permanents qui partagent la vie des plus pauvres dans 55 projets de lutte contre la pauvreté dans une trentaine de pays, dont la Suisse.

Q : Quel est votre intérêt à participer au projet du parc Gallife ?

R : Pour nous, il est important de faire participer les personnes qui vivent autour du parc, surtout les personnes qui vivent dans les baraquements d'urgence. Nous sommes toujours en train de chercher de nouvelles manières de travailler avec les gens, c'est pourquoi participer à ce projet nous semblait intéressant.

Q : Avez-vous rencontré des difficultés concernant ce projet ?

R : Les objectifs de chacun des acteurs ne sont pas les mêmes, il est donc difficile d'avancer dans la même direction. Les choses se passent de manière très lente. Pour moi, il est vraiment important de faire participer les gens du quartier, mais ce n'est pas une priorité pour tout le monde.