

**Haute école de travail social
(Institut d'études sociales)**

Module 513, (partie A)

**« Modèle d'intervention face à des problématiques spécifiques, et
préparation du projet d'intervention »**

Travail en groupe écrit :

**« Reformulation inductive d'une démarche méthodologie de conduite
de projet »**

« Projet Meyrin Dribble »

Présenté à l'enseignant:

M. Alain Simonin

Par :

**Coralie Drewniak
Juan Antonio Carvajal
Stéphanie Rutz
Stéphane Pellicciotta**

Genève, décembre 2007

Démarche méthodologique de conduite de projet

Introduction :

Nous cherchons à travers ce document à décrire une partie de notre recherche notamment les différentes étapes du processus d'un projet et, d'autre part, à relever certains points que nous avons trouvés pertinents lors de notre immersion sur le terrain à « Meyrin dribble ».

Nous avons élaboré une grille de questions pour les différentes interviews (voir annexe 3). Nous nous sommes rendus compte suite à l'entretien avec Kalin que nous n'avions pas assez de matière pour élaborer une méthodologie de projet. Nous avons donc décidé de construire notre propre méthodologie de travail à partir de nos expériences et du réseau dans lequel nous avons évolué.

Suite à cela, nous sommes allés à la rencontre de professionnels (réseau des travailleurs sociaux) de Meyrin pour confronter et échanger sur le travail que nous avons effectué. Nous avons décidé de présenter les étapes du projet de la manière qui nous a semblé la plus simple pour que cet outil soit le plus fonctionnel durant notre stage.

1) Les étapes d'un projet pour notre groupe

A. Introduction, avant-propos

Pour cette étape, il s'agit d'exprimer d'où vient la demande d'un projet participatif : est-ce venu d'un manque, d'un besoin, d'un conflit ou d'une envie d'une partie de la population ?

Dans un projet, nous cherchons à englober la majorité des composantes d'une situation ou d'un désir pour pouvoir les organiser de manière claire. Nous cherchons à comprendre l'ensemble des caractéristiques d'une situation à travers une identification du contexte et un diagnostic social.

B. Identifier le contexte

Dans cette partie il s'agit de connaître le lieu ; avoir une sorte de photographie du quartier où l'on va imaginer un projet. Connaître la population qui y vit ; est-elle plutôt jeune ou âgée, quelle sorte d'infrastructure existe déjà ?

Toutes ces questions permettent une meilleure connaissance du lieu où va se faire le projet, mais aussi une première approche avec un éventuel futur réseau. Il est aussi important de connaître les ressources qui existent déjà dans ce lieu qui pourront être des éléments forts dans le développement du futur projet.

Pour cette étape il y a différentes façons de faire : on peut aller directement dans le lieu discuter avec la population, rencontrer des gens pour apprendre sur ce quartier, mais aussi fouiller au niveau historique et des statistiques qui sont en mesure de nous intéresser.

Il est important de rester neutre, d'avoir une vision d'ensemble, et de laisser la place à chacun de s'exprimer comme il le souhaite. Il est difficile de savoir exactement si l'on a fait le tour de ce que l'on peut chercher puisqu'à cette étape le terrain est encore au stade de la découverte. Ce qui est important, c'est d'avoir l'impression d'avoir une vision de l'ensemble du lieu à étudier.

Analyse au niveau social, politique, économique, géographique, culturel et historique :

- a) Population
- b) Âge

- c) Infrastructure
- d) Réseaux
- e) Ressources

C. Diagnostic social

Le but d'un diagnostic social est d'arriver à avoir une vision d'ensemble critique et rationnelle : un état des lieux concret et précis pour cibler les actions envisagées.

A ce stade, l'animateur rassemble les différentes données et s'organise pour se faire sa vision tout en demandant des précisions au fur et à mesure de l'évolution du diagnostic. Il s'agit de regrouper les demandes, besoins, envies, problèmes apparents et d'en faire une sorte de base de données.

Une carte réseau peut être faite à ce stade pour avoir une vision aussi globale que possible.

Analyse du contexte :

- a) Analyse du terrain, de la population
- b) Analyse des envies, des demandes, des besoins, des problèmes. (→ Pistes d'action pour la suite)

D. Le projet

L'intention d'un projet est de répondre aux questions, « Qui ? Quand ? Où ? Comment ? ». Lors de cette étape, le point de vue des différents acteurs est primordial ainsi que celui de l'animateur.

En effet, pour cette partie, les envies du public cible sont le point central d'un projet, mais pour l'animateur il va s'agir de rassembler les différentes idées et de les faire converger vers une action commune, vers un but commun. Pour ce faire, il va coordonner et définir les rôles de chaque membre de l'équipe, ainsi que le réseau nécessaire.

L'outil principal est la réunion de tous les membres du projet (travailleurs sociaux et membres du réseau), avec tout ce que cela engendre par rapport à la coordination et la médiation.

En ce qui concerne les acteurs, il y évidemment les travailleurs sociaux, le public cible (par exemple : les jeunes), les moniteurs et surtout les membres du réseau (par exemple : les ilotiers, les concierges, les associations, etc.)

Finalement, l'efficacité du projet sera évaluée selon des indicateurs que l'animateur aura posé via le diagnostic, le contexte, les demandes et les besoins du public concerné par ce projet.

Action pour la population

- a) Définir le type de projet et le contexte qui l'entoure
- b) Intention par rapport aux envies, demandes, besoins, problèmes...
- c) Le faire, l'action, la mise en place

E. Les buts

Les buts permettent de définir la direction générale que nous aimerions suivre grâce aux différents objectifs que nous avons posés.

Nous posons différents objectifs suite au diagnostic et contexte social effectué préalablement.

Les objectifs fixés sont des outils qui permettent de garder une ligne directrice pour le projet.

Les buts sont fixés par l'équipe de travail social selon les préoccupations du réseau et du public cible.

C'est également la réussite de ces objectifs ou le fait de les avoir atteint qui permet de vérifier leurs efficacités.

Peuvent différer selon le public cible d'un projet (différents acteurs = différents buts)

- a) Objectifs généraux
- b) Objectifs spécifiques

F. Les moyens

Par les moyens nous entendons les ressources que nous avons à disposition.

Chaque acteur possède des compétences qui peuvent être utiles à la création d'un projet. De plus, il est aussi question de pouvoir valoriser la participation de chacun à ce stade ; que chaque personne ou institution se sente acteur et responsable de ce projet.

A cette étape, l'animateur joue le rôle de coordinateur dans le projet, c'est lui qui centralise les informations, qui peut aussi faire des liens, et déléguer les tâches de chacun pour le bon avancement du projet. L'échéancier est un moyen en soi pour voir le projet évoluer petit à petit.

Les outils représentent pour nous aussi bien ce que l'on va utiliser pour communiquer sur le projet, que le matériel qui va entourer le projet : le ou les lieux, les objets (matériel) requis dans le concret, mais aussi les outils mentaux, les liens, les connaissances sur le sujet du projet, les écrits et les personnes ressources qui font partie du réseau dans lequel nous puisons pour recevoir aussi bien des informations, que des aides techniques ou matérielles.

- a) Comment mettre sur pied le projet
- b) Comment atteindre les buts et objectifs
- c) Les outils (communication du projet, lieux, matériel...)
- d) Réseaux
- e) Définir les rôles dans une équipe de travail (qui fait quoi ?) : mettre en place une coordination et un système de contrôle (réunion, comptes-rendus si besoin)
- f) Poser des indicateurs (qui permettent de vérifier tout au long du projet si l'on respecte bien l'idée de base)

G. La faisabilité

On veut pouvoir s'assurer que le projet est bien réaliste et réalisable. On va donc mettre en avant les possibles failles et dangers, mais aussi les points forts pour pouvoir les renforcer.

C'est en principe le rôle du coordinateur ou de la personne responsable du projet de s'assurer de la faisabilité, mais cela peut aussi être délégué à une personne qui pourrait avoir une position critique extérieure, une personne de référence.

Il faut suivre un fil rouge qui permet de rassembler tous les critères nécessaires à la mise en place du projet. Pour que le projet puisse se faire, il faut bien vérifier que les étapes aient été respectées.

On peut mesurer la faisabilité du projet en faisant une observation de la réalité du terrain. On peut reprendre tous les points cités dans le projet et les confronter à la réalité. Par exemple : si on est bien dans les temps avec l'échéancier, si on a bien le budget nécessaire, etc.

Un projet est efficace s'il peut se réaliser, être inscrit dans le concret, être utile à la population cible. Mais l'efficacité est aussi présente dans l'action concrète : comment on est organisé, comment on met en place le projet et l'esprit dans lequel on le fait.

- a) Les limites du projet (en général : lieu, météo, temporalité...)
- b) Les risques
- c) Les points forts et les points faibles du projet
- d) Les limites du projet (en général : lieu, météo, temporalité...)
- e) Les risques
- f) Les points forts et les points faibles du projet

H. Un échéancier

Il sert à avoir une structure au niveau temporel : qu'est-ce qu'on fait et quand on le fait. Il sert également à démontrer que le projet est réaliste puisqu'il se situe dans une période de temps défini, ce qui est important par exemple lors des présentations pour des demandes de subventions. L'échéancier sert aussi à rendre des comptes. On peut se baser dessus pour le suivi de projet.

Tous les acteurs du projet devraient respecter l'échéancier pour qu'il puisse être stable.

Durant les réunions de projet on reprend l'échéancier pour effectuer le suivi. L'échéancier peut se voir transformé durant le projet, en cas d'imprévus qui retardent ou accélèrent la réalisation du projet. C'est un outil souple, mais pas trop car il doit être directif également : un planning, un agenda avec répartition des tâches, une check liste à chaque réunion pour vérifier l'échéancier.

Il faut que l'échéancier soit réaliste par rapport au temps, ne pas exagérer ou minimiser le temps nécessaire pour les différentes actions du projet sinon il ne sert plus à rien. Il doit être assez souple pour prendre en compte les imprévus et assez rigide pour que l'on puisse l'utiliser comme base pour l'organisation du temps.

- a) Organisation et gestion du temps
- b) Importance de prendre en compte les imprévus

I. Le budget

Le budget est très important. Il doit figurer dans les objectifs d'un projet, car il permet de prévoir et de suivre le déroulement et l'action :

- *Distinguer les besoins du projet (salaires, logistique, etc.)*
- *Des éléments quantitatifs sont indispensables pour une prise de décision*
- *Un budget clair, cohérent et adéquat permet l'acceptation des acteurs et la réalisation de l'action.*

J. Une évaluation du projet

Elle cherche à évaluer la démarche et le processus de l'action. Normalement, elle est faite à la fin du processus et elle est présente sous-forme d'un questionnaire aux différentes parties et acteurs qui ont participé au projet. L'évaluation permet de suivre et contrôler le degré d'impact, de qualité dans l'action.

L'outil principal est de comparer les indicateurs posés lors des objectifs et de les mettre en lien avec ce qui s'est passé sur le terrain.

- a) mettre en place un système d'évaluation
- b) reprendre les indicateurs et les mettre en lien

K. Un bilan

Le bilan cherche à obtenir un feed-back de l'action. Il est programmé dans l'agenda du processus, car il permet aussi de mettre en place une bonne stratégie de communication entre les parties. Le bilan se fait de manière informelle contrairement à l'évaluation.

- a) analyse du résultat à partir de l'évaluation
- b) des pistes pour le futur

2) Eléments qui favorisent la participation de tous les acteurs et les éléments qui empêchent leur participation

• **Les éléments qui favorisent en général la participation des acteurs :**

Nous considérons que les éléments qui favorisent la participation des acteurs à un projet sont tout d'abord de pouvoir compter avec une structure de travail adéquate, c'est-à-dire qui favorise la motivation et l'enthousiasme des participants.

- S'assurer que le projet répond à un réel besoin du public-cible et qu'il reste dans une proportion viable.
- Communiquer et informer les différents partenaires sur les objectifs et la marche-à-suivre du projet.
- Une bonne communication avec le réseau favorise la coordination, la collaboration et la coopération d'un projet.
- Favoriser l'implication et la participation des acteurs du projet en dégageant les résistances et difficultés.
- Responsabiliser les acteurs dans la démarche du projet.
- Respecter et tolérer les idées des autres (valoriser les compétences existantes).
- Limiter le projet dans le temps, pour la crédibilité et la réalisation de l'action.

Nous considérons qu'un projet est un vecteur de changement social, qu'il est nécessaire de trouver des stratégies pour attirer l'attention des différents acteurs. Nous pensons qu'un projet bien conduit permet de s'adapter et de réagir rapidement aux défis de l'environnement.

• **Les éléments qui empêchent leur participation :**

Nous sommes d'avis que les éléments suivants peuvent empêcher la participation des acteurs :

- La mauvaise stratégie de communication auprès du public-cible ou entre partenaires.
- La faible implication et manque d'intérêt des acteurs et du public-cible.
- Refus d'une partie ou de la totalité du budget (manque de moyens).
- Manque de rigueur dans les méthodes de travail.
- Mauvaise adaptation aux besoins.

Tous ces éléments aident à réaliser ou empêcher la bonne réalisation d'un projet entre autres.

Par exemple, dans notre exploration sur le terrain avec le projet « Meyrin dribble », nous avons constaté que les parties (Transit, Undertown et TSHM) ont essayé de travailler ensemble, mais la mauvaise communication et le manque d'un coordinateur ont été leurs difficultés, malgré que le projet ait finalement été réalisé. L'animateur du Projet (Kalin) dit que le réseau a demandé qu'il coordonne le projet mais qu'il n'était pas d'accord, car il pense que le projet est pour l'ensemble de la communauté, et que tous les acteurs doivent s'impliquer et participer activement.

3) Spécificités du rôle de l'animateur du projet

Savoir-faire :

- Capacité d'organisation et de planification

- Acquérir des compétences pour maîtriser un sujet ou une activité
- Aptitude à gérer une équipe de travail
- Capacité à répartir et définir les différentes tâches de chacun
- Capacité à maîtriser la médiation lors de conflit d'équipe
- Compétences d'adaptabilité, de persévérance et de détermination
- Capacité à créer, développer et préserver des relations avec les partenaires réseaux
- Coordonner et collaborer avec les partenaires réseaux
- Analyser et identifier les différentes pistes d'interventions
- Dialoguer, mobiliser et organiser le public cibles
- Savoir gérer et anticiper les situations de crises

Savoir-être :

- Apte à se remettre en question
- Etre motivé et transmettre sa motivation
- Etre constamment à l'écoute
- Partager les informations
- Vérifier l'avis et la compréhension de tous les membres de l'équipe
- Etre capable de remettre un cadre
- Gérer, communiquer et diriger une équipe de travail
- Respect de l'autre
- Valoriser les compétences de chacun
- Etre prêt à expliquer et défendre le projet
- Aptitude d'anticipation et d'adaptabilité
- Savoir privilégier le calme, le dialogue et la compréhension
- Savoir hiérarchiser les différentes tâches et les problèmes éventuels

4) Remarque critique pour favoriser le processus de développement social d'un quartier.

La démarche de projet permet de :

- Créer du lien
- Favoriser les rencontres et l'intégration
- Favoriser la participation à la vie sociale
- Répondre à une demande et/ou besoin

Nous pensons qu'il devrait y avoir plus de projets avec les habitants d'un quartier, au lieu de s'axer un peu trop sur des projets d'intervention. Le projet participatif favorise la cohésion sociale, car il implique les habitants en tant qu'acteurs...

Un projet qui aurait pour but de satisfaire des politiques pourrait être mal interprété par les habitants et être en désaccord avec les besoins et demandes du quartier.

Valoriser l'opinion des habitants en les rendant acteur.

Il nous semble qu'une critique par rapport à un projet qui vise le développement social dans un quartier est peut-être que tout simplement il ne s'agit pas de la meilleure solution. En effet, un projet se construit sur une période donnée, cela implique du temps, et peut être que dans certains quartiers ceci n'est pas adéquat. La population aurait peut-être besoin d'autre chose, d'une action immédiate et non pas de construire un projet sur du long terme, mais plus d'une réponse immédiate à un problème donné.

Une autre critique que l'on pourrait faire à un projet, est qu'il demande un investissement en temps par ses acteurs, alors que nous savons que certaines familles n'en disposent pas, de par un rythme de vie trop difficile, (par exemple : allier plusieurs emplois pour finir le mois et permettre une survie à la famille).

Dans le même genre on pourrait critiquer un projet sur le fait qu'il met une barrière de par la langue. En effet, une personne ne parlant pas le français peut voir un frein à sa participation de par cette barrière.

Conclusion :

Ce travail nous a permis de découvrir et d'assimiler les différents enjeux existant dans la démarche méthodologique de la conduite et réalisation d'un projet, ainsi que d'acquérir des nouvelles pistes de réflexion pour la réalisation de l'action. Il constitue un outil de travail pour notre avenir comme futurs animateurs-trices socioculturels-les.

Nous avons eu des difficultés de compréhension en réalisant ce travail. Nous nous sommes rendus comptes que nous n'avions pas la même façon de faire les choses et nous avons pris confiance que le travail en équipe nécessite une remise en question, la tolérance, de l'écoute et un respect de l'autre.

Nous voudrions mentionner que l'observation, la rencontre du public-cible, des partenaires réseau et le recueil des données ont une place importante dans notre futur métier. C'est pourquoi cet exercice a été important pour notre groupe, qui compte quatre personnalités différentes et quatre perceptions de la réalité, car il nous appris à travailler en équipe.