

Module 513 :

De l'idée au projet.

Alain Simonin

La conduite de projet participatif



Sommaire

<u>INTRODUCTION AU CONTEXTE</u>	page 3
<u>ETHIQUE DU PROJET</u>	page 3
<u>CONDUITE DE PROJET :</u>	page 5
Demande.....	page 5
Création de projet	page 6
Evaluation.....	page 7
<u>CONCLUSION</u>	page 7
<u>ANNEXE</u>	
Métaplan.....	page 8

INTRODUCTION AU CONTEXTE

Nous avons choisis le projet Voisinage-Asters pour deux raisons communes à l'ensemble des étudiants de notre groupe :

- le problème intergénérationnel
- le désir de découvrir la manière de travailler des autres étudiants.

Le quartier des Asters est un lieu avec un square où des jeunes se réunissent durant la nuit et provoquent la colère des habitants. Ces derniers subissent une nuisance sonore qui les empêche de dormir. De plus, un grand nombre de déchets et des dépôts sauvage de meubles gênent la vie quotidienne des habitants. Suite à une exaspération des habitants, de nombreuses pétitions ont été écrites contre ses nuisances.

Les demandes explicites des deux parties concernées sont :

- pour les habitants : de pouvoir dormir le soir et de garder un espace propre,
- pour les jeunes adultes : d'avoir un lieu couvert pour se retrouver.

Ces demandes cachent des demandes implicites qu'il est tout aussi important de prendre en compte. Par exemple, la colère des habitants envers les jeunes adultes peut cacher une peur de ceux-ci d'où émerge une demande de retrouver un square sécurisant.

Dans la situation du projet Voisinage Asters, ce qui nous est apparu difficile est le fait que deux groupes d'acteurs (habitants et jeunes adultes) ont des demandes difficiles à faire cohabiter. Du fait de l'apparente incompatibilité de ces demandes, il nous paraît encore plus essentiel de garder au centre les demandes des habitants et des jeunes.

Suite à notre enquête sur le terrain et à notre rencontre avec différents professionnels, nous avons pu constater qu'il n'y avait pas de projet commun mais chaque professionnel avait son projet particulier, soit pour les habitants, soit pour les jeunes.

Après notre constatation, nous souhaitons élaborer une conduite de projet en nous inspirant de la méthodologie que chaque professionnel utilise.

ETHIQUE DU PROJET

Concernant l'éthique développée par les travailleurs sociaux et plus spécifiquement par les animateurs socio-culturels, elle se base sur :

- Les principes éthiques de l'IASSW (Association Internationale des Ecoles de Travail Social) et de la FITS (Fédération Internationale des Travailleurs Sociaux)
- La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme
- La Convention des Droits de l'Enfant
- La Convention Internationale des Droits Civils et Politiques

- La Convention Internationale des Droits Economiques, Sociaux et Culturels
- La Convention sur l'Elimination de toutes les Formes de Discrimination Raciale
- La Convention sur l'Elimination de toutes les Formes de Discrimination envers les Femmes
- La Convention des Peuples Indigènes et Tribaux (Convention ILO 169)

Au cours de chacun des projets que nous aurons à développer, nous devons travailler dans le respect de ces bases éthiques. A celles-ci s'ajouteront les principes éthiques de l'institution dans laquelle nous travaillons.

De ces règles éthiques nait une manière de travailler. Nous avons ciblé plusieurs points qui nous paraissent important :

L'observation : le regard posé nous semble très important. Il doit être neutre tout en étant compréhensif, à l'écoute des comportements non-verbaux. La personne doit avoir suffisamment de recul sur la situation pour être ouverte également à d'autres points de vue.

L'objectivation : il nous paraît important que, face à une demande, le travailleur social se renseigne sur la situation donc parle le demandeur auprès d'autres sources pour en avoir une vision objective qui lui permettra de mettre en place les mesures les plus adéquates.

L'écoute : il nous semble important d'écouter toutes les personnes concernées. Dans le projet des Asters, il nous a semblé que les habitants avaient été écoutés mais que les jeunes ne l'avaient pas été (autant). Nous pensons que pour que les objectifs soient atteints, il est nécessaire que toutes les personnes concernées travaillent ensemble.

Le dialogue et la communication : il nous semble important de développer le dialogue et la communication entre les différents partenaires tant au niveau vertical qu'au niveau horizontal, et cela tout au long du projet. En effet nous avons eu l'impression concernant le projet des Asters que le dialogue s'est fait de manière sporadique et non pas de manière continue et nous pensons que cela a pu nuire au bon déroulement du projet.

Le respect : le travail doit toujours se faire dans le respect de chacun (demandeurs, personnes problématiques, professionnels,...), du travail de chacun et du cadre hiérarchique.

Travailler en partenariat : les compétences de chacun doivent être utilisées au mieux et le travail doit se faire en coopération, de manière concertée et en faisant attention de toujours aller dans le même sens.

Garder la demande au centre : nous avons remarqué que dans le projet des Asters les habitants avaient progressivement disparus du travail qui ne s'effectuait plus qu'entre professionnels. Nous pensons que cela peut être une raison du fait que le projet n'avance plus.

Le lien : l'animateur doit être un lien entre les partenaires et peut faire office de responsable de projet.

CONDUITE DE PROJET

DEMANDE

Les acteurs

Pour commencer un projet, bien entendu, il faut d'abord **repérer les acteurs**, autrement dit les personnes concernées par le projet. Ces personnes peuvent être :

- des gens qui sont directement touchés par le projet et qui souhaitent pour leur bien être un changement,
- des gens qui ont envie de s'investir dans un projet par intérêt, pour des raisons plus personnelles
- des professionnels qui font leur travail par l'intermédiaire d'un projet.

Il faut relever que parmi les acteurs d'un projet, si tous ont leur importance, chacun y a un **rôle différent**. En effet, certains vont avoir plus de responsabilités, d'autres personnes vont avoir des tâches précises ou encore certains ne vont participer au projet que ponctuellement. C'est pour cela qu'il est important que ces acteurs aient un lien entre eux afin d'avancer dans la même direction.

La demande réelle

L'identification de la demande requière de manière indispensable une **présence sur le terrain** avec les acteurs concernés, bénéficiaires et professionnels.

Ensuite, il nous a semblé important de prendre le temps d'**identifier la demande réelle des acteurs concernés**. En effet, derrière toute demande explicite se trouve une demande implicite, cachée. C'est celle-ci qu'il faut découvrir pour pouvoir répondre de manière adéquate à la demande. Cependant, celle-ci est la plupart du temps très difficile à percevoir, surtout pour les personnes concernées. Cela est possible grâce au dialogue : il faut alors pouvoir prendre le temps d'écouter chacune des parties de manière attentive et non-jugeante. Un regard extérieur aide souvent dans ces cas-ci à y voir plus clair.

Afin d'avoir un résultat à long terme, il est essentiel d'agir à la racine du problème et non à la surface. Pour cela, il nous paraît fondamental de **garder au centre la demande** des bénéficiaires, tout en gardant en tête la ligne directrice choisie et sans se laisser déborder par les différentes plaintes, avis, conseils et autres demandes.

L'organisation du projet

Après avoir défini la demande réelle, le projet a besoin d'être créé. C'est pourquoi, il lui faut un **groupe d'organisation**. Le nombre de personne ne doit pas être trop grand car sinon les concertations seront trop fastidieuses. S'il y a plusieurs groupes d'appartenance, chacun d'eux doit avoir un représentant pour participer au groupe d'organisation du projet. Afin que ce groupe puisse construire le projet, il a besoin d'un lieu et de temps pour se retrouver. A partir de là, le groupe d'organisation peut se réunir et commencer la phase de création du projet.

Un **lien** de bonne qualité entre les acteurs est indispensable pour qu'ils puissent se comprendre. Celui-ci doit exister entre tous les acteurs, même ceux qui ne s'apprécient guère.

Il peut y avoir une personne externe qui fait office de médiateur entre deux groupes en conflit. Nous mettons l'accent sur l'importance de créer ce lien et de le garder durant tout le projet afin de comprendre le **sens du projet** et éviter de le perdre. Afin de maintenir un sens, il est également indispensable que les acteurs se sentent concernés et participent en fonction de ce qu'ils peuvent offrir.

Afin d'avoir un projet où chacun puisse avoir le droit de s'exprimer, le projet doit fonctionner sous **forme démocratique**. C'est pourquoi, il faut que chacun puisse avoir accès au projet, sans oublier de tenir compte des particularités (par exemple de langue) des bénéficiaires. Il faut que celui-ci soit adapté pour les personnes qui se sentent concernées par le projet.

CREATION DU PROJET

Après avoir analysé la demande réelle des usagers, il est important de mettre en place un projet bien construit pour permettre à tous les acteurs concernés de voir et de comprendre l'objectif final.

Accord de la hiérarchie et des acteurs professionnels concernés

Dans la mise en place d'un projet, il est important de prendre en compte le côté hiérarchique. En tant que travailleurs sociaux nous avons des mandats et souvent nous n'avons pas l'obligation de demander à notre supérieur l'autorisation de mettre en place un projet, mais il est important de prendre conscience que nous pouvons aussi avoir à demander à nos supérieurs l'autorisation de mettre en place certains projets.

Moyen humain : réseau et compétences

Dans la création d'un projet, il faut prendre en compte des compétences des usagers et des professionnels qui nous entourent pour nous permettre de les impliquer dans le projet. Il est en effet capital d'impliquer les bénéficiaires au même titre que les professionnels dans le projet.

Moyens financiers

Il est aussi important de tenir compte des moyens financiers qui sont mis à notre disposition pour mettre en place un budget pour permettre la réussite du projet, et si besoin de savoir chercher les **finances** nécessaires. Il faut aussi tenir compte du terrain et des moyens matériels mis à notre disposition et faire le projet en conséquence.

Objectifs / buts

Dans la mise en place d'un projet, il est important de fixer des buts et des objectifs même si ceux-ci ne sont pas atteints. Mettre en place des buts et des objectifs permet de voir clairement ce qui marche et ce qui ne marche pas. Cela permet aussi aux acteurs de voir comment avance le projet, d'être clair avec ce que nous souhaitons obtenir comme résultat et, s'il est nécessaire, de modifier des points importants du projet.

Répartition des tâches

La structuration du projet doit se faire en fonction des compétences de chacun afin d'optimiser le potentiel du groupe. Puis, quand le projet semble bien structuré, nous pouvons répartir les tâches en tenant compte des compétences des autres acteurs et de cette manière impliquer un grand nombre de personnes à la mise en place de ce projet.

Réadaptation du projet face aux obstacles

Il est important d'évaluer régulièrement l'avancée du projet pour permettre de réadapter la ligne de conduite si nécessaire, ceci dans le but de garder les bénéficiaires au centre.

EVALUATION

Une partie important du projet est l'évaluation. Elle va nous permettre d'évaluer le développement du projet et ainsi nous donner la possibilité de modifier tout ce qu'on considère nécessaire pour l'adapter à la situation.

Il est important dès le départ de choisir le mode d'évaluation que l'on juge adaptée au projet et de définir à quels moments elles se feront, puis de se tenir à faire ces évaluations et d'en tirer le maximum d'informations qui pourront permettre de réajuster le projet de manière plus adéquate.

On va diviser l'évaluation en trois moments qu'on considère importants pour observer la situation :

- au début (pour évaluer la situation de départ)
- en cours de projet (cela nous donnera la possibilité d'adapter le projet)
- à la fin (pour nous donner une vision générale de tout le développement du projet)

CONCLUSION

Notre travail aux Asters nous a paru difficile dans un premier temps. Nous nous attendions à un projet construit bien que nous sachions qu'ils avaient des difficultés à le mettre en place, et nous fûmes donc quelque peu déconcertés par le flou artistique qui régnait autour de la méthodologie du projet Voisinage-Asters et que nous avons mieux compris en voyant la taille du réseau qui était impliqué dans ce projet. De plus, nous avons commencé par faire fausse route en ayant comme première réaction d'évaluer le travail qui avait été fait dans ce quartier et de chercher à identifier ce qui nous paraissait pertinent ou pas dans leur démarche, et comment nous nous y serions pris à leur place.

Cela nous a permis par la suite de prendre un recul important qui nous a aidés à construire une méthodologie générale se basant sur leurs différents témoignages, leurs visions méthodologiques et les difficultés qu'ils ont rencontrées, ainsi que sur nos vécus professionnels.

Nous n'avons que peu pu nous appuyer sur des documents écrits existants du fait que, malgré la grande quantité d'ouvrages existants sur ce sujet, peu reflétaient la situation du projet Voisinage-Asters.

ANNEXE
METAPLAN

