



Acteurs socioculturels

Acteurs de prévention

**Se positionner et construire ensemble
entre promotion de la santé, prévention,
intervention précoce et réduction des risques**



Informations

Ce guide accompagne le document *Canevas pour la formulation et le suivi de l'intervention en promotion de la santé, prévention, intervention précoce et réduction des risques*.

À télécharger sous www.radix.ch/animation-tshm avec d'autres documents tels qu'un exemple de formulation, la description des pratiques construite de manière participative à la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle genevoise et un cadre théorique pour la construction du modèle pour généralistes réalisé et utilisé dans ce contexte.

L'utilisation du genre masculin a été adoptée afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.

RADIX
Av. de la Gare 52
1003 Lausanne
021 329 01 57 - info-la@radix.ch

Impressum

Éditeur : RADIX, Fondation suisse pour la santé

Direction du projet : Christian Wilhelm

Coordination : Gaël Pannatier

Auteurs : Christian Wilhelm avec les contributions du groupe de travail de la FASE 2016


Date : Lausanne, le 30 mars 2016

Produit dans le cadre du projet « Développer ensemble des politiques de prévention au sein des structures », associant la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe), la Fédération genevoise de prévention alcool/cannabis (FEGPA) et RADIX.



Le présent projet a bénéficié du soutien financier de l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) par le « Fonds d'impulsion et de développement de Radix (Infodrog) ».



Département fédéral de l'intérieur DFI
Office fédéral de la santé publique OFSP
 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

I. INTRODUCTION

La FASE (Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle) gère plus d'une soixantaine de structures diverses telles que des centres de loisirs, maisons de quartier, jardins Robinson, mais aussi du travail social hors murs, des locaux en gestion accompagnée, des activités et des lieux festifs. Grâce à l'activité de proximité de ses équipes et leur intégration dans l'environnement des jeunes, la FASE est depuis de nombreuses années un acteur majeur de la prévention.

Les problématiques sociales évoluent très rapidement et sont de plus en plus complexes. L'ensemble des équipes FASE sont ainsi confrontées à de multiples thématiques qui appellent le développement de la prévention, élément prioritaire figurant dans ses statuts et dans la charte cantonale des centres.

Des actions très intéressantes et novatrices sont sans cesse développées en regard de ces problématiques. Pourtant certaines questions peuvent être posées : Ces actions sont-elles suffisamment connues de l'ensemble des acteurs FASE ? Sont-elles assez valorisées ? Sont-elles utilisées comme modèles par d'autres centres et équipes ? Sont-elles reliées aux valeurs et objectifs FASE ? Sont-elles conçues en regard d'une politique institutionnelle de prévention et cohérentes entre elles ?

Le projet « Développer ensemble des politiques de prévention au sein des structures » a récolté, modélisé, synthétisé les pratiques au sein de 6 plateformes régionales de la FASE. Constituée chacune d'une quinzaine de représentant-e-s d'équipes, elles ont validé les résultats sur la base desquels un groupe interprofessionnel de la FASE a produit des contenus pour un référentiel global. Avec ce document, RADIX vise à mettre à disposition les références, repères et propositions produites dans cette aventure.

Nous remercions très chaleureusement la FASE et la félicitons pour cette initiative qui permettra à tout professionnel de l'animation socioculturelle et du travail social hors murs de se positionner, de construire des projets et d'en évaluer l'impact ou le potentiel avec toujours plus de légitimité et de confort.

Les productions des membres du groupe de travail de la FASE (GT- FASE) sont signalées en italique.

Ici, conformément à la réalité de la FASE, le terme d'animation socioculturelle recouvre tant l'animation socioculturelle que le travail social hors murs.

II. UNE INTERVENTION SOCIALE QUI « FAIT PRÉVENTION »

À travers des activités de loisirs dans lesquelles chacun peut apprendre à trouver sa place, il s'agit notamment de limiter les situations d'exclusion, de lutter contre les discriminations et de prévenir la désinsertion. Qu'ils soient animateurs ou moniteurs, qu'ils travaillent en centres ou hors murs, les professionnels FASE sont attentifs aux enfants, aux jeunes et aux familles confrontés à des difficultés de tous ordres ou vivant un moment de vulnérabilité particulière (scolarité et formation, emploi, logement, santé – mais également problèmes relationnels, obstacles culturels, sociaux, politiques, etc.). L'approche collective est complétée le cas échéant par des interventions individualisées. Elle prend en compte la globalité des facteurs de risque, mais peut se décliner selon des thématiques spécifiques (Groupe de travail FASE, 2016).

Au cours de notre travail, nous avons pu montrer comment l'action du travail social hors murs et de l'animation socioculturelle « font prévention » de manière assez naturelle :

- Les valeurs et principes d'intervention sont en totale cohérence avec la promotion de la santé et la prévention
- Cette forme de travail social a un potentiel d'impact et d'action à tous les niveaux d'intervention de la promotion de la santé, de la prévention et de la qualité de vie.

A. VALEURS ET PRINCIPES D'ACTION DANS L'ANIMATION SOCIOCULTURELLE ET LE TRAVAIL SOCIAL HORS MURS

Les valeurs (en gras ci-dessous) ainsi que les principes d'action de l'animation socioculturelle et du travail social hors murs sont d'importants leviers pour la promotion de la santé. Cette approche non-moralisatrice et communautaire est reconnue comme la plus efficace. Elle fait exister une prévention qui valorise la culture et les compétences en présence. Vous verrez ci-dessous qu'elle met en œuvre les valeurs et principes de la promotion de la santé dans et par la promotion du bien-être social : une démarche qui s'inscrit dans des milieux de vie et fait la promotion de l'égalité des chances, de l'empowerment et de la participation.

Un lien émancipateur

- **Libre adhésion**
- *Accueil et se rendre accessible*
- *Écoute, reconnaissance, respect*
- **Émancipation**
- **Participation, faire avec...**
- **Bienveillance, veiller à ne pas nuire**
- **Confiance**
- *Se montrer transparent*

Une action émancipatrice

- **Valorisation du sens critique**
- *Partir du positif, des ressources*
- *Valoriser les populations rencontrées*
- *Faire exister leurs compétences*
- *Croire en une capacité de changement*

Un accompagnement

- *Prendre en compte les émotions et la diversité des réalités*
- *Susciter la réflexion pour des réponses dont ils sont acteurs*

Un travail communautaire

- *Contextualiser et entendre la diversité*
- *Favoriser le recours au collectif et le bien-vivre ensemble*
- *Rendre compte, témoigner*
- **Égalité des chances**
- **Lutte contre la précarité**
- **Éducation à la santé**
- **Accès à la culture**

B. ANIMATEURS SOCIOCULTURELS ET TRAVAILLEURS SOCIAUX HORS MURS CONTRIBUENT À LA PROMOTION DE LA SANTÉ ET À LA PRÉVENTION

La prévention et la promotion de la santé font partie de l'histoire et de la culture de l'animation socioculturelle. Elles les abordent dans une posture d'intervenant social généraliste. C'est pourquoi ses repères peuvent être utiles à un grand nombre d'acteurs du champ de l'éducation et des loisirs.

Depuis ses débuts dans le canton de Genève, l'animation socioculturelle a pour mission de promouvoir la qualité de vie et le bien-vivre ensemble, mais également d'intervenir de manière plus ciblée face à diverses problématiques sociales. S'il s'agissait historiquement de prévenir la délinquance juvénile, aujourd'hui les thématiques abordées par les professionnels reflètent très largement les préoccupations du monde contemporain : consommation excessive de produits psychotropes ou de jeux d'écran, conduite routière à risque, malbouffe, violences sexuelles, discriminations en tous genres, etc. En favorisant la diversité, le lien social et la citoyenneté, en œuvrant à l'épanouissement des collectivités et des individus, elle renforce naturellement leurs capacités à faire face aux défis du quotidien.

Grâce à ses outils multiples, l'animation est un levier très intéressant pour favoriser la prévention, que cela soit à travers l'approche individuelle, collective ou communautaire, sur un territoire donné. Elle comprend les pratiques riches et diverses construites dans des maisons de quartier, des jardins robinson, des équipes du travail social hors murs, de l'accueil parascolaire et beaucoup d'autres structures. (GT- FASe, 2016)

Ci-dessous, nous détaillerons les niveaux d'intervention dans lesquels l'animation socioculturelle et le travail social hors murs ont naturellement une fonction et un impact.

Au niveau de la promotion du bien-être social et des déterminants de la santé

- L'animation socioculturelle et le travail social hors murs visent un bien-être social qui a une action sur les déterminants de la santé (voir ci-dessous, modèle de Dahlgren)

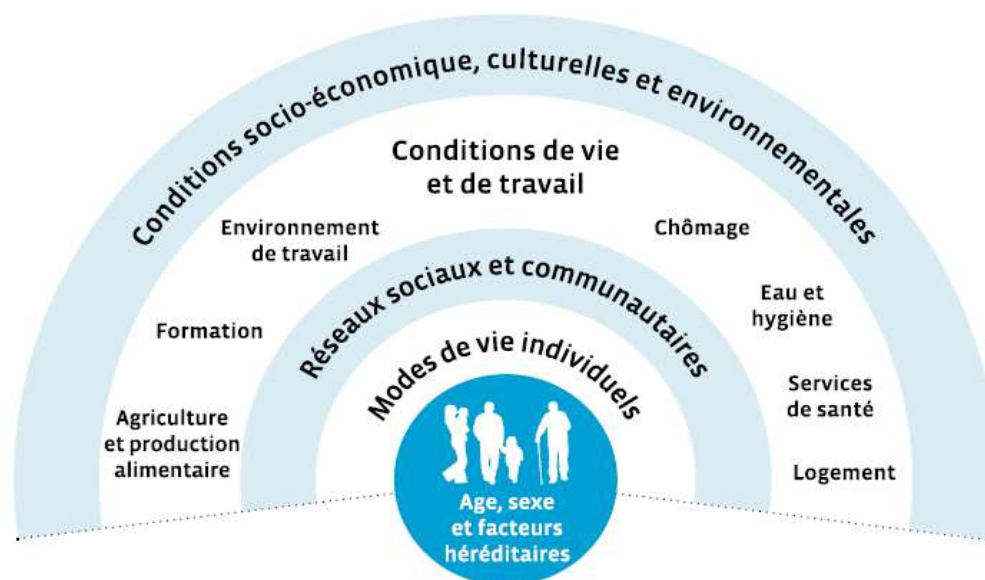


Figure 1 : les multiples déterminants de la santé (Dahlgren, 1995)

- Les activités, le fonctionnement, la démarche pédagogique et communautaire offrent des expériences et un environnement favorables au bien-être par le social et la santé.

Au niveau de la prévention en amont du problème, le temps du dialogue

- Les structures et acteurs généralistes proposent une alternative éducative à la famille, l'école, les loisirs. Ils offrent un modèle et un cadre pour que des individus et des groupes développent les compétences qui leur permettront de « prendre place ». Ils sont exemplaires dans la manière de reconnaître et gérer les facteurs de risque.
- La construction de l'autonomie suppose un environnement permettant une prise de risque. Une négociation sur le risque acceptable (jeunes, parents, communauté), la redéfinition d'un milieu sécurisant et le renforcement des facteurs de protection sont omniprésents.
- Accompagner à « faire place » demande un environnement et des acteurs capables d'accueillir les craintes et de les traiter avec un individu, des groupes, dans l'institution, la communauté ou la collectivité.

Au niveau de l'observation des situations de vulnérabilité

- L'attention portée aux jeunes (lien), les rapports individuels privilégiés et les discussions informelles qu'offrent des relations construites dans la libre adhésion amènent les professionnels de l'animation socioculturelle à être des observateurs privilégiés.
- Ce même principe de la libre adhésion oblige aussi les professionnels à proposer un travail sur leurs vécus et expériences pour que soit formulé ce qui fait problème. Interpellés, des jeunes, leur environnement et la communauté seront amenés alors à se positionner sur une situation lorsqu'elle est jugée problématique.
- Dans la construction des problèmes à traiter dans l'institution et les réseaux, leur expertise est précieuse. Ils entendent la vision du jeune et de son environnement, les connaissent et les reconnaissent dans leur vie sociale et citoyenne. Ils peuvent veiller à ce que ce qui leur tient à cœur soit pris en compte dans le travail et les décisions.

Au niveau de l'intervention précoce, mobiliser les ressources et savoir-faire

- De manière préventive, l'intervention précoce consiste aussi à « équiper » des équipes, les structures, les réseaux pour identifier et soutenir précocement les situations de vulnérabilité, lorsque les ressources sont encore présentes chez les groupes et personnes concernés. Ils peuvent renforcer leurs compétences face à une question. Ce sera

l'occasion de prendre en compte une problématique à tous les niveaux (promotion du bien-être social et de la santé, prévention) et d'organiser une bonne gestion concrète des cas avérés (intervention précoce).

- Les situations de vulnérabilité, une fois identifiées et nommées, demandent un travail de mobilisation des ressources chez les personnes concernées et parfois autour d'elles.

Au niveau de l'intervention, la réduction des risques et nos politiques d'action

- Le socioculturel est souvent impliqué dans les environnements festifs où la réduction des risques et la prévention pratiquées par les acteurs mêmes du milieu s'avèrent très efficaces (intervention par les pairs, organisateurs impliqués, dispositifs interprofessionnels).
- L'animation socioculturelle, le travail social hors murs et l'action citoyenne accueillent des personnes en difficulté tout au long de leur parcours. Il s'agit de valoriser leur participation citoyenne et leur dignité. Faire place et aider à prendre place prennent ici tout leur sens. C'est une contribution importante à toute prise en charge.

La découverte de cette richesse a donné lieu à un modèle qui convient particulièrement à l'action de tout généraliste dans les champs de la promotion de la santé et de la prévention.

III. UN MODÈLE ISSU DES PRATIQUES POUR SE SITUER

Ces quinze dernières années, beaucoup de termes décrivent une grande diversité de formes de promotion de la santé et de prévention. Nous avons interrogé les pratiques de l'animation socio-culturelle et du travail social hors murs, pour formuler un modèle qui permet :

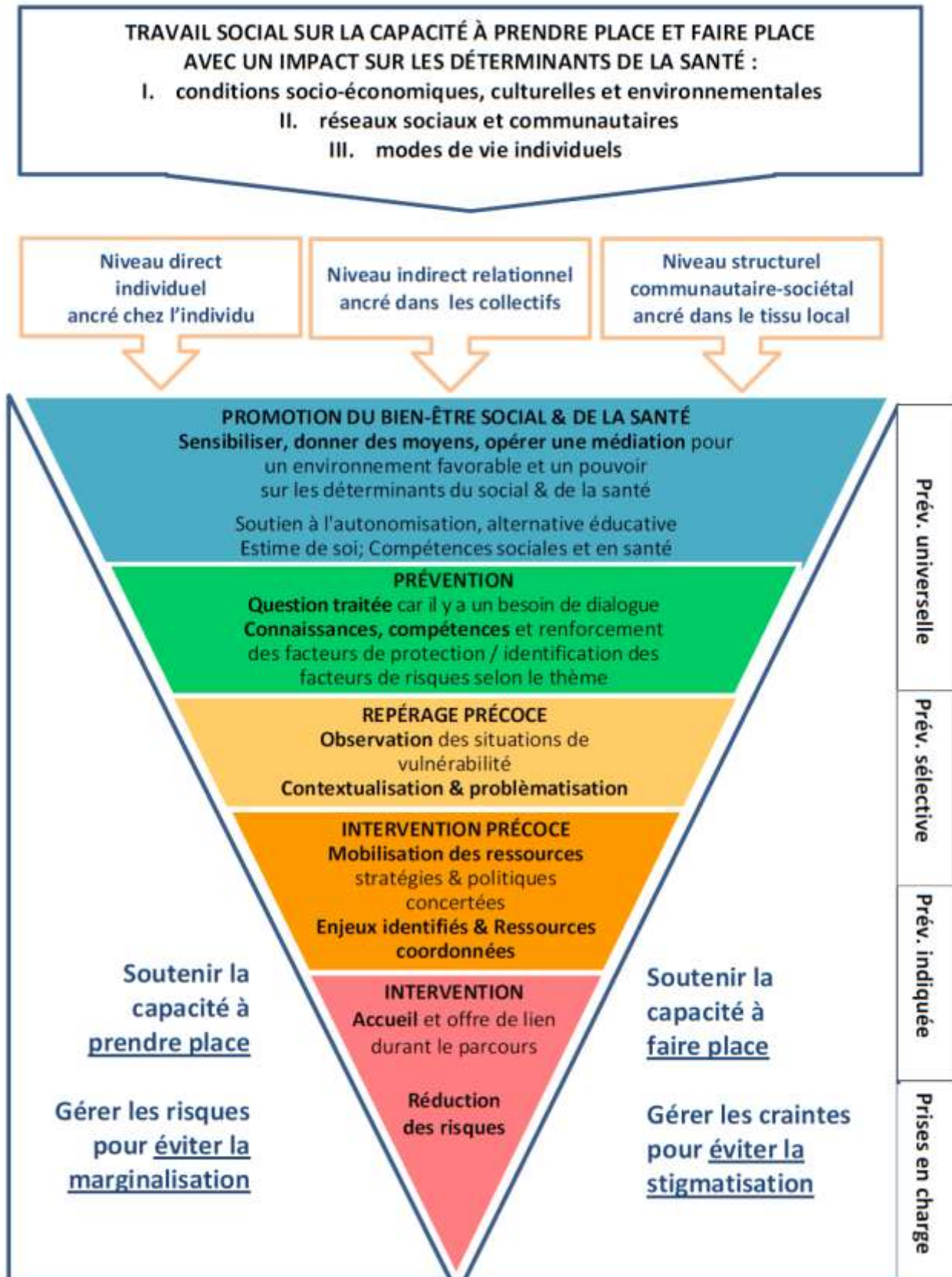
- **De se situer** : Où se situent la demande, les besoins des acteurs, notre volonté d'agir ?
- **De se projeter** : À quels niveaux un impact est-il souhaitable, où et pour qui ? Quels moyens et partenariats faut-il mobiliser pour qu'un changement se concrétise ?

Savoir naviguer entre les niveaux d'intervention pour une multitude de thématiques :

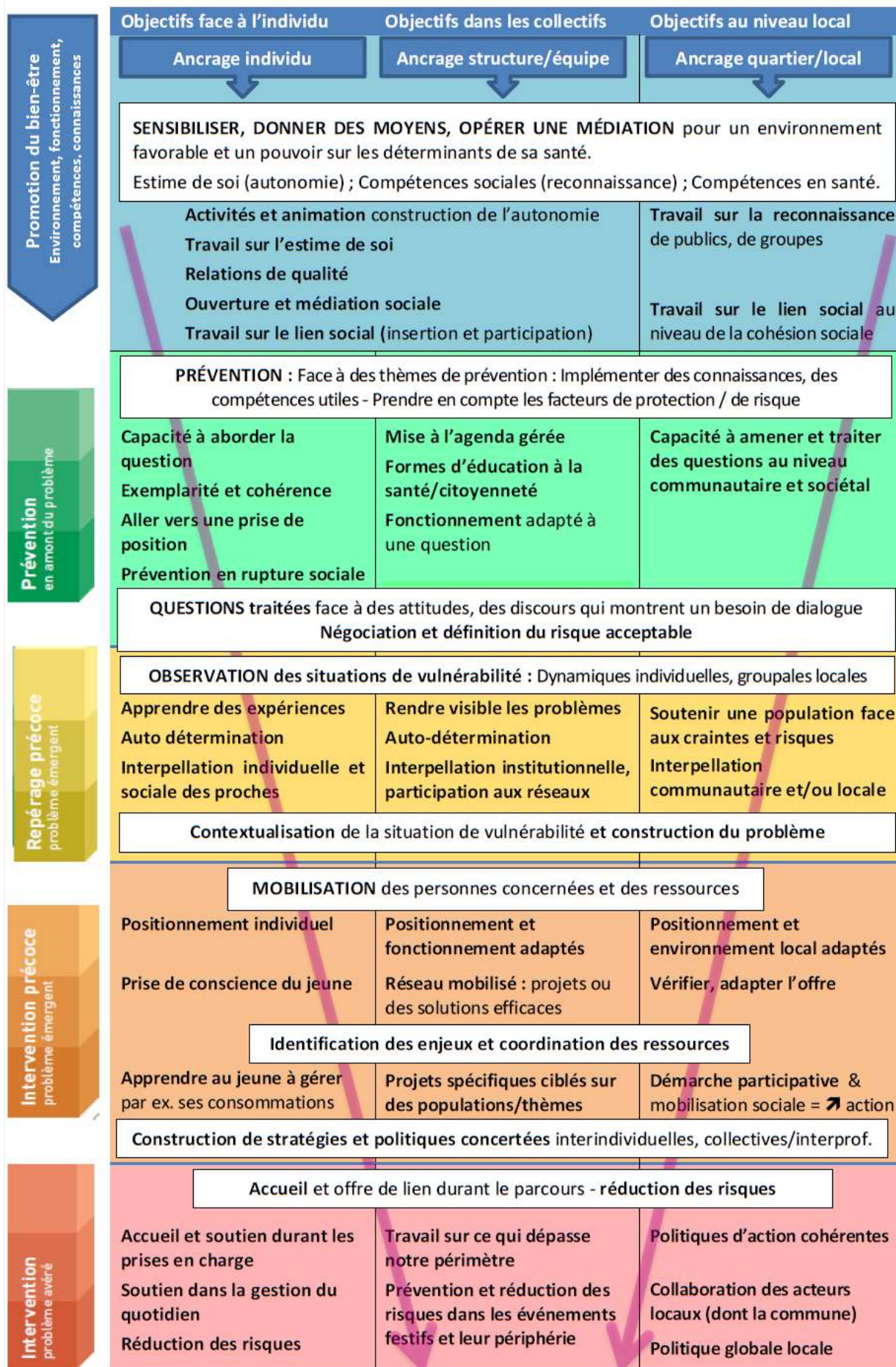
Les actions de promotion de la santé et de la qualité de vie – représentées dans le schéma par le niveau supérieur – constituent la porte d'entrée du travail de prévention accompli par les animateurs. Les niveaux intermédiaires sont constitués par la prévention visant des thématiques spécifiques, le repérage et l'intervention précoce. On trouve enfin au dernier niveau les interventions de réduction des risques face à des problèmes avérés. Deux axes orientent tout le travail : il s'agit à la fois de soutenir la capacité des personnes à prendre leur place en gérant les risques, et la capacité de l'environnement à leur faire une place en gérant les craintes. Ainsi, l'importante fonction de repérage remplie par les animateurs se révèle double : repérage de l'évolution des problématiques sociales aussi bien que repérage des enfants et des jeunes en situation de vulnérabilité. De plus, chacun des différents niveaux d'intervention peuvent se décliner dans une approche individuelle, collective (groupes, équipes en général) et/ou communautaire. Le modèle aide donc à repérer sur quels niveaux on travaille lorsque l'on met sur pied une action de prévention. (GT- FASe, 2016)

Pour aller plus loin, consulter le cadre théorique et la synthèse de de notre tour des régions FASe :
www.radix.ch/animation-tshm

A. LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'INTERVENTION



B. LES FORMES D'INTERVENTION ET OBJECTIFS POSSIBLES



IV. TRAITER L'ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR DANS SON CONTEXTE

A. UN ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR INTERPELLE TOUJOURS NOS REPRÉSENTATIONS

La déontologie professionnelle et l'éthique personnelle ne suffisent pas toujours pour rester à l'écoute et comprendre ce qui anime une personne, une situation (GT-FASe, 2016). Il suffit de demander dans une équipe ce que représentent la consommation d'un joint, la prise de risque d'un enfant ou le manque de respect à une camarade pour évaluer la diversité des positions.

Pourquoi travailler sur les représentations ?

Si l'objectif assumé vise la promotion d'un cadre favorable avec tout ce que cela implique (cf. les différents niveaux d'intervention de la pyramide inversée), la question reste celle de savoir se prémunir de pensées – et d'actions- jugeantes, ethnocentrées, simplistes, fatalistes et stigmatisantes. (GT FASe, 2016)

Être témoin d'une prise de risque, d'une précarité, devoir accueillir une crainte qui stigmatise un groupe ne nous laissent pas indemnes. Au niveau personnel, lorsque l'acceptable est dépassé, les émotions et des réflexes de protection se mettent en marche.

Pour nous positionner en regard de notre mission et notre rôle dans le contexte, il est important de confronter nos représentations et d'identifier ce qui se joue pour nous.

Comment travailler sur les représentations ?

La référence à nos vécus est aussi une richesse. *Un travail d'équipe permettra de profiter :*

- *des particularités liées au parcours professionnel de chacun*
- *de la diversité des sensibilités des collègues et/ou partenaires*
- *de la diversité des vécus, des expériences et des émotions à prendre en compte.*

Les questions de prévention et les situations de vulnérabilité nous confrontent à trois exigences :

- *négoier le risque acceptable (niveau prévention dans la pyramide)*
- *déconstruire le problème pour construire la problématique que nous voudrions traiter (niveau repérage précoce)*
- *questionner les moyens qui pourraient rendre l'environnement plus favorable (niveau promotion de la santé) ou plus capable de gérer la situation (niveau intervention précoce).*

Les rencontres d'équipes sont les lieux où ce travail devrait être fait avant de proposer ce questionnement à un individu, un groupe, un collectif, une collectivité. Il s'agit de comprendre comment une question interpelle et met face à face notre culture (individuelle et d'équipe) et notre projet institutionnel. (GT-FASe, 2016)

Consulter des référentiels, se former sur une question récurrente, la traiter en supervision, augmentera notre capacité à entendre sans jugement. L'équipe constitue des repères qui nous permettent de nous sentir un peu moins démunis et de mieux nous positionner. C'est pourquoi dans le cadre de l'intervention précoce on propose souvent des formations, un travail sur les postures institutionnelles, une clarification des rôles respectifs, voire des lignes directrices pour certains thèmes. Observer, anticiper et s'organiser suppose des lieux et des temps et des liens sont nécessaires pour construire une compréhension interprofessionnelle sur le terrain avant l'action.

B. QUI FORMULE QUELLE DEMANDE ?

La pertinence de l'intervention, ou la décision de ne pas intervenir, ne dépendent pas que de la situation mais aussi des acteurs et des forces qui se mobilisent. Travailler sur la demande permet de formuler tant les attentes qu'un potentiel d'engagement. Il s'agit à ce moment-là d'élargir la réflexion à la pluralité des personnes concernées et des réalités vécues sur le terrain.

Lorsqu'une demande existe, il est utile de :

- clarifier le contexte de la demande : Qui fait la demande ? Le lieu où ça se passe ? L'historicité de la situation ?
- retravailler la demande avec les personnes concernées, ce qui marque le début du travail.

Lorsqu'il n'y a pas de demande, nos observations peuvent nous amener à examiner l'éventualité d'une intervention. L'animation socioculturelle, le quotidien et les activités partagées permettent d'assister à une multitude de choses. Un regard périphérique nous permettra d'observer la globalité d'une situation. Mais certains éléments peuvent attirer notre attention. Dès lors il est possible de construire l'observation :

- Au quotidien comment observe-t-on, selon les moments, les contextes de travail ?
- Notre observation est-elle ciblée selon des thématiques plus sensibles ? (GT-FASe, 2016)

Tant les demandes que nos observations n'auront une signification que si elles sont remises dans leur contexte avec les pressions qui peuvent le caractériser, mais aussi les opportunités qu'il offre.

C. CONTEXTUALISATION, ANALYSE DES PRESSIONS ET DES OPPORTUNITÉS

Les éléments déclencheurs d'une situation peuvent parfois créer beaucoup d'émotions et peser sur les autorités politiques, sommées par les citoyens de faire quelque chose pour enrayer un problème. C'est par exemple le cas lorsqu'une série d'incivilités vient troubler la quiétude d'un lieu. (GT-FASe, 2016). Le traitement de la demande, le travail sur notre posture, nous permettent de mieux cerner l'élément déclencheur. Mais il n'est pas possible de faire abstraction :

- du contexte dans lequel il s'inscrit,
- d'éventuelles pressions ou contraintes à prendre en compte,
- d'opportunités, ressources et appuis à exploiter.

Contexte local

Pour établir un diagnostic, il est important de se baser sur des faits et pas uniquement sur une situation, des impressions, des anecdotes. À cet effet, lorsque nous sommes interpellés pour agir face à une problématique, il est nécessaire de commencer par récolter des informations, afin d'appréhender la situation et de sortir de certaines représentations ou a priori.

Contexte politique

La thématique est-elle à l'agenda politique, fédéral, cantonal ou communal ? Existe-t-il une convergence de vues entre les forces politiques ou le sujet est-il controversé ? Quelles sont les attentes vis-à-vis des intervenants sociaux ? Ceux-ci ont-ils une marge de manœuvre pour développer ou non des activités selon les valeurs de l'animation ?

Aspects médias

Quel est le paysage médiatique par rapport à la thématique concernée ? Comment les médias abordent-ils le sujet ? Ce contexte a-t-il une influence par rapport aux éventuelles pressions pour développer une action ?

Pressions

Existe-t-il des positions irréconciliables entre les différents acteurs politiques, culturels, institutionnels, sociaux, religieux,... en mesure d'inciter ou de freiner des initiatives menées par les professionnels ? Qui commande quoi ? Pour qui et pourquoi ?

Contraintes

Le système de contrainte dans lequel on se trouve est important à mettre en évidence. A-t-on toute latitude pour mettre en place notre projet ? De quoi doit-on tenir compte ? La sollicitation est-elle en phase avec notre politique institutionnelle ?

Opportunités

L'intérêt pour une problématique peut être une bonne opportunité pour questionner la pyramide inversée (voir III Un modèle issu des pratiques pour se situer), planifier une stratégie et une politique concertée, coordonner des ressources.

Une opportunité ne se réduit pas à une "mise à l'agenda" avec un objectif attendu de résultat. Elle peut être l'occasion d'un travail beaucoup plus large, transversal, dont les effets ne sont pas forcément anticipés en amont.

Et s'il ne fallait rien faire ?

La précipitation peut être nécessaire mais elle peut parfois s'avérer mauvaise conseillère. C'est pourquoi les travailleurs sociaux se doivent de bien mettre en lumière les enjeux, acteurs impliqués et systèmes de contrainte en présence pour voir dans quelle mesure une action s'impose, en quoi la demande exprimée est en phase avec les valeurs de l'institution et la déontologie professionnelle. (GT-FASe, 2016)

Il est important de se donner le droit à ne pas avoir une réponse immédiate :

- *On peut aussi laisser du temps au temps pour que les choses s'organisent.*
- *Lorsqu'une réponse est demandée, calmer le jeu, tempérer la réponse, aider à construire le problème.*
- *Est-il possible d'insérer une réponse à court terme dans une réponse plus globale à long terme (en lien avec les projets institutionnels) ?*
- *La réponse apporte un plus par rapport au fait de ne rien faire et a-t-on pris en compte les effets pervers qui pourraient être induits par la réponse apportée. (GT-FASe, 2016)*

Une fois la demande et le contexte clarifiés, il est utile de penser à travailler sur la situation pour se construire une vision d'abord du problème et ensuite des améliorations souhaitables.

D. CONSTRUIRE LA PROBLÉMATIQUE, DÉCONSTRUIRE LE PROBLÈME AVEC LES CONCERNÉS

Déconstruire une situation demande d'interroger plusieurs points de vue. Il faut pouvoir multiplier les sources pour mieux débattre. Déconstruire c'est dépasser le sens commun, dépasser l'évidence ethno-socio-centrée. Le poids de l'idéologie, de l'air du temps, les idées qui vont de soi et les formules toutes faites peuvent constituer des obstacles. L'intérêt est d'apprendre, au risque de bouleverser ses propres représentations. (GT-FASe, 2016)

Définir ensemble le problème permet de passer de l'élément déclencheur à l'action. Il s'agit donc, par le débat, des outils et/ou des démarches participatives, de construire un diagnostic qui nous permettra de former une communauté active animée par une vision partagée de la situation désirable et du chemin à parcourir. **Cela suppose d'identifier et intégrer les enjeux des personnes et acteurs concernés.** Car le changement passera par eux. Cette exigence est dictée tant par les valeurs de l'animation socioculturelle et de la promotion de la santé que par les facteurs de réussites identifiés dans le champ de la promotion de la santé / prévention.

La prévention, au sens large du terme, a beaucoup plus d'impact quand elle se s'inscrit dans la communauté (territoire, globalité d'un réseau de personnes concernées). Lorsque qu'une question est traitée par plusieurs acteurs dans un milieu de vie (commune, école, loisirs, famille), c'est tout l'environnement et les normes sociales qui se mettent en mouvement.

Pour exemple, les bonnes pratiques dans la prévention de la violence (Fabian, 2014) :

- Favoriser l'approche communautaire, coopérer avec les acteurs
- Développer et incarner des valeurs prosociales
- Compléter le travail relationnel qui est au centre par des opportunités, des formes de participation des personnes concernées
- Garantir le professionnalisme dans la prévention : se fonder sur des postures claires, disposer de techniques personnelles et sociales, être capable de piloter un processus et une réflexion sur l'action.

La définition d'une problématique s'accompagne de la définition la situation idéale une fois le problème résolu. Qu'en serait-il s'il n'y avait pas de problème ?

- *Pour aller vers cette situation idéale, tu as besoin de quoi ?*
- *En quoi l'action prévue va changer la situation de départ. (GT FASe, 2016)*

La construction de l'action consistera à formuler des logiques d'actions dans une cohérence entre une question, son vécu sur le terrain et l'engagement des acteurs dans une vision commune.

V. CONSTRUIRE L'ACTION

A. ENTENDRE, MOBILISER LES ACTEURS ET PUBLICS CONCERNÉS

Nous avons vu dans le chapitre précédent comment la problématique ne peut se construire que dans une pluralité d'acteurs et de vécus reconnus. Nous avons aussi vu que l'impact de notre intervention dépend de notre capacité à mobiliser et coordonner cette pluralité dans un projet commun. Quels sont donc ces acteurs et quels outils nous aident à les identifier ?

Exemples d'acteurs impliqués, directement et indirectement :

- les enfants et/ou jeunes concernés
- les familles
- le voisinage
- les acteurs de terrain en contact
- le réseau local et associatif plus large
- le réseau d'acteurs sociaux (dispositifs impliqués et/ou existants au niveau social)
- les dispositifs cantonaux
- les autorités politiques
- ... (GT-FASe, 2016)

Population-cible

Concernant la "population-cible", les personnes concernées sont-elles connues? A-t-on déjà un lien avec ? S'agit-il d'un ou de groupes constitués ou informels, d'individus ? La problématique repérée est-elle un problème pour eux ou pour les autres ?

Ces éléments auront une influence sur notre manière d'agir avec eux, faire passer les messages. Un lien de confiance préexistant peut s'avérer déterminant. Il est important de rendre les destinataires complètement partie prenante et qu'ils participent à la définition des problèmes qui les concernent.

Rôle des différents acteurs

Une bonne vision du rôle joué par chacun des acteurs ou qu'il pourrait jouer dans la prise en compte d'une thématique ou problématique permet de s'appuyer sur les forces existantes, de ne pas commettre d'impair en oubliant un acteur important dans la conception d'un projet.

Exploration des enjeux

Il est également important d'explorer les enjeux concernant une problématique mise à l'agenda, condition pour que les actions développées le soient de manière adéquate.

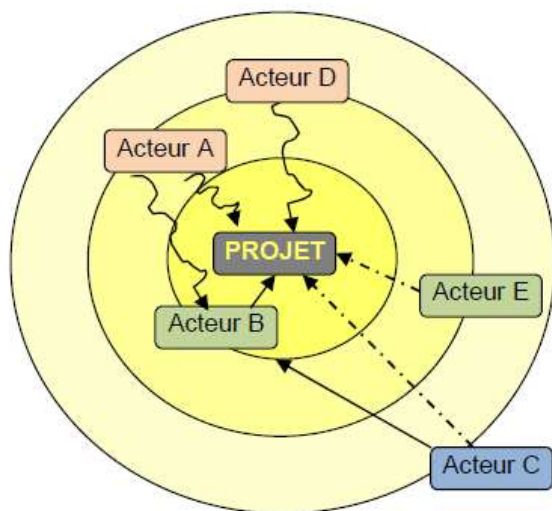
- Enjeux au niveau local et politique, au niveau genevois, au niveau sociétal
- Enjeux au niveau associatif, au niveau de l'équipe de travail, de la collaboration avec d'autres acteurs locaux, d'autres structures.

Ces enjeux doivent faire l'objet de la meilleure explicitation possible afin de développer l'action de prévention sur de bonnes bases.

Les outils pour analyser l'environnement et ses acteurs

Dessiner une situation avec ses acteurs et sa géographie permet d'intégrer des éléments tant concrets que subjectifs et de mettre en évidence certaines représentations (point VIII).

Les cartes d'acteurs permettent de visualiser quels sont les acteurs en lien avec une question ou un territoire. Très bien synthétisées dans une fiche méthodologique du site comedie.org d'où nous tirons le schéma ci-dessous, elles s'approchent des cartes réseaux utilisées dans le travail social. L'idée consiste à, non seulement recenser les acteurs et publics, mais aussi à visualiser s'ils sont proches ou lointains de la question (concerné à quel niveau ?). Concrètement ils sont représentés sur une cible avec des codes couleurs et des flèches ou connecteurs qui décrivent les relations entre eux, leurs ressources, ou tout élément utile. Il est aussi possible de les positionner sur une matrice selon leur pouvoir d'influence, leurs enjeux et besoins, leurs moyens, voire leur pouvoir de blocage. Visualiser les acteurs pour les identifier représente un premier pas.



Plus on se rapproche du centre, plus les acteurs sont concernés par le projet.

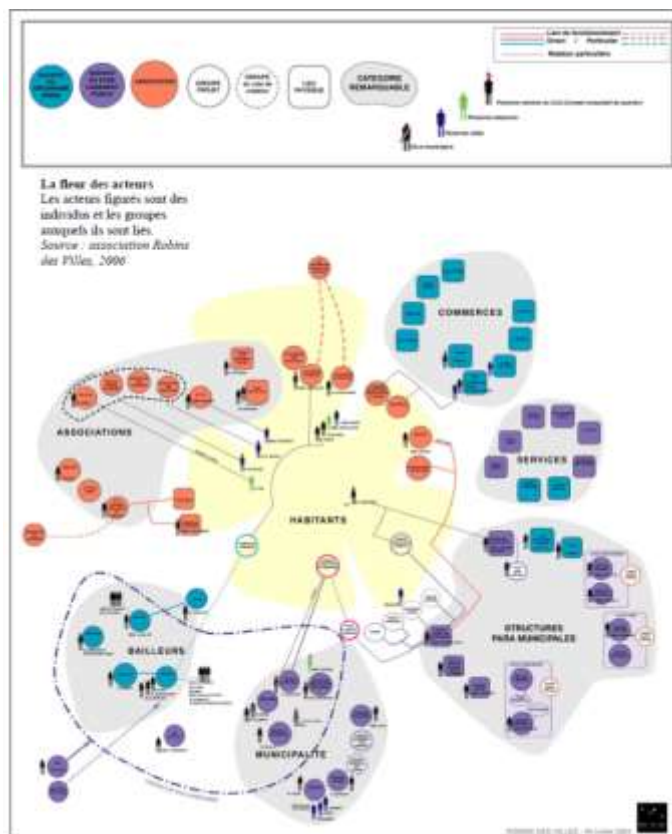
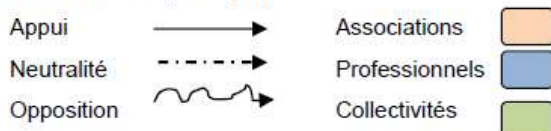


Figure 2 : cartographie d'acteurs, (comedie.org, 2012)

Une image permet de discuter des stratégies de questionnement et des formes d'implication des acteurs à chaque moment. C'est un élément essentiel de la description du contexte. L'analyse FFOM, forces, faiblesses, opportunités, menaces, est une forme d'analyse du risque et des ressources à valoriser pour une intervention. En visualisant dans une matrice les quatre dimensions, il est possible d'identifier les forces à mobiliser pour gérer les faiblesses, ainsi que les opportunités à exploiter ou les menaces à prendre en compte.

B. LES QUESTIONS À SE POSER

Sommes-nous cohérents avec ce qui fait prévention dans l'animation socioculturelle, nos valeurs et nos principes (voir point II) ?

Nature de l'action :

Est-ce que mon action sera de type à:

- *Lutter contre la marginalisation?*
- *Lutter contre la stigmatisation?*
- *Réduire les risques?*
- *Gérer les craintes?*
- *Renforcer les capacités à agir?*

Communiquer les questionnements des professionnels

Il est aussi utile de permettre aux partenaires de comprendre quelles sont les questions que vous vous posez en tant que professionnel quand vous abordez un sujet de prévention et que vous mettez en place une action. Il est donc utile de communiquer à ce propos, ce qui peut aussi éviter certains malentendus. (GT-FASe, 2016)

VI. FORMULER LE PROJET GRÂCE À UN CANEVAS

Il n'y a pas de recette miracle pour la gestion d'un projet. Une bonne stratégie est de suivre une méthodologie de projet formulée à l'aide d'un canevas.

On peut aussi s'inspirer d'autres projets déjà existants en les adaptant à nos besoins. Ce dont vous aurez le plus besoin, c'est d'une bonne dose de créativité, Osez! Mais aussi d'une réelle ouverture d'esprit et de beaucoup d'écoute. De l'audace et du réalisme, c'est-à-dire une prise de risque raisonnée. Une détermination sans faille : croyez en vous et en votre projet. Une patience à toute épreuve. Du travail, encore du travail. Et pour finir, un questionnement critique permanent, soyez méthodique et organisé! (GT-FASe, 2016)

La formulation du projet se construit au fil des informations récoltées, brique après brique, où une question en entraînant une autre dans une logique de domino. Le document final sert de référence pour la communication et le suivi du projet. Il devrait être validé par tous les acteurs. Ici, nous nous contenterons de vous proposer un canevas qui vous permettra de résumer :

- La situation de départ (contexte, publics et acteurs voir les points IV et V) et la situation désirée ainsi que où et comment on va observer et évaluer le changement
- La structure et le rôle de chaque acteur
- Le processus avec sa planification
- Les ressources à prévoir.

Idéalement, la formulation du projet décrira une chaîne de cohérences entre :

Le diagnostic et la pluralité des vécus et des besoins pris en compte

La problématisation construite avec les acteurs

La vision et le changement attendu

Les stratégies nécessaires pour divers contextes et/ou publics

Les objectifs et les mesures prises pour les atteindre

1. Formuler la situation de départ

La formulation écrite de la situation initiale résume la problématique dans son contexte (point IV.D.). Elle valorise les compétences et ressources des acteurs, des publics concernés (point V). C'est une base commune pour la communication (institution, partenaires, politiques, population large).

En positionnant la situation de départ dans le modèle de la pyramide inversée (point III Un modèle issu des pratiques pour se situer), vous aurez des pistes pour l'action : La question ou la situation se pose à quels niveaux, promotion de la santé, prévention ? Sommes-nous dans une situation de vulnérabilité (repérage, intervention précoce), ou est-il question de réduction des risques ? La pyramide propose des objectifs dans le travail individuel, au niveau des collectifs et de la communauté.

Cette description permet aux interlocuteurs de comprendre :

- La manière dont ils sont concernés
- Leur pouvoir d'agir et les limites du négociable
- La plus-value imaginable d'un changement.

Un diagnostic partagé pour se positionner, puis s'impliquer

Ici, on donne la parole et construit les discours. Même si les vécus sont tous vrais et différents, un consensus peut s'établir sur les questions soulevées, les besoins, les valeurs qui présideront à l'intervention.

Cet état des lieux peut prendre diverses formes. Les techniques d'animation participatives sont utiles pour travailler en plus grands groupes. Elles sont conçues pour permettre aux personnes d'échanger et de travailler collectivement (outils de créativité, cartes d'acteurs, world café, ateliers de l'avenir, promenades diagnostiques ...). Elles facilitent une construction consensuelle des questions et des axes d'interventions.

Le diagnostic partagé favorise l'implication de chacun et la cohérence

pour un changement porté par les personnes concernées. C'est une référence pour construire l'action et évaluer le changement.

2. Situer l'action dans la pyramide inversée

Le modèle de la pyramide inversée (point III Un modèle issu des pratiques pour se situer) montre différents niveaux d'intervention, que cela soit dans le travail individuel, collectif ou communautaire, ou en termes de promotion de la santé et de la qualité de vie, de prévention, de repérage, d'intervention précoce ou d'intervention.

Utiliser cette grille de lecture permet de situer son intervention. Suis-je dans de l'individuel et/ou du collectif, dans un registre de promotion de la santé ou d'intervention plus ciblée en fonction d'une problématique repérée.

Situer son intervention permet de l'ajuster, de vérifier si on est bien sur le niveau que l'on souhaite privilégier. (GT-FASe, 2016)

Bilan FFOM

- Force
- Faiblesses
- Opportunités
- Menaces

Une fois l'objet de travail délimité, l'idée serait de valoriser les compétences comme les savoir-faire que nous avons déjà mobilisés face à la question et de résumer les données importantes pour le projet qui sont liées au contexte, aux publics et aux acteurs (points IV et V ci-dessus).

Visualiser les Forces / Faiblesses / Opportunités / Menaces en présence permet de définir les ressources à activer pour gérer les difficultés à prendre en compte.

3. La situation désirable

Dessiner les contours de la situation désirable permet de formuler la vision : Qu'est-ce qui doit globalement changer à long terme, où, auprès de qui et avec qui ? Quelles valeurs et vision partagées ? (point II.A Valeurs et principes d'action dans l'animation socioculturelle et le travail social hors murs - II.B animateurs socioculturels et travailleurs sociaux hors murs contribuent à la promotion de la santé et à la prévention - V Construire l'action)

4. Construire la structure ...

et laisser émerger un fonctionnement

Lorsqu'un projet naît d'une action, le noyau de base opérationnel s'enrichit d'un groupe qui valide les choix, la politique. On a alors :

- Un groupe de référence élargi dans lequel on rend compte et/ou on peut interpeller les acteurs (nouvelles ressources/légitimités)
- Une coordination opérationnelle gérant les partenariats sur le terrain et qui représente les personnes touchées et actives.

L'hétérogénéité dans un groupe de référence crée des liens entre des responsables, favorise d'abord un discours commun, mais aussi des actions déclinées dans divers cercles. Nous savons que l'intervention a plus d'impact quand une question est traitée dans plusieurs lieux de vie (école, animation socioculturelle, groupes citoyens et communautés, immeubles, etc ...). Mais elle s'avère aussi plus crédible, efficace et mobilisatrice lorsque les acteurs de terrain se parlent et ont une négociation autour de leurs objectifs, méthodes et outils.

Dans une coordination opérationnelle, chacun conserve son autonomie dans la manière de faire mais participe à réaliser une feuille de route négociée. Des procédures claires (protocoles) ou une stratégie concertée amènent du confort aux acteurs qui sont impliqués dans la mise en œuvre.

5. Proposer un processus

Pour aller vers une situation désirable, il s'agit d'avoir diverses stratégies qui serviront à :

- Atteindre les bons publics de manière différenciée (contacts, travail de proximité, formes d'actions liées à chaque culture)
- Les impliquer dans l'idée de les rendre acteurs du changement, puis les valoriser (jeunes, politiques, partenaires, etc.)
- Mobiliser des moyens, coordonner les formes d'actions qui permettront un changement à long terme
- Tenir compte des délais, de la temporalité, pas forcément identiques entre un service, une équipe et un collectif de jeunes
- Prévoir des étapes « pas à pas » visant la situation idéale
- Régulièrement faire le point sur le chemin parcouru, les succès, les souvenirs mais aussi les défis et revoir chaque stratégie.

6. Penser l'évaluation dès le départ

De manière générale, l'évaluation consiste à voir et montrer ce qui se passe et comment la situation initiale évolue, que ce soit par le projet ou par d'autres éléments du contexte. Elle valorise et questionne les acteurs, leurs actions et résultats, le projet, sa gestion, ses partenariats et l'évolution du contexte. Elle est donc motivante tout au long du projet.

Voici une série de questions qui peuvent vous être utiles pour construire l'évaluation de votre projet/action/programme/ plan d'action...

En amont du projet

- *Comment comptez-vous intégrer la notion d'évaluation dans le développement du projet ?*
- *Quelle sera la place des acteurs concernés dans cette évaluation ?*
- *Quels facteurs ou indicateurs ou informations souhaitez-vous prendre en compte ?*
- *Quelles ressources internes et/ou externes comptez-vous mettre en œuvre pour cette évaluation ?*

En cours de projet

- *Quel moyens vous donnez-vous pour voir si votre action se déroule selon les modalités prévues ?*
- *Devez-vous procéder à des adaptations, modifications et comment les renseignez-vous (écrit, communication aux partenaires...) ?*

À l'issue du projet

- *Le projet a-t-il répondu à vos attentes, à celles du public concerné, à celles des partenaires impliqués ?*
- *Quels constats peut-on en retirer ?*
- *Quels sont les facteurs qui ont aidé à la réussite du projet, les expériences qui ont bien marché ?*
- *Qu'est-ce qui vous a aidé à sortir du problème auquel vous étiez confronté au départ, à trouver des solutions satisfaisantes ?*
- *L'action est-elle terminée ? Sera-t-elle reconduite ? Devrait-elle être reconduite ? Adaptée ? Dans quel délai ? Avec quels moyens ?*
- *Quels ont été les freins rencontrés et à quel niveau ?*
- *Quelles ont été les adaptations nécessaires en cours de route ?*

7. Ressources

La prévention fait partie intégrante du travail quotidien en animation socioculturelle. Toutefois, selon l'action à développer, le budget de fonctionnement ordinaire ne suffira pas. C'est pourquoi il est nécessaire d'avoir une vision des appuis financiers qui pourraient être activables.

Un budget met en valeur l'investissement de chaque partenaire. Le temps investi et les infrastructures mises à disposition ont aussi un poids face aux financements extérieurs.

Les ressources investies devraient être en lien avec l'impact et le bénéfice, même subjectif, de l'action. ([www.quint-essenz > bases > outils > checklist budget](#))

VII. PILOTER SON PROJET, GÉRER, VALORISER, ÉVALUER

L'art de savoir piloter consiste peut-être à savoir anticiper et négocier les virages. L'intervention est vivante et doit être légitimée régulièrement dans ses évolutions tant par la base que par le haut. Une conduite souple et interactive permet de mettre tous les atouts de son côté.

Prévoir des bilans dans les temps stratégiques du calendrier permet de remercier, d'apprécier le chemin parcouru, mais aussi de déposer des émotions et de vérifier l'évolution sur le terrain. Ils servent à anticiper les creux prévisibles après une forte mobilisation ou lorsqu'il faut attendre une décision. Parfois il faut s'arrêter pour mieux repartir. Une réévaluation de la situation permettra de reprendre la vision, pour adapter les objectifs, rediscuter les outils et les formes d'action. Et si le symptôme problématique disparaît, c'est le maintien de cette nouvelle qualité de vie qui peut devenir l'enjeu commun.

9. À chaque étape son bilan

Une checklist des étapes vous donnera une idée de l'avancée de votre projet en fin de fascicule (I & IX).

Dans la formulation du projet, nous proposons de prévoir ce qu'il faudra observer et comment récolter des images, des souvenirs, des traces dès son lancement. À un niveau plus général, un catalogue de questions pour une séance de pointage est à disposition sur [www.quint-essenz.ch > bases > outils > pointage](#).

Pour réorienter les stratégies, les objectifs seront revus à la lumière de ce qui a été facilitant ou freinant.

10. Un tableau de planification pour penser le changement et l'action

Dans le tableau ci-après, vous pouvez reporter la vision commune et les diverses stratégies. Cet outil permet de réfléchir l'action et prépare l'auto-évaluation. Il est donc normal que sa rédaction prenne du temps (réflexion) et n'aboutisse pas du premier coup (aller-retour). On obtient une planification qui garantit qu'à chaque changement désiré (objectif), correspondent des effets documentables (indicateurs) et une ou plusieurs mesures qui vont permettre de l'atteindre.

Trois pièges classiques :

- L'objectif si large, que l'on ne sait pas quand, où et auprès de qui le changement doit avoir lieu
- L'objectif peu ambitieux, pas contraignant, ni vérifiable, donc peu motivant
- L'objectif qui se résume à une réalisation flirte avec l'absurde : avoir un flyer (objectif), en disposer (indicateur), le faire (mesure).

Il n'est pas toujours possible de formuler tout-de-suite un objectif SMART (simple, mesurable, ambitieux, réaliste, temporalisé). Une marche à suivre et des bases sur cet outil sont disponibles sur [www.quint-essenz.ch > bases > outils > tableau de planification](#).

VIII. RÉPERTOIRE DES SITES ET LIENS MENTIONNÉS OU UTILES

Références des documents et outils cités :

- Les documents projets FASe-RADIX produits dans le cadre du projet à télécharger sous www.radix.ch/animation-tshm<http://www.radix.ch/Communes-en-sante/Animation-TSHM-prevention/Pe3l7/>:
 - Le Guide, Acteurs socioculturels, acteurs de prévention
 - Le canevas vierge de formulation de l'intervention
 - Modèle de la pyramide inversée : Formes et niveaux d'intervention en PS/P/IP/RR pour les généralistes de l'animation socioculturelle et du travail social hors murs
 - CADRE THÉORIQUE - Fondements et références utiles pour valoriser la promotion de la santé et la prévention au sein de la FASe.
 - Synthèse modélisée des pratiques en P/PS selon le tour des régions FASe
- Fabian C. et al. (2014), Critères de bonnes pratiques. Prévention de la violence juvénile dans la famille, à l'école et dans l'espace social - www.jeunesetviolence.ch > Bonnes pratiques
- Quint-essenz (2015), analyse du setting : de www.quint-essenz.ch > bases > outils > analyse du setting

Outils de gestion de projet:

- Les outils de créativité et les cartes d'acteurs : www.comedie.org/outils.php
- Une technique de visualisation : www.quint-essenz.ch/fr/files/Visualisation_13.pdf
- Cartographie d'acteurs : Guihéneuf P.-Y., (2012), Comédie : www.comedie.org > ressources > outils
- La grille FFOM, menaces : opportunités, forces, faiblesses (IAAT, 2005, 3.1) - www.comedie.org > ressources > outils
- Analyse risque : www.quint-essenz.ch > bases > outils > analyse des risques ou (IAAT, 2005, 4.6) Guide méthodologique du travail en commun, Chasseneuil : Institut atlantique d'aménagement du territoire (IAAT)
- Tableau de planification, vision, stratégies, objectifs, marche à suivre : www.quint-essenz.ch/fr/tools/1002
- Questions pour une séance de pointage : <https://www.quint-essenz.ch/fr/tools/1013>

Outils et méthodologies participatives :

- Un diagnostic en marchant : www.urbansecurity.be/-METHODODOLOGIE-ET-PRATIQUES-
- L'atelier participatif d'état des lieux : www.radix.ch/etatdeslieux
- Le World café : Fondation du Roi Beaudoin (2006), MÉTHODES PARTICIPATIVES Un guide pour l'utilisateur : www.kbs-frb.be/publication
 - L'atelier de l'avenir: Institut Renaudot (2008), *Fiche technique l'atelier de l'avenir* : www.paroles-partagees.org

Expériences, remarques et propositions bienvenues !
info-la@radix.ch

IX. CHECKLIST POUR LES ÉTAPES DU PROJET

Construire le projet

- Naissance de la demande clarifiée**
- Construction du réseau d'acteurs concernés/utiles
- Diagnostic, repérage des enjeux
- Construction écrite de l'idée de projet (canevas disponible sur www.radix.ch/animation-tshm)
- validations institutionnelles**
- Mise en évidence d'expériences/actions existantes ici ou ailleurs - analogues (ne pas ré-inventer la roue)
- Co-construction du projet avec les interlocuteurs, dont les publics concernés
- Définition d'une vision, des stratégies de mise en œuvre du projet**
- Définition des priorités et planification des objectifs (changements attendus), indicateurs (éléments observables, résultats)**

Formulation du projet

- Définition des modalités et méthodes d'intervention ou de développement de l'action
- Valorisation du potentiel d'innovation, originalité de l'approche / de la démarche / des modalités de mise en œuvre
- Clarification de l'impact envisageable - modalités d'évaluation du processus
- Leadership du projet et validations finales des instances**
- Identification des moyens à mobiliser et qui vont pouvoir être mobilisés**
- Construction du budget spécifique
- Planification de la recherche de fonds

Pendant l'action

- Poursuivre la co-construction de l'action avec les acteurs et publics concernés
- Faciliter, coordonner, impliquer le public, les partenaires et autorités, clarifier les rôles**
- Planifier des bilans qui permettront de réorienter les objectifs ou l'action, de célébrer les succès, débriefer et relancer la dynamique**
- Récolter des traces de l'action, des données, notamment selon les indicateurs d'évaluation choisis
- Récolter les aspects facilitateurs et les freins, les opportunités et obstacles (VI 5. & [listing de questions possibles](#))
- Vérification de la cohérence du projet avec les autres actions de l'institution, de la commune, des partenaires
- Communication en cours de route (à l'interne, population concernée, population en général, autorités...)**

Réorienter et donner suite à l'action

- Selon l'ampleur et la durée du projet, chaque fois qu'un cap est franchi, vérifier si les objectifs, les stratégies, la vision sont toujours pertinents selon les contextes d'intervention et les publics**
- A partir de l'impact attendu et observé, quelles structures, actions ou veilles/observations doivent être pérennisées? Qui est responsable de quoi?
- Un rapport final peut clore une étape pour ouvrir d'autres perspectives

X. LE CANEVAS DE FORMULATION VIERGE

Projet «Développer ensemble des politiques de prévention au sein des structures», associant la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe), la Fédération genevoise de prévention alcool/cannabis (FEGPA) et RADIX.

Vous ne pourrez répondre à chaque question dans l'immédiat. Écrire un projet d'intervention se fait à plusieurs dès que la solution demande des partenariats, implique diverses personnes. Si avec des aller-retours vous répondez à ce qui semble pertinent dans ce canevas, votre projet deviendra leur projet.

Le guide Acteurs socioculturels Acteurs de prévention accompagne ce document. Télécharger tous les documents sous:

www.radix.ch/animation-tshm.

Renvois au guide :

VI Formuler le projet grâce à un canevas

Vous ne partez pas de zéro : Situez-vous dans les étapes :

IX. Checklist pour les étapes du projet

1. FORMULER LA SITUATION DE DÉPART :

La situation : de l'élément déclencheur placé dans son contexte à la problématique identifiée

Renvois au guide :

VI Formuler le projet grâce à un canevas (point 1)

IV Traiter l'élément déclencheur dans son contexte

A. Un élément déclencheur interpelle toujours nos représentations

B. Qui formule quelle demande ?

C. Contextualisation, analyse des pressions et des opportunités

D. Construire la problématique, déconstruire le problème avec

Pluralité des regards exprimés: Qui sont les acteurs concernés ? Ont-ils pu exprimer leurs regards sur la situation ? Ont-ils identifié et partagé leurs compétences, conflits, besoins, problèmes, questions ?

Renvois au guide :

V.A. Entendre, mobiliser les acteurs et publics concernés

2. SE POSITIONNER DANS LA PYRAMIDE INVERSÉE

Quels niveaux d'interventions aurez-vous pour quels publics selon les contextes et les acteurs en présence ? Le modèle de la pyramide inversée est disponible sous www.radix.ch/animation-tshm. Selon les besoins et la mobilisation, il vous permettra de différencier votre intervention entre la promotion de la santé, la prévention, le repérage, l'intervention précoce et la réduction des risques. Il vous propose des objectifs.

Renvois au guide :

VI Formuler le projet grâce à un canevas (point 2)

L'idée est de récolter des compétences et savoir-faire utiles, mais aussi des aspects à prendre en compte. La grille FFOM (Forces, faiblesses, opportunités, menaces,) rend visible cette diversité.

té. À vous ensuite de voir : Quelles forces peuvent répondre aux faiblesses et menaces? Lesquelles privilégier actuellement ?

FORCES	OPPORTUNITÉS
FAIBLESSES	MENACES

3. DÉFINIR LA SITUATION DÉSIRABLE ET DES VALEURS :

- Quelle vision partagée de la situation idéale?
- Quelles valeurs et principes d'action fonderont l'action ?
- Quels axes de travail avec qui et où (promotion de la santé, prévention, ...) ?

Arrivez-vous à produire une image évocatrice, un dessin, un schéma ?

Renvois au guide :

II Une intervention sociale qui « fait prévention »
V.B Les questions à se poser

4. CONSTRUIRE LA STRUCTURE ET UN FONCTIONNEMENT

Quelles) organisations, groupes et personnes sont impliqués dans votre intervention?

- définir le rôle des acteurs
- définir le rôle des instances, groupes
- définir le fonctionnement et la communication interne et externe (ce qui est communiqué, où, quand, comment).

Renvois au guide :

VI Formuler le projet grâce à un canevas (point 4)

5. PROPOSER UN PROCESSUS, UNE MÉTHODOLOGIE, DES ÉTAPES

Si votre projet s'inspire d'un autre projet, quelles sont les logiques d'intervention, les valeurs-clés ? Comment le projet va-t-il être implanté pour déployer ses effets là où c'est nécessaire ?

Renvois au guide :

VI Formuler le projet grâce à un canevas (point 5)

6. PENSER L'ÉVALUATION DÈS LE DÉPART

En amont du projet : Comment et avec qui comptez-vous intégrer la notion d'évaluation dans le développement du projet ?

En cours de projet : Quels moyens vous donnez-vous pour observer l'évolution du projet et documenter sa vie et son impact ? Quand ferez-vous le point de la situation et avec qui pour adapter le projet ?

À l'issue du projet : Comment mettrez-vous en valeurs les expériences, résultats, bonnes pratiques, constats et points forts ou à améliorer du projet ?

7. RESSOURCES

Un budget met en valeur l'investissement de chaque partenaire. Le temps investi et les infrastructures mises à disposition ont aussi un poids face aux financements extérieurs.

Les ressources investies devraient être en lien avec l'impact et le bénéfice, même subjectif, de l'action. ([www.quint-essenz > bases > outils > checklist budget](#))

Renvois au guide : Renvois au guide :
VI Formuler le projet grâce à un canevas (point 7)

8. À CHAQUE ÉTAPE SON BILAN ET SES MODALITÉS D'ÉVALUATION

Quand et avec qui allez-vous faire le point sur le projet pour le documenter et le réorienter si nécessaires ?

Voici quelques questions possibles :

- Ce qui a été atteint ou devrait être changé dans les objectifs, les outils et les formes d'intervention à chaque étape, ainsi que ce que l'on apprend de l'expérience.
- Quand et comment seront récoltés des images, témoignages, résultats ?
- Quand et comment vont être évalués :
 - le climat humeur
 - la collaboration
 - les engagements et contributions des acteurs
 - les mesures, les activités non planifiées
 - les impacts et effets observables
 - les forces et faiblesses.

Vous trouverez ci-après un canevas et des liens vers des outils utiles pour vos séances de bilan (12 Questions pour une séance de bilan ou un pointage .

Renvois au guide : Renvois au guide :
VI Formuler le projet grâce à un canevas (point 8)
VII Piloter son projet, gérer, valoriser, évaluer

9. PLANIFIER POUR PENSER LE CHANGEMENT ET L'ACTION

La définition des objectifs, l'élaboration de stratégies pour les atteindre et la structuration du processus d'intervention en étapes (dates, délais) doivent être explicitées.

Utilisez le tableau de planification ci-après pour obtenir une construction cohérente :

- La vision décrit la nouvelle situation attendue, sans le problème ou avec un problème géré
- Chaque stratégie permet de réaliser la vision avec les partenaires auprès des personnes concernées (diversité des publics, réseaux, autorités, communautaire). Une stratégie de communication est souhaitable.
- Les objectifs expriment des changements concrets qu'amène votre projet à la situation initiale. Réfléchir à l'impact désiré avec la pyramide inversée vous aidera à les formuler.
- Les indicateurs vous permettent de constater les changements (impacts qualitatifs et quantitatifs)
- Les mesures, actions, ne sont que les moyens d'atteindre les objectifs.

Lorsque la vision, les stratégies, objectifs, indicateurs et mesures/action forment une chaîne cohérente face aux enjeux de la situation, le projet est crédible.

Les objectifs qui ne sont pas atteints ne sont pas forcément des échecs. Des rencontres périodiques de bilans (voir plus bas) vous aideront à voir s'ils sont pertinents ou à réajuster. Elles entretiennent la flamme.

Renvois au guide : Renvois au guide :
VI Formuler le projet grâce à un canevas (point 9)

10. TABLEAU DE PLANIFICATION : TITRE DE L'INTERVENTION

Vision

No	Nom des pointages	Dates
	Début	
3		
4		
...		
...	Fin du projet	

No	Stratégies	Date
1		
2		
3		

No	Objectifs de projet (ce qui changera)	Résultats (ce que je verrai)	Stratégies (comment je vais rendre possible le changement)
1	Stratégie 1		
1.1			
2	Stratégie 2		
2.1			
3	Stratégie 3		
3.1			

Un outil en ligne gratuit existe pour la planification et la gestion de projet. Il est présenté sous: www.quint-essenz.ch > outil de gestion de projet > vue d'ensemble

11. LE BILAN

Il est possible de travailler avec des tableaux comme ci-dessous. Mais il existe beaucoup d'autres formes vivantes pour répondre aux questions de la page suivante.

Remarques sur l'atteinte des objectifs

No	Succès - échecs (difficultés/obstacles)	Conséquences

Activités non planifiées

No	Succès - échecs (difficultés/obstacles)	Conséquences

Bilan

Perspectives (chances/menaces)

Questions ouvertes

12. QUESTIONS POUR UNE SÉANCE DE BILAN OU UN POINTAGE ¹

Fonction

Les séances de pointage sont un élément important du contrôle du projet. Lors d'une séance de pointage, on revient d'une manière structurée sur le travail accompli jusqu'à ce point, on réfléchit à nouveau aux objectifs intermédiaires et aux objectifs de qualité, on évalue l'ambiance dans l'équipe et on planifie en détail la prochaine étape. Vous trouverez ici un catalogue de questions pour vous orienter dans la préparation et le déroulement des séances de pointage.

Participants : qui doit prendre part à la séance? (équipe de projet, groupes d'accompagnement, mandant?)

En résumé

- quels sont les succès que l'on peut faire valoir?
- quels sont les échecs?
- est-il censé de continuer le projet ou faut-il l'abandonner?
- comment justifier, le cas échéant, que certains objectifs intermédiaires fixés par contrat n'ont pas été atteints?

Planification détaillée de la prochaine étape

- le contexte du projet (institutionnel, légal, social...) a-t-il changé depuis la dernière séance de pointage?
- les objectifs intermédiaires de la prochaine étape doivent-ils être adaptés en conséquence?
- quels objectifs intermédiaires ont quelle priorité?
- quels objectifs de qualité devraient être fixés pour la prochaine étape?

Déroulement : Revenir sur l'étape qui vient de se terminer

- les objectifs intermédiaires et objectifs de qualité de l'étape ont-ils été atteints? Sinon, pourquoi?
- les objectifs intermédiaires fixés par contrat ont-ils été atteints?
- les stratégies choisies se sont-elles avérées appropriées et efficaces?
- les mesures opérationnelles entreprises étaient-elles adéquates? Si non, pourquoi?
- quels feedbacks positifs et négatifs y a-t-il eu (de la part de l'institution responsable, des groupes-cible, des médias...)?
- où y a-t-il eu des résistances ou des conflits? Pourquoi?
- les ressources en personnes étaient-elles appropriées?
- comment les personnes présentes jugent-elles les processus internes au projet (motivation, communication, travail en collaboration)?
- comment est l'ambiance au sein de l'équipe de projet?
- les délais ont-ils été respectés?
- les dépenses correspondent-elles à ce qui était prévu dans le budget?

- faut-il entreprendre des démarches quant à la mise en réseau du projet (par exemple suite à un changement du contexte)?
- les ressources en personnes du projet suffisent-elles pour mettre en œuvre toutes les mesures opérationnelles de la prochaine étape?
- faut-il trouver des ressources supplémentaires ?

¹ À télécharger sous www.quint-essenz.ch > bases > thèmes > pointages