

Journée du 25 septembre 2014 :
**« de l'idée à la réalisation d'un projet : trouvons des leviers,
Développons des Solutions CoLlectives »**

Compte-rendu

La matinée

Propos Introductif : les objectifs et « l'esprit de la journée »

Un groupe de travail s'est mis en place afin de mutualiser et capitaliser les enseignements des expériences issues des accompagnements réalisés par le PRDS (Réseau Salanque, Amélie-Les-Bains, et Saint-Cyprien).

L'idée est de pouvoir identifier des pratiques, des méthodes à promouvoir pour garantir la réussite de projet de développement social local.

Les objectifs de cette journée étaient de :

- Faire émerger les questionnements des participants concernant la conception et la mise en œuvre d'un projet DSL (cf. mise en scène et « jeu des questions » autour des différentes étapes d'un projet DSL).
- Découvrir des expériences de projets de développement social déclinés dans leurs différentes étapes : de l'idée à la réalisation concrète d'actions
- Faire connaître les premiers travaux de production du groupe : la réalisation d'un guide interactif sur la conduite projet de développement social
- Enrichir la réflexion du groupe sur la recherche de conditions de réussite des projets DSL, autour de 4 ateliers alliant témoignages et réflexions collectives.

Mise en scène des différentes étapes d'un projet DSL et questions soulevées par les participants

Pour introduire cette journée, le groupe a souhaité illustré de manière ludique le cheminement de sa réflexion sur la conduite de projet DSL. Après une mise en scène et en image, celui-ci a mis en évidence, les différents étapes d'un projet DSL et les mots clés qui s'y rapportent.

Suite à cette présentation les participants ont pu soulever des questions en lien à la mise en pratique de chacune de ces étapes. Nous formalisons ces questions dans le tableau ci-après

Étape	Questions des participants
<p>jaune : l'émergence du projet</p> <p>d'une idée au projet</p> <p>territoire du projet</p> <p>porteur de projet</p>	<p>Comment passer de besoins recensés à l'idée d'un projet ?</p> <p>Comment définir un territoire pertinent ?</p> <p>Est ce qu'il est possible de prendre un porteur de projet extérieur à l'action ?</p> <p>Quel est le rôle du porteur de projet ?</p> <p>Quelle différence entre animer et porter un projet ?</p> <p>Qui est le porteur de projet ? Celui qui est à l'origine du projet ou celui qui est désigné par l'institution ?</p>
<p>orange : le diagnostic partagé</p> <p>diagnostic</p> <p>ressources</p> <p>partenariat</p> <p>accorder leurs visions</p>	<p>Quel est l'élément d'entrée : le diagnostic ou le projet ?</p> <p>Comment garder le cap par rapport aux éléments issus du diagnostic ?</p> <p>Comment permettre l'appropriation de la méthode du projet par les partenaires ?</p>
<p>vert : la formalisation du projet</p> <p>objectifs communs</p> <p>fiches actions, plannings ;</p> <p>outils d'animation</p> <p>référentiel d'évaluatio</p>	<p>A partir de quoi choisit on des outils d'animation ?</p> <p>Comment valoriser l'évaluation ?</p> <p>Comment construire les outils d'évaluation avant réalisation ?</p>
<p>bleu : le lancement, la mise en œuvre et l'évaluation du projet</p> <p>faire vivre le projet</p> <p>participation et la mobilisation de tous</p> <p>croiser ses regards, partager les analyses</p> <p>communiquer</p> <p>aider la décision</p> <p>Elavulation partagée</p>	<p>Comment lancer la mise en œuvre ?</p> <p>Quel est le rôle du porteur de projet face à l'essoufflement de celui-ci ?</p> <p>Comment et quand passer le relais pour que le projet se poursuive, soit porté par d'autres ?</p> <p>Comment communiquer le projet ?</p> <p>Quelle méthodologie d'évaluation privilégier ?</p> <p>Comment mener une évaluation partagée ?</p>
<p>Questions transversales</p>	<p>A quelle étape se situe la mobilisation des financeurs et des décideurs ?</p>

Les différents témoignages présentés, certaines fiches du guide ressources et les travaux en atelier ont permis de répondre en partie à ces différents questionnements.

Les témoignages de projet DSL allant de la genèse à la réalisation concrète et impliquant une diversité d'acteurs / échanges.

Nous vous proposons de récupérer les supports de présentation et de visionner les films relatifs à chacun des témoignages en cliquant sur les liens.

Présentation du projet “Changer de chaise pour changer de posture” de l'observatoire de la protection de l'enfance du Conseil Général de l'Oise par Sophie Ouvrard, auparavant au CG de l'Oise et Coordinatrice Mesure d'Accompagnement Social Personnalisée (MASP) au Conseil Général des Hautes-Pyrénées depuis juin 2014.

Les lois de 2002 et de 2007 placent les familles au cœur des dispositifs de protection de l'enfance. Mais à l'heure où la conception et le rôle de celles-ci évoluent, quels sont réellement leurs besoins ? En 2012, l'observatoire départemental de la protection de l'enfance de l'Oise se saisit de la question de la prise en compte des besoins des familles par l'institution. Cette approche touchant aux postures des élus, des professionnels et des familles, l'observatoire retient une méthodologie fondée sur le théâtre forum, de manière à permettre à chacun de « changer de chaise » pour mieux comprendre l'autre, ses besoins, ses attentes mais aussi ses ressources.

Support de présentation, film et ressources complémentaire sur le site du prds : <http://www.prds66.fr>
Onglet “formation” → compte-rendus.

Présentation du projet « Utopie Partagée » de la ville de Thionville par Mme Véronique TRIKI, Directrice du CCAS, et Dino SANTILLI, directeur du centre social associatif “Le Lierre et animateur de la commission insertion.

Afin de rassembler autour d'un projet de territoire cohérent l'ensemble des forces vives de Thionville, la municipalité et la quasi-totalité des acteurs associatifs et institutionnels du territoire ont élaboré une méthode de collaboration simple et originale : Utopia. Basée sur un principe de discussions multi partenariales suivies de montages de projets, cette méthode vise à relever collectivement le défi du mieux vivre-ensemble dans la commune, grâce à l'action conjointe de tous ceux qui œuvrent au quotidien dans ce sens. Une approche collective qui permet notamment de débloquer plus facilement les freins financiers, règlementaires et normatifs pour la mise en œuvre d'actions.

Support de présentation, film et ressources complémentaire sur le site du prds : <http://www.prds66.fr>
Onglet “formation” → compte-rendus.

Présentation du projet « projet DSL à la Grenette » quartier de Saint-Pierre d'Oléron par Madame Marie-Josée EVAÏN, Agent de développement de la CAF de Charente Maritime.

DSL à La Grenette (Charente Maritime) Afin de lutter contre les problèmes de voisinage, l'isolement, et la dégradation de la qualité de vie, les habitants du quartier de la Grenette à Saint-Pierre d'Oléron, soutenus par les institutions locales (Caf, Conseil Général, Municipalité) se mobilisent autour d'actions d'amélioration de l'habitat (signalétique, réparation, sécurisation). Ces actions centrées sur le cadre de vie sont bientôt complétées par plusieurs temps conviviaux qui renforcent le lien social (fête des voisins, apéros, organisations d'expositions, etc.). Une dynamique positive en faveur de la cohésion sociale sur le quartier qui bénéficie à tous les habitants de la Grenette.

Support de présentation, film et ressources complémentaire sur le site du prds : <http://www.prds66.fr>
Onglet “formation” → compte-rendus.

Après midi – Présentation du guide ressource et Animation des ateliers

Présentation du guide ressource interactif pour les porteurs de projet DSL

par Elsa Piou-Illassi et Marie Duran-Decroix

A l'origine du guide...un réseau de porteurs de projet DSL

En juin 2013, lors du Comité de Pilotage du PRDS, il a été convenu de mettre en place un groupe de travail pour tirer les enseignements des accompagnements réalisés par le PRDS (Projet DSL d'Amélie les Bains, de Saint Cyprien et du réseau Salanque).. Cette demande semblait d'autant plus pertinente, puisque des porteurs de projet s'adressaient directement au PRDS pour être mis en lien avec d'autres porteurs de projet DSL pour échanger sur leurs expériences.

Comment chacun a-t-il conduit son projet? Qu'est ce que cela a apporté sur le territoire ? Quelles ont été les difficultés rencontrées ? Y a-t-il des pratiques à promouvoir ? Des conditions de réussite, quel que soit le projet ? Telles ont été les premières questions traitées.

Après plusieurs rencontres, les membres du groupe ont souhaité optimiser ces échanges en les formalisant progressivement dans un « guide du porteur de projet DSL ». Cela a pris la forme de fiches, mais aussi d'interview d'autres acteurs ayant un vécu de projet DSL (habitants, élus, travailleurs social).

Un guide ...pour quoi faire ?

L'objectif était de réunir les acteurs concernés pour :

- **Partager** : échanger, réfléchir sur la conduite de projet, les façons d'animer les échanges entre la diversité des acteurs impliqués, les points de vigilance pour réussir son projet, etc.
- **Valoriser** : faire connaître les expériences réussies, promouvoir les « bonnes pratiques », développer les projets DSL sur le département.
- **Formaliser** : garder mémoire, engranger les expériences, diversifier les supports pour faciliter l'accès de chacun à ces pratiques (fiches synthétiques, film, témoignages audio, journées d'échanges, ...).

...des pratiques de développement social local

Un guide pour tous les porteurs de projet ... Comment y accéder ?

Ce guide est disponible sur le site du PRDS (www.prds66.fr).

A partir de l'onglet « ressource », puis « guide porteurs de projet » vous accédez à **une présentation du guide et à son sommaire.**

Ensuite, vous pouvez librement **cliquer sur les titres de fiche qui vous intéresse et télécharger le document.**

Ce guide n'est pas une fin en soi, il est un outil au service du réseau qu'anime le PRDS. Il favorise la mise en lien et les échanges. Chaque fiche doit permettre d'identifier des personnes ressources, par thématique, qui puissent apporter un témoignage, proposer des éléments de compréhension. Le guide est complémentaire d'un accompagnement par le PRDS.

Le sommaire actuel est une première trame qui a été co-construite avec le groupe de travail.

En effet, ce guide est en cours de construction...perpétuelle ! Il sera continuellement, puisque de nouvelles expériences, de nouveaux outils ou témoignages viendront l'enrichir régulièrement.

Ainsi, les titres de fiches en bleu renvoient vers les fiches déjà formalisées. D'autres le seront suite à cette journée du 25 septembre 2014, qui vise à enrichir la réflexion, la valorisation et la formalisation des pratiques DSL.

Un guide interactif ... Comment y participer ?

Le groupe a souhaité dès le départ que ce guide ne soit pas une ressource figée.

Au contraire, conçu comme un support vivant permettant de guider les porteurs de projet DSL, il a pour vocation d'être interactif.

Vous pouvez donc participer à sa construction, de plusieurs manières :

- **En apportant vos commentaires sur le site internet du PRDS** (avis sur une fiche, propositions d'autres sujets de réflexion, renvoie vers une expérience intéressante à valoriser, etc.
- **En participant au réseau d'échanges de pratiques DSL** qui se réunit environ une fois par mois (aller à la rencontre d'autres acteurs en recueillant leurs témoignages, organiser des journées ou demi-journées d'échanges sur des thèmes qui vous intéressent, formaliser d'autres fiches avec l'aide du PRDS, ...).
- **En étant présent aux rencontres organisées par le réseau et le PRDS** pour enrichir les contenus du guide de votre expérience.
- **En portant un projet DSL « seul » ou « accompagné » par le PRDS**, votre projet deviendra une nouvelle ressource à valoriser et à partager dans le réseau des porteurs de projet.
- ...

Les ateliers

L'objectif de ces ateliers est de répondre aux questions pointées le matin et d'identifier **les conditions de réussite pour la mise en œuvre de projets DSL**.

3 questions ont été plus particulièrement approfondies

Pour garantir la réussite d'un projet DSL, comment :

- Passer du diagnostic à la concrétisation du projet ?
- Animer et formaliser le partenariat ?
- Proposer une démarche d'évaluation utile à l'action ?

Atelier - Passer du diagnostic à la concrétisation du projet ?

Animateurs : **Marie Duran-Decroix / Sophie Régis**

Témoignage/ Personne ressource associée : **Sophie Ouvrard**

Cet atelier s'est déroulé en 2 temps :

- Un premier temps de réflexion en petits groupes et de mise en commun autour de la question suivante : qu'est ce qui fait frein ou levier quand on passe du diagnostic à la concrétisation du projet ? Pour aboutir sur quelques incontournables.
- Un second temps où Sophie Ouvrard, des conditions de réussite selon son expérience en la matière.

Freins	Levier
Manque de clarté dans la communication Porteur de projet peu identifié Problème de hiérarchie Problème de financements non anticipé Manque d'outils et de qualification pour mener la dynamique pendant le diagnostic Lourdeurs administratives lorsque un administratif qui porte le projet	Communication bien pensée en amont et planifiée Porteur de projet identifié et légitimé Mise en place d'un réseau de connaissance et de compétences, pendant le diagnostic et sur lequel on peut s'appuyer après le diagnostic Gouvernance et méthode de validation posée de façon claire. Mutualisation dans le respect de chacun Participation et investissement des usagers citoyens

<p>Manque d'implication des décideurs ou des décideurs et des financeurs rarement associés directement au projet</p> <p>La mouvance politique due aux élections</p> <p>Les enjeux électoraux avec des orientations opposées</p> <p>Le manque d'accompagnement des institutions auprès des associations</p>	<p>Obtenir la légitimité de la part des décideurs /financeurs / hiérarchies</p> <p>Obtenir des formations aux techniques d'animation de groupe</p> <p>Savoir se dégager du temps</p> <p>Privilégier les associations comme « porteur de projet » : pour plus de souplesse (les projets ont plus de chance d'aboutir)</p> <p>Mise en place d'actions concrètes et simples pour éviter la démobilité</p> <p>Lien social et confiance sont nécessaires pour l'émergence de projet portés par les habitants</p>
--	---

En conclusion :

Le moment du diagnostic est une étape propice pour connaître :

- connaître les représentations réciproques
- comprendre les rôles, responsabilités, contraintes et attendus de chacun,
- créer une culture commune autour de l'analyse du contexte.

Plus éléments ont été travaillés et partagés pendant le diagnostic plus le passage à la concrétisation est facilité.

Si l'on souhaite élargir le cercle d'acteurs et d'habitants impliqués lors de la mise en œuvre du projet, il est indispensable de travailler sur la communication de ce travail :

- tant sur les contenus du diagnostic,
- que sur la connaissance du groupe
- et les méthodes de travail communes.

Deux autres conditions sont à réunir pour garantir ce passage du diagnostic à la phase opérationnelle :

- déboucher sur des pistes opérationnelles avec des temporalités différentes et dont on a mesuré la faisabilité : si le diagnostic ne débouche que sur des pistes d'action qui s'inscrivent dans le long terme et/ou à un niveau (ex : construction d'un équipement), il risque d'y avoir une démobilité de certains acteurs, et notamment des habitants.
 - Projet d'ampleur à long terme
 - projet ponctuel à moyen terme
 - petit projet ancrés dans le quotidien, et sollicitant des moyens et des compétences directement mobilisables.
- définir les règles du jeu : niveau de participation souhaité pour chacun, engagement de chacun dans le projet, type d'instance, planification de la mise en œuvre, ...

Le retour d'expérience de Sophie Ouvrard, permet de mettre en évidence 6 incontournables pour que le passage du diagnostic à la concrétisation se passe dans de bonnes conditions :

- 1) Bien préciser la commande institutionnelle sur les actions attendues : périmètre à explorer, zones d'interventions à élargir/resserrer, budget alloué...Le diagnostic n'est qu'une étape vers l'action
- 2) Lister les acteurs internes/externes qui auront une expertise sur le sujet et/ou un rôle dans les actions à venir. Le diagnostic est un moment fédérateur pour préparer à l'action en partageant des constats avec les partenaires vers un but commun.
- 3) Définir une méthodologie claire et transparente avec les instances et échéances de validation puis la partager
- 4) Préparer le contenu et les méthodes d'animation pendant le diagnostic et suite au diagnostic
- 5) Synthétiser les échanges en fonction des objectifs visés puis rédiger le diagnostic (facilement communicable et appropriable par tous)
- 6) Communiquer les résultats aux participants et aux intéressés.

Atelier - Animer et formaliser le partenariat ?

Animateurs : **Nadine Cazassus / Nathalie Volle/ Elsa Piou-Illassi**

Personnes ressources:

- **Marie-José EVAÏN, Agent de développement (CAF Charente Maritime),**
- **Véronique TRIKI, Directrice CCAS (Thionville),**
- **Dino Santilli, Directeur de Centre social (Thionville)**
- **Jacky BERNARD, élu (Montluel)**

Questions soulevées :

Parmi les questions soulevées le matin, une question est revenue de façon récurrente :

- comment mobiliser sur le long terme les différents partenaires ?

Autres questions soulevées au cours de l'atelier :

- Le partenariat est aussi une question de personnes. Comment dépasser ce constat et garantir une continuité malgré les changements de personnes ?
- Les "usagers" peuvent-ils être considérés comme des partenaires ?
- Comment maintenir une dynamique dans la durée ?
- Comment définir le rôle de l'animateur et le rôle du porteur de projet ? Quels sont leurs rôles dans l'animation du partenariat ?
- Le temps des différentes institutions est différent. Un projet partenarial suppose de prendre en compte ces différences mais également d'avancer ensemble... Comment harmoniser le temps des différentes institutions ?
- Identifier les bons interlocuteurs : dans une institution, à quel niveau va se jouer le partenariat (professionnels de terrain, directions, etc.)
- Comment se mettre en réseau de réseaux ?

Les conditions de réussite identifiées :

Clarifier une question de départ:

Il est important de formuler une question de départ claire, simple, une problématique pour mobiliser les bonnes personnes et s'assurer qu'il s'agit bien d'une préoccupation partagée.

Clarifier un objectif commun :

Il est nécessaire de bien définir l'intérêt des différents partenaires pour s'associer à la démarche ou au projet, et de mettre en lien l'intérêt de chacun des partenaires et un intérêt collectif. La clarification de l'objectif permet de clarifier les attentes et les résultats attendus. Les différents partenaires peuvent partager un même objectif mais attendre des résultats différents.

Identifier le territoire concerné :

Selon la taille du territoire, la structuration du partenariat va être différente.

Développer une connaissance réciproque entre partenaires :

Connaître l'autre partenaire permet d'identifier qui doit être sollicité dans l'institution selon les projets ou questions soulevées par le partenariat, mais également les contraintes et limites, les champs d'intervention et de compétences. Un travail d'interconnaissance peut également permettre de clarifier des valeurs communes. Cela peut amener à l'élaboration d'une charte clarifiant la place de chacun dans le partenariat.

Le temps de prise de décision des différents partenaires doit également être connu, afin d'être anticipé et pris en compte.

Clarifier le rôle et la place de chacun :

Si chacun des partenaires doit pouvoir clarifier sa participation et son implication, au sein de chacune des institutions, il est nécessaire de clarifier le rôle des professionnels de terrain, des cadres intermédiaires, des directions, afin que chacun soit sollicité au moment propice, qui correspond à son champ de compétence et de responsabilité.

Les habitants, s'ils sont acteurs d'un projet, n'ont pas toujours leur place dans toute les instances. Un accompagnement spécifique est nécessaire pour qu'ils puissent élaborer une parole collective qui puisse être prise en compte dans le cadre d'un projet partagé. Cela nécessite également que les temps et instances auxquels ils sont associés soient des temps où l'animation est pensée.

Le projet Utopia, de Thionville, a fait le choix de construire son partenariat sur la base d'une animation et d'un réseau associatif fort. Les projets sont co-construits par le collectif associatif puis présentés aux différentes institutions qui financent. Ce mode de partenariat renforce l'autonomie des différents acteurs.

Maintenir une dynamique :

Si les partenariats sont souvent engagés sur le moyen ou long terme, il est important, afin de maintenir la dynamique, de prévoir la réalisation de petits projets possibles à court ou moyen terme.

L'outillage et les techniques d'animation :

Afin d'animer un groupe divers, la question du choix de l'animateur est cruciale. L'animateur est notamment en charge de faire en sorte que chacun puisse s'exprimer. Le choix de l'animateur peut être effectué par le groupe.

Ressource : "Pédagogie du développement social : Faire cause commune", de Jean-Luc Graven, Anne-Catherine Berne, Pascaline Nové-Josserand, Chroniques Sociales, 2008.

L'accord du niveau politique :

Dans le cadre d'un projet partenarial qui nécessite une prise de décision politique, il est nécessaire que ce dernier valide la démarche et soit sensibilisé, informé, accompagné pour les prises de décisions.

Atelier -Proposer une démarche d'évaluation participative utile à l'action

Animateurs : **Martine Lauber-Bouakel /Michelle Chevelu**

Témoignage : **Ana Planas** chercheure à l'Université de Girona.

Souvent laissée de côté au profit de l'action, l'évaluation n'a pas toujours bonne presse auprès des professionnels de terrain. Evaluer oui, mais évaluer quoi, à partir de quoi, avec qui, comment, quand, pourquoi, pour qui...etc

Le matin des questions ont été soulevées à ce sujet (Quelle méthodologie d'évaluation privilégier ? Comment mener une évaluation partagée ?).

L'objectif de l'atelier était de partager ces différents questionnements afin d'ouvrir le débat, de l'enrichir les premiers travaux du groupe (formalisation du guide ressource).

L'atelier est déroulé en trois temps :

1) Petite introduction avec une proposition de définition de l'évaluation de manière générale

2) Libre expression de chacun avec pour support le photo langage.

Il s'agissait de recueillir la parole de chacun avec pour support une photographie à choisir parmi un panel proposé suite à une question énoncée par l'animateur.

3) Présentation d'expériences de recherche sur la participation des habitants à l'évaluation, par Anna Planas, Chercheur à l'université de Gérone.

Nous présentons ci-dessous, les résultats de l'échange entre les participants autour du photo langage.

Pour obtenir les contenus de la présentation d'Anna Plannas, vous pouvez cliquer sur les liens suivants :

1) Proposition de définition de l'évaluation

L'évaluation c'est :

- s'efforcer d'apprécier l'efficacité d'une action et de mesurer ses effets et son adéquation à l'objet auquel elle se destine ;
- utiliser des procédures fiables permettant de rassembler, d'interpréter et d'exploiter les résultats ;
- dégager des conclusions qui permettent d'apprécier les effets de l'action, compte tenu des objectifs initiaux, des moyens mis en œuvre et des facteurs provenant de l'environnement de l'action.
- disposer d'éléments permettant éventuellement d'ajuster l'action et préparer des mesures ou des actions nouvelles.

2) Synthèse des réflexions autour du photolangage

Question 1 : choisissez une photo qui représente le mieux pour vous l'évaluation participative.

D'après les photos choisies et les explications données par les participants, l'évaluation participative :

- donne une direction commune,
- est un travail de groupe qui se fait dans la collaboration, l'échange la solidarité et la convivialité.
- Prend en compte la parole de chacun et chaque parole a la même valeur,
- est partagée sans forcément arriver à un consensus, l'important est qu'elle agrège les attendus de chacun et qu'elle prenne en compte les différents niveaux d'intervention.
- Est complexe car il peut être difficile de prendre en compte les réalité de chacun.
- Suppose la mise en place d'outils

Question 2 : Selon vous quels sont les conditions de réussite d'une évaluation participative ?

L'une des conditions de réussite essentielle à l'évaluation participative, serait, selon le groupe de participants que cette démarche soit animée par une personne :

- reconnue par tous, éventuellement extérieure,
- capable de poser et de rappeler les objectifs, de considérer chacun au même niveau et de faire participer l'ensemble des acteurs,
- ayant une rigueur, une maîtrise de la méthodologie et du processus d'évaluation, un esprit de synthèse
- proposant des outils pour recueillir la parole à chaque niveau hiérarchique, et notamment auprès des habitants (questionnaires, autres, ...)
- capable de communiquer, de faire remonter aux décideurs la parole du terrain,

Question 3 : Quels sont les pièges à éviter dans une démarche d'évaluation

Selon le groupe, les pièges à éviter sont les suivants :

- rester seuls
- le jeu de dupe, le manque de sincérité
- les visions à court terme où la dimension d'éthique serait absente.
- définir seul les constat et les outils
- tout ramener à soit
- maîtriser la méthode mais ne pas être assez à l'écoute
- ne pas centraliser et redistribuer l'information
- juger de façon arbitraire
- décider à la place des autres
- privilégier le pouvoir décisionnel d'une personne qui n'a pas participé au processus.

3) Présentation des recherches d'Anna Plannas

Cliquez sur le lien pour ouvrir le document de présentation.

L'évaluation participative des actions communautaires comme une méthodologie d'apprentissage pour l'empowerment personnel et communautaire.