

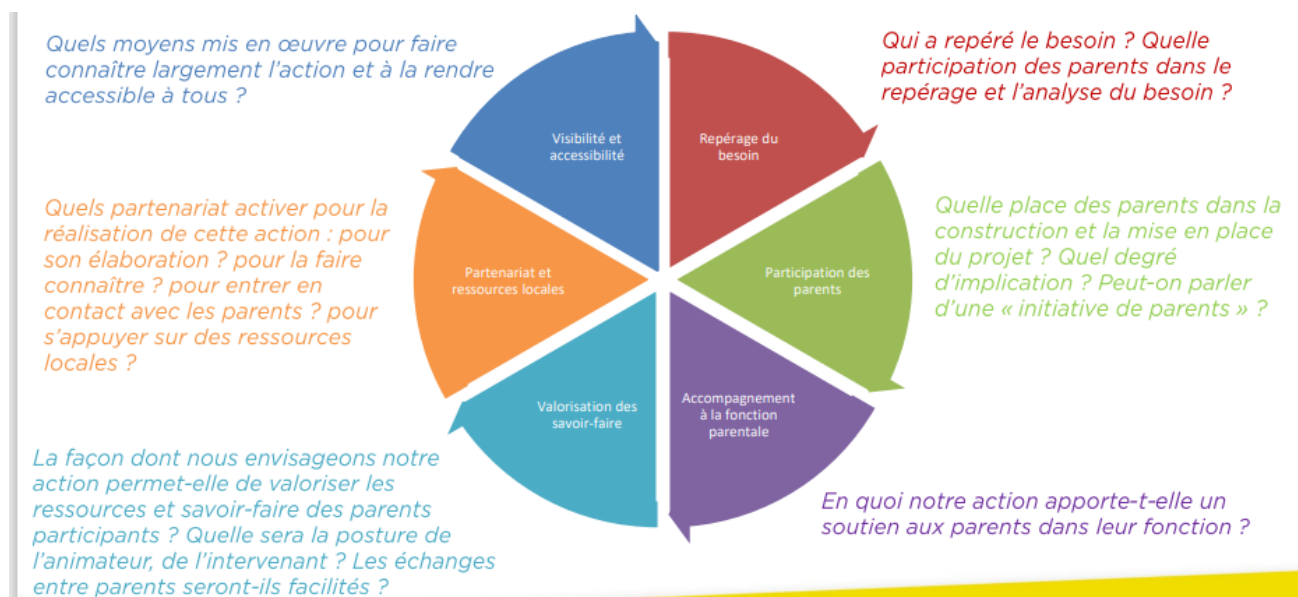
CONSTRUIRE UN PROJET

Ce document vous propose les éléments utiles et surtout différents éclairages pour la construction et l'écriture de votre projet.

1. Au préalable : Se poser un tas de questions
2. **La pédagogie de projet en 7 phases** :p2
 - 2.1. Exprimer ses représentations
 - 2.2. S'éveiller.....p3
 - 2.3. Définir ensemble le projet
 - 2.4. Mettre en œuvre.....p4
 - 2.5. Agir, participer et essayer
 - 2.6. Communiquer
 - 2.7. Evaluer.....p5
3. **Le Budget**.....p5
4. **Proposition de chronologie de projet** :p7
 - 4.1. Avant
 - 4.2. Pendant.....p10
 - 4.3. Après.....p11
5. **Méthodologie de projet** :p13
 - 5.1. Définir l'objectif
 - 5.2. Déterminer l'action.....p14
 - 5.3. Recommandations pour l'évaluation
 - 5.4. Choisir les bons indicateurs.....p17
6. **Le partenariat**p19

1. AU PREALABLE, SE POSER UN TAS DE QUESTIONS

Vous pouvez avoir votre propre avis ou perception sur ce qu'il faudrait mettre en place face à une problématique, construire un projet demande de se poser bon nombre de questions pour être sûr de répondre aux besoins des familles, que ce soit avant, pendant et ou après sa réalisation.



2. LA PEDAGOGIE DE PROJET EN 7 PHASES

- C'est une pédagogie active ⇒ pas de réalisation de projet sans action
- C'est une pédagogie différenciée
⇒ chacun a son mot à dire et sa propre démarche à proposer
- Elle implique des rapports éducateurs/éduqués non hiérarchisés
- La motivation du groupe est le moteur de son fonctionnement
- Elle induit l'autonomie à la fois comme objectif et comme point d'appui
- C'est un processus de création et d'exploration du monde

• Les 7 phases

- ✎ Tout commence par **une entrée en matière** (idée globale du projet)
« Celui-ci ne vient pas comme "un cheveu sur la soupe" ! »
- ✎ **Un cadre, un contexte, un événement** font que vous avez envie de monter un projet sur un thème donné
- ✎ Avec un groupe moteur
- ✎ A partir :
 - D'une envie
 - D'un besoin
 - D'une compétence particulière
 - D'une rencontre
 - D'un événement particulier
 - D'un prolongement à un projet existant
 - ...
- « Bref ! Tout ce qui constitue le déclic de la mise en projet »

• La constitution du groupe



Phase 1 : exprimer ses représentations

- Identification des **représentations** ⇒ prise de connaissance de **ce que chacun sait, ressent et imagine sur le thème ou l'objet en question**
- Recueil des représentations des participants primordial ⇒ démarche pédagogique cohérente avec ce qu'ils sont (**un des principes fondamentaux des pédagogies actives**)
- Recueil des représentations **individuellement ou collectivement**
- Exemple d'outils : brainstorming, blason, post-it...

Phase 2 : s'éveiller

Offre l'occasion de :

- ↳ susciter des questions
- ↳ d'aiguiser la curiosité
- ↳ d'élargir les possibilités

En faisant vivre au groupe une démarche de contact avec le terrain sur le thème ou l'objet

- Par :
- des rencontres
 - des recherches
 - des enquêtes
 - des visites...



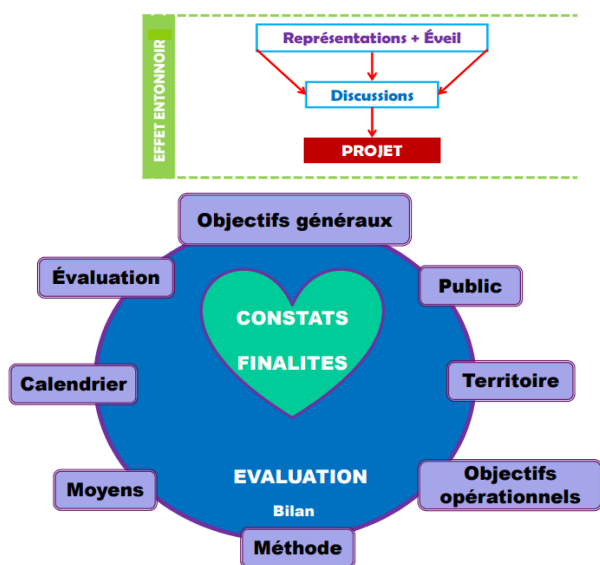
Ouvrir des portes sur de multiples chemins

Phase 3 : définir ensemble le projet

Les phases précédentes

- ↳ éclater les représentations
- ↳ provoquer de multiples questions et impressions

Il faut alors les exprimer, les partager, les analyser, les regrouper par thème et dégager le ou les projet(s) possible(s)



La phase d'écriture

C Constats

⇒ au regard d'un cadre, poser un diagnostic, identifier les besoins, attentes, manques.

F Finalités

⇒ Au nom de quoi - lien avec le projet social

O Objectifs généraux

⇒ Pourquoi dans quel but ...

P Public

⇒ Pour qui ? Catégorie nombre ...

T Territoire

⇒ Où ?

O Objectifs opérationnels

⇒ Comment ?

M Méthode

⇒ les différentes étapes du projet - l'organisation de l'action

M Moyens

⇒ Humains, financiers, matériels

C Calendrier

⇒ Quand ?

E Évaluation

⇒ Qualitative / Quantitative (continue / finale)

Finalités : Au nom de quoi ?

- ⇒ Recherchées par le projet au regard des finalités et grandes orientations fixées dans le projet social et/ou projet associatif, éducatif, de territoire
- ⇒ La finalité (inaccessible) sert de repère, donne le sens et la direction à suivre pour se rendre à l'objectif (accessible)

Objectifs :

↳ **généraux : Pourquoi ? Dans quel but ?**

- ⇒ Expression d'une action orientée vers un résultat et découlant du diagnostic et des finalités
- ⇒ Quels sont les buts, les intentions du projet ?

↳ **opérationnels : Comment ?**

- ⇒ Concernent la pratique sur le terrain : traduction opérationnelle des objectifs généraux
- ⇒ Ils précisent de manière très concrète **le plan d'actions**

Phase 4: Mettre en œuvre le projet

PHASE ACTION

- Le projet se vit alors sur tous les fronts élaborés précédemment.
On part en recherches, en investigations, en enquêtes... en actions.
- Celles-ci donnent lieu à **une synthèse**, qui se conclut provisoirement sur une structuration de ce qui a été découvert, appris, ou créé.

Phase 5 : Agir, participer, essayer

La pédagogie de projet ne va guère sans un apprentissage de la citoyenneté.

C'est pourquoi une phase d'implication dans la vie de :
sa commune, de son quartier, de sa structure, des autres structures
du territoire

↳ « **une intervention locale** »
est importante.

C'est une campagne d'informations, un aménagement de l'espace, un temps festif commun

**PARTAGER et OUVRIR
LE PROJET !!**

Phase 6 : communiquer

Plusieurs formes possibles :

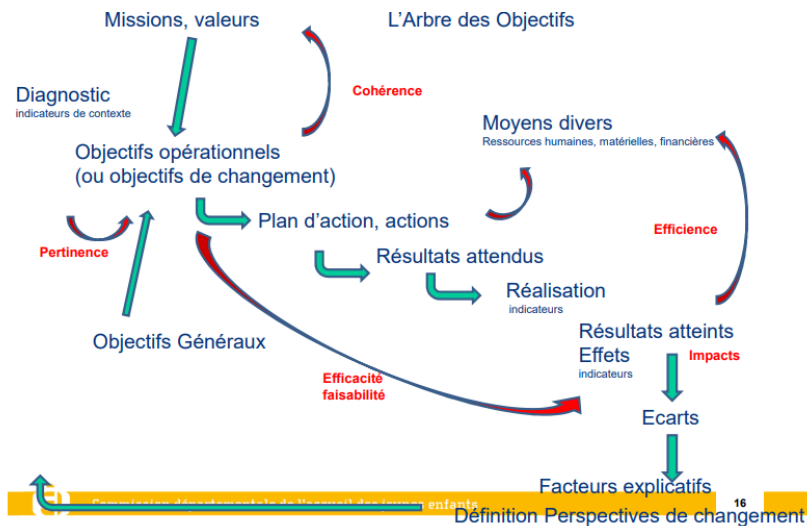
- L'expression écrite : document scientifique, presse locale, conte, plaquette d'information, livre...
- La création artistique : pièce de théâtre, exposition de peinture, spectacle...
- L'expression audiovisuelle : projection d'un diaporama, d'un film
- La réalisation technique : démonstration d'un objet fabriqué, présentation d'un jeu
- L'expression orale : conférence, émission radio

- A ce que la restitution soit faite
- A ce que la préparation de la retransmission, ne remplace pas le projet dans son entier
- A ce que chaque groupe ait son espace d'expression
- A ce que chaque acteur ait sa part dans la restitution
- A ce que la forme de la restitution choisie soit à la hauteur des possibilités du groupe, même si elle peut contenir une part de risque
- A ne pas décider pour les participants
- A faire ressortir les liens entre les projets

Phase 7 : Evaluer

Bilan du chemin parcouru, regard sur les méthodes, les acquisitions, le terrain balayé...

L'évaluation, **tout au long du projet**, permet de se réajuster à l'actualité et à ses événements qui surgissent sans avoir été prévus, de se réorganiser s'il y a besoin, de prendre un certain recul sur l'action, et d'être mieux armé pour un projet futur



- Définir l'**objectif** de l'évaluation
- Délimiter les objets de l'évaluation
- Choisir des **critères d'évaluation** : éléments de référence / permettent de formuler un jugement (ex : qualité du service)
- Construire des **indicateurs** : éléments concrets et significatifs / apportent la preuve du jugement (ex : point de vue de l'utilisateur)
- Quels **outils** ? Questionnaires, entretiens individuels ou en groupe, statistiques, grille d'observation...

Le critère :

*Est permanent
Donne le sens
Est « politique »*

L'indicateur :

*Est évolutif
Vérifie le sens
Est « technique »*

3. LE BUDGET

Le budget

Un projet bien rédigé et pertinent mais avec un budget « mal monté »

=

Un projet incertain qui n'inspire pas la confiance des financeurs.

Impératif :

Un budget crédible reflète la réalité du coût d'un projet → budget n'ayant ni des **dépenses disproportionnées** ni **sous évaluées** (absence des frais de structure, des frais de personnel : nombres d'heures consacrées au projet...)

- **Charges directes** : dépenses liées directement au projet (achat matériel, location de salles, intervenants, charges de personnel liés au projet...)

- **Charges indirectes** : dépenses non liées directement au projet (utilisation des moyens de la structure : location, téléphone, électricité, frais d'expert comptable....)

NB : les charges indirectes ne doivent pas apparaître et ne sont pas prises en charge dans l'appel à projet Charte qualité

Charges directes :

- Recensement de l'ensemble des dépenses
- Avoir a minima deux devis pour des prestations à coût élevé.
- Choix d'un prestataire ayant un coût plus élevé que les prestataires standards → pouvoir le justifier par un argumentaire.

Dépenses de personnel :

Erreur courante : partir du net et oublier les cotisations salariales

Prendre en référence la paye du mois dernier des salariés impliqués dans le projet.

- Partir du brut salarial (première ligne des bulletins de payes) → Évaluer les heures de travail sur le terrain + heures de réunion + constitution dossier... X taux horaire brut
- Cotisations patronales : même calcul X cotisations patronales par heure

Charges indirectes ou « frais de structure » (AAP Charte qualité non concerné) :

- Définition d'un forfait (petit projet)
- Application d'un % fixe (5 à 20 %)
- Application d'un % relatifs au poids budgétaire du projet / par rapport au budget global

Les produits :

Autofinancement : partie du projet financée par le porteur du projet (la règle usuelle est que celui-ci > ou = à 20 % du total des produits)

Impératif : ne pas « surfinancer un projet »

- Réaliser des demandes de subvention sans que les institutions ne soient informées et qui conduirait à un projet financé à 200 % ou 300 %
- Faire apparaître les co-financements sollicités et/ou obtenus
- Conséquence → crédibilité de la structure affectée sur plusieurs années

Impératif : communication

Les institutions qui financent un projet exigent que leurs logos apparaissent sur les différents supports de communication du projet

Les subventions :

Anticiper :

- Adapter le calendrier du projet au calendrier du potentiel financeur (exemple Région Rhône alpes = 6 mois de délais)
- Possibilité de commencer le projet sans accord de subvention : **impératif de demander une autorisation** de commencement de travaux ou démarrage de l'action

Les subventions :

Se faire accompagner :

- Mobiliser les personnes ressources dans votre recherche de financement : chargés de mission de FD, de pays, de CG, les coordonnateurs E/J, Conseiller-e-s jeunesse et sports...
- Se déplacer si besoin pour présenter et échanger autour de votre projet

4. PROPOSITION DE CHRONOLOGIE DE PROJET

A. avant la mise en place du projet

a) Les constats : pourquoi un projet ?

Tout projet doit commencer par le repérage des besoins et des atouts d'un groupe de personne et du territoire. C'est la phase de « diagnostic ».

Comment repère-t-on les besoins ? Il s'agit de croiser les « sources » :

- les besoins/demandes exprimés par les parents,
- les besoins repérés par le porteur de projet auprès des parents,
- les besoins repérés par le porteur auprès d'autres partenaires,
- les enquêtes : questionnaires, statistiques,
- il s'agit aussi de prendre en compte les atouts du territoire : les actions, ressources, acteurs existants et les compétences des familles et professionnels.

Qu'est-ce que l'on attend du diagnostic ? Les constats posés doivent :

- être locaux, liés au territoire, et expliquer le périmètre du territoire choisi,
- croiser des indicateurs quantitatifs et des constats précis et opérationnels issus du travail de terrain,
- permettre d'appréhender le contexte social, économique et culturel duquel émergent les besoins et les demandes,
- se poser la question de la représentativité des constats par rapport au territoire,
- s'interroger sur l'intérêt d'une mixité dans les publics concernés,
- être partagés avec les acteurs et partenaires du territoire,
- s'intéresser aux problématiques et aux compétences des personnes et aux faiblesses et atouts d'un territoire,
- permettre de définir des objectifs pour répondre aux besoins identifiés et les prioriser.

b) La création d'une dynamique préalable

Selon qu'il existe ou non une dynamique entre l'association et les parents du secteur, il peut être nécessaire de partir d'un projet plus généraliste pour créer les conditions de confiance et ainsi fédérer un groupe de familles sur une thématique moins intime que celle de la parentalité.

Ainsi, le projet peut faire suite à des rencontres pour créer du lien social avant de donner lieu à un groupe sur la parentalité. (Ces rencontres préalables ne sont pas éligibles à un financement REAAP.)

S'il existe plusieurs acteurs qui travaillent avec les familles sur le territoire choisi, la création d'une dynamique peut aussi passer par une mobilisation des parents grâce aux partenaires.

Ceci doit découler du repérage des besoins réalisé avec les partenaires.

c) L'implication des parents

Ces actions sont basées sur la reconnaissance des compétences parentales et sur le partage d'expériences dans une logique de solidarité et de confiance.

Il est donc fondamental que les actions de soutien à la parentalité soient bienveillantes envers les parents et véhiculent un message de non-jugement. Il ne s'agit pas de définir et de transmettre une vérité sur les pratiques des parents mais bien de recueillir toutes les paroles et les expériences pour permettre à chacun de se forger sa propre pratique.

Cela passe par la création d'un climat de confiance entre les parents afin que chacun sente que tout parent peut exprimer son point de vue sur un sujet en tant que parent, quelle que soit son origine sociale, professionnelle etc.

L'éducation que l'on donne à ses enfants est influencée par l'environnement dans lequel on vit et dans lequel on a grandi. Il est important de respecter la culture de chacun et de promouvoir cette richesse culturelle.

La valorisation des parents passe aussi par le repérage de « parents moteurs » en les associant directement :

- à la réflexion du projet,
- au déroulement de l'action,
- à l'animation de l'action,
- à l'évaluation de l'action.

d) Le partenariat

La thématique de la parentalité touche un large champ d'acteurs souvent confrontés à des problématiques communes ou en lien les unes avec les autres. Le partenariat est nécessaire à toute action à la fois pour :

- le repérage des besoins, la construction du projet,
- l'information auprès des publics concernés voire la mobilisation,
- la coordination entre les actions existantes,
- le partage de cultures professionnelles diverses et le partage de compétences.

Lorsque l'on souhaite mettre en place un projet il y a lieu de s'interroger sur l'existence d'une dynamique partenariale sur le territoire et sur l'existence d'une dynamique entre parents.

Exemples de partenaires à contacter : établissements scolaires, centres sociaux, centre médicosociaux, associations locales, structures d'accueil de la petite enfance, CCAS (centres communaux d'action sociale), associations de parents d'élèves etc.

Quelques conseils pour valoriser les parents :

- S'attacher à repérer les savoir-faire et les ressources des parents en amont,
- Commencer par demander ce qui va bien aux parents ou ce qui s'améliore,
- Favoriser l'échange autour des différents modes d'éducation, qu'ils soient partagés ou non entre les parents,
- Donner aux parents la possibilité d'être acteur de l'action.

e) La définition des objectifs du projet

La définition des objectifs doit correspondre aux changements attendus.

Il est important que le ou les objectifs soient atteignables et évaluables afin de pouvoir clairement comparer la situation de la fin de l'action à celle du début.

Il ne s'agit pas de faire un catalogue d'objectifs mais d'en cibler quelques-uns car l'action ne pourra pas s'attacher à réaliser tous les objectifs.

La définition des objectifs doit être couplée au choix de critères d'évaluation en amont de la mise en oeuvre du projet.

Dans le cadre d'une action de soutien à la parentalité, les objectifs d'une action de soutien à la parentalité sont liés à la relation éducative et au lien parent-enfant de manière prioritaire, clairement identifiée et décrite.

f) Définir les moyens

Il s'agit de définir comment le projet sera mis en place pour concrétiser les objectifs choisis.

Cela signifie qu'il faut s'interroger sur :

- le support de l'action comme par exemple :
- des rencontres entre parents (ex : groupe de parole)
- des rencontres entre parents autour d'un thème précis (ex : scolarité, petite enfance)
- des rencontres entre parents autour d'un projet (ex : théâtre forum, lettre des parents, création artistique...)
- des rencontres parents-enfants autour d'activités (ex : ateliers parents-enfants) dès lors qu'elles soient accompagnées d'une réflexion sur les pratiques éducatives en dehors de la présence des enfants
- des rencontres-débats avec des professionnels spécialisés (ex : conférences)
- les lieux d'accueils parents-enfants
- les actions d'accompagnement à la scolarité se référant au dispositif CLAS
- la médiation familiale
- les espaces de rencontre ou lieux neutres
- etc...

Attention : le support n'est pas une fin en soi mais bien un moyen pour atteindre les objectifs à l'égard de la parentalité.

- les professionnels ou bénévoles intervenants :
- quelles compétences requises pour les intervenants ? : intervenant extérieur ou interne ? Nécessité d'une formation ?
- il est important que les intervenants soient dans une posture d'écoute.

L'intervenant ou animateur du projet ne doit pas faire de son expérience propre une source de conseils. Il doit avoir du recul,

- le référent de l'action est responsable de la qualité des interventions et doit s'assurer des compétences et de l'éthique des intervenants.
- le calendrier et la périodicité :
- les horaires : en journée, en soirée, le week-end ? ...
- la périodicité : une fois par semaine, une fois par mois...
- la durée du projet
- le choix du lieu : accessibilité, neutralité, lieu dédié à l'action ou non ? (Un lieu dédié permet de donner de la lisibilité à l'action), action itinérante ?
- équipements du lieu : ex : lieu adapté aux jeunes enfants...
- proximité du lieu avec d'autres services
- il est également possible d'avoir **plusieurs lieux**, dédiés ou non à une action particulière (par exemple un lieu pour la médiation familiale différent du lieu d'un espace de rencontre)
- les modalités d'accueil des personnes :
- possibilité de faire garder les enfants pendant l'action
- le matériel nécessaire
- le budget de fonctionnement (cf. partie 4 page 14)

B. Pendant la mise en œuvre de l'action

a) Parler du projet aux familles et aux partenaires :

Il s'agit d'identifier les moyens à mettre en œuvre pour diffuser l'information de l'action auprès des familles et des partenaires.

Il faut toujours adapter la communication au projet pour toucher le public visé : supports s'adressant aux professionnels, aux parents, adaptation aux personnes ne parlant pas le français, ne sachant pas lire...

Exemples :

Diffusion orale :

- Par les professionnels aux parents (ex : réunion d'information)
- Par les parents à destination des parents : bouche –à-oreille
- Par les professionnels aux professionnels pour qu'ils puissent orienter concrètement des parents

Diffusion écrite :

- Affichages dans des lieux fréquentés par les parents : écoles, mairie de quartier, salle d'attente, commerçants, bibliothèques.
- Mailing auprès des professionnels partenaires, des adhérents...

Diffusion grand public :

- Mailing
- Télé locale
- Presse locale

- Site internet
- Panneau électronique

b) Lors du déroulement de l'action

Au cours de l'action, il est important que :

- l'intervenant soit le garant du bon fonctionnement du groupe : rappeler les principes, le cadre de réalisation de l'action et ses limites,
- l'intervenant fasse preuve de souplesse pour adapter les thématiques aux demandes des parents :
 - s'adapter aux attentes des parents peut prendre plusieurs formes : selon les groupes, les parents souhaitent définir les thèmes à l'avance, d'autres préfèrent que l'on s'adapte à « l'actualité familiale » du moment.
 - il y a parfois des écarts entre la vision du professionnel et des parents :

Exemple : les parents avaient demandé à aborder le handicap, ils ont finalement souhaité aborder la question des enfants en surpoids, des cheveux roux...

- l'intervenant puisse orienter et accompagner les parents vers d'autres professionnels ou dispositifs le cas échéant :
 - dans des situations de risque de danger ou de danger pour l'enfant,
 - dans des situations relevant d'un dispositif thérapeutique ou médical.

Face à ce type de situation il faut savoir passer le relais vers un professionnel spécialisé (Cf. partie 3)

- l'intervenant dispose des compétences en matière de gestion de groupe (exemple : les personnalités difficiles) – cf. page 9 sur les professionnels de l'action

C. Après la réalisation de l'action : l'évaluation

a) Pourquoi réaliser une évaluation

L'évaluation a pour objet d'apprécier dans quelle mesure l'action menée a répondu de manière opérationnelle à ce qui était attendu, et de définir les éventuelles évolutions à apporter.

L'évaluation permet au porteur de projet :

- de ne pas perdre de vue son objectif de départ,
- d'améliorer son action,
- de donner une lisibilité à son action.

L'évaluation est réalisée à l'issue du projet mais il est important que ses modalités soient prévues en amont, en rapport avec les objectifs définis. (Cf. Partie 2. A. e) page 8).

Les indicateurs choisis doivent être clairs, atteignables et mesurables.

b) Les différents aspects de l'évaluation

L'évaluation du projet est quantitative, qualitative et financière.

L'évaluation s'appuie sur plusieurs critères indicateurs. L'évaluation concerne d'une part les modalités de déroulement de l'action, et d'autre part les effets produits par rapport aux objectifs visés.

L'étude du bilan financier de l'action permet de savoir si l'action est viable, s'il y a un reliquat de budget (auquel cas il faut définir son affectation) et comment développer l'action (le cas échéant).

Exemples de point à aborder :

- Nombre de participants, tranche d'âge, régularité de la participation, renouvellement du groupe,
- Effets sur la relation éducative,
- Qualité du travail avec les partenaires,
- Ecart avec les résultats attendus,
- Qu'est-ce que je modifierai ?
- Qu'est-ce qui n'a pas pu avoir lieu ?
- Les perspectives du projet,
- Les impacts sur le territoire.

L'étude du bilan financier de l'action permet de savoir si l'action est viable, s'il y a un reliquat de budget (auquel cas il faut définir son affectation) et comment développer l'action (le cas échéant).

c) Exemples de méthode d'évaluation

L'évaluation ne relève pas d'une personne. C'est le fruit du croisement de plusieurs points de vue :

- les participants,
- le porteur de l'action (ou gestionnaire),
- les partenaires du projet.

Par ailleurs, les critères et indicateurs d'évaluation collectés peuvent être recueillis par différents moyens :

- questionnaire,
- entretien collectif,
- réaction pendant la séance ou après un certain temps.

Il est aussi conseillé d'utiliser des outils de suivi régulier : tableaux de bord etc.

Remarque :

En dehors des bilans à renseigner lors des demandes de subvention, certains dispositifs font l'objet de remontée d'informations, les modalités sont précisées dans le dossier de demande de **subvention**.

5.METHODOLOGIE DE PROJET

Pour réussir un projet et savoir s'il est utile, il est nécessaire que ses objectifs soient clairs. Pour cela, en réunissant une équipe de compétences diverses, il importe de s'interroger sur le besoin et la demande et de mesurer l'incidence de cette préoccupation.

Il s'agit, par la suite, de définir la nature du changement à opérer, les actions à mettre en place et les moyens nécessaires à leur réalisation.

Les bases de l'évaluation sont posées dès cette phase de construction. L'évaluation doit permettre d'observer l'atteinte des objectifs, mais aussi de repérer et analyser les éléments qui ont conduits à cette réussite.

➤ Le besoin, la demande : comment les repérer ?

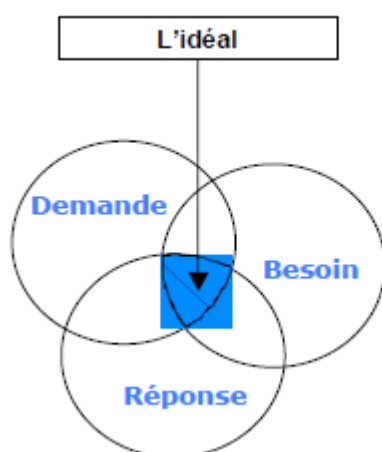
La réponse au besoin est le fondement d'un projet. Le besoin peut se déterminer par rapport à des normes établies, des manques constatés sur la base d'études, d'enquêtes...

Il peut aussi être ressenti ; il convient alors de vérifier avec la population la réalité de ce besoin, son importance et de formuler, avec elle, des stratégies appropriées pour le satisfaire.

La demande, c'est faire connaître à l'autre son besoin. Spontanée ou facilitée, la demande doit être étudiée avec soin afin de préciser le besoin.

Dans la pratique il n'est pas rare que certains besoins ne fassent pas l'objet d'une demande ; d'autres ne sont pas couverts. Parfois, certaines demandes sont prises en charge mais ne correspondent pas à un réel besoin...

L'idéal est donc d'essayer de faire se rencontrer besoin, demande et réponse.



➤ Le changement : comment fixer les "bons" objectifs ?

Souvent, dans la formulation du projet, on confond "objectif" et "moyen". Un porteur de projet peut avoir comme objectif de créer un groupe de parole. Or, la création d'un groupe de parole est un *moyen*. En fait, l'objectif sera, par exemple de permettre aux parents de trouver des solutions adaptées à leur problématique éducative. On présuppose que la réunion de parents au sein d'un groupe de parole contribue à atteindre l'objectif.

➤ **Quelques questions pour s'assurer qu'un objectif est bien défini.**

Que voulons-nous changer ?

L'objectif doit préciser le changement attendu : Augmenter des connaissances ? Développer des compétences ? Permettre l'adoption d'un comportement plus adapté à la situation... ?

Quels éléments sont utiles pour mesurer ce changement ?

Quels changements précis souhaitons-nous ?

Qu'attendons-nous en termes de résultats ?

Quelle population va bénéficier de ce projet ?

Quand ce changement est-il attendu ?

Avons-nous précisé l'endroit, la zone géographique de notre intervention ?

Peut-on clairement comparer la situation en fin de projet à celle du début ?

Par exemple, un objectif peut se formuler ainsi : « D'ici 3 ans, 30% des parents participant au groupe de parole de notre structure à X auront développé des relations positives avec leur(s) enfant(s). »

A ce moment de la définition des objectifs du projet, il convient de s'interroger au sein de l'équipe :

Partageons-nous une éthique commune ?

Avons-nous chacun la même compréhension des objectifs ?

Avons-nous un intérêt commun à la réalisation du projet ?

➤ **L'action : comment déterminer l'action à mettre en place ?**

L'action doit permettre à priori d'atteindre le changement visé. N'y a-t-il pas d'autres moyens plus efficaces (qui permettent l'atteinte des résultats), plus efficaces (qui aboutissent à un rapport coûts/bénéfices satisfaisant) pour atteindre ces objectifs ?

L'action nécessite compétences, outils et moyens adaptés.

Quels outils existent (outils pédagogiques, d'animation, d'activité...)?

Sont-ils adaptés à notre situation ?

Quels sont ceux dont nous maîtrisons l'utilisation ?

Sinon, comment peut-on se former ?

Qui dispose déjà de ces compétences et peut se joindre au projet ?

Quels moyens sont nécessaires à la réalisation du projet ?

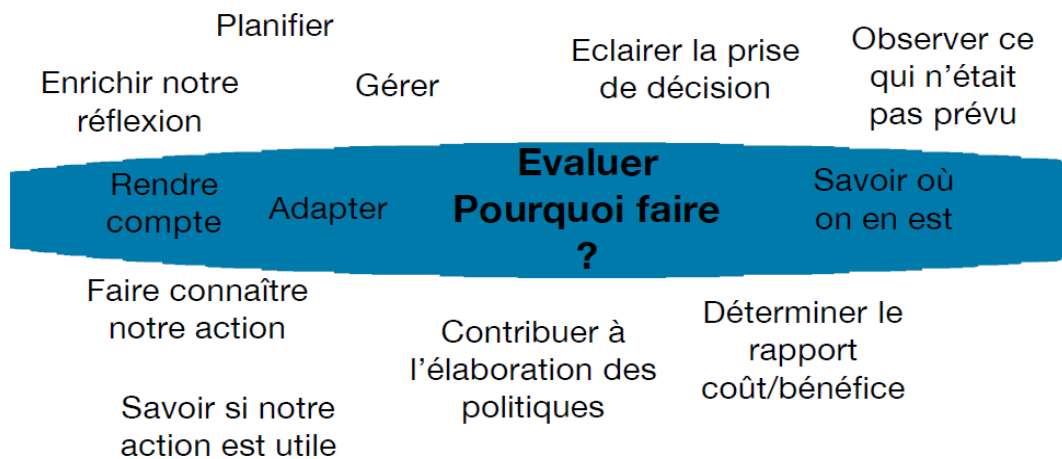
Quels sont ceux qui s'offrent à nous ?

Quels sont ceux qui nous font défaut ?

- Disposons-nous du temps nécessaire à l'action : durée des activités, période d'activité... ?
- Nos locaux sont-ils adaptés à l'activité que nous envisageons : accueil du public, rencontres individuelles, salle de relaxation... ?

- Notre structure dispose-t-elle des outils de communication nécessaires : matériels informatiques, accès Internet... ?
- Avons-nous exploré les différentes possibilités de financements ?

➤ **L'évaluation : pourquoi ? pour qui ? comment ?**



Selon ce que l'on veut mettre en évidence, il convient d'adopter telle ou telle méthode d'évaluation. Nous vous proposons, ici, quelques repères.

Il est important de déterminer à qui est destinée l'évaluation :

Pour l'équipe ?

Pour les bénéficiaires du projet ?

Pour la population ?

Pour les financeurs ? ...

Quelques recommandations pour l'évaluation...

L'évaluation doit être :

- Utile aux personnes chargées de réaliser le travail qui est évalué.
- Une démarche continue, construite pour que chacun puisse utiliser les informations recueillies, à la fin du projet, mais également en cours de route.
- Une activité qui permette d'observer, de mesurer les changements obtenus, mais aussi de comprendre ce qui a favorisé ou freiné ces changements.
- Construite dans la concertation pour que chacun (équipe projet, partenaires, bénéficiaires, financeurs...) puisse y trouver ce qu'il attend.

L'évaluation se construit au regard des objectifs qui ont été déterminés.

EXEMPLE : Notre objectif était : D'ici 3 ans, 30% des parents participant au groupe de parole de notre structure à X, auront développé des relations positives avec leur(s) enfant(s).

Ce qui avait été prévu de faire a-t-il été réalisé ?

Il s'agit de décrire les activités mises en place.

Dans notre exemple il était prévu de mettre en place un groupe de parole.

- Le psychologue chargé de l'animation de ce groupe a-t-il été recruté ?
- A-t-il pu assurer les 12 séances prévues ?
- A-t-on pu mettre à sa disposition un local pour les 12 réunions ?
- A-t-on respecté les jours et horaires fixés avec les participants ?

Le projet a-t-il été utile ?

Il s'agit d'observer si le projet a atteint ses objectifs en mesurant les changements obtenus.

- Qu'est-ce qui a changé ? Qui a changé ?
- Les activités ont-elles eu des incidences non-prévues ?
- Les modifications constatées ont-elles un rapport direct avec le projet ? Quels sont les indices qui permettent de l'affirmer ?...

Pour répondre à ces questions il est nécessaire d'analyser les données liées aux indicateurs recueillis auprès des personnes qui ont participé au projet, ainsi que celles obtenues auprès des personnes à qui s'adressait le projet.

Que savons-nous de ce qui "marche" (et marche...moins bien) ?

Il s'agit de s'interroger sur les éléments qui ont favorisé ou freiné la réalisation et la réussite du projet.

- Les stratégies employées ont-elles permis d'assurer, ou non, la participation des parents au projet ? Pourquoi ?
- Quels ont été les obstacles à la réussite du projet ?
- Quelles activités ont dû être modifiées en cours de route ? Pourquoi ?
- Qu'a-t-on appris sur le travail en groupe ?
- Que retient-on de la recherche de fonds ?

Que pourrions-nous améliorer ?

Evaluer c'est aussi tirer les leçons des difficultés rencontrées. On pourra notamment se poser les questions suivantes :

- Comment utiliser au fur et à mesure les données de l'évaluation pour optimiser le programme ?
- A-t-on pu répondre à tous les besoins du projet initial ?
- Quel complément de ressources, de compétences aurait été nécessaire pour rendre le travail plus efficace ?

- Quelles personnes ressources auraient pu être sollicitées ?

Que faire de cette évaluation ?

L'évaluation est indispensable pour décider de poursuivre un projet. Elle doit mesurer ce que l'activité a permis de faire changer et permettre de s'interroger sur ce qu'elle a pu créer comme nouveaux besoins.

- Comment allons-nous utiliser les résultats de l'évaluation pour construire un nouveau projet ?
- Les objectifs ont été atteints ; faut-il poursuivre malgré tout l'action ? Pour quelles raisons ?
- De nouveaux besoins ont été constatés ; sommes-nous en capacité d'y répondre ?

Enfin, il importe de déterminer qui recevra quelle information sur le projet, quand et sous quelle forme.

Les indicateurs : comment les choisir ?

Les indicateurs sont au cœur de toute évaluation. Il ne faut négliger aucun effort pour les déterminer, les mettre au point et les adopter d'un commun accord. Avant de définir des indicateurs, il importe de préciser quels sont les critères qu'ils permettront de mesurer.

Critères

Les critères sont les indices que l'équipe a retenu pour mettre en évidence par exemple l'atteinte d'un objectif.

Indicateurs

Les indicateurs sont des dispositifs de mesure. Ils définissent des critères sous l'angle des données susceptibles d'être collectées et analysées. Il n'existe pas d'indicateurs parfaits ; il importe de sélectionner des indicateurs qui permettent bien de mesurer ce l'on cherche à mettre en évidence et de réajuster le projet.

La mise au point d'indicateurs comment construit-on un indicateur ?

L'indicateur se détermine durant le processus d'élaboration de l'évaluation. Il est nécessaire d'avoir une vision claire de ce que l'on veut obtenir et mesurer. Le nombre d'indicateurs doit se limiter aux sujets de préoccupation clés et ne porter que sur eux.

Les principaux critères d'un "bon" indicateur...

L'indicateur :

- est compris intuitivement
- est une mesure directe plutôt qu'une approximation reposant sur des hypothèses
- est approuvé par d'autres (financeurs, autres équipes menant un projet similaires...)
- ne mesure qu'une seule chose à la fois
- ne laisse aucun doute sur ce qu'il veut mesurer
- peut être quantitatif ou qualitatif, il est toujours une mesure
- la méthode de collectes des données est toujours la même, d'une époque et d'un endroit à l'autre.

EXEMPLE : Notre objectif était : D'ici 3 ans, 30% des parents participant au groupe de parole de notre structure à X, auront développé des relations positives avec leur(s) enfant(s).

Que voulons-nous mesurer ?

De quelles informations avons-nous besoin pour définir si notre objectif est atteint ?

En premier lieu, de définir les caractéristiques d'un "parent participant au groupe de parole". Un parent qui participe à deux séances sur douze entre-t-il dans le champ de la mesure ?

Comment peut-on mesurer le fait d'avoir "développé des relations positives" ?

Considérons-nous que cela repose sur des éléments tels que :

- un parent lit des contes à son enfant le soir alors qu'il ne le faisait pas,
- il accompagne son enfant à l'école,
- il joue avec lui...

Estimons-nous plutôt que l'expression du ressenti suffit ?

Auquel cas, est-ce celui du parent qui participe au groupe de parole, de l'enfant, de l'entourage...dont il faut tenir compte ?

Exemple de critère : Le parent lit des contes à son enfant le soir.

Les indicateurs de ce critère peuvent être :

- le nombre de parents qui lisent un conte le soir à leur enfant au début de l'action, au cours de l'action et à la fin.
- le % de parents qui lisent un conte plusieurs fois par semaine.

Voici un exemple de plan d'un rapport d'évaluation :

• Le Résumé

Il permet de prendre connaissance des résultats les plus importants ; il énonce également les recommandations qui découlent du travail d'évaluation. Il doit être court et précis.

• L'historique

Pourquoi le projet est apparu nécessaire, quels sont ses buts et ses objectifs, qui l'a porté, quelle démarche a été retenue, quelles activités ont été mises en place.

• La méthode

Quelle méthode a été retenue pour l'évaluation, pour quelles raisons. Préciser également le choix de l'évaluateur, les limites des entretiens, des questionnaires, la procédure de passation...

• Les résultats

Il s'agit de mettre en avant les principaux résultats (changements obtenus) ainsi que les enseignements acquis sur ce qui fonctionne et ce qui fonctionne moins bien.

• Les recommandations

Formuler les recommandations pour les projets à venir.

Développer les stratégies envisagées pour la réponse aux nouveaux besoins

6. LE PARTENARIAT

Le partenariat :

« *Coopération entre des personnes ou des institutions généralement différentes par leur nature et leurs activités. L'apport de contributions mutuelles différentes (financement, personnel,...) permet de réaliser un projet commun.* »

Source : Commission de terminologie et de néologie du domaine social, Ministère de l'emploi et de la solidarité 2002

« Le partenariat est un trait d'union entre les personnes »

« Le partenariat, c'est une sorte de démocratie locale .»

Définir des objectifs communs et atteignables

Libre participation de tous les acteurs

Il existe différentes formes de partenariat centrées sur :

- le besoin du bénéficiaire
- le projet d'action commun
- la visée institutionnelle.

Le partenariat repose sur un engagement volontaire, où les différents acteurs gardent leur autonomie. Il permet de :

- construire des actions et des projets communs, cohérents et accessibles à tous ;
- créer du lien entre acteurs (usagers, professionnels de terrain, institutions, familles...) et entretenir un réseau ;
- mutualiser et valoriser les compétences et connaissances de chacun sans rapport hiérarchique ;
- décloisonner les services, les structures et les institutions pour une meilleure connaissance et lecture du territoire ;
- dynamiser et consolider les équipes, le développement local et les politiques territoriales.
- d'effectuer une évaluation continue entre partenaires, en vue d'un réajustement du projet (réorientation, confirmation, ou annulation).

En définitive, le partenariat permet le respect et une reconnaissance mutuels de contribution et ouvre sur des espaces de négociation pour définir un projet commun.

ETAPES D'UN PROJET PARTENA-

1- Contexte

Avoir l'idée d'un projet résulte:

- d'un manque,
- d'un besoin d'apporter une plus value à une charte qualité, un projet éducatif, un projet social communal, intercommunal...
- de la nécessité de répondre à une décision politique, institutionnelle...

« De l'idée à l'action »

Se connaître et se reconnaître

Communiquer

2- Idée portée par qui ?

Un acteur déclencheur :

- un professionnel petite enfance,
- un technicien du secteur médico-social,
- un élu,
- un parent,
- un enseignant.

Se constituer un réseau

« Il faut faire de la diversité un atout et pas un frein »

3-Comment l'acteur déclencheur fait connaître son idée?

A) Il définit les contours d'un avant projet partenarial en

- Faisant une étude succincte du territoire, de faisabilité, de cohérence Repérant:
 - les besoins des familles, des professionnels,
 - si un projet similaire existe,
 - le lien avec le projet social du territoire.
- Décrivant un avant projet
- Définissant les acteurs potentiels

« Ensemble , on est plus fort »

- Formulant et définissant les objectifs de cet avant projet pour l'acteur-déclencheur afin de vérifier l'intérêt d'un projet partenarial.

Suggérant les objectifs pour les différents acteurs concernés → afin de repérer les motivations possibles des acteurs partenaires envisagés.

B) Il rencontre et diffuse auprès des partenaires potentiels en :

- Interpellant son réseau pour s'appuyer sur des personnes ressources et rendre pertinent le projet partenarial.
- Présentant l'avant-projet au sein des équipes des partenaires potentiels
- Interrogeant le positionnement des équipes et en évaluant la compatibilité du projet avec les missions du service, la charge de travail quotidien (envisager une nouvelle répartition des tâches en interne). Si l'équipe est d'accord pour participer, elle désigne un représentant.

4-Rencontre entre les représentants des services intéressés

- => Définition du projet et diffusion auprès des institutions légitimes.
- => Mise en place d'un comité de pilotage (un représentant de chaque partenaire)

5- Missions du comité de pilotage

- Définir le cadre de travail, règles de fonctionnement, régularité et lieux de réunions...
- Désigner un coordinateur et un co-coordinateur du projet commun et définir leurs statuts
- Établir un diagnostic partagé (*faire état du contexte, du manque, du besoin au regard des différents partenaires*)
- Élaborer :
 - Les objectifs généraux, et spécifiques de chaque acteur,
 - Les lignes du projet commun,
 - Les différentes étapes,
 - Les missions de chaque partenaire.

Complémentarité et autonomie des partenaires

Reconnaître la place des bénévoles

6- Mobilisation des équipes autour du projet (à l'interne des services)

- Présenter aux équipes, le projet du comité de pilotage, par le représentant.
- Réévaluer la compatibilité du projet avec les missions du service et la charge de travail quotidien (*envisager une nouvelle répartition des tâches en interne*).
- Désigner en équipe les participants, leur mission pour le projet

7- Mise en œuvre des moyens de réalisation du projet par le comité de pilotage.

- => Le coordinateur propose des tâches qui sont validées par le comité de pilotage et réparties entre chaque partenaire.
- => Chaque partenaire fait état de l'avancement de sa mission (*permet le réajustement à l'interne du service et au sein du comité*)

8- Concrétisation du projet

Le coordinateur vérifie que les tâches sont réalisées, que les étapes sont respectées.

Il informe les partenaires de l'avancée du projet.

Il organise des réunions de mise en place.

Il prévoit une enquête permettant d'évaluer si le projet répond aux objectifs initiaux, aux attentes des usagers, en quoi il peut être amélioré...

Conclusion

Après la réalisation du projet, les coordinateurs présentent au comité de pilotage puis aux différents partenaires associés, l'évaluation du projet en vue de réajustements, de nouvelles perspectives pour la suite éventuelle de ce projet ou l'ouverture sur un autre.

Le comité de pilotage médiatise le projet avec des supports (*annonces et reportages journaux locaux, photos, vidéos, expos ...*) auprès du grand public, au sein de l'environnement institutionnel et professionnel...

Pistes méthodologiques Les principes de base

1/Le principe d'intérêt mutuel des partenaires

- Pour être viable un partenariat doit, dès le départ, susciter une source d'intérêt pour les différentes parties – efficacité, efficience,

2/Le principe d'égalité des partenaires

- Le partenariat doit reposer sur des relations non hiérarchiques

3/ Le principe d'autonomie des partenaires

- Engagement volontaire dans le projet et liberté de l'action des parties

4/ Le principe de coopération entre les partenaires

- La collaboration partenariale est issue d'un projet partagé
- Il n'a de sens que s'il y a entraide et échanges signifiants entre partenaires

5/ un principe d'évolution entre partenaires

- Un espace temps limité et une évaluation continue
 - Une régulation permanente qui impacte le projet – le réoriente, le confirme ou l'annule.
- (Pelletier, 1997) – comités de pilotage politique/technique.



Pistes méthodologiques Pour construire un partenariat – démarche

1/ Repérer les enjeux préalables qui fondent le besoin de partenariat pour l'acteur

- Faire le diagnostic des motivations...
- Manque de moyens/ressources ou besoin des autres ?

2/ Préciser les conditions préalables à l'engagement dans un partenariat

- Définir son identité et ses valeurs – l'acceptable, le négociable, le non-négociable,
- et sa posture et dispositions par rapport à la négociation,

3/ Construire un cadre collectif en interne/en externe

- Ebaucher un proposition de travail en partenariat,
- Négocier en interne – expliciter le partenariat en interne pour une appropriation,
- Choisir le ou les partenaires potentiels,
- Formaliser l'engagement politique et la contractualisation,
- Construire un cadre spécifique au travail partenarial (comité de pilotage, coordination...)
- Clarifier les différences et construire une culture commune,

4/ Elaborer le projet d'action, le réaliser, l'évaluer (méthodologie de projet d'action)

5/ Le conclure et le clore... La fin du projet.

(Dhume, 2010)

