

# Les jeunes dans la communauté

HORS-SÉRIE

*S'engager, apprendre, réussir ensemble*

## APPROCHES COOPERATIVES

"La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat." Kofi Annan



---

## TABLE DES MATIÈRES

Les jeunes, une ressource souvent ignorée	3
Le développement de la communauté	6
Les jeunes ont besoin de participer	12
Impliquer et responsabiliser les jeunes	18
Le partenariat jeunes-adultes	25
L'arbre des rêves	36
Organiser le groupe	39
La spirale du projet	42
La cartographie participative des jeunes	44
La conception du projet	54
La gestion des parties prenantes	57
Objectifs et indicateurs	62
Le plan d'action	65
Budget et gestion financière	70
La recherche de fonds	74
Mise en oeuvre et suivi-évaluation	77
Evaluation finale	80
Trente-deux idées de projet	85



Approches Coopératives : revue trimestrielle

Directeur de la publication : Dominique BENARD

Comité éditorial : Hamady BODJ, Lawrence CHILDS, Roland DAVAL, Patrick GALLAUD, Biorn MAYBURY-LEWIS, Dante MONFERRER, Michel SEYRAT.

<https://www.approchescooperatives.org/>

---

## INTRODUCTION

# Les jeunes, une ressource souvent ignorée



**J**anvier 2010, une succession de tremblements de terre d'une magnitude de 6 à 7 frappe Haïti, un des pays les plus pauvres du monde. Le bilan est terrible : plus 280 000 morts, 300 000 blessés et 1,3 million de sans-abris. Les secours affluent du monde entier. En juin 2010, avec mon ami Nicolas Servas de l'ONG "Refugee Education Trust", nous effectuons une mission sur l'île, en liaison avec l'Association des

Scouts d'Haïti, pour étudier la faisabilité d'un projet visant les adolescents traumatisés par la catastrophe.

En pénétrant dans le plus grand des camps abritants les sans-abri (plusieurs dizaines de milliers de personnes), nous sommes immédiatement abordés par des grands adolescents. Ils nous expliquent leur situation : plus d'école, pas de loisirs, pas de travail. Ils sont désœuvrés et errent toute la journée



dans l'immense camp de toile. Ils rêvent d'un terrain de foot. Mais en même temps, ils montrent qu'ils sont disponibles pour aider et prendre part aux services à apporter aux personnes hébergés dans le camp.

Nous allons voir le Directeur du camp, un américain engagé par l'ONU. Il nous écoute avec patience quand nous lui expliquons la possibilité de mobiliser les jeunes pour répondre aux besoins pressants, mais il se dit déjà débordé. Il ne dispose pas des ressources suffisantes pour s'occuper des jeunes. Et puis ces derniers sont aussi une source de nuisance : ils se montrent indisciplinés et commettent de nombreux larcins.

Nous prenons conscience du paradoxe : accaparés par l'immense tâche d'apporter une assistance immédiate à des milliers de sans-abris, les responsables ne saisissent pas l'opportunité de mobiliser des centaines de jeunes désœuvrés, les abandonnant ainsi à eux-mêmes et au danger de tomber sous la coupe des gangs et dans la délinquance.

Nicolas et moi réalisons alors que la plupart des ONG et des organisations humanitaires présentes en Haïti se préoccupent de la petite enfance et négligent les adolescents. Nous décidons de monter un projet, qui sera pris en charge par "Refugee Education Trust" en partenariat avec les Scouts d'Haïti pour mobiliser les jeunes pour la reconstruction du pays en les formant aux métiers du bâtiment.

Dans toutes les communautés à travers le monde, les jeunes représentent une ressource vaste et souvent inexploitée pour les efforts de développement communautaire immédiats et à long terme.

Trop souvent les adultes ont tendance à considérer les jeunes comme des problèmes. Les médias les dépeignent souvent à travers leurs défauts. Ils devraient plutôt les accueillir comme des partenaires dans la recherche de solutions. Les jeunes peuvent et doivent participer à la solution des problèmes de leur société et du monde, c'est le vrai but de l'éducation.



Partout, les jeunes et les organisations de jeunesse montrent qu'ils ne sont pas des obstacles, mais des ressources inestimables pour le développement.

Les jeunes peuvent réaliser leur plein potentiel et développer des attitudes saines et responsables en participant activement aux décisions au sein de leur famille et de leur communauté et, surtout, aux décisions qui ont un impact direct sur leur vie.

Permettre aux jeunes de devenir des agents de changement et de progrès dans leur communauté présente deux avantages importants. D'une part, la communauté profite des ressources de créativité et d'invention des

nouvelles générations, tandis que les jeunes, en s'engageant dans des relations positives avec les adultes, se sentent reconnus et responsabilisés. C'est l'occasion pour les jeunes d'acquérir des compétences précieuses dans la gestion collective de projets et de découvrir comment devenir des citoyens actifs et responsables.

Dominique Bénard



---

## CHAPITRE 1

# Le développement de la communauté

**L**orsqu'on s'intéresse au développement d'une communauté, on peut considérer les choses de deux façons différentes :

1. La façon traditionnelle part de l'analyse des besoins. Quels sont les problèmes ? Qu'est-ce qui doit changer dans la communauté ? Quels sont les obstacles à ces changements ? On pense alors en termes de *développement **dans** la communauté*.
2. Mais il y a une autre façon de penser. Au lieu de se concentrer sur les problèmes, les lacunes et les besoins, on peut chercher à découvrir et à développer les connaissances et les compétences des membres de la communauté. Cette fois-ci, on pense au *développement **de** la communauté*.

### L'APPROCHE FONDÉE SUR LES BESOINS

L'approche traditionnelle met l'accent sur l'analyse des besoins. et sur les problèmes dans la communauté. On recueille des informations sur le chômage, le manque de compétences des travailleurs, la consommation de drogues, les problèmes familiaux, l'échec scolaire, les problèmes environnementaux, économiques, sociaux, etc.

Les membres de la communauté peuvent alors être amenés à croire que leur communauté accumule tous les facteurs négatifs et qu'elle est absolument incapable de se transformer. Ils peuvent même intérioriser ces difficultés et se percevoir comme déficients, incapables de prendre leur avenir en main. Les habitants perçoivent alors négativement leur communauté et ne croient plus qu'il soit possible de compter les uns sur les autres pour améliorer les choses.

Les relations au sein de la communauté commencent à se détériorer et une attitude de



dépendance se développe. Les gens commencent à penser que seule une intervention extérieure peut faire la différence.

Dans ce contexte, il devient prioritaire d'obtenir une aide de l'extérieur. d'attirer de nouveaux financements, de nouvelles installations ou de nouveaux services.

On fait tout ce qui peut être fait pour accroître l'infrastructure physique, économique et de services de la communauté à partir d'apports extérieurs. C'est ce qu'on appelle parfois l'approche du développement communautaire par "briques et mortier".

Pour ce faire on met avant les problèmes de la communauté en soulignant "à quel point les choses vont mal ici". Par conséquent, si des fonds sont mis à disposition pour un projet de développement, ils sont gérés par des intervenants professionnels et des services externes.

Il est clair qu'avec un tel climat et un manque total d'appropriation du changement par les habitants, même les projets les mieux étudiés ne peuvent qu'échouer.

Lorsque les programmes d'aide mis en place ne parviennent pas à "résoudre les problèmes" et à obtenir des résultats significatifs, davantage de ressources sont allouées à des opérateurs extérieurs pour tenter de répondre aux problèmes et "régler les difficultés ».



Comme le suggère Jody Kretzmann (2010)<sup>1</sup> : *"Tout cela tend à alimenter une spirale descendante, conduisant à ce que les résidents aient une image négative d'eux-mêmes et éprouvent un sentiment de désespoir croissant"*.

## L'APPROCHE FONDÉE SUR LES RESSOURCES

Dans l'approche visant le développement **de** la communauté, la priorité n'est pas l'infrastructure matérielle, économique et de services, du moins pas au début.

L'approche ABCD est fondée sur la conviction que les améliorations à l'échelle de la communauté (qu'il s'agisse d'infrastructures matérielles, de services ou économiques) ne peuvent être pleinement réalisées que si les gens représentant toutes les parties de la communauté participent à la prise de décision sur l'avenir.

Ainsi, l'accent est mis sur la recherche des talents qui existent dans la communauté et sur la recherche de personnes ayant le potentiel pour être des leaders communautaires.

S'appuyer sur les compétences que les gens possèdent déjà constitue la meilleure base pour aborder les diverses préoccupations qui existent dans la communauté.

Le développement **de** la communauté est donc :

- **Fondé sur les ressources** : il ne s'agit pas d'abord de se concentrer sur ce qui ne va pas dans la communauté ou ce qui peut lui manquer. Les efforts de développement communautaire commencent par une meilleure compréhension de ce qui existe dans la collectivité à l'heure actuelle, c'est-à-dire les capacités des résidents locaux, des associations et des institutions.
- **Endogène** : La planification stratégique ou l'établissement des priorités met l'accent sur les atouts de la collectivité et ne dépend pas des conseils d'experts ou de consultants externes.
- **Impulsé par les relations** : Les populations locales, les organisations informelles et les institutions travaillent d'arrache-pied pour établir des liens les uns avec les autres afin de s'assurer qu'ils travaillent en équipe et non les uns contre les autres. Une bonne communication et un sentiment de solidarité sont essentiels.

Toutes les communautés, même les plus défavorisées, ont des forces et des ressources. Mettre l'accent sur ces forces et ces ressources peut créer une dynamique très différente

<sup>1</sup> John Kretzmann (Jody) est le co-fondateur et le co-directeur de l'Institut ABCD - Asset-Based Community Development (développement fondé sur les ressources) de Chicago (E.U.). <https://resources.depaul.edu/abcd-institute/>

de l'approche traditionnelle fondée sur les besoins.

Cette nouvelle approche s'appelle développement communautaire axé sur les actifs ou ressources (**Asset Based Community Development - ABCD**). On reconnaît que tous les membres d'une communauté (y compris les individus, les groupes bénévoles, les entreprises et les organisations) possèdent des compétences, des intérêts et de l'expérience qui peuvent contribuer au développement de la communauté.

Cela signifie qu'au lieu de commencer par regarder ce qui ne va pas dans la communauté (verre à moitié vide), on s'intéresse aux ressources que la communauté possède déjà (verre à moitié plein) et qui permettront à la communauté de trouver des réponses à ses problèmes. Aucune communauté ne peut améliorer durablement sa situation en attendant simplement l'aide des autres.

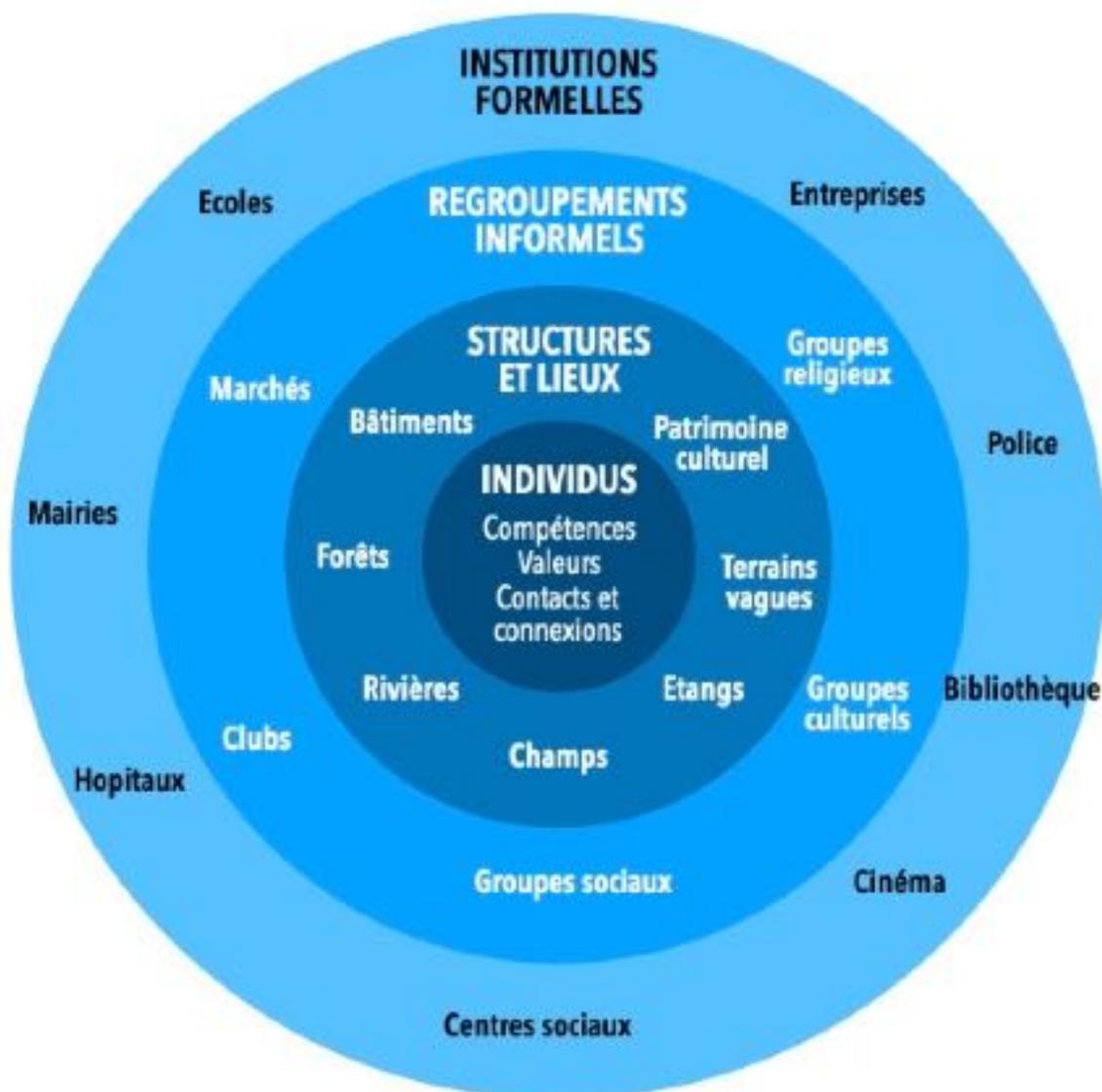
L'approche ABCD est une méthodologie de développement durable des communautés basée sur leurs forces et leurs potentiels. Elle consiste à évaluer les ressources, les compétences et l'expérience disponibles dans une communauté, à organiser la communauté autour de questions qui amènent ses membres à agir, puis à déterminer et à prendre les mesures appropriées.



Cette méthode utilise les biens et les ressources propres de la communauté comme base du développement ; elle responsabilise les gens de la communauté en les encourageant à utiliser ce qu'ils possèdent déjà.

## Les actifs de la communauté

On peut classer les actifs d'une communauté en cinq groupes, soit les individus, les associations, les institutions, les lieux et les liens comme le montre le diagramme à la page suivante :



### **Ressources des particuliers**

Au centre, il y a des résidents de la communauté qui ont tous des dons et des compétences. Les dons et les actifs individuels doivent être reconnus et identifiés.

### **Structures ou emplacements physiques**

Les terrains, les bâtiments, le patrimoine, les espaces publics et les espaces verts sont tous des exemples d'actifs de la communauté. Chaque endroit, où les gens vivent, a été choisi pour de bonnes raisons et ces

raisons demeurent. Un lieu peut être un centre de ressources naturelles, un carrefour d'activités, de compétences, de transport en commun ou un marché.

### **Associations**

De petits groupes informels de personnes, tels que les groupes où des gens coopèrent à partir d'un intérêt commun en tant que bénévoles, sont appelés associations dans l'approche ABCD, et sont essentiels à la mobilisation communautaire.

## ***Institutions***

Les groupes de personnes rémunérées, qui sont généralement des professionnels organisés de façon structurelle, sont appelés institutions. Ils sont organisés autour d'actifs. Il s'agit notamment des organismes gouvernementaux et des entreprises privées, ainsi que des écoles, etc. Les atouts de ces institutions aident la communauté à capter des ressources précieuses et à établir un sens de la responsabilité civique.

## ***Connexions***

L'approche ABCD reconnaît que l'échange entre les personnes partageant leurs dons et leurs biens crée des liens, et que ces liens sont un atout vital pour la communauté. Les personnes dont le don est de trouver et de créer ces connexions sont appelés connecteurs. Pour identifier ces individus, il est nécessaire de prendre du temps et de s'appuyer sur l'établissement de relations interpersonnelles. Les relations sociales, les réseaux et la confiance forment le capital social d'une communauté sur lequel s'appuie l'approche ABCD.

La rationalité du projet sera donc d'identifier et de mobiliser les ressources individuelles et communautaires

---

## CHAPITRE 2

# Les jeunes ont besoin de participer



**D**e nombreux jeunes, particulièrement lorsqu'ils sont confrontés à l'échec scolaire, à l'adversité et à des conditions de vie difficiles, ont perdu foi en leurs capacités. Le regard que les adultes portent sur eux renforce souvent leur sentiment d'échec et la mauvaise estime qu'ils ont d'eux-mêmes. Ils en viennent à penser qu'ils n'ont aucun contrôle sur leur avenir et qu'ils doivent accepter passivement leur destin.

De même qu'un regard positif porté sur une communauté permet de

mobiliser ses ressources en vue d'un développement endogène plus harmonieux, de même un regard positif porté sur les jeunes, prenant en compte leurs qualités plutôt que leurs défauts, permet de déclencher les dynamismes qui leur permettront de prendre en charge leur développement personnel.

Au lieu de considérer, les jeunes comme des sources de problèmes, considérons-les comme des porteurs de solutions nouvelles. Au lieu de les confiner dans la seule poursuite de leurs études, appelons-les à travailler

en partenariat avec les adultes pour mener à bien des projets de développement communautaire. Considérons-les collectivement et individuellement comme des partenaires et des leaders dans la perspective d'un développement communautaire. Nous multiplierons ainsi pour eux les possibilités d'acquérir de nouveaux savoirs, et compétences et nous leur donnerons la chance de devenir des citoyens actifs.

## RESPONSABILISER LES JEUNES

En tant que formateur ou animateur, notre rôle est de "responsabiliser" les jeunes - c'est-à-dire de leur montrer qu'ils ont le pouvoir d'agir sur leur vie.

Contrairement à ce que beaucoup de jeunes croient, l'avenir n'est pas prédéterminé. De nombreux avenir différents sont possibles et ce que nous faisons aujourd'hui détermine ce que sera demain. Rien n'est plus important que de montrer aux jeunes qu'ils ont la capacité d'influencer leur avenir.

Si nous regardons notre avenir, nous pouvons distinguer au moins trois options : ce qui est possible, ce qui est probable et ce qui est préférable. C'est à nous de dire laquelle nous choisissons.

Nous devons montrer aux jeunes que chaque choix que nous faisons aujourd'hui a un impact sur notre

avenir et que, loin d'être à la merci des forces du changement, *nous sommes* des forces de changement.

En regardant vers l'avenir, nous pouvons adopter deux attitudes opposées :

- La première est d'attendre passivement que les choses arrivent. Nous réagissons alors aux événements et il est souvent trop tard pour échapper aux conséquences les plus désastreuses. Nous devons être conscients du fait que ne pas agir, rester passif, *c'est déjà faire un choix*.
- La seconde est d'anticiper les conséquences des tendances actuelles et d'être proactif pour les éviter.

Par exemple, certaines personnes choisissent de nier toute influence humaine sur le changement climatique; elles continuent à se comporter de la même manière et sont donc disposées à subir passivement les conséquences qui se produiront inévitablement. Peut-être tenteront-elles de réagir lorsque la situation deviendra dramatique, mais il sera sans doute trop tard. Face à des situations problématiques, il est préférable de prendre l'initiative, quand il est encore temps, pour changer le cours des choses.

## LES BESOINS DES JEUNES

Les adolescents sont à la recherche de leur identité. Selon Erikson (1959,1968), la tâche première de l'adolescence est d'établir l'identité du moi, une image de soi qui organise le passé, éclaire le présent et dirige les comportements futurs. L'identité du moi intègre à la fois les rôles sexuels, les valeurs personnelles, les croyances normatives et la perception de soi.

Les adolescents doivent expérimenter différents rôles afin de trouver une identité stable. Le fait d'avoir la possibilité de participer à des rôles positifs, d'en faire l'expérience et d'être reconnu pour ces rôles positifs est important pour le succès du développement des adolescents, car ces activités de nature sociale peuvent être une force stabilisatrice dans leur vie et les aider à acquérir une identité plus intégrée et plus stable.

### Le manque de rôles significatifs

Malheureusement, de nombreux adolescents et jeunes manquent de rôles significatifs. L'absence de rôles ou le manque d'occasions pour exercer des rôles significatifs a été suggérée comme la cause probable des problèmes sociaux et comportementaux de l'adolescence.



### Marginalisation et délinquance

L'absence de rôles significatifs peut amener les adolescents à adopter des comportements négatifs (p. ex. toxicomanie, délinquance), à connaître un développement malsain et à échouer à établir des liens avec des groupes ou institutions positifs.

Très souvent des adolescents restent en marge de la communauté et ne participent pas aux décisions qui les concernent. La possibilité de les impliquer et de leur donner des rôles significatifs est reportée. Ils sont maintenus dans un statut de mineurs. De nombreux adolescents, en particulier ceux qui vivent dans des familles disloquées, manquent de liens sociaux. La tentation est alors grande pour eux de trouver ces liens dans l'appartenance à des groupes délinquants.

La délinquance surgit lorsque les individus ont des liens faibles ou rompus avec la société.

Hawkins, Catalano et Miller (1992) ont proposé un "modèle de

*développement social"* qui souligne l'importance des rôles sociaux au sein des familles, des écoles et des groupes de pairs comme protection contre le développement de comportements problématiques.

Le développement des liens (le processus par lequel les gens s'attachent à une unité sociale) ne peut se produire adéquatement que si les adolescents ont la possibilité :

- d'apporter une contribution active, significative et positive à un groupe (grand ou petit) tout en participant régulièrement à des activités ;
- de recevoir des encouragements positifs de la part d'adultes et de pairs qui les encouragent à poursuivre leurs efforts ;
- d'acquérir de nouvelles compétences pour s'acquitter de leurs responsabilités (sinon leurs responsabilités peuvent devenir trop pesantes et être source d'échec).

## LES EFFETS BÉNÉFIQUES DE LA PARTICIPATION

L'implication des jeunes dans des projets au service de la communauté favorise leur développement à plus d'un titre :

- Le service de la communauté améliore la perception de soi, la compétence sociale, le sens des

responsabilités et l'engagement envers la communauté. Cela aide l'individu à passer de l'enfance à l'âge adulte et lui enseigne le sens de la compétence pour fonctionner dans le monde adulte.

- Par ailleurs, la participation é des activités de service de la communauté améliore aussi les aptitudes des jeunes au raisonnement, à la pensée abstraite, renforce leur capacité d'organiser l'information en processus de résolution de problèmes, développe leur sens des responsabilités envers la société en général, leur empathie pour les autres, leur attachement aux institutions sociales et leur altruisme.
- Le fait que les jeunes ont joué des rôles significatifs et qu'ils ont acquis de nouvelles compétences doit être reconnu. Cette reconnaissance améliore l'estime de soi, l'efficacité personnelle, la capacité à choisir un rôle positif et la formation d'une identité positive. La participation à des activités sociales, l'acquisition de nouvelles compétences et la reconnaissance de leur engagement peuvent amener les adolescents à acquérir plus de confiance en soi, une conscience

critique, de l'efficacité personnelle et de l'estime de soi.

- En participant à des projets de développement communautaire, les jeunes peuvent acquérir une meilleure compréhension des enjeux, des besoins et des ressources de la communauté et découvrir comment changer des situations critiques. Ils acquièrent des compétences qui les préparent directement à une citoyenneté active et responsable. Ils se rendent compte qu'il est possible d'agir et de changer les choses au lieu d'attendre passivement que le pire se produise. Pour obtenir ces effets positifs, il est nécessaire d'impliquer réellement les jeunes dans toutes les phases d'un projet de développement communautaire.

Il ne suffit pas d'engager les jeunes dans des actions qui ont été conçues par d'autres. Mobiliser des centaines d'adolescents pour planter des arbres n'est pas en soi suffisant pour leur permettre de découvrir les causes de la déforestation et les menaces qui pèsent sur l'environnement.

## COMMENT FAIRE PARTICIPER LES JEUNES?

Il convient donc de permettre aux jeunes de découvrir par eux-mêmes les ressources, les problèmes et les besoins qui existent dans la communauté.

Il faut leur donner l'occasion d'exercer leur esprit critique pour découvrir les causes des problèmes et imaginer les solutions à trouver en mobilisant les ressources disponibles dans la communauté.

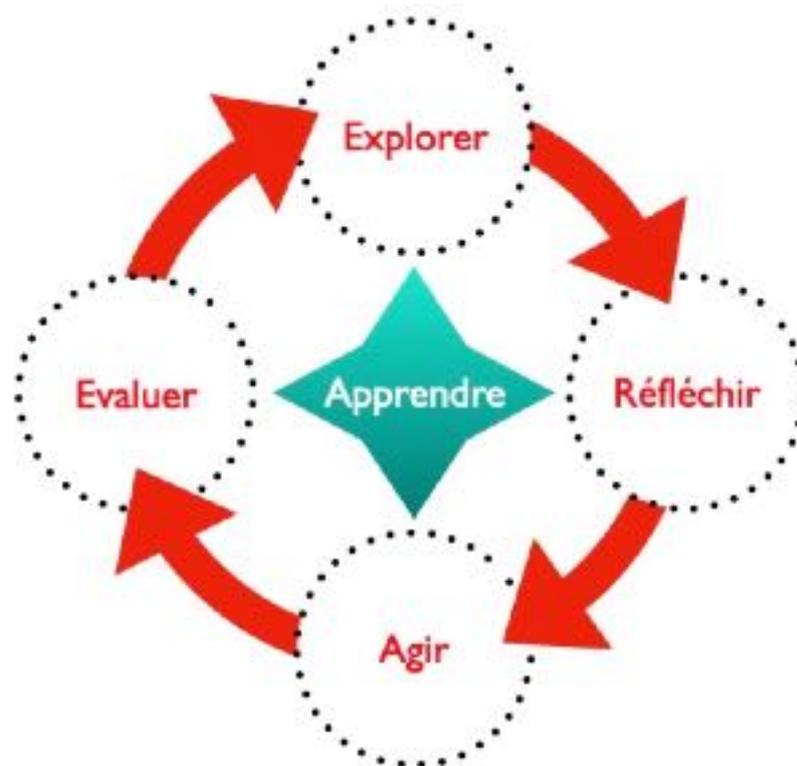
Il ne s'agit pas seulement d'agir, mais avant tout de découvrir, questionner, analyser et rechercher des solutions viables.

## UN CYCLE D'APPRENTISSAGE

On peut viser un cycle d'apprentissage en quatre temps :

### 1. Explorer

Dans cette première phase, les jeunes collectent des informations sur les ressources et les besoins de la communauté, puis analysent et synthétisent les données recueillies. Comme nous le verrons plus loin, cette phase implique aussi des rencontres avec des membres significatifs de la communauté qui peuvent aider les jeunes à analyser leurs découvertes.



## 2. Réfléchir

Les jeunes développent à partir de là une compréhension et une prise de conscience des ressources et des besoins de la communauté. Ils développent un sentiment d'empathie et un sens d'implication et d'engagement : *"comment pouvons-nous réagir ?"*

## 3. Agir

Toujours avec l'aide de membres de la communauté, les jeunes s'interrogent sur les actions concrètes qu'ils pourraient entreprendre pour contribuer à résoudre les problèmes identifiés. Les adultes doivent les aider à identifier des opportunités concrètes et réalistes. Un projet d'action prend forme et on le met en oeuvre.

## 4. Evaluer

Une fois le projet réalisé, on entre dans une dernière phase, tout à fait cruciale sur le plan éducatif : les jeunes évaluent l'impact de leur projet sur la communauté ainsi que les nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'ils ont acquis.

---

## CHAPITRE 3

# Impliquer et responsabiliser les jeunes

**A** la suite de la guerre civile en Syrie, près de 3,3 millions de réfugiés syriens ont bénéficié d'une protection temporaire en Turquie, dont plus de 1,4 millions d'enfants et de jeunes.

### UN PROJET EN TURQUIE

Le RET<sup>2</sup> développait au sud-est de la Turquie, non loin de la frontière syrienne, un programme éducatif à l'intention des jeunes réfugiés syriens.

Il s'agissait de répondre aux besoins des enfants et des jeunes les plus vulnérables par le biais de services et d'interventions d'éducation et de protection appropriées. L'objectif général du programme était le suivant :

*“Améliorer les perspectives de vie et accroître la résilience des enfants et des jeunes réfugiés et de la communauté d'accueil qui sont affectés par la crise syrienne en Turquie.”*

En novembre 2017, j'ai effectué une première mission dont l'objectif était



d'analyser la mise en oeuvre du programme dans les différents centres et d'identifier les conditions d'un véritable partenariat jeunes-adultes.

Des jeunes, ayant participé aux activités des centres en tant que bénéficiaires, avaient été sélectionnés et formés pour jouer un rôle d'animateur socio-éducatif auprès des autres jeunes. De cette expérience le thème du partenariat jeunes-adultes avait surgi et le RET me demandait d'identifier les conditions pour faire émerger un modèle “d'empowerment<sup>3</sup>” des jeunes qui pourrait être théorisé et répliqué ailleurs.

---

<sup>2</sup> “Refugee Education Trust”, une ONG basée à Genève et spécialisée dans l'éducation des jeunes réfugiés : <https://theret.org>

<sup>3</sup> Le terme anglais “Empowerment” est généralement traduit en français par “Autonomiser” ou “Responsabiliser”. Il s'agit de “donner du pouvoir d'agir” aux jeunes.

## Visite des centres

Je passais une semaine sur place, visitant chacun des 4 centres pour interviewer les animateurs et analyser leur pratique.

### **Un fonctionnement distributif**

J'en tirais une première conclusion : les centres fonctionnaient sur un mode distributif. Les quatre éléments du programme - activités récréatives, compétences pour la vie, activités de cohésion sociale, projets d'action sociale - étaient mis en oeuvre de manière indépendante les uns des autres avec des équipes d'animation séparées. Les jeunes choisissaient les activités qui les intéressaient et s'inscrivaient dans la limite des places disponibles. Aucune interaction entre les diverses activités n'était prévue ni aucune coordination entre les différentes équipes.

Evidemment les activités récréatives étaient celles qui avaient le plus de succès, en particulier le chant et la musique.

Un orchestre de jeunes turcs et syriens avaient été constitué et donnait des représentations avec un grand succès dans toute la région.

Les jeunes trouvaient dans la musique, la danse, le chant l'occasion de s'exprimer et de reconstruire une communauté à leur mesure.

### **Pas d'objectif éducatif commun**

Par contre les compétences pour la vie ou les activités de cohésion sociale étaient considérées comme ennuyeuses ; les jeunes ne voulaient pas s'y inscrire. On y observait un grand absentéisme. Quant aux projets d'action sociale, ils se résumaient le plus souvent à des petits services à la communauté. La participation des jeunes aux activités proposées par les centres était donc très inégale et épisodique.

Plus grave, il n'y avait pas d'échange d'information entre les équipes en charge des différentes activités, pas de réflexion commune, et évidemment aucun objectif éducatif partagé.

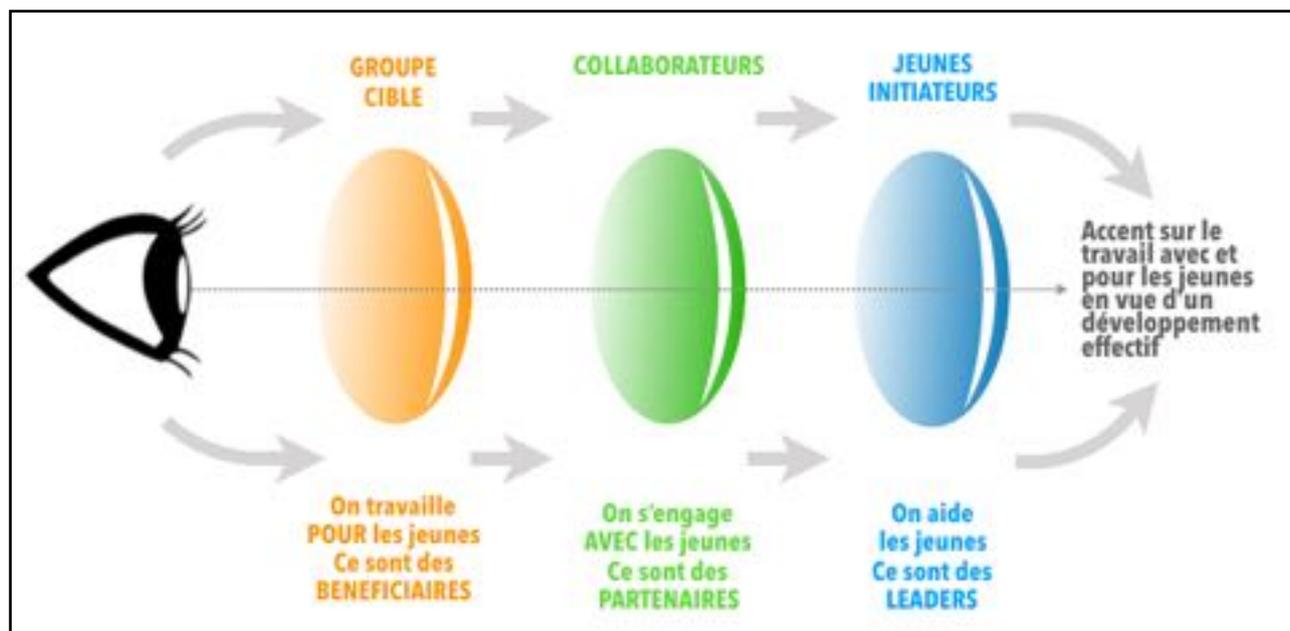
### **Réunion de conclusion**

Je devais faire part de mes observations et de mes conclusions à l'ensemble des animateurs. Ce n'était pas facile, car tous faisaient de leur mieux et travaillaient beaucoup. Je ne voulais pas les décourager.

### **Le modèle des 3 optiques**

Utilisant un modèle proposé par l'UNICEF, je leur expliquais qu'ils pouvaient considérer les jeunes selon trois optiques différentes (voir schéma ci-dessus) :

1. Comme un **groupe cible**, des **bénéficiaires**, *pour qui* on va travailler ;



2. Comme des collaborateurs, des **partenaires**, avec qui on s'engage ;
3. Enfin, comme des **leaders**, capables d'initiative, que l'on va aider et conseiller.

Je les aidais à analyser leur pratique et ils convinrent facilement qu'ils considéraient plutôt les jeunes comme des bénéficiaires, s'efforçant de leur rendre service, mais ne les associant pas vraiment aux décisions.

## CONSIDÉRER LES JEUNES COMME DES PARTENAIRES

Je posais alors la question : "Et que ce passerait-il si vous considériez les jeunes comme des partenaires et non plus seulement comme des bénéficiaires ?"

Je notais au fur et à mesure les réponses du groupe :

- Il faudrait les associer aux prises de décision...
- Oui, mais ils ne sont pas assez confiants en eux-mêmes et ne s'expriment pas...
- Quand on leur demande de proposer les activités qui leur plairaient le plus, ils ne disent rien...

Une des responsables fit alors remarquer que dans l'atelier des activités créatives, les jeunes s'exprimaient facilement et que les animateurs les faisaient participer activement aux décisions, notamment pour la préparation des spectacles.

## Les apports positifs des différents ateliers

Je posais alors la question : "Pourquoi les jeunes participent plus facilement dans l'atelier des activités récréatives que dans les autres ?"

Plusieurs animateurs prirent la parole :

*"Les activités récréatives jouent un rôle essentiel dans la création d'un environnement accueillant et sécurisant. Elles donnent aussi aux jeunes l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences et de découvrir de nouvelles aptitudes qu'ils ne soupçonnaient pas auparavant."*

*"Les activités récréatives sont particulièrement populaires auprès des jeunes. Elles leur permettent d'échapper au stress du travail ou de l'école. Elles créent un sentiment d'appartenance au centre."*

*"Les activités récréatives sont les facteurs les plus importants pour créer un environnement chaleureux et accueillant. Elles créent une association positive entre les jeunes et le centre."*

Je notais ces conclusions au tableau et je posais la question suivante :

*Nous avons noté que l'atelier des activités récréatives permettait de créer un environnement favorable et sécurisant, quels sont les apports positifs des autres ateliers ?*

Au début, les réponses furent peu nombreuses. Les autres ateliers étaient moins couronnés de succès et leurs animateurs étaient un peu sur la défensive. Mais peu à peu ils exprimèrent ce qui leur tenait à cœur :

- Dans **l'atelier sur les compétences pour la vie**, les jeunes apprenaient à

réfléchir en équipe et à résoudre des problèmes ensemble;

- Ils développaient leurs capacités à s'exprimer et à coopérer;
- Ils devenaient mieux capables de gérer leurs émotions et les conflits...
- Les **activités de cohésion sociale** avaient été difficiles à démarrer, mais des débats intéressants avaient eu lieu ;
- Des jeunes avaient réussi à analyser les difficultés rencontrées par leurs familles et les problèmes qui existaient dans la société ;
- Ils étaient parvenus aussi à parler des différences culturelles et des préjugés qui opposaient parfois les turcs et les syriens...
- Enfin les animateurs de **l'atelier sur les projets d'action sociale** racontèrent un des derniers projets particulièrement réussi. Spontanément, ils insistèrent sur l'importance de la participation des jeunes dans la prise de décision :
- *"Pour réussir, un projet d'action sociale doit être mené à bien par un travail collectif, avec la participation active de tous. Le projet doit avoir un impact positif sur la communauté. Les jeunes doivent être informés des limites dans lesquelles nous travaillons. Par exemple, ils doivent savoir quel*

*budget a été alloué au projet, qui sont les partenaires avec lesquels on peut coopérer, etc. "*

- *"Les jeunes ont eu l'idée de réaliser un projet sur le recyclage des déchets : des boîtes de jus de fruits et des bouteilles en plastique. Nous avons demandé du soutien et des conseils sur la façon de mener à bien un tel projet, de la planification à la mise en œuvre. Le projet a été très réussi et a bénéficié du soutien de toute la communauté. Les jeunes étaient très fiers parce que tout le monde les a félicités."*

## **La mise au point du cycle d'activités**

Je proposais alors au groupe de réfléchir à une nouvelle question :

Si chaque atelier apporte quelque chose de positif, comment pourrait-on créer une interaction entre les différents ateliers pour que les effets positifs des uns bénéficient aux autres ?

Au début, les animateurs échangèrent des regards perplexes, puis une jeune fille de 18 ans, Nagihan, animatrice bénévole, prit la parole :

- *"J'ai moi-même bénéficié des activités du centre et je me suis souvent demandé pourquoi on demandait aux jeunes de s'inscrire à chaque atelier séparément..."*

- *"Que pourrait-on faire d'autre ? Chaque atelier a sa spécialité !"*
- *"Oui, mais on pourrait organiser un cycle des différents ateliers. Les jeunes s'inscriraient à ce cycle et le suivraient de bout en bout au lieu de choisir l'un ou l'autre atelier. De cette façon là, ce qu'ils auraient acquis dans un atelier bénéficierait aux autres..."*

Je proposais à Nagihan de prendre un feutre et de faire un schéma au tableau pour expliquer son idée. Petit à petit avec l'aide de tout le groupe l'idée d'organiser les différents ateliers suivant un cycle prit forme (voir le diagramme ci-dessous).

1. Les jeunes s'inscrivent et commencent par la pratique des activités récréatives. Un environnement éducatif accueillant et sécurisant est créé. Un groupe se forme et s'organise. Des équipes sont constituées et élisent des coordinateurs d'équipe. Les coordinateurs d'équipe forment, avec les animateurs d'équipe, un comité d'organisation qui gèrent les différentes activités.
2. Au bout de quelques semaines, les membres du groupe ont choisi des spécialités dans les activités récréatives : chant, danse, musique, peinture, etc. Ils poursuivent ces activités pour développer leur savoir-faire.

3. Mais, en même temps, le groupe est invité à participer à un atelier d'apprentissage des compétences pour la vie sous forme de jeux et d'exercices : communication, résolution de problème, gestion des émotions et du stress, prise de décision, etc. Les compétences acquises dans cet atelier les rendent plus à même de communiquer entre eux et de participer.
4. Le groupe est invité ensuite à s'engager dans des activités de "cohésion sociale". Il ne doit plus s'agir de cours ou de discussions ennuyeuses mais d'enquêtes et de reportages où les jeunes sont appelés à découvrir les problèmes sociaux qui existent dans la communauté et à en identifier les causes : stéréotypes et préjugés ethniques ou sexistes, problèmes environnementaux, problèmes de logement, mésententes familiales, etc.
5. A partir de ces découvertes, le groupe est invité à concevoir, planifier et réaliser un projet d'action sociale visant à résoudre un des problèmes identifiés.

Un comité de coordination des différents ateliers est constitué pour permettre aux animateurs de partager leurs observations sur les jeunes et de gérer le passage d'un atelier à l'autre.

En fin de cycle, une évaluation a lieu et les compétences acquises par les jeunes sont reconnues par la remise d'un "Brevet de jeune citoyen actif".

Les jeunes peuvent alors poursuivre la pratique des activités récréatives afin de continuer à développer leurs compétences dans les différentes spécialités : chant, musique, danse, graphisme...

## LE CONCEPT DE CYCLE D'EMPOWERMENT

Je repris la parole pour faire découvrir aux animateurs qu'ils avaient redécouvert ensemble le concept d'empowerment critique des jeunes proposé par une chercheuse américaine Louise B. Jennings en 2006.

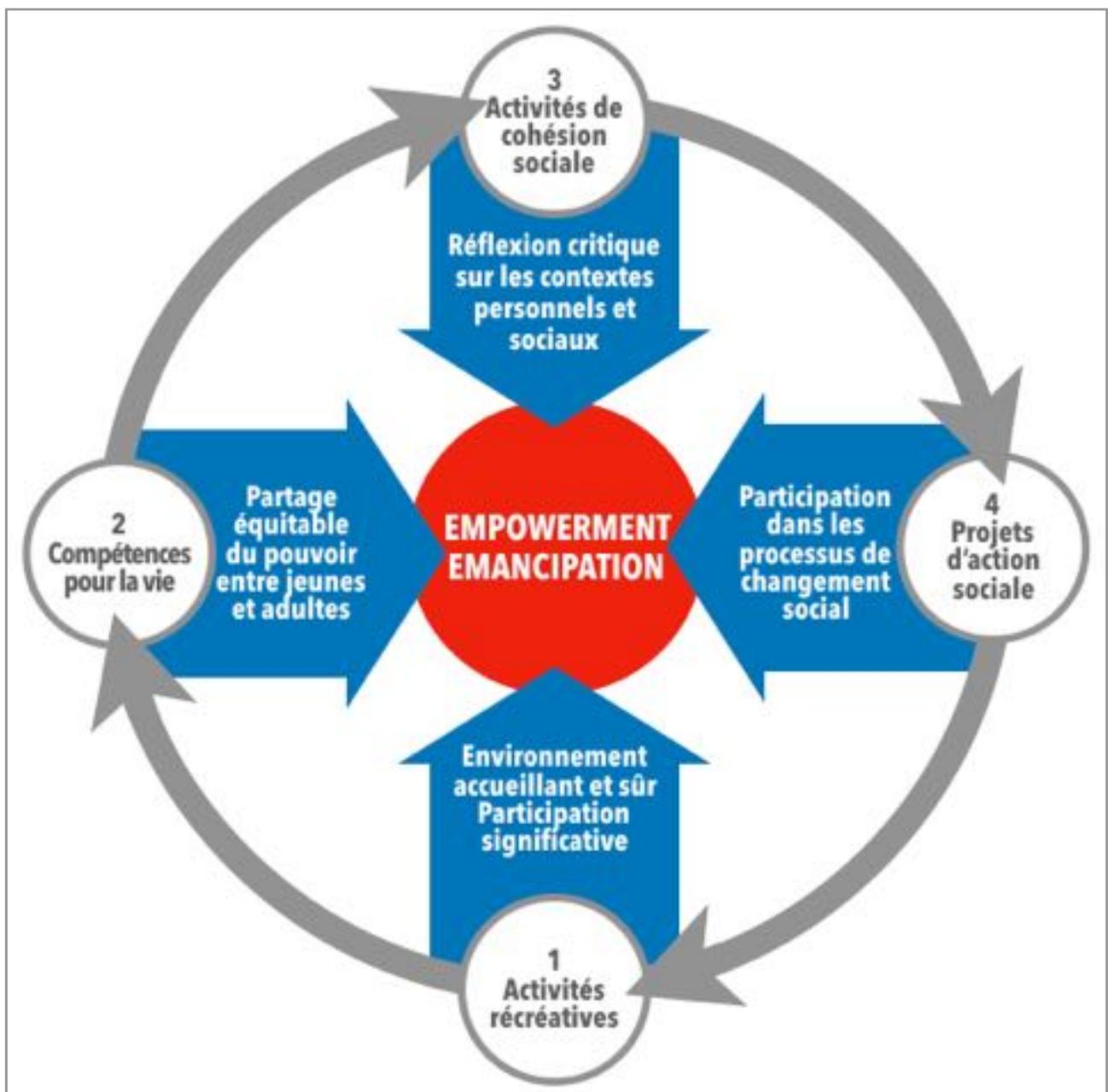
Elle identifie 5 éléments clés pour l'empowerment ou l'émancipation des jeunes :

1. Un environnement accueillant et sécuritaire ;
2. Une participation et un engagement significatifs ;
3. Un partage équitable du pouvoir entre jeunes et adultes (partenariat jeunes-adultes) ;
4. L'engagement dans une réflexion critique sur les processus interpersonnels et sociaux ;
5. La participation aux processus sociaux pour susciter le

changement par l'intégration des processus d'émancipation individuelle et communautaire.

Je dessinais au tableau un diagramme résumant ces points clés en montrant les liens entre le cycle d'activités proposé dans les centres du RET et les 5 éléments clés de Louise B. Jennings.

Dominique Bénard



# Le partenariat jeunes-adultes



**C**omme on l'a vu dans le récit du centre des jeunes en Turquie, l'implication et de la responsabilisation des jeunes impliquent un changement de regard sur les jeunes : ils ne sont plus seulement des bénéficiaires mais doivent devenir des partenaires. Pour donner aux jeunes un *pouvoir d'agir*, les adultes doivent les associer aux décisions. C'est ce qu'on appelle le partenariat jeunes-adultes.

L'analyse du partenariat jeunes-adultes peut aider les organisations de jeunesse engagées, dans une approche coopérative et participative, à réfléchir sur leur pratique pour en définir mieux les objectifs et les composantes et également pour affiner le recrutement des animateurs adultes afin de sélectionner des personnalités prêtes à jouer le jeu de la coopération et du partenariat.

Cette analyse peut être également intéressante pour les enseignants qui

pratiquent une pédagogie coopérative dans le cadre scolaire.

L'analyse du partenariat jeunes-adultes présentée ici est issue d'un article publié en 2012 sur le site de la "Society for Community Research and Action" par trois chercheurs américains : Shepherd Zeldin, Jane L. Powers et Brian D. Christens sous le titre "*The Psychology and Practice of Youth-Adult Partnership: Bridging Generations for Youth Development and Community Change*" (La psychologie et la pratique du partenariat jeunesse-adulte : rapprocher les générations pour le développement des jeunes et le changement communautaire).

## DÉFINITION

Shepherd Zeldin, Jane L. Powers et Brian D. Christens proposent la définition suivante du partenariat jeunes-adultes (en abrégé P.J-A) :

Le P.J-A est une pratique par laquelle :

- plusieurs jeunes et plusieurs adultes délibèrent et agissent ensemble,
- d'une manière collective (démocratique)
- sur une période de temps prolongée,
- par un travail partagé,
- pour promouvoir la justice sociale, renforcer une

organisation ou aborder un enjeu communautaire.

Ainsi, le partenariat jeunes-adultes est un processus intergénérationnel. Il implique des citoyens de toutes les générations travaillant ensemble pour répondre à des préoccupations communes.

Rompant avec la ségrégation et la marginalisation des jeunes engagée depuis la révolution industrielle du fait de la prolongation de la scolarité, le partenariat jeunes-adultes stipule que, dans une communauté donnée, tous les individus sont nécessaires et méritent d'avoir un rôle, quel que soit leur âge.

Conçu à la fois comme un processus de développement et comme une pratique communautaire, le partenariat jeunes-adultes met l'accent sur la réciprocité et le respect entre les jeunes et les adultes, en privilégiant le leadership et l'apprentissage partagés.

Les jeunes et les adultes sont mis au défi d'apporter leurs propres perspectives, expériences et réseaux dans le partenariat. Ce faisant, ils peuvent potentiellement promouvoir le changement communautaire en stimulant le discours critique, le développement des compétences, la recherche participative et l'action collective.

## LES BÉNÉFICES DU PARTENARIAT JEUNES-ADULTES

Les chercheurs ont mis en évidence les bénéfices du partenariat Jeunes-Adultes.

### Bénéfices pour le développement des jeunes

Li et Jullian (2012) et Hamilton et Hamilton (2005) soulignent que, surtout chez les adolescents, les situations éducatives dans lesquelles les adultes conservent un degré élevé de contrôle - qu'ils qualifient de relations de mentorat "normatives" - ne parviennent pas à mobiliser les jeunes et entraînent souvent des tensions et un mécontentement. Au contraire, les situations éducatives caractérisées par un équilibre du pouvoir entre les adultes et les jeunes - qu'ils qualifient de "*relations de développement*" - sont les plus susceptibles de favoriser le développement des jeunes.

### Bénéfices pour la communauté

Sous certaines conditions, les contributions des jeunes aux organisations et aux communautés peuvent aussi favoriser le développement des adultes et du personnel, ainsi que le renforcement des institutions, des politiques et des



programmes locaux. Aux Etats-Unis, le partenariat jeunes-adultes est de plus en plus recommandé dans le cadre des programmes publics qui visent à renforcer la philanthropie, la gouvernance locale, la gestion de organisations non lucratives, les campagnes de justice sociale, et les efforts de réforme scolaire.

## LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DU PARTENARIAT JEUNES-ADULTES

Malgré le potentiel qu'a le partenariat jeunes-adultes de promouvoir le développement positif des jeunes, d'accroître l'engagement civique et de renforcer le développement communautaire, son expansion se heurte encore à de nombreux obstacles.

## Le partenariat jeunes-adultes est encore méconnu

- Malgré son histoire relativement riche, le partenariat jeunes-adultes reste mal connu.
- Le concept est encore insuffisamment maîtrisé.
- Il existe une compréhension insuffisante des éléments de base qui sous-tendent l'efficacité du partenariat jeunes-adultes.

## Le partenariat jeunes-adultes est victimes de confusions

- Il ne faut pas confondre le partenariat jeunes-adultes avec le modèle traditionnel du mentorat ou de l'apprentissage dans lesquels un seul adulte interagit avec un seul jeune. Par essence, le partenariat jeunes-adultes établit une dynamique d'interaction de groupe dans laquelle les jeunes développent des relations multiples, parfois profondes et parfois difficiles, avec une variété d'adultes.
- Contrairement à l'apprentissage, où les adultes conservent leur responsabilité en raison de leur poste et de leurs compétences professionnelles, dans le partenariat jeunes-adultes, l'attribution des rôles et la division du travail ne sont pas déterminées par l'âge, mais plutôt par la motivation, les

compétences et le réseau que chaque individu apporte à l'entreprise commune. Le travail partagé, la délibération collective et démocratique, la planification, l'action et réflexion sont des éléments clés et constitutifs du partenariat jeunes-adultes.

- On confond souvent la pratique du partenariat jeunes-adultes avec l'apprentissage par le service dont la caractéristique principale est l'acquisition de compétences individuelles. Le partenariat jeunes-adultes va plus loin car il vise à *"promouvoir la justice sociale, à renforcer une organisation et/ou à aborder un problème communautaire"*. Le partenariat jeunes-adultes est conçu pour soutenir les jeunes (et les adultes) en tant qu'agents de leur propre développement. Dans ce contexte, les participants collaborent, choisissent des objectifs et s'engagent sur des questions qui sont, pour eux, d'une importance cruciale. Cela correspond tout à fait à la vision de Dewey et du mouvement d'éducation par l'expérience (learning by doing), pour qui les jeunes sont censés obtenir la meilleure éducation possible grâce à une action démocratique sur des questions qui leur tiennent à cœur.

- Enfin, dernier point : le partenariat jeunes-adultes se produit sur une période de temps prolongée. Les activités de Partenariat Jeunes-Adultes ne se limitent pas à quelques mois ni même à un projet. Leur durée est souvent illimitée. Bien sûr dans le processus du changement organisationnel et communautaire, une activité commence, une autre devient prioritaire, une troisième est mise sur la voie lente. Les jeunes s'engagent sur certaines réalisations, mais avec le temps, certains participants s'éloignent en fonction du temps disponible et de leur intérêt. Cependant d'autres assumeront de nouveaux rôles, avec de plus en plus de défis et de responsabilités, dans le cadre de la poursuite de l'initiative organisationnelle et communautaire.

## LES ÉLÉMENTS DE BASE DU PARTENARIAT JEUNES-ADULTES

Les chercheurs posent deux questions clés :

- Quels sont les éléments de base du partenariat jeunes-adultes ?
- Qu'est-ce qui permet au partenariat jeunes-adultes d'avoir un impact positif sur les jeunes ?

Pour répondre à ces deux questions, il est nécessaire de prendre en compte les quatre éléments fondamentaux à travers lesquels, les partenariats jeunes-adultes fonctionnent :

1. la prise de décision authentique,
2. les mentors naturels,
3. l'activité réciproque, et
4. la connectivité avec la communauté.

### Prise de décision authentique

Il ne s'agit pas seulement de consulter les jeunes, de leur permettre de s'exprimer, de faire entendre leur voix, il s'agit de reconnaître les jeunes parmi les gens qui comptent et de leur donner accès aux délibérations. Cela implique que les jeunes doivent participer pleinement au cœur de la prise de décision collective.

Par exemple, Les jeunes d'une organisation américaine, ICUC, délibèrent seuls, avec des alliés adultes, des résidents et des dirigeants locaux pour choisir les problèmes communautaires sur lesquels concentrer leurs efforts. L'accent a été mis sur la réduction de la violence communautaire et l'augmentation des possibilités d'éducation pour les jeunes. Lorsqu'ils abordent une nouvelle question, les jeunes mènent généralement une série d'actions de recherche avec les décideurs et les élus locaux pour se

forger une compréhension du problème du point de vue des adultes au pouvoir, pour créer leur propre analyse du problème et pour identifier des solutions éventuelles. Les jeunes et les adultes animent ensuite des réunions publiques pour catalyser l'action.

Les chercheurs ont constaté que les occasions de participer à la prise de décisions et d'assumer des rôles de leadership attirent et retiennent les jeunes à faible revenu et des minorités dans les programmes communautaires.

Lorsque les jeunes commencent à exercer leur rôle d'agent de changement dans le cadre d'entreprises collectives, ils renforcent leur conscience socio-politique, et acquièrent une expérience dans le domaine de l'accès au pouvoir, renforçant ainsi leur motivation et leur capacité à la participation civique et politique. De plus, on a constaté que la participation des jeunes à la prise de décision en groupe facilite la maîtrise personnelle, le développement des compétences, la confiance en soi, l'exploration de l'identité personnelle, l'initiative et le bien-être émotionnel.

## Mentors naturels

Contrairement au mentorat formel ou structuré dans lequel les mentors adultes prennent l'initiative de créer les paramètres de la relation jeunes-

adultes, le mentorat naturel, qui caractérise le partenariat jeunes-adultes, a lieu sans programme défini et avec le consentement mutuel des personnes impliquées dans des conditions de pouvoir plus égal.

La prise de décision par les jeunes se fait dans des contextes qui ne sont pas seulement axés sur des objectifs, mais qui sont aussi relationnels et émotionnels. Le partenariat jeunes-adultes implique que les jeunes interagissent avec de multiples adultes, y compris des dirigeants associatifs, des animateurs de jeunes, des élus locaux, des fonctionnaires et des voisins.

Les chercheurs observent que les jeunes peuvent clairement faire la différence entre les adultes. Ils recherchent des relations qui ont le potentiel d'être à la fois constructives et respectueuses. Les adultes qui sont prêts à travailler en collaboration sont appelés "*partenaires adultes*" ou "*alliés*". L'expression "*Adultes au pouvoir*" est utilisée dans certains contextes pour désigner les adultes qui ont une influence ou un capital auquel les jeunes espèrent avoir accès. Les adultes qui, aux yeux des jeunes, "*ne les comprennent pas*", doivent être évités.

Les jeunes ont des idées claires sur les caractéristiques idéales des partenaires adultes. Dans une étude de l'État de New York, les jeunes

participants ont exprimé le désir de travailler avec des adultes qui ne portent pas de jugement, qui sont passionnés et bien organisés.

Dans une étude similaire menée en Californie, les jeunes ont défini les partenaires adultes comme ceux qui sont des communicateurs positifs, des auditeurs actifs et qui agissent selon leur âge. Ils recherchent des adultes qui peuvent les aider à regarder vers l'avenir et les mettre en contact avec des réseaux sociaux et d'emploi.

Une étude de la *National League of Cities* (2010, p. 32) a révélé que les partenaires adultes doivent être capables de:

- Partager le pouvoir avec les jeunes sans abdiquer, les soutenir sans prendre le pouvoir et les encourager sans prêcher ;
- apporter aux jeunes un soutien inconditionnel et un réseautage professionnel et social ;
- Aider les jeunes à se concentrer sur leur avenir face à l'adversité et servir de modèles professionnels et éducatifs. Ceci est particulièrement important pour les jeunes vivant dans des milieux à faible revenu et dans des conditions difficiles.

La présence d'adultes capables de jouer le rôle de mentors naturels est essentielle à la création de

programmes réussis au sein de la communauté ou dans les organisations.

## Activité réciproque

Le co-apprentissage est souvent identifié par les praticiens comme un élément central du partenariat jeunes-adultes. Le co-apprentissage est fondé sur le principe de la réciprocité et sur la conviction que les jeunes et les adultes apportent souvent des perspectives et des expériences différentes aux programmes communs. L'accent est donc mis sur la création de structures et de normes pour la réflexion collective et la pensée critique au sein de groupes intergénérationnels.

Les études sur la pratique communautaire ont permis d'identifier l'efficacité d'espaces libres et délibératifs où les individus sont encouragés à partager l'information, à remettre en question les hypothèses, à résoudre les problèmes et à créer des réseaux sociaux. La *National League of Cities* (2010) décrit le co-apprentissage comme suit :

*“La clé de la relation jeunes-adultes est de comprendre le partenariat. Dans bon nombre de ces relations, soit l'adulte dicte l'ordre du jour et contrôle ce qui se passe, soit il laisse les jeunes à eux-mêmes et abdique la responsabilité de ce qui se passe. Dans le cadre d'un partenariat, l'allié adulte et les jeunes travaillent "au*

*coude à coude" en partageant leurs idées et leur expertise, en se traduisant l'information sur leurs mondes respectifs, en créant un programme commun et en assumant conjointement la responsabilité du résultat."*

## **Connectivité avec la communauté**

Les réseaux au sein de la communauté offrent de multiples possibilités d'apprentissage et de soutien. Ils encouragent les nouvelles amitiés entre pairs, le partage de perspectives interculturelles et œcuméniques et le sens de la cause commune.

Mais plus important encore, ils apportent une aide précieuse à ceux qui n'ont pas accès au capital social dans leur vie quotidienne. Les liens établis dans le cadre du partenariat jeunes-adultes peuvent se traduire par des possibilités de bourses d'études, de prix, de stages et d'emploi pour les jeunes à faible revenu et issus des minorités.

L'accès à un capital social par le développement de relations avec des adultes et des institutions publiques renforce le sentiment d'appartenance des jeunes, développe leur confiance dans la société, favorise leur engagement civique et est un bon prédicteur de leur santé et de leur rendement scolaire.

Le moment clé c'est quand les jeunes sentent qu'ils exercent des rôles significatifs leur permettant de détenir un certain pouvoir et d'avoir une influence. Ils acquièrent alors un sens plus fort de la communauté.

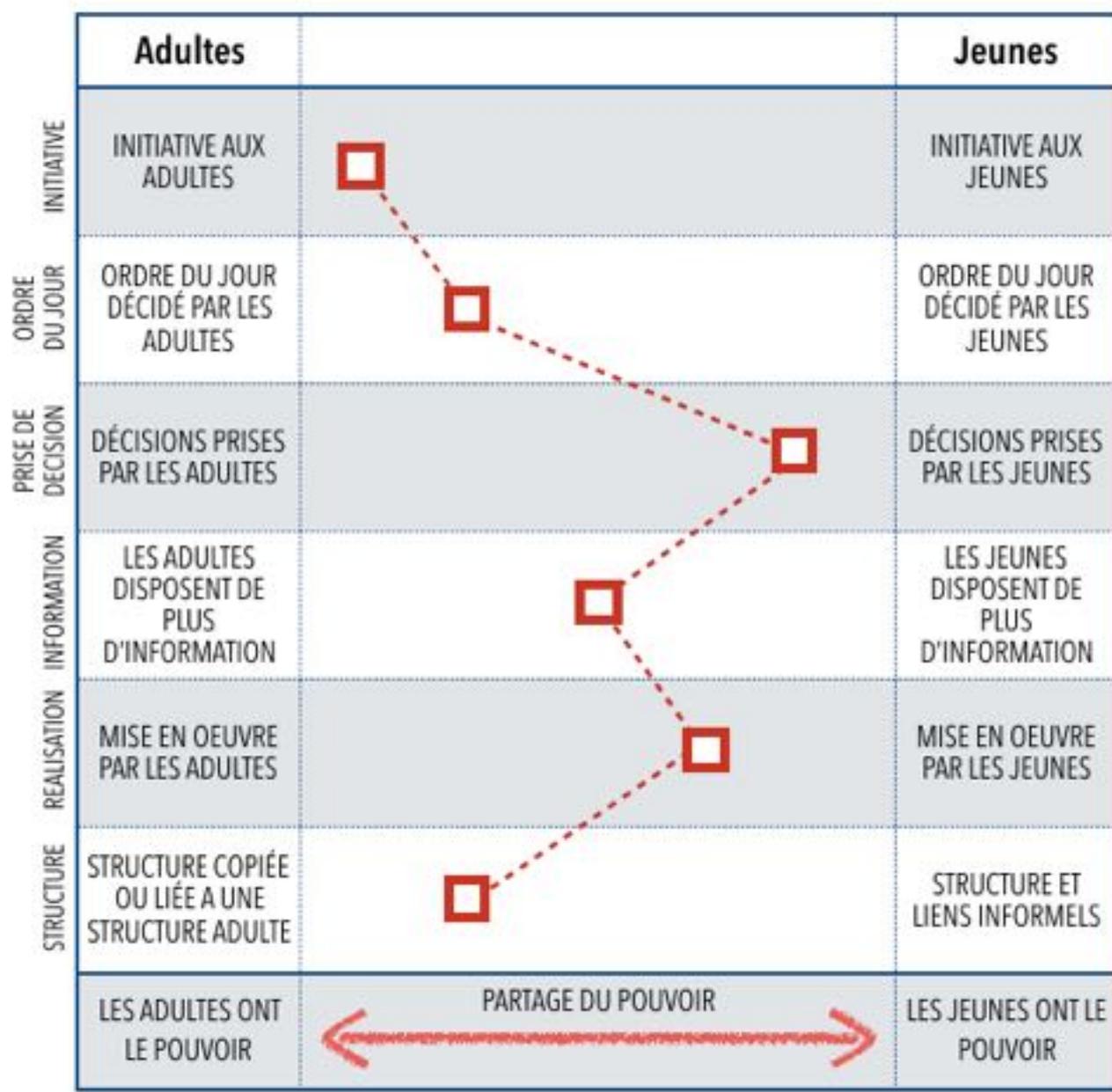
Les relations avec les pairs, le travail accompli et le sentiment d'appartenir à quelque chose de plus grand se traduisent par un fort sentiment de solidarité et d'appartenance au groupe.

Réciproquement, le partenariat jeunes-adultes change de manière très positive la perception que les adultes ont des jeunes. Le partage des réussites avec les jeunes exalte les partenaires adultes et renforce les objectifs collectifs, ce qui contribue au sentiment d'appartenance et d'engagement des membres des minorités au sein de l'organisation.

## **COMMENT ÉVALUER UN PARTENARIAT JEUNES-ADULTES?**

### **La grille de participation de Clare Lardner**

Une chercheuse américaine, Clare Lardner (2001) a conçu une grille qui peut être utilisée pour analyser et évaluer le degré d'émancipation des jeunes offert par différentes approches et méthodes de participation. La grille de Lardner propose six dimensions de participation et s'étend sur un



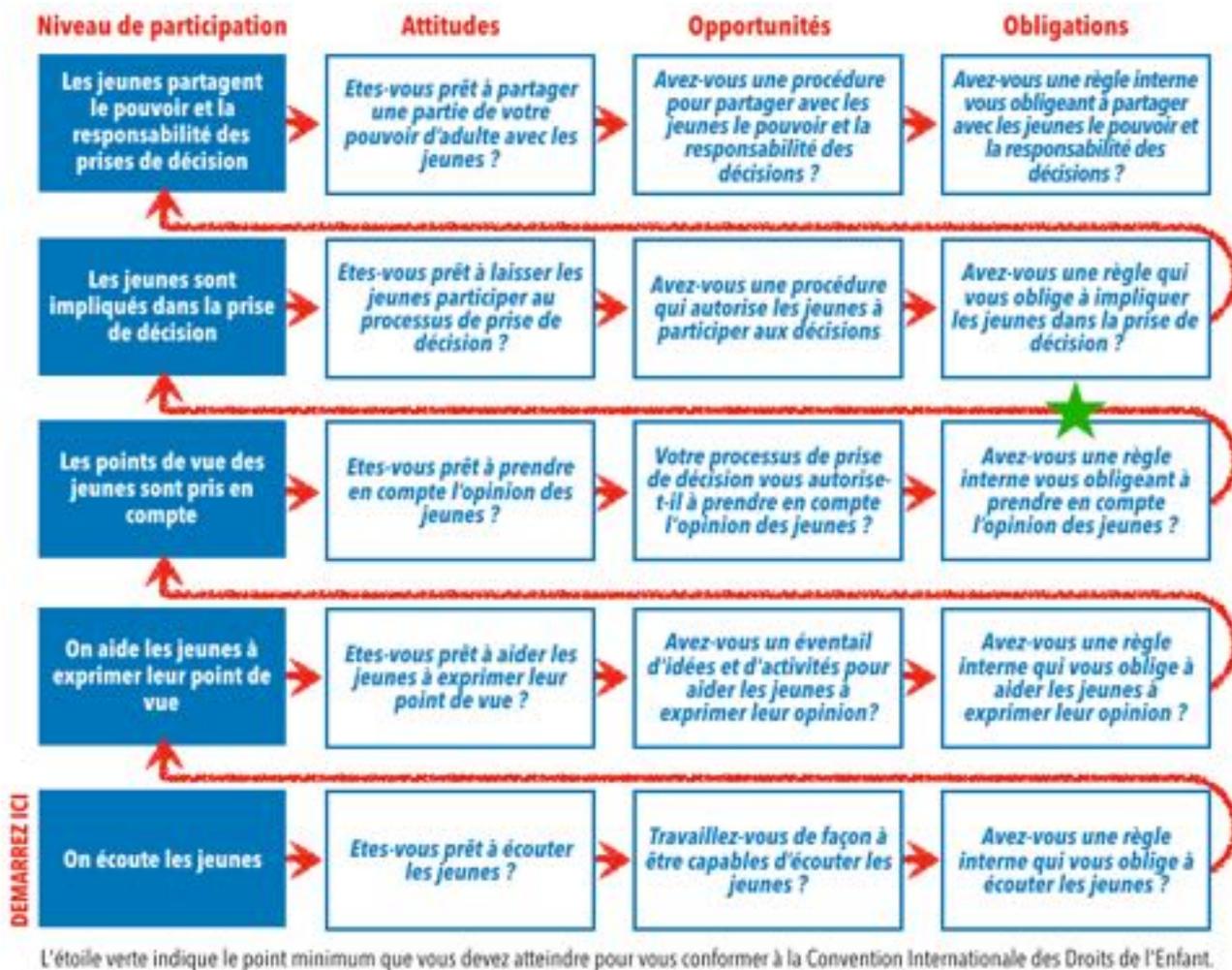
LA GRILLE DE PARTICIPATION DE CLARE LARDNER

continuum de pouvoir (voir figure page 32) :

1. le lancement d'une idée de projet, de programme ou de méthode ;
2. l'établissement du programme ;
3. la prise de décision,
4. l'accès à l'information ;
5. les modalités d'exécution ;

6. et les structures de participation.

La grille de Clare Lardner est très intéressante car elle permet à des éducateurs d'évaluer, avec une bonne précision, comment ils partagent le pouvoir avec les jeunes dans le déroulement d'un projet ; c'est-à-dire quel niveau de partenariat jeunes-adultes ils proposent. A partir de là, ils peuvent identifier sur quels points précis ils peuvent agir pour modifier



LES CHEMINS DE PARTICIPATION DE HARRY SHIER

le partage de pouvoir et augmenter le degré d'émancipation des jeunes.

### Les chemins de participation de Harry Shier

Un autre chercheur, Harry Shier identifie cinq niveaux de participation, depuis "1 - les jeunes sont écoutés", jusqu'à "5 - les jeunes partagent le pouvoir et la responsabilité". À chaque niveau, le modèle établit trois étapes progressives d'engagement : les ouvertures, les opportunités et les obligations (voir schéma ci-dessus).

Harry Shier pose une question à chaque niveau et à chaque étape, afin d'identifier, puis d'améliorer le niveau de participation des jeunes. Par exemple, pour le niveau (3) *Le point de vue des jeunes est pris en compte*, on peut se situer :

- au niveau des ouvertures, si on répond "oui" à la question "Etes-vous prêt à prendre en compte l'opinion des jeunes ?" ;
- au niveau des opportunités, si on répond "oui" à la question "Votre processus de décision vous autorise-t-il à prendre en compte l'opinion des jeunes ?"

*permet-il de prendre en compte le point de vue des jeunes ?” ;*

- et finalement au niveau des obligations, si on répond “oui” à la question “Avez-vous une règle interne vous obligeant à prendre en compte le point de vue des jeunes ?”

Ainsi l'éducateur peut vérifier de manière précise le niveau de participation qu'il permet aux jeunes en évaluant si la participation des jeunes est pour lui juste une intention, une opportunité ou bien vraiment une obligation institutionnelle.

Comme celui de Clare Lardner, le modèle de Harry Shier apporte aux enseignants, aux éducateurs et aux animateurs de jeunes la possibilité d'évaluer de manière précise le degré de participation et de responsabilisation qu'ils offrent aux jeunes.

## EN CONCLUSION

Quelles conclusions tirer de cette brève analyse du partenariat jeunes-adultes ? D'abord, il faut bien voir que le partenariat jeunes-adultes est une forme de ce que les anglo-saxons appelle l'empowerment des jeunes. Généralement, ce terme est traduit en français de manière très approximative par les termes de “responsabilisation” ou d’ “autonomisation”. En fait, l'empowerment vise à faire découvrir

à des personnes en situation de marginalisation qu'elles ont - en elles-mêmes - le pouvoir et la capacité d'exercer une influence sur les différentes sphères de leur vie comme la famille, le travail ou le contexte socio-politique.

Ceci est très important pour beaucoup de jeunes - ceux des classes sociales défavorisées en particulier - qui ont souvent le sentiment qu'ils n'ont aucune prise sur leurs conditions de vie et sur leur avenir.

Le partenariat jeunes-adultes reconnaît aux jeunes une place dans la société et leur propose d'agir au coude à coude avec des adultes qui les respectent et leur font confiance pour prendre en mains leur destin et devenir dès aujourd'hui des agents de changement.

# L'arbre des rêves

**V**ous travailler avec un groupe de jeunes comme enseignant, éducateur ou animateur et vous souhaitez les impliquer dans l'élaboration d'un projet au service de la communauté.

La première étape va être de les inviter à exprimer leurs espoirs pour un avenir idéal dans leur communauté.

Pour cela, vous pouvez leur proposer un exercice appelé "*l'arbre des rêves*".

- Inviter les participants à former des petites équipes de 5 à 7 personnes.
- Expliquer qu'ils recevront du papier affiche et des feutres pour créer un arbre de rêve. L'arbre de rêve représente tous les espoirs qu'ils ont pour l'avenir de leur communauté.
- Donner aux participants des notes autocollantes et demandez-leur de noter individuellement au moins 3 espoirs pour l'avenir de leur communauté. Par ex. : ouverture à tous, relations cordiales et solidarité entre tous, sécurité et bonne santé, des revenus suffisants, un bon logement, scolarité des enfants, etc. Ils ont 5 minutes pour le faire.
- Inviter ensuite les participants, au sein de chaque équipe, à partager leurs espoirs pour l'avenir et à les utiliser pour créer un "*arbre des rêves*". Ils ont 20 minutes pour faire leur arbre de rêve. Chaque partie de l'arbre représente les différentes rêves d'avenir qu'ils ont pour leur communauté (voir le diagramme à la page suivante).
  - Les racines peuvent représenter de grandes valeurs telles que la solidarité, les droits humains, la non-violence, etc. ;
  - Le tronc de l'arbre peut représenter des programmes ou des ressources dans la communauté qui pourraient aider à atteindre ces valeurs (p. ex. Maison des jeunes, protection de l'environnement, etc.) ;
  - et les différentes branches peuvent indiquer des résultats précis (p. ex. environnement sain, baisse du chômage,



meilleures conditions de vie, etc.).

- Enfin, invitez chaque équipe à présenter son *Arbre des rêves* aux autres, puis amorcez une discussion entre les équipes pour mettre en lumière leurs principales attentes à l'égard de leur communauté et de leur avenir, concernant par exemple : l'éducation et emploi, les temps libre et loisirs, les relations avec

les adultes, la participation aux prises de décision, etc.

- Écrivez les principales conclusions sur un tableau de conférence et posez les questions suivantes pour amorcer une discussion :
  - Parmi les attentes mentionnées, quelles sont les plus importantes ? Pourquoi ?

- Avec lesquelles a-t-on le plus de problèmes ? Pourquoi ?
- Tirez la conclusion suivante :
  - Les besoins peuvent être définis comme l'écart entre ce qui est et ce qui devrait être. Nous pouvons considérer que le verre est à moitié plein, donc nous prêtons attention à ce que nous avons déjà ; ou nous pouvons considérer que le verre est à moitié vide, donc nous prêtons attention à ce que nous n'avons pas, aux besoins.
  - La façon de répondre à un besoin est ressentie comme un problème par un individu, un groupe ou une communauté entière.
  - Cela peut inclure des centaines de possibilités, allant des ordures dans les rues au vandalisme, à l'accès à l'eau potable, aux mauvais traitements et à la négligence envers les enfants, à la violence familiale, à la consommation de drogues, à la contamination de l'environnement, au manque de logements abordables, à la pauvreté, au racisme, etc.
  - Maintenant dans toute communauté, il n'y a pas que des besoins, il y a aussi des

ressources, des compétences individuelles, des ressources naturelles, une histoire, un patrimoine, des groupes et des associations, des services publics et des entreprises. En tirant parti de manière intelligente de ces diverses ressources, les habitants d'une communauté peuvent arriver à répondre mieux à leurs besoins.

- Pour terminer, proposer aux jeunes de réaliser une grande exploration de la communauté afin de découvrir les problèmes sur lesquelles on pourrait agir et les ressources sur lesquelles on pourrait s'appuyer pour faire émerger des solutions.

# Organiser le groupe

**P**our vivre de manière positive la mise en oeuvre d'un projet de développement

communautaire, il est essentiel que les jeunes, avec l'aide des adultes, s'organisent, selon les principes du partenariat jeunes-adultes, afin d'être en mesure de dialoguer, d'échanger des vues et des idées, de prendre des décisions ensemble, de planifier des actions, de se répartir des rôles, de fixer des règles, et d'évaluer ensemble les actions réalisées et la vie du groupe.

Dans ce processus, ils trouveront des occasions inégalées d'acquérir des compétences sociales et civiques significatives.

## Un cadre de participation

La tâche principale des responsables adultes est donc de mettre en place un cadre permettant aux jeunes de participer activement à chaque étape du projet et d'assumer des responsabilités concrètes.

Ce cadre se compose de quatre institutions que l'on retrouve dans toute organisation sociale coopérative :

- Des équipes pour agir ensemble en partageant des rôles précis ;
- Un Comité Exécutif chargé de l'organisation et de la gestion courante ;
- Une Assemblée délibérative pour prendre les grandes décisions et évaluer les progrès réalisés ;
- Des valeurs et des règles collectives.

## *Des équipes*

Les jeunes sont invités à former des petites équipes de 5 à 8 membres selon leurs affinités. Chaque équipe choisit parmi ses membres un référent chargé de faciliter la coopération au sein de l'équipe et de s'assurer que chacun a voix au chapitre.

Cette organisation permet une meilleure répartition des tâches et favorise les apprentissages. Chaque équipe peut se voir assigner une mission spécifique dans la conception, la planification, la mise en oeuvre et l'évaluation du projet.

## *Le Comité Exécutif*

Les référents d'équipe et les responsables adultes forment le

Comité Exécutif, qui est responsable de la gestion du projet, de la planification des activités et de la définition des tâches assignées à chaque équipe. C'est le **gouvernement** du groupe. Les référents d'équipe représentent les membres de leur équipe au sein du Comité.



Chaque réunion du Comité est précédée d'une réunion d'équipe afin de faire rapport au Comité sur les activités de l'équipe et aussi sur les souhaits, suggestions et même les récriminations des membres de chaque équipe.

Le Comité Exécutif se réunit chaque fois qu'il est nécessaire pour organiser le travail commun et gérer la coopération au sein du groupe.

Les responsables adultes peuvent prendre des décisions sans consulter le comité en cas d'urgence ou lorsque la sécurité est en jeu, mais pour le reste, ils doivent passer par le comité exécutif, qui est l'organe décisionnel pour le management du groupe.

### **L'Assemblée**

Cependant, afin d'assurer une participation optimale des jeunes au processus de décision, le Comité Exécutif n'a pas tous les pouvoirs. C'est le gouvernement du groupe, il exerce le *pouvoir exécutif*, mais les

décisions importantes, l'évaluation des activités et l'établissement de règles collectives relèvent de la responsabilité de l'Assemblée où siègent tous les jeunes et qui est présidée par l'un des jeunes élus par ses pairs. L'Assemblée est le **parlement** du groupe et exerce le *pouvoir législatif*.

L'Assemblée se réunit régulièrement (tous les 4 ou 6 semaines). Elle est convoquée par le Comité Exécutif qui fixe son ordre du jour. Les décisions de l'Assemblée sont prises par consensus ou à la majorité des voix.

### **Les valeurs et les règles collectives**

Une participation significative des jeunes et une coopération efficace au sein du groupe exigent des règles. Il appartient aux responsables adultes d'indiquer les valeurs à partir desquelles les règles collectives seront définies. Les valeurs ne sont pas discutées parce qu'elles sont la base de tout. Ce sont des valeurs universelles, qui correspondent au

respect des personnes et de leur sécurité.

Comme, par exemple:

- Toute personne a le droit d'être respectée dans son corps, ses pensées et ses sentiments.
- Toute personne a le droit d'exprimer son point de vue et de prendre part aux décisions.
- On refuse la violence, on ne se bat pas, on s'explique.
- Nous devons nous aider mutuellement à apprendre et à agir avec succès.
- Les décisions ne sont pas imposées, elles sont prises démocratiquement.
- Nous respectons la propriété d'autrui et celle de la communauté.

Les adultes proposent donc des valeurs de vie au groupe et expliquent pourquoi elles sont importantes. Puis ils demandent aux jeunes de s'engager à les respecter. Les valeurs sont écrites sur un panneau toujours visible dans la salle de réunion du groupe.

Une fois les valeurs communes établies, l'Assemblée lorsqu'elle évaluera les activités et les relations au sein du groupe, sera amenée à adopter ou améliorer des règles collectives, établies en référence aux valeurs, afin d'améliorer la

cohabitation en prévenant et résolvant les difficultés qui pourraient surgir.

### ***Les responsables adultes***

Les animateurs adultes sont des conseillers et des formateurs. Ils mettent en place les institutions nécessaires à la participation et à la responsabilisation des jeunes, c'est-à-dire les équipes, le Conseil exécutif, l'Assemblée et les valeurs collectives, mais ils laissent aux jeunes un important pouvoir de décision, dans le cadre d'un réel partenariat jeunes-adultes.

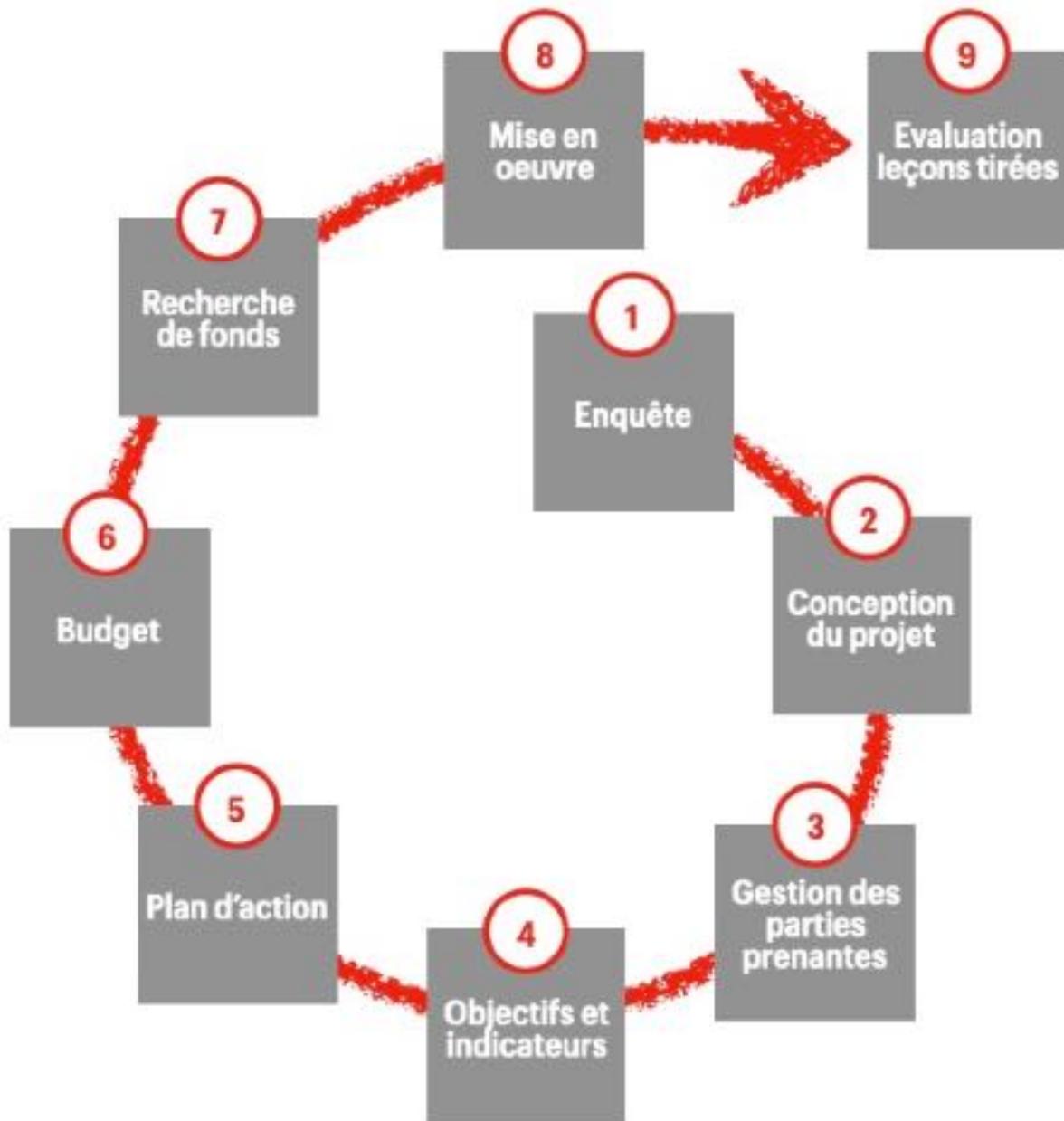
# La spirale du projet

**U**n projet de changement se construit selon une spirale de planification en 9 étapes :

1. **Enquête** : identifier les ressources et des besoins.
2. **Conception du projet** : quelles priorités et quelle stratégie ?
3. **Gestion des parties prenantes** : identifier, au sein de la communauté, les personnes clés qui peuvent aider et celles qui peuvent faire obstacle. Comment les gérer ?
4. **Objectifs et indicateurs** : Quels résultats concrets obtenir à la fin du projet ? Comment mesurer la progression vers les résultats attendus ?
5. **Plan d'action** : quelles activités entreprendre pour atteindre ces résultats ? Avec quelles ressources ? Qui en est responsable ?
6. **Budget** : quel est le coût de ces activités ? Quels moyens financiers obtenir et comment ?
7. **Recherche de fonds** : comment trouver les financements nécessaires ?
8. **Mise en oeuvre, suivi-évaluation** : réaliser les activités prévues et suivre leur impact pour changer de méthode ou d'objectifs si besoin.
9. **Evaluation** : comparer les résultats obtenus avec les résultats escomptés et mesurer l'impact du projet sur la communauté.

On parle de spirale parce qu'arrivé à l'étape 9, après avoir évalué l'impact du projet, on peut décider d'aller plus loin, de déterminer de nouveaux objectifs sur la base des leçons tirées et de s'engager dans un nouveau projet mieux adapté ou plus ambitieux.

Nous allons examiner maintenant comment conduire chaque étape de la spirale avec un groupe de jeunes.



---

## CHAPITRE 8

# La cartographie participative des jeunes

**U**ne fois que nous connaissons toute l'étendue des ressources humaines, organisationnelles et institutionnelles qui existent dans une communauté, nous pouvons passer à l'évaluation des besoins. Ainsi, à mesure que les besoins prioritaires sont découverts, nous disposerons d'une excellente information sur le pool de personnes et de groupes qui possèdent les compétences et les intérêts nécessaires pour s'attaquer à ces questions difficiles.

### L'ENQUÊTE

La première étape du cycle de projet consiste donc à identifier les ressources et les besoins qui existent dans la communauté .

Nous emploierons, à cet effet, une méthode active et efficace : **La cartographie participative des jeunes**.

### UNE APPROCHE COOPÉRATIVE

La cartographie participative est une approche coopérative qui a pris place dans l'élaboration des projets de développement depuis une vingtaine



d'année. Elle peut se définir, au sens large, par la création de cartes par les populations locales, souvent avec l'implication d'organisations d'appui, notamment des gouvernements (à différents niveaux), des organisations non gouvernementales (ONG), des universités et d'autres acteurs engagés dans le développement et la planification de l'accès aux terres.

Cette méthodologie s'appuie sur la philosophie selon laquelle tous les résidents locaux, quel que soit leur âge, leur sexe, leur origine ethnique, leur lieu de résidence ou d'autres caractéristiques, peuvent jouer un rôle efficace dans le règlement des problèmes locaux.

Les personnes et les organisations locales sont encouragées à explorer la



**AU TCHAD, DES JEUNES RÉFUGIÉS CENTRAFRICAINS, FONT L'ESQUISSE DE LA CARTE DE LEUR COMMUNAUTÉ POUR REPÉRER LES RESSOURCES ET LES BESOINS À PARTIR DESQUELS ILS ÉTABLIRONT LEUR PROJET**

façon dont les problèmes peuvent être interconnectés et à répondre à ces questions de façon coordonnée et concertée. De plus, ils sont invités à donner de leur temps et de leurs talents pour mettre en œuvre les stratégies qu'ils ont eu l'occasion d'élaborer. Tout au long de ce processus, les populations et les groupes locaux se sentent

responsabilisés parce qu'ils ont participé au processus à chaque étape.

*"Les cartes ne sont pas que des morceaux de papier. Elles racontent des histoires, des conversations, des vies et des chansons vécues quelque part et sont indissociables des contextes politiques et culturels dans*

lesquels elles sont utilisées.” (Warren, 2004)

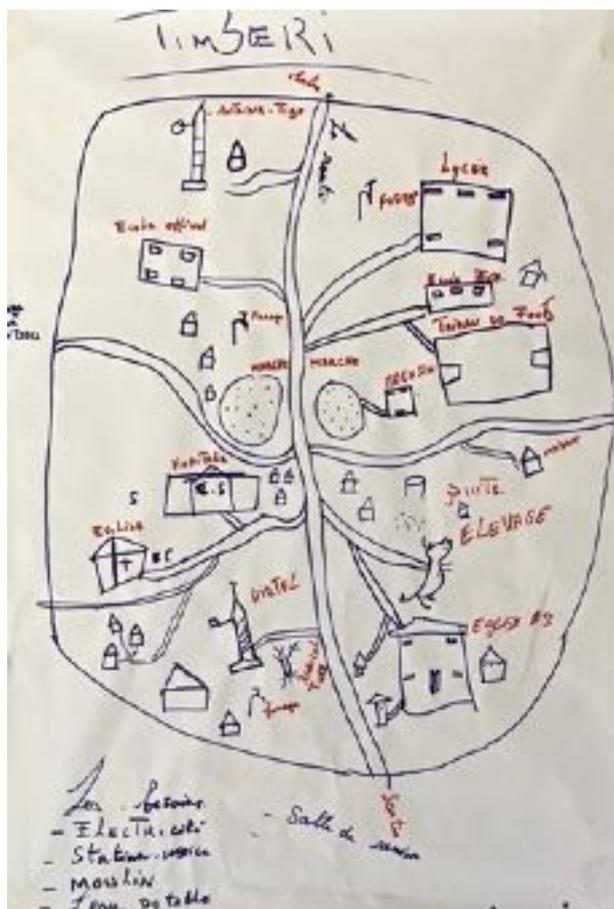
La construction collective de la carte facilite le dialogue entre de multiples acteurs et fait apparaître peu à peu les ressources et les besoins qui font sens pour le groupe.

Dans les projets de développement, les cartes ainsi construites, bien qu'elles soient tracées par des personnes souvent illettrées, sont très parlantes et révèlent la perception qu'a une communauté de l'endroit où elle vit et de ses principales caractéristiques. Les spécialistes du développement en sont eux-mêmes surpris. L'un d'eux, R. Chambers s'exprime ainsi :

*“Quand je pense aujourd'hui aux années 1980, c'est avec un sentiment proche de l'incrédulité et de la honte ; comment avons-nous pu être ignorants si longtemps, avant de découvrir ce que les populations locales pouvaient faire ?”* (Chambers, 2006).

## UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

La cartographie participative des jeunes est une stratégie de développement qui incite les jeunes et les adultes à solliciter la participation de leurs communautés pour documenter les ressources, les besoins et les possibilités communautaires.



CARTE PARTICIPATIVE RÉALISÉE AU TCHAD POUR RÉPERTORIER LES RESSOURCES ET LES BESOINS DE LA COMMUNAUTÉ

Le fait de voir la communauté à travers les yeux des jeunes donne une évaluation plus complète de ce qu'une communauté peut offrir. L'information qui en résulte décrit les conditions de vie et la situation économique des jeunes, telles qu'elles sont perçues par les jeunes eux-mêmes et les membres de leur communauté, et consigne leurs propres suggestions pour améliorer leur statut social.

## L'intérêt de la cartographie participative des jeunes

La cartographie communautaire des jeunes va plus loin que les autres

méthodes de participation des jeunes, car au lieu de simplement demander aux jeunes ce qu'ils pensent par le biais d'entretiens ou de discussions de groupe, elle les engage directement dans l'action en les envoyant dans les quartiers pour interviewer d'autres jeunes, des résidents, des élus locaux, des responsables associatifs sur les ressources et les besoins communautaires.

### ***Porter un regard nouveau sur l'avenir de la communauté***

Parce que les jeunes ont le plus grand intérêt à bâtir l'avenir de leur communauté (ils en seront les principaux bénéficiaires), leur contribution améliore souvent la viabilité de la planification communautaire. De plus, l'enthousiasme, la créativité et l'idéalisme apportent une perspective nouvelle aux initiatives de planification.

### ***Développer un dialogue inter-générationnel***

Il est essentiel que la cartographie participative mobilise à la fois les jeunes et des personnes ressources adultes. C'est en effet une occasion inespérée d'établir un dialogue fructueux entre les générations. Nous avons déjà noté que le partenariat jeunes-adultes permettait d'ouvrir aux jeunes de nouveaux réseaux de relation au sein de la communauté.

Les cartes représentent des informations complexes dans un format facilement compréhensible et accessible, ce qui permet aux adultes de transmettre aux jeunes des informations précieuses sur la culture, les valeurs liées au territoire, la vision du monde et le savoir territorial des anciens.

### ***Renforcer les capacités au sein de la communauté***

Le processus de cartographie permet de rassembler les membres d'une communauté pour partager leurs idées et conceptions, ce qui renforce la cohésion communautaire. Lorsque les anciens partagent des noms de lieux et histoires traditionnelles avec d'autres membres de leur communauté grâce à l'élaboration des cartes, ils font naître un intérêt nouveau pour le savoir local, en particulier chez les jeunes.

Cela peut aider la communauté à maintenir un sentiment d'appartenance à l'espace local et de renforcer le sentiment d'identité.

### ***Développer l'envie et le pouvoir d'agir***

Le processus de cartographie participative peut influencer les dynamiques internes d'une communauté. Il peut contribuer à renforcer sa cohésion, encourager ses membres, jeunes et adultes, à participer à la prise de décision concernant la gestion du territoire et

l'utilisation rationnelle des ressources, mais aussi, à terme, contribuer à l'autonomisation des communautés locales et de leurs membres.

## Sur quoi porte la cartographie communautaire des jeunes ?

L'information recueillie représente une ressource inestimable dans des domaines tels que :

- La planification des services communautaires ;
- La protection de l'environnement ;
- Le développement des activités génératrices de revenus et la lutte contre le chômage ;
- Les programmes de formation professionnelle ;
- La lutte contre la toxicomanie ;
- Les loisirs, le sport et la culture ;
- L'identification de choix possibles pour le développement de la communauté ;
- Le développement de programmes éducatifs non formels, etc.

## LE DÉVELOPPEMENT DES OUTILS

La cartographie participative a peu à peu utilisé des outils cartographiques de plus en plus sophistiqués pour communiquer les informations des communautés auprès des décideurs de manière crédible.

## Les cartes pratiques

Les cartes pratiques représentent la forme de cartographie participative la plus simple. Elles sont dessinées de mémoire, à même le sol (cartographie au sol) ou sur papier (croquis topographique). Elles ne reposent pas sur des mesures exactes, une échelle cohérente ni sur un géoréférencement, mais elles indiquent la taille et la localisation relatives des caractéristiques.

## Les maquettes en 3 dimensions

On peut réaliser des maquettes en relief à échelle à partir des courbes de niveau d'une carte topographique. Des feuilles de carton sont découpées selon les courbes de niveau et collées les unes sur les autres pour créer une représentation tridimensionnelle de la topographie. Les caractéristiques géographiques peuvent être marquées sur la maquette par des punaises (pour les points), des fils colorés (pour les lignes) et de la peinture (pour les zones). Au terme de l'exercice, la maquette reste dans la communauté. Elle peut devenir une installation permanente reflétant le savoir spatial communautaire et est souvent exposée dans un centre communautaire. Les maquettes peuvent servir pour de nombreux exercices de planification.

## Les systèmes d'information géographique

Les Systèmes d'information géographique sont des logiciels informatiques qui permettent de rassembler, d'organiser et de gérer des données spatiales par exemple sur la topographie, l'hydrographie, la végétation, les routes, les cultures, l'élevage, l'habitat afin de constituer des bases de données qui permettent de combiner et de présenter ces informations en les localisant géographiquement.

Des applications telles que Google Maps ou Google Earth, couplées avec l'utilisation de GPS, peuvent désormais être utilisées pour établir une cartographie participative plus élaborée de la communauté et de ses ressources et besoins,

## LE PROCESSUS DE LA CARTOGRAPHIE PARTICIPATIVE

Les jeunes, assistés par des personnes-ressources de la communauté, sont invités à se réunir pour dresser la carte de leur communauté.

### 1. Mise en place du groupe de cartographie communautaire

La première étape de la cartographie participative des jeunes consiste à établir un groupe de cartographie communautaire. Ce sont

généralement tous les jeunes qui vont être impliqués dans la construction et la mise en œuvre du projet de développement communautaire. Il peut également s'agir d'une délégation de ce groupe. Par exemple, une petite équipe à qui l'on confie la responsabilité de cartographier la communauté. Mais d'une manière générale, il est préférable que tous les jeunes participent à cette étape essentielle pour qu'ils puissent véritablement partager la même vision de la communauté.

Les jeunes doivent être préparés au travail de cartographie. Un atelier de formation est organisé à cette fin. Il permet aux jeunes d'apprendre à :

- utiliser des outils cartographiques: cartes, boussoles ou GPS ;
- utiliser des techniques de collecte de données telles que les croquis, les notes, la photographie/vidéo et les interviews ;
- identifier les ressources ou actifs de la communauté.

### 2. Exploration de terrain

Les participants vont maintenant explorer la communauté ou une partie de celle-ci.

- Il faut prévoir au moins une journée pour cette activité. La

tâche consiste à explorer la communauté afin d'identifier les ressources importantes et les besoins prioritaires et les situer sur une carte.

- Pour des raisons de sécurité, chaque équipe peut être accompagnée d'un responsable adulte.

### Matériel

- Bloc-notes et stylos pour écrire des idées d'endroits à cartographier ;
- Eau et sandwichs ;
- GPS ou boussoles ;
- Cartes de la région: cartes des quartiers, des villes et des régions. (Vous pouvez utiliser des cartes google imprimées.)
- Enregistreurs audio ou smartphones :
- Batteries.

### Organisation

- Donnez à chaque équipe un secteur de la communauté à explorer.
- Certaines équipes peuvent recevoir la tâche d'identifier les ressources tandis que d'autres reçoivent celle d'identifier les besoins.
- L'exploration prendra la forme d'une "randonnée communautaire".



- Il s'agit d'une méthode par laquelle vous parcourez un quartier pour compléter une carte et recueillir des renseignements sur les ressources ou les besoins et la dynamique de ce quartier.
- La randonnée permet d'avoir une vue directe de la communauté, d'entrer en relation avec les habitants et peut naturellement fournir toutes les informations de localisation dont on a besoin pour situer les ressources et les besoins sur la carte.
- Une petite carte est utilisée pour enregistrer directement

- les emplacements des ressources ou des besoins, et pour guider la randonnée.
- La randonnée offre l'occasion de réaliser des interviews avec des membres de la communauté tout au long du chemin, pour obtenir des informations sur des ressources spécifiques.
  - La randonnée communautaire offre également la possibilité de prendre des photos et de filmer pour illustrer les ressources locales ou les besoins avant de les localiser sur la carte. Le reportage photo est une excellente activité pour amener les jeunes à réfléchir à l'avenir de leur communauté, à leurs valeurs et à leurs besoins. Au cours d'une visite à pied de leur communauté, les jeunes photographient des choses qui ont un sens et une signification pour eux, ainsi que les choses qu'ils aimeraient voir changer. Les photos sont ensuite utilisées pour discuter de la perspective des jeunes sur les problèmes et les besoins de la communauté.
  - La collecte de l'information comprend des interviews avec des personnes, des photos ou des dessins, des données et des récits sur les institutions formelles, les organisations informelles et les structures ou lieux physiques.
  - Chaque équipe doit être curieuse et créative pour recueillir le plus d'informations possibles sur les ressources identifiées ou les nouvelles ressources découvertes lors de l'exploration.
  - Il est recommandé de prendre à l'avance rendez-vous avec des personnes qui connaissent bien l'histoire de la localité, ses ressources et ses besoins et sont capables de partager ces informations avec les jeunes.
  - La zone à explorer ne doit pas être trop éloignée pour être facilement accessible à pied. Si la zone est éloignée, on fournira à l'équipe un petit budget pour utiliser les transports en commun. Chaque équipe peut être accompagnée d'un responsable adulte qui assurera la sécurité mais qui laissera l'initiative aux jeunes et n'interviendra que si des problèmes sont susceptibles de se produire.
  - Motiver les "explorateurs" en insistant sur le fait que l'utilisation de la "cartographie participative" comme technique est plus susceptible de réussir si nous croyons vraiment que chaque communauté - quelle



AU BURUNDI, UN JEUNE PRÉSENTE LA CARTE COMMUNAUTAIRE DE SON ÉQUIPE ET EXPLIQUE SUR QUELLES RESSOURCES LEUR PROJET S'APPUIERA ET À QUELS BESOINS DE LA COMMUNAUTÉ IL RÉPONDRA.

que soit sa taille ou son niveau de pauvreté - possède un riche réservoir de ressources. Pour réussir à localiser les talents des individus, il faut croire sincèrement aux principes suivants :

- Chaque personne a des talents, des compétences et des dons importants pour une communauté.
- Chaque fois que les individus utilisent ces capacités, la communauté dans laquelle ils vivent est renforcée et ces personnes ressentent un

sentiment de responsabilisation.

- Les communautés fortes sont des endroits où les capacités des individus locaux sont identifiées, valorisées et utilisées.
- Le développement "de" la communauté repose sur les talents et les ressources de ses membres.

### 3. *Débriefing*

- Une fois que l'exploration est terminée et que toutes les équipes sont de retour, donner aux membres de chaque équipe du temps pour s'asseoir ensemble et parler des informations qu'ils ont recueillis.
- Donner à chaque équipe des instructions et des conseils sur la façon de remplir son rapport d'exploration.
  - Il s'agit de créer un journal mural avec la carte de leur exploration, montrant tous les points d'intérêt découverts (individus, espaces, organisations informelles, institutions formelles) avec le récit de l'exploration et des résumés d'entretiens mettant en lumière les résultats importants obtenus. L'ensemble est illustré par des dessins.

- Les équipes ont 60 minutes pour faire ce travail.

#### **4. Partage et débat**

- Chaque équipe à son tour montre son journal mural et partage ses découvertes avec les autres.
- Une seule carte des ressources et des besoins de la communauté est faite en compilant et en localisant toutes les découvertes.
- Ensuite, un dialogue s'engage sur la façon dont les jeunes perçoivent les ressources et les besoins de la communauté à travers 5 questions:
  1. Quelles sont les ressources essentielles que vous avez identifiées dans votre communauté ?
  2. Votre communauté répond-elle aux besoins fondamentaux des gens ?
  3. Quels sont les domaines à améliorer dans votre communauté ?
  4. Sur quelles ressources pourrait-on s'appuyer pour répondre aux besoins ?

# La conception du projet



**L**es jeunes ont dressé une carte des ressources de la communauté et identifié certains de ses besoins les plus urgents. Vous allez maintenant leur demander de générer des idées pour des projets de développement afin qu'ils puissent répondre à certains besoins de la communauté en utilisant les ressources identifiées. Cela peut être fait lors d'une réunion de l'Assemblée préparée par le Comité Exécutif.

## COMMENT CONCEVOIR UN PROJET

Ouvrir l'Assemblée et expliquer aux jeunes que vous allez les inviter à produire des idées de projet à partir des ressources et des besoins qu'ils ont identifiés dans les séquences précédentes.

### Phase 1 : ressources et besoins

- Dessiner sur une grande feuille de papier fixée au mur un tableau à trois colonnes : "Ressources",

“Besoins” et “Idées de projets” et distribuer une copie du même tableau à chaque équipe.

- Expliquer la tâche à accomplir:
  - *"J'ai distribué un tableau qui nous aidera à trouver des idées de projets de développement communautaire basés sur les résultats de la cartographie participative."*
  - *"Dans la première colonne, notez les ressources de la communauté que vous avez identifiées."*
  - *"Dans la deuxième colonne, notez les problèmes ou les besoins qui existent dans la communauté, et que vous avez identifiés au cours de la visite."*
  - *"Enfin, dans la troisième colonne, notez des idées de projets de développement communautaire qui viennent à l'esprit pour répondre aux besoins de la communauté en misant sur les ressources existantes."*
- Demander à chaque équipe de citer une ressource identifiée lors de l'exploration et les noter dans la première colonne du tableau accroché au mur.
- Demander à chaque équipe de citer les problèmes ou les besoins identifiés. Noter les contributions des équipes dans la deuxième colonne du tableau accroché au mur.

## Phase 2 : idées de projets

Expliquer que le but de l'exercice est maintenant de rechercher des idées de projets de développement communautaire qui abordent les problèmes et les besoins de la communauté en fonction des ressources identifiées.

- Demander aux participants quelles idées de projet leur viennent à l'esprit pour aborder les problèmes et les besoins notés ? Quelles actions pourraient être lancées, si possible sur la base des ressources identifiées ? Sélectionner quelques idées parmi les propositions des participants qui semblent intéressantes et les noter dans la troisième colonne du tableau.
- Vérifier que tous les participants ont bien compris le travail à faire et donner aux équipes 30 minutes pour remplir leur tableau..
- Lorsque le temps est écoulé, arrêter le travail des équipes, même si elles n'ont pas terminé et inviter chaque équipe à partager les résultats de son travail avec les autres.
- Noter les propositions de chaque équipe sur le tableau mural.

## Phase 3 : Choix

Lorsque toutes les équipes ont fait part de leurs propositions, amorcer une discussion sur les idées de projet qui ont été notées pour déterminer lesquelles sont les meilleures.

- Passez en revue chaque idée de projet et posez des questions pour aider les participants à l'évaluer :
  - Cette idée est-elle intéressante ? Répond-elle vraiment à un besoin de la communauté ?
  - Est-ce réaliste ? Avons-nous les compétences, les ressources et le temps nécessaires pour y parvenir ?
  - Qui pourrait nous aider à y parvenir ?
- Lorsque toutes les idées de projet ont été discutées et évaluées par le groupe, organiser un vote pour prendre la décision.
  - La meilleure méthode est probablement de distribuer une feuille de papier à chaque participant et de lui demander d'écrire les 3 idées qu'il pense être les meilleures, par ordre de préférence.
  - Demander ensuite à un participant de prendre les "bulletins" et de les compter.

Tracer trois colonnes sur un tableau de conférence : choix 1, choix 2 et choix 3.

- Si une idée a été sélectionnée dans la première ligne, notez-la dans la première colonne,
- Si elle a été choisie dans la deuxième ligne, notez-la dans la deuxième colonne,
- Si elle a été choisie dans la troisième ligne, notez-la dans la troisième colonne.
- Les idées de la première colonne reçoivent 9 points, celles de la deuxième colonne 6 points, celles de la troisième colonne 3 points.
- Vérifier que la majorité des participants sont satisfaits de ce choix. Si deux idées ont obtenu des notes très semblables, demandez aux participants comment les combiner pour parvenir à un consensus.

Ressources	Besoins	Idées de projet
Un petit parc où les enfants peuvent jouer	Il y a des dépôts d'ordures dans les rues	Nettoyer les ordures. Créer un centre de recyclage
Une organisation charitable qui aide les familles dans le besoin	Des familles n'ont pas une bonne alimentation	Soutenir la création d'une banque alimentaire
Un centre de santé communautaire	Des familles ont un logement vétuste et mal équipé	Organiser des chantiers de remise en état des logements avec le soutien du centre de santé

# La gestion des parties prenantes



**V**ous avez élaboré une ou plusieurs idées de projet pour répondre aux besoins de la communauté en utilisant les ressources que vous avez identifiées. C'est un bon début. Mais vous ne pouvez pas mettre en œuvre un tel projet sans l'accord de la communauté.

Vous devez maintenant tester votre idée en la proposant à ce que l'on appelle les "*parties prenantes*" - des membres influents de la communauté : maires et conseillers municipaux, dirigeants de la fonction publique, leaders communautaires, journalistes, travailleurs sociaux, et

aussi des membres de la communauté eux-mêmes.

Un projet touche de nombreuses personnes. Plus vous atteignez de personnes, plus vous avez de chances d'avoir un impact sur les personnes qui peuvent influencer votre projet. Ces personnes peuvent vous soutenir activement ou bloquer votre action.

La gestion des parties prenantes est essentielle pour la réussite de votre projet. En impliquant les bonnes personnes de la bonne façon dans votre projet, vous pouvez assurer son succès.

## IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES

Le Comité Exécutif commencera à identifier et analyser les principaux acteurs du projet et convoquera une réunion de l'Assemblée pour présenter les résultats de ses réflexions à tous les jeunes. Les membres de l'Assemblée seront

invitée à compléter l'identification des parties prenantes et à donner leur avis sur la stratégie à adopter afin d'obtenir leur accord et leur soutien. Les activités proposées à cette fin seront ajoutées au plan d'action.

Le tableau ci-dessous indique les différentes catégories de parties prenantes impliquées dans un projet de développement communautaire.

Pensez à toutes les personnes qui seront affectées par votre projet, à celles qui peuvent avoir de l'influence ou du pouvoir sur lui, ou qui ont un intérêt dans sa réussite. N'oubliez pas que, même si les parties prenantes peuvent être à la fois des organisations et des individus, vous devrez en fin de compte communiquer avec des personnes. Veillez à identifier les acteurs individuels au sein des groupes de parties prenantes, ainsi que leurs intérêts par rapport au projet.

Nom	Définition
<i>Parties prenantes</i>	Personnes ou institutions qui peuvent - directement ou indirectement, positivement ou négativement - influencer ou être influencées par le projet
<i>Bénéficiaires</i>	Tous ceux qui profitent d'une certaine manière de la réalisation du projet.
<i>Groupes cibles</i>	Groupes qui seront directement et positivement touchés par le projet. Cela peut inclure le personnel ou les organisations partenaires.
<i>Partenaires</i>	Tous ceux qui contribuent à la mise en œuvre du projet (ils peuvent aussi être des parties prenantes ou un groupe cible).

## ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

L'analyse des parties prenantes est une méthode qui vise à examiner les intérêts et l'influence potentielle de toutes les parties prenantes qui peuvent être affectées par un projet, afin de planifier comment améliorer l'intervention de ceux qui sont en faveur du projet tout en minimisant le risque posé par ceux qui sont contre le projet.

### La méthode

On établit un tableau suivant le modèle présenté à la page 59 et on s'efforce de le remplir.

#### ***Dans la première colonne***

On écrit la liste des différentes parties prenantes identifiées.

#### ***Dans la deuxième colonne***

On écrit en quoi chaque partie prenante est intéressée ou affectée par le projet.

#### ***Dans la troisième colonne***

On évalue le degré d'importance de chaque partie prenante par rapport au projet afin d'identifier quelles sont celles dont il faudra s'occuper en priorité. Pour cela, on va prendre en compte deux critères : d'une part l'intérêt que les gens portent au projet et d'autre part le pouvoir qu'ils ont vis-à-vis de sa réussite ou de son échec. On peut ainsi classer les différentes

parties prenantes en quatre catégories :

1. **Grand pouvoir, grand intérêt** : ces personnes sont prioritaires, il faut faire participer pleinement, et il faut tout faire pour les satisfaire pleinement.
2. **Grand pouvoir, faible intérêt** : Il faut faire en sorte d'augmenter l'intérêt de ces personnes par rapport au projet et de les satisfaire, mais en prenant garde de ne pas trop les ennuyer.
3. **Faible pouvoir, grand intérêt** : tenez ces personnes bien informées, discutez avec elles pour vous assurer qu'elles ne causent pas de problèmes majeurs. Ces personnes peuvent souvent être très utiles pour le projet.
4. **Faible pouvoir, faible intérêt** : il est bon d'informer ces personnes sur le projet, mais elles ne sont pas prioritaires.

#### ***Dans la quatrième colonne***

On va noter l'attitude de chaque partie prenante à l'égard du projet. On peut utiliser un code de couleur qui permet de les classer en trois catégories :

- En vert: ceux qui défendent et qui soutiennent le projet
- En jaune : ceux qui sont neutres.

- En rouge: ceux qui bloquent et qui critiquent le projet

### ***Dans la cinquième colonne***

On va écrire la stratégie qu'il convient d'adopter vis-à-vis des parties prenantes prioritaires. Il s'agit d'imaginer et de noter les démarches à entreprendre auprès de chaque acteur majeur pour changer son attitude à l'égard du projet, augmenter son intérêt, améliorer son information, gagner son appui, diminuer son opposition, etc. Toutes ces mesures sont des activités qui doivent être incluses dans le Plan d'action (voir plus loin).

Voici quelques questions clés à se poser à cet effet :

- Intérêt / motivation : quel intérêt financier ou émotionnel ont-ils pour le résultat de leur travail ? Est-ce positif ou négatif ? Qu'est-ce qui les motive le plus ?
- Information : quelle est leur opinion actuelle sur le projet ? Se base-t-elle sur de bonnes informations ? Quels renseignements exigent-ils de vous ? Comment veulent-ils recevoir des informations de votre part ? Quelle est la meilleure façon de leur communiquer votre message ?
- Opinion / influence : quelle est leur capacité à influencer l'opinion générale sur votre projet ? Qui

d'autre pourrait être influencé par leurs opinions ?

En répondant à ces questions on sera en mesure d'évaluer la capacité et la motivation de chaque partie prenante par rapport au projet. Rappelez-vous qu'une bonne façon de répondre à ces questions sera de parler aux groupes directement concernés. Les gens sont généralement ouverts quant à leurs points de vue et demander leur opinion est souvent la première étape dans l'établissement d'une relation fructueuse avec eux.

Finalement, on devrait aboutir à un tableau comme celui de la page suivante.

<b>Parties prenantes</b>	<b>Comment sont-elles affectées ? Leur degré d'intérêt ?</b>	<b>Prioritisation Intérêt/Pouvoir</b>	<b>Capacités et attitudes à l'égard du projet</b>	<b>Stratégie : que faire pour augmenter l'intérêt des parties prenantes</b>
Hector Marquez, directeur d'école	Intéressé par les bénéfices que les jeunes et la communauté peuvent retirer du projet	Intérêt élevé / Pouvoir important	Code vert: beaucoup d'influence auprès des autorités locales	L'impliquer comme conseiller et l'inviter aux réunions du Comité Exécutif
Les familles bénéficiaires du projet	Pour l'instant elles ne sont pas informées du projet et sont largement indifférentes	Intérêt faible/ Pouvoir individuel faible	Code jaune : attitude neutre	Persuader les familles de l'intérêt du projet et les mobiliser. Même si individuellement elles ont peu de pouvoir, leur nombre peut permettre de faire basculer l'intérêt de la communauté.
Raoul Leduc Maire adjoint	Ne pense pas que le projet soit pertinent ni important.	Intérêt faible/ Pouvoir de nuisance élevé	Code rouge risque de s'opposer au projet	Tenter de changer son attitude défavorable. Lui montrer l'intérêt du projet pour les bénéficiaires

EXEMPLE D'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

# Objectifs et indicateurs



**L**es objectifs sont des changements qualitatifs ou quantitatifs mesurables attendus après un certain laps de temps pour répondre aux besoins identifiés.

## COMMENT FORMULER UN OBJECTIF?

On dit qu'un bon objectif doit être SMART: c'est un moyen mnémotechnique pour se rappeler les cinq caractéristiques d'un bon objectif :

- S comme spécifique - l'objectif doit définir exactement ce que vous voulez atteindre.
- M comme mesurable - il devrait être facile de mesurer les résultats obtenus.
- A comme acceptable - l'objectif doit pouvoir être acceptés par les parties prenantes comme un défi réalisable dans les délais impartis avec les ressources dont nous disposons.

- R comme réaliste - l'objectif correspond aux besoins réels identifiés.
- T comme temporellement défini - La formulation de l'objectif doit indiquer le délai dans lequel il doit être atteint.

Si un objectif n'est pas SMART, nous ne saurons pas quel résultat précis il vise, nous ne serons pas en mesure de mesurer sa réalisation, nous ne pourrions pas nous assurer qu'il est réalisable, nous ne saurons pas vraiment quels sont les besoins auxquels il répond, nous ne pourrions pas planifier sa réalisation parce qu'il n'est pas fixé dans le temps. Il sera donc impossible de planifier le projet et d'évaluer sa réalisation.

Vous devez vous entraîner à rédiger les objectifs pour vous assurer qu'ils reflètent ces cinq caractéristiques et aider les jeunes à apprendre à rédiger de bons objectifs.

Très souvent, l'objectif est confondu avec l'activité. Prenons comme exemple l'idée d'un projet de développement communautaire répondant à la nécessité d'une meilleure nutrition : *Organiser un projet de quartier pour planter, entretenir et récolter un potager.*

Cette idée de projet est écrite en termes d'action : *"planter, entretenir et récolter un potager"*.

Il ne s'agit que d'une activité, il n'y a pas d'objectif SMART clairement défini :

- Quel résultat spécifique veut-on atteindre?
- Comment le mesurer ?
- Comment vérifier s'il est acceptable ?
- Quel besoin voulons-nous satisfaire ? Qui est visé par cette action ? Qui sont les bénéficiaires ?

Si nous voulons améliorer la nutrition des populations par la production de légumes, cela doit se traduire en termes d'objectifs SMART.

Nous devrions écrire : *" Avec le soutien de la municipalité, dans les 6 mois, vingt familles les plus défavorisées du quartier auront un jardin maraîcher où elles pourront produire des légumes et des fruits pour diversifier et améliorer leur alimentation"*.

Dans cette formulation, l'objectif est SMART : Il est spécifique, il vise à améliorer un domaine précis, la nutrition ; il est mesurable : nous pourrions vérifier que les familles ont reçu suffisamment de légumes et de fruits ; Il est acceptable avec les ressources disponibles, notamment l'appui de la municipalité ; il est réaliste car il correspond aux besoins des familles les plus défavorisées ; Enfin, il est temporellement défini car il doit être atteint dans les 6 mois.

## LES INDICATEURS

Les indicateurs constituent un outil efficace pour mesurer la réalisation d'un objectif.

Pour définir les indicateurs, il faut se poser les questions suivantes :

- Comment saurons-nous que ce que nous avons planifié est atteint ou a déjà été atteint ?
- Comment allons-nous vérifier ce succès ?

Il convient de noter qu'il est souvent nécessaire d'établir plusieurs indicateurs pour mesurer un seul objectif. Par exemple, un indicateur peut fournir une bonne mesure qualitative qui doit être complétée par un autre indicateur donnant une information quantitative.

## Indicateurs quantitatifs

Reprenons l'exemple de l'objectif déjà cité : *" Avec le soutien de la municipalité, dans les 6 mois, vingt familles les plus défavorisées du quartier auront un jardin maraîcher où elles pourront produire des légumes et des fruits pour diversifier et améliorer leur alimentation"*

Dans la formulation de cet objectif, il existe déjà un indicateur, le nombre de familles qui auront un jardin maraîcher (20).

Si, à la fin du projet, nous avons pu procurer un jardin maraîcher à 10 familles nous pourrions dire que nous avons atteint notre objectif à 50%.

C'est un indicateur quantitatif. Est-il suffisant pour mesurer le succès du projet?

## Indicateurs qualitatifs

Un indicateur qualitatif devrait être ajouté pour mesurer, par exemple, l'amélioration de l'alimentation. En effet, il ne suffit pas de permettre aux gens de cultiver des légumes, il faut observer comment cela a changé leur façon de se nourrir.

Nous devons développer un outil à cet effet, une source de vérification.

Par exemple, un interview avec chaque mère de famille pour noter comment la composition des repas a changé.

Les indicateurs qualitatifs sont très utiles pour mesurer l'impact de notre action, mais on voit combien ils sont coûteux en termes de temps et d'efforts. Il faut donc éviter d'utiliser trop d'indicateurs mais essayer de choisir soigneusement un petit nombre d'indicateurs réellement significatifs pour pouvoir les gérer correctement.

Le travail d'établissement des objectifs et des indicateurs sera préparé par le Comité Exécutif et soumis à l'Assemblée pour approbation. Les activités nécessaires pour vérifier les indicateurs doivent être incluses dans le plan d'action.

# Le plan d'action



**U**n plan d'action est un tableau énumérant toutes les tâches ou activités requises pour atteindre chaque objectif, les moyens nécessaires à la réalisation de chaque activité, les personnes qui en sont responsables et la date limite à laquelle elle doit être réalisée.

## LES DIFFÉRENTS TYPES D'ACTIVITÉS

On peut distinguer deux grands types d'activités, les activités séquentielles et les activités parallèles.

### Activités séquentielles

Certaines activités sont dépendantes d'autres. Elles ne peuvent être lancées que lorsque les autres sont terminées. Ces activités font partie d'une

### EXEMPLE DE PLAN D'ACTION

**Objectif :** Dans 6 mois, les enfants de 7 à 12 ans de familles nécessiteuses disposeront d'un terrain de jeu dans le parc municipal où ils pourront jouer en toute sécurité.

Activité	Début possible	Durée	Type	Dépend de
1. Plan du terrain de jeu	Semaine 1	2 sem.	Séquentielle	
2. Calcul du budget	Semaine 2	1 sem.	Séquentielle	1
3. Autorisation de la mairie	Semaine 3	4 sem.	Séquentielle	1 et 2
4. Spectacle pour réunir des fonds	Semaine 4	4 sem.	Parallèle	
5. Demande de subvention	Semaine 8	1 sem.	Séquentielle	3
6. Achat outils et matériaux	Semaine 8	1 sem.	Séquentielle	4 et 5
7. Construction des équipements	Semaine 9	3 sem.	Séquentielle	6
8. Test avec les enfants	Semaine 12	1 sem.	Séquentielle	
9. Préparation de l'inauguration	Semaine 12	1 sem.	Parallèle	6
10. Envoi des invitations	Semaine 12	1 sem.	Séquentielle	8
11. Amélioration des équipements	Semaine 13	2 sem.	Séquentielle	9
12. Inauguration	Semaine 15	1 sem.	Séquentielle	8 et 11
13. Evaluation du projet	Semaine 16	1 sem.	Séquentielle	Toutes activités

séquence, on les appelle des activités séquentielles. Par exemple, dans la construction d'une maison, les fenêtres et les portes ne peuvent pas être installées tant que les murs n'ont pas été construits.

### Activités parallèles

Cependant, d'autres activités peuvent être faites en même temps que d'autres, elles sont appelées activités

parallèles. Par exemple, encore dans la construction d'une maison, on peut déjà acheter les poutres et les tuiles pour le toit avant que les murs n'aient été construits.

Pour bien organiser un plan d'action, toutes les activités nécessaires à la réalisation d'un objectif doivent être présentées dans un tableau et celles qui dépendent des autres sont classées dans un ordre logique. De

plus, afin d'éviter de perdre du temps, on identifie les activités pouvant être réalisées en parallèle avec d'autres.

Le tableau de la page précédente montre l'exemple d'un plan d'action élaboré pour préparer le projet : *"Installer un terrain de jeu pour les enfants de 7 à 12 ans sur un terrain inoccupé du parc municipal"*.

Les activités requises ont été énumérées et le temps requis pour chacune a été calculé (avec une certaine souplesse pour tenir compte des accidents ou des événements imprévus). Ensuite, les activités qui dépendent des autres ont été classées dans une séquence logique.

- Les activités 4 et 8 sont parallèles, elles ne dépendent d'aucune autre activité.
- Les autres activités sont séquentielles, on a noté comment certaines dépendent des autres dans l'ordre de séquence logique.

## DIAGRAMME DE GANTT

Maintenant que les séquences d'activités ont été établies et que les activités parallèles ont été identifiées, un diagramme de Gantt peut être créé pour mieux planifier toutes les activités.

Le diagramme de la page suivante montre les corrections qui pourraient être apportées pour améliorer le plan

d'action. Nous voyons, par exemple, que la *"demande de subvention à la municipalité"* ne dépend pas, en fait, de l'activité *"Préparer un spectacle pour gagner de l'argent"*, de sorte qu'elle pourrait être placée dans la semaine 6 ou 7. Nous pourrions ainsi économiser au moins une semaine.

Le diagramme de Gantt comprend une colonne indiquant qui est responsable de chaque activité. Il est conseillé d'ajouter une colonne *"Ressources"* après la colonne *"Responsable"*, pour noter les matériaux, les ressources et l'équipement requis pour effectuer chaque tâche.

On peut voir combien un plan d'action est essentiel pour ne pas oublier certaines activités, planifier les ressources nécessaires pour chaque activité, répartir judicieusement les responsabilités et suivre pas à pas la mise en œuvre.

## COMMENT ÉLABORER ET GÉRER UN PLAN D'ACTION

Qui construira et gèrera le plan d'action? Seulement les responsables adultes? Ce serait une erreur éducative, car l'élaboration et la gestion d'un plan d'action peuvent être une occasion pour les jeunes d'acquérir des compétences cruciales pour leur avenir. C'est une chose rarement apprise à l'école, mais qui peut constituer un avantage

Diagramme de Gantt			Semaines															
Activités	En charge	Resources	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Plan du terrain de jeu			■	■														
2. Calcul du budget					■													
3. Autorisation de la mairie						■	■	■	■									
4. Spectacle pour réunir des fonds						■	■	■	■									
5. Demande de subvention										■								
6. Achat outils et matériaux										■								
7. Construction des équipements											■	■	■					
8. Test avec les enfants														■				
9. Préparation de l'inauguration														■				
10. Envoi des invitations															■	■		
11. Amélioration des équipements														■				
12. Inauguration																	■	
13. Evaluation du projet																		■

DIAGRAMME DE GANT

professionnel décisif. La construction et la gestion du plan d'action relèvent de la responsabilité du Comité Exécutif composé des référents d'équipe et des responsables adultes. Une fois que le thème du projet a été discuté et adopté par l'Assemblée, il appartient au Comité Exécutif d'organiser sa mise en œuvre, c'est-à-dire de construire le plan d'action.

Ce plan permettra ensuite au Comité Exécutif de donner à chaque équipe une mission précise pour la mise en œuvre des activités, d'établir le calendrier des différentes activités, de calculer le budget, de rassembler toutes les ressources nécessaires et de suivre la mise en œuvre du projet, en prenant toutes les décisions de gestion nécessaires pour assurer le progrès vers les objectifs ou en convoquant l'Assemblée si des décisions majeures doivent être prises.

# Budget et gestion financière



**L**e budget est un document prévisionnel en deux parties. Il présente d'une part l'ensemble des dépenses prévues et d'autre part les recettes envisagées pour couvrir ces dépenses. Le budget doit être équilibré, c'est-à-dire que les

recettes totales prévues doivent être égales au total des dépenses prévues.

## LES COÛTS

Une fois le plan d'action élaboré, il est plus facile d'établir le budget de votre projet. En effet, dans le plan d'action, vous avez noté pour chaque activité le

matériel et les ressources nécessaires. Il est donc facile de calculer le coût de chaque activité à partir de là. Coût des ressources humaines (par exemple, vous devrez peut-être payer un spécialiste pour une tâche difficile), coût des ressources physiques (outils, fournitures, matériaux), coûts de transport, etc.

Lorsque le coût de chaque activité est précisé, vous n'avez qu'à calculer le total. Ensuite, vous devez ajouter des coûts qui ne sont pas directement liés aux activités, tels que les frais administratifs (courrier, téléphone, papeterie, etc.).

Il est essentiel que tous les coûts du projet soient calculés à l'avance pour éviter toute surprise qui pourrait s'avérer catastrophique. Examinons plus en détail toutes les catégories de dépenses attendues

Deux types de coûts peuvent être distingués : les coûts opérationnels et les coûts de gestion.

## Coûts opérationnels

Ce sont les coûts engendrés par la réalisation des différentes activités prévues dans le plan d'action. Pour les calculer, il suffit d'établir le coût de chaque activité planifiée, puis d'additionner le total. Les coûts seront ensuite regroupés en différentes catégories, par exemple :

- Matériel et équipement: achat d'équipement et de fournitures,

location, entretien et réparation d'équipement.

- Transport: déplacements, transport d'équipement, location de véhicules, réparation de véhicules.
- Nourriture et logement.

## Coûts de gestion

- Dépenses de personnel : il s'agit des coûts encourus par le personnel salarié ou bénévole: salaires, allocations, formation, assurances, etc.
- Frais administratifs : il s'agit des coûts encourus par la direction du projet et qui ne peuvent pas être liés à une activité particulière. Comme, par exemple :
  - Téléphone/Internet ;
  - Frais bancaires ;
  - Assurance ;
  - Les coûts du siège social (électricité, eau, fournitures diverses) ;
  - Fournitures de bureau, photocopies et impression, etc.

Il faut veiller à ne pas trop gonfler les coûts de gestion en essayant d'allouer autant que possible les coûts à une activité particulière du plan d'action.

## LES REVENUS

Le budget doit indiquer les différents revenus ou recettes prévus pour couvrir les coûts. Il est également important de noter les contributions des bénéficiaires (dons en nature et prestations volontaires). Enfin, les donateurs potentiels seront sensibles au fait que vous aurez réussi à collecter des fonds propres par le biais de diverses activités telles que des loteries, spectacles, etc. Les catégories de produits à inclure dans le budget peuvent donc être les suivantes:

- Fonds propres (cotisations et produits d'activités de recherche de fonds)
- Dons individuels
- Avantages en nature
- Dons et subventions

Il convient de souligner que le budget - qui est un document prévisionnel - doit nécessairement présenter un équilibre entre les dépenses et les recettes. Par définition, un budget ne peut pas présenter de déficit. Tout manque à gagner doit être couvert par les subventions demandées. Si l'équilibre budgétaire semble trop difficile à atteindre, vous devez réduire les coûts.

## PRÉSENTATION DU BUDGET

Une méthode courante de budgétisation consiste à présenter les différents types de dépenses (catégories de coûts) et de recettes (fonds disponibles ou à collecter) dans un simple tableur (comme Microsoft Excel). Voir l'exemple à la page suivante.

## PLAN DE TRÉSORERIE

Parallèlement au budget, il est utile d'établir un plan de trésorerie, c'est-à-dire un calendrier prévisionnel indiquant les besoins de trésorerie (flux d'argent) que vous aurez, mois par mois, en tenant compte de votre plan d'action, pour couvrir les coûts opérationnels et de gestion.

En effet, même si vous êtes certain d'équilibrer le budget au bout du compte, il peut y avoir parfois un écart entre les rentrées de fonds et les dépenses que vous aurez à faire face. Il faut les planifier et trouver des solutions appropriées: fonds de réserve, prêts, etc.

## RESPONSABILITÉ

L'élaboration et le suivi du budget et du plan de trésorerie est placé sous la responsabilité du Comité Exécutif. Celui-ci présente régulièrement un rapport financier à l'Assemblée pour tenir au courant l'ensemble des jeunes.

<b>Exemple de budget (aménagement d'un terrain d'aventure pour les enfants du quartier)</b>			
<b>DEPENSES</b>		<b>RECETTES</b>	
<b>Objet</b>	<b>Montant</b>	<b>Objet</b>	<b>Montant</b>
Achat d'outils (pelles, pioches, etc.)	1 280,00 €	Subvention de la municipalité	3 000,00 €
Achat de fournitures (bois, peinture, etc.)	1 925,00 €	Bénéfice des actions de collecte de fonds	2 000,00 €
Aménagement du terrain par une pelleuse	2 500,00 €	Don en nature d'une entreprise de travaux publics	2 500,00 €
Transports et déplacements	450,00 €		
Organisation du chantier	560,00 €		
Impression de documents	185,00 €		
Célébration inaugurale	600,00 €		
<b>TOTAL DES DEPENSES</b>	<b>7 500,00 €</b>	<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>7 500,00 €</b>

# La recherche de fonds



La réalisation de votre projet nécessite des ressources financières. Vous avez établi votre budget, vous connaissez les coûts totaux auxquels vous devez faire face. Vous devez trouver les ressources financières correspondantes. Comment faire ? Il existe deux sources de financement possibles: les fonds propres et les subventions.

### **FONDS PROPRES**

Les donateurs potentiels seront encore plus disposés à vous aider s'ils

constatent que vous avez fait un effort par vous-même pour gagner de l'argent.

Voici quelques idées pour collecter des fonds propres :

### **Vente ou brocante**

Vous empruntez une fourgonnette et faites le tour des maisons de votre communauté pour vous procurer des articles d'occasion qui peuvent être vendus sur un stand que vous organiserez lors de la prochaine brocante ou du marché aux puces.

Cette visite des maisons doit être précédée d'une campagne de presse (article dans le journal local, interview à la radio) pour faire connaître votre projet et expliquer pourquoi vous avez besoin d'argent.

## **Tirelires dans les magasins**

Vous demandez à plusieurs magasins et supermarchés la permission de placer une affiche près du comptoir de caisse avec votre projet et une tirelire où les clients peuvent déposer de la petite monnaie lors de leurs achats. Il vous suffit de ramasser les tirelires à la fin de chaque journée.

## **Emballages de cadeaux**

Pendant la période des fêtes, de nombreuses personnes se rendent dans les magasins pour acheter des cadeaux aux membres de leur famille. Vous pouvez demander au gérant de certains magasins la permission d'installer une table à la sortie pour offrir aux clients de faire leurs emballages cadeaux. En échange, vous leur demandez un petit don pour votre projet. Un tronc est placé sur la table où les gens peuvent déposer leur don. Une affiche expliquant votre projet est installée derrière la table pour expliquer aux clients en quoi leur don est utile et important.

## **Spectacle ou concert**

Si vous avez des amis qui sont acteurs, musiciens ou chanteurs, demandez leur aide pour organiser un

spectacle musical ou un concert. Faites de la publicité pour attirer le plus de spectateurs possible. Le bénéfice du spectacle vous aidera à financer votre projet.

## **Dîner-spectacle**

C'est une variation de l'activité précédente, mais cette fois-ci les spectateurs ont payé pour participer à un dîner. Les recettes sont donc plus élevées. Un spectacle est organisé au cours du dîner pour promouvoir le projet.

## **Tombola**

Visitez les marchands pour collecter des prix et organiser une tombola ou une loterie. Le tirage au sort est une loterie dont les billets numérotés sont tirés au hasard. Chaque gagnant reçoit un prix en nature. Attention, il peut être nécessaire de demander une autorisation aux autorités locales pour organiser ce type d'événement.

## **Loto**

Le loto se joue en soirée ou en après-midi dans une salle conviviale. Les joueurs ont acheté une ou plusieurs cartes au début du jeu. Chaque carton a une grille à trois rangées et neuf colonnes. Un meneur de jeu tire un carton au hasard avec un numéro écrit dessus. Chaque joueur, en annonçant le numéro tiré par le meneur, vérifie si une de ses cartes contient le numéro tiré. Si c'est le cas, il place un jeton sur la case

correspondante. Un nouveau tirage est ensuite effectué et ainsi de suite jusqu'à ce qu'un des participants ait rempli sa carte. Le gagnant reçoit un cadeau en nature offert par un commerçant à des fins publicitaires (il est donc nécessaire de visiter le commerçant à l'avance pour recevoir les prix).

L'organisation du loto peut être également soumise à autorisation administrative.

## SUBVENTIONS

Vous pouvez aussi faire une demande de soutien financier auprès d'un donateur. Cela nécessite une stratégie bien préparée qui comprend les phases suivantes:

### Définir votre objectif

Vous avez un projet avec un plan d'action et un budget. Vous devez donc être en mesure de répondre précisément à ces deux questions: quelle montant de subvention voulez-vous recevoir et à quel moment ?

### Identifier les donateurs potentiels

Cherchez des donateurs potentiels dans votre environnement. Certains sont privés : entreprises, fondations, banques, organisations non gouvernementales. D'autres sont publics : les autorités locales (municipalités) peuvent accorder des subventions pour soutenir des projets.

Renseignez-vous sur les différents donateurs potentiels, leurs critères de subvention et sélectionnez ceux qui vous paraissent les plus favorables.

## Préparer une demande

Souvent, les bailleurs de fonds institutionnels (entreprises, fondations, gouvernements) ont un modèle qui peut être téléchargé sur Internet et que vous devez suivre. Mais en général, l'information demandée est déjà celle que vous avez recueillie pour construire votre projet :

- Quels sont les problèmes et les besoins que vous voulez aborder ?
- Quelles sont les réponses que vous souhaitez développer (objectifs, méthodes, moyens, plan d'action) ?
- Quels obstacles allez-vous rencontrer ?
- Comment évalueriez-vous les résultats et l'impact (indicateurs, suivi et évaluation) ?
- Quelles ressources avez-vous déjà pour mettre en œuvre ces réponses (ressources humaines, qualifications, expérience, partenariats, fonds propres) ?
- Quel est votre budget ? (dépenses et recettes)
- Quel est le montant de l'aide financière demandée ?

# Mise en oeuvre et suivi-évaluation



**V**ous disposez de ressources humaines et financières, votre plan d'action est prêt,

il est temps d'entamer la phase de mise en œuvre.

## LA MISE EN OEUVRE DU PLAN D'ACTION

Les activités décrites dans le plan d'action vont être réalisées, étape par étape. Le Comité exécutif joue un rôle important à ce niveau car il est chargé de coordonner les différentes équipes de travail et de suivre l'avancement des travaux.

En effet, pour s'assurer que la mise en œuvre du projet se déroule comme prévu, il est nécessaire de mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation. Ce système permettra de suivre au jour le jour l'avancement du projet et de prendre les décisions nécessaires pour en assurer la gestion. Par exemple, réviser le plan d'action si une activité est en retard sur le calendrier, ou modifier le budget si certains coûts sont plus élevés que prévu et ajouter des activités de collecte de fonds, ou encore réviser les objectifs ou changer les modes d'action si la mise en œuvre semble plus difficile que prévu.

Mais pour le gérer correctement, faire face aux imprévus, éviter les écarts et vérifier les résultats obtenus, un système de suivi et d'évaluation doit être mis en place.

## LE PROCESSUS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Le suivi-évaluation permet l'analyse continue des progrès du projet vers

les résultats attendus afin de faciliter les décisions nécessaires pour s'adapter aux circonstances.

Le suivi est étayé par des rapports réguliers des équipes sur les actions entreprises, les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs (mesure des indicateurs) et les ressources financières engagées.

Le Comité exécutif doit recueillir et tenir à jour toutes les informations sur la mise en œuvre et l'avancement du projet : dépenses, utilisation des ressources, mise en œuvre des activités, résultats obtenus et gestion des risques.

## Sources d'information

Les informations que le Comité Exécutif doit recueillir peuvent provenir des sources suivantes :

- Le plan d'action : les référents des équipes rendent compte au Comité Exécutif des résultats des activités menées par les équipes pour la mise en œuvre du plan d'action. Le Comité Exécutif peut ainsi vérifier si les délais d'exécution de chaque activité sont respectés et si les activités réalisées ont atteint les résultats escomptés. Le plan d'action est donc un outil essentiel dans le processus de suivi et d'évaluation.
- Une autre source d'information importante est le suivi

budgetaire, qui fournit des indicateurs précieux sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet. Le sous-comité du budget fera également rapport au Comité exécutif sur l'exécution du budget pour répondre aux questions suivantes :

- Les dépenses prévues ont-elles été réalisées ?
- Sont-elles supérieures ou inférieures aux prévisions ? Pourquoi ?
- Les recettes prévues ont-elles été comptabilisées? Sont-elles supérieures ou inférieures aux prévisions ? Pourquoi ?
- Enfin, le Comité Exécutif peut recevoir des rapports des différentes équipes sur les autres indicateurs quantitatifs ou qualitatifs choisis pour suivre la réalisation des objectifs.
- Le Comité Exécutif peut également interroger certains représentants des parties prenantes (partenaires ou bénéficiaires) et demander leur avis sur l'avancement du projet.

## Prise de décision

Sur la base de toutes ces informations, le Comité Exécutif procédera à une évaluation du projet

en cours de réalisation. Les questions qui doivent être posées sont les suivantes:

- Est-ce que nous progressons vers les objectifs fixés ?
- Dans la négative, quelles corrections doit-on apporter ?
- Faut-il revoir les objectifs ? Sont-ils trop ambitieux ou trop modestes?
- Faut-il revoir le plan d'action? Modifier les activités prévues? En prévoir d'autres ?
- Les moyens et les ressources financières disponibles sont-ils suffisants ? Faut-il réduire les dépenses ou chercher de nouvelles sources de revenus ?

C'est en répondant à ces questions que le Comité Exécutif peut "piloter" le projet, comme on conduit d'une voiture, en prenant les bonnes décisions au bon moment.

Le comité doit donc se réunir assez souvent (toutes les deux semaines?) pour faire ce travail.

Les équipes seront régulièrement informées des conclusions et décisions du Comité par leur référent, mais il peut être nécessaire de convoquer une réunion de l'Assemblée, au cas où la situation exige des décisions importantes, par exemple pour modifier les objectifs, réviser le plan d'action ou le budget.

# Evaluation finale



**U**ne fois le projet terminé, il est nécessaire de procéder à l'évaluation finale pour mesurer les effets, l'impact et la durabilité du projet. Les parties prenantes doivent être impliquées dans l'évaluation. On peut aussi faire appel, en complément, à des évaluateurs externes indépendants. L'évaluation nous permet de tirer des enseignements de l'expérience et des compétences acquises.

Le processus d'évaluation doit impliquer d'une part les différentes

catégories de parties prenantes et d'autre part les jeunes concepteurs et réalisateurs du projet.

## IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

Toutes les catégories d'acteurs (bénéficiaires, partenaires, etc.) doivent être impliquées d'une manière ou d'une autre dans l'évaluation finale du projet.

Des entretiens individuels ou de groupe doivent être organisés avec les différents groupes d'acteurs afin

d'obtenir leur contribution à l'évaluation du projet.

Lorsqu'une catégorie d'acteurs comprend un grand nombre de participants (par exemple, les bénéficiaires), il est possible d'organiser un entretien avec un "focus group" : un groupe de personnes représentatif de cette catégorie d'acteurs (âge, sexe, etc.) est constitué et vous menez une discussion avec ce groupe sur les questions définies au préalable.

## QUESTIONS À CONSIDÉRER

- Pertinence des objectifs du projet : Les objectifs du projet étaient-ils pertinents par rapport aux questions qu'il était censé aborder ?
- L'efficacité du projet : Comment les résultats obtenus ont-ils répondu aux attentes et aux besoins des bénéficiaires ?
- L'impact du projet : Quels sont les effets du projet sur l'environnement communautaire ?
- L'efficacité du projet : Les résultats du projet ont-ils été atteints à un coût raisonnable ?
- La durabilité du projet : les bénéfices du projet dureront-ils dans le temps ?

## IMPLICATION DES JEUNES ORGANISATEURS DE PROJET

Les jeunes organisateurs du projet seront doublement impliqués dans l'évaluation :

- D'une part, ils devront participer directement à la préparation et à la réalisation des entretiens individuels et collectifs avec les différentes catégories d'acteurs ;
- D'autre part, ils devront évaluer eux-mêmes la conception, la planification et la mise en œuvre du projet ainsi que les résultats obtenus.
- Enfin, ils seront également directement impliqués dans la production du rapport final.

## PROCESSUS

Afin de permettre à chacun de s'exprimer, l'évaluation pourrait être organisée en deux étapes :

- Premièrement, chaque équipe répond à un questionnaire pour exprimer comment, à son avis, la conception, la planification et la mise en œuvre du projet ont été réalisées et quels résultats ont été obtenus.
- Deuxièmement, une réunion générale est organisée pour permettre à chaque équipe de partager ses vues avec les autres et d'engager une discussion

générale dont les conclusions seront soigneusement notées.

## QUESTIONS

Les questions suivantes peuvent être posées aux jeunes organisateurs :

### Cartographie des ressources et des besoins

- Le processus d'identification des ressources et des besoins a-t-il été efficace ?
- Avons-nous pu identifier les ressources communautaires les plus importantes ?
- Avons-nous cherché à répondre à un besoin qui est vraiment une priorité ?
- Dans la stratégie que nous avons utilisée, avons-nous vraiment réussi à mobiliser les ressources communautaires pour répondre à ce besoin ?

### Conception du projet

- Le processus utilisé pour générer des idées de projet a-t-il été efficace ?
- L'idée de projet que nous avons choisie répondait-elle aux besoins réels de la communauté ?

### Gestion des parties prenantes

- Notre projet intéressait-il vraiment les parties prenantes que nous avons identifiées ?
- Avons-nous clairement identifié les bénéficiaires de notre projet ? Avons-nous pu les mobiliser ?
- Avons-nous pu identifier les partenaires qui nous ont apporté un soutien important ?

### Objectifs et indicateurs

- Les objectifs du projet étaient-ils pertinents ? Ont-ils répondu à des besoins réels ?
- Ont-ils été bien formulés, vraiment "SMART" ?
- Avons-nous choisi des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pertinents ?

### Plan d'action

- Notre plan d'action a-t-il été bien construit ?
- N'était-il pas trop ambitieux ?
- Avons-nous réussi à terminer toutes les activités dans les délais prévus ?
- Avons-nous dû réviser le plan d'action plusieurs fois parce qu'il était irréaliste ?

### Budget

- Notre budget a-t-il été calculé correctement ? A-t-il pris en

compte toutes les dépenses nécessaires ?

- Avons-nous été en mesure de contrôler les dépenses ?
- Avons-nous réussi à équilibrer les dépenses et les recettes ?

## Recherche de fonds

- Avons-nous réussi à réunir tous les fonds nécessaires à la réalisation du projet ?
- Avons-nous trouvé des moyens efficaces pour lever des fonds propres ?
- Avons-nous pu identifier des donateurs et soumettre avec succès des demandes de subvention ?

## Mise en œuvre, suivi et évaluation

- Avons-nous pu gérer la mise en œuvre du projet ?
- La répartition des tâches était-elle pertinente ?
- Les équipes ont-elles bien fait leur travail ?
- Le comité exécutif a-t-il pleinement joué son rôle ?
- L'Assemblée a-t-elle bien fonctionné ?
- Le processus décisionnel a-t-il été efficace ?
- Avons-nous pu respecter nos valeurs et établir des règles collectives efficaces ?

## Les compétences acquises

Étant donné que la participation des jeunes à un projet de développement communautaire vise principalement des objectifs éducatifs, il est important d'identifier et de reconnaître les connaissances, les attitudes et le savoir-faire acquis par chaque jeune au cours de la préparation, de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet.

Cette question doit d'abord être envisagée au niveau de chaque équipe : chaque membre de l'équipe doit dresser une liste des compétences qu'il estime avoir acquises tout au long du projet. Ensuite, la liste des compétences acquises par chaque personne est revue par toutes les autres pour être corrigée ou complétée.

Le référent de chaque équipe apporte au Conseil exécutif la liste des compétences de chaque membre reconnues par l'équipe. Le Comité exécutif en discute et propose à l'Assemblée la reconnaissance d'acquisition de compétences à accorder à chaque personne. L'Assemblée reçoit les propositions du Comité exécutif, en discute et approuve la reconnaissance des compétences.

Des certificats ou des badges peuvent être délivrés aux jeunes pour officialiser la reconnaissance des compétences.

## RAPPORT D'ÉVALUATION

Il est essentiel de préparer un rapport d'évaluation qui sera diffusé aux parties prenantes, aux partenaires et aux donateurs (ces derniers l'exigent généralement).

Les grandes lignes d'un rapport d'évaluation sont généralement les suivantes :

1. **Résumé** - Bien écrit et utilisable comme document autonome. Texte court, pas plus de cinq pages. En se concentrant sur les points clés de l'analyse, des conclusions sont tirées, les leçons apprises et les recommandations pour l'avenir sont explicitées.
2. **Texte principal** - Il commence par une introduction décrivant le but et les objectifs de l'évaluation. Le corps du rapport doit suivre les cinq critères d'évaluation, la description des faits et leur analyse en fonction des questions clés liées à chaque critère.
3. **Conclusions et recommandations** - à présenter dans un chapitre final séparé. Une recommandation correspondante doit être formulée pour chaque conclusion principale. La valeur finale d'une évaluation dépend de la qualité et de la crédibilité des recommandations proposées. Les recommandations doivent donc

être réalistes, opérationnelles et pragmatiques.

4. **Enseignements tirés** - Enfin, des conclusions doivent être tirées de la mise en œuvre du projet. Nous avons probablement tiré les leçons de cette expérience. Il est important de les formaliser. Une réunion de l'Assemblée devrait être consacrée à cette question.
5. **Conclusions opérationnelles** - Qu'est-ce que le projet nous a appris sur la façon de contribuer au développement communautaire ? Nous pouvons examiner chaque étape du cycle du projet et en tirer des enseignements.

## CÉLÉBRATION FINALE

Enfin, il ne faudra pas oublier d'organiser une grande fête pour célébrer la réussite du projet. Les principales *parties prenantes* et les personnes-ressources qui ont soutenu la réalisation du projet seront invitées. Les jeunes auront préparé une exposition avec photo et vidéos pour montrer les principales phases du projet et son impact. Ils expliqueront aussi l'intérêt retiré de cette expérience et les compétences acquises. Un grand merci sera exprimé envers tous ceux qui ont apporté un soutien.

# Trente-deux idées de projet



**L**a préparation et la mise en œuvre d'un projet de développement communautaire s'appuyant sur les ressources de la communauté et répondant à ses besoins est un point culminant de la participation et de la responsabilisation des jeunes. Il est donc essentiel que l'animateur adulte laisse les jeunes décider eux-mêmes du projet qu'ils jugent le plus approprié.

Cependant, le rôle de l'animateur adulte est de conseiller et d'aider les jeunes pour les conduire sur le chemin du succès. L'animateur adulte doit donc avoir réfléchi à l'avance aux projets qui sont à la portée des jeunes de différents groupes d'âge (12-17 et 18-25 ans). C'est pourquoi nous avons répertorié ci-dessous trente-deux idées de projets adaptés à chaque tranche d'âge. Cette liste ne doit pas être utilisée pour proposer

directement aux jeunes un projet particulier, mais elle peut aider l'animateur adulte à réfléchir à l'avance aux types de projets qui peuvent être réalisés pour conseiller et guider les jeunes tout en leur donnant la liberté de décider par eux-mêmes.

Les idées de projet que vous trouverez dans le tableau suivant sont des exemples. Certaines peuvent ne pas être bien adaptées aux réalités locales. Les animateurs adultes pourront alors les remplacer par des idées plus pertinentes.

## CULTURE

1. Organiser un chœur, un orchestre ou une fanfare communautaire pour intervenir dans les événements festifs et apporter joie et divertissement aux gens.  
Groupe d'âge : tous.
2. Créer une compagnie théâtrale et faire des spectacles gratuits dans les quartiers pour diffuser des messages sur l'alimentation saine, la gestion des conflits, le refus de la violence, la prévention des produits addictifs, etc. Groupe d'âge : tous.
3. Collecter des livres et des magazines et organiser une bibliothèque de village pour encourager les enfants et les adultes à lire et à apprendre..

Groupe d'âge : 10-13 / 14-17 / 18-22.

## EDUCATION

4. Transformez un terrain vague en une zone d'aventure pour les enfants et les jeunes adolescents et organisez régulièrement des activités et des jeux (construction de cabanes, de nids d'oiseaux, culture de légumes, etc.) Groupe d'âge : 14-17 / 18-22.
5. Avec l'aide de la municipalité et des habitants, développer un terrain de sport pour les jeunes du quartier (football, basket-ball, etc.). Groupe d'âge : 14-17 / 18-22.
6. Collectez des fournitures scolaires et des livres pour les donner aux enfants dans le besoin. Groupe d'âge : 10-13 / 14-17 / 18-25
7. Organiser un système de tuteurs pairs pour aider les enfants ayant des difficultés scolaires à faire leurs devoirs et à mieux apprendre. Groupe d'âge : 10-13 / 14-17 / 18-25

## ENVIRONNEMENT

8. Encouragez la communauté à prendre soin de son environnement en organisant des journées communautaires pour le ramassage des ordures et le nettoyage, en plantant des fleurs dans les espaces publics, en

- créant des fresques sur les murs.  
Groupe d'âge : tous les âges.
9. Organiser un centre de recyclage des déchets avec l'aide d'une association locale. Groupe d'âge : 14-17 / 18-25.
  10. Nettoyez les déchets le long d'une rivière ou dans un parc et organisez un parcours de découverte de la nature avec des panneaux expliquant les différentes espèces de plantes, d'arbres et d'animaux (insectes, oiseaux, petits mammifères) que l'on peut observer dans la région. Groupe d'âge : 14-17 / 18-25.
  11. Organisez un sentier de randonnée le long de la rivière avec des bancs pour le repos et des poubelles pour l'évacuation des déchets. Groupe d'âge : 14-17 / 18-25.
  12. Adoptez un espace naturel à proximité de la ville pour la garder propre et y planter des arbustes et des fleurs décoratives. Groupe d'âge : tous les âges.
  13. Créez un jardin naturel pour les enfants, marquer les plantes et les arbres et organiser des visites guidées. Groupe d'âge : tous les âges.
  14. Organisez un concours d'invention avec des objets fabriqués à partir de produits recyclés. Groupe d'âge : tous les âges.

15. Transformer un terrain vague avec l'aide du quartier pour créer un parc boisé où les enfants peuvent jouer et les personnes âgées peuvent marcher en toute sécurité. Groupe d'âge : 14-17 / 18-25.

## ALIMENTATION

16. Si votre communauté n'a pas de banque alimentaire, travaillez avec les autorités locales pour en ouvrir une. Groupe d'âge : 18-22.
17. Organiser un projet de quartier pour planter, entretenir et récolter un potager partagé. Groupe d'âge : tous les âges.

## SANTÉ/SÉCURITÉ

18. Aider le service de santé local à effectuer des campagnes de vaccination. Groupe d'âge : 18-25
19. Lancer une campagne antitabac pour encourager les jeunes à ne pas fumer. Groupe d'âge : 14-17 / 18-22.
20. Organiser un service pour accompagner les jeunes enfants en toute sécurité à l'école. Groupe d'âge : 14-17 / 18-22.
21. Réalisez une enquête auprès des services locaux pour connaître les principales causes d'accidents dans votre communauté, puis concevez et mettez en œuvre une campagne de prévention des

accidents. Groupe d'âge : 14-17 / 18-22

22. Créer une pièce de théâtre qui apprend aux jeunes enfants comment assurer leur sécurité à la maison et dans la rue. Groupe d'âge : tous les âges.
23. Créer une pièce de théâtre pour sensibiliser à la violence sexiste et à la violence domestique. Groupe d'âge : 14-17 / 18-22.
24. Former une patrouille de centre commercial pour aider les personnes âgées lors de leurs achats. Groupe d'âge : 10-13 / 14-17 / 18-25.

## INFORMATION

25. Produire un journal de quartier pour fournir des informations et des conseils. Groupe d'âge : 10-13 / 14-17 / 18-22.
26. Créez un journal mural avec des photos et des dessins à l'hôtel de ville avec des informations régulièrement mises à jour. Groupe d'âge : tous les âges.

## SOLIDARITÉ

27. Recueillir des vêtements usagés, les nettoyer et les réparer avec l'aide de couturières bénévoles et organiser un magasin pour les vendre à des prix très bas pour les familles pauvres. Groupe d'âge : 14-17 / 18-22.

28. Créer un système de parrainage pour les enfants ayant des besoins particuliers à l'école. Tranche d'âge : 14-17 / 18-22 ans.
29. Construire une rampe pour une personne en fauteuil roulant afin qu'elle puisse entrer et sortir de chez elle plus facilement. Groupe d'âge : 14-17 / 18-25.
30. Organisez une campagne de collecte de fonds pour acheter et installer de nouveaux équipements de jeux dans un parc. Groupe d'âge : 14-17 / 18-22.
31. Organiser un camp d'été pour les enfants de familles défavorisées. Groupe d'âge : 18-22.
32. Récupérer les fauteuils roulants usagés, les réparer et les donner aux personnes handicapées à mobilité réduite. Groupe d'âge : 14-17 / 18-22.



Cette publication est sous licence Creative Commons



Sous réserve de la mention d'Approches Coopératives et du nom de l'auteur, le titulaire des droits autorise l'exploitation de l'œuvre originale à des fins non commerciales, sans modification.

Trouvez d'autres livres et publications payantes et gratuites à :

<https://approchescooperatives.org>