

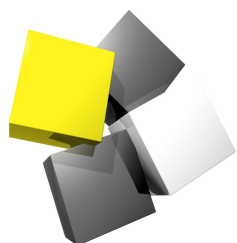
# **Méthodologie de projet pour l'animation socioculturelle : Quelles applications à la FASe ?**

L'essentiel du rapport de la commission CEP présenté au Conseil de Fondation le 14 mars 2005

Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle







<b><i>Projet, méthodologie de projet, gestion de projet, gestion par projet, ... : quelques éléments de clarification.</i></b>	<b>4</b>
<b><i>Méthodologie de projet dans le cadre de l'animation socioculturelle, à la FASE : quel sens et quelles attentes ?</i></b>	<b>6</b>
<b><i>Les réponses de la CEP aux 4 questions du mandat</i></b>	<b>8</b>
① A la FASE, quelles applications de la méthodologie de projet dans le cadre de l'animation socioculturelle ?	8
② Avec quels outils ?	10
③ Avec quelles finalités en terme de participation et d'échanges d'expériences ?	11
④ Quelles conséquences en terme de formation ?	12
<b><i>Développer à la FASE une culture de projet pour l'animation</i></b>	<b>13</b>
<b><i>Propositions</i></b>	<b>15</b>

## **Annexes**

ANNEXE 1 : Mandat et composition de la CEP	17
ANNEXE 2 : Extraits des conventions FASE – Etat et Commune centre	18

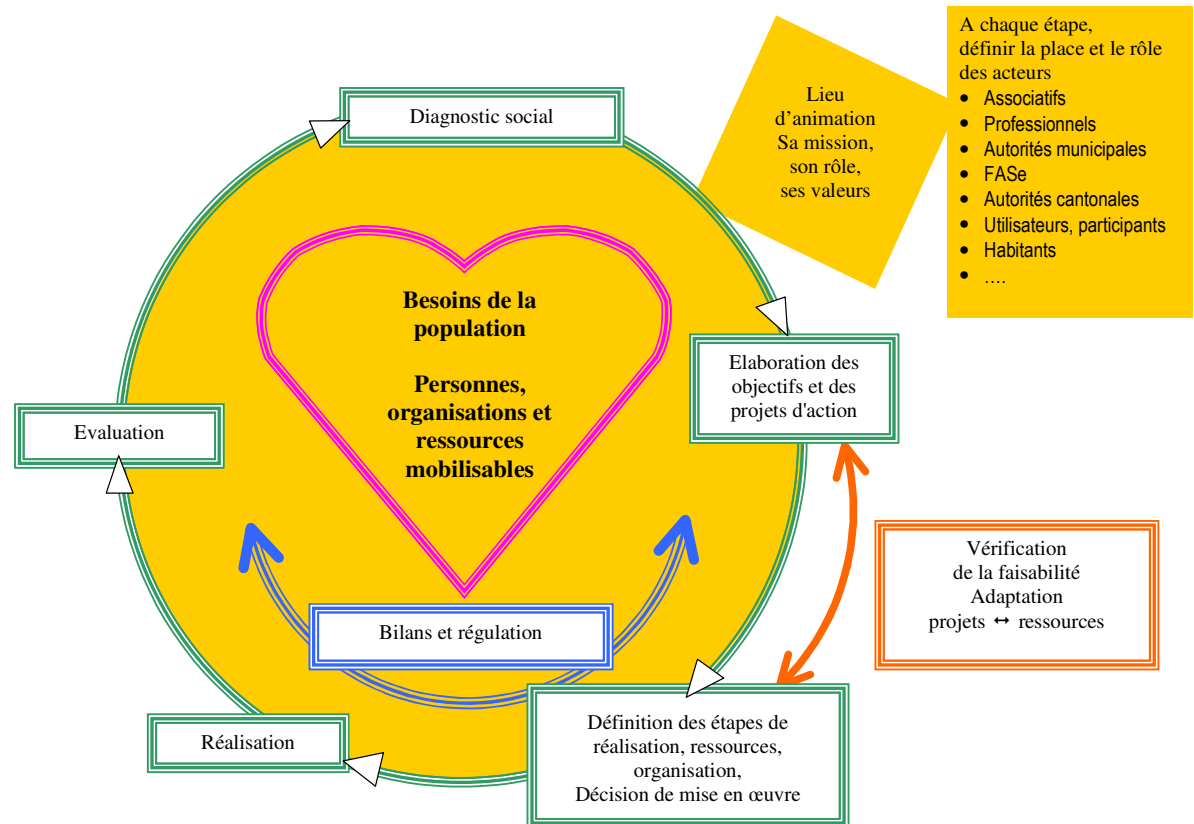
## Projet, méthodologie de projet, gestion de projet, gestion par projet, ... : quelques éléments de clarification.

*L'intérêt pour l'utilisation de la méthodologie de projet dans l'animation a été fortement exprimé lors des journées d'échanges organisées par la CEP en 2002 et 2003. Il a été réaffirmé dans le rapport de la CEP pour la période 2001-2003 et a fait l'objet de propositions dont est inspiré le mandat du Conseil de Fondation de février 2004.*

### PROJET : de quoi parle-t-on ?

Quitte à paraître exagérément synthétique, voire réducteur, on peut dire que tout projet :

- ◆ Est un **processus itératif** (de type circulaire, comprenant des allers et retours) impliquant **des acteurs**.
- ◆ Est inscrit dans un **contexte** et un **espace** donné.
- ◆ Est inscrit dans le **temps** et comprend des **étapes** (préparation, décision, mise en œuvre, évaluation).
- ◆ Commence par une analyse de situation, un **diagnostic**.
- ◆ Précise les **objectifs** visés ainsi que les **ressources** (humaines, techniques et financières) mobilisables et attribuées à sa **réalisation**.



## La gestion de projet

*Elle fait partie intégrante de la méthodologie de projet et intervient à partir du moment où la décision de réaliser un projet défini a été prise.*

*La gestion de projet répond à la question : avec quelle méthode sont conçues, planifiées, organisées et réalisées les actions.*

*Il s'agit d'une méthode de travail pour les actions d'animation des centres et du TSHM, voire pour celles de la Fondation (exemple : la Charte cantonale).*

## La gestion par projet

*La gestion par projet répond à la question : **comment est dirigée, organisée, gérée l'institution ?***

*C'est une méthode de management.*

*Elle consiste à organiser les ressources matérielles et humaines de l'institution par projet (budget du projet, équipe du projet, ...). Cette organisation n'est pas permanente, sa durée est limitée à celle du projet.*

*Par exemple : les moyens (infrastructures, matériel, budget, ...) et l'équipe (animateurs, moniteurs, cuisinier, chauffeur, ...) du centre aéré.*

## La méthodologie de projet

Elle est un ensemble de méthodes et d'outils qui permettent notamment de :

- ◆ Concevoir des actions à mener, à partir d'une idée, d'une demande ou encore d'un mandat ou d'une commande.
- ◆ Définir des objectifs à atteindre, des résultats attendus, et des indicateurs d'évaluation.
- ◆ Prévoir les ressources et l'organisation humaine et matérielle.
- ◆ Planifier les tâches nécessaires à la mise en œuvre et à la réalisation des actions décidées.
- ◆ Inscire la diversité des actions dans un ensemble cohérent, et les rendre lisibles.
- ◆ Communiquer à propos de l'action, de son organisation, de son évaluation.
- ◆ Assurer un suivi et adapter les actions et ressources en fonction des changements, opportunités ou difficultés rencontrées.
- ◆ Mettre en évidence les résultats prévus et non prévus des actions menées.
- ◆ Evaluer les actions menées en regard des objectifs définis et atteints, ainsi que des moyens utilisés.
- ◆ Constituer une mémoire des expériences menées.

En animation, la pratique des projets dépasse largement le cadre de la **gestion de projet**, ou de la **gestion par projet**.

**Ainsi il est plus approprié de parler de *méthodologie de projet* comme outil pour l'animation socioculturelle.**

## Méthodologie de projet dans le cadre de l'animation socioculturelle, à la FASE : quel sens et quelles attentes ?

*En premier lieu, il apparaît important de rappeler les principales caractéristiques du contexte dans lequel les réflexions de la CEP ont été élaborées, en particulier :*

- ◆ **Le triptyque de conventions FASE-Etat, FASE-Communes, Communes-Centres.**  
*Ainsi, chaque partenaire a l'occasion de préciser, faire valoir, et négocier sa politique d'animation et les objectifs généraux qu'il entend atteindre.<sup>1</sup>*
- ◆ **Les marges de liberté voulues pour l'animation socioculturelle** quant à la décision des actions concrètes à mener, qui impliquent en contrepartie que ces actions soient explicitées.
- ◆ **La clarification des tâches respectives du canton et des communes** dans les domaines touchant à l'action sociale.

Des contributions des membres de la CEP, ressortent notamment les sens et attentes suivantes :

- ◆ D'une manière générale, **les autorités cantonales et communales** s'intéressent avant tout à avoir une vue d'ensemble des actions menées, et à disposer des informations nécessaires si des modifications importantes des programmes sont prévues.
- ◆ **L'Etat** est en lien direct avec la FASE et non avec les centres et les professionnels.  
A travers ce qu'en rapporte la FASE, il va prendre en compte, ce que les Comités disent de ce que les professionnels font. Il y a donc à considérer les attentes selon ces différents niveaux.  
Pour sortir de la subjectivité de l'agir professionnel, il paraît pertinent de faire appel à des outils qui permettent une prise de distance et rendent l'action lisible pour l'extérieur pour que soit perçu dans son ampleur ce qui est réalisé. Les rapports d'activités sont l'objet de la restitution, ils devraient pouvoir s'appuyer sur une méthode qui décline le projet du diagnostic à son évaluation.  
L'utilisation de la méthodologie de projet dans ce qu'elle comprend en terme d'explicitation peut sans aucun doute contribuer à éclairer les relations entre toutes les instances intervenant dans l'action sociale au plan communal.
- ◆ Dans le cadre des nouvelles conventions, **les Communes** ont dorénavant la possibilité de préciser les priorités de leur politique socio-éducative et socioculturelle ; de même qu'elles sont associées à la définition des grandes orientations de chaque centre ou action hors murs se développant sur leur territoire.  
Dès lors, pour des actions respectant les objectifs et le cadre budgétaire définis dans les conventions « Communes – Centres », une information à la commune suffit.

<sup>1</sup> Voir annexe N° 2 : Extraits des conventions

Toutefois, pour de nouvelles actions, nécessitant des moyens importants et des ressources supplémentaires ou revêtant un caractère sensible, de par les réactions qu'elles pourraient susciter auprès d'une partie de la population de la commune ou du quartier, la présentation d'un projet écrit détaillé et budgétisé est indispensable. En effet, lorsque les magistrats concernés doivent défendre la nécessité de telles actions devant leurs collègues ou devant les commissions du Conseil municipal, leur en préciser les tenants et les aboutissants ou encore justifier à posteriori de la bonne utilisation des fonds alloués, il est essentiel de disposer d'un projet aussi clair et précis que possible. Dans cette perspective, la méthodologie de projet apparaît très utile, notamment parce qu'elle incite à préciser le champ d'intervention et les objectifs du projet, de même que le rôle et les responsabilités de chaque partenaire (y compris la Commune ...) ainsi que les moyens et les ressources nécessaires à sa réalisation.

- ◆ Pour les **professionnels de l'animation**, la méthodologie de projet offre des outils de travail particulièrement importants, dont la portée va au-delà de la gestion de projet ou encore de la gestion par projet.

L'un des outils fondamentaux de la méthodologie de projet est le diagnostic social, qui peut être réalisé de manière à être partagé, et devenir ainsi un instrument de participation sociale et citoyenne. Il facilite les échanges au sein des équipes, permet une compréhension approfondie et, par conséquent, une meilleure communication à tous les niveaux.

- ◆ Pour la **FCLR**, la méthodologie de projet permet une objectivation de l'action, en la rendant plus lisible, elle facilite pour les acteurs associatifs, les choix à opérer. Elle est un outil particulièrement performant qui permet de répondre de manière suivie aux problématiques auxquelles les centres et les acteurs sont confrontés. Elle offre ainsi aux membres de comités un apport technique adéquat permettant un diagnostic social de qualité et une réponse appropriée aux besoins.

La méthodologie de projet permet une approche commune pour l'ensemble des centres, offrant une possibilité de formations utiles à tous et un terrain d'échanges d'expériences, notamment pour les différents groupes de la FCLR.

Le mandat confié à la CEP par le Conseil de Fondation posait les questions suivantes

1. A la FASE, quelles applications de la méthodologie de projet dans le cadre de l'animation socioculturelle ?
2. Avec quels outils ?
3. Avec quelles finalités en terme de participation et d'échanges d'expériences ?
4. Quelles conséquences en terme de formation ?

## Les réponses de la CEP aux 4 questions du mandat

### ① A la FASE, quelles applications de la méthodologie de projet dans le cadre de l'animation socioculturelle ?

#### Constat :

Pour l'animation socioculturelle, la méthodologie de projet est une approche pratiquée depuis longtemps. L'IES l'enseigne d'ailleurs depuis 1990 aux étudiants en animation.

Au sein des équipes d'animation, les compétences en matière de méthodologie de projet existent ou sont à développer, se pratiquent à des degrés variables, sont liées à la dynamique de travail.

Au sein des comités, ces compétences peuvent exister avec des niveaux et des approches très variables, elles sont également liées à la dynamique de gestion du centre.

#### Animation et projet :

Il existe de bonnes raisons de faire rimer animation et projet. Rappel de la définition du dictionnaire Larousse pour animer et animation:

#### Animer :

1. Donner du mouvement, du dynamisme à un lieu, à un groupe, etc.
2. Pousser à agir. L'idéal qui l'anime.
3. Animer un débat, une émission, les présenter, les mener.
  - S'animer v. pr. Devenir vivant, plein d'animation

#### Animation :

1. Fait pour quelqu'un, pour quelque chose d'animer un groupe, un lieu, de créer ou d'entretenir des relations entre des personnes ; cette action. Une animation socioculturelle.
2. Mouvement entrain, généralement collectif. Mettre de l'animation dans un groupe.
3. Ardeur, fougue mise dans une action ; vivacité. Discuter avec animation.
4. Cinéma. Technique consistant à filmer image par image des dessins, des marionnettes, etc., que leur projection à 24 images par seconde fera paraître animés. Film d'animation.

**Pourquoi ce rappel de définition ? parce qu'il y a un parallèle entre animation et projet.**

Sommairement l'animation relève du mouvement, de l'action de partir d'un état pour aller vers un autre, de création ou de développement de relations entre des personnes. Penser le projet est un prélude à l'action.

Le projet est ce qui donne sens à l'action. Savoir pourquoi on fait, ou ne fait pas, telle ou telle action, y réfléchir, permet d'éviter l'activisme et la routine.

Le projet est aussi un état d'esprit. Qui dit projet, dit désir, intention, aspiration, mouvement, implication. Il existe des projets personnels et des projets collectifs comme il existe des problèmes qui se résolvent de manière individuelle ou/et de manière collective.

**Intérêt et applications de la méthodologie de projet :**

En premier lieu, nous affirmons que l'application d'un cadre méthodologique est importante à tout projet, qu'elle accroît sa clarté et ses qualités.

Il est ensuite important de relever qu'une méthodologie n'est pas un mode d'emploi strict et immuable. C'est plutôt une approche qui doit tenir compte d'un nombre important d'éléments en interactions permanentes, il est donc utile d'acquérir une bonne connaissance de ces éléments (cycles et étapes du projet).

Si en animation, la notion de projet se réfère à plusieurs dimensions quant à l'ampleur et à la durée (projets institutionnel, annuels, sectoriels, spécifiques, ponctuels, à court – moyen – long terme), articulées entre elles, l'application de la méthodologie est valable dans toutes ces dimensions.

Une méthodologie de projet à laquelle tous les partenaires se réfèrent permettra aussi de structurer l'information communiquée à l'extérieur pour présenter, faire connaître et mettre en valeur les nombreuses actions et les multiples activités réalisées et projetées par les centres ainsi qu'au travers du travail social hors murs.

A fil des ans, les évolutions des actions réalisées et des nouveaux projets deviendront ainsi lisibles, de même que l'évolution des contextes dans lesquels ils s'inscrivent.

### Acteurs concernés par la conception et la réalisation des projets :

Les différents niveaux des projets sont traités dans les instances compétentes :

- Les projets d'animation des centres sont définis et gérés entre équipes et comités.

Les projets d'action TSHM sont définis et gérés par les équipes du TSHM en lien avec les têtes de réseaux.

- Les projets institutionnels élaborés par les centres sont discutés avec les communes.

Les projets institutionnels et dispositifs TSHM élaborés par la FASE et/ou les communes sont discutés dans le cadre des groupes de pilotage.

L'ensemble des projets converge vers la charte cantonale et les missions de la FASE.

### Points d'attention, limites :

Nous devons aussi relever que, si nous préconisons une application plus systématique d'une méthodologie de projet, c'est dans l'idée de développer une culture du projet à la FASE et non un contrôle des projets de la FASE. Nous voulons que nos suggestions servent essentiellement les centres et le TSHM dans une affirmation solide de l'utilité de leurs projets.

**Développer une véritable « culture du projet » à la FASE est un but à long terme. L'observation d'une évolution en la matière est plus importante que des résultats soumis à échéances.**

### ② Avec quels outils ?

Il existe une base documentaire facilement accessible quant à la méthodologie de projet.

Les étapes des projets, les principaux facteurs de réussite ou d'échec des projets ainsi que des outils y sont présentés.

Ces outils sont enseignés à l'IES dans le cadre de la formation à la méthodologie de projet, en particulier :

- ◆ *Etude/diagnostic d'une situation,*
- ◆ *Choix des partenaires,*
- ◆ *Mise au point des objectifs,*
- ◆ *Définitions des étapes, de l'espace, des ressources mobilisables, des résultats visés, des structures, et des modes de travail,...*

**Les idées, pistes de réflexion, propositions, discussions et décisions font l'objet de documents écrits **communicables aux partenaires et acteurs concernés** : avant projet, projet, plan d'opération, rapports de suivi et d'évaluation intermédiaire, rapport d'évaluation finale, ....**

### ③ Avec quelles finalités en terme de participation et d'échanges d'expériences ?

Dans les démarches projet, les aspects favorables à la **participation** sont nombreux, et comprennent notamment le **diagnostic social**.

En animation, la première étape de tout projet est de faire un diagnostic social. Ce diagnostic est plus qu'un état des lieux ; il permet notamment de mettre en évidence les dynamiques sociales et culturelles, de repérer des problématiques ainsi que des institutions et personnes ressources.

Lorsque le diagnostic social est réalisé de manière participative avec les partenaires et personnes concernés, notamment les communes, et qu'il devient un diagnostic partagé, il constitue une base de références communes pour toutes les étapes suivantes de définition, d'allocations de ressources, d'organisation, de réalisation et d'évaluation du projet.

En animation, travailler des projets (institutionnel, spécifiques, ...) favorise le partage et la communication des expériences, dans la mesure où sont explicités, en particulier:

- ◆ le sens des actions.
- ◆ les liens entre les actions menées et les demandes ou besoins de la population concernée.

L'utilisation de la méthodologie de projet favorise aussi l'implication de chaque acteur par :

- ◆ Un partenariat plus précis, plus clair, plus efficace.
- ◆ Une plus grande autonomie dans l'action.
- ◆ La possibilité, pour chaque partenaire, de fonctionner de la manière la plus adaptée à son rôle.
- ◆ Une meilleure reconnaissance et un plus grand soutien pour tout ce qui est innovateur, créateur, inventif...

Elle offre aussi, entre autres avantages, des facilités pour :

- ◆ écrire des textes de bilan, d'évaluation, ...
- ◆ faire des choix et agir,
- ◆ expliquer l'action,
- ◆ déléguer l'action.

#### ④ Quelles conséquences en terme de formation ?

Actuellement, il y a parmi les acteurs de terrain d'importantes différences de formation sur la méthodologie de projet et son application pour l'animation socioculturelle, et cela indépendamment de leur rôle de bénévole ou de professionnel.

- ◆ Les animatrices et animateurs qui ont suivi à l'IES la filière animation socioculturelle depuis 1990 ont reçu une formation à la méthodologie de projets. Parmi eux, plusieurs professionnels ont développé leurs compétences en la matière, par une longue pratique et/ou des formations complémentaires (p. ex. : intervention collective).
- ◆ Les animatrices et animateurs qui n'ont pas suivi la formation en animation socioculturelle à l'IES depuis 1990, n'ont pas été formés à la méthodologie de projet, sauf s'ils l'ont fait en formation continue. C'est notamment le cas pour les professionnels ayant fait leurs études en éducation spécialisée, ou à l'Université.
- ◆ La FCLR organise une formation pour les membres de comité sur le projet institutionnel :
  - \* *Module 1. "Comment construit-on un projet institutionnel ?"*
  - \* *Module 2. "Comment élaborer un projet ? "*
  - \* *Module 3. "Projet institutionnel : le suivi et l'évaluation "*

Des formations à la méthodologie de projet, ou à certaines de ses composantes, existent dans les programmes d'institutions de formation (CEFOC, IUED, Université, ..), des formateurs aussi. Cela ouvre des perspectives de collaboration.

Des **processus de formation** tenant compte de ces disparités et possibilités sont présentés dans les **Propositions** (page 15).

## Développer à la FASE une culture de projet pour l'animation

Faut-il ne parler de projet

- ◆ que pour les nouvelles actions ?
- ◆ ou aussi pour toutes celles qui sont menées, parfois régulièrement depuis des années ?

**Utiliser la méthodologie de projet pour chaque action offre la possibilité de définir des changements et des ajustements en fonction de l'évaluation des éditions précédentes ainsi que de l'évolution du contexte.**

**Savoir pourquoi on fait, ou ne fait pas, telle ou telle action, y réfléchir, en débattre et en décider, permet à chacun, bénévole et professionnel, de s'impliquer activement dans les choix des programmes.**

### Questions et enjeux

Dans le cadre de ses réflexions, la CEP s'est aussi interrogée sur les **enjeux** que peut représenter le recours systématique à la méthodologie de projet pour la conception et la réalisation des actions d'animation.

En effet, la CEP a constaté que la méthodologie de projet était assez souvent utilisée par les lieux d'animation (centres et TSHM), du moins partiellement, mais que les projets ne faisaient pas aussi fréquemment l'objet de documents écrits, notamment les projets institutionnels.

Comment expliquer et dépasser ces limites ? Quelles sont les craintes suscitées par l'utilisation de la méthodologie de projet pour l'animation ? Quelles sont les difficultés pressenties et comment y faire face ? Qu'y a-t-il à perdre et à gagner ? De quelles potentialités disposons-nous ?

Parmi les **craintes exprimées**, on citera notamment :

- ◆ Que l'on doive tout justifier par écrit, écrire pour tout et rien.
- ◆ Que soient privilégiés les beaux parleurs et les bons écrivains.
- ◆ Que l'utilisation de la méthodologie de projet s'inscrive dans le « New Public Management » et permette une sélection des actions, notamment en vue de faire des économies.
- ◆ Qu'un projet explicité par écrit puisse être jugé et critiqué, que d'autres puissent se l'approprier et le modifier.
- ◆ Que l'auteur d'un projet perde le pouvoir sur l'action qu'il a l'intention de réaliser.

Les **difficultés**, voire les échecs, rencontrés dans l'élaboration d'un projet ne devraient pas être dissuasifs. En effet, l'expérience montre qu'ils sont souvent liés à des facteurs identifiables et sur lesquels il est possible d'agir.

**Les principaux facteurs de réussite ou d'échec d'un projet sont :**

- ◆ Besoins et attentes des différents partenaires ± clairement formulés,
- ◆ Champ d'intervention (population, quartier, domaine etc.) ± bien défini,
- ◆ Objectifs et propositions d'actions ± clairs,
- ◆ Prise en compte ± bonne des opportunités, des résistances ou des risques,
- ◆ Rôles et responsabilités des différents partenaires ± bien définis,
- ◆ Durées et échéances ± précises,
- ◆ Estimation ± bonne des moyens et des ressources nécessaires.

Des **potentialités et opportunités** importantes ont été repérées.

Elles concernent en particulier les aspects suivants :

- ◆ Une certaine **motivation des partenaires de terrain** à utiliser les méthodes projets.
- ◆ Des **possibilités de développer la formation** à ces méthodes.
- ◆ Les **compétences actuelles d'un nombre important de professionnels** en méthodologie de projets ; elles peuvent contribuer à la mise en commun d'outils et aux processus de formation.
- ◆ L'utilisation plus systématique de la méthodologie de projet peut représenter un **atout** important pour les comités et animateurs, non seulement pour mettre au point les actions, mais aussi pour négocier les conventions, ou encore faciliter la rédaction des rapports d'activités.

**Les propositions de la CEP vont dans le sens de développer ces potentialités et opportunités.**

## Propositions

Pour parvenir au développement, à la FASE, de l'utilisation de la méthodologie de projet pour l'animation, la CEP estime important de souligner que travailler avec méthode ne signifie pas être soumis à un modèle rigide.

La perspective est de situer le travail des lieux d'animation (centres et TSHM) dans un cadre de référence méthodologique largement partagé, défendu et développé par les partenaires.

A ce titre, il est intéressant de prendre pour exemple la charte cantonale. Aujourd'hui, ayant obtenu l'adhésion de tous, elle est un objet de cohérence reconnu, transmissible et utile. Elle incite tous les partenaires à « cultiver le sens et les valeurs » des actions d'animation.

**En ce qui nous concerne, c'est d'une culture du projet dans le sens de « cultiver les méthodes » dont nous parlons.**

En partant de cette vision que l'aspect organisateur de méthodologies partagées permet une plus grande cohérence, la CEP estime que :

- ◆ Une mise en valeur des compétences en matière de projets permet à chacun de reconnaître les forces et les potentiels existants.
- ◆ Une mise à plat des attentes des uns et des autres favorise la cohérence et le sens de nos actions.
- ◆ Un développement des capacités à présenter, et évaluer des projets permet une meilleure prise en compte du travail effectué par les lieux d'animation (centres et TSHM).
- ◆ La mise en commun des idées et des moyens mis en œuvre pour atteindre des objectifs de notre mission est une source supplémentaire de créativité et ne peut qu'amener à nous améliorer.
- ◆ Le partage de méthodes et d'outils de projets, du diagnostic à l'évaluation de l'action, générerait de nouvelles dynamiques de collaboration au sein des lieux d'animation. Des besoins nouveaux liés à l'évolution du contexte local et des conditions de vie de ses habitants pourraient être pris en compte.
- ◆ Obtenir la bonne compréhension des enjeux des projets par tous les partenaires est un atout ; elle nécessite de pouvoir se référer à des méthodes et à un vocabulaire communs.
- ◆ Admettre la diversité des regards et des visions entre partenaires comme une richesse permet de prendre en compte toute la valeur de la complexité du monde dans lequel nous évoluons et pour lequel nous travaillons.

Au terme de son mandat, la CEP a élaboré **10 propositions** pour favoriser à la FASE le développement d'une culture de projets d'animation socioculturelle.

Les **7 propositions de processus de formation** ci-contre ont pour objectif de développer et harmoniser les compétences des acteurs et partenaires de terrain en matière de méthodologie de projet.

- 1) Organiser avec le CEFOC des cours sur la méthodologie de projet pour les animatrices et animateurs qui ne les ont pas suivi durant leur formation initiale.
- 2) Proposer des rafraîchissements de connaissances pour les animatrices et animateurs qui en éprouvent le besoin.
- 3) Offrir des occasions d'échanges et de partage de compétences entre formateurs HES et animateurs FASE dans la perspective de développer la cohérence quant à la méthodologie de projet enseignée et pratiquée.
- 4) En particulier, développer les rencontres formatives entre formateurs HES, praticiens formateurs et étudiants en animation socioculturelle, notamment lors de la préparation des périodes de formation pratique portant sur la conception et la réalisation d'un projet.
- 5) Encourager la participation des animatrices et animateurs à des programmes de perfectionnement quant à la méthodologie de projet et aux domaines du travail social qui l'utilisent (p. ex : intervention collective, développement social local, ...).
- 6) Poursuivre les cours de sensibilisation organisés par la FCLR pour les membres des comités.
- 7) Offrir la possibilité aux élus communaux (voire cantonaux) de bénéficier des formations à la méthodologie de projet proposées dans le cadre de la FASE.

A cela s'ajoutent **3 propositions de processus participatifs** qui ont pour objectif de développer à la FASE une culture de projet, par la pratique et la capitalisation des expériences.

- 8) Promouvoir les démarches d'élaboration des projets institutionnels entre équipes et comités, avec la mise à disposition d'un garant méthodologique externe (formation-action).
- 9) Favoriser les échanges d'expériences et la mise en commun des savoirs entre animateurs - trices, et entre membres de comités, sous une forme à définir, p. ex : intervision avec intervenant extérieur.
- 10) Susciter la création d'un groupe de ressources et de compétences en matière de méthodologie de projet, dont les membres se mettraient à disposition pour épauler leurs collègues, des équipes ou des comités qui en feraient la demande.

Ces **10 propositions** peuvent avantageusement être combinés entre elles.

*Au delà des moyens qu'il sera nécessaire de dégager pour permettre la réalisation de ces propositions, leur succès sera largement tributaire de la conviction et de la ferme volonté de chacun, au sein de toutes les structures partenaires de la FASE, d'œuvrer dans le respect mutuel, la transparence et la liberté d'expression.*

## ANNEXE 1 : Mandat et composition de la CEP

Commission ad hoc : <b>CEP - OBJECTIFS ET SYSTEMES D'EVALUATION</b>		
Membres :	Mme Solange SCHMID	Etat
	Mme Dominique CHAUTEEMS LEURS	
	M. Pierre-Yves TROUTOT	Communes
	Mme Marie-Rose CHARVOZ	
	Mme Béatrice GRANDJEAN-KYBURZ	
	M. François GILLET	
	M. Lamine BOUCHAKHCHOUKHA	FCLR
	M. Claude BODMER	
	M Jean-Marc GOY	
	Mme Danièle WARYNSKI	Personnel
	Mme Nicole COSSERON-ROUGET	
	M Sandro VUATAZ	
Présidence :	Mme Solange SCHMID	
Logistique SG :	Mme Marie-Christine KLUKER	
Collaboration ext. :	M	
Objet	Objectif	Echéances
<b>1.-Outils méthodologiques pour le développement d'une gestion par projet</b>	Répondre aux questions suivantes : 1. Quelle gestion par projet dans l'animation socioculturelle ? 2. Avec quels outils ? 3. Avec quelles finalités en terme de participation et d'échanges d'expériences ? 4. Quelles conséquences en terme de formation ?	<b>Janvier 2005</b>
<b>2. Conditions d'évaluation des prestations globales de la FASE</b>	Mettre en place un système et des instruments qui permettent au Conseil de Fondation de procéder à l'évaluation des prestations globales de la FASE, en regard des objectifs définis.	<b>Décembre 2005</b>
<b>3. Critères et modalités pour l'évaluation par les centres de leurs actions</b>	Promouvoir une culture et des démarches communes permettant à chaque centre (association et professionnels) de procéder à l'évaluation quantitative et qualitative de ses actions, en référence aux objectifs définis en lien avec les communes. Se doter d'instruments d'évaluation et de formations à leur utilisation.	<b>Décembre 2005</b>

## Groupe de travail « projet »

Membres	Provenance
M. François Gillet	CEP / Communes
Mme Dominique Chautems-Leurs	CEP / Etat
M. Jean-Marc Goy	CEP / FCLR
M. Sandro Vuataz	CEP / Personnel
Mme Nicole Cosseron Rouget	CEP / Personnel
M. Jacques Bergholz	Animateur socioculturel
Mme Marie-Christine Kluker	Service administratif FASE

Pour mener à bien ses investigation, la CEP a chargé un groupe de travail de préciser la notion de projet et d'élaborer des réponses aux 4 questions posées. Ce groupe a tenu 9 séances et a rencontré les responsables de formation HES enseignant la méthodologie de projets aux étudiants en animation socioculturelle. Les compétences théoriques et pratiques des membres du groupe de travail en matière de méthodologie de projet, leur motivation et leur engagement, se sont traduits par des contributions écrites et des échanges de qualité.

Pour mener à bien ses investigations, le groupe de travail avait prévu de s'appuyer sur les projets institutionnels des centres.

Malheureusement, les documents écrits transmis par les centres n'ont pas été suffisamment nombreux pour permettre cette approche.

Suite à ce constat, la FASE et la FCLR ont sollicité les comités des centres afin qu'ils leur adressent leur projet institutionnel, et s'ils ne sont pas encore élaborés, entreprennent cette rédaction d'ici à la fin 2006.

En effet, le règlement interne de la FASE, en vigueur depuis l'automne 1998 prévoit que chaque centre élabore et transmette à la FCLR et à la FASE son projet institutionnel, comprenant notamment : politique, objectifs, implantation, répartition interne des compétences (cahiers des tâches).

## **ANNEXE 2 : Extraits des conventions FASE – Etat et Commune centre**

### **Axes prioritaires**

Les axes prioritaires de l'action de la FASE mis en œuvre par les centres et le travail social "hors murs" (TSHM), sont :

- a) Sur le plan socio-éducatif : le développement personnel de tous les usagers, en particulier les jeunes, par une relation personnalisée au sein d'un groupe ;
- b) Sur le plan socioculturel et associatif : le renforcement du tissu social, la rencontre, l'échange et la solidarité.

### **Mission et objectifs de la FASE**

Conformément à l'article 8 de la loi, les prestations de la FASE doivent permettre la réalisation du travail de prévention et de promotion de la qualité de vie dans l'esprit de la Charte cantonale des centres.

La réalisation de cette mission implique de favoriser :

#### ***le lien social et la prévention de l'exclusion :***

Créer et entretenir le lien social, lutter contre l'isolement, socialiser, sensibiliser au respect mutuel, promouvoir l'ouverture à la différence, aux autres cultures, ouvrir des espaces culturels et communautaires, entretenir et renforcer la communication.

#### ***la citoyenneté et l'action associative :***

Favoriser l'engagement, la participation, la citoyenneté et l'action communautaire, soutenir des projets associatifs.

#### ***l'intégration :***

Identifier et agir auprès des populations en difficulté ou en risque de l'être et favoriser l'insertion de chacun.

### ***le développement personnel***

de tous les usagers, en particuliers les jeunes, par une relation personnalisée au sein d'un groupe :

Valoriser le temps libre; contribuer au bien-être; éveiller à la culture, à la connaissance; développer l'autonomie.

*Cette mission s'exerce en observant les réalités sociales, en repérant les problématiques émergentes afin de déterminer les actions. Chaque centre, ou structure d'actions hors murs, est appelé à définir son action en fonction des particularités du contexte local tout en l'inscrivant dans le cadre de cette mission.*



## **Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle**

Rue Blavignac 10 – CP 1376 – 1227 Carouge

tél. 022 700 15 77 – fax 022 70 14 69

[fase.secretariat@fase.ch](mailto:fase.secretariat@fase.ch) – [www.fase.ch](http://www.fase.ch)

