

Peter Frehner, David Pfulg, Christiane Weinand, Georgio Wiss

## La participation – une démarche efficace

**Table des matières**

<b>Résumé</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
Les fondements de la présente documentation	4
Evaluation externe	5
Sexospécificité – un défi pour les activités de jeunesse	5
<b>Partie 1 L'architecture du projet et les quatre étapes</b>	<b>6</b>
Evaluation	7
Organisme responsable du projet et gestion du projet	7
Fonctions, rôles et tâches	9
1 <sup>re</sup> étape : identifier et orienter	11
L'architecture de projets participatifs avec les jeunes	12
2 <sup>e</sup> étape : activer et présenter	14
3 <sup>e</sup> étape : négocier et définir le concept	14
4 <sup>e</sup> étape : réaliser et « poser la première pierre »	15
Ancrage	15
<b>Partie 2 Check-list</b>	<b>16</b>
<b>Partie 3 Données relatives aux projets participatifs</b>	<b>22</b>
<b>I Conditions cadres et structuration de projets</b>	<b>22</b>
Constitution de l'organisme responsable du projet	22
Les jeunes dans l'organisme responsable du projet	22
Le travail au sein de l'organisme responsable	23
Direction interne du projet	24
Direction externe du projet	24
Conseil externe	25
<b>II Aides à la planification des projets</b>	<b>25</b>
Processus de définition des objectifs	25
Planification et structuration de projets	25
Information et communication	26
Relations avec les médias et relations publiques	27
Recherche de fonds	27
Budget : mode d'emploi	28
<b>III Contenus du projet et méthodologie</b>	<b>29</b>
Accompagnateur et interlocuteur des jeunes	29
Motiver les jeunes pour un projet	29
Travailler sur des projets avec les jeunes	30
Structure et environnement de travail	31
Travailler avec des supports médiatiques	32
Collaboration d'experts	32
Analyses de la situation et recensement des besoins	33
Présentation des besoins	33
Processus de négociation	33
<b>IV Divers</b>	<b>34</b>
Evaluations	34
Résultats choisis concernant des projets thématiques importants pour la santé et la société	34
<b>Trame du projet « Ecole sans fumée » de Fribourg</b>	<b>37</b>
<b>Trame du projet « Grands Frères » d'Yverdon-Grandson</b>	<b>40</b>

## Les processus participatifs sont efficaces

En 1997, funtasy projects a été chargée d'expérimenter de nouvelles possibilités de prévention et de promotion de la santé chez les jeunes dans le domaine des activités extrascolaires. Le concept consistait à ne pas délimiter la thématique des projets, mais à laisser le choix des thèmes et des instruments aux « concernés » afin qu'ils deviennent réellement des acteurs ; à l'époque, il avait suscité une large désapprobation et provoqué autant d'incompréhension que d'opposition.

Au cours des sept dernières années, environ 200 projets ont été menés à bien dans toutes les parties de la Suisse et dans toutes les langues nationales. Pendant les cinq premières années, la priorité était accordée aux projets participatifs centrés sur l'individu ; après 2001, les mandants – l'Office fédéral de la santé publique et Promotion Santé Suisse – ont chargé funtasy projects de soutenir et de documenter exclusivement des projets agissant sur les conditions et les structures à l'échelle communale. L'objectif de cette nouvelle orientation était de publier un fil conducteur pour la réalisation de projets participatifs.

Le temps alloué à l'accompagnement, à la documentation et au traitement des connaissances acquises, ainsi qu'à la création d'un instrument de travail, était très juste ; peut-être trop juste. En effet, nombre de projets axés sur la participation qui influencent tant le comportement individuel que les conditions structurelles s'étendent généralement sur des mois, voire des années. Un tel horizon temporel est plutôt atypique, car les projets intéressants menés avec des jeunes, qui sont principalement axés sur l'action et la participation individuelles, ne durent que quelques semaines ou quelques mois.

En 2004, nous disposons des connaissances issues de ces projets participatifs de prévention et de promotion de la santé. Avec la présente documentation, nous entendons présenter aux professionnels de l'animation socioculturelle, aux responsables de la prévention et de la promotion de la santé, ainsi qu'aux politiques les résultats que l'on peut atteindre à travers ces projets, les démarches les plus efficaces ainsi que les problèmes que nous avons rencontrés.

funtasy projects remercie les nombreuses personnes impliquées qui, grâce à leur collaboration constructive tout au long des années passées, ont permis l'élaboration de cette documentation. Nous remercions également les deux mandants, l'Office fédéral de la santé publique et Promotion Santé Suisse. Par ailleurs, nous tenons à saluer l'engagement exceptionnel du Pour-cent culturel Migros, qui a couvert pendant six ans l'ensemble des frais d'achat, d'exploitation et d'entretien du bus funtasy projects – la maison de jeunes mobile dotée d'une infrastructure multi-média.

**Peter Frehner, directeur de programme et président de funtasy projects**  
**David Pfulg, Christiane Weinand, Georgio Wiss, membres de l'équipe de développement funtasy projects**  
**Maya Domig, secrétariat de funtasy projects**

« Les projets participatifs destinés aux jeunes et accompagnés d'une présence médiatique adaptée peuvent modifier positivement et de manière durable l'image des jeunes auprès des autorités communales et du public. Ils permettent d'accélérer ou de débloquer certains processus politiques (comme la réalisation d'objectifs servant de modèle ou la création d'un local destiné aux jeunes). De tels projets permettraient également d'établir la nécessité d'une animation socioculturelle professionnelle (extrait du rapport d'évaluation Jugend(t)räume Ruswil) ».

## Introduction

Ce chapitre présente des conseils, des connaissances et des suggestions pratiques, issus des expériences acquises par fantasy projects pendant les sept dernières années, au cours desquelles elle a accompagné des projets participatifs réalisés avec des jeunes. Nous saisissons l'occasion pour remercier très cordialement les nombreux partenaires pour leur collaboration au long de toutes ces années. Sans eux, la présente documentation n'aurait pas vu le jour.

La documentation ne se base pas sur des données empiriques et ne prétend pas être exhaustive. Elle offre une aide aux personnes intéressées et engagées dans la promotion extra-scolaire des jeunes, en vue de mettre sur pied des projets participatifs avec eux. Elle s'adresse tant aux employés titulaires d'une formation correspondante qu'aux membres volontaires ou bénévoles sans formation qui oeuvrent pour des organismes d'animation socioculturelle.

La partie concernant la pratique de l'animation socioculturelle est rédigée et organisée de manière à ce que le lecteur puisse en extraire les passages qui lui seront utiles (voir table des matières). De plus, nous renvoyons à des explications détaillées dans d'autres chapitres, aux « boîtes à connaissances » circonstanciées et au glossaire.

### Les fondements de la présente documentation

Entre 1997 et 2002, fantasy projects a accompagné quelque 200 projets « locaux » et les a en partie soutenus financièrement et/ou mis à leur disposition la « maison de jeunes mobile » (le bus fantasy doté d'une infrastructure multimédia). Huit de ces projets de participation « locaux » ont été évalués ultérieurement et deux sont intégrés dans la présente documentation. Ils ont surtout stimulé la réflexion individuelle des participants sur les sujets qui les concernent et sur leur comportement.

En complément, à partir de 2001, l'on a cherché, accompagné et documenté des projets modèles. Outre le niveau du comportement, « le niveau des rapports » a pris une importance centrale dans ces 30 projets de coopération, dont l'objectif était de créer des formules et des structures durables sur la base des besoins individuels, telles que :

- des locaux adéquats, des maisons de jeunes, des offres d'animation socioculturelle répondant aux aspirations des jeunes ;
- le développement du quartier avec des jeunes ;
- des modèles d'activités co-gérés par les jeunes et politiquement ancrés ;

### Bénévolat

Les bénévoles d'aujourd'hui ne souhaitent plus se soumettre aveuglément aux objectifs ou aux intérêts des institutions dans lesquelles ils s'engagent. Ils veulent avant tout se consacrer à ce qui les intéresse afin de se réaliser. Par conséquent, la possibilité de participation et de co-réalisation devrait bien exister. **Solidarität im Wandel. Soziokulturelle Perspektiven der Freiwilligenarbeit; Diplomarbeit HSA; R.Lobsiger, G.Wiss.**

- des formes de collaboration entre différentes communes ou organisations ;
- des aides pour le travail de prévention portant sur des sujets importants de santé et de société dans les écoles, les associations et les maisons de jeunes (par exemple, le cannabis, l'alcool, le VIH, le racisme, l'intégration).

Cet objectif de l'Office fédéral de la santé publique et de Promotion Santé Suisse a permis de compiler dans cette documentation des connaissances acquises dans le cadre de grands projets de développement communaux de longue haleine. Certains travaux étaient intégrés dans des projets de développement plus larges, conçus à l'échelle communale.

fantasy projects a conscience que des projets de participation aussi vastes sont plutôt rares dans les activités de jeunesse. Ils sont très complexes, exigent beaucoup de temps, et il est parfois impossible de les réaliser de manière participative à toutes les étapes. De plus, pour ce type de projets de développement, les organismes responsables et les équipes de projet ont généralement besoin d'aide extérieure en la personne d'un conseiller ou d'un directeur de projet.

Dans la pratique, ce sont surtout les projets thématiques plus modestes qui prédominent et ils peuvent également être réalisés de manière participative à l'aide des résultats présentés dans cette documentation. Souvent ils ne reprennent qu'une partie des quatre étapes de l'architecture de projet proposée par fantasy projects et décrite dans la présente. Cependant, la recommandation suivante est toujours valable : transformer un maximum de « concernés » en « participants », afin de prévenir des résistances et d'assurer suffisamment tôt le soutien financier et professionnel. Cette documentation ne renvoie que sporadiquement aux projets quotidiens (voir page 34, « Projets thématiques importants pour la santé et la société »).

### **Evaluation externe**

Durant toutes ces années, fantasy projects a été évaluée par des personnes externes : des outils qualitatifs et quantitatifs ont été élaborés en collaboration avec l'Institut de médecine sociale et préventive de l'Université de Zurich et mis en œuvre à partir de l'an 2000. Les rapports d'évaluation peuvent être consultés sur le site Internet de fantasy projects. Sur les 30 projets modèles initialement accompagnés, 16 étaient terminés au moment de l'évaluation externe et quatre n'étaient que partiellement achevés. Dix autres projets ont été interrompus prématurément ou réalisés sans l'aide de fantasy projects.

### **Sexospécificité – un défi pour les activités de jeunesse**

Dans les projets visant la promotion de la santé, il est essentiel de tenir compte des différences qui marquent la vie des filles/jeunes femmes et celle des garçons/jeunes hommes, tant du point de vue du sexe « social » que du sexe « biologique ». Dans les projets que fantasy projects a documentés et évalués pour l'élaboration de cette aide pratique, ces différentes réalités liées aux sexes n'ont été que partiellement prises en compte. La contribution de Promotion Santé Suisse a permis de compléter ce volet.

Les différences entre les filles et les garçons se dessinent dès l'analyse préliminaire d'un projet. A titre d'exemple : la réaction face à une situa-

tion de « détresse » individuelle ou collective. Très souvent, les garçons et les jeunes gens provoquent des problèmes « perceptibles » : violence, vandalisme, tapage. Par contre, les symptômes chez les filles et les jeunes femmes sont peu, voire pas perçus du tout : troubles de l'alimentation, auto-agressions, dépressions. Il est donc impératif de déterminer soigneusement le groupe ciblé (garçons ou filles, turbulents ou calmes) et si le projet est susceptible d'interpeller les deux sexes. Dans certaines situations, il y a effectivement des raisons légitimes d'opter pour une démarche sexospécifique. Dans ce cas, il faut veiller, à un niveau supérieur, à ce que les ressources disponibles soient, à long terme, réparties équitablement entre les deux sexes. La promotion de l'égalité des chances et des sexes est une exigence sociale. Mais cela ne peut réussir que lorsqu'on connaît, et que l'on tient compte, des besoins sexospécifiques.

Ce chapitre comprend trois parties :

Partie 1 **L'architecture du projet et les quatre** (pages 6 à 15): la structure proposée par fantasy projects pour les projets participatifs avec les jeunes comporte quatre étapes. Cet instrument de travail est assez souple pour s'adapter aux particularités et aux conditions spécifiques de chaque projet. Les explications décrivent les processus de chaque étape.

Partie 2 **check-list** (pages 16 à 21): la check-list mentionne les objectifs importants qui doivent être fixés et atteints au cours des différentes étapes. Les indications concernant les données ou les informations complémentaires facilitent la lecture des passages utiles dans la partie 3 « données » ou, selon les connaissances du lecteur, permettent de sauter certains passages. Le CD-Rom ci-joint contient une check-list pratiquement vierge pour la planification de propres projets.

Partie 3 **Les données** (pages 22 à 36): cette partie regroupe les expériences acquises lors des projets accompagnés. Ces données sont regroupées selon quatre thèmes et contiennent des indications utiles sur les facteurs favorables et sur les obstacles possibles lors de la mise en œuvre de projets participatifs.

De plus, à partir de la page 37, nous exposons deux exemples de projets qui ont été accompagnés et documentés par fantasy projects.

## Partie 1 L'architecture du projet et les quatre étapes

Sur la base des expériences qui ont été faites lors de la planification et de la réalisation subséquente de projets participatifs avec des jeunes, il est recommandé de procéder selon quatre étapes pour obtenir un effet individuel et structurel. En effet, la répartition en étapes claires permet de procéder pas à pas et d'arriver à un déroulement contrôlé du projet, ce qui a un effet positif sur la motivation des jeunes. Cette méthode permet d'élaborer des offres (structures) durables et de poursuivre le projet au-delà de sa clôture. La présente architecture de projet n'est pas une nouvelle méthode ; il s'agit bien plus d'un instrument pratique pour la planification du projet qui met l'accent sur la participation des jeunes. Par conséquent, les quatre étapes ne sont pas identiques aux phases relevant de la méthodologie du projet. Néanmoins pour pouvoir se servir cette architecture, il est utile de connaître les bases de cette méthodologie.

### Réaliser un projet comme on construit une maison

La réalisation de projets participatifs peut être comparée à la construction d'une maison. L'analyse des besoins définit la taille de l'édifice, la planification de l'infrastructure et la solidité des fondations. On fait le point avec les différents corps de métiers et on détermine les compétences. Lorsque les plans de construction sont approuvés et que le financement est assuré, la direction du projet (éventuellement une équipe de direction du projet) peut charger des partenaires compétents de la réalisation. Il est toujours possible d'apporter des modifications ultérieurement, mais plus elles sont importantes, plus elles seront compliquées et coûteuses.

Chaque projet a ses propres caractéristiques : situation de départ, objectifs, conditions cadres, déroulement du processus, groupes de personnes concernées et de participants et dynamique temporelle. L'architecture de projet élaborée par fantasy projects est un instrument de travail que l'on peut adapter aux caractéristiques et aux conditions particulières de chaque projet. Les modifications nécessaires peuvent être apportés à tout moment.

Les projets se déroulent selon une procédure donnée, les différentes tâches peuvent se recouper d'un point de vue temporel ; elles peuvent être réalisées parallèlement ou être imbriquées. Les étapes ne sont pas toujours achevées le jour voulu, et elles commencent parfois plus tard que prévu. Pour faire face à de nouveaux besoins, il est utile de disposer d'une solide planification et d'une architecture flexible.

### Evaluation

Lors du passage d'une étape à l'autre, l'organisme responsable vérifie le degré de réalisation des objectifs,

- s'ils sont atteints, on définit les phases de la nouvelle étape ;
- s'ils ne sont pas atteints, ou ne le sont que partiellement, ils seront reformulés et reportés à la prochaine étape ;
- s'il s'avère, au vu du déroulement du projet, que des objectifs n'ont plus de sens ou sont irréalisables, ils sont purement et simplement abandonnés.

Il est important pour le développement et le contrôle du projet qu'il y ait des évaluations intermédiaires régulières et sexospécifiques. Ces dernières permettent de mettre en évidence si les jeunes (filles et garçons) ont été interpellés et s'ils participent. Les évaluations intermédiaires peuvent et doivent conduire au recentrage des objectifs et des méthodes. Pour mener de telles auto-évaluations, il est important que l'organisme responsable ait clairement décrit les objectifs et déterminé le moyen de les contrôler. La tenue d'un livre de bord (par la direction du projet) permet de consigner les processus et de les surveiller. Des informations complémentaires se trouvent sous [www.quint-essenz.ch](http://www.quint-essenz.ch).

Les différentes étapes ne peuvent être « économisées » ou « sautées ». Lorsque le financement de l'ensemble du projet ne peut se régler dès la première étape, l'organisme responsable doit, à la fin de chaque étape, assurer les fonds nécessaires pour la tranche suivante.

### Organisme responsable du projet et gestion du projet

De nombreux projets accompagnés ont été commandés ou approuvés par les communes. Le plus souvent, ces mandants sont impliqués directement dans les projets, mais n'en sont pas responsables : les mandants délèguent la responsabilité de l'exécution à un organisme dans lequel une personne désignée représente leurs intérêts.

Il incombe à l'organisme responsable de définir l'orientation stratégique (objectifs et contenus) et de trouver les fonds nécessaires. Pour la réalisation opérationnelle, il peut faire appel à une direction de projet (soit une seule personne, soit toute une équipe) qui sera responsable de l'ensemble de la planification et de la réalisation dans le cadre des objectifs, du budget et du calendrier prévus. Une représentation équilibrée d'hommes et de femmes dans l'organisme responsable du projet (de même que dans l'équipe de projet) ainsi qu'un nombre suffisant de jeunes par-

### Les projets suivent un processus

L'aménagement intérieur et les différentes étapes de la construction sont planifiés pour la maison de quartier. Les jeunes se répartissent les différents domaines de travail. Parallèlement à l'aménagement intérieur, le mode de fonctionnement est défini et approuvé par les jeunes participants et les habitants du quartier. **Projet Aufbau und Betrieb einer ehrenamtlichen Jugendarbeit, Ruopigen.**

### Mandants

Le conseil de la vallée de Saas charge les délégués cantonaux à la jeunesse de définir les besoins en matière d'animation socioculturelle dans la vallée et d'élaborer une proposition. Il assure la direction du projet et forme une équipe avec de jeunes adultes et des adolescents. **Projet Ehrenamtliche Jugendarbeit, Saastal.**

ticipants (filles et garçons) facilitent la prise en compte des besoins des deux sexes et augmentent ainsi l'efficacité des projets (voir page 22, « Les jeunes dans l'organisme responsable du projet »).

Selon notre expérience, les organismes responsables qui ne sont autre qu'une « communauté d'intérêts » le temps d'un projet, ne sont pas appropriés pour diriger un projet de manière stratégique et durable. Dans de telles « communautés », il arrive souvent que l'intérêt particulier prédomine, et que les réponses aux questions posées ou la résolution des problèmes sont abordées sous des optiques différentes. On risque alors d'arriver à la situation où personne ne se sent responsable de la globalité des buts à atteindre, ni de la pérennisation du projet, ni de l'élaboration de structures (par exemple une nouvelle offre). Pour assumer efficacement la responsabilité d'un projet inscrit dans la durée, il convient de trouver une forme contraignante (par exemple une commission ou une association indépendante), qui dispose de structures et de moyens propres, permettant la réalisation du projet.

Dans les projets plus modestes, il est fréquent qu'un groupe assume tant les tâches de l'organisme responsable (niveau stratégique), que de la direction du projet (niveau opérationnel). Afin d'éviter que l'un de ces niveaux ne soit négligé, voire oublié, les membres du groupe doivent systématiquement et soigneusement distinguer les aspects « stratégiques » des aspects « opérationnels » au cours de la planification. C'est pourquoi la check-list (vierge) de l'annexe comprend deux colonnes.

A ces deux niveaux (responsabilité et direction du projet), les objectifs clairs et la motivation qui pousse à adopter une démarche sexospécifique seront décisifs pour le succès d'un travail qui devra interpeller les filles et/ou les garçons. Dans le cas idéal, les participants adultes ont réfléchi leur perception d'eux-mêmes et des autres en terme de sexe social ou le feront au cours du processus.

### Distinguer le niveau stratégique du niveau opérationnel

Lorsque des membres exécutifs des communes participent à l'évaluation des données d'une enquête (manifestation « open space », interviews), il faut veiller à ce qu'ils n'interfèrent pas dans la dynamique (par exemple, en renvoyant à la faisabilité ou au financement). En effet, il s'agit là d'une étape de travail opérationnelle et non d'une projection stratégique. **Projet Leitbild, Littau.**

## Fonctions, rôles et tâches

Fonction	Rôles et tâches (attributions)	Remarques
Mandants	<p>Le mandant initie le projet ou l'approuve suite à une demande.</p> <p>Les mandants négocient et approuvent (ou refusent) les ressources sollicitées (force de travail [%]; moyens financiers, y compris jetons de présence; prestations en nature, etc.).</p> <p>Les mandants sont un interlocuteur pour l'organisme responsable (évent. pour le président de l'organisme responsable) et ils mettent le projet en réseau avec la politique officielle (commune et/ou canton) ainsi qu'avec d'autres instances importantes de la société ou domaines de la politique concernés.</p>	<p>Souvent les mandants sont les communes politiques; mais il peut aussi s'agir de paroisses, d'organisations cantonales ou nationales, d'associations ou de services administratifs. Généralement les mandants demandent un siège dans l'organisme responsable; mais pas nécessairement la présidence.</p> <p>Au cas où des services cantonaux de la promotion de la jeunesse existent, on peut également s'engager dans des coopérations.</p>
Organisme responsable (du projet)	<p>L'organisme responsable du projet est compétent pour les questions stratégiques concernant un projet et le pilote (équipe, direction, ressources). Il réunit les personnes, les organisations et les représentants des groupes d'intérêts participant au projet.</p> <p>Compétences internes: mise en place d'une équipe et d'une direction de projet; octroi de mandats, approbation des objectifs du projet; recherche de ressources.</p> <p>Représentation des intérêts du projet à l'extérieur vis-à-vis des autres groupes d'influence et domaines politiques concernés.</p> <p>L'organisme responsable devrait se faire conseiller et soutenir de l'extérieur, si les qualifications nécessaires ne sont pas présentes en son sein.</p>	<p>Les formes libres d'organismes responsables sont peu appropriées dans la mesure où les participants ne défendent souvent que leurs intérêts particuliers, ce qui complique l'ancrage des offres et/ou des structures. Nous recommandons de constituer une entité juridique autonome, comme une association.</p> <p>La participation de jeunes dans les organismes responsables est nécessaire – mais particulièrement exigeante, car la «culture» des adultes (forme des réunions, capacités à gérer le temps) risque d'être dominante.</p>
Equipe de projet/ groupe de projet	<p>Mis(e) en place par l'organisme responsable du projet, l'équipe/le groupe de projet est responsable de la réalisation opérationnelle du projet. Le groupe de projet est compétent pour la formulation des objectifs, les ressources nécessaires (en termes de personnel, de finances, de qualification, de moyens matériels), et les fait approuver ou garantir par l'organisme responsable. Les membres de l'équipe de projet ont besoin de temps et éventuellement d'autres ressources pour planifier et évaluer les travaux opérationnels; selon le cas, la mise en œuvre fait partie de leur devoir normal.</p> <p>Selon la taille et la complexité, une personne de l'équipe de projet est chargée de la direction (voir direction interne du projet page 24).</p>	<p>Il est particulièrement important d'employer des méthodes de travail adaptées aux jeunes au sein de l'équipe de projet, car cet organe comprend généralement beaucoup de jeunes et d'animatrices/animateurs.</p> <p>Il convient de prendre en compte les différents styles de travail des jeunes femmes et des jeunes gens.</p>

Fonction	Rôles et tâches (attributions)	Remarques
Direction interne du projet	<p>La direction du projet est mise en place par l'organisme responsable (parfois directement financée par le mandant). La directrice ou le directeur est à la tête de l'équipe de projet. En définitive, cette personne est responsable de la planification et de la réalisation, mais elle peut déléguer sa responsabilité pour certains domaines ou tâches clairement définis. Elle dispose de suffisamment de temps pour cette mission et est soutenue par l'équipe du projet.</p>	<p>Pour les projets plus modestes, on renonce souvent à une direction formelle ; pour les projets de plus grande envergure, l'expérience de fantasy projects montre qu'une direction formelle est judicieuse et utile.</p>
Conseil externe	<p>En règle générale, un conseiller externe assiste l'organisme responsable d'un projet ; parfois, le groupe de projet est également accompagné, surtout pour les projets dont l'organisme responsable et l'équipe de projet sont (pratiquement) identiques. Cette personne externe n'assume pas de fonction opérationnelle. Sa position neutre permet d'avoir une vision indépendante et innovatrice des projets.</p> <p>Elle devrait pouvoir justifier de connaissances particulières (comme dans le domaine de l'animation socioculturelle, de la participation, de la gestion de projets) et, du fait de son expérience acquise dans d'autres régions, faciliter la supervision.</p>	
Direction externe du projet	<p>La direction du projet peut être confiée à une personne externe. Cela est notamment judicieux et utile pour les projets importants et complexes.</p> <p>La direction du projet est mise en place par l'organisme responsable et lui est directement subordonnée. La direction externe prend le pas sur l'équipe de projet.</p>	
Expertes, experts	<p>Il est possible de s'adjoindre les services de spécialistes externes pour la réalisation ou le soutien de certaines parties du projet ; travaux vidéo, théâtre, spécialistes des médias, spécialistes de la prévention, etc.</p> <p>Grâce à leurs compétences particulières, ils soutiennent l'équipe du projet ou la direction du projet pour certains thèmes ou techniques spécifiques.</p>	<p>Souvent la direction ou l'équipe de projet doivent préalablement convaincre les professionnels externes de l'utilité de l'approche participative.</p>

**1<sup>re</sup> étape : identifier et orienter**

Il arrive fréquemment que les communes et quartiers ne disposent pas de formes de participation directe pour les adolescents. Il n'y a pas de lieu et peu de possibilités permettant aux jeunes d'exprimer leurs idées, leurs préoccupations, leurs problèmes ou de débattre de thèmes et de solutions les concernant. C'est la raison pour laquelle leurs besoins restent longtemps ignorés ; ce n'est que lorsque des problèmes concrets surgissent (troubles à l'ordre public, tapage, vandalisme, violence) que les décideurs politiques adultes et autres groupes sociaux d'influence en prennent conscience. C'est pour cette raison que des propositions concrètes sont faites dans le chapitre politique (n'existe qu'en allemand) afin de remédier à cette politique de la jeunesse « orientée vers les déficits ou les problèmes » (boîte à idées, fonds budgétés de manière fixe pour les idées de projets apparaissant à court terme, interlocuteurs pour les questions touchant les jeunes).

Les filles occupent moins l'espace public que les garçons. Elles s'adaptent souvent de manière excessive et acceptent comme fait accompli ce qui, en réalité, peut être modifié. Le soutien d'une personne de confiance leur permet de mieux prendre conscience de leur capacité à faire évoluer les choses. Cela peut également s'appliquer aux garçons « calmes ».

Cependant, dans le cas idéal, les projets ne sont pas uniquement lancés parce que certains jeunes ont des problèmes et en créent, mais parce que les jeunes eux-mêmes souhaitent intégrer leurs besoins de manière créative dans leur cadre de vie et qu'ils ont la volonté de façonner leur espace de vie. Ainsi, les professionnels des activités de jeunesse identifient souvent des thèmes brûlants qui animent les jeunes au sein des maisons de jeunes ou dans la rue ; ils en dégagent la quintessence et développent – conjointement avec les jeunes – des idées concrètes de projets.

Au cours de la première étape d'un projet, il convient d'identifier et de définir les besoins des individus ou des groupes – qui sont aussi, en partie, à l'origine des problèmes concrets mentionnés plus haut. Pour ce faire, la direction du projet établit des analyses des besoins et de la situation. Il convient de prendre en compte tant « l'approche masculine » que « l'approche féminine ».

Généralement, un grand nombre de personnes et de groupes différents sont « concernés » par des situations spécifiques ; tous ne peuvent pas ou ne veulent pas « participer ». Les projets participatifs ont pour objectif de transformer un maximum de « concernés » en « participants », afin de développer et d'établir des solutions durables et bénéficiant d'une large assise. Un projet qui repose sur une large base permet de sensibiliser, d'impliquer et de convaincre les personnes importantes pour les jeunes de mettre des mesures en œuvre.

On peut dire, dans l'ensemble, que les jeunes investissent plus facilement leurs temps libre dans des projets lorsqu'ils sont concernés par un thème, a fortiori lorsqu'ils l'ont proposé eux-mêmes. Très souvent les jeunes sont encouragés à participer à un projet par des amis ou des animateurs socioculturels. Il est possible de travailler de manière participative même lorsqu'un projet a été initié par des adultes. Cependant, les adultes doivent s'engager dans le processus et considérer les jeunes comme des partenaires égaux.

**Problèmes concrets et besoins cachés**

Différents groupes de jeunes utilisent la gare de Thusis comme lieu de rencontre régional et y ont créé des scènes de jeunes : on se rencontre dans des endroits faciles d'accès (où tout le monde peut se rendre). Les effets concomitants (tapage, déchets, graffitis, consommation de stupéfiants, violence) créent un sentiment d'insécurité au sein de la population et suscitent la désapprobation. La paroisse protestante de Thusis et les instances politiques de la commune ont développé des initiatives visant à répondre aux problèmes naissant de la présence des jeunes autour de la gare. **Projet Jugendarbeit Viamala, Thusis.**

**Les professionnels dégagent un thème**

Durant l'été 2002, le service de prévention de la dépendance de Lucerne (DFI) a réalisé, conjointement avec l'Association des activités de jeunesse de la région de Lucerne (JaRL), une enquête sur l'animation socioculturelle et le thème du cannabis. A cette occasion, on a constaté que, si environ la moitié des jeunes ont expérimenté le cannabis, la plupart n'ont pas conscience de ce qui les pousse à la consommation. Cela a incité le service de prévention de la dépendance et la JaRL à initier un projet dont le but est la réflexion et la prise de conscience des jeunes face à la consommation de cannabis. **Projet Grasgrün.**

**Enthousiasmer les jeunes pour un projet**

Dans les projets évalués par *fantasy projects* en 2001, un tiers des jeunes interrogés a décidé de collaborer à un projet parce qu'ils en ont apporté l'idée. Un autre tiers est motivé par un ou une camarade et le dernier tiers est encouragé par un adulte de confiance (animateur/trice socioculturel/le). La satisfaction des jeunes vis-à-vis du projet et de son déroulement est proportionnelle à leur faculté de prendre part aux décisions concernant le thème et à leur influence sur le processus, ainsi que sur le traitement des contenus. **Rapport d'évaluation 2002.**

## L'architecture de projets participatifs avec les jeunes

Étapes	Les objectifs suivants devraient être atteints au cours de cette étape
<b>1 Identifier et orienter</b>	<p>La situation est identifiée et la nécessité d'agir a été mise en évidence.</p> <p>L'organisme responsable du projet (stratégie, finances) est formé. Un maximum de groupements de personnes concernées et intéressées, qui deviennent ainsi des participants, sont représentés. On s'adresse de manière égalitaire aux filles/femmes et aux garçons/hommes.</p> <p>En fonction de la taille du projet, un directeur et/ou une équipe de projet sont nommés.</p> <p>Les objectifs du projet sont élaborés, définis et fixés collectivement avec les participants (contenus et calendrier).</p> <p>Les ressources nécessaires (finances, personnel) sont budgétées, obtenues et réglées de manière contraignante.</p> <p>Les personnes directement concernées et celles qui le sont indirectement (éventuellement le public) sont informées.</p>
<b>2 Activer et présenter</b>	<p>Toutes les personnes concernées et intéressées sont associées et ont la possibilité de participer au projet. Les thèmes peuvent être abordés différemment pour les filles/femmes et les garçons/hommes.</p> <p>Les besoins des participants sont définis, mis en évidence et fixés.</p> <p>Les besoins ont été présentés à tous les participants, éventuellement aux autres personnes concernées et au public.</p> <p>Les ressources nécessaires à la poursuite du travail sont disponibles.</p>
<b>3 Négocier et définir le concept</b>	<p>Les différents souhaits des participants sont discutés.</p> <p>Les mesures et les offres sont définies, documentées et, si cela est opportun, différenciées par une approche sexospécifique.</p> <p>Le calendrier relatif à la réalisation des offres et des mesures est accepté et réglé de manière contraignante (à court, moyen et long terme ; compétences).</p> <p>Les ressources nécessaires à la poursuite du travail sont disponibles.</p>
<b>4 Réaliser et « poser la première pierre »</b>	<p>Les mesures et les offres négociées sont réalisées (éventuellement avec une phase pilote).</p> <p>Les objectifs et l'organisme responsable pour la phase postérieure au projet sont définis et consignés (évaluation comprise).</p> <p>Les ressources destinées au fonctionnement (pilote) sont disponibles.</p> <p>Le projet est terminé : l'évaluation des objectifs du projet, des mesures et des offres a eu lieu.</p>

Concrètement

- Les projets doivent avoir des objectifs réalistes et un cadre temporel clairement défini.
- Lorsque la planification du projet englobe tous les éléments et qu'elle est élaborée avec prévoyance, on peut éviter que des événements imprévus ne conduisent à des retards ou à l'abandon du projet ou à des ratés dans les différentes étapes.
- Lorsque l'organisme responsable parvient à budgéter les dépenses et les recettes des quatre étapes dès la première étape et à assurer le financement nécessaire, un gros souci est éliminé ; le travail relatif au projet s'en trouve grandement facilité.
- Il est évidemment possible de lancer un projet sans que tous les moyens financiers ne soient disponibles ; au pire des cas, le projet devra être arrêté après la première ou la deuxième étape si les fonds nécessaires jusqu'à la fin du projet ne peuvent pas être réunis.
- Les délais d'attente longs (par exemple pour le dépôt et le traitement de demandes auprès de fondations, de bailleurs de fonds privés ou de communes) freinent la motivation des participants, ce qui peut avoir des conséquences particulièrement négatives chez les jeunes (capacité d'attendre). Cet élément doit être pris en compte lors de la planification.
- La confiance entre les jeunes et les adultes est un élément fondamental pour une participation réussie.
- Lorsque le contact direct entre les jeunes et les adultes n'a pas encore été bien établi, il faut un certain temps jusqu'à ce que la confiance nécessaire règne.
- Une information claire et transparente quant au sens et à l'utilité d'un projet est un facteur de succès essentiel.
- Si le flux d'information comporte des lacunes, cela peut provoquer la méfiance, donner lieu à des interprétations erronées et à des conjectures. Ainsi, les promesses précipitées peuvent mettre un projet en danger.

La démarche participative nécessite beaucoup de temps. En effet, une véritable participation exige une collaboration assidue des jeunes à toutes les étapes du projet – depuis l'intégration dans l'organisme responsable et/ou la direction du projet, la mise au point des idées, le traitement créatif, la présentation, la négociation, jusqu'à la réalisation et à la mise en place d'un nouvel organisme responsable ou d'une offre **[boîte à connaissances « Participation »]**. Il y a souvent une contradiction entre la participation et « l'efficacité en terme de temps » : il est très important que les membres adultes des organismes responsables du projet ainsi que ceux de l'équipe du projet en aient conscience. La véritable participation doit être « voulue » par les adultes et requiert beaucoup de temps. Tous les participants doivent savoir que, dans les projets participatifs, il n'est pratiquement pas possible de tout planifier jusqu'au moindre détail. Il peut y avoir échec parce que la barre était placée trop haut, parce que les ressources mises à disposition étaient insuffisantes ou parce que les jeunes étaient dépassés. Les projets participatifs recèlent une part d'incertitude dans la mesure où la participation des jeunes – et des autres participants – a lieu de manière entièrement volontaire et durant le temps libre.

Les projets conduits avec une authentique participation ont de grandes chances de réussir, car les solutions élaborées correspondent aux attentes et aux besoins des jeunes participants et sont donc durables (pérennité).

**Démarrer sans financement assuré**

Le financement du projet constitue une difficulté majeure dès le départ. Aujourd'hui encore, les ressources financières incertaines pour les activités de jeunesse rémunérées, l'achèvement des locaux ainsi que les acquisitions sont problématiques. **Projet Jugendarbeit Viama, Thuisis.**

**La participation sollicite les jeunes**

Les jeunes qui portent une responsabilité ayant trait au contenu et au processus dans les projets participatifs réalisés durant le temps libre sont idéalement âgés d'au moins treize ou quatorze ans. Quand les participants sont trop jeunes, ils sont rapidement dépassés par la complexité des processus et les exigences d'un tel projet ; ils peuvent parfois perdre leur motivation et abandonner prématurément le projet. **Rapport d'évaluation 2004.**

## 2<sup>e</sup> étape : activer et présenter

La deuxième étape consiste à dégager les besoins des jeunes. Pour ce faire, la direction du projet doit réussir à intégrer les jeunes dans un processus créatif en tant qu'acteurs et à représenter leurs points de vue, leurs besoins et solutions par le biais de méthodes appropriées.

Dans les projets participatifs, le cheminement (processus) représente souvent une partie essentielle de l'objectif. Cependant, plus les jeunes travaillent sur le produit destiné à exprimer leurs besoins et leur manière de voir et à transmettre leurs messages (tracts, pièces de théâtre, clips vidéo, etc.), plus il acquiert d'importance. La réalisation de cet équilibre entre l'orientation sur le produit et celle portant sur le processus est l'une des missions centrales de l'accompagnement de tels projets de participation. Les filles/femmes et les garçons/hommes réagissent différemment à un même processus. Ainsi, lors de l'évaluation des différentes étapes du projet, il faut répondre aux questions concernant les sexes, afin de comprendre les effets sur ces deux groupes.

Concrètement

- Les filles et les garçons ont une approche différente du même thème. Des méthodes adaptées ou spécifiques aux sexes soutiennent les conceptions différentes dans un processus créatif.
- La direction du projet expliquera avantageusement aux professionnels issus d'autres domaines tout l'intérêt de la participation (par exemple réalisateurs, pédagogues d'art dramatique). Le contenu, les désirs et les possibilités des jeunes sont plus importants que le perfectionnisme des professionnels.

Au terme de cette étape, les besoins, les revendications et les solutions sont présentées publiquement à une large audience. On peut lancer le débat sur les contenus présentés avec un maximum de personnes. Les différents groupes, les médias, le public et les autres jeunes sont ainsi sensibilisés aux demandes des participants.

## 3<sup>e</sup> étape : négocier et définir le concept

Après que les besoins ont été rendus publics et présentés, les différents désirs et revendications, qui peuvent (parfois) être contradictoires, sont débattus démocratiquement par tous les participants et de manière adaptée à chaque sexe.

Les projets participatifs sont menés dans un cadre limité, où l'on pratique la démocratie directe. Il est plus aisé pour les jeunes de voir ce qu'ils peuvent obtenir à l'occasion d'un débat direct et comment ils peuvent convaincre. Pour qu'une vraie négociation soit possible (et qu'il y ait bien participation), il faut que les « détenteurs de l'autorité » aient la volonté de céder (une partie de) leur pouvoir aux jeunes ou de le partager avec eux et soient disposés à le faire. Il faut définir clairement, dès le début, dans quelle mesure les jeunes pourront participer.

Le défi majeur de cette étape consiste à trouver l'équilibre entre le processus de négociation (plutôt long) et le besoin des jeunes de voir le plus rapidement possible les premiers résultats de leurs efforts.

Concrètement

- Les processus décisionnels au sein des communes prennent souvent beaucoup de temps et, lorsque l'organisme responsable se trouve contraint de retarder fortement le projet jusqu'à ce que les moyens

### Equilibre entre orientation vers le produit et vers le processus

De nombreux jeunes de la génération des clips vidéo MTV ont des exigences qualitatives élevées par rapport à leur produit, qui ne peuvent souvent être atteintes que par le biais d'un savoir-faire professionnel (par des réalisateurs professionnels) et d'un important travail de montage et d'adaptation. Ici la participation atteint ses limites, lorsque les connaissances professionnelles ne peuvent être transmises dans de courts délais et de manière suffisante. **Rapport d'évaluation 2004.**

### La participation sous la pression des délais

Lorsque les projets sont menés sous la pression du temps, avec un grand nombre de participants et des exigences de coordination élevées au regard des processus décisionnels des communes, il arrive que les jeunes ne puissent pas toujours participer intégralement à toutes les étapes. Il est donc particulièrement important que l'organisme responsable définisse clairement quand et où la participation est possible et réalisable, et à quels moments les autres participants prendront les opérations en main. Il est souvent plus judicieux de faire participer les jeunes à un projet « uniquement » pour des créneaux clairement définis et communiqués.

financiers aient été approuvés par le parlement communal, le risque augmente de voir les jeunes engagés et activement impliqués se désengager au cours de cette étape (capacité d'attendre).

- La transparence, la clarté et le caractère contraignant des prestations, offres et mesures négociées et différenciées en fonction du sexe renforcent la confiance des participants ainsi que celle des partenaires ou des mandants (communes). La direction du projet formule les objectifs négociés et les consigne par écrit ; ainsi, il sera plus aisé de vérifier s'ils ont été réalisés (quantitativement et qualitativement).
- Les adultes qui usent de leur jargon technique pour se mettre en avant ont un effet défavorable sur le processus du projet.
- Lorsque la direction du projet utilise des concepts qui n'ont pas été élaborés de manière participative pour la légitimation d'un projet face à l'organisme responsable et/ou au mandant, la participation des jeunes peut s'en trouver compliquée. Une démarche trop stratégique, difficilement compréhensible, a un effet démotivant sur eux.

### 4e étape : réaliser et « poser la première pierre »

Au cours de la quatrième et dernière étape du projet, les offres et les mesures, négociées et acceptées par l'ensemble des personnes et groupes participants, sont réalisées.

Dans la mesure où les projets démarrent à partir de données entièrement différentes et se développent différemment, la quatrième étape de chaque projet prend une tournure particulière. De ce fait, seul un nombre limité d'indications peut être présenté à ce sujet.

#### Concrètement

- Les adultes peuvent soutenir les jeunes dans des domaines où ceux-ci ont peu de compétence, leur conférant ainsi plus d'assurance.
- La répartition des tâches au sein de l'organisme responsable et/ou de l'équipe de projet, définie de manière transparente et en partenariat, permet à tous les participants – tant adultes que jeunes – de mettre leurs capacités à profit.
- La création d'un organe responsable définitif pour l'offre élaborée – à ne pas confondre avec l'organisme responsable du projet achevé – permet de donner un signal fort à l'intérieur et à l'extérieur pour la réussite et la finalisation du projet.
- Lorsque les jeunes sont impliqués dans la mise en œuvre d'un projet, ils s'identifient à l'offre (par exemple, locaux destinés à la jeunesse, skate park) et utilisent les infrastructures de manière plus responsable.
- La fondation d'une commission ou d'un groupe de travail durable garantissant la pérennisation de l'action au-delà de la fin du projet.

Les offres, mesures et solutions mises en place devraient être « célébrées » par le biais d'une cérémonie d'ouverture ou d'une fête, afin de manifester l'estime et la reconnaissance envers les participants et de renforcer leur motivation. Par la même occasion, les résultats sont présentés au public. Au-delà de cet aspect, la direction du projet devra fournir un bon travail de relations publiques afin que les utilisateurs potentiels soient informés et puissent profiter de cette offre.

#### Ancrage

Même si la consolidation de l'offre ne fait plus partie du projet en lui-même, l'(ancien) organisme responsable doit définir les nouveaux ob-

#### Répartition des tâches

Un groupe de travail constitué d'adultes s'occupe principalement des questions structurelles, élabore les lignes directrices, une ébauche de concept et définit un budget. De leur côté, les jeunes réfléchissent à leurs besoins (locaux, horaires d'ouverture), exposent différentes possibilités et visitent différents lieux. **Projet Jugendarbeit Viamala, Thusis.**

#### Fondation d'un organisme responsable définitif

En fondant une communauté d'intérêts pour la promotion du quartier d'Emmen, l'on a créé une commission dans laquelle les jeunes peuvent siéger et où l'on peut débattre ouvertement de sujets plus ou moins plaisants. Cette association se réunit régulièrement et envisage d'autres projets. On a ainsi assuré une action durable allant au-delà de la fin du projet, et le développement de la culture de quartier est en bonne voie. **Projet Quartierentwicklung Unterspitalhof, Emmen.**

jectifs et le nouvel organisme responsable et assurer les ressources nécessaires (finances, matériel, personnel). Il convient aussi d'élaborer des critères vérifiables (quantitatifs et qualitatifs) afin de surveiller régulièrement le succès ou l'échec de l'offre et de pouvoir l'adapter aux besoins, qui évoluent rapidement chez les jeunes. Lorsque l'ancrage n'est pas planifié de manière concrète et que l'on ne désigne pas de personnes ou d'organisation compétentes, on risque l'enlisement.

## Partie 2 **Check-list**

La check-list est un instrument de travail permettant de réaliser des projets.

La **première colonne** de la check-list regroupe les objectifs à atteindre au cours de chaque étape. Etant donné que tous les projets poursuivent des objectifs différents et que les divers processus d'un projet se déroulent à des cadences différentes, ces objectifs ne doivent pas s'entendre comme une « suite chronologique » ; les objectifs ont la même valeur et doivent être atteints à la fin de l'étape en question.

La **deuxième colonne** présente les questions essentielles auxquelles l'organisme responsable, l'équipe de projet et éventuellement la direction du projet doivent répondre afin de mener leur projet participatif avec les jeunes en quatre étapes.

La **troisième colonne** de la check-list contient des indications relatives aux connaissances acquises, qui seront ensuite présentées dans la troisième partie de la documentation.

Comme mentionné plus haut, une check-list (presque) vierge se trouve également sur notre site internet, qui pourra être copiée et utilisée comme aide lors d'un projet.

## Check-list

1 <sup>re</sup> étape identifier et orienter	Questions	Indications relatives aux connaissances, boîte à connaissances
<p><b>Objectifs</b></p> <p>La situation est connue et le besoin d'action est défini.</p>	<p>De quoi s'agit-il, quel est le « thème », le « problème », quelle est la situation ?</p> <p>Par quelles méthodes la situation doit-elle être analysée ? Les problèmes visibles et les aspects sous-jacents des problèmes ainsi que leurs causes ont-ils été identifiés ?</p>	<p>Voir « Analyses de la situation et recensement des besoins », p. 13</p>
<p>Un organisme responsable compétent (stratégie, finances) est formé. Un maximum de groupements de personnes concernées et intéressées (sujets) est représenté, ils deviennent ainsi des participants.</p> <p>On doit s'adresser tant aux filles/femmes qu'aux garçons/hommes. Selon la taille du projet une direction et/ou une équipe de projet sont nommées.</p>	<p>Qui doit absolument être intégré au projet ? Comment les jeunes peuvent-ils être intégrés à l'organisme responsable ?</p> <p>Quel organisme responsable pourrait être choisi pour le projet ? Qui pourrait être intéressé par une participation à un tel projet ? Qui pourrais-je aborder comme allié ?</p> <p>A-t-on accordé suffisamment d'attention à la sexospécificité en constituant l'organisme responsable du projet ?</p> <p>Quelles autres personnes et/ou organisations pourraient encore rejoindre ce projet (dans la commune, le canton) ? Y a-t-il des synergies que je pourrais exploiter ?</p> <p>Qui prendra la direction opérationnelle du projet (direction du projet, équipe du projet) ? Sommes-nous suffisamment compétents pour diriger le projet ou faut-il faire appel à un spécialiste externe ? Les attributions sont-elles clairement définies ?</p> <p>Un interlocuteur pour les jeunes filles/pour les jeunes gens, a-t-il été nommé ?</p>	<p>Voir « Constitution de l'organisme responsable du projet », p.22</p> <p>Voir « Les jeunes dans l'organisme responsable du projet », p.22</p> <p>Voir « Le travail au sein de l'organisme responsable », p. 23</p> <p>Voir « Direction externe du projet », p. 24 ou « Conseil externe », p. 25</p> <p>Voir « Accompagnateur et interlocuteur des jeunes », p. 29</p>

1 <sup>re</sup> étape identifier et orienter		
Objectifs	Questions	Indications relatives aux connaissances, boîte à connaissances
Les objectifs du projet sont élaborés, définis et fixés conjointement avec les participants (contenus et calendrier).	<p>Que veut-on obtenir, qu'est-ce qui doit changer ? Les objectifs (SMART) sont-ils formulés et compréhensibles pour tous ? Les objectifs principaux et ceux des différentes étapes sont-ils définis ?</p> <p>Est-ce que toutes les personnes importantes sont intégrées au processus de définition des objectifs ? Est-ce que tout le monde est d'accord avec les objectifs ?</p> <p>Les besoins différenciés des filles et des garçons sont-ils pris en compte ? Le projet sera-t-il mixte ou y a-t-il de bonnes raisons de concevoir un projet sexospécifique ?</p>	<p>Voir « Processus de définition des objectifs », p. 25</p> <p>Voir « Constitution de l'organisme responsable du projet », p. 22</p> <p>Voir « Les jeunes dans l'organisme responsable du projet », p. 22</p> <p>Voir « Le travail au sein de l'organisme responsable », p. 23</p>
Les ressources nécessaires (finances, personnel) sont budgétées, ont été trouvées et sont réglées de manière contraignante.	<p>Une ébauche de planification budgétaire a-t-elle été réalisée ?</p> <p>Les ressources propres, en termes de finances et de temps, sont-elles suffisantes pour financer le projet ou faut-il trouver d'autres sponsors ? Qui pourrait parrainer ?</p>	<p>Voir « Budget : mode d'emploi », p. 28</p> <p>Voir « Recherche de fonds », p. 27</p>
Les participants directs et les autres personnes indirectement concernées (éventuellement le public) sont informés.	<p>Le flux d'information au sein du projet est-il clairement défini ? A-t-on réfléchi aux médias qui seront intégrés au projet et de quelle manière ils le seront ?</p> <p>Les informations sont-elles adaptées aux jeunes ?</p> <p>Sont-elles aussi attrayantes et accessibles pour les filles que pour les garçons ?</p>	<p>Voir « Information et communication », p. 26</p> <p>Voir « Relations avec les médias et relations publiques », p. 27</p> <p>Voir « Information et communication », p. 26</p>
Transition vers la prochaine étape	<p>Les objectifs de la première étape sont-ils atteints ? Faut-il reformuler certains objectifs et les reprendre dans l'étape suivante ?</p>	<p>Voir « Evaluations », p. 34</p>

2 <sup>e</sup> étape <b>activer et présenter</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Questions</b>	<b>Indications relatives aux connaissances, boîte à connaissances</b>
Tous les « sujets concernés » intéressés sont impliqués et peuvent participer au projet. Les filles/femmes et les garçons/hommes ont la possibilité d'aborder les thèmes de manières différentes.	<p>Qui sont les sujets concernés, qui est appelé à participer ? Si je ne le sais pas encore, comment faire pour le savoir ?</p> <p>Est-ce que le thème/procédé annoncé atteint tous les groupes cibles importants ? Comment les atteindre ?</p> <p>A-t-on prévu des objectifs de projets réalisables à court terme (mesures immédiates) ?</p> <p>Ai-je prévu du temps et des possibilités pour que l'on puisse examiner des critiques sur le projet ? Ces possibilités sont-elles valables pour tous les participants (féminins/masculins) ?</p>	<p>Quelles méthodes/médias choisir pour présenter les besoins ?</p> <p>L'équilibre entre processus et produit est-il atteint ?</p> <p>Faut-il d'autres compétences professionnelles (p. ex. animation, spécialistes pour le thème choisi ou possédant un savoir-faire technique, etc.) ?</p>	<p>Voir « Les jeunes dans l'organisme responsable du projet », p. 22</p> <p>Voir « Planification et structuration de projets », p. 25</p> <p>Voir « Information et communication », p. 26</p> <p>Voir « Accompagnateur et interlocuteur des jeunes », p. 29</p> <p>Voir « Motiver les jeunes pour un projet », p. 29</p> <p>Voir « Structure et environnement de travail », p. 31</p>
Les besoins des « participants » sont énoncés, mis en évidence et retenus.	<p>Est-ce que le mode de transmission, de présentation, a été défini ? Les étapes nécessaires ont-elles été prévues ?</p> <p>Les informations sont-elles adaptées aux jeunes et sont-elles aussi attrayantes et accessibles pour les filles que pour les garçons ?</p>	<p>Quelles méthodes/médias choisir pour présenter les besoins ?</p> <p>L'équilibre entre processus et produit est-il atteint ?</p> <p>Faut-il d'autres compétences professionnelles (p. ex. animation, spécialistes pour le thème choisi ou possédant un savoir-faire technique, etc.) ?</p>	<p>Voir « Planification et structuration de projets », p. 25</p> <p>Voir « Travailler sur des projets avec les jeunes », p. 30</p> <p>Voir « Structure et environnement de travail », p. 31</p> <p>Voir « Travailler avec des supports médiatiques », p. 32</p> <p>Voir « Collaboration d'experts », p. 32</p>
Les besoins ont été présentés à tous les participants, éventuellement à d'autres personnes concernées et au public.	<p>Est-ce que le mode de transmission, de présentation, a été défini ? Les étapes nécessaires ont-elles été prévues ?</p> <p>Les informations sont-elles adaptées aux jeunes et sont-elles aussi attrayantes et accessibles pour les filles que pour les garçons ?</p>	<p>Est-ce que le mode de transmission, de présentation, a été défini ? Les étapes nécessaires ont-elles été prévues ?</p>	<p>Voir « Présentation des besoins », p. 33</p> <p>Voir « Information et communication », p. 26</p>
Passage à la prochaine étape	<p>Les objectifs de la deuxième étape sont-ils atteints ? Faut-il reformuler les objectifs et les reprendre dans l'étape suivante ?</p> <p>Les ressources de la prochaine étape sont-elles disponibles ? Faut-il des ressources supplémentaires ?</p>	<p>Voir « Evaluations », p. 34</p> <p>Voir « Planification et structuration de projets », p. 25</p>	

3 <sup>e</sup> étape <b>négociier et établir un concept</b>		
<b>Objectifs</b>	<b>Questions</b>	<b>Indications relatives aux connaissances, boîte à connaissances</b>
Les différentes demandes des participants sont négociées. Les mesures et les offres sont définies, documentées et tiennent compte, lorsque cela est judicieux, de la sexospécificité.	<p>Les structures (séances, rencontres) du processus de négociation sont-elles organisées de manière adaptée aux jeunes ?</p> <p>Les jeunes prennent-ils part aux processus de négociation ? Sont-ils tous d'accord avec les mesures et les offres qui ont été négociées ? Sont-elles comprises par tout le monde ?</p> <p>Les mesures et les offres sont-elles sexospécifiques ?</p>	<p>Voir « Planification et structuration de projets », p. 25</p> <p>Voir « Structure et environnement de travail », p. 31</p> <p>Voir « Processus de négociation », p. 33</p>
Le calendrier de la réalisation des offres et des mesures est accepté et réglé de manière contraignante (à court, moyen et long termes ; attributions).	<p>Les objectifs sont-ils formulés de manière contraignante et les attributions pour la réalisation sont-elles définies ?</p> <p>A-t-on prévu différentes stratégies d'action ou scénarios ?</p>	<p>Voir « Processus de négociation », p. 33</p> <p>Voir « Planification et structuration de projets », p. 25</p>
Passage à l'étape suivante	<p>Les objectifs de la troisième étape sont-ils atteints ? Faut-il reformuler les objectifs et les reprendre dans l'étape suivante ?</p> <p>Les ressources de la prochaine étape sont-elles disponibles ? Faut-il des ressources supplémentaires ?</p>	<p>Voir « Planification et structuration de projets », p. 25</p> <p>Voir « Evaluations », p. 34</p>

4 <sup>e</sup> étape <b>réaliser et « poser la première pierre »</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Questions</b>	<b>Indications relatives aux connaissances, boîte à connaissances</b>
Les mesures négociées et les offres sont réalisées (éventuellement phase pilote).		Les jeunes participent-ils à la réalisation des mesures et des offres ?	
Les objectifs de l'organisme responsable pour la période postérieure au projet sont définis et fixés (y compris évaluation).		Un organisme responsable pour l'offre a-t-il été désigné ou créé ? La transmission est-elle organisée ?	Voir « Le travail au sein de l'organisme responsable », p. 23
Les ressources pour le fonctionnement (pilote) sont disponibles.		Les objectifs de la nouvelle offre sont-ils définis ? De quelle manière leur évaluation se fera-t-elle ?	Voir « Evaluations », p. 34
Les ressources nécessaires au fonctionnement/établissement des mesures/de l'offre sont-elles disponibles ? Faut-il des ressources supplémentaires ?		L'évaluation des objectifs du projet, des mesures et des offres a-t-elle eu lieu ?	Voir « Planification et structuration de projets », p. 25 Voir « Présentation des besoins », p. 33 Voir « Relations avec les médias et relations publiques », p. 27
Le projet est achevé : l'évaluation des objectifs du projet, des mesures et des offres a eu lieu.		A-t-on prévu une manifestation de clôture/une fête ? Le public est-il informé de la réussite du projet ?	

## Partie 3 Données relatives aux projets participatifs

### I Conditions-cadres et structuration de projets

#### Constitution de l'organisme responsable du projet

Toutes les personnes et organisations importantes au regard du projet devraient être représentées au sein de l'organisme responsable. Lorsqu'un projet bénéficie d'une large assise, la mise en réseau se trouve facilitée (avantage supplémentaire pour les participants); on témoigne ainsi de l'estime portée aux participants.

Concrètement

- Les organisations et institutions mettant des fonds à disposition doivent impérativement faire partie de l'organisme responsable, au même titre que les autres personnes, groupes, organisations et services administratifs importants (y compris les autorités communales) ayant un pouvoir décisionnel. Cela permet d'éviter les conflits relatifs aux objectifs avec les bailleurs de fonds. Du fait de cette intégration et de leur participation aux décisions, ces vecteurs du projet qui assument un rôle de soutien deviennent coresponsables.
- Les personnes disposant d'un large réseau de contacts (personnes clés) sont précieuses et doivent être intégrées au projet.
- Lorsque des organisations structurées de manière hiérarchique sont représentées dans l'organisme responsable, il est avantageux que leurs décideurs y siègent.
- Les relations et les structures préexistantes peuvent être intégrées au projet. La confiance facilite la coopération, les tâches peuvent être réparties de manière plus efficace étant donné que les capacités et les ressources de chacun sont connues.
- Les marraines et parrains d'une commune ou d'une région jouissant d'une certaine notoriété peuvent apporter un soutien au projet en tablant sur leur nom. La participation de ces personnalités locales bien intégrées peut favoriser l'acceptation d'un projet et sa promotion.

Il est important que la structure de l'organisme responsable soit claire et transparente. Lorsque les responsabilités, les compétences et les règles sont clairement définies, on évite les malentendus et les faux espoirs. En apportant une représentation concrète des responsabilités hiérarchiques (c'est-à-dire un organigramme), l'on fournit à tous une aide précieuse qui facilite la vue d'ensemble, notamment lorsque de nombreux participants collaborent à un projet.

Dans les grands projets, il est judicieux de traiter les projets partiels en petits groupes ou de mettre en place des groupes ad hoc. Ces derniers sont en permanence sous le contrôle de la direction ou de l'équipe du projet, et peuvent éventuellement être modifiés. La direction du projet rend régulièrement compte à l'organisme responsable de l'évolution des activités et des objectifs atteints, en particulier lorsque de nombreux projets partiels doivent être coordonnés.

#### Les jeunes dans l'organisme responsable du projet

La collaboration de jeunes au sein d'un organisme responsable dépend souvent de la facilité d'accès à l'organisme même, à l'équipe ou à la direction du projet. L'intégration des jeunes à l'organisme responsable est facilitée lorsque tous les interlocuteurs compétents sont connus (ou ont été présentés) et qu'ils peuvent être contactés tout au long du projet

#### Assurer une large assise à l'organisme responsable

Par la large assise de son équipe, le projet Leitbildentwicklung, fort de 12 membres venus des domaines activités de jeunesse, secrétariats à la jeunesse, procureur des mineurs, église, travail de rue, instances politiques, administration de la ville, a, dès le début, eu de bonnes chances d'être accepté parce que les professionnels des activités de jeunesse y sont activement impliqués. Les participants y voient une marque d'estime. **Projet Jugendleitbild, Kloten.**

#### Les structures transparentes de l'organisme responsable

C'est à l'occasion de la table ronde du quartier que le noyau du groupe a compris combien il est important de ne pas négliger les besoins et les demandes des enfants et des jeunes. Ainsi, il faut qu'au moins un représentant de leurs intérêts siège dans cet organe. Ces personnes doivent appartenir au noyau du groupe et avoir des contacts directs avec les enfants et les jeunes pour pouvoir comprendre leurs besoins et leurs demandes et les représenter. Dans le cas idéal, ce sont des enfants et des jeunes. **Projet Quartierentwicklung Unterspitalhof, Emmen.**

(voir p. 29, « Accompagnateur et interlocuteur des jeunes »). Quand les responsabilités ne sont pas clairement définies ou quand les idées des jeunes ne sont pas suffisamment prises en compte, leur engagement faiblit.

L'interlocuteur peut gagner la confiance des jeunes grâce à un travail relationnel et à un climat d'ouverture; cela a un effet motivant sur les jeunes. Un professionnel est à même d'apprécier s'il doit intervenir pour les soutenir, et à quel moment il doit le faire.

Concrètement

- S'il n'est pas possible de motiver un nombre suffisant de jeunes pour participer à un projet ou si certains groupes (intérêts, sexe) ne se sentent pas concernés, il convient de réexaminer le choix de l'interlocuteur des jeunes au sein du projet.
- Le travail avec des jeunes au sein d'un organisme responsable est facilité lorsque le nombre d'adultes et celui de jeunes est équilibré. Nous savons par expérience que lorsque le nombre de jeunes dans une commission d'adultes est minoritaire, il leur est plus difficile de s'impliquer.

Il est également possible de former différents groupes de travail pour les jeunes et les adultes, cependant les échanges entre ces types de groupes de travail sont exigeants. Des accords et des processus clairs contribuent à conserver la transparence. Les objectifs et les attentes des différents groupes de travail doivent être clairement définis afin d'éviter les malentendus et les ambiguïtés.

Si les jeunes ne souhaitent pas participer à l'organisme responsable, ou si leur participation à cet organisme n'est pas prévue, des réunions régulières entre les membres de l'organisme responsable et les jeunes viendront soutenir leur motivation à participer au projet. Cela confère à l'organisme responsable la crédibilité et l'estime nécessaires à son activité et permet de voir la réaction des jeunes à propos de la voie engagée.

### **Le travail au sein de l'organisme responsable**

Les organisations et les personnes provenant d'horizons professionnels différents, ou d'autres cultures d'entreprise, ne parlent généralement pas le même « langage ». L'organisme responsable du projet (éventuellement le/la président/e de l'organisme responsable) a tout intérêt à expliquer les notions et à définir un « langage » commun. Avec cette mise au point, on énoncera les attentes et les besoins réciproques ; on mettra en lumière les différentes méthodes de travail, la philosophie de l'organisation, la hiérarchie et les processus décisionnels. Il conviendra aussi de régler la question des rémunérations et de déterminer quelles prestations sont assurées à titre bénévole et lesquelles doivent être payées.

L'approbation des objectifs, leur suivi, et la fourniture des ressources nécessaires font partie des tâches de l'organisme responsable (voir également « Architecture du projet »). Cet organe de soutien désigne les responsables et attribue les tâches correspondantes. Ces responsabilités sont déterminées et communiquées. Des délais sont fixés pour la réalisation des tâches et les ressources nécessaires sont accordées. Les décisions sont plus durables lorsqu'elles ont été prises en commun ; en cas de désaccord, les règles définies collectivement permettent d'éviter les blocages. Les conflits entre adultes au sein de l'organisme responsable peuvent conduire les jeunes à adopter une position d'attente.

### **Un interlocuteur pour les jeunes**

Tous les jeunes soulignent que le fait d'avoir à leurs côtés, lorsqu'ils en ont besoin, un interlocuteur digne de confiance, responsable, compétent, ouvert, motivant et qui les soutienne est un facteur de succès déterminant. Il est plus facile pour une personne reconnue par les jeunes, qui a leur confiance, de les motiver s'il faut effectuer des tâches inintéressantes, des travaux de longue haleine ou respecter des impératifs. **Rapport d'évaluation 2004.**

### **Rencontre jeunes et adultes**

Le consultant déconseille de faire intervenir les jeunes dans l'équipe de projet, car l'élaboration d'un modèle dépasse les jeunes et ne peut se réaliser dans des conditions adaptées aux jeunes (processus théorique trop long – la plupart des jeunes sont axés sur les résultats (output), et plus particulièrement sur ce qui les intéresse). En revanche, il préconise la présence de l'équipe de projet lors de la réunion d'approfondissement avec les jeunes, afin de permettre une rencontre directe entre les jeunes et les adultes membres du groupe de projet. **Projet Jugendleitbild, Kloten.**

### **Equipes de projet interdisciplinaires**

Une équipe interdisciplinaire réunissant des experts des domaines cinéma, pédagogie de l'art dramatique, activités de jeunesse, travail sur le thème des droits de l'homme et de la lutte contre le racisme est constituée pour le travail de conception. Comme le groupe est composé de personnalités très différentes et d'horizons divers, il s'agit d'abord d'harmoniser le langage et de s'assurer que tout le monde parle de « la même chose ». **Projet Schweizer Jugendfilmtage.**

La direction de projets participatifs requiert un savoir-faire particulier. Si aucun professionnel n'est disponible à l'interne pour cette tâche, on peut recourir à des stages de perfectionnement ou des coachings pour améliorer les bases professionnelles. Le concours de spécialistes externes peut à la rigueur se révéler plus efficace.

### **Direction interne du projet**

Pour les projets de grande envergure, et plus particulièrement lorsque l'organisme responsable et/ou l'équipe de projet compte de nombreux membres, la mise en place d'une direction de projet par l'organisme responsable est judicieuse.

Concrètement

- La direction interne d'un projet permet d'identifier les besoins plus rapidement et d'y répondre de manière plus directe.
- La réalisation d'un concept ou d'une offre, même au-delà de la clôture du projet, est facilitée lorsque la direction du projet est basée dans la commune.
- La direction interne d'un projet est parfois partielle et pêche par manque de vision globale, ce qui risque de ralentir les processus.
- Il peut arriver que la présence de personnalités connues entrave la réalisation d'un processus parce qu'elles ont des détracteurs au sein du village ou du quartier, indépendamment du mandat concernant le projet.

### **Direction externe du projet**

Lorsqu'il n'y a pas de possibilité d'assurer la direction professionnelle d'une équipe de projet à l'interne, cette prestation peut être fournie par un spécialiste externe.

Concrètement

- La période d'adaptation est souvent plus longue car il faut du temps pour apprendre à connaître la commune et pour établir des relations avec les jeunes.
- Les services de spécialistes externes sont généralement coûteux.
- Un spécialiste externe réagit de manière plus impartiale à des thèmes connus, qui ont déjà un historique.
- Les spécialistes externes disposent d'une grande expérience acquise au cours d'autres projets et/ou dans d'autres régions, ce qui leur permet d'avoir davantage de distance.

Lorsqu'un spécialiste externe inconnu est chargé de la direction du projet, une prise de contact rapide et soigneusement préparée favorise la création d'un lien de confiance avec les jeunes ; en outre, la nomination d'un interlocuteur connu des jeunes – soit-elle temporaire ou permanente – facilite la participation.

Si la direction externe du projet assurait la fonction d'interlocuteur pour les jeunes, elle doit, dans la dernière phase du projet, travailler consciemment à la dissolution du groupe de projet. Une prise de congé prenant la forme d'une cérémonie contribue à éviter qu'un vide démotivant ne se crée. Après l'achèvement du projet ou pendant la transition vers une offre durable, l'organisme responsable a la charge de nommer un nouvel interlocuteur pour les jeunes, qui prendra connaissance de leurs aspirations.

### **Assistance professionnelle**

Malgré un premier stage de perfectionnement, l'équipe d'animation (non spécialisée) est encore hésitante pour ce qui touche aux questions de participation et d'activités de jeunesse. On a chargé un animateur socioculturel domicilié dans la commune de soutenir professionnellement l'équipe d'animation. Il est présent à toutes les réunions concernant le projet et assiste l'équipe d'animation dans la mise sur pied des offres. **Projet Ehrenamtliche Jugendarbeit, Saastal.**

### Conseil externe

funtasy projects conseille de s'adjoindre les services d'un accompagnateur ou d'un conseiller externe, notamment pour les projets complexes et de grande envergure. L'assistance ou le conseil d'un spécialiste permet d'éviter des erreurs et les retards inutiles. En effet, grâce à leur savoir-faire, les conseillers ou les directeurs de projet chevronnés sont à même d'identifier les obstacles susceptibles d'entraver les projets, alors que des personnes inexpérimentées auraient à première vue jugé ces obstacles surmontables. Grâce à ses connaissances en matière de processus ainsi qu'à son recul, le professionnel a la faculté d'apporter la sécurité et d'instaurer la confiance en cas de décisions difficiles. De plus, il pourra indiquer des possibilités de participation qui ont été négligées ou donner des avis (inputs) méthodologiques.

funtasy projects ([www.funtasy-projects.ch](http://www.funtasy-projects.ch)), les hautes écoles spécialisées dans l'animation socioculturelle, ainsi que l'Association faîtière pour l'animation jeunesse en milieu ouvert ([www.doj.ch](http://www.doj.ch)) et la Plateforme romande de l'animation socioculturelle ([www.anim.ch](http://www.anim.ch)) pour la Romandie, permettent d'établir des contacts avec des spécialistes.

## II Aides à la planification des projets

### Processus de définition des objectifs

Tous les participants sont impliqués dans le processus de définition des objectifs. Afin d'éviter tout conflit, il faut veiller à déterminer les objectifs suffisamment tôt et opérer en toute transparence. Les objectifs – tant principaux que partiels – doivent être formulés le plus concrètement possible de sorte à être compris par tous les participants – notamment par les jeunes. Les objectifs, le calendrier et les ressources (en termes de personnel, d'infrastructures, de finances) doivent être réalistes et mesurables – en somme, ils doivent être SMART (spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et réalisables dans un temps défini).

Dans certains cas, il peut être utile d'aborder un problème en apparence mineur dans un contexte plus large.

### Planification et structuration de projets

Pour éviter de surcharger certains groupes ou certaines personnes, il faut impliquer tous les participants lors de la planification du projet.

Concrètement

- Les jeunes sont souvent incapables de quantifier le travail nécessaire pour mener un projet à bien. Une planification effectuée en collaboration avec la direction du projet leur permet de déterminer le temps consacré, leurs possibilités de participation et la durée totale du projet.
- Il faut rendre les jeunes attentifs à la progression du projet et leur en communiquer les différentes étapes.
- Les étapes permettent aux jeunes de conserver une vue d'ensemble.
- Les étapes réussies, les actions individuelles et la focalisation sur certains éléments du projet permettent aux jeunes de ponctuer les périodes d'attente moins agréables.
- Les décisions prises dans un cadre officiel et les actes festifs pour marquer l'issue de négociations ou les succès remportés sont autant de faits permettant d'accroître la motivation et la satisfaction des participants.

### Conseil externe

Les bons conseils d'un spécialiste externe sont essentiels à la planification d'un projet. Malgré les modestes ressources financières, il parvient à assurer l'implication des jeunes : d'une part, grâce à sa manière de procéder et, d'autre part, grâce au concours d'un partenaire assurant le financement des jeunes participants. **Projet Jugendleitbild, Kloten.**

### Un contexte élargi

En 1998, une soirée « mégadisco » a été organisée à Goldach en collaboration avec l'animation jeunesse. Alors que le bar de la fête a vendu environ 1 500 alco-pops, le bar sans alcool n'a vendu que 30 boissons, bien que ces dernières étaient beaucoup moins chères. La commission de la jeunesse a alors lancé dans la commune une campagne de prévention sur le thème de « la jeunesse et l'alcool » avec l'objectif de sensibiliser le public à ce problème. Un groupe de travail a élaboré un concept pour mener dans l'année différentes actions, à cinq niveaux différents : personnel enseignant, parents, gérants de débits de boissons et commerçants, jeunes et public. **Projet local, Goldach.**

- Les succès observés permettent de sensibiliser les jeunes qui ne participent pas au projet. Ceux-ci peuvent ainsi découvrir les possibilités qui leurs sont offertes, et ils sont encouragés à s'engager.
- Une réflexion trop poussée sur le contenu d'un thème par les jeunes peut ralentir un projet. Cependant, si les jeunes souhaitent une telle réflexion, il faut absolument en tenir compte.
- Pour les grands projets s'étendant sur une période relativement longue, l'organisation responsable du projet doit disposer de stratégies alternatives.

Pour les projets liés à la création d'un produit, il est difficile de trouver l'équilibre entre orientation sur le produit et orientation sur le processus. En fonction de la situation, l'une ou l'autre de ces orientations prend le dessus. Il incombe alors à la direction ou à l'équipe du projet de dégager les priorités et de négocier la suite des opérations.

Cette mission est particulièrement exigeante lorsque la réalisation médiatique (film, pièce de théâtre, bande dessinée, roman-photo) requiert l'intervention de spécialistes externes et que, tout à coup, par manque de temps, la phase d'achèvement du produit devient prioritaire. Dans un tel cas, la démarche participative est bien souvent refoulée à l'arrière-plan. Il peut donc être utile de désigner des personnes pour représenter les jeunes – ou d'autres participants – dans ce processus. Dans certains projets, c'est même le processus en général qui joue un rôle clé, si bien qu'à la fin, le fait d'avoir un produit (ou non) au terme du projet devient accessoire.

### Information et communication

Il est important que la direction du projet définisse et garantisse le flux d'information et les responsabilités qui s'y rattachent (qui informe qui, quand, comment ?), afin d'éviter les incertitudes et les mécontentements. La direction est responsable de l'information et de la communication interne (équipe du projet, organisme responsable, participants) et externe (public, population, sponsors externes) ; elle peut également déléguer des tâches. Les décideurs politiques et les autres personnes et organisations importantes, qui ne sont pas impliqués dans le projet, devraient également être informées de son déroulement. Les canaux et instruments existants peuvent être utilisés à cette fin (journaux régionaux, bulletins officiels, sites Internet des communes, listes de diffusion existantes).

En cas de longs délais d'attente notamment et de retards dans les discussions et la réalisation, il faut prêter une grande attention au flux d'information, afin que l'entourage du projet soit constamment informé des causes et des conséquences. Les instruments de communication doivent, pour ce qui est du langage et de la présentation, être adaptés aux besoins et aux habitudes du groupe cible – notamment pour les jeunes.

#### Concrètement

- Le moment choisi pour transmettre l'information doit tenir compte de la vie quotidienne des jeunes.
- Il est plus facile pour les participants de comprendre les étapes et les développements du projet lorsque les textes, documents de travail et procès-verbaux sont formulés de manière simple, claire et transparente.
- Les documents ne doivent pas être trop longs.

### Une réflexion approfondie

Les participants pensent que pour atteindre un niveau de qualité élevé, il était nécessaire que le projet dure si longtemps. Ce n'est pas tant la qualité technique de la réalisation (du film) qui est en cause, que l'amélioration constante résultant des tâtonnements et de la réflexion sur les thèmes délicats et sensibles – un facteur essentiel pour l'authenticité des déclarations documentées. **Projet Jugend-(t)räume, Ruswil.**

### Information et communication

Les médias ont réagi très positivement au projet et ont fait paraître plusieurs articles à Lucerne et dans les communes environnantes. Même la télévision suisse a diffusé un petit reportage dans lequel les jeunes participants sont placés au centre de l'intérêt. Ils ont montré l'engagement, la conscience des responsabilités, l'humour et la ténacité dont ils ont fait preuve, du début à la fin d'un processus qui n'a pas toujours été facile, pour atteindre leur objectif, à savoir le tournage d'un film vidéo destiné à amorcer le débat sur la consommation de cannabis. **Projet Grasgrün.**

- Les possibilités et les limites d'un projet doivent être exposées aux jeunes d'une manière explicite.
- Les informations écrites ne touchent qu'une partie des participants et des personnes concernées. En recourant à d'autres médias (jeux interactifs, images, graphiques, affiches), on peut atteindre de nombreux groupes de personnes.

La meilleure façon d'atteindre les parents est de s'adresser à eux par le biais d'une communication adaptée, spécifique au groupe cible (réunions de parents, journaux locaux). Diverses manifestations d'information peuvent être mises en place en des lieux et à des moments différents, afin d'atteindre un nombre représentatif de personnes concernées.

Les jeunes doivent non seulement se familiariser avec les sujets traités, mais encore avec les moyens de diffusion et les instruments de communication correspondants. En tant qu'experts de leur cadre de vie, ils peuvent, à l'aide d'instruments et de messages appropriés, rendre leur monde plus intelligible à leur entourage (le public).

### Relations avec les médias et relations publiques

L'information régulière dans les médias (presse écrite et électronique) renforce la notoriété des projets et attire l'attention sur les projets et les requêtes des jeunes. Aujourd'hui, les maisons de médias présentes à l'échelle nationale et régionale prêtent de plus en plus d'attention à l'actualité régionale et communale afin de renforcer les liens avec leur lectorat. Il est donc plus facile pour les projets locaux de sensibiliser le public à un thème en utilisant les médias. Les processus auxquels les jeunes participent activement sont particulièrement efficaces (essais avec et sans caméra, réalisation d'images), même lorsque les projets ne sont pas achevés et qu'il n'y pas encore de produit fini.

Lors de la publication dans les médias d'articles sur des thèmes sensibles, comme l'intégration ou la violence, il peut être convenu d'effectuer une relecture du texte avant publication. On pourra ainsi éviter les « pondérations erronées » unilatérales, comme une trop forte polarisation sur les lacunes qu'il comporte.

Lors des manifestations officielles, les organisateurs devraient toujours être clairement identifiables. Lorsque l'on utilise des outils d'information provenant d'organisations externes (bus doté d'une infrastructure multimédia, Stopp Rassismus Kiosk), il est important de mettre en évidence le rapport avec le projet local et l'intégration locale. Sinon le public ne se sentira pas concerné par l'opération ou par le projet en question.

### Recherche de fonds

Le traitement simple et rapide des demandes de financement par les fondations et les services administratifs constitue un facteur de réussite essentiel pour les projets, en particulier pour les projets participatifs menés avec des jeunes. Ainsi, les moyens financiers affectés à l'échelle communale et cantonale permettent, sans formalités administratives excessives, de couvrir les besoins exprimés et la réalisation d'idées spontanées et de mesures à court terme négociées dans le cadre de projets participatifs. La rapide mise à disposition de ces moyens permet aux groupes de jeunes autonomes et organisés de donner activement corps à leurs idées et de ne pas perdre de temps du fait de retards inutiles.

### Perceptibilité de la part des organisateurs

A posteriori, les directeurs du projet de la semaine d'action Stopp Rassismus auraient souhaité une meilleure mise en relief des activités de jeunesse en milieu ouvert et des activités de jeunesse de l'église. On a donc suggéré qu'un espace publicitaire soit mis à disposition sur le kiosque pour les logos. La résistance du public aurait peut-être été moins forte si le kiosque anti-racisme avait été mieux mis en évidence. **Projet Stopp Rassismus Kiosk.**

Le soutien d'organisations cantonales ou nationales permet à certaines communes ou régions, qui sans autre financement n'en auraient pas eu les moyens, de réaliser des projets de jeunesse participatifs. Le professionnalisme de telles organisations, leurs prestations de conseil ciblées et leurs expériences acquises lors de projets comparables dans d'autres régions de la Suisse, ainsi que les moyens financiers mis à disposition par d'autres partenaires (fondations, mandants), ont un impact positif sur la recherche de fonds.

Concrètement

- Une demande d'informations préalable par téléphone ou par courriel auprès des communes, des organisations, des fondations ou des sponsors peut permettre de recueillir des précisions sur les critères ou les formulaires spécifiques à remplir.
- Les demandes soumises aux organisations et aux communes devraient être formulées de manière à faire ressortir l'utilité que le projet peut avoir pour les bailleurs de fonds.
- Lorsqu'on adresse des demandes de fonds à des sociétés privées, on renforce ses chances de réussite en traitant directement (personnellement) avec le propriétaire de l'entreprise.
- On sollicitera les entreprises non seulement pour des dons en argent liquide, mais également, lorsque cela est possible et judicieux, pour des prestations (matériel, savoir-faire, technologie).

Les structures et organisations existantes au niveau du travail des jeunes (personnel et finances – aussi bien à l'échelle communale que cantonale) facilitent la mise en place d'une nouvelle offre pour les jeunes et doivent donc, dans la mesure du possible, être intégrées au projet. De la même manière, les fonds provenant d'anciens projets similaires peuvent permettre un démarrage plus rapide et plus sûr des projets.

### Budget : mode d'emploi

Chaque projet doit disposer d'un budget qui va servir de base à la recherche de subsides lorsque des fonds externes sont nécessaires. Le budget augmente également la transparence interne en ce qui concerne les ressources propres (postes en pourcent et finances). Un budget contient toutes les dépenses à prévoir pour le projet, ainsi que les recettes escomptées.

Dépenses	Recettes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel</li> <li>• Spécialistes</li> <li>• Loyers</li> <li>• Matériel</li> <li>• Publicité</li> <li>• Imprévus</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestations propres et propres postes en pourcent</li> <li>• Contributions du canton ou des communes, de services spécialisés, de privés et de sponsors</li> <li>• Ventes, entrées</li> <li>• Prestations de services</li> <li>• Etc.</li> </ul>

Lorsque des spécialistes externes interviennent dans le projet (par exemple professionnels de la vidéo, consultants externes), les dépenses occasionnées doivent être portées au budget (demander des devis).

### Avantage pour les bailleurs de fonds

Dans le but d'intégrer si possible toutes les communes de la région, contact est pris avec l'association Regio Viamala (association régionale). Cependant, celle-ci ne voit pas de possibilités de collaboration, surtout par manque d'argent; mais on se demande également quelle pourrait être l'utilité des activités de jeunesse pour les petites communes de montagne. Par conséquent, l'intégration d'autres communes se présente mal. **Projet Jugendarbeit Viamala, Thusis.**

### Financements existants

Des fonds provenant d'anciens projets de travail de rue constituent la base financière nécessaire au lancement de ce projet. **Projet What's up 18+, Illnau-Effretikon.**

### III Contenus du projet et méthodologie

#### Accompagnateur et interlocuteur des jeunes

En cas de difficultés de communication ou de malentendus entre les jeunes et les adultes, un interlocuteur nommé pour les jeunes peut servir de médiateur. La plupart des jeunes souhaitent avoir à leurs côtés une personne de confiance qui les soutient et les encadre. Cette personne leur dispensera des conseils et des suggestions, tout en leur laissant un maximum de liberté pour la réalisation et la conception. Les jeunes souhaitent surtout être accompagnés lors de la planification des projets, de la structuration de réunions et de la formulation concrète de leurs souhaits (besoins). Un accompagnateur peut également servir à rassembler les jeunes, à les soutenir dans la formulation de leurs demandes et à établir les contacts nécessaires avec les communes, les régions et les professionnels. Dans certains projets, il est nécessaire de choisir un accompagnateur du sexe approprié, c'est-à-dire que le cas échéant, il faut désigner une accompagnatrice et un accompagnateur.

Cet accompagnateur doit trouver le bon équilibre et être à même de faire une distinction entre direction et accompagnement, pour laisser la place à la responsabilité personnelle souhaitée. En effet, pas tous les jeunes ne désirent ou n'ont besoin du même type d'accompagnement. D'une manière générale, il est important que l'accompagnateur maintienne, de sa propre initiative, le contact avec les jeunes et qu'il surveille la situation. Lorsque le contact est plutôt lâche et non contraignant, les jeunes ne sollicitent de l'aide que dans les situations de crise.

Dans le cas où plusieurs interlocuteurs adultes collaborent à un projet de jeunesse, la collaboration avec les jeunes sera facilitée si tout le monde agit dans le même état d'esprit et procède de la même manière. Lorsque les différents accompagnateurs se contredisent, les jeunes sont désorientés et la situation se bloque alors du fait de l'autorité sociale des accompagnateurs (différence d'âge, professionnalisme) ; les jeunes ne participent plus activement et adoptent une attitude d'attente.

#### Motiver les jeunes pour un projet

En principe, les jeunes se laissent surtout gagner à la cause d'un projet participatif lorsque celui-ci traite de thèmes qui les concernent, respectivement lorsqu'ils s'identifient au thème et au projet et que celui-ci correspond à leurs besoins et à leurs intérêts. Lorsqu'un projet doit interpeller un maximum de jeunes d'intérêts divers, il conviendra de proposer une palette d'offres regroupant différents thèmes et instruments de travail (p. ex. proposition d'ateliers).

Concrètement

- Une analyse préalable (p. ex. une enquête) demandée par la direction du projet aide à délimiter la thématique.
- Les thèmes surgissant ultérieurement doivent pouvoir être intégrés au projet.
- Suivant la situation, il peut se révéler judicieux de créer un projet en collaboration avec l'école ou les associations locales dans le but d'atteindre un maximum de jeunes.
- Un groupe existant dans lequel les jeunes se connaissent déjà (p. ex. une bande dans une Maison de jeunes) est davantage disposé à lancer un projet commun.
- La direction du projet peut amorcer la formation d'un nouveau groupe grâce à un avant-projet, ou à une manifestation de lancement.

#### Equilibre entre direction et accompagnement

La possibilité d'aborder le thème de manière expérimentale et avec beaucoup de curiosité est ressentie très positivement par les jeunes. Le fait de pouvoir débattre entre eux dans un premier temps, puis d'inviter un professionnel à intervenir ponctuellement pour apporter un avis externe, correspond aux attentes du groupe. Le professionnel a donné de précieux conseils et indications lorsqu'il était consulté, mais en dehors de cela, il a laissé les jeunes travailler de manière autonome.

**Projet Schweizer Jugendfilmtage.**

Le thème du projet envisagé ne constitue pas toujours l'attrait principal qui détermine l'adhésion des jeunes. Ils sont parfois motivés par l'opportunité de réaliser un produit (pièce de théâtre, clip vidéo, roman-photo) ou de créer quelque chose en commun (expérience de groupe). Les jeunes ont plus tendance à s'engager lorsque l'activité liée au projet est distrayante et qu'il s'agit de choses concrètes.

Concrètement

- Il faut veiller à ne pas perturber l'activité créatrice des jeunes lorsqu'on les accompagne dans leur action.
- La perspective de disposer de locaux ou de faire intervenir des personnalités exemplaires (des « modèles ») ou des idoles motive les jeunes à s'engager personnellement.
- Lorsqu'on fait intervenir des « modèles » pour les jeunes ou des sportifs connus, il faut tenir compte des différences spécifiques aux sexes et des souhaits exprimés par les filles et les garçons.
- Pour que les jeunes s'identifient au projet, il faut leur laisser un maximum de liberté d'action afin qu'ils prennent part aux décisions concernant le projet, à sa conception et à la mise en œuvre des thèmes retenus. Les concepts « prêts à l'emploi » fournis par les adultes ont pour effet de paralyser les jeunes ou de les démotiver. Lorsque les jeunes s'impliquent dans un projet et ont la possibilité de participer activement aux décisions, ils s'y identifient.
- Les jeunes ont besoin de temps morts (pour « traîner » ou jouer).

Les filles et les garçons peuvent avoir des raisons différentes de participer à un projet. Ces motivations différenciées, tout comme les différences en termes de culture de communication et de comportement, doivent être prises en compte et exigent dans certains cas des formes de participation sexospécifiques.

### Travailler sur des projets avec les jeunes

En règle générale, chaque projet doit être adapté aux exigences et aux possibilités des jeunes participants.

Concrètement

- Les jeunes et les adultes ont un rythme différent.
- Souvent les attentes relatives aux objectifs et aux effets divergent.
- Les jeunes participants se différencient du fait de leur âge, de leur origine, de leur sexe, de leurs aptitudes personnelles et de leurs talents.
- Les méthodes de travail et les modes opératoires des jeunes diffèrent de ceux des adultes; ces derniers les trouvent souvent non conventionnels.

La direction du projet répartit les tâches au sein du projet, en fonction de l'âge, du sexe et des ressources. Le mode opératoire et les attentes doivent être précisés et discutés en commun.

Les jeunes veulent être pris au sérieux et souhaitent donc des avis honnêtes concernant leurs propositions. Ils se sentent ainsi considérés par des adultes qui croient en leurs facultés et leur font confiance.

Concrètement

- Il est plus aisé d'accepter des refus ou des critiques lorsque ceux-ci sont formulés de manière constructive et motivés.
- Les réactions et les expériences positives dans les projets participatifs

### Identification avec le projet

Dans un premier temps, les jeunes membres de l'équipe de projet peinent à développer des contenus et à influencer le processus, car le délégué à la jeunesse apporte beaucoup d'impulsions et de concepts finis; les jeunes sont déconcertés. Ce n'est qu'avec le temps et l'indépendance croissante que des solutions sont trouvées en commun, à l'occasion de débats. Les membres de l'équipe du projet se sentent de plus en plus responsables de la réussite du projet. **Projet Ehrenamtliche Jugendarbeit, Saastal.**

### Des raisons de participer

Ce ne sont pas forcément les contenus qui motivent en premier lieu les jeunes à se lancer dans un projet : ainsi pour les filles, c'est la possibilité d'un échange de vues avec leurs amies, tandis que les garçons sont souvent attirés par le défi technique. **Rapport d'évaluation 2004.**

confirment l'engagement des jeunes et les encouragent à poursuivre leurs activités (ou à s'engager dans de nouveaux projets).

- Les contrôles permanents, l'intervention abusive des adultes et les directives bureaucratiques contraignantes démotivent les jeunes.

Généralement les jeunes sont spontanés, c'est pourquoi il est avantageux de déterminer un calendrier flexible. Parfois cette flexibilité permet d'éviter qu'un projet ne soit interrompu ou que les jeunes ne l'abandonnent. En fixant en commun des dates d'opérations ou de travaux, on évite de programmer ces derniers au même moment que d'autres activités et on augmente ainsi la chance de voir les jeunes participer réellement.

Moins les jeunes qui vont participer au projet se connaissent, et plus les groupes sont différents, plus il est difficile de mettre en place une démarche commune. Il vaut la peine, au début du projet, de prévoir suffisamment de temps pour faire connaissance, mettre les intérêts en commun et développer une vision commune.

A la fin du projet, il est important de ménager des possibilités de discussion pour passer en revue les produits réalisés, les offres et les avis émis sur le contenu, et y réfléchir ensemble.

Quand certains projets s'étalent sur une ou même plusieurs années, il arrive souvent que les jeunes ne puissent pas y participer sur toute la durée. Ces fluctuations peuvent être liées à la rapidité des changements de la vie des jeunes et aux étapes de leur parcours (apprentissage, activités associatives, relations). Parfois, de nouveaux jeunes rejoignent le projet, tandis que certains s'accordent un temps mort (« timeout »), (p. ex. pendant les phases où il faut consacrer beaucoup de temps à l'administration et à l'organisation). Cela peut se traduire par des désordres ou une certaine inconstance du projet. Si la direction ou l'équipe de projet réussit à rallier un noyau de jeunes en vue d'une collaboration continue, ceux-ci pourront introduire les nouveaux arrivants dans le projet. Pour les adultes, ce « processus de renouvellement » représente une charge de travail supplémentaire, puisque ces jeunes expriment de nouvelles idées et de nouveaux besoins.

### Structure et environnement de travail

Les jeunes ne sont pas habitués, lors de leur temps libre, à participer à de longues réunions monotones, dans lesquelles la prise de parole est structurée de manière rigide. Les réunions et les débats avec des adultes doivent être organisés d'une manière adaptée aux jeunes. Certains éléments permettent de détendre l'atmosphère et d'obtenir une meilleure réception : possibilités de s'asseoir, lieu familier, petits en-cas et une infrastructure supplémentaire pour se changer les idées et faire des pauses au cours des longues discussions. On peut choisir occasionnellement un lieu chargé de symboles (p. ex. la salle où siègent les élus d'une commune) comme environnement de travail pour marquer l'importance que l'on accorde au projet et souligner le sérieux du travail collectif.

Un programme d'encadrement pendant ou après une journée de travail commune motive et récompense à la fois pour le travail fourni.

Les structures de travail doivent constamment être contrôlées par la direction du projet. Des tables rondes régulières sur l'avancement du projet et d'autres méthodes permettant de recueillir les impressions ont pour effet de mieux impliquer les jeunes dans les prises de décision.

### Etablir un calendrier avec les jeunes

Dans le cadre de travaux de rénovation, les jeunes relèvent qu'il est difficile de motiver d'autres adolescents à travailler pendant leur temps libre. De plus, ces travaux doivent être effectués pendant les mois d'hiver, durant lesquels les jeunes qui vivent auprès des domaines skiables se consacrent surtout à la pratique des sports d'hiver. **Projet Jugendarbeit Viarmala, Thisuis.**

### Relations publiques chargées de symboles

La salle du conseil municipal (Stadtrat), qui offre un panorama sur la ville de Kloten, a été choisie pour la manifestation « open space » avec les jeunes. Les jeunes savent alors que les adultes, et notamment les élus politiques, les prennent au sérieux et qu'ils leur marquent ainsi leur estime. **Projet Jugendleitbild, Kloten.**

### Travailler avec des supports médiatiques

On entend par supports médiatiques toutes les formes d'expression qui sont à même de mettre en évidence les besoins, les demandes et les messages des jeunes. Ces supports peuvent être des films vidéo, des photos, des pièces de théâtre, etc. Les projets accompagnés par *fantasy projects* ont souvent donné lieu à des films car l'infrastructure du bus audiovisuel de *fantasy projects* le permettait. Ainsi, de nombreux résultats documentés proviennent de ces « projets vidéo ».

Les jeunes sont facilement motivés pour les projets qui leur permettent d'utiliser les nouveaux médias – en particulier un micro et une caméra – et de tourner un film vidéo sur leurs préoccupations. Cependant, il est important qu'ils comprennent les particularités et les possibilités créatives du support choisi, afin qu'ils puissent mettre en œuvre leurs idées et obtenir l'effet recherché.

Les jeunes doivent s'habituer à manipuler les appareils. Ce processus d'apprentissage et d'exercice doit être ludique dans la mesure du possible; c'est pourquoi il faut accorder une grande importance à la méthodologie et à la didactique de la réalisation. Durant cette phase, l'accompagnateur doit être très présent dans la mesure où ce travail est exigeant et relativement monotone. Les déficiences techniques de l'équipement (p. ex. caméras vidéo) compliquent, ou compromettent même, la réalisation des différentes étapes du projet. Les inadéquations techniques du matériel non seulement usent les nerfs, mais font également perdre de l'énergie et un temps précieux qui pourrait être consacré aux contenus.

Les produits créés aux cours de projets participatifs représentent une grande opportunité de faire connaître les préoccupations des jeunes lors de manifestations qui ne leur sont pas exclusivement destinées (p. ex. à l'occasion de réunions avec des adultes ou de séances d'autorités communales).

La réalisation d'interviews doit faire l'objet d'un apprentissage – tant du point de vue du contenu que de la technologie. L'environnement influence ou détermine parfois l'ensemble de l'interview (bruit, lumière, autres personnes, pression du groupe). Cela peut avoir une incidence sur les déclarations, et même les fausser.

Les portraits filmés sont délicats à réaliser, car il convient de respecter la sphère privée. Dans les cas où les interviews sont menées par des adultes, il reste souvent trop peu de temps pour établir une relation suffisante, et donc instaurer la confiance, avec les personnes interrogées. La sensibilité nécessaire à cet effet fait parfois défaut.

### Collaboration d'experts

L'organisme responsable et la direction du projet ne sont pas censés tout pouvoir faire eux-mêmes. Pour certaines tâches, il est possible et souhaitable de s'adjoindre les services de spécialistes. Les professionnels, avec leurs compétences spécifiques (thèmes relatifs à la santé, aux droits de l'homme, au racisme) ou leur savoir-faire technique ou artistique (vidéo ou théâtre), enrichissent un projet. La direction du projet veille à ce que les spécialistes comprennent et acceptent les objectifs et la démarche participative, mais également à ce qu'ils assument leur rôle de la manière souhaitée. Ces spécialistes externes tendent généralement à « déposer » du savoir (thèmes de santé) ou à réaliser des produits de la manière la plus efficace possible, avec une qualité optimale.

### Médias modernes: facteur de motivation

La télévision a diffusé une émission en direct de Ruswil, intitulée « Visite à... », qui dépeignait le village comme un lieu idyllique chargé de tradition. Beaucoup de jeunes furent choqués, parce qu'ils ne s'identifiaient pas à leur village de cette manière. Ils ont alors eu l'idée de tourner un film sur les aspects méconnus de « l'autre » Ruswil. L'animateur socioculturel a trouvé 25 jeunes motivés à participer au développement d'un tel projet. Ils ont été enthousiasmés à l'idée de réaliser, en collaboration avec un réalisateur, un film sur le monde dans lequel ils évoluent. **Projet Jugend(t)räume, Ruswil.**

### Mettre en confiance les personnes interrogées

Il n'a pas été aisé pour la jeune femme filmée d'évoquer ses côtés fragiles devant un jeune cameraman prétentieux et peu compréhensif. Lors des prises de vues réalisées chez elle, à la table de la cuisine, il lui a été difficile de parler de sa boulimie et de trouver les mots justes. **Projet Er wachsen werden in verschiedenen Kulturen.**

Lorsque des spécialistes ou des organisations ont l'intention de transmettre leurs connaissances professionnelles aux participants du projet, ils doivent le faire d'une manière logique et compréhensible pour les jeunes. Lorsque les jeunes eux-mêmes demandent de recourir à des spécialistes, qu'ils ont la possibilité de déterminer quel intervenant sera invité et les thèmes que cet intervenant exposera, les chances du projet sont considérablement augmentées tout comme l'acceptation de l'intervenant et des contenus transmis. Donner des leçons sur les devoirs de chacun est une mission délicate, à plus forte raison durant le temps libre.

### Analyses de la situation et recensement des besoins

De nombreuses méthodes et instruments permettent d'analyser les situations, de sonder les besoins, de rassembler et d'approfondir les informations. Un certain nombre de ces instruments ont été employés par *fantasy projects* dans les projets évalués. Ces sondages ne servent pas uniquement à recueillir des informations; ils peuvent également être utilisés pour mobiliser les personnes concernées. Celles-ci peuvent être motivées à participer à un projet par le biais des enquêtes.

Concrètement

- Les personnes interrogées apprécient d'être informées des résultats d'une enquête par les responsables du projet. Ce procédé renforce leur sympathie envers le projet, garantit la transparence et constitue une marque d'estime à leur égard.
- Pour concrétiser les résultats d'une enquête écrite et pouvoir en débattre, il convient d'organiser une réunion d'approfondissement, notamment avec les jeunes. Le but d'une telle réunion est de rassembler un maximum d'idées de projet. C'est parfois lors de telles occasions que se dessinent les premiers projets concrets, que l'on pourra ensuite réaliser et promouvoir.
- Une attitude de compétition entre les jeunes peut conduire à un concours de la meilleure présentation, mais aussi limiter la diversité des idées.
- Il faut prévoir suffisamment de temps pour évaluer et traiter les résultats d'une enquête de grande ampleur réalisée auprès de jeunes.

### Présentation des besoins

Les jeunes souhaitent que la présentation de leurs demandes ait lieu dans un cadre officiel. Ils éprouvent souvent la présentation publique de leurs réalisations (vidéos, pièces de théâtre, vernissages de graffitis) ou la présentation officielle de leurs besoins comme étant au centre de leur projet. Lorsque la présentation rassemble un nombreux public (composé notamment d'adultes et de membres de l'organisme responsable), les jeunes ont le sentiment que leurs besoins sont compris et pris au sérieux. La direction du projet veillera donc à assurer une large promotion à cet événement.

### Processus de négociation

Les animateurs désignés pour mener à bien le processus de négociation doivent faire preuve d'empathie, tant à l'égard des filles que des garçons. Autrement, les jeunes ne participent pas à la discussion et se renferment. Le processus de négociation gagne beaucoup à être animé à la fois par des femmes et des hommes, afin de s'adapter aux besoins différenciés des filles et des garçons.

### Approfondissement et concrétisation des besoins

Après l'évaluation de l'enquête, les jeunes sont conviés à une manifestation « open space » à l'Hôtel de Ville. Pour les jeunes, cette manifestation est une occasion importante de concrétiser, de traiter et d'approfondir les désirs, les revendications et les thèmes qui leur tiennent à cœur. Possibilité leur est ensuite offerte de s'inscrire pour poursuivre certains projets. **Projet Jugendleitbild, Kloten.**

Il est judicieux de répartir les mesures ou les offres négociées en différentes catégories, en fonction de leur priorité dans le temps et des possibilités financières (court terme/long terme, coûts réduits/élevés). Pour de nombreux projets, certaines mesures peuvent être rapidement mises en œuvre sans coût financier supplémentaire. Cela permet d'éviter que l'ensemble des mesures soit abandonné en raison de difficultés financières.

#### IV Divers

##### Evaluations

Les projets doivent être régulièrement évalués; à cette occasion, les objectifs préalablement fixés (SMART) sont comparés aux résultats effectivement obtenus. Les écarts constatés donnent ensuite lieu à des discussions sur d'éventuelles modifications du projet. Les résultats des évaluations sont communiqués aux participants et pris en compte pour la programmation des étapes suivantes. Si des évaluations intermédiaires ont lieu en cours de projet, il convient d'y faire participer les jeunes; ils continuent ainsi à prendre part aux décisions concernant la suite du projet. Cela peut aussi être l'occasion de vérifier si les besoins des jeunes ont réellement été compris et respectés. Pour que les jeunes puissent faire des remarques pertinentes lors des évaluations, il faut que les méthodes leur soient adaptées.

Concrètement

- Selon le déroulement de la journée, les participants collent un smiley joyeux ou triste sur une feuille bien en vue (tableau à feuilles mobiles).
- Quelques questions importantes sont posées aux participants, oralement sous forme de « phrases flash » ou par écrit, dans un bref questionnaire.

La direction du projet tient un livre de bord, qui facilite l'évaluation continue, mais aussi les évaluations intermédiaires de plus grande ampleur. En outre, il permet aux mandants ou aux organismes responsables de s'informer du déroulement du projet (contrôle par les communes, les bailleurs de fonds). Ce journal de bord du projet consigne les données, le contenu des débats, les décisions, les processus, l'ambiance des réunions et les observations.

##### Résultats choisis concernant des projets thématiques importants pour la santé et la société

L'étude critique (consciente, réfléchie) par les jeunes des thèmes de vie qui les concernent est au premier plan des projets thématiques. Un projet participatif vise à intégrer les jeunes dans un processus leur permettant de communiquer à d'autres jeunes ainsi qu'aux adultes leurs points de vue, leurs désirs, leurs réflexions et leurs besoins concernant des thèmes significatifs pour la santé. Cela peut prendre la forme d'une vidéo ou d'une exposition photo [**boîte à connaissances « Modèle en 3 phases »**].

Le produit qui en résulte offre une base pour un processus de négociation. Les jeunes et les adultes élaborent ensuite en commun des mesures et des offres destinées aux jeunes. Le but est de créer des offres permanentes (p. ex. des journées de la santé ayant lieu tous les ans, des semaines anti-racisme, des concours de films sur des thèmes choisis) ou

#### Des mesures sans incidence sur les coûts

Les jeunes souhaitent que la piscine de plein air reste ouverte plus longtemps le soir. Cette mesure est immédiatement appliquée, sans répercussion sur les coûts puisque la piscine ouvre dorénavant plus tard le matin. **Projet Jugendleitbild, Kloten.**

d'induire des changements structurels (p. ex. strict respect des lois en vigueur sur la vente d'alcool par les commerces et les restaurants).

Les jeunes doivent avoir un rapport individuel au thème évoqué. Cette implication, ainsi que la question de savoir ce qui lie chaque individu à ce thème sont des éléments centraux.

Les spécialistes craignent souvent que les déclarations des jeunes à propos du monde dans lequel ils évoluent et leurs opinions sur les questions de prévention ne correspondent pas au dogme courant. Au cours de l'adolescence, les jeunes défendent fréquemment des opinions radicales et provocantes : ils se démarquent ainsi du monde des adultes. Cependant, quand on leur délègue des responsabilités et qu'on leur confie la tâche de traiter un thème de vie et de société important, tout en ayant l'opportunité de communiquer leurs messages, ils sont intéressés, motivés et capables de se pencher sur des questions complexes. Pour garantir l'authenticité des déclarations des jeunes, il est essentiel que les adultes leur fassent confiance afin qu'ils puissent traiter librement le thème et leur message (de prévention). Si l'on souhaite voir se dégager une image vraie et sincère, les adultes ne doivent pas influencer l'élaboration des contenus du thème.

Un produit issu d'un projet participatif peut également souvent être exploité d'une autre manière. Les déclarations authentiques et décontractées des jeunes et des adultes – par exemple dans une vidéo ou une pièce de théâtre – constituent une bonne entrée en matière pour la réflexion active sur un thème. Cette qualité (authenticité) facilite la réflexion, stimule le débat ouvert et contribue à éliminer les préjugés, justement parce que les messages émanent des jeunes et pas seulement des adultes. Ainsi, les thèmes et les messages peuvent être diffusés d'une manière qui ne serait pas possible avec les moyens et les campagnes de publicité conventionnels. Pour que la transmission ait un effet, il faut préalablement planifier ce qu'il adviendra des produits élaborés.

Concrètement

- Les thèmes des projets et les médias à utiliser peuvent également être proposés par les adultes. Il faut cependant que les jeunes aient largement voix au chapitre pour déterminer le média, la réalisation et le contenu.
- Les jeunes ne doivent pas faire l'objet d'une récupération idéologique de la part des adultes.
- Dans le cadre des projets thématiques, la direction du projet doit tenir compte des conditions extérieures du monde dans lequel les jeunes évoluent (leur environnement, leur bande, leur « milieu »). Il peut arriver que dans un environnement marqué par le racisme, les jeunes ne veulent pas participer à un projet anti-raciste (menaces, pression du groupe).
- La collaboration entre les services de santé ou de consultation dédiés à des sujets individuels ou sociaux importants, et la promotion de la jeunesse, peut être très instructive et fructueuse.
- L'implication de professionnels compétents suscite l'acceptation et la confiance, tant dans le monde professionnel que dans l'opinion publique. Dans le cas idéal, ces spécialistes ou organisations sont impliqués dans le projet dès le début. Cela facilite les demandes de subsides auprès des fondations ou des fonds de projets.
- La collaboration avec différents services présuppose la clarté à propos des intentions des jeunes : ils ne souhaitent exploiter le savoir des spécialistes que de manière sélective. Les spécialistes ou les services spé-

### Rapport individuel au thème

Pour les jeunes, le thème de l'émigration dans un autre pays et des effets de cette culture sur leur propre vie peut, par exemple, être plus évocateur que le thème de la migration. **Projet *Erwachsen werden in verschiedenen Kulturen*.**

### Craintes des professionnels

On craignait que les jeunes ne tournent un film faisant l'apologie de la consommation de cannabis, qu'ils profitent de l'occasion pour en consommer et pour inciter d'autres jeunes à fumer. Cependant le produit montre que les jeunes traitent ce thème de manière tout à fait critique. Cela se ressent non seulement dans leurs déclarations, mais également dans le choix et la composition équilibrée, voire critique, des contributions présentées dans la vidéo. **Projet *Grasgrün*.**

### Contexte du projet

La commune de Belp compte un milieu d'extrême droite. De plus, un leader d'extrême-droite connu dans toute la Suisse vit dans cette commune. Ainsi, par peur de représailles, d'altercations violentes ou de provocations verbales, une partie des jeunes a refusé de participer au projet anti-raciste. **Projet *Stopp Rassismus Kiosk*.**

cialisés sont utilisés comme une « source de savoir » parmi d'autres. Les jeunes construisent leurs propres bases de comportement pour la gestion de leur vie sur ces différentes connaissances.

Les jeunes considèrent la cérémonie de clôture et la présentation officielle de leur produit comme l'apogée et la récompense de leur travail. Parfois ces cérémonies de clôture correspondent également à la clôture officielle des projets.

Lorsqu'un projet thématique vise un effet structurel, cela doit être pris en compte dès le début du projet. Dans ce cas, la présentation officielle ne coïncide pas avec la fin du projet. La présentation des besoins des participants marque le début de la phase de négociation. Cette transition doit être soigneusement planifiée, avec les jeunes notamment, afin que tous maintiennent leur participation. C'est la seule manière de créer une offre permanente avec des effets structurels.

## Trame du projet « Ecole sans fumée » de Fribourg

(Juillet 2004, P. schalbetter)

### Lieu du projet

Ecole cantonale de degré diplôme de Fribourg (ECDD)

### Thème

Semaine d'animation centrée sur la problématique du tabagisme

### Direction de projet

Quatre enseignants de l'école cantonale de degré diplôme de Fribourg et une représentante du Centre d'Information pour la Prévention du Tabagisme (CIPRET) à Fribourg.

### Contact

Madame Monica Celio, responsable du CIPRET à Fribourg, route de Beaumont 2, 1709 Fribourg

### Participation des jeunes

Durant tout le projet, participation d'environ 25 élèves de 1ère année de l'école ECDD

### Durée du projet

2 jours (17-18 mars 2003) et 1 jour supplémentaire pour les réalisateurs du projet gagnant (19 mars 2003)

### Financement

Aucun. Les locaux, l'aménagement des horaires scolaires et l'organisation administrative ont été à la charge de l'école ECDD.

### Accompagnement du projet de fantasy projects

essentiellement durant la phase préparatoire

### Situation de départ

En automne 2002, la Direction de l'école cantonale de degré de diplôme de Fribourg décide d'interdire de fumer à l'intérieur et dans le périmètre de l'école. Face à cette décision, un groupe d'élèves interpelle quelques enseignants sur cette directive qui pose quelques problèmes. Les fumeurs trouvent en effet qu'ils ne sont pas respectés dans leur choix. De leur côté les non-fumeurs estiment qu'il est juste de privilégier la santé. Face à ces remarques, d'entente avec les élèves et avec la Direction de l'école, quatre enseignants se mobilisent et invitent la représentante du Centre d'Information pour la Prévention du Tabagisme (CIPRET) à Fribourg à se joindre à la discussion. De cette rencontre naît l'idée de mettre sur pied une semaine d'animation centrée sur le thème du tabagisme.

### Objectifs du projet

- Permettre aux élèves de l'école de s'exprimer sur la problématique du tabagisme, de confronter leurs idées et amorcer une prise de conscience des risques inhérents au tabagisme.
- Réaliser une campagne anti-tabac destinée aux élèves de l'école primaire de Fribourg.

### Etape 1 Préparation du projet

Le groupe d'élèves interpellés par le sujet, les quatre enseignants ainsi que la représentante du CIPRET décident de mettre sur pied une semaine d'animation centrée sur le thème du tabagisme qui toucherait tous les élèves de 1ère année de l'école. La représentante du CIPRET propose

d'amener du matériel de prévention ainsi que des jeux pour organiser la semaine d'animation mais les élèves et les enseignants souhaitent que ce soit les jeunes eux-même qui créent leur propre support de communication et leur propre message préventif. L'idée est acceptée : les adultes se positionnent comme appui pour les jeunes qui ont champ libre pour réaliser leur projet. Durant la semaine d'animation, chaque classe a pour mission de réaliser un projet spécifique soit sous forme de clip vidéo, d'affiches, de flyer ou de chanson.

Afin d'impliquer le plus possible les élèves, 21 jeunes du groupe de pilotage se portent volontaires pour devenir les « coaches » ou représentants de leur classe durant la semaine d'animation.

Enfin, la phase de préparation du projet se termine sur l'idée de créer un jury ayant pour tâche de déterminer le projet jugé vainqueur, tous les projets de toutes les classes ne pouvant être réalisés.

### Etape 2 **Déroulement du projet**

Les élèves ont disposé de 2 jours pour mettre sur pied leur propre projet. Les phases de déroulement du projet ont été les suivantes :

- Les coaches ont présenté le projet « Ecole sans fumée » aux élèves de leur classe respective.
- Dans un deuxième temps, une discussion générale a porté sur les thèmes que les jeunes ont souhaité traiter. Différents types de projets ont été proposés.
- Les élèves se sont ensuite répartis dans différents groupes en fonction des tâches à réaliser au sein de leur propre projet (recherche d'information sur le tabagisme, création de supports divers, choix des textes, etc).
- Le contenu ainsi que la gestion du travail ont été totalement libres pour chaque classe. Aucun matériel n'a donc été volontairement distribué afin de ne pas influencer le choix des élèves. A la demande des jeunes, des adultes se sont tenus à leur disposition afin d'intervenir en cas de besoin ou de problèmes particuliers.
- Au terme des deux jours, les représentants de chaque classe ont été invités à présenter leur projet à tous les élèves de l'école et devant le jury constitué du groupe de pilotage. Dans le jury, les voix des jeunes ont compté autant que celles des adultes. Etant majoritaire dans le jury, les jeunes ont porté leur préférence sur un projet de type clip vidéo.
- Les élèves qui ont remporté le concours ont pu bénéficier d'un jour supplémentaire pour achever la réalisation du clip vidéo.

### Etape 3 **Présentation finale**

Une matinée a été organisée par la CIPRET et par l'école afin de présenter le projet « Ecole sans fumée » à tous les élèves et aux enseignants ainsi qu'à la LIFAT (Ligue fribourgeoise contre l'alcoolisme et autres toxicomanies). La matinée a commencé par l'écoute d'une conférence portant sur les manipulations de l'industrie du tabac par le responsable du CIPRET de Genève. Elle s'est achevée par le visionnement du projet vainqueur (un clip vidéo), projet présenté par le représentant de la classe gagnante.

### **Ancrage du projet**

Le projet n'a pas eu de suite. L'une des finalités du projet était de présenter le clip vidéo dans les classes de niveau primaire et secondaire de la ville de Fribourg mais cet objectif ne s'est pas réalisé : le projet ayant pris plus de temps que prévu et d'autres centres d'intérêts ayant préoccupé l'école par la suite. De même, un des souhaits était de diffuser la campa-

gne publicitaire dans les salles de cinéma de la ville de Fribourg et plus largement éventuellement. La qualité du clip vidéo n'a pas permis une telle action.

### **Processus, évolution du projet**

L'organisation du projet a révélé quelques faiblesses. Si les principaux partenaires du projet étaient bien identifiés (enseignants, jeunes, représentante du CIPRET), en revanche les rôles et les responsabilités de chacun des partenaires n'ont pas été clairement définis lors de la phase préparatoire du projet. Ce flou a entraîné notamment des retards au niveau administratif (contrats pour le bus de fantasy projects) et au niveau organisationnel (groupe de pilotage constitué de personnes différentes d'une séance à l'autre). De même, il n'y eut pas un bilan final réunissant tous les partenaires : cette étape n'ayant pas été prévue durant la phase préparatoire du projet et personne n'ayant ensuite proposé un tel bilan. Des problèmes au sein de l'école, liés à des intérêts et à des objectifs différents de la part des enseignants alémaniques et francophones, n'ont pas permis une présentation de tous les projets, les enseignants alémaniques ne souhaitant pas prendre part au concours. Cette situation est notamment liée au fait que le projet a mobilisé un grand nombre de participants. Ceci implique que des intérêts différents et des visions de réalisations opposées se sont côtoyés et qu'il n'a pas toujours été possible de trouver un terrain d'entente.

L'idée centrale du projet était de permettre aux jeunes de créer leur propre projet, avec leurs idées et leur conception du problème, les adultes étant une ressource possible et non une référence incontournable en la matière. Cependant, cette ligne directrice n'a pas été totalement suivie. Les élèves ont eu une grande liberté quant au contenu du projet, mais non quant à sa forme qui a été choisie par les adultes : les projets devaient se réaliser soit sous forme de clip vidéo, de flyer, d'affiche ou de chanson. De même, les adultes ont dû intervenir dans certaines classes où le travail se faisait péniblement.

Si le projet s'est globalement déroulé de manière très satisfaisante, cela est notamment dû au fait que les adultes ont fait confiance et écouté les besoins et les désirs des jeunes. Ceux-ci ont souhaité être acteurs de leur projet en partant de leurs idées et leur conception du problème. Les adultes ont été présents pour structurer le projet, pour épauler les jeunes en cas de besoin mais le contenu du projet a été réalisé par et entre les jeunes eux-même. Cet aspect a beaucoup motivé les jeunes qui se sont sentis responsabilisés et écoutés par les adultes. De même, les élèves représentant de leur classe ont été de véritables guides et des éléments positifs au sein de leur classe. Le projet a ainsi permis de bâtir une action réalisée par les jeunes et pour les jeunes.

## Trame du projet « Grands Frères » d'Yverdon-Grandson (Juillet 2004 / P. schalbetter)

### Lieu du projet

Lignes desservies par Car Postal dans l'arrondissement scolaire d'Yverdon-Grandson

### Thème

Campagne de prévention contre les actes d'incivilité, de violence ainsi que les déprédations dans les bus

### Direction de projet

Les Cars postaux Vaud-Fribourg, 1 médiateur social et 2 médiateurs de rue, 1 psychologue de l'établissement scolaire de Grandson, la commune de Grandson

### Participation des jeunes

Tous les jeunes ayant pris les lignes desservies par Car Postal dans l'arrondissement scolaire de Grandson

### Durée du projet

1 mois (28.01.03 au 28.02.03)

### Financement

Cars postaux, commune de Grandson, funtasy projects

### Accompagnement du projet de funtasy projects

Dans la phase de préparation, lors du bilan intermédiaire et lors du bilan final du projet

### Situation de départ

Face aux comportements problématiques des jeunes dans les transports publics, Car postal Vaud-Fribourg réalise depuis quelques années des campagnes de prévention auprès du groupement scolaire de Grandson. Parallèlement, des élèves ont manifesté leur crainte de prendre parfois le bus, de peur d'être victime d'abus divers. Face à cette réalité, l'idée d'une présence de « Grands Frères » dans les transports scolaires est proposée par un médiateur social. Un groupe de travail réunissant des jeunes, des enseignants, un psychologue scolaire, un médiateur social, un représentant de la direction des Cars postaux ainsi qu'un membre de la commune de Grandson s'est alors constitué pour élaborer le projet « Grands Frères ».

### Objectifs du projet

- Prévenir les actes de violence, d'incivilité et la déprédation dans les bus.
- Prévenir le recours à la justice lorsque des actes graves sont commis.
- Encadrer et motiver certains jeunes à devenir « Grands Frères » auprès des plus petits.

### Etape 1 Préparation du projet

Un groupe de travail réunissant des jeunes, des enseignants, un psychologue scolaire, un représentant des Cars postaux ainsi qu'un représentant de la commune de Grandson s'est constitué afin d'élaborer les différentes phases de développement du projet. Six étapes de développement ont été planifiées, à savoir :

- **Budget du projet** : assumé par 3 instances (Cars postaux; commune de Grandson; funtasy projects).
- **Choix et formation des « Grands Frères »** : le choix des « Grands Frères » s'est porté sur des personnes qui ont été ou sont encore en contact avec la rue et qui ont une « fibre sociale » car être « Grand Frère » ne s'improvise pas. Deux « Grands Frères » ont été choisis et ont suivi une formation d'environ 3 jours auprès du médiateur social. La formation s'est faite par l'échange d'expériences vécues par les « Grands Frères » ainsi que de leur savoir-faire et de leur savoir-être.
- **Rencontre avec les chauffeurs de bus** : les « Grands Frères » se sont présentés et ont présenté le concept du projet aux chauffeurs et chacune des deux parties a exprimé ses attentes et ses craintes par rapport au projet.
- **Présentation dans les classes** : les « Grands Frères » et un chauffeur de bus ont présenté le projet dans différentes classes de l'arrondissement scolaires de Grandson afin de préparer les élèves et de répondre aux éventuelles questions.
- **Définition des rôles de chacun des partenaires principaux** : le psychologue scolaire offre du soutien et répond aux éventuelles demandes provenant soit des enseignants, des parents ou des « Grands Frères ». Le médiateur social, lui-même ayant déjà été « Grand Frère » dans de précédentes expériences, accompagne les 2 « Grands Frères » dans leur mission et les soutient durant le projet. Enfin le rôle des chauffeurs de bus est de se concentrer sur la conduite de leur bus afin de garantir la sécurité physique des passagers.
- **Rédaction d'un communiqué de presse** par le groupe de travail pour le lancement officiel du projet ; le communiqué a été diffusé à tous les journaux locaux et cantonaux.

## Etape 2 **Déroulement du projet**

Durant 1 mois (fin janvier à fin février 2003), les « Grands Frères » ont réalisé 7 heures de présences quotidiennes dans les bus scolaires des environs de Grandson. A la demande et en fonction des situations et du stress vécus, les « Grands Frères » ont pu bénéficier de l'appui et des conseils du psychologue scolaire ainsi que du médiateur social. Ce soutien leur est apparu comme essentiel car cela leur a permis d'échanger des opinions par rapport à certaines situations délicates et d'évacuer ainsi les tensions.

Un bilan intermédiaire, réunissant les « Grands Frères », le médiateur social, la direction des Cars postaux Vaud-Fribourg, le psychologue scolaire, un représentant des chauffeurs ainsi que funtasy projects, a été réalisé environ 15 jours après le lancement du projet. Le bilan de l'action s'est révélé être très positif pour tous les partenaires malgré un incident important ayant causé des déprédations dans un bus. De leur côté, les jeunes ont été enchantés de la présence des « Grands Frères » qui ont instauré un climat de confiance et de non violence au sein des bus.

## Etape 3 **Bilan final**

Au terme du projet, le groupe d'organisation s'est réuni afin de dresser un bilan final. Les objectifs du projet ont été atteints : les actes de violence et d'incivilité ont largement diminué durant la présence des « Grands Frères » dans les bus. Tous les partenaires impliqués se sont montrés enthousiastes et très satisfaits de la manière dont s'est déroulé le projet ; les déprédations ont diminué de près de 30% dans les cars ; les « Grands Frères » ont été très bien admis et considérés par les jeunes ; les chauffeurs de bus ont pu se concentrer sur leur conduite et ont constaté que

les enfants étaient plus polis à leur égard et enfin les enseignants ont remarqué que les élèves étaient plus calmes en classes et que les conflits étaient moins nombreux.

Cependant un problème a subsisté durant tout le projet : le médiateur social, qui a changé de statut professionnel en cours de route, n'a plus été rémunéré durant le projet. De même, les « Grands Frères », au chômage durant le projet, ont été pénalisés sur leur indemnité. Le problème a pu être partiellement résolu grâce au soutien de *fantasy projects*.

### **Ancrage du projet**

Pour des raisons financières, le projet « Grands Frères » n'a pas été poursuivi. Par contre, il a suscité l'intérêt des CFF qui ont fait appel aux « Grands Frères » du projet de Grandson afin de participer, depuis le printemps 2004, à un programme de prévention dans les trains. Ce programme, calqué sur celui des « Grands Frères », rencontre beaucoup de succès. De même, les Cars postaux ont également repris le concept « Grands Frères » et l'expérimentent dans plusieurs cantons.

### **Processus, évolution du projet**

Si le projet en tant que tel est considéré comme un succès par les partenaires impliqués, en revanche il a présenté quelques faiblesses. Dans la phase préparatoire, un groupe de travail réunissant les différents partenaires impliqués a été constitué. Chaque partenaire était convaincu de l'utilité et des bienfaits du projet « Grands Frères ». Cependant, lors des séances préparatoires, un manque de clarification des rôles et des cahiers des charges de chacun ainsi que l'absence d'une planification précise des étapes à réaliser au cours du projet ont constitué des freins. Une définition aussi claire que possible des différentes étapes prévues et des responsabilités de chacun a fait défaut. Plutôt que de parler de la création d'un véritable groupe de travail structuré et constitué pour mettre sur pied le projet, on peut plutôt dire que c'est le concept des « Grands Frères » qui a réuni plusieurs personnes ayant en commun l'intérêt porté au projet.

Les problèmes de financement, qui ont été tout au long du projet un réel problème, ont aussi souffert du manque de clarté concernant les attentes et les rôles de chacun des partenaires. Ainsi, si dans la phase préparatoire, un budget global a été établi, en revanche un suivi et une personne responsable des aspects financiers ont manqué durant et à la fin du projet. Les changements survenus en cours de projet, notamment en ce qui concerne le statut du médiateur social, auraient nécessité l'élaboration d'une restructuration et d'un nouveau plan financier de la part des organisateurs. Des solutions de secours tel que le recours au fond de *fantasy projects* ont été trouvées notamment pour rémunérer le médiateur social mais un développement et une planification financière précis auraient été préférables. En outre, les ennuis financiers ont été assez mal vécus par les « Grands Frères » qui ont eu l'impression que leur travail n'était pas vraiment considéré à sa juste valeur.

Dans le même ordre d'idée, lorsque le projet « Grands Frères » a pris fin, le groupe d'organisation s'est réuni pour définir la phase de développement et de poursuite du projet. De cette rencontre est née l'idée que chacun reparte avec le mandat de développer des contacts pour la poursuite du projet mais ce dernier est resté sans suite, personne n'assumant réellement la charge et la responsabilité du dossier. La phase de développement du projet aurait dû idéalement être pensée lors de la phase préparatoire afin d'éviter une telle situation.

L'implication, la motivation et la qualité des « Grands Frères » ont été d'une grande importance pour la réussite du projet. Le choix des « Grands Frères » s'est porté sur des personnes qui ont elles-mêmes été confrontées à des problèmes d'incivilité et de violence dans leur vie et qui en ont retiré de riches expériences personnelles. Malgré les problèmes financiers rencontrés, les « Grands Frères » ont réalisé un travail de qualité auprès des jeunes et des chauffeurs de bus. Le temps réservé durant la phase préparatoire du projet à se présenter et à présenter le projet auprès des chauffeurs puis des élèves a été essentiel car il a permis aux uns et aux autres d'exprimer des craintes et des appréhensions et ainsi de faire retomber des tensions. Les « Grands Frères » se sont également soutenus mutuellement. Ils se sont formés entre eux, se sont très impliqués dans le projet et ont mis à disposition leurs expériences et leur savoir-faire. Ils ont su instaurer un climat de confiance entre eux et les jeunes et ont favorisé le dialogue et la compréhension. Cet état d'esprit a permis à de nombreux jeunes de s'ouvrir aux « Grands Frères » et de les considérer comme des confidents. En effet, si durant les premiers jours les jeunes ont eu quelques réticences à partager les transports publics avec des nouveaux venus, très vite ils ont réalisé que les « Grands Frères » étaient là pour eux et pour les aider. Ceci a fortement contribué à la réussite du projet car sans l'acceptation et la collaboration des jeunes, le projet n'aurait pas pu fonctionner de manière aussi satisfaisante.

## **Impressum**

### **Edition**

Association funtasy projects  
www.funtasy-projects.ch

### **Rédaction**

Peter Frehner  
David Pfulg  
Christiane Weinand  
Giorgio Wiss

### **Traduction**

Mme et M. Mayr ; relecture par l'OFSP

### **Révision**

Maya Domig, AbisZ Kommunikation

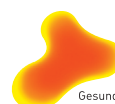
### **Conception et mise en page**

Barbara Schuler, AbisZ Kommunikation

© funtasy projects, janvier 2005



**Office fédéral  
de la santé publique**



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

**MIGROS**  
Pour-cent culturel