



3.2 Définir le projet

3.2.1 Impliquer la communauté

La plupart des projets de jeunesse sont aussi des projets d'intérêt collectif dans la mesure où ils s'adressent à une communauté ou à un groupe de jeunes. La communauté peut être plus large (nationale, par exemple), et le groupe cible peut être très réduit et spécifique selon l'ampleur du projet et ses objectifs. En tous cas, à propos de la communauté, il ne faut pas oublier que le projet est fait :

- pour les individus/les jeunes;
- avec les individus/les jeunes;
- par les individus/les jeunes;

Le projet n'est pas conduit pour l'organisation, les sponsors ou le chef de projet. Pas plus qu'il ne vise une rentabilité financière. Le projet, en tant qu'effort organisé dans la perspective d'un changement social, vise à apporter un élément nouveau aux individus qu'il cible. Quelque chose qui manquait. Quelque chose d'important. Un besoin à satisfaire. En conséquence, il a toujours pour point de départ la communauté. A ce stade, il importe de s'interroger : Quelle est notre relation avec les personnes touchées par ce projet ? Qu'est-ce que je sais d'elles ? Qu'est-ce qu'elles savent de moi ? Quels types de stéréotypes et de préjugés allons-nous devoir affronter ? Comment les surmonter ?

Les individus, la communauté sont la raison d'être du projet. Comment les impliquer dès le départ ? C'est là probablement la question clé de la phase de définition. Cela ne déterminera pas que le succès ou l'échec du projet, mais aussi sa valeur sociale globale.



**Allons à Ban Uppa ! ...
et voyons un exemple
concret de projet
de jeunesse**

Dans cette section, nous allons suivre l'histoire de Ban Uppa, pour illustrer la gestion de projets... et afin d'éclairer la théorie par la pratique.

Nous commencerons notre voyage à Banville, une petite ville encore jeune située à la périphérie d'une métropole et dont une grande partie de

la population d'origine migrante, travaille dans la métropole ou sur les sites industriels voisins. La population de jeunes est proportionnellement plus importante que la moyenne. Banville connaît une pénurie d'emplois et un niveau de réussite scolaire plus faible que la moyenne nationale. Cette communauté qui souffre d'une mauvaise image médiatique est surtout connue pour son instabilité sociale, la délinquance juvénile, les délits mineurs et le trafic de drogue.

Nous travaillons à Ban Uppa – association locale constituée il y a deux ans par des étudiants et des enseignants préoccupés par le manque d'opportunités culturelles pour les jeunes. L'association, dont le principal objectif est de proposer des alternatives pour une vie saine et l'épanouissement culturel et social des jeunes, s'investit principalement dans l'organisation d'activités sportives extrascolaires et d'événements culturels dans le quartier. La plupart des activités s'adressent aux jeunes, mais certaines sont accessibles à l'ensemble de la population.

Nous sommes deux étudiants en travail social / travail de jeunesse qui effectuent leur stage pratique à Ban Uppa et à qui ont été confié le développement du travail et des activités avec les jeunes. Le conseil municipal de Ban Uppa nous a encouragés à concevoir toutes les activités et les projets susceptibles d'être bénéfiques aux jeunes.

3.2.2 Analyse des besoins Pourquoi ?

Pourquoi le projet est-il nécessaire ?

Pourquoi est-il adapté ?

Pourquoi tout le monde devrait-il s'y intéresser ?

3.2.2.1 Analyse sociale

Que nous parlions de réalité sociale, de collectivité ou de société au sens large⁴ – le projet dans lequel nous nous lançons doit refléter les besoins, les conditions et les spécificités des groupes cibles, par rapport auxquels il doit présenter une certaine cohérence.

⁴ L'orientation du projet dépendra fortement de son ampleur sociale et géographique. Il peut concerner un quartier (avec la création d'un centre de jeunes, afin que les jeunes puissent se réunir le soir) ou une réalité plus large, telle que l'Europe tout entière (avec la création d'un réseau de centres de jeunes afin d'influer sur la politique européenne de jeunesse). Cela dépendra bien évidemment du problème abordé par le projet.





Très honnêtement la plupart du temps, l'idée précède le projet (c'est notre idée). «Dieu veut; l'Homme rêve; le projet est né...», pour paraphraser Fernando Pessoa. En termes moins poétiques, il semble que nous anticipions souvent les besoins et que – en combinant des facteurs au hasard – nous distinguons l'opportunité et le besoin d'un projet.

Très souvent, les choses se passent bien ainsi. Ceci dit, de nombreuses idées et rêves n'évoluent pas parce qu'ils ne rencontrent pas l'écho recherché dans la réalité qu'ils souhaitent investir. Néanmoins, le pire est lorsque des projets mal conçus voient le jour malgré tout, parfois contre les intérêts des individus qu'ils sont censés servir, souvent face à leur apathie si ce n'est leur aliénation simplement parce qu'ils ne reflètent pas les besoins de la communauté. La différence se situe dans leur degré d'adéquation aux besoins du groupe qu'ils visent.

L'analyse des besoins nous rappelle que, bien que notre idée soit magnifique et que notre rôle nous semble important, le projet n'a aucun sens s'il ne répond pas à un besoin. Dans le jargon commercial, on pourrait dire: inutile de générer une offre s'il n'existe pas de demande. Dans le secteur social, la démarche qui consiste à générer un besoin pour provoquer une demande est trop risquée pour servir de principe. Nous parlons d'engagement de ressources limitées, d'individus, de participation, de citoyenneté et d'autonomie des jeunes.

L'analyse des besoins doit porter sur les conditions sociales, économiques et politiques qui règnent dans l'environnement du projet et le rendent nécessaire. Elle peut concerner la situation d'un groupe cible ou la situation globale de la communauté. L'analyse sociale est cruciale dans la mesure où elle doit déterminer la finalité sociale et les objectifs du projet, ainsi que le programme d'action à adopter. D'un autre côté, tout projet, notamment lorsqu'il aborde l'exclusion sociale, devrait être ancré dans le contexte social et viser l'apport d'un changement ou l'amélioration de la situation. L'analyse sociale contribue enfin à l'identification du groupe cible.

L'analyse des besoins doit permettre d'évaluer:

- Ce qui est nécessaire ou souhaité par/pour/avec les jeunes concernés
- En quoi le projet est une priorité

- S'il est souhaité par les jeunes et la collectivité
- S'il est différent de ce qui a déjà été fait
- S'il est pertinent par rapport au contexte
- Quels changements le projet peut induire

Pour obtenir des réponses positives à ces questions, ou du moins savoir comment les gérer, les questions et indices qui suivent pourraient être une aide non négligeable:

- Qui a identifié ces besoins en tant que priorité? Les personnes extérieures ou les membres de la communauté?
- Qui a été consulté au sujet de l'intérêt d'un tel projet? Comment se situe-t-il par rapport aux pouvoirs publics et aux initiatives privées de la région?
- Dans quelle mesure prend-il en compte les aspirations, les besoins et les désirs des individus qu'il cherche à aider? Comment les avons-nous impliqués ou consultés dans le cadre de notre analyse des besoins?
- La même chose a-t-elle été faite dans la même communauté ou dans le quartier? Quelle différence un tel projet ferait-il? Pourquoi ne tomberait-il pas dans les mêmes pièges que les projets précédents?

A éviter!...

- Ne commencez pas votre projet contre l'avis des personnes les plus influentes de la communauté! (vous pourriez être victime d'un sabotage!)
- Ne pensez pas que vous savez tout!
- Ne le faites pas pour les jeunes mais avec eux!
- Ne le faites pas simplement parce que c'est la mode!
- Ne restez pas englués dans la passivité, le fatalisme ou le pessimisme!

Analyse des besoins





Quelques conseils :

- Sollicitez l'opinion des personnes impliquées dans le projet !
- Sollicitez l'opinion de plusieurs personnes dont les partenaires et sponsors potentiels, ou seulement celle de ceux dont vous aurez besoin (au moins, vous ne les aurez pas contre vous !).
- Réfléchissez à la dynamique sociale (négative ou positive) que le projet peut enclencher !
- Recherchez les résultats obtenus à l'issu de projets similaires (ont-ils fonctionné ?)
- Souvenez-vous qu'il n'existe pas d'analyse objective.
- Menez le projet lorsque le besoin s'en fait sentir !
- Osez aller contre le courant !



Allons à Ban Uppa !...

Le Conseil d'administration de l'association nous a demandé de définir un projet-phare qui apporte quelque chose de neuf à l'association et à la ville. Compte tenu de la forte population de jeunes et de la délinquance qui sévit (dont tout le monde parle), le Conseil d'administration serait heureux que notre projet aborde cette problématique.

La délinquance est véritablement un problème sérieux qui nuit fortement à l'image des jeunes. Ceci dit, nous nous demandons s'il s'agit réellement d'un problème de socialisation et d'éducation des jeunes (et en particulier des garçons), où si c'est en fait une conséquence de divers autres problèmes, notamment du chômage, de la pauvreté et de la drogue.

En conséquence, nous décidons :

- d'aller à la rencontre des jeunes pour entendre leur avis sur la question ;
- d'organiser une réunion informelle pour aborder le problème avec les jeunes ;
- de parler avec le personnel enseignant et la police locale ;
- de parler avec les associations de parents ;
- de rencontrer d'autres associations locales (de jeunesse).

Analyse des besoins



Comment remplir le formulaire de demande de subvention

- Dans de nombreux formulaires de demande, l'analyse des besoins apparaît dans différentes parties et sections.
- Généralement, cependant, l'analyse des besoins doit figurer au tout début de la partie relative au contexte du projet ou à la genèse de la demande. Certains sponsors vous demanderont même de spécifier votre analyse des besoins, la façon dont vous l'avez conduite et plus couramment, les changements que le projet entend apporter.
- Rappelez-vous que peu de choses sont évidentes pour tout le monde ! Bien souvent, vous devrez expliquer des choses qui vous paraissent évidentes. Assurez-vous que l'analyse que vous exposez dans le formulaire correspond aux priorités de votre sponsor ! Et comme toujours lorsque vous sollicitez des fonds, préservez-vous des ennuis pour aujourd'hui et pour demain : soyez honnêtes !





Suggestions pour la formation

Les questions suivantes ont été utilisées pour un travail individuel ou en groupe dans le cadre de plusieurs stages fortement orientés sur la gestion de projet.



Importance du projet

- a) Pourquoi le projet est-il nécessaire et important ?
- b) Dans quelle communauté/contexte social va-t-il se dérouler ?
- c) Quels sont les problèmes rencontrés par les jeunes/la collectivité ?
 - Comment et par qui ont-ils été identifiés ?
 - Quelles sont les causes de ces problèmes ?
 - Quelles sont les priorités et quels sont les principaux besoins ? Pourquoi ces priorités ?
- d) Quelle est la relation entre la prise de responsabilité des jeunes d'une part, et l'amélioration de leur situation d'autre part ?
- e) Quels sont les changements que le projet entend apporter ?
- f) Qu'est-ce qui est réaliste et réalisable ?
- g) Est-ce que cela a déjà été fait auparavant ?
Est-ce que cela a été fait par quelqu'un d'autre ?
En quoi votre projet est-il novateur ?

Compétences et motivations personnelles

- a) Pourquoi vous lancez-vous dans ce projet ?
Qu'espérez-vous obtenir/apprendre/retirer de ce projet ?
- b) Quelles compétences ou expertise possédez-vous pour conduire ce projet ?
Quelles sont les valeurs qui vous poussent à le faire ?
- c) Vos intérêts et vos valeurs sont-ils compatibles avec les objectifs du projet et le public visé ?
Et avec ceux de votre organisation ?

Rôles et objectifs de l'organisation

- a) Dans quelle mesure votre projet est-il compatible avec les objectifs, les valeurs, les traditions et les expériences de votre organisation ?
- b) Quelle expérience votre organisation possède-t-elle de ce type de projet ?
- c) Votre organisation soutient-elle pleinement votre projet ?
Quels bénéfices pourra-t-elle en retirer ?
Quels sont les risques pour votre organisation ?

Tandis que vous lisez les questions, notez vos réponses et les questions auxquelles vous ne savez pas répondre.

Analyse des besoins





3.2.2.2 Priorités et valeurs institutionnelles *Par qui ?*

Il est rare qu'un individu seul mène un projet. Dans la pratique du travail européen de jeunesse, les projets sont généralement conduits dans le cadre d'une organisation ou d'une institution. Chaque organisation possède ses propres buts et objectifs, ses valeurs et ses expériences personnelles. Le projet doit, dans une certaine mesure, correspondre à ces objectifs et à ces valeurs et les refléter. Dans le cas contraire, l'organisation risque de n'avoir aucun intérêt à investir dans le projet et un conflit risque de surgir entre l'institution, le porteur du projet et le projet lui-même.

Il est donc important de trouver l'organisation appropriée. N'oubliez pas que toutes les organisations ne sont pas en mesure de tout gérer; en tant qu'institutions locales, elles ont à leur charge certaines tâches spécifiques (ex.: école ou police). S'immiscer dans leur sphère de compétence peut ne pas amener de changements positifs. Les valeurs, la pratique et l'expérience de l'organisation vont naturellement conditionner le type de projet à entreprendre et la méthodologie à adopter, mais aussi influencer sur la taille du projet: une petite organisation va être davantage enclina à soutenir un petit projet qu'un grand.

Même si l'idée du projet vient de l'organisation, il y a toujours un processus de négociation implicite ou explicite entre les intérêts, les valeurs et les priorités de l'organisation d'une part, et les besoins exprimés par la collectivité d'autre part; il faut qu'ils se rencontrent quelque part.

Par exemple, l'organisation veut éduquer les jeunes afin qu'ils adoptent un mode de vie sain. L'expérience de l'organisation va probablement également influencer sur la définition du programme et les méthodes de travail adoptées ainsi que sur le choix du groupe cible (pour qui?). Aussi faut-il tenir compte des valeurs de l'organisation (expériences antérieures, image au sein de la collectivité, cohérence, etc.) et pas uniquement parce que celle-ci le souhaite.



Allons à Ban Uppa !...

Nous, Matto et Dali, deux jeunes travailleurs de jeunesse, avons parlé avec les jeunes et d'autres partenaires au sein de la communauté. Il nous semble que la délinquance résulte du chômage, de la consommation de drogues (les jeunes veulent pour acheter

de la drogue) et de la dégradation générale des conditions sociales qui génère une attitude d'inattention à l'égard d'autrui. Nous pensons que, quel que soit le projet suggéré, il doit aborder les questions d'estime personnelle et de drogue. Nous estimons qu'il devrait en effet permettre aux jeunes de faire des choses positives afin de briser le cercle vicieux de la violence, de l'exclusion et de l'image négative des jeunes en proposant des alternatives positives (par exemple, voyager à l'étranger).

Cette idée s'avère parfaitement cohérente par rapport aux expériences conduites à Ban Uppa, et le conseil d'administration recherche des moyens pour aborder cette problématique. Lorsque nous avons rencontré nos collègues et les membres du Conseil, nous avons reçu beaucoup de soutien et de suggestions. Ceci dit, il nous a été précisé que l'association devait mener des actions au profit de la communauté tout entière et que, en conséquence, il était important que le projet contribue à améliorer l'image et les relations entre les jeunes délinquants et le reste de la communauté. Et que, en aucune façon, le projet ne devait être moralisateur ou accusateur: de trop nombreux jeunes rencontrent des problèmes et il ne servirait à rien de désigner des coupables. Nous avons reçu le feu vert pour démarrer et soumettre une idée de projet.

Priorités institutionnelles



Quelques conseils...

- Demandez au conseil d'administration son avis au sujet de votre idée ! Et écoutez ses suggestions !
- Parlez à d'autres travailleurs de jeunesse ou volontaires de l'organisation (il se peut qu'ils aient des projets similaires, vous pourriez avoir besoin de leur aide) !
- Respectez et valorisez ce que l'organisation pourra en retirer !
- Recherchez l'engagement de la part de l'institution, ne vous contentez pas de mots !
- Exploitez les ressources et les expériences de l'organisation !
- Vérifiez si l'organisation convient pour ce projet et vice-versa !
- Assurez-vous que l'image de l'organisation ne nuise pas au projet (et réfléchissez à la façon d'empêcher cela).



Motivations personnelles



A éviter !...

- Ne commencez pas votre projet sans le soutien des autres et/ou de l'organisation !
- Ne transformez pas le projet au point qu'il ne soit plus le vôtre !
- N'empiétez pas sur les rôles et les compétences de chacun !
- N'ayez pas peur d'apporter des changements s'ils se justifient et sont cohérents par rapport au projet !
- N'ayez pas peur de partager le travail et les responsabilités !
- Ne laissez pas persister les contradictions entre les valeurs de votre organisation et la réalité du projet !

Comment remplir le formulaire de demande de subvention

- L'organisation est souvent présentée dans le contexte général du projet, même si certains détails administratifs sont généralement demandés séparément. Si le sponsor ne connaît pas bien votre organisation, faites en sorte de mettre en évidence brièvement le lien entre votre organisation et le sujet du projet ou le groupe cible. Vous pouvez aussi faire état de sa crédibilité en mentionnant des exemples réussis de projets. Présentez clairement le lien entre le projet et l'organisation ! – Aucune organisation n'a le devoir d'être active sur tous les fronts !
- N'envoyez pas trop d'informations ou de publicité, à moins qu'on ne vous le demande.

3.2.2.3 Motivations personnelles

Tout travailleur de jeunesse, lorsqu'il démarre un projet, possède ses propres motivations. Celles-ci peuvent être d'ordre professionnel (désir d'expérimenter de nouvelles approches, de progresser dans sa carrière), ou d'ordre personnel (sensibilité particulière aux questions abordées par le projet, désir de voyager à l'étranger, etc.).

Etre clair au sujet de ses motivations est aussi une façon de légitimer son engagement personnel ou sa motivation. Nous ne menons pas un projet uniquement pour les autres, mais aussi pour nous-mêmes. Même si nous sommes guidés par la philanthropie ou l'altruisme, c'est notre désir de servir ou d'aider les autres qui nous guide. Bien, évidemment, il ne s'agit pas de s'aventurer dans un projet motivé par nos seuls intérêts. Néanmoins, il est bon de les prendre en considération.

Si les motivations ne doivent pas figurer explicitement dans la présentation du projet, elles doivent être claires pour le travailleur de jeunesse, car elles vont influencer sur sa motivation à poursuivre le travail et sur son degré d'implication. Cette démarche de clarification des motivations va aussi aider le travailleur à :

- identifier les conflits d'intérêts possibles;
- préserver la possibilité de satisfaire les attentes;
- établir des priorités parmi les attentes;
- obtenir le soutien des autres dans la prise de conscience de ces motivations.

Les motivations sont généralement liées à notre rapport au groupe cible ou au sujet. Cela peut être important dans certains cas, dans la mesure où cela va contribuer à la légitimation de notre engagement et du projet en soi (ex.: je suis également un jeune qui a connu la délinquance). Cela peut aussi accroître notre capacité à mobiliser des individus en faveur de notre projet.

Dans un registre proche de celui des motivations figurent les compétences du porteur de projet, à savoir sa capacité à gérer le projet. Bien que, à proprement parler, cet aspect fasse partie de la section «ressources», il importe que le porteur de projet procède à une auto-évaluation des compétences qu'il possède et/ou doit acquérir (cela pourrait faciliter le fait d'inviter d'autres personnes à se joindre à l'équipe).

Mais, si les compétences spécifiques requises sont trop nombreuses, il faudra mettre l'organisation à contribution ou acquérir les compétences dans un autre contexte (ce qui occasionnera des frais).



Quelques conseils...

- Suivez une formation complémentaire si nécessaire (c'est une opportunité de développement personnel) !
- Discutez de vos objectifs professionnels avec l'organisation !
- Admettez que vous et vos collègues avez votre propre ego et vos besoins !
- Identifiez ce qui vous rend heureux dans le projet (c'est ce que vous voudrez préserver) !
- Servez-vous du projet comme d'une opportunité de développement personnel et d'innovation.

A éviter !...

- Ne faites pas semblant d'en savoir davantage que vous n'en savez !
- Ne soyez pas gêné de poursuivre vos objectifs personnels et professionnels.
- Ne vous mentez pas sur les raisons qui vous font faire ce projet.
- N'ayez pas peur de demander de l'aide.
- Ne vous servez pas des individus ou de l'organisation pour des objectifs purement personnels.

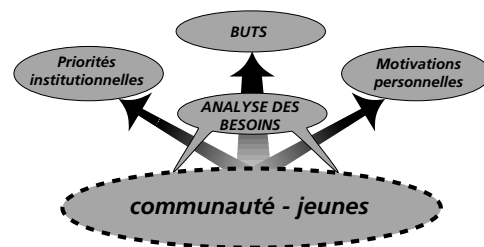
Comment remplir le formulaire de demande de subvention

Aucun formulaire ne vous posera des questions sur vos motivations personnelles, la crédibilité de l'organisation étant le critère premier pour décider de la capacité à conduire le projet.

Souvent pourtant, les sponsors souhaitent savoir qui est en charge du projet, comment la/les personne(s) a/ont été recrutée(s), etc. Sur ce point, vous avez tout intérêt à prouver que ces personnes :

- sont compétentes ;
- ont une certaine affinité avec l'organisation (à condition que cela ne les empêche pas d'avoir le regard d'une personne extérieure) ;
- sont motivées et peuvent être secondées par d'autres personnes pour des tâches ou des fonctions concrètes.

En cas de doute, restez concis ! Ne donnez des précisions que si elles sont utiles à votre demande, car elles risquent aussi de porter préjudice au projet !



A Ban Uppa !...: Les motivations de Matto et Dali

Nous sommes tous les deux en train de terminer notre formation de travailleurs sociaux (et d'animateurs de jeunesse). Nous voulons que cette expérience soit un succès car cela pourrait nous aider à trouver un emploi. Matto est né à Banville et y a vécu quelques temps. Il estime qu'il est temps de faire quelque chose d'utile avec les jeunes de sa communauté et il est fier d'y travailler. Il connaît

des personnes à Ban Uppa et pense que, si le projet fonctionne, il pourrait envisager d'y travailler de manière régulière. Dali vient d'une ville pas très éloignée, mais elle ne sent pas chez elle à Banville. Elle veut surtout acquérir de l'expérience et des compétences dans une «zone difficile» ce qui, pour une femme, est d'autant plus important si elle doit être confrontée à des collègues masculins.

Nous sommes tous les deux jeunes et, comme nos collègues à Ban Uppa, nous pensons que personne ne s'occupe réellement des jeunes et n'est prêt à les prendre au sérieux.

Motivations personnelles





3.2.3 Définir les buts Pour quoi ?

Grâce à l'analyse des besoins, nous savons à présent pourquoi le projet est important.

Nous savons ce que recherchent Matto et Dali et ce qui les motive.

Cela devrait nous permettre d'identifier les raisons pour lesquelles nous allons conduire ce projet – quels sont ses buts, c'est-à-dire ce qu'il veut atteindre à long terme.

Définir les buts est la première étape de rationalisation et de concentration. Une fois mis par écrit, leur lecture offrira un panorama du projet: questions abordées, groupe(s) cible(s), méthodologie, porteur du projet, portée géographique, changements visés.

Les buts reflètent la priorité première du projet. Les buts sont souvent définis en termes d'objectifs généraux ou de finalités, que l'organisation/le projet atteindrait en cas de succès complet. Les buts expliquent la raison d'être du projet et ses intentions. Les buts sont comparables au «projet d'entreprise».

Les buts dessinent aussi le cadre éducatif, idéologique et opérationnel de l'ensemble du projet. Quelles que soient les activités que nous décidons d'entreprendre, quelles que soient les méthodologies que nous choisissons, elles doivent être compatibles avec les buts fixés. Aussi, les buts ne doivent-ils pas changer pendant le déroulement du projet car cela impliquerait de modifier aussi le projet.

Pour certaines personnes et dans certains contextes, il est courant de distinguer les buts sociaux et les buts éducatifs. Cette distinction n'est pas toujours utile ou nécessaire mais elle pourrait nous aider à mieux comprendre ce dont nous parlons.

Les buts sociaux

Il s'agit des changements dans l'environnement social ou au niveau de la situation du groupe cible concerné que le projet entend promouvoir (ex.: aider les jeunes de Banville face à l'exclusion sociale, lutter contre la délinquance).

Les buts éducatifs

Si les buts sociaux concernent l'introduction de changements dans l'environnement social, les buts éducatifs concernent des changements au

niveau des individus ou du groupe cible. Autrement dit, la compétence qu'ils développeront et dans quels domaines (ex.: s'informer sur les risques de la drogue ou sur le sida).

Suggestions pour la formation

Les questions suivantes ont été utilisées pour un travail individuel ou en groupe dans le cadre de plusieurs stages fortement orientés sur la gestion de projet

- Que vise votre projet ?
- Quels changements le projet poursuit-il au niveau de l'environnement politique/social concerné (pays, région, communauté, groupe cible, organisation) ?
- De quelle façon entend-il répondre au but général du programme ou de l'organisation de jeunesse dont il fait partie ?
- Quels seraient ses résultats s'il était un succès à 100% ?

Le but doit être condensé et formulé en une ou quelques phrases traduisant l'essence du projet qui puissent être lues de façon presque totalement indépendante du reste de la demande.



A Ban Uppa !...: Le but pour Matto et Dali

Nous entrons à présent dans la phase finale de notre définition du projet. Nous avons consulté des personnes, contrôlé divers éléments et discuté ensemble. Notre impression est que les jeunes de Banville sont réellement démotivés et que certains tombent facilement dans le piège de la délinquance et de la violence, probablement parce que l'avenir leur semble très sombre. La présence de drogues ne fait qu'aggraver la situation. Outre un grave problème sanitaire, cela nuit à l'image de la communauté tout entière et contribue à la montée de la délinquance. Cela génère aussi des conflits au sein des familles.

Nous pensons que le projet devrait viser le renforcement de l'estime de soi des jeunes en leur offrant des alternatives plus saines et en faisant le point sur la drogue. Nous pensons que c'est là la meilleure chose que nous puissions faire.

Lors de la présentation de notre projet au conseil d'administration de Ban Uppa, nous avons défini le but de la manière suivante: Fournir aux jeunes de Banville des alternatives récréatives saines et mettre un terme à la consommation de drogues dans le quartier en travaillant à l'amélioration de l'estime de soi des jeunes, de leur participation sociale et de leur mobilité intellectuelle.

Définir
les buts



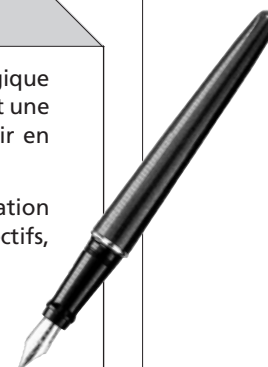


Comment remplir le formulaire de demande de subvention

- Certains formulaires vous demanderont de préciser le but mais, plus généralement, les objectifs. Il vous appartiendra alors de présenter le but comme englobant toute la diversité des objectifs. Dans d'autres cas, la question concernera la description des priorités de l'organisation.



- Mais le plus souvent, le but devra être introduit en guise de suite logique de la présentation du contexte/l'analyse des besoins. Le but est en fait une priorité dans cet océan de besoins; aussi est-il important d'être clair en privilégiant des phrases brèves.
- Le dilemme entre une présentation très spécifique et une présentation générale se posera toujours. Si le but correspond globalement aux objectifs, il doit néanmoins permettre d'identifier:
 - le groupe cible visé;
 - la question à aborder ou les changements proposés;
 - le champ d'action du projet (ex.: ville, quartier, pays);
 - la méthodologie et/ou les valeurs transmises.
- L'exposé du but ne doit pas mentionner de dates, ni le « comment » du projet – ni même les activités (excepté dans des cas exceptionnels). Ces informations figureront en réponse à d'autres questions.



3.2.4 Objectifs concrets

Quoi ?

Loi de la gestion de projet n° 1

«L'un des avantages d'objectifs confus, c'est qu'ils évitent de devoir estimer les coûts»

Un projet se définit en premier lieu en terme de temps (tout projet a un début et une fin) et d'objectifs: par ce qu'il est prévu d'atteindre ou fait durant le projet dans ce laps de temps.

La définition des objectifs est cruciale si l'on veut que le projet soit réaliste et réalisable. A la lecture des objectifs, il doit être possible de se faire une idée précise de ce qui va être fait ou atteint par l'intermédiaire du projet.

Les objectifs sont la traduction dans la pratique des buts du projet. Si les buts sont généraux et d'une grande portée, les objectifs à l'inverse, sont concrets et si possible précis. Les objectifs doivent être définis de sorte à être:

- **Concrets.** Qu'allez-vous exactement tenter d'atteindre? Combien de personnes seront concernées ou impliquées? Combien d'activités sont prévues? Quelles questions spécifiques vont être abordées? Quelles compétences les personnes vont-elles acquérir? Qu'est-ce qui sera changé après le projet en guise de résultat? Qu'est-ce qui sera produit?

- **Multiples.** Un projet peut et doit toujours être subdivisé en plusieurs objectifs. Cette démarche présente plusieurs avantages; elle facilite la planification et le suivi de chacun des objectifs et de l'ensemble du potentiel offert par le projet. Qui plus est, au moment de l'évaluation, il est plus facile d'évaluer les résultats si les objectifs ont été subdivisés. Cela aide aussi à réfléchir à ce qui va être atteint en termes de résultats directs et indirects; d'objectifs sociaux et éducatifs; d'objectifs pour les institutions et pour les participants, etc.

- **Mesurables.** Plus les objectifs sont concrets, plus il est facile de les évaluer. Si l'objectif était d'atteindre 500 personnes, on peut estimer le nombre de personnes effectivement touchées et ainsi, le succès de l'opération. Si l'objectif était d'atteindre «le plus de personnes possible», l'évaluation sera plus ardue et restera vague car (espérons-le), au moins une personne aura été touchée. Il faut en tous cas que quelques objectifs soient définis de sorte à être mesurables.

- **Planifiés dans le temps.** Les objectifs peuvent se répartir entre objectifs à court, moyen et long terme, selon le projet. Mais, dans tous les cas, tous les objectifs doivent être déterminés par rapport à un délai concernant leur réalisation.

Objectifs concrets





Objectifs concrets



- **Réalistes.** Le potentiel de motivation et de responsabilisation que le projet peut offrir ne se concrétisera pas si les objectifs ne sont pas réalisables. Fixer des objectifs trop ambitieux peut impressionner sur le papier mais le plus souvent, votre coup de bluff sera repéré et dans tous les cas, mis en évidence lors de l'évaluation. Il est donc préférable de viser des objectifs plus modestes, concrets et réalisables dont la réalisation effective sera visible, et par rapport auxquels vous pouvez prendre le risque d'obtenir un résultat dépassant les attentes.
- **Flexibles.** La définition des objectifs et de l'ensemble du plan du projet est un exercice qui consiste à préparer et à prévoir plusieurs activités dans la perspective d'un but commun. Alors que la mise en œuvre du projet démarre, des évaluations et des contrôles réguliers, formels ou informels, sont nécessaires. En conséquence, certains ajustements devront être faits et si possible associés à la reconsidération et à la mise à jour de certains objectifs (notamment lorsque certains dépendent du succès des précédents). La notion d'objectifs flexibles n'implique pas que l'on doive pouvoir les modifier en permanence, mais que, dans la recherche de réalisme et d'efficacité, il soit possible d'introduire certains changements avec prudence. Si le but de la planification du projet est précisément de nous permettre d'en conserver le contrôle, alors il est mieux d'adopter des changements conscients, plutôt que d'être contraints de les adopter sans possibilité de choix ou de réflexion sur leur impact au niveau du projet dans son ensemble.
- **Reconnaisables dans les activités.** Les objectifs sont différents des activités; ils représentent ce que nous voulons atteindre ou réaliser par le biais du projet. Ils sont différents des activités dans le sens où les activités sont les moyens d'y parvenir. Toutes les activités doivent tendre vers un ou plusieurs objectifs. Tous les objectifs doivent être directement ou indirectement identifiables à travers une ou plusieurs activités. Aussi, faites attention aux activités qui n'ont aucune correspondance avec aucun objectif et vice-versa!

Les objectifs ne sont pas une fin en soi; le projet est la finalité. Entre les arguments de ceux qui privilégient les objectifs (résultats) et de ceux qui privilégient le processus (la qualité des relations humaines et sociales), nous voudrions souligner qu'il est possible de traduire en objectif l'amélioration ou le développement de la qualité des relations humaines – y compris les attitudes et les relations à l'apprentissage, par exemple. Les objectifs ne sont pas seulement des «produits», mais tout d'abord des cibles à atteindre, matérielles et immatérielles.

Vos objectifs sont-ils
SMART?

Specific (Spécifiques)
Measurable (Mesurables)
Achievable (Accessibles)
Realistic (Réalistes)
Timed (dans le Temps)

Quelques conseils...

- Négociez/discutez vos objectifs avec les personnes concernées (groupe cible, partenaires, collègues, etc.).
- Interrogez-vous sur la façon dont vos objectifs sont formulés et définis.
- Demandez-vous s'il sera possible de les évaluer, comment et quand.
- Songez que si les objectifs ne sont pas clairs pour vous, ils ne peuvent pas l'être pour les autres.
- Prenez des notes et appuyez-vous sur vos objectifs pour mener vos démarches de communication et de présentation (il ne s'agit pas uniquement d'un exercice de collecte de fonds).

A éviter !...

- N'hésitez pas à reconsidérer vos objectifs si vous pouvez justifier pourquoi!
- Ne mélangez pas les objectifs et les activités.
- Ne définissez pas des objectifs que nous n'envisagez pas d'atteindre.
- Ne définissez pas uniquement des objectifs idéaux et non mesurables.
- Ne devenez pas l'esclave du formalisme du projet ! Un projet doit vivre et à la fin, mourir. En conséquence, vous pouvez et même devez introduire des changements (assurez-vous que vous en êtes conscient!).



Comment remplir le formulaire de demande de subvention

- La plupart des formulaires vous demanderont uniquement d'indiquer les objectifs du projet. D'autres vous demanderont de préciser ce que vous voulez atteindre et parfois en plus, de signaler les résultats que vous attendez du projet.
- Une fois que vous avez identifié les objectifs, il ne devrait pas être difficile de les transposer dans le formulaire de demande. S'ils sont «SMART», cela devrait suffire pour donner au lecteur/à la personne chargée de les évaluer un panorama clair de ce que vous voulez faire et de ce que cela implique.
- Les objectifs doivent être simples et faciles à comprendre. Ne les noyez pas dans de longs paragraphes de littérature. Si des explications sont nécessaires, elles doivent apparaître dans l'analyse des besoins. Si elles figurent ailleurs, elles doivent être très brèves.
- Evitez les répétitions.
- N'attendez pas du lecteur qu'il sache ou devine ce que vous voulez faire. Soyez clair. Si vous voulez produire un livre et apprendre aux individus à le lire, dites-le !
- Si vous avez le sentiment que les formulaires sont répétitifs (ex.: buts, objectifs, programme, résultats attendus, etc.), veillez à répondre à toutes les questions, même si vous avez l'impression de vous répéter. Si nécessaire, demandez des explications à l'institution.
- Assurez-vous de la cohérence des objectifs avec l'analyse que vous avez faite et avec l'organisation qui pilote le projet.
- N'oubliez pas que les personnes qui évaluent les demandes possèdent généralement une expérience des projets eux-mêmes. En conséquence, elles savent que l'importance des objectifs prime sur l'impression générale. Leur formulation reflète bien souvent tout le reste. Aussi, prenez le temps de les définir de manière adéquate.



A Ban Uppa !...: Matto et Dali ont rédigé une demande de subvention !

En voici un extrait:
Buts et objectifs de votre projet

But général :

Apporter aux jeunes de Banville des alternatives de loisirs saines et empêcher la consommation de drogues dans le quartier en promouvant l'estime de soi des jeunes et leur participation sociale.

Objectifs concrets :

- Organiser une campagne de sensibilisation de la population aux risques de la consommation de drogues par les jeunes;
- Organiser et proposer aux jeunes des activités culturelles durant les week-ends à Banville;

- Charger une équipe d'aller rencontrer les jeunes dans la rue deux soirs par semaine entre mai et octobre;
- Constituer et former un groupe de huit jeunes, qui puissent intervenir en tant qu'éducateurs et responsables auprès de leurs pairs dans leurs écoles;
- Réduire d'un tiers le nombre d'actes de délinquance et d'activités criminelles en l'espace d'une année;
- Générer des synergies et des partenariats entre la police, les établissements scolaires et les travailleurs de jeunesse de Ban Uppa en guise de politiques de prévention;
- Aider les jeunes à développer des activités significatives susceptibles d'améliorer leur image dans le quartier;
- Etablir des contacts étroits avec des groupes de jeunes similaires dans au moins deux autres pays européens dans la perspective de mettre en place des échanges de jeunes.

Objectifs concrets





Suggestions pour la formation

Donc, concrètement, à quoi allez-vous précisément tenter de parvenir au moyen de votre projet...

- De répondre aux besoins identifiés ?
- De rester dans le cadre des objectifs ?
- D'éduquer votre groupe cible ?
- De faire en sorte que le projet soit réaliste ?
- Quels en sont les objectifs clés ?
- Pouvez-vous identifier des objectifs à court, moyen et long terme ?

- Comment/quand pensez-vous pouvoir les évaluer ?

- Quels objectifs peuvent être modifiés ? Lesquels ne peuvent pas l'être ?
- Pouvez-vous faire le lien entre vos objectifs et les différentes activités (alternatives) ?
- Comment et quand pourrez-vous constater si les objectifs ont été atteints ou pas ?
- Est-il clair, à la lecture de vos objectifs et de vos buts... qu'il existe une cohérence entre les objectifs et les buts ?

3.2.5 Stratégie et méthodologie

Comment ?

Oui, mais... **Comment** allons-nous procéder!

La méthodologie est le processus social, éducatif et organisationnel via lequel seront poursuivis les objectifs de manière cohérente; c'est la façon dont les diverses activités s'imbriqueront pour parvenir aux objectifs.

La distinction entre la méthodologie et les méthodes de travail est souvent confuse et déroutante, mais il importe néanmoins de l'établir. La méthodologie concerne davantage l'approche et le concept dans leur globalité; les méthodes sont généralement plus spécifiques à une activité, elles sont la façon de faire certaines choses, de poursuivre des objectifs concrets et de gérer les différentes étapes. La méthodologie va déterminer le type d'activités à organiser et leur séquence. Les méthodes de travail réfèrent généralement à une ou plusieurs façons de faire les choses dans le cadre d'une activité.

La méthodologie est souvent invisible en tant que telle, même s'il est possible de la rendre explicite. Si mon objectif est de gagner le combat contre les trafiquants de drogue, je dispose de plusieurs méthodologies, telles que: les faire arrêter, éloigner les consommateurs des trafiquants, faire arrêter tous les consommateurs ou légaliser la drogue, par exemple. Généralement la méthodologie va être déterminée par un ensemble de facteurs:

- les moyens disponibles (faute de pouvoir nous permettre une campagne télévisée, nous procéderons par le biais de posters);

- l'expérience et l'expertise de l'organisation et des porteurs du projet (nous mettrons alors l'accent sur nos points forts, par exemple: l'organisation de camps de vacances et d'activités en groupes restreints) ;
- la philosophie et les valeurs de l'organisation et du projet (par exemple, nous préférons une approche personnelle directe qui privilégie la personne individuelle à des événements de grande envergure);
- le calendrier et le temps à notre disposition;
- le type de public et l'environnement social que nous visons (il peut s'agir d'un petit groupe local ou d'un large public national anonyme);
- nos propres approches des jeunes, de l'éducation et des projets.

La méthodologie est importante dans la mesure où elle oriente la planification et l'organisation du projet. Une même méthodologie offre diverses alternatives en termes d'activités mais elle donne une première indication de la manière dont les objectifs vont être poursuivis.

Il importe également que la stratégie ou la méthodologie soient expliquées et comprises par les autres, notamment par vos partenaires et les participants. Les individus ont besoin de comprendre le processus auquel vous les conviez pour en bénéficier réellement, pour y contribuer ou y apporter d'éventuels changements. Une méthodologie confuse se traduit généralement par des défauts dans le programme ainsi que par des difficultés à présenter ou à peser les alternatives envisageables.

Voici les aspects clés à considérer en matière de méthodologie:

- *La cohérence.* Les différentes composantes du programme doivent former un ensemble logique





et respecter le cadre défini par les buts et les objectifs. Elles doivent aussi être cohérentes dans leur organisation temporelle (par exemple, d'abord les informations, puis la formation).

- *La consistance.* En dépit de la flexibilité qui fait du projet une entité «vivante», la méthodologie choisie doit être compatible avec ce que nous défendons ou les valeurs que nous prônons. Par exemple, mon projet de campagne contre la fraude fiscale va être sérieusement mis à mal si l'on découvre que nous sommes nous-mêmes des tricheurs... Dans le domaine éducatif – même s'il s'agit d'éducation non formelle –, la cohérence entre le discours et la pratique est fondamentale.

Quelques conseils...

- Envisagez différentes alternatives pour le programme et le déroulement des activités proposées.
- Tentez d'anticiper les effets pervers ou les réactions à la séquence des événements.
- Demandez-vous si vos participants comprennent le processus que vous leur proposez.
- Réfléchissez aux approches et aux valeurs qui doivent apparaître dans le processus de planification et d'organisation du projet.

A éviter !...

- Ne juxtaposez pas différentes activités en espérant qu'elles vont se combiner par miracle.
- Ne vous laissez pas impressionner par la complexité apparente de votre projet. Veillez ceci dit à ce que votre plan soit logique et que vous puissiez l'expliquer.
- Ne confondez pas méthodologie et méthodes. Ces termes sont parfois employés indifféremment l'un pour l'autre, mais ne le faites pas si vous savez quelle est leur signification respective.

- *Efficacité.* Quoique vous décidiez d'entreprendre en termes d'activités concrètes, l'efficacité doit en être le mot d'ordre. Non seulement pour optimiser des ressources souvent rares mais également pour exploiter au mieux le potentiel généré par le projet. La méthodologie doit par exemple permettre que se développent des synergies, que des résultats soient disponibles au moment le plus opportun, que les évaluations soient conduites alors que les résultats peuvent encore être utilisés, etc.



A Ban Uppa !...: Matto et Dali...

- *Bon, comment allons-nous nous y prendre ?*
- *Et bien, nous allons devoir : organiser des activités pour occuper le temps libre des jeunes, comme des activités sportives ou un café de jeunes... ou encore un week-end de camping...*
- *Nous allons devoir demander aux jeunes ce qu'ils veulent mais pour commencer, nous devons leur montrer que nous sommes prêts à faire quelque chose... bref, nous devons leur donner un bon exemple.*
- *Nous devons aussi aborder la question de la drogue de façon très claire...*
- *Si nous voulons accroître leur estime personnelle et leur participation sociale, nous devons les impliquer et les soutenir. Ils pourraient peut-être mener eux-mêmes le travail sur la drogue. Nous pourrions constituer un groupe...*
- *Mais cela signifie que nous allons devoir les former et les soutenir !*
- *Bon, je crois que sais comment procéder :*
 - *Nous pourrions organiser quelques activités sociales, comme du camping et ouvrir ce café de jeunes. Cela nous permettra de connaître davantage de jeunes et de repérer ceux qui sont le plus intéressés par un travail avec nous.*
 - *Nous pourrions aussi organiser des discussions informelles sur Banville et la violence. Ne serait-ce que pour voir le type de solutions que les jeunes envisagent.*
 - *Nous pourrions organiser quelques stages de leadership pour les plus intéressés – sur l'éducation en groupe de pairs, par exemple. Dans ces stages, ils pourraient alors imaginer les activités qu'ils souhaitent mener.*

Stratégie et méthodologie





- *Nous pourrions créer un groupe pour la préparation de la campagne au sujet de la drogue... pour les écoles et pour les familles...*
- *Et nous pourrions alors commencer à organiser un programme d'activités pour les vacances d'été. Je ne sais pas ce qui pourrait les intéresser mais un échange de jeunes me semble être une bonne idée. Pas mal d'entre eux ont manifesté de l'intérêt pour le meeting sportif.*
- *C'est une bonne idée, car cela attirera les médias et pour une fois, des comptes rendus positifs seront faits au sujet de ces jeunes.*
- *Nous devons rechercher des moyens de soutenir les leaders du groupe de jeunes, tant du point de vue des finances que de la motivation. Il faut voir ce que Ban Uppa pourrait faire!*
- *Nous devons parler à la ville de notre projet de jumelage. Ce serait un point de départ intéressant pour établir des contacts avec des projets similaires et si possible, commencer à étudier la faisabilité d'échanges de jeunes.*
- *Oui, cela pourrait être un élément important de motivation pour les pairs! Ils seraient certainement heureux de pouvoir voyager! Comme tous les jeunes!*
- *Donc, commençons par mobiliser leur intérêt. Puis nous les consulterons. Nous formerons les responsables pairs et mènerons la campagne. Nous aurons alors noué des contacts et gagné la confiance des jeunes; cela nous permettra de passer à l'échange de jeunes et au meeting sportif. Nous inviterons les médias. Nous les ferons venir à Ban Uppa*
- *Cela pourrait faire un superbe projet! Nous pourrions prévoir une sorte de soirée ou de festival, à la fin du projet, pour réunir les jeunes. Ce serait bien d'avoir leur opinion au sujet de notre travail.*
- *Désolé, Dali. Ce n'est pas notre projet, mais leur projet!*

3.2.6 Planifier une activité

**Quoi?
Quand?
Où?
De quelle façon?**

Tout ce qui vient d'être mentionné doit à présent être organisé concrètement selon un programme, avec un calendrier, une place pour chacune des activités, etc.

Le programme d'activités est certainement l'aspect du projet le plus visible pour la population. Il reflète aussi nos priorités. Les activités sont en effet le moyen de parvenir aux objectifs que nous nous sommes fixés.

Bien évidemment, chaque activité peut avoir sa fonction et sa valeur propres. Mais, ce qui lui confère son intérêt, c'est précisément sa place dans le projet. Parce qu'il s'agit d'un projet, les activités vont devoir être pensées et programmées les unes par rapport aux autres. De la même façon, les résultats des activités précédentes vont influencer sur les résultats des suivantes. Les activités sont en fait la façon de conduire le projet et de poursuivre les objectifs; on peut toujours imaginer des activités différentes pour chacun des objectifs (dont le choix sera fondamentalement déterminé par la méthodologie).

3.2.6.1 Planification et calendrier

Loi de la gestion de projet n° 2

«La réalisation d'un projet mal planifié exigera trois fois plus de temps que prévu.
Un projet soigneusement planifié prendra seulement deux fois plus de temps»

Dans la planification des activités, le temps est la question la plus délicate à gérer. Il va de soi que les ressources financières, matérielles et humaines sont tout aussi déterminantes, mais le problème le plus fréquemment rencontré par les personnes qui planifient et gèrent le projet est le temps. Parce que les activités sont d'une certaine façon liées entre elles, un retard au niveau de l'une d'elles va décaler toutes les autres, voire nuire à leur synergie.

Lors de l'établissement du programme d'activités, il convient donc de considérer les éléments suivants:

- Il convient de fixer une date pour le début et une date pour la fin du projet (tout projet a un début et une fin).
- Les activités préparatoires, en tant que parties intégrantes du projet, doivent également être prévues dans le calendrier des activités. Il convient donc de les intégrer dans le programme.
- Il faut vérifier que les objectifs sont définis et effectivement traduits par l'une ou l'autre activité. Il faut également vérifier que chaque activité correspond bien à un objectif.

**Planifier
une activité**





- Interaction entre les activités: de quelle façon les résultats d'une activité vont-ils être exploités pour la suivante? Quelles activités dépendent des autres?
- Quel type de préparation les diverses activités nécessitent-elles? Certaines devront peut-être être abordées individuellement en tant qu'activités à part entière.
- Le programme et le calendrier correspondent-ils à la réalité qui vous entoure? Prennent-ils en considération les différents calendriers institutionnels (ex.: vacances scolaires)? Le programme respecte-t-il les dates butoirs imposées (ex.: date de dépôt des candidatures, de remise des rapports, etc.)?
- Est-il gérable? Est-il faisable?
- Avez-vous tenu compte des évaluations d'activités ou de projets antérieurs pour faire le meilleur choix?
- Quelle est la marge laissée aux contingences? Quelles alternatives avez-vous envisagées? Que se passera-t-il si une activité est annulée?

Organisation temporelle et calendriers

Vous pouvez utiliser un calendrier pour planifier votre projet. Il devrait être constitué du même

nombre de mois que celui couvert par votre projet. Vous pouvez aussi replacer les différentes activités en perspective, en notant sur l'axe vertical les différentes activités et en dessous de chaque mois, ce qui doit être fait pour chacune d'elles.

Souvent, une multitude de petites tâches et de démarches préalables ne sont pas prises en considération (ex.: solliciter des subventions, contacter les partenaires, évaluer les intérêts des jeunes, informer les médias, réserver des places, etc.).

De la même façon, lorsque les activités se terminent, beaucoup reste à faire: faire les comptes, remercier, rédiger les rapports, procéder à l'évaluation, produire la documentation, planifier le suivi, etc.

Dans le programme d'activités d'un projet, vous devez imaginer une succession de courbes paraboliques (les activités) qui se superposent partiellement. Cela représente mieux la dimension d'un projet en termes de «tâches dans le temps». Ne pas avoir conscience de cette réalité conduit généralement à l'obligation de devoir annuler des activités, retarder des projets... ou encore à des projets sans fin!

Quelques conseils...

- Contrôlez ce qui a déjà été planifié dans la communauté durant cette même période.
- Réfléchissez aux projets que les institutions publiques ou privées s'empreseraient de financer ou de soutenir.
- Intégrez l'ensemble des activités dans un même calendrier ou établissez votre programme puis contrôlez s'il est réaliste.
- Réservez du temps pour la planification, la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation! Mais aussi pour rédiger les rapports!
- Pensez à prévoir du temps pour des évaluations et des contrôles réguliers.
- Établissez votre calendrier de travail personnel, même si le public n'a besoin de voir que le calendrier des activités.
- Dressez la liste des objectifs par rapport aux activités. Vous devrez peut-être reconsidérer les uns ou les autres.

A éviter!...

- Ne faites pas dépendre votre projet d'une seule activité.
- Ne sous-estimez pas le temps dont vous aurez besoin! Il y a de fortes chances que vous en manquiez!
- Ne prévoyez pas un trop grand nombre d'activités sur une même période.
- Ne surestimez pas vos capacités. Vous aurez forcément besoin d'énergie et de périodes de récupération!
- N'en restez pas au stade la planification! Vous devez à un moment commencer à organiser et à mettre en œuvre!
- N'oubliez pas que le programme parfait n'existe pas.

**Planifier
une activité**



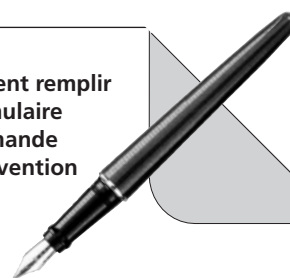


Suggestions pour la formation

1. Quelles sont les différentes parties de votre projet ?
2. Qu'est-ce qui va se passer concrètement ?
 - Quand allez-vous faire quoi ?
 - Avec qui allez-vous le faire (collègues, partenaires, participants) ?
 - Quel est votre rôle dans chacune des activités ?
 - De qui allez-vous avoir besoin pour vous aider/soutenir/assister ?
 - Comment ces personnes vont-elles être préparées ?
3. En quoi votre projet s'inscrit-il dans un programme cohérent ? (Quel est le rôle de chaque activité ?)
 - Par quoi allez-vous commencer ?
 - Par quoi allez-vous terminer ?
 - Quelles sont les activités qui forment la colonne vertébrale de votre projet ?
 - Quelles sont les activités secondaires ?
4. Tous vos objectifs sont-ils couverts par les activités ?
5. A quel point votre programme est-il flexible ? A quel point est-il clair ?
6. A quel point est-il réaliste ? Où allez-vous trouver le soutien nécessaire ? De quel soutien avez-vous besoin (ressources) ? Qu'allez-vous faire pour obtenir ce soutien ?
7. Croyez-vous sérieusement en votre plan ?



Comment remplir le formulaire de demande de subvention



- La plupart des formulaires comportent une question spécifique sur les activités ou sur le programme. Quoi qu'il en soit, le plus souvent (malheureusement !), vous devrez faire une demande pour chacune des activités. Mais, qu'il s'agisse du programme d'activités d'un projet global ou du programme d'une seule activité, vous devrez fournir suffisamment d'informations et de renseignements sur quand, où, pour qui, avec qui... au moins sur les parties visibles. Vous devrez aussi faire figurer quelques-unes des activités de préparation ou d'évaluation, à moins que cela ne vous semble sans intérêt ou susceptible de nuire à vos chances de bénéficier d'un soutien (ex.: parce que ces activités se situent hors du cadre temporel du projet).
- Le plus important ! Assurez-vous que les informations fournies sont exactes et compatibles avec le budget (ex.: si vous précisez que vous envisagez de faire appel à un caméraman professionnel pour filmer la représentation, veillez à ce que la représentation fasse bien partie du programme et que les honoraires de l'expert figurent dans le budget). Dans le cas contraire, cela attesterait d'une médiocre préparation du projet.



A Ban Uppa!...:

« Dif-Dif »

Un nouveau projet de Ban Uppa !
par Dali et Matto

Programme

d'activités provisoire
(Tous les commentaires sont les bienvenus !)

Février-mars: _____	Contacter les sponsors, les organismes de financement et les partenaires étrangers. Préparation du week-end de camping.
Avril: _____	Finaliser le projet et rédiger les demandes. Week-end de Pâques: camping à la montagne. Réunion de préparation avec les responsables de l'échange de jeunes. Constitution du groupe de travail sur l'échange de jeunes
Mai: _____	Ouverture du café des jeunes tous les soirs, du jeudi au dimanche. Activités et discussions informelles avec les jeunes
Juin: _____	Préparation du stage de leadership pour les responsables des groupes de pairs
Juillet: _____	Meeting sportif
Août: _____	Echange de jeunes (organiser l'échange de jeunes avec les villes jumelées).
Septembre: _____	Stage de leadership. Réexamen du projet à la lumière des résultats obtenus.
Octobre-décembre: _____	Campagne de sensibilisation aux problèmes de la drogue dans les écoles, avec les familles, au centre culturel. Réunion d'évaluation de l'échange de jeunes
Décembre: _____	Nous avons bien évidemment prévu une soirée pour fêter la Nouvelle Année !
Janvier-février: _____	Plein de choses à venir ! Patience ! ... Mais le projet se termine en juillet à la fin de notre stage ! Merci de nous envoyer vos commentaires et suggestions !

Dali et Matto

3.3 Mettre en oeuvre le projet

Avec quoi ? Avec qui ? Quand ? Où ? Comment ?

Le projet est davantage qu'une idée qui aspire à se réaliser. C'est une idée qui a évolué pour

devenir faisable, grâce à un processus soigneux de planification, pour enfin être mise en oeuvre. Après la planification du projet, le temps est venu de travailler à sa mise en oeuvre. Très honnêtement, ces deux phases se chevauchent souvent, parce que certains aspects de la planification sont du domaine de la mise en oeuvre.

Nous n'allons aborder que deux aspects de la mise en oeuvre, à notre avis les deux plus pertinents