

Extrait du Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

<http://journal.coherences.com/article433.html>

Méthodologie de conduite de projets communautaires

- 4 Anthropologie méthodologique - Techniques et méthodes -

Date de mise en ligne : mercredi 19 octobre 2011

Copyright © Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique - Tous

droits réservés

Ce livre de gouvernance de projet développe un scénario d'élaboration et d'appropriation de projets par une communauté d'enjeu. Il implique une conduite rigoureuse dans les principes et inventive dans les modalités. Il s'agit de l'engagement et de la conduite de processus humains dont le fil invisible est le Sens du bien commun.

Les sept phases de progression(et les actions à réaliser

La démarche décrite est envisagée avec l'utilisation d'un espace virtuel dédié accessible sur internet. La méthodologie est parfaitement transposable autrement.

La démarche vise simultanément à construire rationnellement le projet et son appropriation par la communauté, ses dirigeants, ses représentants, ses acteurs et les différents publics concernés. Les processus de maturation, d'apprentissage, de conscience collective sont développés simultanément.

Les actions conduisent à une présentation publique de leurs conclusions dans le Grand livre qui en conservera aussi la mémoire. Ainsi toutes les actions ont une valeur opératoire mais aussi une valeur symbolique agissante dans les différents aspects du processus engagé.

Ainsi la méthode doit être suivie avec attention. Cependant, le poids relatif, la durée et même le libellé des actions peut être ajusté en tant que de besoin aux situations, aux enjeux et à la culture du milieu. En outre, les actions elles même peuvent faire appel à différents savoir faire s'ils sont cohérents avec le Sens de la démarche du "livre de gouvernance". Il y a donc lieu de respecter la construction méthodologique et le processus tout en travaillant dans l'originalité singulière de chaque situation et chaque communauté.

Enfin l'espace virtuels du livre de gouvernance et ses différents lieux constituent l'espace de rassemblement progressif des parties prenantes le long du processus. C'est d'abord le pilotage à distance qui permet des configurations impensables antérieurement par la densité de présence collective rendue possible et la proximité instaurée. C'est ensuite la construction par une participation différenciée et structurée d'une "communauté de projet" considérant que la communauté en devient progressivement et réellement le sujet : auteur, acteur, réalisateur, évaluateur.

Il faut insister sur la progressivité sans laquelle les processus et dynamiques humaines sont impossibles. Les rythmes sont aussi à déterminer en fonction des situations sachant que si les préparations, les maturations, les réalisations et les changements prennent du temps les événements collectifs décisifs et les changements de fond peuvent aussi être très rapides.

Enfin des règles seront établies progressivement pour le pilotage du projet et l'administration du livre de gouvernance.

-Chapitre I Assurer l'initiative

Tout projet a une genèse, une origine souvent confus. Il importe de les clarifier et de les expliciter pour assurer un fondement sur. Sans cela le projet reste sans fondements pertinents et devient un exercice sans portée réelle. La clarification de l'initiative va de pair avec la création du Comité d'initiative (3 à 6 personnes) qui va assurer la direction du projet de bout en bout. Un comité de pilotage et un comité technique sont envisageables en plus, avec prudence et sous son autorité.

1 Rappeler la genèse du projet : D'où l'idée est-elle venue et comment as-t-elle cheminé. (CI)

2 Contexte historique, actuel et prospectif : Quel était le contexte générateur, la situation initiale qui justifiait l'initiative et les perspectives du moment. (CI)

3 Les parties prenantes, acteurs et publics : En faire le tour assez largement mais rapidement pour avoir une première vue du paysage humain et des différents rôles et positions à priori qu'il ne faudra pas oublier. (CI)

4 Les initiateurs et porteurs du projet : Reconnaissance et mise en perspective du portage du projet et de "l'autorité" des initiateurs. Formation du ou des comités d'initiative (CI)

5 Les grands objectifs pour demain : Expression partagée à ce stade des grands objectifs justifiant le projet mais sans les figer définitivement. (CI)

6 Comment se présente le projet : dessiner la vision du projet tel qu'on l'imagine à ce stade pour s'y référer en cours de route

-Chapitre II Éclairer la situation

Il s'agit maintenant de faire un tableau réaliste des ressources et problèmes que comporte la situation. Il ne s'agit pas d'un inventaire exhaustif si de conclure prématurément. L'appréhension de la situation doit être validée mais encore discrètement à ce stade faute d'avoir encore défini l'orientation du projet.

1 Etat des lieux : On peut utiliser des méthodes classique sans lourdeur ni exhaustivité statistique. Pas de jugement ni de conclusions prématurés. Considérer particulièrement les hommes les groupes et communautés leurs caractéristiques, état d'esprit, concernement, stade de maturation... Ce travail peut-être confié à des compétences spécialisées ou du moins préparées et accompagnées.

2 Consultations exploratoires : Des consultations exploratoires sont à réaliser auprès de personnes choisies pour la pertinence ou la représentativité de leur point de vue concernant tel ou tel aspect de la situation ou du projet. Ces consultations à ce stade doivent être discrète même si des matériaux sont en suite affichés, anonymement éventuellement

3 Ressources et compétences : Faire le point des ressources et compétences disponibles ou qui pourraient le devenir en rapport avec le projet. Envisager aussi les concours extérieurs éventuels

4 Ecoute de témoins significatifs : Il s'agit d'interviews en profondeur d'un échantillon "significatif" entre 10 à 50 personnes le plus souvent. La méthode "d'écoute activante*" demande un minimum de préparation ou de formation. C'est en effet une approche différente des enquêtes habituelles et elle présente des exigences particulières compte tenu des enjeux qui en découlent.

5 Validations et ajustements : Validation de la compréhension de la situation par discussion et consultations éventuelles notamment auprès de personnes déjà rencontrées.

6 Synthèse de la situation : Une synthèse sera publiée (sur le livre) avec les prudenances nécessaires compte tenu du caractère encore prématuré de toute prise de position et de la discrétion inhérente à des problèmes et situations difficiles. Rien ne sert de mobiliser ou d'alerter trop tôt ce qui est toujours contre productif.

-Chapitre III Déterminer l'ambition

Donner une orientation au projet doit être éclairé par les potentiels communautaires rétrospectifs, introspectifs et prospectifs. Il doit faire l'objet d'une projection : ambition, vocation, vision du futur, un rêve mobilisateur. Il doit enfin se traduire par une détermination intime forte des porteurs (comité d'initiative). C'est le véritable point de départ de l'élaboration et la réalisation du projet. On notera que les carences à ce niveau, très fréquentes, sont rédhibitoires pour la suite, en tout cas pour la réussite finale de l'entreprise.

1 "Analyse de cohérence culturelle"* : Une analyse en profondeur de la problématique communautaire fondatrice. Ce travail demande une compétence spécifique liées à la profondeur des problématiques humaines rencontrées et à la spécificité des méthodes. Les pratiques habituelles ne traitent que la surface des choses et ne peuvent que difficilement approcher les "ressorts" qui vont rendre possible l'appropriation du projet. Des méthodes simplifiées peuvent être envisagées à condition d'être sous le contrôle d'une compétence maîtrisée. (expertise-CI)

2 Valeurs et potentiels originaux : dégagement des valeurs et potentiels qui constitueront la base et les points d'appuis du projet et de la dynamique humaine. (expertise-CI)

3 Logique de développement : définir l'axe de cohérence du projet qui permettra d'en structurer l'élaboration et le "modèle de développement" spécifique, dans ses principes. (Expertise-CI)

4 Vision et ambition prospective : Conception, partage et expression de l'ambition du projet. (CI)

5 Référentiel identitaire : formulation du référentiel identitaire pour servir de guide et être partagé ultérieurement. (expertise-CI)

6 Vocation, concept et positionnement : formulation finale du positionnement, du concept et toute autre formulation synthétique pour faire référence par la suite. C'est aussi l'aboutissement d'un processus de détermination et donc de décision. (CI)

-Chapitre IV Concevoir un projet cadre

Les fondements et l'orientation étant assurés et assumés, Il faut entrer dans la construction du projet. On commence évidemment par un plan d'ensemble avant d'aborder les actions dans le détail. Là commence une concertation structurée qui va s'élargir ensuite.

1 Conception du scénario de développement : C'est un travail de "créativité générative"* Il consiste à concevoir l'architecture et les différents volets du projet qui déclinent l'orientation déterminée. De ce fait c'est la cohérence d'ensemble qui est établie avec les thèmes ou volets significatifs de cette orientation. C'est à ce stade seulement que ces différents thèmes significatifs sont établis et pas à priori. Selon les projets, évidemment, les contenus seront très

différents bien qu'ils englobent ensemble ses différents aspects. (expertise-CI)

2 Cadre thématique : les sous-projets. Les différents volets du projet global sont traduisibles bien souvent en projets partiels qui pourront être élaborés dans le cadre de l'architecture générale (CI)

3 Constitution des comités stratégiques. Les comités stratégiques (CS), destinés à élaborer et piloter les sous projets sont alors constitués. Ils sont formés avec des représentants des acteurs et parties prenantes concernés par le thème en question (CI)

4 Les propositions par thèmes : Les comités stratégiques vont se saisir de ces sous projets sectoriels pour les élaborer et en venir à faire des propositions pour le projet cadre. La structure d'animation et de pilotage du projet s'assure de la pertinence des travaux. (CI - CS)

5 Consultations des acteurs de terrain : Dans le cadre de leur comité les représentants vont réaliser des consultations qui leur permettront de tester valider et ajuster leurs propositions (CS)

6 Plan cadre et méthode d'appropriation : La synthèse est réalisée et le projet cadre établi et les décisions de poursuite prises. (CI - CS)

-Chapitre V Élaborer un plan d'action

L'élaboration du plan d'action est indissociable de celle de l'organisation qui permet d'agir avec efficacité. Ce plan d'action ne vient qu'à ce stade plutôt que prématurément trop souvent. En effet ce sont les aspect politiques et stratégiques précédents qui sont négligés et non appropriés, au profit des seules réflexions techniques. Cela met en péril non seulement la pertinence et la réussite des projets mais empêche une véritable appropriation du projet d'ensemble par les acteurs.

1 Plan de communication du projet cadre : La première action est de concevoir et réaliser un plan de communication du projet cadre en direction des acteurs de façon à ce que toutes les parties prenantes en soient au fait. Il a aussi un caractère pédagogique. Les validations de pertinence antérieure permettent d'éviter les surprises. (CI - CS + expertises)

2 Plan d'animation et de mobilisation : Parallèlement est conçu et mis en oeuvre le plan d'animation et de mobilisation des acteurs concernés. Leur participation étant sollicitée il importe de piloter les processus de leur appropriation et celle du contexte. (CI - CS + expertises)

3 Constitution des comités opérationnels : Des comités opérationnels sont constitués pour tous les volets des projets cadres sous le pilotage des comités stratégiques. Constitués avec des acteurs ils sont appuyés par des expertises en tant que de besoin. Un animateur au moins est désigné pour conduire les travaux de chaque comité opérationnel. Un espace de travail collectif et un espace de communication avec le public est mis à leur disposition (comme pour les autres comités)

4 Les propositions par thèmes et par actions : Les actions concrètes sont élaborées par les acteurs eux-mêmes dans le cadre prétabli, condition indispensable de toute appropriation et de la meilleure économie des actions. Ils le font à la mesure de leurs possibilités avec l'appui des concours utiles. (CO)

5 Consultations des différents publics : Un espace de consultations permet de tester, compléter, valider et ajuster les propositions, (CO)

6 Plan d'action et d'organisation : Une synthèse d'ensemble par secteur et globalement est alors établie (CI - CS - CO)

-Chapitre VI Réaliser les opérations

Le travail d'élaboration participative précédent à créé, s'il est correctement conduit, à une mobilisation des acteurs et à une appropriation du projet et du plan d'action. De ce fait la réalisation des actions ne peut attendre bien souvent la fin de l'élaboration du projet et se trouve engagées avec les moyens disponibles. La réalisation du projet vient de la mise en mouvement des acteurs et non du traitement administratif (accessoire) des dossiers.

1 Mise en place l'organisation : La mise en place de l'organisation et des moyens globaux et sectoriels doit être engagée rapidement (CI - CS - CO)

2 Etudes de faisabilité : Certaines actions réclament des études de faisabilité qui doivent être lancées rapidement (CI - CS - CO)

3 Mise en oeuvre des actions : la mise en oeuvre préparée par les acteurs comprend les études de définition éventuelles et la mise en oeuvre du processus élaboré dans les plannings définis. (CS - CO)

4 Evaluations périodiques : Elle doit être faite simultanément aux trois niveaux (pertinence, cohérence et performance) (CI - CS - CO)

5 Propositions d'améliorations : Toute action suscite un apprentissage le développement des compétences et cela retenti sur des améliorations permanentes dès lors qu'elles sont bien appropriées. (CS - CO)

6 Définition du processus de gouvernance : A l'expérience un processus de gouvernance se dégage de l'expérience il doit faire partie des productions du projet (CI - CS - CO)

► Chapitre VII Généraliser la gouvernance

La réalisation des actions d'un projet, notamment matérielles, n'en est pas l'aboutissement ni la finalité. C'est surtout la capacité de la communauté d'assumer son devenir au travers notamment de cette expérience. Etablir un dispositif majeur de gouvernance en est la concrétisation recherchée. Elles doit permettre la maîtrise des développements ultérieurs.

1 Dispositif de démocratie élective : Il est souvent présent explicitement ou implicitement mais le comité d'initiative a du montrer comment se préparent et se prennent les décisions d'orientation générale et comment elle permettent d'orienter le développement

2 Démocratie représentative sectorielle : L'expérience des comités stratégiques aura permis de mieux comprendre le rôle des représentants et de mettre en place les dispositions tirées de l'expérience.

3 Démocratie participative locale : Les comités opérationnels composés d'acteurs auront situé le niveau et le champ de la démocratie participative dès lors qu'elle vise une appropriation effective et efficace. On est loin des idées fondées sur de "bons sentiments" pas toujours innocents. Il s'agira de généraliser ces structures de participation, avec leur caractère formel et informel.

4 Animation de la gouvernance : Les structures de gouvernance doivent être articulées et animées. L'expérience montrera quel dispositif d'animation convient à la communauté en question

5 Formations évaluation et créativité : La participation active à tous les niveaux réclame non pas une généralisation des expertises techniques mais le développement de capacités d'évaluation et d'écritivité. Il est judicieux de prévoir des formations appropriés tant pour les animateurs que pour les participants.

6 Procédures et règlements : en final, après maturation, les règles communes sont établies ainsi que les procédures d'établissement et de révision

La méthodologie permet des recouvrements, des raccourcis et des compléments selon les projets.

CI Comité d'initiative

CS comités stratégiques

CO Comités opérationnels

* méthodes originales développées par l'Institut Cohérences sur la base de l'ingénierie humaine de l'Humanisme Méthodologique.