

Mesdames et Messieurs, bonjour. Je suis heureuse de vous accueillir en ce lieu, de revoir certains d'entre vous et de faire la connaissance des autres.

Lorsque j'ai été invitée à m'exprimer à l'occasion de la journée nationale de la CFM – dont la devise était « Petits moyens, grands effets » -, je me suis demandée quel symbole, quelle image choisir pour illustrer mon propos et mes expériences personnelles. J'ai alors pensé aux **SEEDBALLS**, ces petites boulettes de graines qui, une fois lancées dans la nature, fleurissent pour embellir notre quotidien. Car le principe des SEEDBALLS sous-tend aussi, à bien des égards, les projets appuyés par « contact-citoyenneté », auxquels je consacrerai mon intervention.

Au départ, il y a toujours une **idée**, qui peut être grande ou petite, nouvelle ou ancienne - une idée ancienne pouvant d'ailleurs être novatrice dans un nouveau contexte. Ce qui importe, c'est qu'elle réponde à un **besoin sur le terrain** et, surtout, que les **personnes** qui s'en emparent soient prêtes à en faire quelque chose. Dans le cas des projets soutenus par contact-citoyenneté, ce sont des **concitoyens bénévoles** qui consacrent leur temps, leur énergie, leur motivation, leur savoir-faire et leur expérience à la réalisation d'une idée.

Une fois l'idée en tête, il s'agit de formuler des objectifs concrets et les moyens d'y parvenir. Le tout est, à mon sens, de définir des **objectifs réalistes** et de progresser **étape par étape**. Non pas qu'il soit interdit de rêver ou d'avoir une vision, mais il est important de rester dans le réel et de gérer ses ressources intelligemment, selon la devise : « **penser grand, commencer petit** ».

L'expérience m'a montré que l'aventure ne démarre réellement que lorsqu'une ou plusieurs personnes font le premier pas, se saisissent du projet.

Une fois lancés, il faut qu'un certain nombre de facteurs soient réunis pour qu'un projet soit fonctionnel et qu'il puisse être mené à bien. Les quatre principaux facteurs sont à mon avis : l'équipe, l'ancrage local, la communication et les ressources.

### 1) **L'équipe :**

Il est difficile de gérer durablement un projet en travaillant seul. Il faut, à terme, le concours d'autres personnes, prêtes à s'engager bénévolement, à relever leurs manches et à assumer des responsabilités. Le fait de travailler en équipe augmente la viabilité d'un projet.

Dans cette équipe, il importe ensuite de répartir clairement les tâches. S'organiser pour se décharger mutuellement, reconnaître les ressources de chacun et les mettre à profit sont autant d'éléments décisifs dans le succès d'un projet.

## 2) L'ancrage local :

Le contact avec le groupe-cible et le réseautage des acteurs d'un même domaine sont également des éléments importants.

L'échange, la coordination et la coopération avec d'autres acteurs engagés, qu'il s'agisse de particuliers, d'associations, de professionnels ou d'autorités permet d'économiser des ressources, de créer des synergies, de gagner en efficacité et d'apprendre les uns des autres.

Mais ce qui importe plus encore, c'est d'avoir et de soigner un **rapport de proximité avec le groupe-cible**, pour être sûrs d'atteindre les bénéficiaires et d'intégrer leurs besoins et aspirations aux objectifs et activités du projet.

## 3) Communication

La communication **externe** est un outil incontournable pour se faire connaître, acquérir reconnaissance et visibilité, trouver de nouveaux soutiens, mobiliser des fonds et obtenir des retours d'expérience.

De même, la communication **interne** est indispensable au succès d'un projet, que ce soit au niveau de l'équipe, des bénévoles ou du groupe-cible.

Or la communication est un travail exigeant et chronophage, raison pour laquelle elle n'a pas toujours la place qu'elle mérite dans le quotidien d'un projet. Il est donc utile de se concerter dans l'équipe pour voir si cette tâche peut être abordée ensemble et s'il faut chercher, au besoin, un appui extérieur.

## 4) Ressources

Au départ, la plupart des projets sont modestes et dotés d'un petit effectif de personnes qui se chargent de tout. Lorsqu'un projet prend de l'ampleur, les tâches se multiplient et, avec elles, les responsabilités. Il faut soudain faire ses preuves, démontrer sa fiabilité, gérer davantage de bénévoles et parfois même plus de ressources. Se pose alors, tôt ou tard, la question de l'**organisation interne, des ressources et des limites** du projet. Comment arriver à tout gérer ? Dans ces conditions, est-on encore libre de faire ce qu'on veut ? C'est là qu'un regard extérieur peut être utile - comme me l'a montré mon expérience des consultations individuelles. L'enjeu est alors de délimiter le périmètre, de prioriser efficacement les ressources et, le cas échéant, d'ajuster les objectifs.

On m'a ensuite demandé **ce qui fait le succès d'un projet**. A mon sens, il est indispensable qu'un projet intègre les dimensions de la **durabilité et de l'impact**. Qu'est-ce que cela signifie concrètement ?

Il est, certes, important d'agir. **Mais il faut aussi savoir s'arrêter pour réfléchir à l'impact de nos actions.** Quels sont les effets réels de notre projet ? Que change-t-il ? A-t-il des effets inattendus ou imprévisibles ? Que faire s'il a des effets indésirables ? Pourquoi des effets es-comptés ne se vérifient pas ? Et quelle est la durabilité de l'impact ?

Il faut parfois des années de travail pour un résultat minime, voire nul. Mais il peut aussi arriver qu'un effort ponctuel donne des résultats visibles pendant des années.

Il ne s'agit pas de viser à tout prix des résultats spectaculaires, mais de **réaliser au moins une partie des effets recherchés.**

Je m'explique : admettons, par exemple, que 10 soirées interculturelles ou 5 excursions soient organisées sur un budget de 1000 francs. Ce qui va m'intéresser, au-delà des chiffres, c'est l'impact réel du projet. Ces événements ont-ils simplement donné l'occasion à des personnes de se rencontrer ou ont-ils donné lieu à de véritables échanges interculturels ? Comment cela se traduit-il ? Les participants se sont-ils contentés de partir en excursion ensemble à plusieurs reprises ou se sont-ils ensuite liés d'amitié ?

**Un « bon » projet, un projet « réussi » est donc, à mon sens, un projet qui a un impact ou, plus précisément, des effets positifs durables.**

On constate, à l'analyse, que les **projets contact-citoyenneté efficaces** ont trois caractéristiques communes : celle d'associer le groupe-cible au projet, celle d'être encadré par un porteur de projet et celle enfin de cultiver une volonté d'apprendre.

#### 1) **Participation du groupe-cible :**

Un projet devrait être **facilement accessible** et permettre **une réelle participation**. Autrement dit, les personnes auxquelles s'adresse le projet doivent pouvoir s'impliquer activement, assumer des responsabilités et participer à la prise de décisions. Une démarche participative permet de **renforcer durablement les capacités de toutes les personnes impliquées**, de déclencher des **changements de perspectives** et de **corriger les rapports de force**. Il s'agit de se rencontrer **d'égal à égal** et de ne pas cantonner - même inconsciemment- le bénéficiaire dans un rôle passif de victime. Dans un projet efficace, le groupe-cible s'identifie au projet, **fait part de ses idées et de ses attentes** et apporte **ses ressources**. Il en fait son projet : en un mot, il participe.

#### 2) **Porteurs de projet :**

Pour être réalisé, un projet doit être porté par des personnes « inclusives », qui ont le cran et la volonté de concrétiser des idées avec des pairs dont ils partagent les valeurs, la patience et la ténacité qu'il faut pour relever des défis, mais aussi l'art de gérer les conflits de manière constructive et l'aptitude à tisser des réseaux et à les exploiter.

Ces personnes doivent, en outre, entrer en contact avec le groupe-cible et l'impliquer, soit qu'ils parlent la même langue, soit qu'ils en connaissent la culture. Enfin, elles doivent pouvoir communiquer leur enthousiasme et jeter des ponts, grâce à leurs compétences communicatives et relationnelles, pour engendrer de réels échanges.

### 3) **Volonté d'apprendre**

Pour être efficace, le projet, ou plus précisément les responsables de projet doivent progresser étape par étape, s'arrêter régulièrement pour revenir sur leurs objectifs, sur les moyens de les atteindre et sur l'efficacité de leurs démarches. Ils doivent savoir s'adapter, rester souples. Mais aussi oser l'erreur, être prêts à apprendre de leurs actions et à s'améliorer et, au besoin chercher des appuis.

Pour clore ces quelques réflexions, je vais répondre à une question qu'on m'a posée en amont de cette rencontre, à savoir si j'avais un projet qui me tenait particulièrement à cœur.

C'est une question à laquelle il n'est pas facile de répondre, car tous les projets ou presque ont des spécificités qui me touchent. Surtout les petits projets tels que le projet « Vivre ensemble » à Bienne. J'ai aussi été impressionnée par l'engagement de nombreuses personnes – des gens de tout âge, d'ici ou d'ailleurs, des mères et des pères de famille qui consacrent leur temps et leurs idées à une cause, s'investissent de tout cœur pour lutter contre les résistances et les « a priori ». Comme Layal dans le projet « Vivre ensemble » déjà évoqué, Ismael dans le projet « Integration erleben » (Vivre l'intégration) et Sabine dans « mach.mit » (Participe !), ou encore Christian dans « Bel Horizon. ». Des personnes qui savent renouveler constamment leur motivation et celles des autres pour faire de grandes choses à partir de petits moyens.

Pour terminer en filant la métaphore, je vous invite à lancer vos idées en germe : qu'elles fleurissent !

Merci de votre attention !