



Master 2

**Jeunesse : politiques
et prises en charge**

Promotion : **2016-2017**

**La politique du changement à travers la
notion de projet.**

Adeline LEGROS

27/06/2017.

*Sous la direction de
MAUNAYE Emmanuelle.*

R e m e r c i e m e n t s

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce rapport.

Tout d'abord, j'aimerais remercier les salariés de la structure avec qui je me suis très bien entendue et qui m'ont permis de me sentir comme l'un des leurs pendant toute la durée de mon stage. Leur bonne humeur et leur professionnalisme m'ont donné une bonne image du monde professionnel et des relations humaines qui peuvent en découler. Il est sur que grâce à ces personnes formidables constituant le Centre d'Animation Sociale, je n'oublierais pas ce stage qui m'a beaucoup apporté.

J'adresse également des remerciements tout particuliers à MAUNAYE Emmanuelle, ma tutrice académique, qui a accepté avec plaisir de me suivre tout au long de l'année pour mes écrits et avec qui le courant est passé dès la première rencontre. Ses savoirs faire et ses connaissances ont été un plus dans l'écriture du dossier pour la structure mais plus particulièrement pour l'écrit réflexif. J'aimerais également gratifier SOPADZHIYAN Alis qui m'a permise grâce à ses séances de groupe portant sur le stage, d'avancer, de toujours garder confiance en moi tout au long de l'année. Son travail permet de faire du lien entre le stage et l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique et permet de nous livrer en toute intimité sur notre stage. Mes remerciements vont également

Je tiens à remercier vivement mon tuteur de stage Anthony, pour son accueil au sein de la structure, le temps passé ensemble et le partage de son expertise au quotidien. Sans lui, ma mission de stage n'aurait pas été aussi enrichissante pour mon parcours personnel et académique. Grâce à la confiance qu'il m'a accordée, j'ai pu totalement m'épanouir dans mes missions. Il fut d'une aide précieuse dans les bons moments comme dans les moments plus délicats. Si ce dossier peut être écrit ce sont par ses savoirs, sa patience, son humanité qu'il a su me transmettre à chaque temps fort de ma mission de stage. Lors d'un stage, on peut également apprendre humainement d'une personne et je suis réellement heureuse d'avoir eu la chance de vivre ma mission de stage à ses côtés. Je lui souhaite pleins de bonnes choses pour la suite dans son avenir professionnel.

Enfin, mes derniers remerciements s'adressent à des personnes en lesquelles j'ai trouvé de véritables amies. Je voudrais ainsi remercier Emeline, Pauline et Prune, pour leur soutien et leur bonne humeur au quotidien. Elles m'ont fait aimer cette dernière année d'étude à l'EHESP.

S o m m a i r e

INTRODUCTION : PRESENTATION DE LA STRUCTURE CENTRE D'ANIMATION SOCIALE.....	4
PROBLEMATISATION.....	7
I- UN PROJET PARTICIPATIF : UNE CLE POUR L'ADHESION DES ACTEURS AU CHANGEMENT.....	9
1.1 LA COMMUNICATION AUPRES DES ACTEURS.....	9
1.2 L'IMPLICATION D'UN GROUPE COLLECTIF DE TRAVAIL : LA NECESSITE D'UNE COHESION INTERNE.....	12
1.3 LA PARTICIPATION CONCRETE DES ACTEURS : LE TERRAIN COMME APPLICATION DU CHANGEMENT.....	15
II- LES FREINS DU CHANGEMENT PAR LE PROJET.....	19
1.1 LA PLACE DU COLLECTIF DANS LA CONDUITE DE PROJET : DES LIMITES AMENANT AU CHANGEMENT POSITIF.....	19
1.2 LES CONDITIONS DE REALISATION.....	21
CONCLUSION.....	24
BIBLIOGRAPHIE.....	26
WEBOGRAPHIE.....	26

Liste des sigles utilisés

AG – Assemblée Générale.

CA – Conseil d'Administration.

CAF – Caisse d'Allocations Familiales.

CNAF – Caisse Nationale d'Allocations Familiales.

C.A.S/JCL – Centre d'Animation Sociale Jean Claude LAUDE.

EHESP – Ecole des Hautes Etudes en Santé publique.

INSEE – Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.

PIJ – Point Information Jeunesse.

TS – Tickets Sports

INTRODUCTION : PRESENTATION DE LA STRUCTURE CENTRE D'ANIMATION SOCIALE.

Le Centre d'Animation Sociale Jean-Claude LAUDE a été créé en 1987 sur la commune de Champagné : « *C'est un équipement de proximité ouvert à toute la population d'un territoire qui a pour objectif prioritaire de concourir avec les habitants, les associations, les institutions à une bonne intégration de tous sur une commune* »¹. Le Centre d'Animation Sociale s'est implanté à Champagné en raison d'une forte concentration de logements sociaux sur la commune : il existait dans les années 1980 trois tours d'habitation à loyer modéré comprenant au total 160 logements sociaux. La création de l'association Centre d'Animation Sociale est le résultat d'une forte volonté d'habitants de se doter d'un équipement de développement social local puisqu'un projet de rénovation des tours fut porté, dans les années 1980, par les habitants de celles-ci : un collectif s'était créé voulant que la dynamique de projet continue par le développement d'actions locales en faveur des habitants. L'un des premiers objectifs du Centre d'Animation Sociale en 1987 fut donc d'animer, de gérer la vie collective, d'innover au sein des locaux communs résidentiels de ces tours. Depuis la déconstruction de ces tours en 2010, le relogement des familles de Champagné, de manière plus dispersée dans les autres logements sociaux de la commune, a eu une incidence sur le travail du Centre d'Animation Sociale : les familles qui ont besoin d'aide ne sont plus forcément visibles au sein de la commune.² Celui-ci doit alors favoriser l'intégration des familles dans un nouveau contexte local, favoriser la mixité sociale et générationnelle en construisant un projet social allant dans ce sens.³

De plus, il est important de noter que Champagné est une commune en développement démographique. En effet, la commune de Champagné comptabilise 3 828 habitants en 2013 dont 1 285 ménages.⁴ Il y a également eu plus de naissances que de décès en 2015 ce qui permet une variation de la population de 1,1% entre 2008 et 2013.⁵

¹ Projet social 2017-2020 du Centre d'Animation Sociale Jean-Claude LAUDE.

² Propos recueillis par la directrice du Centre d'Animation Sociale Jean-Claude LAUDE qui est présente au sein de la structure depuis sa création.

³ Projet social 2013-2016 du Centre d'Animation Sociale Jean-Claude LAUDE.

⁴ INSEE, RP2008 et RP2013 exploitations principales.

⁵ INSEE, état civil.

Les catégories socio-professionnelles les plus représentées sur la commune de Champagné sont celles des employés, des professions intermédiaires et des ouvriers. En effet, en 2013, sur 100 personnes âgées entre 25 et 54 ans, 21 exercent une profession intermédiaire, 36 sont employés et 27 sont ouvriers. Par opposition, seulement 3 sont artisans, commerçants et chefs d'entreprise et 6 sont cadres.⁶ La population de Champagné est une population qui reste globalement précaire même si l'on peut observer un accroissement important de la catégorie socioprofessionnelle des cadres et des professions intellectuelles supérieures depuis 2008.

- Les enjeux de l'association : composition et missions de l'organisme gestionnaire.

Il est capital de cibler la composition de l'association pour comprendre son fonctionnement. Ainsi, 22 administrateurs composent l'association et se réunissent au sein d'un Conseil d'Administration et de Commissions pour œuvrer à la gestion et au développement du Centre d'Animation Sociale. Ce conseil d'administration est à distinguer des salariés de la structure qui sont répartis selon différents pôles. Cinq personnes sont chargées des fonctions d'accueil et d'administration, une personne assure l'entretien et la maintenance des locaux, six animateurs permanents sont chargés des secteurs Enfance, Jeunesse, Famille, Cyber-base et de l'Accompagnement Projets/Emploi. Enfin, deux personnes sont chargées de la direction, de la gestion et de la coordination. De plus, sur l'année 2015, vingt-trois animateurs d'activités ont été salariés au sein du Centre d'Animation Sociale.⁷ Il existe donc quatre grands pôles au sein de l'association : un pôle administration/entretien, un pôle animation, un pôle direction et un pôle de l'employeur (*conseil d'administration*) qui interagissent ensemble pour le bon fonctionnement de la structure associative avec un rôle différent à jouer selon les fonctions dont ils disposent au sein de la structure.

De plus, le Centre Social dispose d'un projet de développement reposant sur quatre missions définies par la Caisse Nationale des Allocations Familiales : un équipement de quartier à vocation sociale globale, un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle, un lieu d'animation de la vie sociale et un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices.⁸

⁶ INSEE, RP2013 exploitation complémentaire.

⁷ Projet social 2017-2020 du Centre d'Animation Sociale Jean-Claude LAUDE.

⁸ Caisse d'allocations familiales, L'animation de la vie sociale, In site de la caisse nationale des allocations familiales (en ligne), <https://www.caf.fr/sites/default/files/caf/388/Documents/Partenaires/le-point-sur-animation-vie-sociale.pdf>, consulté le 24 novembre 2016.

Les centres sociaux sont un axe fort de l'action des Caisses d'Allocations Familiales. On peut le constater également par la directive de cet organisme paritaire qui définit un centre social par un support d'animation globale et locale construit autour de fonctions réparties en cinq dimensions. Un CAS doit alors initier un accueil d'activités et de services de proximité pour les habitants d'un quartier, un espace d'écoute des attentes, des demandes et des sollicitations des personnes en particulier des minorités, l'élaboration de démarches innovantes et participatives, des actions en faveur des habitants et enfin la médiation entre partenaires.⁹

La Caisse Nationale des Allocations Familiales engage des moyens financiers importants envers les centres sociaux afin que les missions et les fonctions définies par cet organisme paritaire soient instituées et respectées. Il est tout de même important de noter que ces prestations versées sont de la responsabilité du conseil d'administration de la structure (*instance politique de la Caisse d'Allocations Familiales*) afin de comprendre le lien avec le fonctionnement de la structure associative.

A travers cette introduction, j'aimerais également affirmer qu'au sein de cet écrit réflexif, nous allons retrouver des similitudes avec le dossier rendu pour la structure. De plus, le fait de choisir un sujet assez large sur la politique de changement à travers la notion de projet est un choix réfléchi et justifié de ma part. En effet, le choix de mon écrit réflexif s'est fait tout naturellement à partir de la situation professionnelle que j'ai vécu pendant six mois. Des questionnements sont venus m'interroger tout au long de mon stage que nous aborderons tout au long ce dossier. Ainsi, nous partirons de généralités de la littérature scientifique pour y associer mon expérience vécue à partir de mon terrain de stage. C'est un choix voulu et validé par ma tutrice académique. Une analyse critique de ma place au sein de mon stage et de ses apports sera tout de même développée tout au long de cet écrit.

⁹ Ibid.

PROBLEMATISATION.

Le projet social est défini comme un projet de territoire qui promeut une dynamique de développement, de changement, de transformation et de progrès, dans lequel chaque acteur se reconnaît. Le projet social de l'association traduit une injonction de projets à mener dans les années à venir. Dans cette optique, le projet jeunesse constitue une réflexion sur le domaine de la jeunesse et s'inscrit dans la logique de développer un projet écrit formalisant un état des lieux de l'existant au sein de l'association. La dynamique de changement s'inscrit à travers le projet jeunesse mais également dans les manières, les techniques de construction de ce projet au sein de l'association.

En effet, par ma présence au sein du Centre d'Animation Sociale, ma mission fut d'accompagner les salariés de la structure à l'élaboration d'un projet jeunesse. Celle-ci passait par une démarche participative : j'organisais et animais des réunions collectives afin de construire ensemble la démarche de projet et le contenu de celui-ci. Ce groupe de travail a été constitué en accord avec la directrice et le coordinateur de la structure. Ce collectif est composé d'un membre du conseil d'administration de l'association, du coordinateur de la structure, d'un animateur jeunesse, un animateur accompagnement puis enfin un animateur famille.

Diverses interrogations ont guidé l'émergence de mon sujet réflexif positionné sur la politique du changement à travers la notion de projet : Quelles sont les techniques d'animation utilisées qui amènent à la réflexion et à une nouvelle méthode de travail chez les salariés ? En quoi la culture de l'association peut influencer les modalités d'accompagnement ? Quel rôle joue la communication interne dans les stratégies de changement auprès des salariés de la structure Dans quel contexte peut-elle intervenir ? Quelle est la place de la communication collaborative au sein de cette communication interne dans la conduite de projets ? En quoi est-elle bénéfique à l'élaboration d'un projet au sein d'une structure ? Comment gérer ces changements pédagogiques ? Comment les salariés porteurs du groupe collectif vivent-ils le changement ? Quelle est la réponse de cette équipe face à ces changements ?

L'animation du groupe collectif de travail passe de nouvelles techniques d'animation et de réflexion pour les salariés de la structure. Ainsi, j'ai décidé de baser mon écrit sur la stratégie de changement à travers la notion de projet. L'objectif premier de cet écrit réflexif permet de comprendre d'une manière plus générale comment un projet et les techniques de conduites de

celui-ci peuvent amener ou non à du changement en termes de techniques de travail, de réflexions.

Pour cela, cet écrit va comprendre d'une part mes questionnements portant sur l'influence d'un projet participatif sur le changement à travers différents facteurs et d'autres parts une partie sur les freins que peut apporter la gestion d'un projet en termes de changement.

I- UN PROJET PARTICIPATIF : UNE CLE POUR L'ADHESION DES ACTEURS AU CHANGEMENT.

Avant de comprendre en quoi un projet participatif favorise l'adhésion des acteurs, il est important de définir le changement. Le changement est une « *rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès.* »¹⁰ Cet état transitoire demande une remise en cause des acquis, des habitudes. Au sein d'une organisation, le changement peut intervenir à plus ou moins long terme, en touchant des sphères individuelles et/ou collectives. Il concerne aussi bien l'évolution des métiers, des activités, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales.

1.1 La communication auprès des acteurs.

Après avoir pris connaissance de la structure et de son fonctionnement, un groupe collectif de travail s'est construit en accord avec le coordinateur et la directrice de l'association. Au début, sans être entré dans le cœur du projet participatif, je ne voyais pas et ne mesurais pas tous les bénéfices d'un projet collectif pour mener un projet cohérent et validé par les acteurs concernés directement par celui-ci. Je me suis ainsi questionnée pendant plusieurs semaines sur pourquoi nous faisons un groupe collectif de travail de six personnes pour travailler sur toutes les étapes d'élaboration d'un projet. Après plusieurs échanges avec mon tuteur de stage Anthony, j'ai eu des réponses à mes questions. En effet, si nous n'allions pas les acteurs concernés par le projet jeunesse, un membre du conseil d'administration et un représentant de la direction, le projet jeunesse n'a aucune chance d'être élaboré, abouti et validé par le conseil d'administration. Chaque acteur possède une place bien définie au sein d'un groupe de travail collectif qui permet de prendre en compte chaque partie décisionnaire du Centre d'Animation Sociale. Au sein d'une association, j'ai compris qu'il faut faire attention à la représentativité des acteurs au sein d'un projet comme celui du projet jeunesse. Le projet ne doit pas être ascendant ni descendant mais doit bien être participatif, collaboratif afin qu'il puisse être élaboré et appliqué dans les meilleures conditions possibles. C'est l'un des enseignements que j'ai retenu de mon stage à partir d'une nouvelle sphère professionnelle inconnue pour moi.

Cette richesse d'un groupe de travail collectif au sein d'une association m'a guidée pour l'écriture de mon écrit réflexif. Je me suis demandée à partir de ma mission de stage et avec le

¹⁰ AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, *Méthode de conduite du changement - Diagnostic, accompagnement, pilotage*, Paris, Dunot, 3^{ème} édition, 2013.

recul nécessaire, quelle est la place que prend la communication auprès des acteurs et membres d'un groupe de travail collectif dans la conduite du changement. Tout d'abord, il est important de revenir sur la définition de la communication interne afin de bien en comprendre le sens que je lui donne au sein de cet écrit. La communication interne a pour mission, non seulement de communiquer auprès des publics internes, mais également d'épauler la direction dans la création et la mise en forme de l'information en amont. Par l'utilisation de techniques spécifiques, la communication interne crée également du lien et fédère autour du projet de l'association. La communication interne est « *une composante d'un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel* ». ¹¹

Ainsi, la communication interne au groupe de travail collectif permet la consolidation de celui-ci et un environnement sain pour élaborer collectivement un projet. Dans cette définition décryptée ci-dessus, nous pouvons voir que l'utilisation de techniques spécifiques permet de fédérer et de créer du lien au sein d'un groupe. J'ai pu observer cette dynamique de groupe par l'utilisation de techniques d'animation spécifiques. En utilisant le brainstorming, le brain post-it, le tableau comme support réflexif du groupe, la projection de tableau et des apports théoriques spécifiques pour l'écriture d'objectifs généraux, j'ai pu voir une dynamique de groupe se mettre en place au fil des séances. La communication, par des techniques d'animation proposées, allait de soi et s'intégrait logiquement dans la démarche d'accompagnement que nous conduisons.

De plus, ces techniques d'animation étaient présentées aux membres du groupe collectif de travail comme support de la réunion. A chaque préparation, nous faisons en sorte que la technique d'animation utilisée puisse laisser place à des débats, à des échanges entre les membres du groupe afin que tout soit construit et réfléchi collectivement. Les techniques d'animation de réunion sont très utiles pour construire une dynamique de groupe mais également pour créer du dialogue entre les membres de ce groupe. La communication est un enjeu majeur pour la conduite de projets et pour l'adhésion des acteurs au changement. Selon VACHEE Cécile et DANSAC Christophe, un public fidèle motive les animateurs et les animatrices dans le montage de projets participatifs et permet ainsi de rendre le lien social opérationnel. ¹²

¹¹ D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, *La communication interne des entreprises*, Paris, 2014.

¹² VACHEE Cécile, DANSAC CHRISTOPHE & PAGES Alexandre. (2014). *Dynamiques des territoires ruraux et points de vue des professionnels de l'animation*. In L. Greffier (éd.), *Animation, Vie associative : Des acteurs s'engagent – Ouvertures internationales* (Carrières Sociales Edition, p. 83-105). Bordeaux, France, p.9.

De plus, il existe six bonnes pratiques de communication dans la conduite de projets pour accompagner le changement. Tout d'abord, il faut savoir travailler le discours, en veillant à sa possible mémorisation. Ensuite, il faut savoir informer rapidement puis privilégier une communication favorisant l'implication c'est à dire impliquer la direction, privilégier le face-à-face et la rencontre mais également faire vivre le projet en donnant un côté ludique et enfin valoriser les individus, les services et leurs projets. Ensuite, une bonne communication passe également par le fait d'instaurer une régularité c'est à dire qu'il faut accompagner le projet phase par phase en respectant des temps de sensibilisation, d'expérimentation, de mobilisation. La communication passe également par le partage de bonnes expériences, de bonnes pratiques (*apporter des témoignages, des éléments pour montrer/démontrer*). Enfin il faut savoir s'appuyer, lors de la conduite de projets, sur des relais en interne.¹³

En reprenant quelques éléments énoncés ci-dessus et en les rapportant à mon terrain de stage, nous allons pouvoir analyser comment la communication a servi à la mise en place du projet jeunesse par le groupe collectif de travail. Le fait de passer par une communication qui doit informer rapidement et privilégier une communication favorisant l'implication a montré ses bienfaits lors de ma mission de stage. En effet, se regrouper en face-à-face sur des temps collectifs bien définis à l'avance, a permis de mieux communiquer ensemble. Ces temps ont également permis de créer une cohésion de groupe : la rencontre permet de créer du lien social, une cohésion professionnelle pour faire projet ensemble. Impliquer la direction n'a pas été une option. En effet, au sein d'une association, la communication ne se passe pas de la même façon qu'en entreprise. Dans une petite structure associative et par le fonctionnement d'un Centre d'Animation Sociale, la direction a la légitimité et doit prendre sa place au sein d'un groupe de travail collectif afin d'assurer le bon déroulement de la conduite du projet et participer aux différentes étapes de création tout en validant les différentes opinions émergentes du groupe collectif. La direction a un rôle à jouer tout comme les autres membres du groupe de travail collectif et représente le pôle direction de l'association.

Ensuite, comme nous l'avons vu auparavant, une bonne communication passe par le fait d'instaurer une régularité dans le travail. Au sein du groupe de travail collectif, nous l'avons mis en place avec l'aide de mon tuteur. En effet, chaque réunion collective avait un ordre du jour prédéfini à respecter correspondant à un objectif, une étape de projet. Ainsi, nous avons avancé au fur et à mesure des séances de groupe et nous n'avons pas brusqué les choses avec plusieurs

¹³ D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, *La communication interne des entreprises*, Paris, 2014, p.34.

ordres du jour et plusieurs aspects à aborder lors d'une séance de travail collectif. Cette façon de communiquer auprès des membres du groupe et cette manière de travailler ont fonctionné : plus les séances défilées, plus le projet prenait forme malgré un rythme au début qui me laissait perplexe. Ici, on peut voir que communiquer et avancer pas à pas, est une bonne technique pour monter un projet. Il ne faut pas brusquer les choses et brûler des étapes au risque de passer à côté d'une partie majeure du projet ou encore à côté des envies, des demandes des membres du groupe de travail collectif.

Enfin, l'un des aspects importants de la communication que j'ai retrouvé sur mon lieu de stage est celui du partage de bonnes expériences, de bonnes pratiques. En effet, la construction de nos séances (*voir rendu structure*) s'est basée sur l'analyse de l'existant. Ainsi, chaque membre du groupe collectif de travail partageait, analysait ses propres missions en direction de la jeunesse. Ici, nous partions de l'existant pour en dégager au fil des séances, des objectifs généraux. La communication sert à la conduite de projets par le fait qu'elle permet l'échange d'expérience au sein d'un groupe à partir de chaque corps de métier représenté au sein de celui-ci.

Ainsi, à travers des apports théoriques et mon rôle au sein de la structure en tant que stagiaire, nous avons pu voir que la communication est un atout considérable pour la mise en œuvre d'un projet au sein d'une association puisqu'elle favorise le lien social, la cohésion de groupe et permet de faire converger des opinions au sein d'un groupe collectif de travail. Nous allons voir, dans la seconde partie, comment l'implication de ce groupe amène à une cohésion interne et accompagne vers le changement.

1.2 L'implication d'un groupe collectif de travail : la nécessité d'une cohésion interne.

Comme nous avons pu le voir dans cette première partie, la communication favorise le lien social et la cohésion de groupe dans l'élaboration d'un projet. Ici, nous allons analyser comment l'implication de ce groupe de travail collectif dans les réflexions entreprises peut amener au changement au sein d'une équipe.

Dans un premier temps, nous verrons comment la participation active peut être vectrice de changement. En effet, les débats, les échanges et les discussions que nous avons pu entreprendre autour d'une table, même s'ils paraissaient anodins, ont été bénéfiques à une dynamique de changement. GILLET Jean-Claude a déterminé trois fonctions de l'animation qui permettent

d'expliquer les forces qui interagissent dans le champ psychologique de l'animation. Parmi ces forces, on identifie : celles qui l'orientent vers des valeurs (*fonctions militantes*), celles qui l'orientent vers des publics (*fonction médiatrice*), celles qui l'orientent vers des pratiques (*fonction technicienne*).

« *L'équilibre de ces forces permet le développement de compétences spécifiques et stratégiques propres au champ de l'animation. Les valeurs propres au champ (lien social, émancipation et autonomisation des publics, changement social) participent de la production de références communes pouvant conduire à la construction d'identités professionnelles plus ou moins marquées* ». ¹⁴

A travers la théorie énoncée par GILLET Jean-Claude, nous pouvons la retranscrire à mon terrain de stage et à ma mission donnée. Au sein du groupe de travail collectif, différents profils d'animateurs se dégagent. Ils n'ont pas la même formation ni le même parcours initial pour être animateurs de différents secteurs. La participation active que nous avons vécu lors des échanges au sein du groupe de travail collectif a permis de confronter les différentes forces qu'un animateur dispose selon sa sensibilité professionnelle, son parcours professionnel et ses expériences.

Prenons pour exemple la séance de travail collectif basée sur le classement et la hiérarchisation des idées de l'existant en objectifs généraux et spécifiques. En effet, lors de cette séance, les sensibilités différentes des membres du groupe collectif de travail se sont fait ressentir. Selon chaque force différente que possèdent les animateurs ressources de ce groupe de travail, les activités ressorties n'ont pas été classées identiquement. Classifier des étiquettes, comprenant des activités existantes et entreprises par les différents animateurs selon des objectifs généraux, des objectifs spécifiques, des valeurs ou des actions, furent complexes en groupe. Des débats et des échanges ont eu lieu selon les sensibilités de chacun. Or, à travers le fait que chacun a un propre classement selon sa façon de voir les choses, sa façon de travailler et de voir l'exercice de sa profession, nous avons tout de même élaboré une trame commune. Celle-ci, pour moi, contribue à ce que GILLET Jean-Claude appelle l'équilibre des forces qui permet le développement de compétences spécifiques et stratégiques propres au champ de l'animation. Par la participation active de chaque membre du groupe de travail collectif, nous avons pu débattre tous ensemble des points d'accords et de désaccords afin de trouver des références communes

¹⁴ GILLET Jean-Claude, *Animation et animateurs : le sens de l'action*, Paris: L'Harmattan, 1995.

pour faire projet. Malgré le fait, que nous avons dû à la suite de cette réunion, avec mon tuteur de stage Anthony, reformuler les objectifs généraux qui sont la base de l'élaboration d'un projet, nous étions sortis de cette séance avec une base commune validée par tous les membres du groupe et également par tous les animateurs présents au sein de celui-ci malgré des sensibilités différentes. A travers la participation active, qui a émergé des différentes techniques d'animation, le groupe s'est consolidé et a pu débattre et s'adapter à la vision collective du groupe. C'est l'un des premiers vecteurs du changement que l'on peut noter et observer : les sensibilités et les forces différentes que peuvent posséder un animateur au sein d'une structure peuvent se déplacer pour former un socle commun pour faire projet. La participation active et l'implication des membres du groupe peuvent apporter du changement à travers la notion de projet collectif en termes de manière de réflexion, de façon de penser. Se réunir autour d'une table insinue le fait que nous allons nous retrouver avec d'autres avis et opinions divergents aux nôtres : la communication interne permet de faire entendre et défendre ses propres points de vue mais également de comprendre celui des autres membres du groupe de travail. La dynamique de groupe est donc importante à l'élaboration d'un projet et à une perspective de changement.

Le pouvoir de décision des membres du groupe de travail collectif est également un facteur à prendre en compte dans l'analyse du changement par la conduite de projet. En effet, plus les membres d'un groupe de travail collectif ont un pouvoir de décision au sein d'un projet, plus ils vont adhérer à l'élaboration du projet et à la cohésion de groupe. S'il y a adhésion du groupe au projet, on peut commencer à voir que le changement peut être possible. Le changement est une réalité omniprésente dans laquelle « *la situation future n'existe pas et c'est sa formalisation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants qui donne des corps. Le changement n'existe que par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre* »¹⁵. Le changement passe donc par la représentativité de chaque partie prenante de l'association tout en permettant une certaine liberté d'expression et de décisions lors des séances de travail collectif.

Lors de ma mission de stage, j'ai pu analyser qu'au sein du groupe de travail, chacun avait sa place à prendre et son mot à dire au sein des débats. Chaque avis est important à prendre en compte. En effet, nous partions de l'expérience de chacun sur le terrain (*voir rendu structure séance n°3*) pour élaborer la séance de travail. Par la prise de parole, par le fait de donner son

¹⁵ AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, *Méthode de conduite du changement - Diagnostic, accompagnement, pilotage*, Paris, Dunot, 3^{ème} édition, 2013, p.6.

avis, par le fait de valider les étapes du projet, les membres du groupe de travail collectif ont eu un certain pouvoir de décision dans l'élaboration du projet. Or, il est important de rappeler que décider n'amène pas un changement direct pour autant : il ne suffit pas de décider pour tout changer. Pourtant, il faut un bon nombre de décisions tout au long d'un projet comme celui du projet jeunesse de la structure dans laquelle ma mission de stage était inscrite. Par mon analyse des séances de travail collectif, j'ai pu comprendre et analyser que la décision doit être collective et doit être prise tout au long de l'élaboration du projet. En effet, lors de l'élaboration du projet et dans nos préparations des réunions de travail avec mon tuteur de stage, nous avons identifié toutes les décisions à prendre à chaque séance afin que celles-ci soient validées au fur et à mesure de l'élaboration du projet. Il faut également savoir communiquer les décisions prises au groupe de travail collectif afin que chaque membre soit inclus dans le pouvoir de décision. C'est ce que nous avons décidé de faire avec mon tuteur de stage lorsque nous avons proposé une séance de travail portant sur un tableau récapitulatif des objectifs généraux réécrits à partir des idées émises par le groupe de travail. Ici, le travail fut élaboré en duo mais validé collectivement. Ainsi, plus on consulte le groupe de travail, plus on respecte leurs propos, plus le projet avance par des décisions collectives de validation. De plus, il faut toujours rappeler au début d'une séance de travail, le sens des décisions prises lors des précédentes réunions afin de garder en mémoire le fil du projet et les raisons pour lesquelles nous l'avons engagé. A partir de ce consensus au sein du groupe, la notion de changement peut prendre place au sein de l'élaboration de projet. La décision prise collectivement à partir des idées de tous est indispensable dans la conduite de projets.

La participation active des membres d'un groupe collectif de travail amène à un certain pouvoir de décision de ceux-ci. A partir de ce point crucial, la dynamique de projet se met en place et peut amener à du changement.

1.3 La participation concrète des acteurs : le terrain comme application du changement.

Avant de rentrer dans le cœur de cette partie, un focus sur ce que comprend le changement est essentiel. Celui-ci permet :

- L'identification des publics et des enjeux.
- De donner du sens.

- L'appropriation et la mise en action (*rassembler, réunir, et motiver en montrant l'intérêt du projet. Impliquer, favoriser l'interactivité pour amener chacun à traduire les enjeux du changement dans le quotidien. Partager les actions déjà amorcées pour une capitalisation des expériences à l'ensemble des publics*).
- Favoriser la communication ascendante et descendante.
- Evaluer, analyser les retours, s'ajuster (*mettre en place des outils d'évaluation et de mesure des actions envisagées. Débriefing et valoriser les résultats obtenus par la communication et analyser les raisons d'un échec*).¹⁶

A partir des séances de travail collectif, j'ai pu entrevoir des changements de manières de penser et de réfléchir de la part des membres du groupe au fil de l'élaboration du projet jeunesse. Ces nouvelles façons de penser et de faire se sont tout d'abord vu au sein du groupe collectif puis concrètement par la suite sur le terrain.

En effet, la place qu'ont prise les jeunes au sein du projet jeunesse a évolué tout au long de son élaboration. Au départ, nous nous sommes questionnés sur la place que devait prendre les jeunes au sein de l'élaboration de projet : Devaient-ils les associer au sein du groupe de travail collectif ? Devaient-ils participer aux séances traitant de la jeunesse ? Quelle aurait été leur place dans le processus de décision ? Tout au long de ces séances, ces questions revenaient pour savoir quelle est l'importance que l'on doit accorder aux jeunes dans ce projet. Or, comme nous avons pu le voir le changement passe par l'identification du public visé et des enjeux. Réfléchir un projet jeunesse qui sera institutionnalisé par la suite est un gros travail. Nous avons bien déterminé le public cible et les enjeux mais le fait de mêler les adolescents eux-mêmes à ce groupe de travail était compliqué en termes de temps, de préparation des réunions mais également par les ordres du jour traité. Mais, l'idée n'est toujours pas exclue et reste dans la tête de tous les membres du groupe de travail de les investir dans la suite du projet. Le début d'un projet comme celui-ci ne pouvait pas commencer en y associant les jeunes puisque les membres du groupe eux-mêmes n'ont pas l'habitude de travailler collectivement sur un projet. Nous ne partions de rien et nous ne savions pas comment aller fonctionner la dynamique de groupe. Ainsi, nous avons décidé de créer un groupe de travail mais le fait d'associer des jeunes ou de faire appel à eux pour la suite de l'élaboration du projet jeunesse est devenu fondamental pour

¹⁶ D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, *La communication interne des entreprises*, Paris, 2014, p.24.

les membres du groupe collectif. On peut voir que les façons de penser ont évolué au fil des séances de travail collectif. Au départ, nous voulions absolument associer quelques jeunes aux séances de groupe puis après réflexion nous nous sommes posés de réelles questions sur le nombre, le fait qu'ils soient représentatifs de tous les jeunes qui fréquentent le Centre d'Animation Sociale. J'ai pu analyser le fait que nous ne voulions pas faire l'impasse sur certaines catégories de jeunes peu disponibles pour participer à ce groupe de travail et ainsi choisir quelques jeunes non représentatifs de tous les jeunes. Par contre, à un moment donné du projet, les jeunes fréquentant le Centre d'Animation Sociale seront sollicités au cours du travail pour donner leur avis, faire vivre ce projet au quotidien.

Le Centre d'Animation Sociale prend en compte la parole des jeunes depuis le début de l'élaboration du projet jeunesse et y accorde une importance tout particulière. En effet, j'ai pu remarquer que lorsque je suis arrivée au sein du Centre d'Animation Sociale et que j'ai été animatrice des Tickets Sports (*service jeunesse de la structure*) lors de la première période des vacances de Novembre, aucun créneau à la fin des vacances n'était prévu pour permettre aux jeunes d'émettre leurs envies sur les activités à faire pour les prochaines vacances. Après en avoir parlé à Laurent.R, animateur jeunesse de la structure, lors du bilan et après avoir lancé la dynamique du projet jeunesse et des réflexions sur celles-ci, j'ai pu assister au lancement d'un temps systématiquement prévu sur les temps de vacances, le dernier jour, pour écouter les jeunes et leurs envies. C'est par ailleurs, à travers ces temps que les jeunes ont émis l'envie de faire des vidéos sur la vision de la jeunesse aujourd'hui, de parler des discriminations qu'ils peuvent subir après fait un entretien individuel et s'être livré à moi sur la vision de la jeunesse (*voir rendu structure*). Je trouve ça important que les jeunes de la structure, grâce aux entretiens et grâce à la modification du planning des vacances, aient pu en parler à leur référent depuis de nombreuses années constituant un pilier de la structure et qui va permettre aux jeunes d'avancer et de s'exprimer. A travers ma mission des stages et des faits concrets, j'ai pu analyser le fait que par une dynamique de projets et une réelle implication des acteurs concernés dans celui-ci, le changement commence à s'opérer par des nouvelles façons de faire et de penser sur le terrain qui sont importantes à souligner pour montrer comment la conduite de projets peut amener un certain changement à court terme malgré que le projet jeunesse ne soit pas terminé.

La transformation est l'un des trois objectifs de la conduite du changement. En effet, celle-ci comprend l'adhésion des principaux acteurs d'un projet comme nous avons pu l'analyser lors d'une première partie de mon stage. Cet objectif comprend le fait d'aller vers les acteurs, échanger avec eux et comprendre leurs attentes tout en mettant en place des dispositifs de

concertation. Ensuite, le deuxième objectif de la conduite du changement est la transformation que nous analysons tout particulièrement au sein de cette partie. Cet objectif montre que lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production. Il faut ainsi bâtir des diagnostics de l'existant comme nous avons pu le faire lors des séances de travail collectif, envisager des solutions et mettre en place des pratiques innovantes. Cette phase est indispensable au changement sinon celui-ci se limitera à quelques discours et bonnes intentions. Enfin, le dernier objectif est l'évolution qui est la conséquence à moyen et à long terme de la phase de transformation. Les acteurs mettent en œuvre des transformations et celles-ci constituent une nouvelle manière de travailler et de penser.¹⁷

Au sein de cette partie, nous avons pu comprendre qu'à travers la conduite d'un projet, les membres adhérents à ce groupe participent inconsciemment au changement à travers la phase de transformation et d'évolution. En effet, à partir des faits que j'ai vécu sur mon terrain de stage et que j'ai décrypté ci-dessus, un début du processus de changement commence. Le changement passe ainsi par les acteurs du groupe collectif de travail.

La communication, la participation active, l'adhésion des acteurs au projet et leurs pouvoirs de décision ont permis ce processus de changement. Ainsi, à travers la conduite de projets et par les techniques d'animation de celui-ci, le changement s'opère à travers les acteurs au fil du processus d'élaboration du projet par différentes phases. Mais, parfois lors de l'élaboration de projet et la conduite de celui-ci, des freins s'opèrent limitant le processus de changement. Le changement prend du temps et parfois nous faisons face dans chaque étape d'élaboration à des irrégularités, des difficultés. La conduite de projet n'amène pas un changement rapide, simple et opérationnel immédiatement.

¹⁷ AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, *Méthode de conduite du changement - Diagnostic, accompagnement, pilotage*, Paris, Dunot, 3^{ème} édition, 2013, p.18.

II- LES FREINS DU CHANGEMENT PAR LE PROJET.

1.1 La place du collectif dans la conduite de projet : des limites amenant au changement positif.

Cette partie sera destinée à faire le point sur la place des membres du groupe de travail collectif au sein des étapes d'élaboration du projet jeunesse. La question qui guidera toute cette analyse est celle qui va en suivre : le groupe doit-il être impliqué à chaque temps d'élaboration d'un projet ? Pour y répondre, nous nous baserons sur ma mission de stage et sur les difficultés rencontrées lors d'une des séances que j'ai animée : celle portant sur la méthodologie de projet.

Lors de cette séance (*voir rendu structure, séance n°2*), les salariés ne se sont pas imprégnés du contenu proposé qui portait sur la méthodologie de projet. Cette séance fut compliquée pour moi à animer. En effet, les membres du groupe collectif n'étaient pas forcément réceptifs aux techniques d'animation proposées afin de réfléchir sur la méthodologie de projet. La séance fut remplie de blancs et nous n'avons pas forcément complété le tableau méthodologique comme je l'avais imaginé. Ici, un problème de compréhension et d'animation était en jeu lors de cette réunion. Cette séance arrivait tôt (*deuxième séance*) dans l'élaboration du projet mais puisque la première séance s'était très bien déroulée, je pensais qu'il était judicieux d'y réfléchir en groupe.

Or, la séance ne s'est pas déroulée identiquement à la première et le groupe ne s'est pas senti concerné par la méthodologie et ne s'est pas imprégné du contenu à remplir. Un des éléments de réponse, lorsque j'ai voulu rencontrer mon tuteur pour en parler, était le fait que les membres du groupe de travail collectif et plus particulièrement les salariés de la structure n'avaient pas l'habitude de réfléchir en groupe sur des éléments non concrets pour eux c'est à dire plus théoriques que les activités et les projets qu'ils entreprennent sur le terrain en direction de la jeunesse.

Un des facteurs d'échec de projet que nous pouvons retrouver ici est la non compréhension de ce qui est attendu par les différentes parties prenantes.¹⁸ Ici, se pose la question de l'implication du groupe à chaque étape d'élaboration du projet jeunesse. En effet, nous avons pu voir que les membres du groupe collectif ne sont pas sentis concernés par la phase

¹⁸ AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, *Méthode de conduite du changement - Diagnostic, accompagnement, pilotage*, Paris, Dunod, 3^{ème} édition, 2013, p.11.

méthodologique du projet qui est trop théorique pour que les membres du groupe interagissent, discutent comme nous avons pu le faire sur les autres séances portant sur les activités entreprises et leur sens ainsi que sur les objectifs du projet. Les membres du groupe de travail se sont retrouvés face au flou théorique.

Ainsi, on peut se demander si l'implication du groupe à chaque étape du projet est judicieuse. Cette limite posée dans l'élaboration d'un projet amène tout de même à du changement positif à travers cette prise de conscience réelle que le groupe ne doit pas toujours être impliqué dans le fait de rédiger par exemple la méthodologie de projet. En effet, confectionner et élaborer les différentes étapes d'un projet collectivement peut freiner la dynamique de groupe. Parfois, il faut savoir travailler en plus petit groupe sur des apports théoriques puis par la suite les proposer au groupe et les faire valider par celui-ci. Le travail s'inscrit, en suivant cette stratégie, dans une démarche participative.

Un autre facteur d'échec du projet est de ne pas voir les problèmes qui se posent et les résoudre.¹⁹ Dans cette situation, des limites à l'élaboration d'un projet ont amené tout de même à des changements positifs dans la conduite de celui-ci : le groupe collectif doit valider chaque étape de travail mais ne doit pas forcément y participer lorsque celles-ci sont trop théoriques ou difficiles à élaborer en grand nombre. Il faut ainsi repérer les problèmes qui se posent au fil du projet et les analyser afin d'avancer et de ne pas démobiliser le groupe de travail.

En effet, une autre limite repérée par cette réunion de travail collectif, est le temps qui défile. Il faut porter attention lors de l'élaboration d'un projet à la durée de celui-ci : il faut savoir avancer rapidement et contrôler la durée des séances pour ne pas démobiliser le groupe collectif de travail. Un groupe de travail est un atout pour faire un beau projet investi par les principaux acteurs mobilisés auprès de la jeunesse. De plus, investir un membre de la direction et un membre du conseil d'administration, comme nous l'avons vu précédemment, permet de contrôler le projet afin que le projet ne soit pas ascendant au risque qu'il ne soit pas validé et mis en œuvre par la suite. Mais, il ne faut pas oublier que les membres du groupe de travail sont des salariés de la structure ou des bénévoles et prennent donc de leurs temps personnels, du temps sur leurs obligations professionnelles et leurs projets en cours sur le terrain. Le temps est donc un facteur à prendre en compte dans l'élaboration des séances et dans leur organisation : si une séance comme celle de la méthodologie de projet ne nécessite pas un travail en groupe, il faut alors ne

¹⁹ AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, *Méthode de conduite du changement - Diagnostic, accompagnement, pilotage*, Paris, Dunot, 3^{ème} édition, 2013, p.11

pas prendre du temps aux salariés de la structure qui peuvent mettre ce temps à contribution d'autres travaux professionnels en cours.

1.2 Les conditions de réalisation.

Dans cette partie, nous aborderons les conditions de réalisation d'un projet à partir de la focale de stagiaire. Dans ce dernier volet, j'ai voulu mettre l'accent sur ma place de stagiaire et les difficultés observées lors de l'élaboration du projet jeunesse à travers mon point de vue. Nous assisterons à une remise en question de mes façons de penser à partir d'un terrain concret qui est le CAS de Champagné. Lors de ce dossier je n'ai pas forcément abordé ma place personnelle en tant que stagiaire. Cette dernière partie sera destinée à l'analyser à travers les conditions de réalisation du projet jeunesse de la structure et toujours dans l'optique du changement. J'utiliserais ainsi la première personne pour exprimer mes ressentis.

Tout d'abord, j'ai éprouvé des difficultés à trouver un langage commun avec les professionnels de la structure associative. Rappelons-le, lors de la constitution d'objectifs généraux en duo avec Anthony (*voir rendu structure*), nous n'avions pas la même vision sur l'écriture d'objectifs généraux. Pour moi, il était essentiel d'avoir un lien entre l'égalité, le vivre ensemble et le lien social et enfin la citoyenneté puisque ce sont des valeurs au cœur du travail des salariés de la structure auprès de la jeunesse. J'ai donc fait un travail très sociologique entre la socialisation et la construction identitaire des jeunes au sein du Centre d'Animation Sociale. Or, ici avec Anthony, nous n'avions pas la même façon de réfléchir au classement et à l'écriture des objectifs généraux. La porte d'entrée n'était pas la même : la mienne fut trop théorique pour partir sur cette réflexion-ci. Après de nombreux échanges avec mon tuteur, nous sommes partis sur quelque chose de plus concret correspondant au terrain et aux actions entreprises sur celui-ci.

Ici, on peut voir la difficulté de trouver un langage commun entre moi, avec ma place de stagiaire qui pose une réflexion à travers la théorie assimilée lors de mon parcours d'étude, et un coordinateur d'une structure associative qui travaille à travers le terrain d'action depuis plusieurs années. En effet, par mes enseignements théoriques en sociologie et cette année à l'EHESP, je pense réfléchir énormément à travers la théorie pour expliquer des faits de terrain. Or j'ai pu apprendre aux côtés de mon tuteur de stage et par le temps qu'il m'a consacré tout au long de mon stage que parfois la théorie n'était pas applicable sur un projet puisque celui-ci doit paraître le plus conforme au terrain afin d'être compris par l'ensemble des acteurs du territoire et du

CAS. La manière de penser entre nous deux fut différente mais le résultat opéré lors de cette séance de travail me convenait. J'ai pu apprendre que par le terrain nous pouvions définir des objectifs généraux concrets sans y associer forcément de la théorie. Un projet doit être concret et doit être conforme à la réalité et aux évolutions possibles. C'est l'un des enseignements que je retiens de mon stage.

En effet, au fur et à mesure du déroulé de ma mission de stage, j'ai essayé de comprendre le fonctionnement du Centre d'Animation Sociale pour en analyser les mécanismes concrets sur le terrain d'action auprès des jeunes. Malgré, le fait que je travaille auprès d'adolescents régulièrement en tant qu'animatrice, le fait d'avoir un poste à responsabilité depuis quelques années au sein d'un Centre d'Animation Sociale n'amène pas la même réflexion que j'ai pu avoir lors de l'élaboration du projet jeunesse. L'importance d'une carrière professionnelle et de son évolution est à prendre en compte dans l'élaboration d'un projet.

Notons tout de même qu'à l'inverse, les salariés de la structure, membres du groupe de travail collectif sur le projet jeunesse, étaient demandeurs de théories lors des séances de travail. Ainsi, en analysant ma place de stagiaire, après le recul nécessaire, j'ai pu comprendre qu'à travers ma mission de stage, nous apprenions les uns des autres au travers de l'élaboration du projet jeunesse. En effet, pour ma part, la vision réaliste du terrain, les difficultés observées, la rédaction d'objectifs généraux le plus clair possible et le plus conforme aux actions entreprises au sein du Centre d'Animation Sociale m'ont permise de comprendre que la théorie ne pouvait pas l'emporter sur le terrain dans l'élaboration d'un projet jeunesse. Il est possible de relier des éléments concrets de terrain avec de la théorie comme pour un mémoire de recherche mais cela prend beaucoup plus de temps dans les recherches, la réflexion et l'écriture. Or, comme nous avons pu le voir au dessus, le temps est important à prendre en compte dans la conduite de projet afin de ne pas démobiliser le groupe de travail. De plus, un projet doit être réaliste s'il doit amener au changement en termes de pratiques, de réflexions sur le terrain. Ensuite, il doit être conforme à la réalité pour qu'il soit validé par le conseil d'administration et par la partie direction de la structure associative. J'ai donc énormément appris aux côtés des membres du groupe de travail collectif mais également aux côtés d'Anthony par leurs carrières professionnelles et leurs expériences. De plus, la patience et le temps qu'Anthony m'a accordé constituent en grande partie les apprentissages que j'ai pu assimiler sur mon terrain de stage.

A l'inverse, les membres du groupe collectif de travail, à chaque apport théorique de ma part lors des différentes étapes du projet, étaient à l'écoute de ceux-ci et posaient beaucoup de questions sur ce que ces apports pouvaient apporter tout en les comparant avec les écrits déjà

formalisés sur le secteurs comme par exemple pour le PIJ, les TS. Ainsi, à travers mes apports théoriques dans les différentes séances (*voir rendu structure*), j'ai pu sensibiliser les salariés de la structure à un nouveau mode de penser en dehors des actions entreprises dans lesquelles ils sont les principaux acteurs. Ainsi, les apports théoriques leur permettent de prendre de la distance avec ce qu'ils mènent au quotidien auprès de la jeunesse afin de pouvoir se remettre perpétuellement en question. Les apports théoriques sont un atout pour le changement au sein d'une association, ils permettent inconsciemment de se remettre en question par rapport à des projets passés et envisager l'avenir à partir de constats théoriques en plus de ceux évidemment présents sur le terrain. Ils peuvent aider à accompagner le changement lors d'un projet comme celui du projet jeunesse entrepris par la structure.

Malgré la difficulté, pour ma part, de trouver un langage commun lors d'élaboration de séances collectives ou de compte-rendu, le fait d'être sur le terrain au quotidien et de se heurter directement aux difficultés permet de pouvoir comprendre sur soi-même. En effet, par ma mission de stage, j'ai pu travaillé sur moi-même et sur mes acquis théoriques : ce n'est pas parce que je possède un bagage théorique important, par le cursus scolaire que j'ai suivi, que celui-ci forme la ligne directrice à suivre dans les travaux à entreprendre et dans le monde professionnel. Il faut savoir prendre en compte le contexte, s'adapter au terrain dans lequel j'ai pris ma place de stagiaire pour évoluer dans le bon sens. Ce fut un travail tout au long de l'année : par l'élaboration du projet et la conduite de réunions, des changements se sont opérés dans mes façons de penser et de voir au sein du monde professionnel. Il faut savoir allier théorie et terrain dans chaque travail entrepris au sein d'une structure associative.

D'un autre côté, les apports théoriques sont importants à fournir à un groupe de travail collectif sur un projet afin d'étayer les propos et d'alimenter les discussions, les manières de faire. En reprenant leurs propos, les membres de ce groupe n'ont pas eu l'habitude de travailler en collectif mais également de recevoir des apports théoriques. Ceux-ci traduisent concrètement leur travail au quotidien auprès de la jeunesse et peuvent permettre d'expliquer aux personnes qu'ils rencontrent la réalité de leur travail avec la forme des mots. Par ce point, les difficultés de trouver un langage commun dans une structure associative est vecteur de changement lorsque l'on dépasse ce frein et que l'on cherche à le comprendre.

CONCLUSION

Par ma mission de stage au sein du Centre d'Animation Sociale de Champagné et par les apports que celle-ci m'a délivrés, j'ai voulu baser cet écrit réflexif sur un contenu théorique tout en y alliant ma mission de stage. Les questionnements que j'ai eu tout au long de mon stage ne regroupaient pas forcément la théorie à la pratique, comme nous avons pu le voir dans la dernière partie de cet écrit. J'ai donc voulu par ces constats en constituer la ligne directrice de cet écrit.

Ainsi, par le développement de mes propos, j'ai voulu répondre à la question principale : comment un projet et les conduites de celui-ci peuvent amener ou non à du changement en termes de techniques de travail, de réflexions au sein d'une association ?

Nous avons donc pu analyser dans un premier temps que la conduite de projets pouvait amener à du changement par des techniques spécifiques d'animation et une communication accrue auprès des membres du groupe de travail collectif. Cette communication assure la cohésion du groupe autour d'un projet participatif. Elle permet également de leur laisser de grandes marges de manœuvre en termes de participation et de pouvoir de décision. Ce pouvoir de décision, quant à lui, permet, en plus de créer du lien social, une totale adhésion des acteurs au groupe et au projet. En effet, nous avons vu que plus les membres d'un groupe se sentent impliqués au sein d'un projet plus le projet peut amener à du changement en termes de réflexions, de manière de penser et de faire sur le terrain.

De plus, mener un projet participatif permet de se confronter aux avis, aux expériences de terrain vécues par chacun des membres du groupe. Elaborer un projet permet donc d'échanger, de tisser du lien mais aussi de débattre sur quoi doit faire projet. Ces débats amènent des réflexions poussées afin de bâtir le projet. A partir de celles-ci, les manières de penser et les façons concrètes de faire sur le terrain vont évoluer dans le sens du projet tout au long de l'élaboration de celui-ci. La conduite de projet amène le changement au sein du groupe de travail collectif mais également de manière plus large au sein de la structure.

Mais dans certaines situations, des évènements peuvent freiner le changement par la conduite du projet. Il faut savoir les comprendre et les analyser afin d'avancer et d'amener malgré ces difficultés du changement positif. Nous avons pu le voir lors de cet écrit par les limites de la place du collectif dans la conduite du projet. Après avoir échangé et analysé ce temps de travail sur la méthodologie de projet, des ouvertures sur l'implication du groupe collectif à chaque phase de l'élaboration du projet se sont profilées. Une autre limite est celle de

trouver un langage commun entre les membres du groupe collectif de travail et ma place de stagiaire et plus globalement entre la théorie et la pratique. Ce questionnement a amené du changement sur ma façon de travailler et de penser mais également sur les besoins théoriques du groupe collectif afin de traduire concrètement leurs pratiques. Ainsi, les freins ne sont pas forcément négatives : ils freinent la dynamique du changement par le fait qu'il faut les analyser afin de pouvoir entreprendre du changement.

Pour terminer, j'aimerais faire un point sur les apports personnels de ma mission de stage. Ma structure de stage et les salariés qui la constitue m'ont beaucoup apporté tant sur le plan humain que sur le plan professionnel. Par le contact permanent avec les membres du groupe de travail collectif, j'ai pu modifier mes façons de penser, d'écrire et de faire. De plus, j'ai assisté à de nombreuses réunions comme si j'étais un membre à part entière de la structure ce qui m'a fait découvrir le monde professionnel avec ses qualités et ses défauts. J'ai pu exercer ma mission de stage avec une certaine autonomie et liberté puisqu'une relation de confiance avec mon tuteur Anthony s'est instaurée très rapidement. Comme énoncé dans les remerciements, Anthony est une personne avec qui j'ai aimé travailler et avec qui j'ai beaucoup appris par sa capacité à s'exprimer, à prendre du temps pour moi et par sa simplicité. Anthony est quelqu'un de très cultivé et passionné par sa profession mais qui reste humble en toute circonstance. Je le remercie encore de m'avoir fait partager son monde professionnel dans lequel il évolue et de m'avoir fait confiance tout au long de mon stage. Du côté humain, j'ai beaucoup appris des relations que j'ai tissé avec certains salariés de la structure : travailler dans un environnement professionnel sain permet encore plus d'aimer ce que l'on fait au quotidien. Le côté humain et le côté professionnel m'ont fait particulièrement aimé mon stage au sein du Centre d'Animation Sociale de Champagné tout en m'y apportant du changement personnel.

BIBLIOGRAPHIE

- AUGUSTIN Jean-Pierre. « L'animation et ses analogies : des enjeux pour l'action collective ». In: Agora débats/jeunesses, 39, 2005, p. 4-8.
- AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, *Méthode de conduite du changement - Diagnostic, accompagnement, pilotage*, Paris, Dunot, 3^{ème} édition, 2013.
- D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, *La communication interne des entreprises*, Paris, 2014.
- GILLET Jean-Claude, *Animation et animateurs : le sens de l'action*, Paris: L'Harmattan, 1995.
- LIMOGES Jacques, « L'accompagnement dans le champ professionnel : état des lieux », *Savoirs* 2009/2 (n°20), p.65-70.
- PAUL Maela, « L'accompagnement dans le champ professionnel », *Savoirs* 2009/2 (n° 20), p. 11-63.
- PAUL Maela, *L'accompagnement: une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- PAUL Maela, « Accompagnement », *Recherche et formation*, n°62, 2009, p.91-108.
- VACHEE Cécile & DANSAC Christophe. (2013). *Troquer le changement social contre les bonnes pratiques de gestion : L'animation face aux transformations du secteur associatif*. In J.-L. Richelle, S. Rubi, & J.-M. Ziegelmeyer (éd.), *L'animation socioculturelle professionnelle, quel rapport au politique* (p. 115-130). Bordeaux, France: Carrières Sociales Editions.
- VACHEE Cécile, DANSAC CHRISTOPHE & PAGES Alexandre. (2014). *Dynamiques des territoires ruraux et points de vue des professionnels de l'animation*. In L. Greffier (éd.), *Animation, Vie associative : Des acteurs s'engagent – Ouvertures internationales* (Carrières Sociales Edition, p. 83-105). Bordeaux, France.

WEBOGRAPHIE.

- Caisse d'allocations familiales, L'animation de la vie sociale, In site de la caisse nationale des allocations familiales (en ligne), <https://www.caf.fr/sites/default/files/caf/388/Documents/Partenaires/le-point-sur-animation-vie-sociale.pdf>.

LEGROS	Adeline	27/06/2017.
Master 2 Jeunesse : politiques et prises en charge		
La politique du changement à travers la notion de projet.		
Promotion 2016-2017		
<p>Résumé :</p> <p>Comment un projet et les conduites de celui-ci peuvent amener ou non à du changement en termes de techniques de travail, de réflexions au sein d'une association ?</p> <p>C'est à travers cette question principale que va se constituer cet écrit réflexif en théorisant les faits concrets analysés lors de ma mission de stage.</p> <p>A partir de ma mission de stage, nous analyserons les vecteurs d'un projet participatif qui permettent de faire adhérer des acteurs au projet et aux techniques d'animation de celui-ci tout en y amenant du changement sur les actions du terrain auprès de la jeunesse.</p> <p>Mais jusqu'où se comprend la place du collectif dans l'élaboration d'un projet participatif ? Existence-t-il des freins lors de l'élaboration d'un projet et à la conduite du changement ? Le changement est-il positif ou négatif au sein d'une association ?</p> <p>Toute une série de questions auxquelles nous répondrons dans la seconde partie de cet écrit.</p>		
<p>Mots-clés :</p> <p><i>Communication, participatif, changement, techniques d'animation, place du collectif.</i></p>		
<p><i>L'École des Hautes Études en Santé Publique, l'Université Rennes 1, l'Université Rennes 2 et l'UBO n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		