

# La pédagogie du projet comme facteur de développement par Fr. Manuel Rivero O.P.

*Professeur à l'UCM de Tananarive. Doyen de la faculté des sciences sociales de DOMUNI-universitas <https://www.domuni.eu/fr/>*

Les changements sociaux commencent à l'école. Parmi les méthodes pédagogiques qui favorisent le développement figure la culture du projet : mise en œuvre des potentialités, le sens de la participation et de la responsabilité, la confiance en soi-même, la connaissance de soi, le goût d'entreprendre et le leadership, la cohésion sociale, la création des relations entre les institutions, les partenariats, les sponsors ...



La culture du projet engendre des innovations dans tous les domaines : personnel, social, économique, politique, artistique ... L'économie contemporaine repose sur l'offre et non seulement sur la demande. Il s'agit d'offrir de nouveaux produits : « Si l'on innove sur le marché on gagne, si l'on répète on perd ».

L'étymologie du mot « projet », « pro-jet », désigne une vision, « voir en avant », « pour-voir ». Le projet suppose de « prévoir », d'être aussi pro-actif ; à partir d'une problématique les parties prenantes du projet parviennent à une prospective et à une mise en perspective.

Un projet peut être défini comme « un ensemble d'activités visant à atteindre dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis [1]».

Un projet représente un processus d'apprentissage et non seulement un résultat. D'après des études en pédagogie, l'élève retient 10% de ce qu'il entend et 75% de ce qu'il a mis en pratique.

Il y a plusieurs types de savoir : savoir être, savoir vivre, savoir-faire, savoir apprendre, savoir transmettre. Ces différents savoirs apparaissent et grandissent quand le projet est bien organisé et conduit.

Il s'agit d'une pédagogie active où l'élève apprend en faisant. Il y a différentes manières d'apprendre : lire, écouter, copier, mémoriser, restituer ... Les études en psychologie montrent que c'est en faisant que l'élève assimile le mieux une connaissance. Par ailleurs, saint François de Sales n'hésitait pas à déclarer : « Si tu veux apprendre enseigne ». Enseigner ce que l'on a appris représente une étape supérieure dans la maîtrise d'une matière. En effet, ce qui paraît simple à l'écoute peut se manifester complexe dès qu'il s'agit de le faire comprendre à une autre personne. Des subtilités inaperçues et la culture de l'élève peuvent susciter de nouveaux problèmes au professeur.

Le développement économique suppose des moyens matériels, des moyens de production et des capitaux, mais il passe aussi et surtout par des capitaux humains. Des personnes différentes en fonction de leurs attitudes et compétences obtiennent des résultats fort divers à partir des mêmes moyens matériels ou financiers.

Parmi les causes d'échec et de sous-développement figurent plusieurs facteurs psychologiques et culturels : individualisme, corruption, faible esprit d'entreprise, incapacité à travailler en équipe, à organiser et à planifier ...

Outre les objectifs précis et divers des projets à atteindre, cette pédagogie apporte aussi dans son déploiement des fruits

pour les personnes au-delà des résultats matériels. Les personnes grandissent humainement et acquièrent des compétences relationnelles. Le capital matériel et le capital humain grandissent en synergie.

La gestion des projets s'applique à des objectifs de développement comme planter des arbres ou creuser des puits mais pas uniquement, la culture et la connaissance religieuse y ont aussi leur place : pèlerinages, découvertes des églises et des musées, visites à des lieux archéologiques ou historiques, organisation des jeux sportifs ... Le projet peut être modeste comme l'organisation de la découverte d'un lieu historique ou importants du point de vue financier comme la construction d'une école. Dans tous les cas, il faudra de la rigueur dans l'organisation et dans la tenue des budgets avec le calcul des coûts et des recettes.



Enseignant en doctrine sociale de l'Eglise depuis de longues années, aumônier d'enfants et de jeunes, accompagnateur spirituel des chefs d'entreprise, je suis convaincu de la pertinence de la culture du projet pour le développement de la personnalité, de l'économie et de l'esprit citoyen. Plutôt que d'attendre des aides financières extérieures ou l'avènement de chefs providentiels qui changeraient tout, il me semble préférable et plus heureux de compter sur les forces disponibles et de développer les talents comme l'enseigne Jésus dans une parabole où

sont félicités ceux qui font grandir les richesses et où durement condamné celui qui ne faisait que se plaindre et critiquer dans la paresse (Mt 25,14s).

À l'image des stars du football qui ont commencé à s'entraîner dès l'enfance dans les écoles du sport, le changement politique et économique passe aussi par une longue et persévérante pédagogie à déployer à l'école et en catéchèse.

L'Église catholique compte sur un grand nombre d'enfants et de jeunes dans les paroisses et dans l'Enseignement catholique. Ils représentent une puissance démographique et créatrice dans la société civile : prêtres, religieuses, catéchistes, parents, professeurs, élèves ...

Il est possible d'inclure la culture du projet au cœur de l'enseignement et de la catéchèse. D'ailleurs, des experts en éducation proposent des programmes pour les enfants ayant quatre buts et non pas trois : lire, compter, écrire et faire des projets.

Une éducation fondée sur la participation et le travail en équipe ne peut que favoriser l'arrivée d'une démocratie riche en liberté, intelligence et sens du bien commun.

En œuvrant ensemble, les inconnus ne sont plus estimés comme des dangers ou des ennemis mais comme des partenaires et des chances pour aller plus loin. La gestion des projets met sur le chemin d'une conversion des mentalités en faisant passer du repli sur soi et de la méfiance à la collaboration dans la solidarité.

La mise en route de la culture du projet suppose la maîtrise élémentaire de ses étapes, aisée à intégrer dans les formations ainsi que la connaissance des risques, des menaces et des chances, des forces et des faiblesses.

Voici les 4 étapes fondamentales de la gestion du projet : 1) Partir des besoins et discerner ensemble sur la faisabilité du projet ; 2) préparer le projet ; 3) exécuter le projet ; 4) évaluer le projet, tirer des enseignements et remercier[2].

Certains experts estiment comme suit le temps nécessaire pour chaque étape : 10% pour l'étude de la faisabilité ; 50% pour la préparation ; 30% pour la planification et le pilotage ; 10% pour son bilan et évaluation.

- **Première étape : l'étude sur la faisabilité du projet.**

Un projet ne se réduit pas à une idée. Le projet suppose l'analyse des besoins en ressources humaines et des besoins matériels et financiers, la réflexion sur les motivations et l'évaluation des moyens humains et matériels disponibles. Le projet suppose un budget prévisionnel en distinguant le budget d'investissement et le budget de fonctionnement. Des projets échouent car ils ne comprenaient pas le budget de fonctionnement à court, moyen et long terme selon la nature des actions. Par exemple, il ne suffit pas de construire une école ; encore faut-il pouvoir la faire vivre : salaires des enseignants, entretien des bâtiments, matériel scolaire, nourriture des enfants ... Il est triste de voir une école abandonnée ou vendue, faute de la prévision indispensable pour sa survie. Il arrive aussi que le projet tourne au cauchemar financier, à l'endettement et à la fuite en avant, parce que les conditions *sine qua non* pour qu'il perdure n'avaient pas été étudiées ou prévues.

La réussite d'un projet passe par une bonne comptabilité et administration. Dans des pays en voie de développement, l'économie ne comporte pas toujours des factures à la manière des pays développés. Les donateurs qui soutiennent financièrement les projets exigent une comptabilité rigoureuse, un échéancier et des prévisions de risques ainsi que des provisions pour le fonctionnement une fois la construction achevée.

À titre personnel, je peux évoquer ici une expérience de projet humanitaire réussie. Lors du terrible séisme en Haïti le 12 janvier 2010, environ 200.000 personnes ont perdu la vie et un nombre incalculable de malades et de réfugiés ont trouvé un refuge dans des camps, sans les garanties indispensables d'hygiène, ils ont souffert pendant des mois et des années. L'Hôpital Saint-Joseph de Marseille, hôpital privé le plus important de France, fondé par le bienheureux abbé Jean-Baptiste Fouque (1926) et des sœurs dominicaines de la Congrégation de la Présentation de Tours, a créé une Fondation dont le but est de soutenir les malades pauvres. C'est ainsi que les sœurs dominicaines de Port-au-Prince (Haïti) ont proposé la construction d'une clinique en pédiatrie

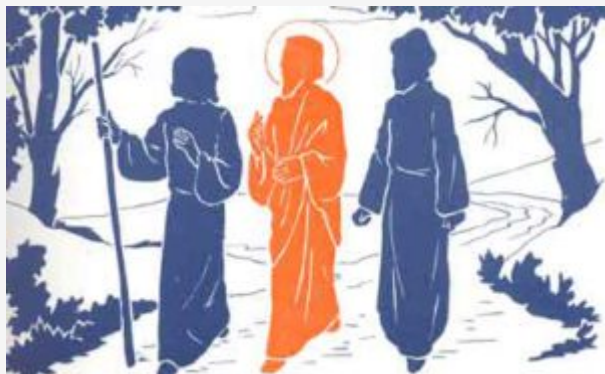
dans un quartier défavorisé de la capitale. Grâce à la générosité et à la rigueur des responsables de la Fondation, cette clinique a pu être non seulement construite mais son fonctionnement a été aussi assuré par des apports financiers annuels et l'envoi des volontaires compétents[3]. Toutefois ce beau projet a failli échouer faute de rigueur comptable et de communication. Dépourvus des renseignements demandés par la Fondation de l'Hôpital Saint-Joseph, les responsables avaient envisagé de renoncer à la poursuite de cette réalisation. Il a fallu un voyage sur place, à Port-au-Prince (Haïti), pour mieux comprendre la complexité de la situation et l'honnêteté des personnes sur place[4].

Ceux qui aident de manière professionnelle sont en droit d'exiger des budgets prévisionnels, de pouvoir contrôler l'avancement des réalisations, et d'établir des évaluations périodiques qu'il sera bon de mettre par écrit de manière à garder une mémoire du déroulement du projet. La tenue d'un journal du projet permettra aussi l'apprentissage et la relecture.



Le chef de projet est chargé de travailler avec une équipe où les buts et les fonctions de chacun sont définis dans un cahier des charges. Plus la description du projet comporte des divisions et subdivisions et plus le travail se déroule harmonieusement.

Le capital humain n'est pas à sous-estimer par rapport au capital financier, bien au contraire. La formation de l'équipe passe par la recherche des compétences, non seulement techniques, mais aussi relationnelles. Une équipe divisée court à sa perte.



Dans l'Évangile, Jésus envoie ses disciples deux par deux. Le fait de travailler en binôme, un responsable et un adjoint, garantit la durabilité du projet, le témoignage de ce qui a été entendu et le feed-back, source d'enrichissement et d'interprétation juste. Les

dimensions culturelles, juridiques et politiques doivent entrer en ligne de compte comme des paramètres ou des variables du projet. Les divers risques sont à intégrer dans le budget prévisionnel : augmentation des prix des matériaux, maladie ou défaillance du personnel, retards dans l'exécution des tâches et des étapes du chantier ...

La communication fait partie des éléments du projet : communication interne et externe. Par la communication externe, des parrains et des aides de toutes sortes peuvent soutenir le projet. L'utilisation des logiciels d'écriture (Word) ; de comptabilité (Excel ou Ciel Compta), et de communication (PowerPoint) et Access, gestion de bases de données, constituent des outils importants pour le développement du projet quand cela s'avère possible.

La dimension économique reste importante dans tout projet mais si elle arrive en premier, cela veut dire que le projet n'est pas bien conçu. Un projet répond à un but désiré, à des besoins et à des motivations personnelles et collectives.

Il convient d'écouter son cœur et de « rêver » comme aime à le proposer le pape François à la jeunesse.

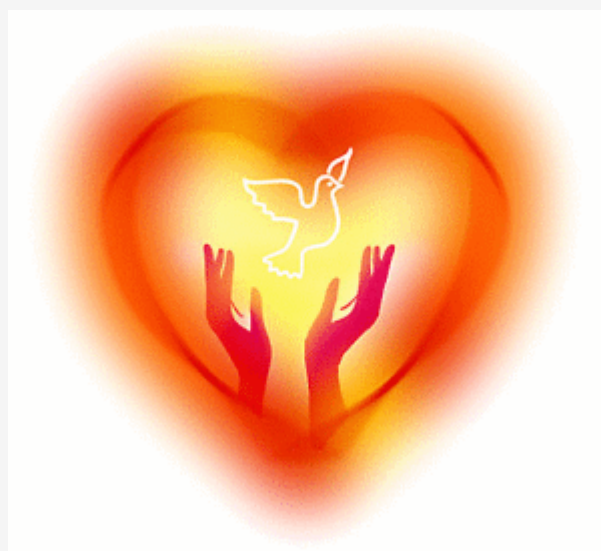
À Marseille, l'écrivain Marcel Pagnol est souvent cité par ses boutades comme celle-ci : « Tout le monde savait que c'était impossible, arriva un imbécile qui ne le savait pas et il le fit ». Un proverbe canadien va dans le sens du réalisme plutôt que dans le fatalisme et le sens d'impuissance : « Il faut labourer

avec les bœufs que l'on a ». Ce qui s'avère impossible sur le plan individuel peut devenir possible dans un travail d'équipe.

Les grandes réalisations naissent petites. Dans la Bible, David sort vainqueur contre le géant Goliath avec quelques galets et une fronde de berger (cf. 1 Samuel 17, 32-37 ; 48-49). Dans l'évangile, Jésus accomplit des miracles en multipliant cinq pains et deux poissons apportés par un enfant (cf. Mc 6, 34-44). Jésus multiplie ce que des croyants pauvres mettent en commun, ce faisant il montre la voie à suivre pour la gestion des projets. La réussite dépendra de la mise en commun des compétences et de petits moyens financiers disponibles.

La gestion des projets exige une mise en commun permanente des idées et des moyens. Dès le départ, le discernement se fait en commun en libérant l'imagination dans le respect, la bienveillance et la discrétion. Le « brainstorming » reste une bonne méthode de créativité. Il s'agira d'une démocratie participative qui suscite l'intelligence collective : « À plusieurs nous sommes plus intelligents que tout seuls ». Un chef de projet pilote et il consulte régulièrement son équipe.

Pour les croyants, la prière à l'Esprit Saint est source d'inspiration, d'innovation, de force et de communion. Georges Bernanos (+1948), écrivain catholique, disait « c'est fou ce que mes idées changent quand je les prie ». Il en va de même pour les projets quand ils sont priés ; ils s'ajustent à la volonté de Dieu en se purifiant et en s'améliorant.





La préparation d'un projet demande du temps : du temps pour s'approprier le projet et du temps pour se décider à s'y investir personnellement. Le temps fait partie des variables d'un projet. La précipitation irait à l'encontre de la réussite du projet.

L'objectif et les besoins seront clairs et précis. Une fois identifiés, il faudra passer à l'étude de la faisabilité du projet : Est-il possible, réaliste et réalisable ? À quelles conditions ? Sommes-nous motivés pour nous y investir ?

La méthode de 5 questions aide dans cette première étape : quoi (objectif) ? ; comment (plan d'action) ? ; quand (calendrier) ? ; qui (ressources humaines) ? ; combien (budget) ?

- **Deuxième étape : la préparation du projet.**

La préparation du projet demande du temps ; ce serait une erreur que de vouloir aller vite sans étudier posément le pour et le contre des actions et des choix à faire.

Il est bon de donner un nom au projet ; nom qui évoque son sens.

Pour réussir un projet, il s'avère nécessaire de bien préciser la méthodologie et les missions de chacun. Il arrive que de bon projets avec des bases matérielles s'arrêtent en cours de route à cause du désir de domination, de la rivalité et de la jalousie. Ce n'est pas une seule personne, si douée soit-elle, qui peut faire réussir un projet, mais l'équipe dans un esprit de solidarité. Les participants d'un projet apprennent à dire « nous », en assumant les succès aussi bien que les échecs. Quand un pays gagne dans une compétition, ses habitants s'exclament en disant « nous avons gagné » ; quand l'équipe perd nous entendons souvent dire « la France a perdu » ou « Madagascar a perdu » ...

Dans une bonne équipe, chacun se réjouit de la réussite de l'autre.



Les valeurs humaines comme le respect de la dignité de chacun constituent la base des projets.

Le rôle du chef de projet est capital. Sa mission doit être clairement définie. L'organigramme avec les différents postes et définitions des postes requiert aussi une étude détaillée : « The right man in the right place », « l'homme compétent à la place qui convient ». Le chef de projet ne perd pas de vue l'objectif à atteindre, il a pour mission de former et d'animer l'équipe, en dispensant des encouragements sans hésiter à aborder les conflits voire à sanctionner les fautes si nécessaire. Il est prudent de prévoir des binômes pour les différents travaux : le responsable et son adjoint. En cas de maladie ou de défaillance du responsable, l'adjoint peut prendre la suite en connaissant le dossier et la manière de faire.

Le chef de projet partage les responsabilités selon le principe de subsidiarité qui ne se réduit pas à une simple délégation verticale mais qui constitue un droit exigible à être respecté dans l'autonomie des missions reçues et à être aidé par l'instance supérieure. Le mot subsidiarité vient du latin « subsidium » qui veut dire soutien, aide.

Le chef de projet développe la communication et il veille au respect du calendrier établi. Il vérifie l'accord entre l'échéancier et l'avancement des travaux.

Les cinq autres principes fondamentaux de la doctrine sociale de l'Église illuminent la route : la dignité inaliénable de toute personne humaine, le droit et le devoir de participer, le bien commun, la solidarité et la destination universelle des biens.

Il convient d'écrire le projet avec ses acteurs et ses différentes parties de manière à bénéficier d'une référence objective et accessible en cas de doute ou de besoin : le demandeur du projet, le chef de projet, l'équipe, les collaborateurs.

Les coordonnées (adresse, courriel, téléphone) des différents membres et partenaires figurent dans des listes disponibles et mises à jour.

De brèves réunions quotidiennes permettent l'évaluation des travaux et l'éventuelle gestion des conflits. La communication bienveillante permet d'avancer sans juger ni condamner directement ceux qui auraient tort. En partant du ressenti personnel, il devient possible de faire comprendre à l'autre de manière concrète les erreurs, les souffrances occasionnées et les solutions possibles. La communication bienveillante comprend quatre étapes : 1) l'observation de la situation ; 2) l'expression des sentiments et des réactions ; 3) la présentation des besoins ; 4) la proposition ou la demande concrète, réaliste, possible et positive. La communication en « je » plutôt que « le tu qui tue » offre des portes de sorties au conflit sans marteler les fautes sans tomber dans le « petit train » : « tu-tu-tu-tu-tu ... » ; « tu n'as pas fait », « tu aurais dû » ... En principe, les corrections et les critiques se font de manière discrète tandis que les félicitations se font en public, de manière à ne pas humilier et à faire perdre la face.

La gestion des crises doit être aussi prévue pour ne pas se retrouver au dépourvue (personnes et institutions à contacter avec leurs coordonnées) en cas de vols, d'accidents, de maladie ou d'agression ...

La dimension juridique doit aussi entrer dans la préparation du projet : lois et coutumes, réglementations et autorisations officielles et accord écrit des parents pour les projets des mineurs ... Un projet se déroule dans un contexte social avec sa culture et ses normes.

Le plan de communication interne et externe fait partie aussi de la préparation du projet : « Une bonne communication externe est une bonne communication interne exportée ».

- **L'exécution du projet.**

Une fois la préparation achevée, le chef avec son équipe passe à sa réalisation en mettant en œuvre le contrôle régulier et l'analyse en continu des tâches selon des critères d'évaluation (le monitoring).

Pendant l'exécution du projet, des réunions régulières sont organisées avec un ordre du jour, les participants invités ou convoqués, l'heure du début et de la fin de la réunion.

Si les prévisions ne correspondent pas aux possibilités ni aux exécutions, il convient de les noter en expliquant les raisons. Le Journal du projet représente un outil en vue de l'évaluation.

Les outils comptables qui peuvent être des logiciels permettent le contrôle des travaux et sa comparaison avec les prévisions selon l'échéancier et les budgets. Les logiciels de communication interne et externe rendent compte de l'investissement accompli ou à accomplir.

- **L'évaluation post-projet et clôture.**

Un projet comporte toujours des enseignements soit dans la réussite soit dans l'échec. La réunion d'évaluation doit coucher par écrit l'interprétation des résultats positifs et négatifs. Ce compte rendu restera aux archives.

L'apprentissage se fait par l'action (« learning by doing ») et on apprend en faisant des erreurs : mes problèmes rencontrés et les solutions proposées.

Une fois relevées les failles ou les défaillances dans l'application du projet, il importe de finir toujours sur du

positif.

Les échecs apportent des connaissances. L'homme apprend davantage dans l'échec que dans le succès. L'échec vécu comme une recherche et un don de soi mérite félicitations et applaudissements tandis que la passivité et la mollesse appellent la réprobation. Malheureusement, dans le quotidien, ceux qui ne font pas grand-chose critiquent durement les échecs d'autrui tout en se présentant comme des « sages », alors que souvent ils n'étaient que médiocres ou tièdes. L'Apocalypse dévoile la pensée de Dieu à cet égard : « Puisque te voilà tiède, ni chaud ni froid, je vais te vomir de ma bouche » (Ap 3, 16).

Saint Grégoire de Nysse (+394) a légué cette belle expression pour décrire le cheminement de l'homme vers Dieu qui correspond aussi à la pédagogie du projet : « De commencement en commencement par des commencements qui n'ont jamais de fin » (Homélie sur le *Cantique des Cantiques*).

Saint-Denis (La Réunion), le 14 juin 2024.

[1] Commission européenne. *Lignes directrices du cycle de projet*. Mars 2004, p. 8.

[2] Stanley E. Portny, Sandrine Sage, *La gestion du projet pour les nuls*, Paris, Éditions First, 2018.

[3] Voir : [gazette-33-des-nouvelles-du-centre-pediatrique-marie-poussepin-en-haiti\\_doc.pdf](#)

[4] [lettre-amis-30 Hôpital saint Joseph Marseille sur la clinique en Haïti.pdf](#)