LYCEES ET CFA ECORESPONSABLES
SESSIONS DE FORMATION/SENSIBILISATION COLLECTIVE AUX DEMARCHES PARTICIPATIVES

Ateliers du 1er juillet, EREA Montélimar
et 24 septembre, Lycée de Montravel / Montbrison

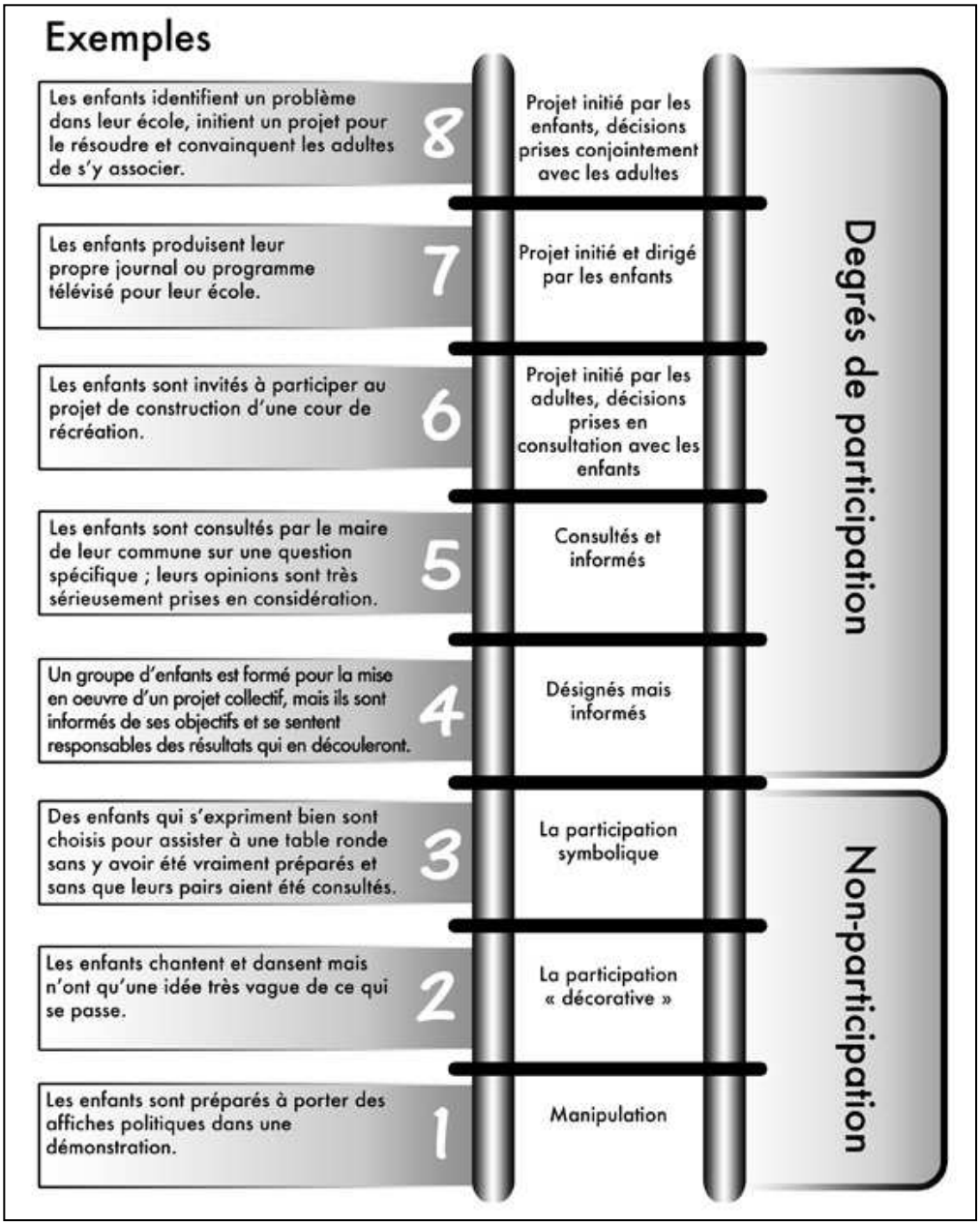
FICHE-OUTIL

LA CONDUITE PARTICIPATIVE DE PROJET

Kaléido'Scop
Mobilité(s) - Diversité(s) - Créativité(s)

LA PARTICIPATION DANS UN PROJET ?

Echelle de la participation selon R.Hart (adaptée de l'échelle d'Arnstein)



Quelques postulats

- La participation dans le projet est un processus en plusieurs étapes, avec des mouvements de progrès mais aussi de régression.
- Chaque étape de projet peut donner lieu à différents niveaux de participation.
- Il est préférable d'assumer un faible niveau de participation, motivé par exemple par un besoin de décision institutionnelle que de faire croire à une participation non avérée.
- L'échelle de la participation est une grille de lecture qui peut s'adapter également aux équipes, aux partenaires.

OUTILS ABORDES

LIBERER LA CREATIVITE, LANCER UNE DYNAMIQUE

OUTIL : LE PHOTOLANGAGE

Utilisé dans la formation comme une entrée en matière pour questionner la perception que chacun a de la participation.

Enjeux

- Déclencher la parole
- Faire émerger les représentations pour mieux les confronter
- Favoriser la créativité et l'imaginaire

Déroulé

1. **Choisissez au préalable** un nombre important de photos les plus diverses possibles (situations, paysages, dessins humoristiques, personnages anonymes, célèbres ou imaginaires, pictogrammes,…)

2. **Les photos sont disposées** de manière aléatoire et accessibles pour que le groupe puisse circuler autour (par terre, sur une grande table).

3. **La consigne est donnée** en fonction de la thématique : Choisissez une photo (ou 2) qui représente selon vous ….

Variante : demandez à chacun de choisir 2 photos en opposition : « ce que je veux/ce que je ne veux pas », « l'aspect positif de …. / l'aspect négatif de …. », « comme je le vois maintenant, /comme je l'imagine demain »,…

4. En fonction de la taille du groupe, et du temps à disposition, **laissez chacun s'exprimer** en grand groupe ou en binôme/trinôme.

5. **Vous pouvez ensuite** soit enchaîner avec un apport, soit mettre en débat les représentations de chacun.

Vigilances

- Limitez le temps de parole de chacun pour vous assurer que tout le monde s'exprime (1 minute suffira)
- Attendez que chacun se soit exprimé avant de laisser la place aux réactions

OUTIL : LA FOIRE AUX IDEES DE PROJET

Utilisée dans la formation pour sélectionner une idée de projet support

Enjeux

- Faire émerger sans contraintes toutes les idées individuelles
- Favoriser l'adhésion et la motivation d'un groupe par l'émulation collective
- Créer une dynamique ludique et productive

Déroulé

1. **Groupez les participants** en fonction de la taille du groupe (Par 2, 3 ou 4).
   Chaque petit groupe dispose de plusieurs support d'écriture (petits cartons, post-its, fiche-idée,…).
2. Dans un temps limite (de 15 à 30 min.), chaque groupe doit **produire le plus possible d'idées de projet** en lien avec votre thématique, en réponse à un besoin identifié ensemble (cf. diagnostic partagé),…
3. **Chaque idée formulée est apportée** à l'animateur. Une idée suffisamment concrète et compréhensible donne droit à une rétribution pour le groupe (monnaie virtuelle, jeton, points, gommettes…). Une idée pas compréhensible est à retravailler. Les idées s'affichent au fur et à mesure sur un mur ou une table.
4. A la fin du temps imparti, les idées sont rendues accessibles, le groupe se **répartit le « capital » accumulé.**
5. Chacun dispose d'un capital et est invité à **« miser » sur une ou plusieurs idée(s)** qui lui semblent : pertinente, prioritaire, possible, nécessaire…(critères à choisir en fonction). Il/elle peut tout miser sur une seule ou répartir sa mise sur plusieurs.
6. Une fois que chacun a misé, on **repère les grandes tendances**, l'idée ou les idées les plus plébiscitée(s). En fonction du nombre de projets possible, on retient de manière démocratique l'idée ou les idées plébiscitée(s).

Vigilances

- Pensez émulation plutôt que compétition !
- Mettez en avant l'idée d'une « économie circulaire » : la rétribution est collective et sera immédiatement réinvestie
- Valorisez aussi les idées non plébiscitées : une idée consensuelle n'est pas forcément la plus pertinente, expliquez comment les autres idées permettront d'enrichir les futurs projets,
- Soyez clairs sur les suites à donner : Un vote collectif pour déterminer une idée ? Une instance nommée pour la décision finale ?,…

OUTIL : L'ECRITURE PLURIELLE

Enjeux

- Développer une dynamique d'écriture collective du projet
- Mettre en mots l'idée de projet pour qu'elle devienne projet
- Vérifier ensemble les cohérences et la compréhension collective du projet

Déroulé

1. **Préparez 3 à 5 tables.** Sur chaque table est disposé un paperboard avec l'un des chapitres de formulation du projet (Objectifs, résultats attendus, moyens et activités, partenariats,…).

Quelques éléments de définition :

- *Objectif = Intention, cible, dessein, ce que l'on cherche à changer pour passer d'une situation A à une situation B (répondre à un besoin)*
- *Résultat attendu = traduction opérationnelle de l'objectif une fois celui-ci atteint, réalisation permettant l'atteinte de l'objectif, production tangible.*

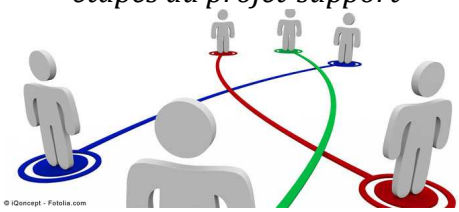
2. **Plusieurs groupes sont constitués** (de préférence un par table). Chaque groupe commence à écrire sur l'un des chapitres, avec une couleur de marqueur qui lui est propre.
3. **Un système de rotation est organisé** afin que chaque groupe circule sur chaque chapitre. Le groupe circule avec son marqueur. Dès la 2ème rotation, il s'agit de compléter, d'amender, de commenter ce que le groupe précédent a produit. La dernière rotation servira à préparer une synthèse.
4. A la fin de la dernière rotation, chaque groupe **restitue de manière synthétique** ce qui a été produit sur sa dernière table.

Vigilances

- Pour garder la dynamique, il est préconisé de faire des rotations courtes et dégressives (par ex. 15 min. / 12 min. / 10 min. / 8 min.).
- Certaines personnes peuvent être gênées par le fait de commencer à décrire les activités avant de formuler les objectifs par ex. Rassurez les en rappelant qu'il y a de multiples manières d'entrer dans la compréhension du projet et que le système de rotation permet de s'y retrouver.
- La restitution doit permettre de mettre en débat les désaccords sur le sens des mots et de s'entendre sur une compréhension commune (convergences/divergences).
- L'écriture plurielle ne suffit pas à formuler de manière claire et lisible le projet. Une personne légitimée par le groupe devra se charger de mettre en forme la formulation collective.

OUTIL : LE MAQUETTAGE OU LA CARTOGRAPHIE, VISUALISATION

utilisé dans la formation pour illustrer les instances et modes de décision aux différentes étapes du projet-support



Enjeux

- Penser ensemble la démarche projet dans le temps et les acteurs en présence aux différents moments de décision ;
- Confronter les représentations individuelles du projet et de ses acteurs ;
- Favoriser l'expression par la créativité visuelle et tactile.

Déroulé

1. **Prévoir un support à la cartographie** (grand fresque blanche, carton plume,…) et différents matériaux créatifs, en lien avec la thématique (pictos, étapes du projet, acteurs, bulles, points d'interrogation,….). Le support peut être vierge ou vous pouvez décider de déjà positionner quelques éléments (ex. Ligne de temps du projet).

2. En petits groupes (pas plus de 8), demandez aux participants de **représenter visuellement la démarche de projet et ses acteurs/instances de décision/participation**, en utilisant les différents matériaux à leur disposition.

3. **En fin de processus créatif, vous pouvez :**

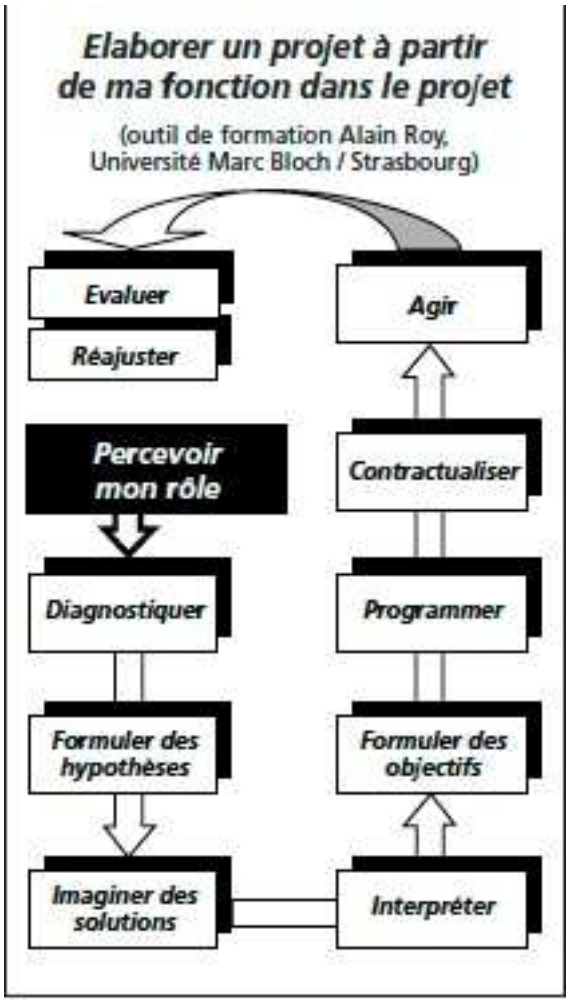
- Soit laisser un temps libre de circulation d'une maquette à une autre (une personne restant à la table pour expliquer aux autres) avec possibilité de laisser des commentaires ou de poser des questions sur la maquette.
- Soit demander à chaque groupe de présenter sa maquette et le processus de réflexion.

Vigilances

- Maquetter ou cartographier prend du temps. Prévoyez au minimum 1h pour l'étape de création.
- La maquette ou la cartographie doit être compréhensible d'elle-même. Invitez les participants à légender, commenter par écrit les éléments-clés.
- Pour la restitution, invitez les participants à expliquer le processus de décision et de relever les points d'accord, de désaccord, de blocages, qui devraient devenir des sujets de débats.

LE CYCLE DE VIE DU PROJET ET LA DIVISION DES TACHES

Un modèle de gestion de projet pour en comprendre les étapes

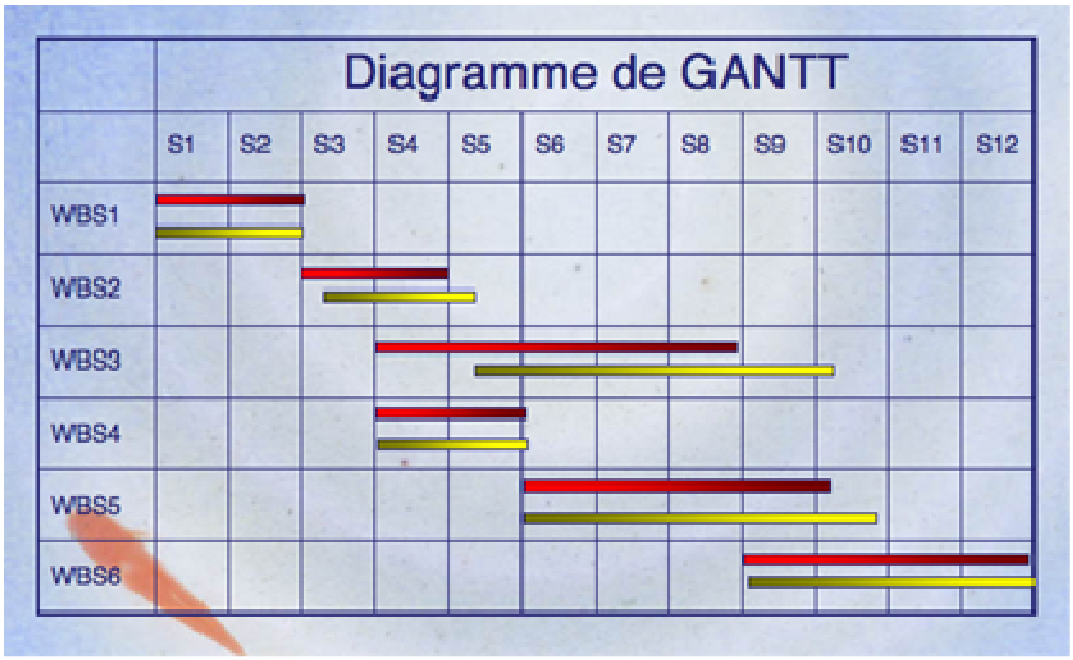


Oui mais :

- **Un projet, c'est aussi un processus émotionnel** pour ceux qui le vivent et le conduisent. Des ruptures sont à prévoir, aux moments de grand enthousiasme et d'émulation collective succèdent des attentes, des frustrations, des crispations, du découragement pouvant conduire à des envies d'abandon. L'équipe doit rester lucide, comprendre les mécanismes à l'œuvre et puiser dans ses ressources pour accepter ce qu'elle traverse et le transformer en leviers de changement, en force créative.
- **Dans le cadre d'un établissement scolaire**, la démarche de projet et la recherche d'un niveau de participation optimale doit prendre en compte les **différentes temporalités :** calendrier scolaire, vacances, périodes de stage, moments de validation institutionnels,…
- **Un projet est fait de temps productifs, moins productifs ou non productifs.** Les temps non productifs sont des moments tout aussi importants du cycle de vie du projet, pendant lesquels le groupe-projet continue à vivre.

Se répartir les tâches: Le diagramme de Gantt

Chaque étape du projet se décline en micro-étapes et en tâches à accomplir. Elles peuvent être anticipées mais peuvent potentiellement prendre **plus de temps que prévu**. **L'outil « diagramme de Gantt »** peut aider à gérer les imprévus dans la réalisation des tâches et ainsi **rationnaliser** le cycle de vie du projet.



- **Chaque phase ou tâche du projet est détaillée** (colonne de gauche). Les autres colonnes indiquent le temps du projet (semaine, jours, mois ou années). On peut ajouter une colonne avec le nom des responsables pour chaque tâche.
- **Pour chaque tâche, on décide d'un démarrage** et d'un achèvement souhaité. Un code couleur est appliqué.
- Pour chaque tâche, on anticipe un **temps supplémentaire, réaliste**. On allonge par un autre code couleur.
- Pour chaque tâche, on envisage un **temps supplémentaire, pessimiste**. On allonge par un autre code couleur.
- Le diagramme de Gantt est travaillé ensemble au départ et sert de **pilotage collectif.** On l'ajuste en fonction de la réalité du projet.

Organiser le projet : Le cadre logique

CADRE LOGIQUE DE L'ACTION

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectifs généraux	*Quel sont les objectifs généraux d'ensemble auxquels l'action va contribuer ?*	*Quels sont les indicateurs-clefs liés à ces objectifs généraux ?*	*Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs?*	
Objectif spécifique	*Quel objectif spécifique l'action doit-elle atteindre comme contribution aux objectifs globaux*	*Quels indicateurs montrent en détail, que l'objectif de l'action est atteint ?*	*Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées ? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ?*	*Quels facteurs et conditions hors de la responsabilité du Bénéficiaire sont-elles nécessaires pour atteindre cet objectif ? (Conditions externes) Quels sont les risques à prendre en considération ?*
Résultats attendus	*Les résultats sont les réalisations qui vont permettre l'obtention de l'objectif spécifique Quels sont les résultats attendus ? (Numérotez ces résultats)*	*Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer que l'action atteint les résultats attendus ?*	*Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?*	*Quels conditions externes doivent être réalisées pour obtenir les résultats attendus dans le temps escompté ?*
Activités à développer	*Quelles sont les activités-clefs à mettre en oeuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ? (Groupez les activités par résultats)*	***Moyens :*** *Quels moyens sont requis pour mettre en oeuvre ces activités, par exemple personnel, matériel, formation, études, fournitures, installations opérationnelles, etc. ?*	*Quelles sont les sources d'information sur le déroulement de l'action ?* ***Coûts*** *Quels sont les coûts de l'action ? leur nature ? (Détail dans le budget de l'action)*	*Quelles pré-conditions sont requises avant que l'action commence ? Quelles conditions hors du contrôle direct du Bénéficiaire doivent être réalisées pour la mise en oeuvre des activités prévues ?*

- Le cadre logique est une matrice qui permet de visualiser l'ensemble des cohérences du projet, de faire le lien entre objectifs et résultats attendus, de formuler des hypothèses, de décliner les activités en les reliant aux objectifs,…
- On peut lire le cadre logique de manière horizontale ou verticale.
- Il en existe des versions simplifiées ou plus complexes.
- Pour la conduite participative de projet, il permet de communiquer avec l'ensemble des acteurs du projet par un seul tableau synthétique et donc de s'entendre rapidement sur les fondamentaux du projet.

L'EQUIPE ET LA PRISE DE DECISION

L'équipe peut se structurer autour de différentes modalités de leadership qui influeront sur sa performance et le niveau de participation dans la décision.
Pour une mise en œuvre réellement collective, il faut en passer par des niveaux de décision collective. La décision collective permet de s'approprier le projet, elle est donc primordiale à mettre en place dans tous les moments où elle est possible. **Le modèle de la performance des équipes** permet de comprendre comment l'équipe-projet peut se structurer et comment cette structuration influe sur les modes de décision

Modèle d'équipe	Une collection d'individus	Une équipe solidaire	Une équipe performante
Un développement basé sur…	Travail et compétences	Circularité et compréhension mutuelle	Chacun partage les enjeux
Des valeurs partagées…	Techniques	Qualité des relations	Cohérence (interne et externe)
Une insistance spécifique sur…	Les contenus	Les processus	Le sens et une vision partagée
Leadership	Un chef donneur d'ordre, qui amène les solutions	Manager, personne ressource	Leader, porteur de sens

1. **Dans le modèle « équipe, collection d'individus », la décision se prend sur le mode :**

« Je décide, vous appliquez » ou « je décide, j'explique le sens, vous appliquez »

2. **Dans le modèle « équipe solidaire », la décision se prend sur le mode :**

« Je consulte, je décide, vous appliquez » ou « Nous décidons, nous appliquons »

3. **Dans le modèle « équipe performante », la décision se prend sur le mode :**

« Vous décidez, vous appliquez, vous reportez, vous informez »

QUELQUES FONDAMENTAUX POUR L'ANIMATION D'UNE REUNION PARTICIPATIVE

- Un outil n'a de sens que dans son rapport avec le contexte de son utilisation. Inversement, partager du sens ou du fond sans outil approprié peut conduire à l'échec d'une réunion !

- Poser et faire partager les enjeux et les objectifs de la réunion / le cadre du projet / les rôles et les responsabilités de chacun / les règles de conduite

- L'animateur est là pour garantir la qualité du processus. Il n'est pas responsable de ce qui est produit, mais doit sécuriser le cadre de travail.

- Manier adroitement les 3 dimensions :
  - **Sens** de la réunion : s'assurer que tous le partagent, être précis
  - **Processus :** rester directif, piloter.
  - **Contenu :** si le sens et le processus sont tenus, le contenu est flexible et s'adapte aux besoins.

- **Pour un bon débriefing**, penser à interroger le groupe sur 3 dimensions distinctes :
  - Ressentis : comment vous sentez-vous après avoir vécu l'activité?
  - Analyse : quelle analyse faites-vous, partant de votre propre champ de compétences ?
  - Pour aller plus loin : qu'est-ce que ça vient interroger pour votre pratique ?

- **La RIP (réflexion individuelle préalable)**. Les participants avant d'entrer dans une phase d'échange en groupe sont invités, via des post-its (avec le principe : un post-it = une idée), à poser leurs réflexions individuellement. Quelques minutes suffisent. Cela permet par exemple d'entrer dans un « métaplan ».

DIVERS

Un logiciel pour faire vos présentations d'une autre manière, plus dynamique que le « traditionnel » power point : www.prezi.com