

ELABORER UN PROJET DE VIE SCOLAIRE

Animation Equipe Ressource Académique

Lycée Raymond Naves 13/11/18

Jérôme Coutellier jerome.coutellier@univ-tlse2.fr

Objectif de l'atelier

- 1/ Poser quelques fondamentaux
- 2/ Réfléchir des manières de mobiliser les collègues sur cette pratique
- 3/ Imaginer une trame d'animation

Qu'est ce qu'un projet de service?

- Le terme service désigne une unité organisationnelle à l'intérieur d'une structure
- Il désigne aussi une mission de service
- Il est une composante de la structure d'accueil, et s'inscrit dans les logiques de sa politique, de son territoire, de ses usagers et de ses acteurs
- Le projet d'un service est donc la manière dont il compte rendre service : adéquation aux cadres institués, adéquation aux usagers, adéquation à l'établissement

Qu'est ce qu'un projet de service?

- Le projet est d'abord une dynamique (quand on le construit, et quand on l'utilise)
- c'est un document de référence pour soi, pour l'équipe et pour l'ensemble des destinataires
- c'est un document vivant, usité et visité, et en évolution

Qu'est ce qu'un projet de service?

Une dimension descriptive et projective

Les trois dimensions du projet sont descriptives, projectives et stratégiques

- *on projette une image*, un plan pour décrire ce qui existe
- *on projette dans l'avenir* ce qui n'existe pas encore mais paraît être une évolution souhaitable, une ambition réaliste
- *on projette le chemin* à parcourir pour aboutir au but recherché, en précisant les moyens à mettre en œuvre, les étapes à respecter, dans une démarche de projet.

Cette triple acception du terme projet implique une articulation entre le descriptif d'une organisation à l'instant T, et la projection . La difficulté consiste à articuler concrètement les pôles descriptif et projectif, en insistant sur le chemin à parcourir pour passer de l'état actuel à ce qui paraît souhaitable, sans pour autant réduire le projet à un simple outil de planification.

Qu'est ce qu'un projet de service?

Les dimensions	Descriptif	Projectif	Stratégique (conduite du changement)
Les finalités	Positionnement institutionnel	Evolution du public accueilli, évolution des missions, des compétences et des coopérations	Les étapes du changement, les moyens pour y parvenir
	Repères et dimension intégratrice pour les professionnels	Evolutions des pratiques professionnelles et de l'organisation	

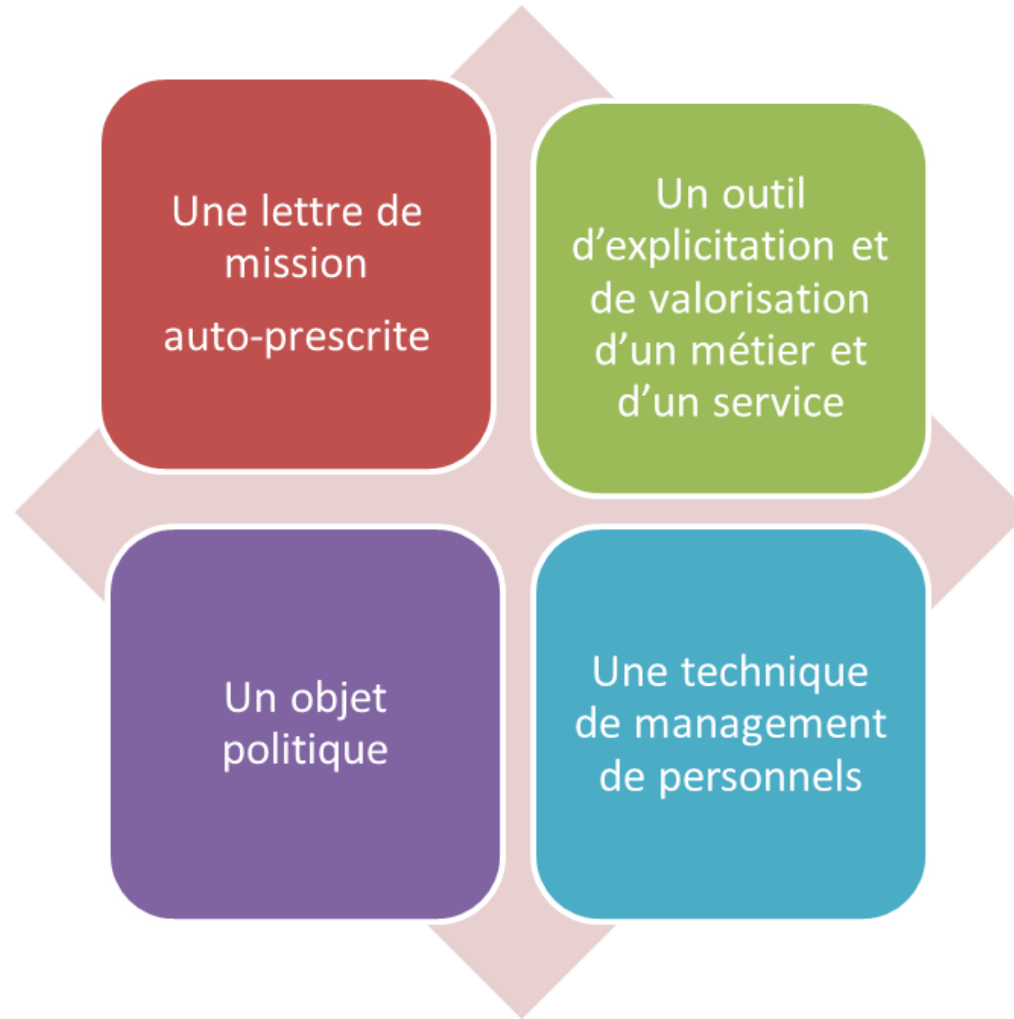
Pour nous CPE



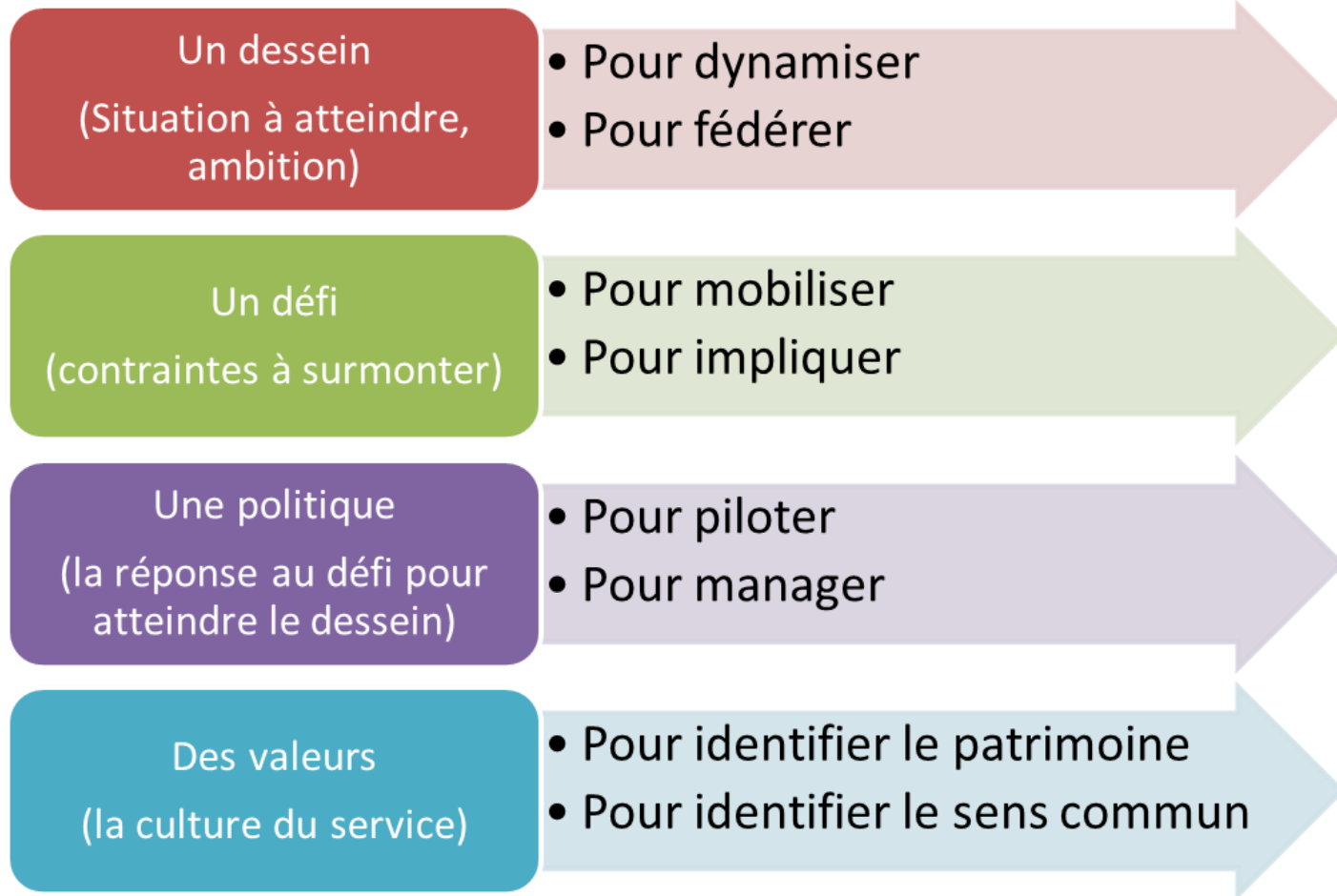
Pour nous CPE

- La notion apparait récemment au travers de la rhétorique de JP Delahaye : le CPE est un *chef de service* et un conseiller technique, il lui faut donc un PVS
- Aucun fondement juridique ni statutaire – sauf nouvelles compétences
- Malentendus : projet de service, projet éducatif, volet du projet d'établissement, document à usage interne ou voué à diffusion...
- Des origines diverses: intention de collègues, imposition hiérarchique, conseil d'inspection, ...ESPE...
- Un impact sur le travail : pour soi (réflexion sur l'action), pour les autres sous sa responsabilité (mettre au travail), pour soi dans le regard des autres (compréhension de l'activité) , pour soi dans l'évaluation du travail (hiérarchie, usager)

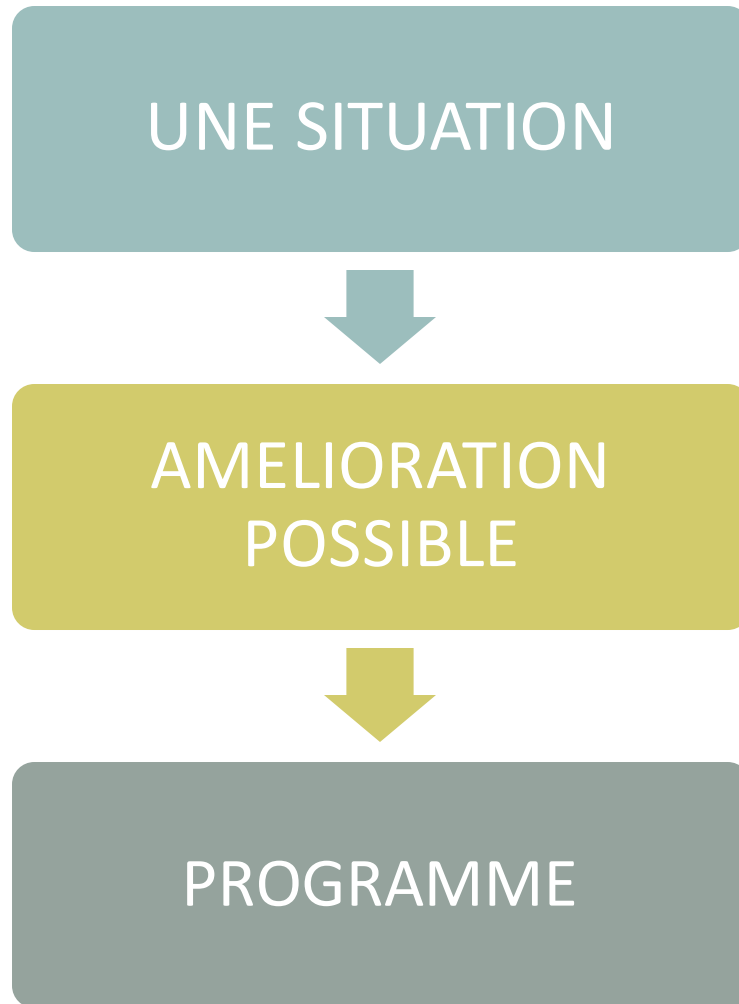
Pour nous CPE



Pour nous CPE



SE METTRE EN MODE PROJET



Pour nous CPE

Trois ambitions au projet de vie scolaire :

- Que les personnels du service s'y retrouvent
- Que les personnels qui rejoignent le service s'y trouvent
- Que les « usagers » du service le voient, le situent, le comprennent et le considèrent

Il faut donc savoir :

- Mesurer des écarts entre un prescrit et un réel : savoir faire un diagnostic
- Enclencher une réflexion sur une amélioration continue d'un fonctionnement et d'un engagement : mobiliser une équipe sur la question
- Communiquer en interne et externe : penser une trace et sa diffusion
- Checker : déterminer des indicateurs et des évaluations

Fondamentaux pour un diagnostic de service

Un diagnostic s'entend a minima des manières suivantes selon le dictionnaire (Larousse) :

- Temps de l'acte médical permettant d'identifier la nature et la cause de l'affection dont un patient est atteint.
- Identification de la nature d'une situation, d'un mal, d'une difficulté, etc., par l'interprétation de signes extérieurs : *Diagnostic d'une panne de moteur.*
- Ensemble de mesures, de contrôles faits pour déterminer ou vérifier les caractéristiques techniques d'un système à des fins de maintenance ou d'amélioration. (Exemple : diagnostic d'un véhicule, diagnostic thermique d'un bâtiment.)

Et selon Wikipedia :

- Le **diagnostic** est le raisonnement menant à l'identification de la cause (l'origine) d'une défaillance, d'un problème ou d'une maladie .
- Un **diagnostic organisationnel** est une prise de recul pour évaluer l'«état de santé» d'une organisation telle qu'une entreprise et transmettre des recommandations afin d'améliorer l'efficacité du fonctionnement et l'efficience des activités de collecte de fonds.
- Le **diagnostic stratégique** est une démarche à l'initiative d'une entreprise privée ou publique, visant à recenser toutes les ressources dont elle dispose (le plus souvent à moyen ou long terme).

Fondamentaux pour un diagnostic de service

- Un diagnostic de service est une démarche qui part d'un état des lieux, d'un constat, et qui cherche à analyser les fonctionnements du service, en vertu d'un contexte particulier, de ressources, de cadres, de valeurs et d'histoires.
- Le diagnostic n'est donc pas le descriptif d'un service, ici d'une « vie scolaire » ou d'un CPE, ni un rapport d'activité.
- Mais bien, en revanche,

l'analyse des manières de faire d'un service.

Fondamentaux pour un diagnostic de service

On devra donc :

- **Rappeler les missions et tâches du service : ce qu'il est censé faire (travail prescrit, norme antécédante + hic et nunc)**
Quelles missions / quelles tâches / quels gestes **à faire**
- **Montrer comment il le fait (travail réalisé)**
Quelles missions / quelles tâches / quels gestes **faits**
- **Décrypter le décalage entre les deux**
- Mettre en forme les éléments les plus conformes aux attendus, et ceux qui méritent d'être repensés, transformés, améliorés, initiés.

Fondamentaux pour un diagnostic de service

1 / Déterminer **les items les plus pertinents**, qui représentent de la manière la plus complète possible l'activité **due** du service.

Items historiques : surveillance, gestion, discipline...

Items contemporains : politiques éducatives, qualité de vie, espaces éducatifs, pôle cpe-doc, contribution aux apprentissages, sécurité et climat,...

Penser non pas en descriptif, mais en fonction (à quoi sert l'objet que l'on décrit)

Fondamentaux pour un diagnostic de service

- 2/ Analyser ces items.
- a minima en déterminer les points forts / les points faibles, ou bien faisant un ratio ressources / efficacité, ou bien encore en déterminant plusieurs niveau de leur état.
- L'idée est de montrer certes les qualités d'un service, même si tout peut toujours être amélioré ou pour le moins consolidé, pérennisé ; mais il s'agit surtout de partir de l'état en se demandant ***quel est le problème*** .
- Autrement dit, si on file la métaphore médicale, on se demandera en quoi le constat est symptomatique, quelles sont les raisons et les conséquences éventuelles de ces symptômes. C'est ainsi qu'on explique en partie les raisons du décalage service dû / service réalisé, ce qui permettra ensuite d'imaginer des manières, sur la base d'un diagnostic de qualité, de proposer des pistes pour améliorer les situations.
- Exemple type: « manque d'investissement des aed ». C'est un constat; ce qui fait analyse, c'est de montrer l'origine de ce manque d'investissement ; et ce peut être le recrutement, la reconnaissance, l'organisation du travail, un phénomène relationnel,

Fondamentaux pour un diagnostic de service

- 3/ Diagnostic pratique et utile :
 - ce doit être un document relativement neutre, efficace dans sa lecture et sa compréhension.
 - Que l'on choisisse tableau ou rédaction sous forme de paragraphes, ce n'est pas la description d'un service de vie scolaire pour quelqu'un qui aurait besoin de savoir ce que c'est et à quoi ça sert, mais **comment il se réalise dans son environnement précis**.
 - la forme même du document est importante, qui facilitera ou non son appropriation et sa mise en dialogue avec les pistes et le projet futur.



DIAGNOSTIC - REPERES 1

- *Documents de positionnement institutionnel* : littérature sur le métier, circulaires, référentiel, plus largement les textes régissant les divers aspects du service public d'éducation
- *Documents opérationnels* : organigramme, fiches de poste, outils, RI...
- *Documents politiques de la structure* : RI, projet établissement, contrat d'objectif, contrat local, réussite éducatif, labélisation, ...

DIAGNOSTIC - REPERES 2

- Histoire, culture, dynamique : le réel, en diachronie – y compris bâti, principes, ...)
- Missions
- Public(s)
- Offre actuelle de service et d'organisation
- Fonctionnements
- Professionnels et compétences mobilisées, mobilisables, à rechercher
- Objectifs d'évolution, de progression et de développement.

Un Projet de service permet:

1. Organiser et prévoir
2. Fixer le service à rendre, déterminer des objectifs
3. Adapter les gestes à ces objectifs
4. Mettre la cohérence, viser la cohésion
5. Répartir, missionner
6. Evaluer la qualité du service rendu

L'entrée la plus efficace : la co-construction

CO CONSTRUIRE UN PROJET

- - opératoire / motivationnel / intégrateur
- - utiliser techniques présentes (réunions, distribution docs...) ou distanciel (travail numérique – doc partagé)
- - s'appuyer sur compétences (techniques, éducatives, relationnelles...)
- - s'appuyer sur expériences: anciens, regards neufs, ailleurs...
- - s'appuyer sur réflexion : partage d'idées, questions, doutes..
- - s'appuyer sur détermination du « sens » des gestes: mise en commun des intentions éducatives (pourquoi/pour quoi)

Quelques techniques de co-construction

- Techniques d'animation classiques : élaboration progressive, brainstorming – carte mentale, world café,...
- Techniques de récolte : questionnaire, fiche projet, boîte à idée...
- Techniques collectives:
 - Réunion méta
 - Débat technique
 - Cristallisation d'idée
- Techniques individuelles : entretiens, délégation, profils et postes...

LES REUNIONS OU ENTRETIENS META

1. REUNION CENTREE SUR LE PROCESSUS ET NON LES CONTENUS DU TRAVAIL : ON PARLE DE SERVICE, D'EQUIPE, DE COLLECTIF ET DE RELATIONS
2. THEMATIQUES : COMMUNICATION HORIZONTALE ET VERTICALE, FONCTIONNEMENT, RELATION AUX CHEFS DE SERVICES, RELATIONS AUX AUTRES SERVICES, MOTIVATION ET SENTIMENTS, PERSPECTIVES DE CHACUN ET DU GROUPE...
3. PERMET DE LAISSER LA MAIN AUX MEMBRES DU SERVICE, DE PRENDRE DU REcul, DE RENDRE EXPLICITES LES PLACES, RÔLES ET MANIERES DE FAIRE DES DEUX PARTIES, DE RESORBER LES PROBLEMES AVANT QU'ILS N'EMERGENT
4. NI DIRECTIF NI EVALUATIF, PERMET DE TRAVAILLER SUR LE REGLAGE DES RELATIONS EN N'ABORDANT QUE DES SUJETS « META » (EN AMONT OU AU DESSUS DE L'ACTION)
5. IL FAUT DONC LES PROGRAMMER (RENTREE, COURS D'ANNEE, FIN D'ANNEE) CAR ELLES PREVALENT SUR LES SITUATIONS NOTAMMENT PROBLEMATIQUES

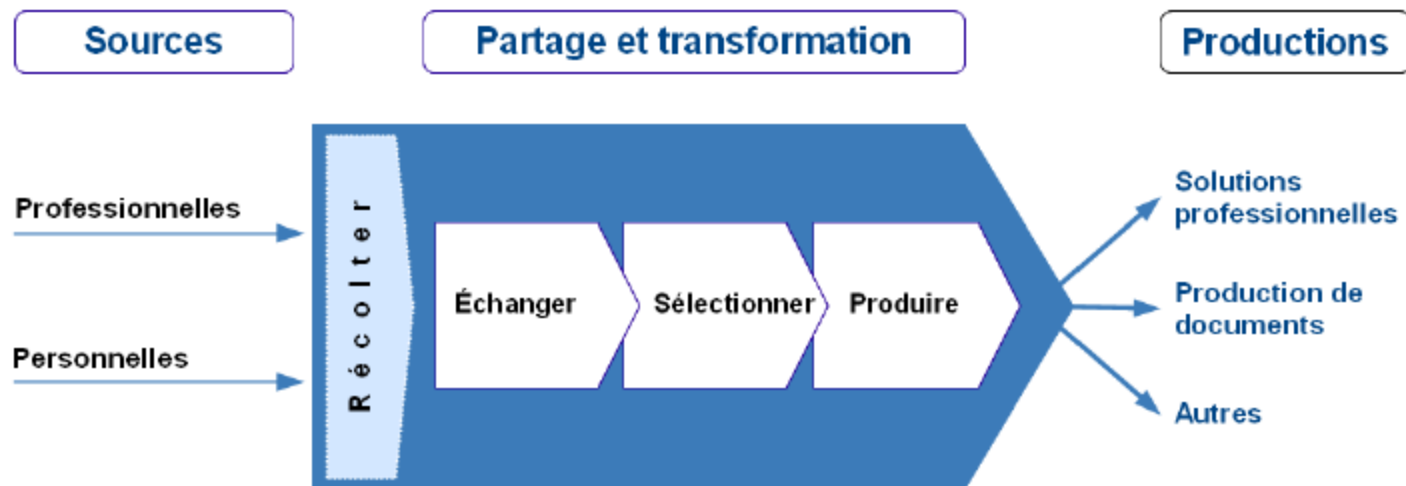
LE DEBAT TECHNIQUE

- Il s'agit d'organiser des réunions autour d'objets de travail dits techniques, afin de partager les représentations pour utiliser les avis de chacun au service du commun. La réunion est donc à visée pratique, non à visée régulatrice.
- Intérêt : renforcement de la lucidité collective (on sait tous mieux de quoi on parle), de la cohésion technique (on fait tous un peu plus de la même façon), de la cohésion humaine (on fait tous un peu plus dans le même sens)
- Organisation :
 1. *Etape 1 : Délimiter le champ du débat*
 2. *Etape 2 : Explorer*
 3. *Etape 3 : Converger*
 4. *Etape 4 : Formuler les décisions*

Management des idées

- Comment saisir et formaliser les idées des membres du service

Processus de cristallisation des idées
Capter, partager et transformer les idées en productions adéquates



Sources :	Professionnelles : réunions, formations, lectures, échanges divers, etc. Personnelles : lectures, informations audiovisuelles, expériences, etc.
Partage et transformation :	Récolter à l'aide d'un support structurant Échanger par la confrontation d'idées et d'expériences Sélectionner en donnant un ordre de priorité aux thèmes retenus (le décideur joue un rôle important dans cette phase) Produire en élaborant les supports ou en déterminant les actions
Productions :	Solutions professionnelles : amélioration des processus, création de partenariats, professionnalisation, etc. Productions de documents : rapports, journaux, conventions, notes de problématiques, etc. Autres : recherche et développement, etc.

Management des idées

- Comment saisir et formaliser les idées des membres du service
- Les acteurs:
- Le porteur de l'idée (*déclencheur, initiateur*) : tous les membres de la structure peuvent proposer et formaliser une idée (quelle qu'elle soit). En général, c'est lui qui assurera la production avec éventuellement une équipe de réalisation.
- L'animateur (*pilote*) désigné conduit le processus, recense les fiches-idées, organise et anime les séances collectives d'échange et de sélection. Le collectif de travail impliqué dans ces séances peut varier au gré des disponibilités et des sujets traités.
- Le décideur (*supérieur hiérarchique, le plus souvent*) procède au choix des idées à développer et des productions à réaliser, à la fin des séances collectives. Il définit les ressources humaines et matérielles nécessaires. Selon le système de management, la décision peut être prise par le collectif.

Et maintenant?

- 1/ Qu'est ce qui peut être travaillé collectivement (en bassin) – vs ce qui ne peut pas l'être?
- 2/ Quelles activités développer pour travailler ces objets?
- 3/ Penser une trame d'animation