

Conseils et outils pour un pilotage efficace d'un projet tiers temps / chef de projet partenariat

1

Un contexte favorable

Ce document a été rédigé sur la base des échanges recueillis lors des journées de formation des chargés-ées de projet tiers temps en première année et de différents ateliers des séminaires de regroupement. Il est enrichi par les conseils des chargés-ées de projets en 3^{ème} année aux nouveaux-elles arrivants-tes dans le dispositif. Il en ressort que pour optimiser la qualité d'un projet, l'enseignant-e doit créer un contexte favorable, travailler dans un environnement convenable et utiliser des outils adaptés et pratiques.

Chaque élément abordé est détaillé en fonction de ses objectifs, du retour de pratiques des chargés-ées de projet tiers temps et des conseils prodigués par leurs pairs.

Ces réflexions ont vocation à être enrichies lors de nouveaux échanges et à être mutualisées pour accompagner les démarches de projet « tiers temps ».

1 : Un contexte favorable

Le diagnostic de territoire

La lettre de mission et la fiche de poste

Les comités de pilotage / techniques / scientifiques

Les moments informels ou formalisés mais non institutionnels

Le lieu de travail

Le temps de travail

2 : Des outils de pilotage

3 : Des outils de suivi et d'évaluation

Le diagnostic de territoire



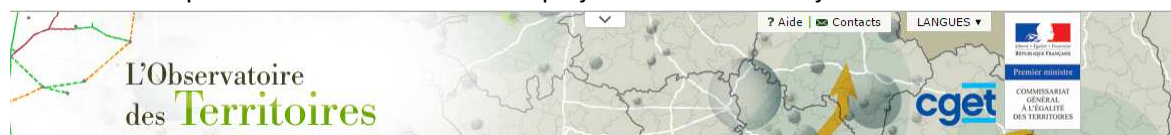
Il permet de définir et de caractériser les objectifs du projet, de définir les limites du territoire à prendre en compte dans le projet, d'avoir une connaissance fine du territoire et des jeux d'acteurs. Au-delà de la description d'une situation donnée, il permet d'analyser et de mettre en perspective cette situation.



Réalisé en amont du dépôt de dossier de projet, le diagnostic permet de cadrer précisément le projet et de démarrer celui-ci dès la première année. Parfois, le diagnostic est inclus dans le projet. Cela peut retarder le lancement des actions de quelques mois, et donc d'empêcher la finalisation du projet à l'échéance des 3 ans. Si la phase de diagnostic prend trop de temps, elle peut provoquer par ailleurs un essoufflement de la mobilisation de l'équipe et des partenaires. La mobilisation des acteurs est un des axes de travail à part entière.



Il est possible de s'appuyer sur les documents d'aménagement tels que le SCOT (Schéma de cohérence territoriale) que l'on trouve en intercommunalité. Il compile de nombreux diagnostics : paysage, habitat, mobilité, aménagement, environnement...¹ Les GAL (groupement d'acteurs locaux) qui gèrent un programme LEADER (Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale) sur un territoire donné, les PAEC (projet agro-environnemental et climatique), les chartes de PNR (parc naturel régional) ou de pays sont autant de documents à étudier dans le diagnostic. L'observatoire des territoires réalisé par le ministère de l'aménagement des territoires, de la ruralité et des collectivités territoriales (www.observatoire-des-territoires.gouv.fr) est un site avec des cartes interactives, des données statistiques à différents niveaux de périmètres administratifs et de projet. Ce site est mis à jour en continu.



L'étude de ces documents doit être complétée par une étude bibliographique du sujet. Cela permet d'associer le CDI.

Enfin, en plus des études de documents, il est important de rencontrer les principaux partenaires pré-identifiés ou non du projet. Pour cela, il faut se déplacer, réaliser des entretiens avant de déposer le dossier pour se présenter, présenter le projet et les impliquer.

¹ Le « rapport de présentation » d'un SCOT explique les choix retenus pour établir le projet d'aménagement et de développement durable (PADD) ainsi que le document d'orientation et d'objectifs (DOO). Il présente une analyse de la consommation d'espaces naturels, agricoles et forestiers au cours des dix années précédant l'approbation du schéma et justifie les objectifs chiffrés de limitation de cette consommation compris dans le document d'orientation et d'objectifs.

Le PADD est un document obligatoire dans lequel l'EPCI (établissement public de coopération intercommunale) exprime de quelle manière il souhaite voir évoluer son territoire dans le respect des principes de développement durable. Il fixe les objectifs des politiques publiques d'urbanisme, du logement, des transports et des déplacements, d'implantation commerciale, d'équipements structurants, de développement économique, touristique et culturel, de développement des communications électroniques, de protection et de mise en valeur des espaces naturels, agricoles et forestiers et des paysages, de préservation des ressources naturelles, de lutte contre l'étalement urbain, de préservation et de remise en bon état des continuités écologiques. Le DOO est la mise en œuvre du PADD.

La lettre de mission et la fiche de poste



La lettre de mission définit les objectifs de la mission et le rôle du chargé de mission tiers temps ou du chef de projet pour les 3 ans. Cette lettre accompagne le descriptif du projet sur le site www.ADT.educagri.fr.

La fiche de poste rédigée chaque année décrit tous les objectifs et les actions attendues par le chargé de projet année par année. Cela permet de guider l'agent et de recadrer le travail si nécessaire.



La lettre de mission est en général rédigée par le directeur de l'EPLEFPA. Dans la pratique, plusieurs autres situations existent : le SRFD rédige la lettre de mission, le SRFD et le directeur la co-écrivent, le futur tiers temps la conçoit et la fait valider et signer par sa hiérarchie. Pour les ingénieurs sortant d'école, le projet est co-rédigé avec la direction.

La façon de procéder reflète la cohérence et le lien entre le projet tiers temps et le projet d'établissement. Quand le chargé de mission rédige lui-même sa lettre de mission, il risque d'avoir « son » projet, d'être isolé et aura plus de difficulté à faire participer ses collègues.

Rédigée par le responsable hiérarchique, la fiche de poste annuelle complète la lettre de mission. En réalité la lettre de mission et la fiche de poste ne forment souvent qu'un seul document. Dans ce cas c'est ce document qui évolue au cours du temps.



S'aider de la fiche « chargé de mission » du répertoire des métiers du MAA (Ministère de l'agriculture et de l'alimentation) peut être intéressant.

<http://agriculture.gouv.fr/le-repertoire-des-metiers-pour-les-agents-du-ministere-et-de-ses-etablissements-publics>

Dans la lettre de mission, indiquer clairement l'objectif et les retombées pédagogiques du projet.

La co-construction du projet tiers temps avec la direction, l'exploitation, ... est considérée comme un élément facilitateur pour l'action.

Catherine Boulot (au centre) Tiers temps de l'EPLEFPA de Nancy Pixérécourt. Accueil d'une délégation étrangère à l'agro-écologie Tour.



Les comités de pilotage / techniques / scientifiques



Un comité de pilotage est nécessaire pour assurer le suivi et les prises de décision. Il associe des partenaires extérieurs. C'est un lieu d'échanges et de réflexion. Il formalise et décide. C'est un bon moyen d'orienter le projet, de le rythmer et de le faire avancer.

Le comité technique permet au chargé de mission tiers temps / chef de projet un suivi et une prise de décision collective sur des aspects techniques. Il peut être interne à l'EPLEFPA et inclure le DEA, le personnel de l'exploitation, des enseignants, ou bien externe et inclure des partenaires techniques.

Le comité scientifique décide des expérimentations mises en place et de leur suivi. Les partenaires de la recherche en font partie.

Les groupes de travail et moments d'échange entre collègues sont importants pour communiquer sur le projet, impliquer les collègues et les apprenants, diffuser des résultats pédagogiquement utilisables pour les apprenants.



Une forte implication de la direction dans le COPIL est un élément moteur du projet et le crédibilise.

L'implication d'acteurs de structures extérieures aide à recadrer, à relancer le projet si nécessaire.

Il existe des projets avec des partenaires déjà investis et des projets à construire où il faut impliquer des partenaires. Il faut prévoir le temps nécessaire pour les mobiliser et pour apprendre à travailler ensemble.



Ne pas créer trop de comités pour éviter la « réunionite », mais chercher à investir les conseils existants (réunions de direction, réunion et conseil d'exploitation, conseils de centres). Le conseil d'administration institutionnalise notamment le projet et assure son intégration.

Ces différents comités ou conseils permettent de communiquer sur le projet et de le resituer dans le projet d'établissement.

Les moments de discussion et temps d'échanges rassemblant les différents personnels sont à favoriser dans une logique de communication sur le projet et de recherche d'appropriation par les collègues de l'établissement.

Les tiers temps et chefs de projet doivent se faire connaître au Conseil intérieur, Conseil d'exploitation, Conseil d'administration pour rendre l'action lisible tout au long de l'année au niveau de l'EPLEFPA. Ils doivent se faire connaître également en DRAAF.

Les moments informels ou formalisés mais non institutionnels



Les moments informels sont à privilégier pour créer du lien, de la convivialité, échanger, communiquer, s'entourer aux différents stades du projet.



Les moments informels doivent permettre aux personnes de s'exprimer librement. Cela permet de recueillir plus facilement les attentes, avis, besoins, idées et questions. Pour cela il faut rechercher des échanges productifs. Ne pas sous estimer ce temps dans son bilan de temps de travail.



Prendre le temps de discuter du projet autour d'un café, d'un repas.
Proposer un « repas – débat sur le projet »
Proposer une « permanence » régulière dans une salle ou un bureau, pour accueillir individuellement les personnes.
Se « promener » sur le territoire et l'établissement pour y faire des rencontres, tisser des liens et s'immerger.
Avoir le reflex de parler du projet en toutes circonstances.

*Séminaire 2015
Le Diner est un
moment
d'échanges.*



Le lieu de travail



L'emplacement dans l'EPL peut représenter un frein ou au contraire faciliter la mise en place du projet en fonction des besoins clairement identifiés : être en relation avec les directeurs, impliquer les collègues et les apprenants, suivre des expérimentations, etc. De plus, l'environnement de travail doit permettre au chargé de mission tiers temps / chef de projet de bénéficier d'outils pertinents pour le suivi du projet, avec des dossiers spécifiques bien classés.



Les conditions de travail varient beaucoup d'un EPLEFPA à un autre, tout comme le mode de travail du chargé de mission tiers temps / chef de projet. En général, il dispose d'un ordinateur et d'un téléphone, parfois juste au démarrage du projet. Cependant plusieurs utilisent leur propre matériel. Pour certains, les conditions les plus favorables nécessitent d'avoir un bureau à part mais proche des lieux de prise de décisions (direction) ou d'application (exploitation). Pour d'autres, il est préférable de rester dans la salle des professeurs pour ne pas être mis à l'écart des collègues du fait de cette nouvelle mission et pour les impliquer dans le projet. Certains ont deux bureaux correspondant à leurs deux missions : enseignement et animateur de projet. D'autres encore préfèrent être plus tranquilles et piloter le projet de leur domicile.



Bien discuter des conditions matérielles avec la direction, en amont ou au début du projet, en mobilisant les arguments en faveur du bon déroulement du projet. Puis, s'adapter au contexte en fonction de son mode de fonctionnement et des conditions matérielles de l'établissement.



« Se projeter », atelier dans la salle de restauration.
La Germinière, EPLEFPA Le Mans

Le temps de travail



La décharge de temps est reconnue comme étant un levier indispensable pour mener un projet ADT. Pourtant elle est très souvent considérée comme une contrainte majeure.

Organisation à long terme : La programmation des différentes séquences du projet permet de définir chaque étape et de l'insérer dans un calendrier.

Organisation hebdomadaire : Organiser le temps de travail avec les contraintes des horaires d'enseignement permet aussi de libérer un temps identifié pour être contacté ou pour contacter les partenaires extérieurs.

Le pas de temps entre les réunions formelles doit correspondre au rythme de l'avancement du projet (exemple : croissance des plantations, saison culturelle...).



Organisation à long terme : Dans plusieurs cas, les rythmes de l'enseignement (année scolaire), des partenaires, les rythmes naturels (saison, vie végétale et animale...), des conventions ou des appels à projets ne correspondent pas et constituent de vrais freins à l'avancement des dossiers.

Organisation hebdomadaire : Certaines personnes disposent des demi-journées réservées au projet tiers temps. Ces périodes bien identifiées et distinctes de l'enseignement sont plus simples à gérer pour certains. D'autres privilégient la souplesse vis-à-vis des partenaires ou des réunions internes. Enfin certains font en permanence des compromis dans leur organisation, pour combiner les deux missions.

Quelle que soit la planification hebdomadaire, une majorité déclare faire des heures de bénévolat pour compléter ce (tiers) temps, insuffisant au regard de la mission.



Utiliser des outils de programmation comme le diagramme de Gantt.

Organiser le projet autour d'une journée « libérée ».

Planifier longtemps à l'avance les réunions importantes (conseils, comités où la présence est nécessaire).

Ne pas se faire envahir par le projet.

Déléguer et faire faire certaines tâches.

Pour aller plus loin

- La boîte à outil : <http://www.adt.educagri.fr/dispositifs0/boite-a-outils-des-porteurs-de-projets/>
- Retour d'expérience sur 4 années de projet en EPLEFPA 2010-2014
Rémi Proust, Intervention au séminaire 2014.
<http://www.adt.educagri.fr/dispositifs0/seminaires-de-regroupement.html>
- Conférence mélagri : Conf-TiersTempsIngénieurs

Capitalisation : Marie-Sylvie Auffret
Mise à jour Juin 2017