

COOPÉRATION ET SYNERGIE : LES POINTS DE VIGILANCE

Un des ateliers du séminaire de 2015 a permis d'élaborer un outil pour pointer les vigilances à prendre en compte dans l'élaboration d'un projet tiers temps ou de chef de projet. Dans un premier temps, les participants ont travaillé individuellement, en se basant sur leur expérience. Ils ont pointés les facteurs de dynamique d'un projet, les incontournables et les écueils possibles de la construction des partenariats. Ils ont ensuite échangé pour organiser ces idées et les représenter sous forme d'arborescence, appelée carte heuristique.

Participants : Isabelle Glomot, Delphine Pouil, Franck Mennetrier, Vincent Cartault, Isabelle Leboeuf, Diane-Marie Lubac, Jean-Michel Escurat

Animation : Lamia otthoffer, Louis-Marie Voisin

Quatre grands axes de vigilance ont été identifiés, représentés chacun par une couleur.

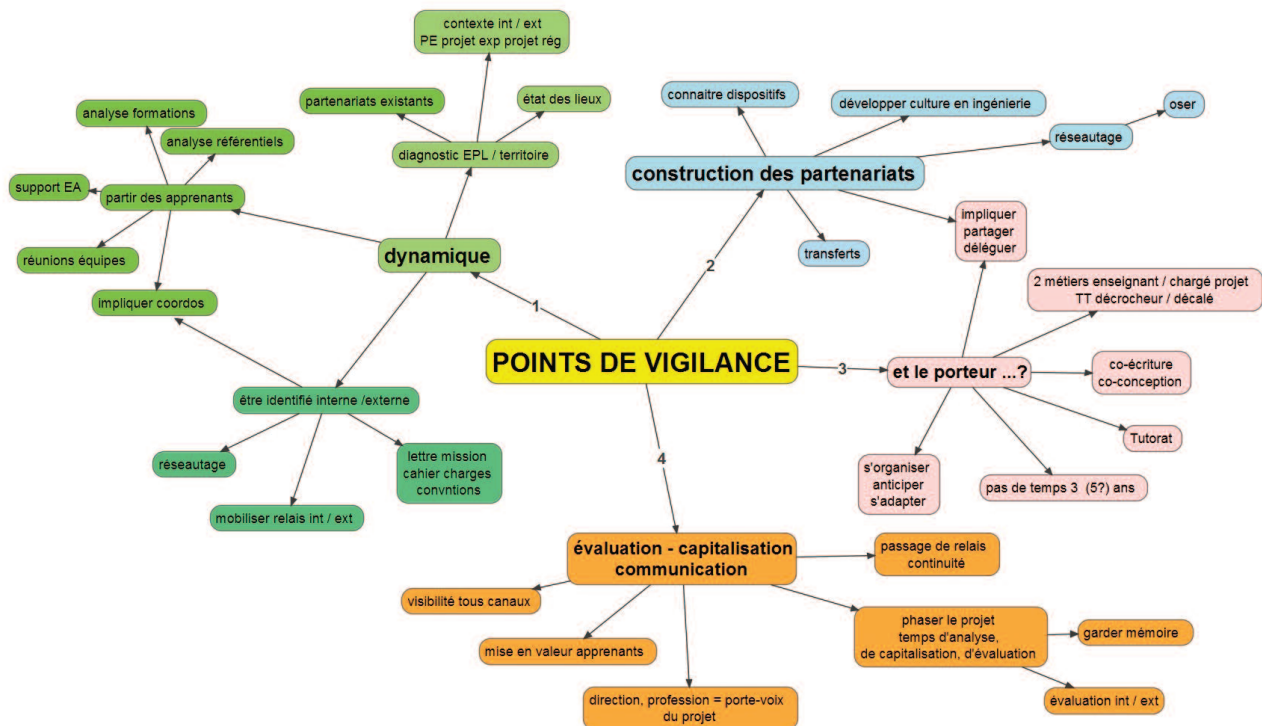


Figure 1 : carte heuristique des points de vigilance à apporter à un projet tiers temps

AXE 1 : LA DYNAMIQUE DE PROJET

Cet axe se décline en trois branches particulières :

- Partir d'un diagnostic fin de l'EPL et du territoire

Le diagnostic de l'EPL se base sur un bon état des lieux. Il permet de déterminer les partenariats existants et le contexte interne et externe de l'EPL. Il positionne le projet tiers temps par rapport au projet d'établissement, au projet d'exploitation et au projet régional. Il est possible de partir des partenariats existants de l'EPL, y compris ceux du CFA/CFPPA et de l'exploitation au niveau du territoire. Il intègre les injonctions administratives qui dégagent des opportunités. Le diagnostic inclut des entretiens avec les différents personnels concernés de l'EPL.

- Placer dès le début les apprenants au cœur du projet

Pour cela, la place de l'exploitation agricole dans les apprentissages liés au projet tiers temps est étudiée. Le projet doit être équilibré entre les entrées techniques/pédagogiques/territoire-partenaires. Les formations et les référentiels sont analysés pour trouver les points d'ancrage au niveau pédagogique et faire le lien avec les partenaires du territoire. Pour cela, il est intéressant de repérer les collègues susceptibles d'être intéressés par le projet et travailler avec eux les différents niveaux référentiels/apprenants. Construire ces projets pédagogiques demande d'avoir une bonne vision du nombre d'heures nécessaires aux ateliers/TP/TD, avec l'exploitation ou les acteurs du territoire. Cela implique de repérer ce qui dans les référentiels fait l'objet d'une entrée privilégiée pour renforcer les partenariats et les synergies.

Pour cela, il est nécessaire de travailler avec les équipes sous forme de réunion ou autre... Se servir du relais des coordinateurs de filière ou des professeurs principaux permet de ne pas oublier d'impliquer un collègue dans un projet. Cela peut générer des frustrations.

- Se faire identifier en interne et en externe en tant que porteur de projet

S'impliquer dans le réseautage semble être un point important pour se faire identifier en interne ou en externe. Cela suppose d'être présent le plus possible auprès des professionnels même si être présent ne veut pas dire être remarqué. Pour cela il faut prendre la parole. Mais l'absence mène vite à une impasse et ne permet pas au projet d'être vu et reconnu. Il ne faut pas hésiter à mobiliser tous les relais possibles en interne comme en externe et se servir d'autres personnes pour communiquer.

La genèse du projet passe par des points formels. La rédaction d'une lettre de mission identifie et formalise le rôle du tiers temps. Le cahier des charges régit le projet. Des conventions de partenariat définissent le rôle de chacun des partenaires et facilitent la transmission et la pérennisation du projet.

Il est possible de travailler de manière plus ou moins formelle. La convention a l'avantage de permettre des flux financiers impossibles sans cela.

Pour être plus facilement identifié, il est nécessaire de se trouver un titre de mission qui parle à tous. Pax exemple, on parle de charge et non de décharge. Chargé de développement, chargé de mission, chef de projet ou chargé de projet sont plus compréhensibles que tiers temps.

AXE 2 : LA CONSTRUCTION DU PARTENARIAT

Le premier point de vigilance est un point de veille : connaître les dispositifs existants comme les projets Casdar, les RMT, etc. La connaissance des institutions de la recherche et de l'enseignement supérieur permet de trouver plus facilement les leviers à actionner pour mieux intégrer l'enseignement technique dans les projets de recherche.

Débuter un projet de territoire demande de développer une culture en ingénierie de projet : ingénierie financière, méthodologie de projet, etc.

Pour s'impliquer dans des réseaux il faut « oser » et ne pas se poser trop de questions sur la légitimité. L'EPLEFPA a une place à occuper dans l'animation du territoire, légitime dans les missions de l'enseignement agricole. Pour rentrer dans les réseaux, il faut impliquer les partenaires professionnels et partager avec des collègues. Si besoin, il est possible de solliciter les animateurs BDAP pour trouver une aide au décryptage des réseaux.

En interne, le chargé de projet doit se saisir des réunions d'équipe pour communiquer autour du projet et impliquer les collègues.

Déléguer peut être un bon moyen de répondre aux questions de la pérennité du projet. Quand un projet se déroule convenablement, on peut déléguer certaines actions pour se concentrer sur d'autres. L'idée des transferts vers les apprenants, les partenaires professionnels, ou d'autres publics doit être soulevée dès la construction des partenariats.

AXE 3 : L'EMPLACEMENT DU PORTEUR DE PROJET EN TANT QU'ÊTRE HUMAIN.

Cet axe correspond à des interrogations du groupe.

Devenir chargé de projet peut être générateur de stress. L'agent qui prend cette mission doit s'intéresser à lui-même en s'entourant des personnes qu'il peut impliquer. Il peut ainsi partager ou déléguer et ne pas rester seul. Créer une base de culture commune avec les collègues facilite les échanges et les implications.

Un point de vigilance auquel il faut être très attentif : le chargé de projet tiers temps est en permanence en train de naviguer entre deux métiers (enseignant et chargé de projet). Le terme de « décrocheur enseignant » illustre bien la difficulté de se « recalculer » quand dans la même journée on fait des métiers différents. De plus, le temps

du projet incluant la construction du réseautage pour consolider les partenariats n'est pas toujours compatible avec le temps d'enseignement. Une organisation personnelle mais surtout une organisation institutionnelle de l'EPL sont une nécessité absolue pour permettre le pilotage correct des projets tiers temps.

La co-écriture et la co-conception, entre autre pour les nouveaux chefs de projet qui arrivent, est un autre point important. L'idéal pour un tiers temps est de co-écrire le projet avec sa direction et ses partenaires professionnels. S'il n'a pas pu être impliqué dans la création et le montage du projet, le tutorat prend toute son importance. Travailler avec des personnes clairement identifiées qui connaissent l'environnement, les partenaires et l'EPL au démarrage du projet permet le transfert des informations.

Le chargé de projet doit être vigilant vis-à-vis de l'organisation, l'anticipation, l'adaptation par rapport à un fil conducteur. Il doit être capable de s'adapter en permanence, ne pas vouloir s'enfermer dans quelque chose de trop figé au démarrage, ce qui peut devenir extrêmement frustrant. Si le résultat est très différent de ce qui était prévu au départ, l'objectif n'est pas atteint. Le COPIL prend toute son importance dans l'orientation et le suivi du projet.

La durée de trois ans est jugée trop courte par les participants pour pérenniser les projets. Cinq ans leur paraissent plus judicieux. La recherche de financements FEADER est une des pistes pour faciliter la pérennisation.

AXE 4 : L'ÉVALUATION, LA CAPITALISATION, LA COMMUNICATION

Etre visible selon les opportunités et les talents de chacun, utiliser tous les canaux de communication possibles demandent de ne pas se brider au démarrage. Articles de presse, site du lycée, blog, conférences électroniques, réseaux sociaux... sont des supports de communication possibles.

Mais il faut bien faire la distinction entre les documents de capitalisation, de communication et ceux pour transmettre en interne ou pour déléguer.

Il est intéressant de communiquer sur les actions réalisées avec les apprenants et de les valoriser. Travailler avec les apprenants sur les projets crée une légitimité inattaquable. L'organisation de journées techniques est intéressante pour une reconnaissance de la plus-value apportée par l'enseignement agricole.

Impliquer la direction et la profession, les tenir informées régulièrement et en faire des porte-voix du projet évite de passer trop de temps à communiquer et permet de se ménager. De plus, quand le directeur de l'EPL présente le projet, la communication prend une autre dimension.

La capitalisation, l'évaluation, le passage de relais et la pérennité du projet sont des questions à se poser, paradoxalement, dès le début du projet. En effet, trois ans c'est court. Si la pérennité n'est pas réfléchie assez tôt, ça peut être trop tard.

Il est important de phaser le projet et de se garder des temps d'analyse, pour la capitalisation et l'évaluation, étape par étape. Bien penser et bien découper le projet permet d'avoir aussi des évaluations intermédiaires et de garder des traces. Ces documents sont la mémoire du projet, pour soi, l'établissement, les partenaires et pour les personnes concernées qui viendront après. L'évaluation doit être pensée en interne et en externe.

Capitalisation : Marie-Sylvie Auffret - Juin 2016

BDAPI : Bureau du développement agricole et des partenariats pour l'innovation

CFA / CFPPA : Centre de formation par apprentissage / Centre de formation professionnelle et de promotion agricole

COPIL : Comité de pilotage

EPL : Etablissement public local

EPLEFPA : Etablissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricole

FEADER : Fonds européen agricole pour le développement rural

RMT : Réseau mixte technologique

TP, TD : travaux pratiques, travaux dirigés