

ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS D'ETABLISSEMENTS

CONTEXTE/PROBLEMATIQUE

Inscrit dans la convention quinquennale avec des préconisations de fond et de forme plus au moins précises, le projet d'établissement est un « basique » du management du CFA. Cependant plusieurs questions peuvent se poser et, susciter l'envie de recourir à un accompagnement externe

1. La prise en compte et la mise en cohérence des attentes des différentes parties prenantes, la Région, l'OG, le cas échéant la branche, les apprentis et les entreprises
2. L'association des équipes, avec quels enjeux, à quel moment et jusqu'ou ?
3. La définition d'un système de pilotage et d'évaluation

Ces deux dernières année, IP2A a accompagné l'élaboration d'un nouveau projet d'établissement pour 4 CFA de rattachement et d'organisation très différentes, CFA de réseau consulaire, de fédération compagnonnique, de l'enseignement catholique, de 300 à 1200 apprentis.

Pour chacun, le projet d'établissement était une occasion de travailler un enjeu majeur, refonte organisationnel, développement de l'offre de formation, renforcement de la qualité pédagogique.

DISPOSITIF MIS EN PLACE

NOS PRINCIPES D'ELABORATION DU PROJET D'ETABLISSEMENT

- L'élaboration et la mise en œuvre du projet d'établissement doit être conduit comme un **projet de changement**, selon une **démarche diagnostic-projet** participative avec une **méthodologie de projet**.
- Le changement s'inscrivant dans la durée, le projet d'établissement est élaboré à la fois pour formaliser des points de repères constitutifs d'une identité affirmée et donner le sens d'une projection vers l'avenir pour une période. Il a vocation à répondre en termes de direction (Vers où) et d'adaptation nécessaire (Comment ?) aux exigences évolutives de son environnement actuel et à venir (Anticipation)
- Un projet partagé ne se décrète pas, il nécessite une co-construction dans une démarche participative afin d'en faciliter la compréhension et l'appropriation nécessaires à la dynamique et à la cohésion recherchées
- L'engagement préalable de la Direction, l'implication active, l'exemplarité de l'encadrement sont des facteurs clés de succès dans cette démarche car sa réussite nécessite un portage soutenu dans la durée

- Un projet d'établissement doit être **piloté** : les instances de pilotage, les responsabilités et les contributions des différents acteurs doivent être précisés (comité de pilotage, groupes de travail, responsable de la démarche projet...).
- Un projet d'établissement a vocation à être global c'est-à-dire qu'il doit prendre en compte tous les aspects de son fonctionnement articulés avec l'ensemble des exigences de l'OG, des financeurs, des entreprises, des apprentis afin de repérer les leviers pertinents de ses performances futures
- Un projet d'établissement est souvent une refondation : il est donc essentiel d'agir et de communiquer sur le sens de l'action, sur les valeurs et d'appréhender d'éventuelles tensions émergentes concernant l'éthique (déontologie) et de clarifier les représentations facteurs de résistance au changement
- Un projet d'établissement s'inscrit dans une analyse d'écarts entre le diagnostic d'une situation de départ et l'expression des finalités et orientations poursuivies par le projet. L'état des lieux préalable doit permettre d'établir une représentation commune de la situation initiale pour permettre une conception efficace et partagée de la projection vers l'avenir
- Un projet d'établissement doit placer tout le système d'acteurs concernés au cœur de la réflexion, pour la définition des objectifs et des plans d'actions. La prise en compte de leurs attentes fonde une approche "qualité".
- Si une démarche participative et à l'écoute des attentes paraît utile, les décisions stratégiques et les choix finaux, relèvent de la seule responsabilité de la direction.
- L'évaluation du projet doit être pensée de manière concomitante à sa conception, à partir de la détermination préalable de critères et d'indicateurs de réussite et être activée tout au long de son déploiement de manière à faciliter la possibilité d'une réitération sur les étapes antérieures du projet.

NOS PRATIQUES D'INTERVENTION

- Son rôle est un rôle d'accompagnement du processus d'élaboration du projet d'établissement sur le plan du sens, sur le plan stratégique, sur le plan méthodologique, sur le plan de l'animation relative à la conception du projet. Il ne substitue pas, sur le fond comme sur la forme (production et formalisation du projet notamment) aux instances et acteurs institutionnels dédiés.
- Cependant, sa posture n'est pas une posture de neutralité mais d'implication sur tous les éléments de la problématique. En cela il est un accompagnateur engagé. Il sera donc proactif dans les propositions relatives à la démarche d'accompagnement du projet, la méthodologie de conception et de conduite du projet, au pilotage du projet et à l'animation de la démarche.
- Dans ce rôle d'accompagnement, le consultant aura la volonté d'utiliser la démarche adoptée comme une démarche qualifiante pour tous les acteurs impliqués afin que ceux-ci puissent, au travers de situations formatrices,

s'approprier la démarche elle-même, la méthodologie et les outils de l'ingénierie et du management de projet.

INTERVENTION TYPE

Phase 1	objectif	Déroulement	Durée
Etape 1 Cadrage	Finaliser la démarche et son organisation	Entretien avec la direction et le président Préparation de la planification générale	0,5 j
Etape 2 Préparation avec le groupe de travail	Expliquer la démarche Cadrer la production des contenus	Préparation hors site	0,5 j
		Groupe de travail Présentation de la démarche générale Choix de contenus d'une trame de document de projet Répartition des tâches	0,5 j
Etape 3 Animation des groupes de travail	Formaliser les enjeux pour le CFA	Animation d'une séance de travail Présentation d'une méthode de travail Production et rédaction finalisée	0,5 j
	-		
	Etablir un diagnostic du CFA	Animation d'une séance de travail Point forts et aspects d'amélioration du fonctionnement actuel du CFA au regard des enjeux	0,5 j
	Définir des objectifs généraux pour le projet	Préparation Animation d'une séance de travail Première formalisation des objectifs généraux aux regards des enjeux, des politiques et du diagnostic interne	0,5 j. 0,5 J.
Etape 4 Finalisation d'un pré projet	Synthétiser les retours des données de présentation du CFA	Rédaction de la synthèse du pré projet d'établissement	1 journée
	Présenter le diagnostic et définir les orientations stratégiques	Présentation du pré projet	0,5 j
		Sous Total	5 jours

Phase 2	objectif	Déroulement	Durée
Etape 1 Information	Préparation de la démarche de projet et présentation aux équipes	Entretien avec la direction, le chef de projet Mise en place des binômes Animateur / Rapporteur	0,5 j
Etape 2 Groupes de travail Internes de diagnostic	Approfondir le diagnostic avec les équipes	Préparation Animation des ateliers en interne Par des binômes internes (Animateur/ rapporteur) Synthèse des éléments de bilan	1 j.
	Etablir une liste des principales attentes par grandes catégories d'acteurs	Préparation Animation d'un groupe de travail par un binôme interne (Animateur/ rapporteur) composé des différents Métiers de l'organisme Synthèse des travaux	0,5 j.
Etape 3 Préparation du plan d'actions	Réviser le projet de direction -	Préparation Animation du groupe de travail Révision des données et des objectifs généraux Préparation de l'organisation de la production des plans d'action	0,5 j. 0,5 J.
	Préparation du plan d'actions	Préparation Groupes de travail par objectifs animés Par des binômes internes (Animateur/ rapporteur)	1 j.
	Préparation du pilotage	Préparation Animation du groupe de travail	0,5 j.
Etape 4 Validation et communication	Validation du projet et de sa communication interne	Validation du projet d'établissement Préparation de la communication interne	0, 5 j
	Présenter le projet aux équipes	Communication du projet de direction	
		Sous total	5 jours

MISE EN PERSPECTIVE

Dans un contexte de changement fort, marqué notamment par des exigences d'efficience et de qualité bien réelles, le projet d'établissement est aujourd'hui un outil dont il est vraiment intéressant d'utiliser tout le potentiel pour marquer et mettre en cohérence les priorités des 5 années qu'il va couvrir, mobiliser les équipes, donner du sens et piloter la réalisation.

Su ce dernier point parfois un peu négligé, un nouveau projet d'établissement permet aussi d'interroger les modalités et les moyens de management et d'animation des équipes

