

2 L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS

L'accompagnement et le suivi de projet constituent une partie importante du temps d'animation, dans le cadre de l'ALESA, ou du suivi de projets pour les classes à projets (estimés à une heure semaine par classe).

L'accompagnement de projets est le lieu d'enjeux professionnels qui concernent globalement l'animation. Mais si l'utilisation du verbe *accompagner* est nécessaire, c'est qu'il favorise la compréhension d'un processus professionnel et humain qui concerne l'accompagnateur, l'accompagné et le cadre dans lequel cette action se situe, ainsi que l'accompagnement dont il est question.

Il s'agit ici de dessiner des repères / difficultés qui font partie inhérente de toute action opérée par soi ou les autres, ou encore de toute situation sur laquelle un nouvel arrivant est appelé à intervenir. Le repérage de ces éléments peut permettre de mieux situer son action d'accompagnement, mais aussi d'en comprendre les enjeux, les dérives possibles et d'esquisser des préconisations. Cette approche se veut la plus pragmatique possible, et essaie de lister un ensemble de questions qu'il est souhaitable de se poser pour *in fine*

apprécier en quoi notre travail d'animation ou nos compétences peuvent être améliorées. La liste ne prétend pas être exhaustive mais participe à un bilan régulier de terrain.

Le professeur d'ESC possède, de par son statut et son référentiel de métier, un prolongement de son travail éducatif dans le champ du suivi de projets. Il est donc amené à s'interroger sur les bases éthiques de son intervention afin de mieux cerner la posture qu'il emprunte.

La responsabilité du professeur-animateur est de taille, puisqu'il s'agit de s'ancrer dans l'ambition d'apprentissage de la citoyenneté et de l'autonomie des jeunes, qui contient une évidente dimension politique. Il s'agit donc de résister à toute pression qui peut entraîner vers des dérives ou impasses éducatives. Qu'elle soit individuelle ou collective toute tentative de faire fléchir la réflexion ou l'action des apprenants au bénéfice d'un acteur professionnel, d'un groupe ou d'une institution constituée à ce titre l'occasion de s'interroger sur sa posture : **assumer ses responsabilités signifie travailler à développer un cadre qui garantit et sécurise au mieux l'action éducative.** Il en va de même de tout dispositif pensé et mis en œuvre dans cette perspective.

POSTURE ETHIQUE

Questions de base	Enjeux	Écueils, errements, dérives	Postures préconisées
Quelle est la qualité de la relation accompagnant/accompagné ?	Affirmer la confiance envers le jeune, développer la confiance en soi et l'estime de soi	Confiance aveugle ou inexistante.	Chercher l'équilibre de la relation dans un objectif de compréhension et respect mutuels
Les représentations de l'accompagnateur envers les jeunes sont-elles par trop négatives, positives ou restrictives ?	Affirmer et assumer l'autonomisation nécessaire des jeunes Affirmer ses compétences professionnelles mise au service de l'éducation des jeunes	Abus d'influence, instrumentalisation ou laisser-faire. Ne pas laisser faire, influencer ou faire « à la place de ».	Assumer un lien d'ordre affectif sans en faire l'enjeu de la relation. Chercher la juste distance entre la réassurance psycho-affective et le suivi opérationnel.
Le comportement de l'accompagnateur intègre-t-il la relation à l'adolescence ?	Transmettre au jeune un sentiment de sécurité et de suivi professionnel du projet.	Respect conditionnel lié à l'ambition du projet, ou à une dimension externe à l'ambition éducative.	Viser l'équilibre, la bonne distance entre l'adulte expérimenté et le jeune en dynamique de découverte de soi, des autres et du monde. Savoir ajuster la relation suivant la sensibilité du moment.

POSITIONNEMENT DE L'ACCOMPAGNATEUR

Questions de base	Enjeux	Écueils, errements, dérives	Postures préconisées
Se poser des questions, comment s'y prendre ?	Pratique réflexive professionnelle et personnelle Aider à faire un état des lieux de sa dynamique personnelle	Trop de questions « tue la question ». Pas assez permet d'oublier où on en est et « s'auto-reproduire en action ».	Juste équilibre entre doute, remise en cause et avancée, nouvelles tentatives. La bonne distance à soi est identique à celle des autres : faite d'empathie, respect, recul, tempérance, cohérence...
Comment se situer dans le cadre du territoire ?	Recensement des acteurs et des ressources du territoire liés à l'appui au projet des jeunes et leurs spécificités. Réalisation d'un diagnostic simple auprès des jeunes en ce qui concerne les potentialités du territoire.	Perte du point de vue centré sur l'apprentissage à réaliser par le jeune au profit d'un contact peu gratifiant pour le jeune. Trop des contacts ne font pas avancer sans relative responsabilité ou engagement du jeune.	Chercher la bonne distance avec et entre les acteurs au bénéfice de la mission d'éducation. Un autre profit (ex renommée positive institutionnel peut être atteint mais sans qu'il soit prioritaire
Comment se situer dans le cadre de l'établissement ?	Être capable d'affirmer son positionnement en tant qu'accompagnateur dans l'institution. Reconnaissance de compétences professionnelles en tant qu'accompagnateur de projet et non « suiveur » ou « responsable direct » du projet.	Ne pas se soucier des conséquences d'une mauvaise perception de la dimension du métier amène à l'incompréhension du travail éducatif poursuivi. En faire trop, se rapproche d'un effet vitrine de l'animation tout aussi négatif.	Chercher la compréhension, la perception juste de l'action et de son contexte. Actualiser le suivi des projets. Chercher la transparence sur l'action avec les acteurs impliqués ou non. Juste équilibre entre « faire savoir » et « trop en dire ».
Comment situer l'accompagnement auprès des autres acteurs ?	Préciser son rôle amène à travailler avec un nombre d'acteurs élargi et favorise les synergies. Se faire reconnaître aide à la prise en compte de la nécessité d'autonomisation des jeunes et du développement de leur citoyenneté.	Une présence trop assidue vampirise les actions des partenaires mais l'inverse empêche la reconnaissance des compétences développées par ceux-ci.	Chercher le juste équilibre entre avancer avec les autres à bonne distance et néanmoins rappeler les objectifs fondamentaux de l'accompagnement de projet au service du jeune.
Comment s'organise ma fonction d'accompagnement ?	Être repéré dans l'établissement dans des lieux et avec des horaires de disponibilité rend visibilité à l'action. Diffuser ces informations multiplie la potentialité des actions.	Ne pas communiquer empêche la perception et visibilité de l'accompagnement. Mais l'action ne se limite pas à des heures d'ouverture quantitatives qui font oublier l'engagement qualitatif.	Rendre les informations simples et efficaces.

L'ACCOMPAGNÉ

Il est partie prenante de l'action, à la fois central et en partenariat. L'apprenant a pour objectif d'apprendre à effectuer un projet en partant de ses envies, d'exprimer ses intentions et de se situer dans un contrat non scolaire mais inhérent au processus même d'apprentissage. Il s'agit alors d'essayer de se poser des questions sur l'approche particulière des jeunes dans ce cadre.

• **Des envies**

Questions de base	Enjeux	Écueils, errements, dérives	Postures préconisées
Comment faire émerger les envies y compris chez les publics absents ?	Respecter la personne du jeune en construction et conforter l'estime de soi. Reconnaissance du rôle de l'adulte comme encourageant et confortant. Confiance mutuelle. Conscience des limites de la disponibilité ou de l'ouverture de l'adulte et des jeunes et de celle de les dépasser.	Ne pas tenir compte des désirs, c'est instrumentaliser l'autre et diminuer l'estime de soi. Tenter de réaliser l'impossible. S'ancrer dans la faisabilité et les limites-repères. « Effet garderie » à tout prix, ou actions confortant uniquement les publics déjà assurés quant à leur place ou rôle à jouer.	Veiller à laisser l'espace au jeune de sa propre création et avec les autres. S'effacer permet de mieux connaître un des aspects de la culture actuelle des jeunes, de ses préoccupations. Garder à l'esprit la nécessité de la remise en question et l'ouverture à de nouvelles actions correspondant à des publics non intégrés à la vie socioculturelle.
Comment assurer la place aux envies ?	Dialogue professionnel mais aussi intergénérationnel. Création d'espace de parole et de respect Proposition d'appui en cas de non validation	S'enfermer dans des projets préconçus a priori enferme adulte et jeune dans des fonctionnements non créatifs. Danger de non confiance, diminution de la communication ou conflit larvé.	Chercher l'équilibre entre la création de soi des jeunes et le respect du cadre institutionnel sans subordination de l'un à l'autre et inversement. Juste équilibre entre envies des jeunes et envies de l'établissement.
Comment favoriser la prise en compte de ces envies ?	Communication au sein de l'établissement et entre pairs. Solidarité entre groupes de projet	Agir « dans son coin » sans valorisation et reconnaissance mutuelle ou surexploitation en termes de valorisation.	Chercher l'équilibre entre « faire agir » et « laisser agir » et à bonne distance ! Veiller à la mise en confiance par rapport aux actions.

• **Prendre le temps du contrat**

Questions de base	Enjeux	Écueils, errements, dérives	Postures préconisées
Est-il nécessaire de parler de notre suivi ?	Objectiver la spécificité de cette relation éducative d'un type particulier afin d'en comprendre les droits, devoirs et fonctionnement	La relation non explicitée peut encourager le jeune à diminuer ses ambitions pour ne pas déplaire ou pire les oublier. A contrario, une relation non éclaircie peut amener un apprenant à travailler en totale autonomie sans suivi.	Expliquer les tenants et aboutissants de cette relation nécessairement déséquilibrée puisqu'en présence d'une autorité professorale mais qui reste bienveillante et accueillante.

Comment expliciter le contrat ?	Identification des rôles, moyens, lieux, ressources, cadre institutionnel, partenarial, contextuel...	Transmettre une idée de relation de subordination ou de liberté sans contraintes institutionnelles ou réglementaires.	Veiller à l'équilibre au plus juste des parties dans une relation d'apprentissage co-construite.
Comment fixer le contrat d'accompagnement ?	Définition et acceptation des rôles de chacun Définition des engagements de chacun.	Un contrat non explicité peut entraîner un défaut de reconnaissance de l'action : L'accompagnateur se voit destituer de son autorité ou il prend toute autorité.	Veiller au juste équilibre des engagements c'est mieux assumer et assurer les engagements de chacun dans un contexte qui peut être propice à reconnaissance des compétences (bilan des responsabilités, communication)

L'ACCOMPAGNEMENT

Il s'agit d'approfondir ce qui lie les jeunes et l'encadrant. Après avoir accueilli le groupe constitué, l'accompagnateur met en œuvre une démarche de projet jusqu'à son évaluation finale. Cette méthodologie n'est rappelée que de manière brève.

- **Accueillir une intention**

Questions de base	Enjeux	Écueils, errements, dérives	Postures préconisées
Comment décrypter une intention de projet ?	Écoute, questionnement, reformulation, éclaircissement, élargissement, propositions et compréhension Développement des sentiments d'estime de soi individuel et collectif et de l'intégration à un niveau de responsabilités.	Un défaut d'écoute entraîne un non-respect des envies et une reformulation aléatoire conduit à un sentiment d'incompréhension.	Ne pas sous-estimer cette phase sensible d'exposition de soi et de formation du groupe. Encourager, stimuler et valoriser.
Comment en faire un projet ?	Synthèse respectueuse des envies mais aussi réaliste et en adéquation avec le contexte. Apport de la méthodologie de projet avec définition objet, motivation, contenu, objectif, ressources, planification et rôles.	Totale autonomie des jeunes sans dialogue, échange sur le projet et le cadre du projet. Manque d'anticipation de repérage des difficultés. Projet irréaliste ou copie d'un projet déjà réalisé.	Veiller au dialogue et à l'esprit d'ouverture tout en étant vigilant à la faisabilité et l'authenticité du projet.
Est-il nécessaire de communiquer sur les projets ?	Reconnaissance de l'accompagnement et des accompagnés. Intégration à la vie de l'établissement et du territoire	Projets qui se définissent sans se vivre en adéquation avec des acteurs et un lieu, voire imposés à une communauté faute de plan de communication préétabli.	Veiller à l'équilibre entre l'avancée dans la définition du projet et sa communication aux personnes extérieures.

• Former à la démarche de projet

Questions de base	Enjeux	Écueils, errements, dérives	Postures préconisées
L'objet, le contenu et les objectifs sont-ils clairs ?	Compréhension évolutive assurée du projet.	Éléments indistincts mal cernés et incohérents.	Veiller à un dialogue constant direct et vigilant. Aider à résumer et nommer l'intitulé notamment. S'assurer de l'envie précise du projet.
Quelles sont les ressources ?	Organisationnels et imaginatifs dans les domaines humain, matériel, financier, expérientiel, partenarial... S'approprier l'environnement	Passer à côté d'opportunités ou appuis, ne pas savoir évoluer en fonction de l'environnement. Ou au contraire, contraindre l'environnement.	Rechercher à diversifier les propositions, ouvrir la réflexion et s'assurer du respect dans l'appropriation des règles ou ressources (mises en relation).
De quel temps disposer ?	Compréhension de la spécificité du travail amenant à réalisation en grandeur nature. Prise de conscience des nécessités du compte à rebours, de l'actualisation, de la remise en cause du calendrier ou d'un Plan B.	Non contrôle de l'évolution avec risque de découragement ou abandon du projet. Diriger ou « planifier à la place de ».	Veiller à l'équilibre entre un état d'alerte légitime pour respecter le temps mais aussi le temps de découvrir la méthodologie et ses exigences.
Comment définir les rôles ?	Définition des responsabilités individuelles et collectives dans le groupe et avec les partenaires. Construction de personnalités et de groupes en action à travers engagements, missions spécifiques et rencontres.	Perte de contrôle par le groupe de son action, ses finalités, son rythme de travail et confiance en soi. Organisation par un leader de fait sans prise de conscience objectivée de l'effacement des autres partiel voir total.	Veiller à l'équilibre de l'engagement des personnes dans le processus et à leur prise de conscience de la possibilité d'une remédiation par l'accompagnateur.
Comment optimiser la communication ?	Opérationnalité, bonne entente et stratégie de communication avec les partenaires. Sensibilisation à la création et analyse de discours, adaptation et négociation. Prises de conscience successives et inhérentes au projet.	Travailler sans être compris ou reconnu en interne ou en externe. Des difficultés de communication gênent ou empêchent les meilleurs projets.	Veiller à encourager, restaurer la confiance en soi et l'autre à travers l'épreuve d'ouverture du projet aux acteurs extérieurs.

SUIVI ET EVALUATION

Le suivi du projet consiste à tenir le groupe et son ambition afin qu'il aboutisse à la réalisation finale dans des conditions optimales en fonction des aléas propres à toute action. Les résistances et ajustements traversés permettent enfin de faire une évaluation du projet.

- Résistances et ajustements

Questions de base	Enjeux	Écueils, errements, dérives	Postures préconisées
Quelles sont les priorités ?	Maintenir les jeunes en situation d'acteurs tout au long du processus. Assumer le rôle d'accompagnateur y compris lors des difficultés des jeunes. Assoir l'apprentissage de responsabilités et d'autonomie avec des partenaires internes et extérieurs.	Lâcher de vigilance sur leur engagement et responsabilité, individuelle ou de groupe. Finir le projet « à leur place ».	Veiller à faire comprendre le subtil distinguo entre « réussir un projet » et « faire réussir coûte que coûte un projet ». La responsabilité n'a de valeur qu'assumée par les acteurs.
Comment réagir aux résistances ?	Reconnaître la résistance comme inhérente au projet qui vise un changement Qualifier les résistances humaines ou organisationnelles (passives, négatives ou constructives). Anticiper les situations de difficultés et faire accepter les critiques et relativiser les crises possibles.	Projet abandonné sans explication dans le groupe ou avec le partenaire. Projet maintenu sans aval des partenaires	Veiller à conserver une saine distance par rapport aux jeunes et partenaires soit non forcé de part et d'autre. Privilégier le dialogue et l'explicitation des points de vue. Un accompagnement bienveillant aide à assumer les critiques.
Comment ajuster ?	Développer l'imagination d'autres scénarii possibles, se donner des objectifs opérationnels Accepter la transformation de soi et de ses opinions Accroître sa capacité d'agir sur la situation (ou empowerment)	Réaliser un projet dont une partie (voir la totalité) est inopérante soit de manière consciente soit sans en avoir mesuré la probabilité.	Chercher à faciliter la recherche de pistes de solutions et la création de nouvelles postures individuelle ou de groupe plus en adéquation au contexte.

• Evaluation

Questions de base	Enjeux	Écueils, errements, dérives	Postures préconisées
Quels critères de réussite de projet ?	La réussite d'un projet est d'ordre éducatif est évalué dans le cadre d'apprentissage. L'institution et les partenaires tendent à évaluer un projet en ce qui concerne ses effets à moyen terme (partenariat, contenu de l'action, public ou contexte approprié).	Quand les critères de l'institution tendent à devenir ceux du projet, il y a un risque de perte du sens éducatif (ex : effet vitrine). Pas de prise en compte de propositions issues de l'institution.	Les critères institutionnels représentent une opportunité de réflexion pour faire coïncider enjeux pédagogiques et institutionnels. Veiller à l'équilibre. Un partage de points de vue est judicieux pour tous.
Comment reconnaître les compétences ?	Reconnaissance de la création ou affirmation de compétences individuelles et collectives Intégration de ces compétences dans le fonctionnement institutionnel	Sans pratique réflexive accompagnée, l'apprenant croit avoir développé des compétences parfois erronées. Ne pas reconnaître les enjeux éducatifs, c'est limiter la compréhension de la visée éducative et ne pas communiquer en interne ou externe à ce sujet.	Juste équilibre entre le développement et la reconnaissance de compétences au service de la personne mais aussi de l'établissement directement bénéficiaire
Quelle valorisation ?	Reconnaissance interne et externe	Le manque de valorisation donne une image déficiente de leur qualité, voire les rend inexistants. Valorisation des projets sans explication éducative ou pédagogique.	La valorisation est au service du sens éducatif du projet et non du projet uniquement. Veiller à respecter cette compréhension entière.
Existe-t-il un après projet ?	Communiquer ses expériences, analyses (mesure des écarts...) et compétences développées permet une synergie éducative entre classes (1 ^{ère} et Term par ex.). Suivi évaluatif avec les partenaires pour assurer une éventuelle continuité.	La non-connaissance des projets annuels ne permet pas de sensibiliser les jeunes à leur future responsabilité. La continuité ne signifie pas la répétition des actions car il n'y a plus alors création de projet.	Veiller à sensibiliser les apprenants de l'établissement aux projets en cours sans excès de publicité. Et entretenir les liens avec les partenaires dans un esprit d'ouverture et de collaboration.

Les compétences développées tout au long du processus d'accompagnement de projet sont nombreuses, tout autant chez l'accompagnateur, l'accompagné que les partenaires internes ou externes.

Il s'agit ici de prendre conscience de cette évolution inhérente au cheminement, et de se repositionner à chaque fois au mieux en fonction des acteurs et des situations. **C'est le sens souhaité d'une éducation à**

l'autonomie et au projet qui guide la réflexion durant l'action et les prises de décision pour à la fois s'éprouver, s'adapter aux autres et transformer le monde autour de soi.

