

FÉDÉRATION VAR

la ligue de  
l'enseignement

un avenir par l'éducation populaire



**17 décembre 2020**  
13h30 – 15h00

# Ecrits professionnels – Partie 2

## Les bilans comme outil de pilotage

**Animation de**  
**l'atelier :**  
Sophie Villeneuve



# Ouverture et objet



Ligue de l'enseignement –  
FOL du Var et  
Ligue Varoise de prévention  
Plan de formation continue  
- *Espace organisationnel* -

Vous !  
- *Chacun.e et le / les  
collectifs* -

Sophie Villeneuve,  
Accompagnatrice  
prospective  
- *Animatrice atelier* -



Partager une expérience sous forme  
d'apports et d'échanges pour aborder le  
sujet des écrits professionnels : pertinence,  
cohérence et plaisir ?



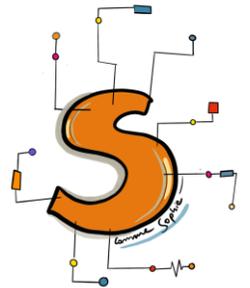
## Atelier : Ecrits professionnels – Partie 2

Les bilans comme outil de pilotage



# Introduction

# Mise en contexte, objectifs et déroulé



# Mise en contexte et objectifs

Introduction



Pourquoi (la cause) cet atelier peut être pertinent ?

Formation continue pour les acteurs Ligue et LVP : partagent des mêmes constats d'exigences (mutation des métiers)

L'organisation et ses services sont impactées par les modes de relation aux prescripteurs, financeurs, partenaires...

Inscrit dans une dynamique de transformation des pratiques et de montée en compétences

Votre groupe (ou chacun des sous-groupes) a un avis, une opinion, une expérience sur le sujet

Chacun de vous a un avis, une opinion, une expérience sur le sujet (un ressenti)

Pour quoi (le but) participer à cet atelier ?

**Le contexte fait émerger quelques pistes :**

- Aborder un sujet central et aussi sensible : cultiver le sens
  - Faire écho à chaque dimension de l'organisation : acteurs et actants (relier, tisser...)
  - Alimenter une dynamique de transformation en recherche-action
- Et choisir ce que vous souhaitez garder dans votre besace

Objectifs

- Explorer une approche globale et systémique pour une harmonisation des pratiques
- Identifier les incontournables Touch'Ligue : en termes de process, de contenus, de postures...
- Cultiver le faire ensemble – éprouver collectivement : *on n'est pas seul !*
- Combiner rigueur et plaisir : *ce n'est pas une torture !*
- Echanger : *fabriquer du commun*



# Approche pédagogique et filage

Introduction



## Comment ?

### Un atelier sous forme d'apports et d'échanges :

- Recherche de plausibilité et non d'exactitude (Weick, 2001)
- Inscrit dans la vitalité de l'action et un flux expérientiel :  
il alimente vos terrains (votre action) et s'en inspire
- Une expérience collective où chacun a une place et est légitime de s'exprimer : toutes les questions sont intéressantes, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses : il y a des propositions ! Faire ensemble avec l'implication de chacun !
- Attitudes prospectives et prise en compte des 3 dimensions
  - Amusons-nous aussi !

## 3 temps pour explorer notre sujet

### Temps 1 :

**Process :**  
planification –  
rédaction –  
affinage

- Proposition d'un chemin de réflexion et de fabrication

Temps 2 :  
**Contenus :**  
présentation/  
structuration  
et matière

- Points de vigilance : quelques incontournables
- Trame partagée pour harmoniser : les questions clefs
- Articulation fond et forme

Temps 3 :  
**Expérimentations**

- Des productions internes comme source de travail
- La suite des productions : outils de... déclinaisons...



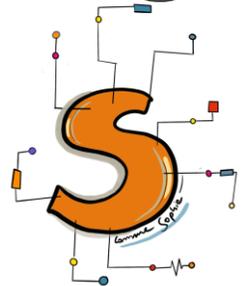
## Atelier : Ecrits professionnels – Partie 2

Les bilans, rapports comme outil de pilotage



# Temps 1

## Process : planification, conception/rédaction, affinage



# Chemin(s) de fabrication : Process

Temps 1



## Définitions CNRTL :

**Bilan** : *fin.* Inventaire de la situation financière, établi à un moment donné[...] contient l'énumération et l'évaluation de...

*Spéc.* Inventaire général des éléments d'une situation.

Balance d'une situation matérielle, morale, affective, etc.

**Rapport d'activités** : compte-rendu présenté dans une forme plus ou moins officielle

**Nommer, BILAN ou RAPPORT, il est un instrument d'évaluation et de réflexion collective – un outil de pilotage précieux.**

Il synthétise l'activité autant que la situation financière. Il est une aide à la décision (et donc au passage à l'action).

**Ses avantages :**

- Mettre en avant le sérieux et la santé (financière comme organisationnelle) de l'organisation
- Présenter les actions et événements (transparence)
- Donner des perspectives d'évolution (analyse)

**Quelques incontournables** : clarté et cohérence / équilibre entre les faits et l'analyse prospective / mise en avant de l'identité de l'organisation et du projet



# Chemin(s) de fabrication : Process

Temps 1



AVANT (préactivité) – et donc pendant l'action

**Calendrier** à jour des différents bilans ou rapports d'activités à produire. En lien avec les conventions ou marchés.  
Et ceux pour vous, internes !

**Veille et récolte** tout au long des semestres ou périodes d'activité (à partir de critères et d'indicateurs établis).  
Traces chemin faisant : **journal de bord** !

**Travail politique et technique** sur les attentes des prescripteurs, sur vos attentes.

**Sources ou bibliographies** incontournables :  
Projet de l'organisation  
Rapport d'activités / bilans antérieurs  
Etudes  
Actions nationales et productions...

**Tendances** du milieu  
**Exploration** sur l'ailleurs  
Identification de pistes à explorer...  
Poser des regards différents : prospective, enjeux.

+++



# Chemin(s) de fabrication : process

Temps 1



PENDANT : en mode projet

Préparation

Toutes les pièces sont rassemblées et déposées dans les fichiers d'une équipe TEAM :  
**Pilotage et équipe identifiée**  
\*Pour un rapport inscrit dans l'action : impliquer les maîtres d'ouvrage !

**Identifier l'objectif du rapport / bilan :**  
Destinataires, objectifs, enjeux, contexte...  
Etape stratégique

**Définir le plan du rapport / bilan :**  
3 grandes parties en plus de l'introduction et de la conclusion – analyser l'existant, critiquant l'existant, proposer ou préconiser (avantages et inconvénients)

**Collecter, rassembler et trier toutes les traces récoltées :** il s'agit de traiter pour sélectionner les éléments pertinents pour la rédaction et l'assemblage

**Schématiser votre réflexion :** pour inspirer la forme des documents ou dossiers produits

+++

Organisation du travail : étapes



# Chemin(s) de fabrication : process

Temps 1



PENDANT : en mode projet

Déploiement du travail

**Etape 1** : Au regard de l'ensemble des éléments rassemblés, **proposer une architecture**, voire un sommaire, pour le dossier. Cette proposition inclut les incontournables organisationnels. (format Word)

**Etape 2** : La trame permet d'échanger pour optimiser, conforter, modifier... **Valider cette trame.**

**Etape 3** : **Distribuer les tâches à effectuer** dans un tableau (voir exemple) qui reprend les éléments du dossier, ce qu'ils contiennent, avec quoi travailler, qui fait cette tâche et la temporalité.

**Etape 4** : **Suivre les avancées de la production** en utilisant l'espace prévu dans TEAM. Relancer, soutenir, accompagner... Prendre et partager les responsabilités.

**Etape 5** : Toutes les productions sont déposées dans l'équipe TEAM. **Assembler le document** (compléter le prototype de départ) en intégrant toutes les pièces sélectionnées, créées...

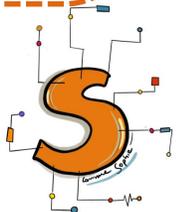
**Etape 6** : Et comme une harmonisation est nécessaire (texte, expression, redite...), **lisser le document** et lire, relire, corriger (questionnement continu). **Mettre en forme.**

**Etape 7** : **Faire approuver** le document ou dossier – directeur de service et/ou secrétariat général.

**Etape 8** : **Transmettre** le document ou dossier – dans les délais prescrits. **Suivre**, garder contact, relancer.

**Etape 9** : **Utiliser** le bilan ou rapport comme un outil de pilotage et d'évaluation. **Partager-le** : il faut vous y référer. Il entre dans le « flux expérientiel » : il est connecté à l'organisation.

**Pilotage rigoureux**  
**Echanges et co-**  
**construction**  
**Pourquoi ? Pour**  
**quoi ?**  
**Motivation et**  
**plaisir**



# Chemin(s) de fabrication : process

Temps 1



APRES

**Le dossier est réceptionné par le prescripteur :**

- Proposer un temps d'échange (ou avant de présentation)
- S'assurer de la compréhension et du partage de l'analyse
- Utilisation du dossier comme outil de pilotage, de communication aux équipes : aide à la décision
- Suivi politique, technique (organisationnel et économique) des préconisations
- Remettre dans la boucle au prochain bilan ou rapport
- ...

Vie du projet, de la mission  
(un autre sujet intimement relié:)



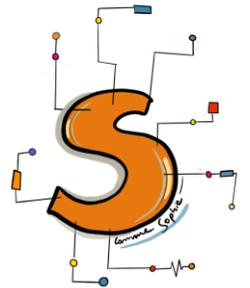
## Atelier : Ecrits professionnels – Partie 2

Les bilans, rapports comme outil de pilotage



# Temps 2

## Les contenus : présentation/structuration et matière



# En filigrane : points de vigilance

Temps 2



- △ Rédiger au nom de votre organisation : ses valeurs, ses principes (en y mettant du vous bien sûr 😊) – sa touche !
- △ Parler au « nous »
- △ Eviter les grandes vérités : argumenter vos propos, analyser (ne laisser pas en suspend)
- △ Respecter les modèles proposés ou imposés
- △ Rester connectés au terrain, à l'action tout en reliant à la globalité du projet (aux intentions du prescripteur)
- △ Façonner un document clair, cohérent et porteur pour la suite
- △ Avoir du plaisir
- △ ...

- A ces points de vigilance, nous combinons les éléments pouvant être une « trame » partagée pour :
- **Des productions cohérentes** (rapport entre les stratégies et les intentions ou modèle théorique), **pertinentes** (lien à la traduction dans l'environnement)
  - **Des démarches de production efficaces** (rapport entre les moyens mobilisés et les résultats), **efficaces** (rapport entre objectif et résultats)
  - **Une production finale effective** (qui est réelle) **et impactante** (dans le suivi et le pilotage, entre autres)



# Trame partagée : touch'ligue

Temps 2



Les incontournables dans une trame qui ressemble à la Ligue et qui rassemble : fond et forme

Utiliser les polices proposées  
Choisir vos photos, vos couleurs pour les intercalaires  
Intégrer des images qui argumentent le texte...  
**Articulation entre le fond et la forme !!!**

## 1<sup>ère</sup> de couverture :

Photo  
Titre  
Logo

## Citation :

Choisie en lien avec le projet

## Sommaire :

Ce n'est pas une table des matières

## Présentation de l'organisation :

Qu'est-ce que la Ligue de l'enseignement ?  
Qu'est-ce que la FOL du Var ? – éléments de votre service (focus)  
*Une fédération dynamique*  
*Domaines d'intervention*  
*Implantation territoriale*

## Introduction

Objet du doc  
Pourquoi ?  
Son importance et intérêt (pour vous, pour nous)

## Différentes parties :

**Schéma du rapport ou bilan : focus sur le développement**

**1 – *Existant*** : constat objectif et factuel de la situation (description) – les images ou tableaux doivent ajouter au texte

**2 – *Analyse de l'existant*** : une critique de l'existant – analyse incluant une interprétation des faits marquants

**3 – *Propositions, préconisations*** : texte argumenté avec avantages, inconvénients et limites en s'appuyant sur l'analyse ou des ouvertures. Expose des engagements.

## Conclusion

Reprendre les recommandations, à quoi ça sert, ouvrir sur la suite

Partenaire de l'éducation

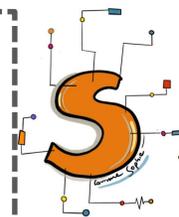
populaire :  
Un plus !

## Annexes :

Pièces complémentaires en liens hypertextes

## 4<sup>ème</sup> de couverture :

Coordonnées et personnes





## Atelier : Ecrits professionnels – Partie 2

Les bilans, rapports comme outil de pilotage



# Temps 3

# Expérimentations



# Articulation du développement

Temps 3



## Piste pour exposer l'existant ?

*Une façon de dire pourquoi (la cause qui rend pertinent d'observer ces données) et pour quoi (le but, à quoi cela sert notre action d'observer ces données)*

### Différentes parties :

**Schéma du rapport ou bilan : focus sur le développement**

**1 – Existant :** constat objectif et factuel de la situation (description) – les images ou tableaux doivent ajouter au texte

**2 – Analyse de l'existant :** une critique de l'existant – analyse incluant une interprétation des faits marquants

**3 – Propositions, préconisations :** texte argumenté avec avantages, inconvénients et limites en s'appuyant sur l'analyse ou des ouvertures. Expose des engagements.

### Présentation de l'« objet » (action, facteur...) :

- Périimètre : public, territoire, acteur...
- Parcours ou mission : ingénierie incluant la planification, l'action, l'observation, les rendus... liens à la temporalité...
- Traces et/ou productions : quelles sont leurs formes ? Et partagées avec qui (acteurs, partenaires, publics...)?
- Histoires : dans cette action ou projet, raconter l'action et aussi l'envers du décor comme la coopération, la participation, les différences ou obstacles franchis, pris en compte
- Concomitance : ce que l'action a révélé comme éléments nouveaux (action, territoire, publics...) / éléments conservés, pistes qui ont germées, jachère...
- Images, photos, tableaux, cartographies... : sensés, cohérents, pertinents...
- ...



# Articulation du développement

Temps 3



## Pistes pour analyser l'existant

Différentes parties :

**Schéma du rapport ou bilan : focus sur le développement**

**1 – Existant :** constat objectif et factuel de la situation (description) – les images ou tableaux doivent ajouter au texte

**2 – Analyse de l'existant :** une critique de l'existant – analyse incluant une interprétation des faits marquants

**3 – Propositions, préconisations :** texte argumenté avec avantages, inconvénients et limites en s'appuyant sur l'analyse ou des ouvertures. Expose des engagements.

**Critique de l'« objet » (action, facteur...) :**

- **Mettre en évidence les phénomènes émergents (éléments clés) ou ceux qui s'inscrivent dans la durée**
- **Raconter les spécificités par... (publics, territoires, acteurs...) et les prises en compte, les choix**
- **Mettre en exergue la concomitance et l'approche globale de l'objet : ce que la globalité apporte, transforme ou révèle en termes de connaissances nouvelles impactantes**
- **Expliquer les images, schémas, tableaux, sans redire les informations qu'elles contiennent : mettre en évidence les phénomènes émergents**
- **Analyser les phénomènes issus des images ou non : quelles sont les sources ? quelles sont les causes ? ce que cela entraîne (un phénomène qui en entraîne un autre) ? Corrélation (évolution ensemble) ? ...**
- **Et donc, quelles sont les conséquences :**
  - ✓ Extraire les grandes tendances : celles que vous trouvez les plus intéressantes, cohérentes et qui s'inscrivent dans la durée.
  - ✓ Identifier des signaux faibles ou des incertitudes : des éléments que vous percevez, un peu effacés, mais qui attirent votre attention !
  - ✓ Qu'est-ce que ces informations pointent sur le passé (continuité, rupture...) et quelles pistes pour la suite.
- **Quels leviers activés ? Sur quels réservoirs d'expériences s'appuie l'objet ?**



# Articulation du développement

Temps 3



## Pistes pour faire des recommandations

Différentes parties :

**Schéma du rapport ou bilan : focus sur le développement**

**1 – Existant :** constat objectif et factuel de la situation (description) – les images ou tableaux doivent ajouter au texte

**2 – Analyse de l'existant :** une critique de l'existant – analyse incluant une interprétation des faits marquants

**3 – Propositions, préconisations :** texte argumenté avec avantages, inconvénients et limites en s'appuyant sur l'analyse ou des ouvertures. Expose des engagements.

**Propositions, préconisations pour l'« objet » (action, facteur...) :**

- **Relier, connecter à l'analyse !**
- **Pointer les trajectoires souhaitées, les pistes à envisager ou à imaginer : ce que nous retenons de tout ça pour l'avenir**
- **Exposer les avantages, les limites, les plus... : argumenter avec des sources fiables**
- **Engager votre organisation, votre équipe : impliquer le prescripteur (principe des droits et des devoirs 😊)**
- **Schématiser les idées fortes ; celles que vous préconisez en exposant les moyens pour le faire**
- ...



# La suite des productions

Temps 3



Des productions, des dossiers pour :

**Piloter**  
**Accompagner**  
**Coordonner**  
**Communiquer**  
**Former**  
**Evaluer**  
**Imaginer**  
...

Des productions, des dossiers à décliner :

**Power point :**  
**cohérent, pertinent**  
**et percutant / charté**

**Versions allégées,**  
**accessibles**  
...

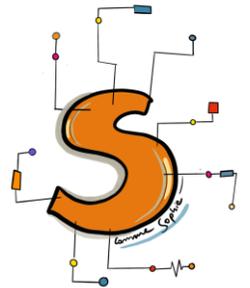


## Atelier : Ecrits professionnels – Partie 2

Les bilans, rapports comme outil de pilotage



# Conclusion En bref et à chaud !



# Quelques mots...



La monde change :  
il n'est plus compliqué, il est  
complexe

Impact sur les systèmes  
organisationnels ?

les organisations ayant « **bien appris à séparer** » (Fabbri, 2016), **doivent maintenant relier, tisser** (Morin, 2005 ; Bouiss, 2018).

L'éducation populaire et les projets menés n'y échappent pas.  
**Nécessaire approche systémique !**

« **L'outil miracle n'existe pas** », « **l'outil de gestion n'est pas la solution en soi** »  
*Fabbri, 2016*

**Opérationnaliser en prenant en compte (comme des filtres) :**

• Les éléments / balises identifiés : posture, réflexion, qualité, argumentaire...

ET ????

ECHANGEONS ET PROPOSONS



# Votre impression – bilan à chaud

Conclusion



Exprimez-vous !

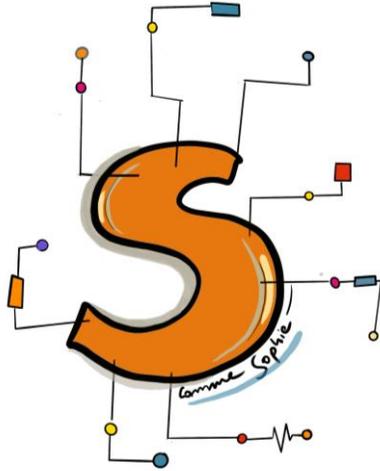


*Et après ?*

« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose. Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer »

Antoine de Saint-Exupéry





**Sophie Villeneuve**

sophievilleeneuve.sv@gmail.com

06 72 62 24 85

Entrepreneure ESS chez  **PORT PARALLÈLE**

<https://communaute.portparallele.com/profil/421/>

*Merci à PIAM pour les dessins !*



*!  
Merci à freepik!*