

# **Évaluation de projets d'un centre socioculturel**

## **Rapport de stage**

### **Maison des Trois Quartiers (M3Q)**

Présenté par **Edward GONZALEZ-CABRERA**  
Etudiant en Master de Sociologie Université de Poitiers

Sous la direction de :  
**Wenceslas LIZÉ**, MCF en sociologie Université de Poitiers  
**Alexandre MOTARD**, Directeur M3Q  
**Assia MELIANI**, Chargée de développement citoyenneté M3Q, Tutrice de stage

Centre socioculturel Maison des Trois Quartiers  
Poitiers  
2018

## Contenu

Introduction.....	2
1. Présentation du contexte : la Maison des trois quartiers.....	3
2. Commande et reformulation.....	5
3. Démarche employée.....	5
a. Recueil de données.....	5
b. Recueil d'informations.....	6
4. Traitement et résultats.....	7
a. Analyse de données.....	7
i. Données de l'accueil.....	8
ii. Données des différents secteurs.....	9
b. Analyse des informations.....	11
i. Entretiens.....	11
ii. Groupes de réflexion.....	13
5. Pistes d'action.....	19
a. Propositions d'outils.....	22
b. Analyse du rapport au travail mobilisé.....	23
Annexes.....	25
1. <i>Annexe - Démarche de l'enquête</i> .....	26
2. <i>Annexe - Exemple tableaux de bord</i> .....	0
3. <i>Annexe - Guide d'entretien</i> .....	0
4. <i>Annexe - Exemple de synthèse d'entretien</i> .....	2
5. <i>Annexe - Tableaux de synthèse entretiens</i> .....	0
6. <i>Annexe - Tableau d'animation</i> .....	5
7. <i>Annexe - Fiche d'analyse d'objectifs</i> .....	0

## Introduction

La Maison des 3 Quartiers (M3Q), depuis une année, met en place son nouveau *Projet social de territoire 2017/2020* et dans ce cadre ils soulèvent neuf objectifs généraux qui sont opérationnalisés afin de développer un suivi de leur progression. Des premières stratégies pour recueillir des informations et établir une ligne de base sont développées grâce à une série de tableaux de bord. Dans ce contexte un appel à candidature est lancé pour effectuer un stage en évaluation de projets.

Ce stage en évaluation de projets a lieu entre février et mai 2018 dans le cadre d'une formation de master en sociologie à l'université de Poitiers. Suite à la reformulation de la commande, il s'agissait de mobiliser une enquête pour réviser les objectifs opérationnels du contrat de projet afin de les prioriser, les redéfinir, mais également de redynamiser ce processus. En conséquence, faire émerger une réflexion sur les stratégies et/ou outils de suivi, était important.

Nous avons mis en place une démarche du type mixte, c'est-à-dire qualitative et quantitative. Sous l'angle quantitatif, nous avons pris en compte les données du tableau de bord de l'accueil et des salariées, établi dès le début 2017. Sous l'angle qualitatif, nous avons effectué des entretiens auprès des salarié.e.s de la M3Q et ensuite nous avons constitué des groupes de réflexion mobilisés lors de deux animations. Enfin, nous commençons une mise à jour des éléments ciblés par les groupes de réflexion concernant les objectifs du contrat projet pour aboutir à une série de pistes d'action qui seront à mettre en discussion lors de futurs temps collectifs.

Au regard du caractère horizontal de cette démarche, nous proposons de continuer les travaux afin de préciser les éléments qui n'ont pas été développés faute de temps. Nous considérons l'importance de repreciser les objectifs de suivi du contrat de projet, pour améliorer le sens donné à la démarche, voire la création de formes alternatives pour procéder. Enfin, nous soulignons les limites et les points de vigilance d'une approche centrée sous un angle quantitatif pour rendre compte du travail effectué.

## **1. Présentation du contexte : la Maison des trois quartiers**

La Maison des Trois Quartiers (M3Q) existe depuis trente-quatre ans, il s'agit d'une association régie par la loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août 1901, ainsi que l'ordonnance du 2 octobre 1943. Elle est établie au sein des trois quartiers dans des locaux alloués par la Mairie de Poitiers et réunit également : Montierneuf, place de liberté, les trois rois, la gare et l'autre côté du Clain.

Depuis 2009, la M3Q a ouvert un deuxième bâtiment : « les Trois Soleils », ce nouvel espace se trouve dans un autre local. Malgré le fait d'occuper deux bâtiments différents, les objectifs poursuivis sont en consonance et complémentaires. La M3Q reçoit tous les publics et les Trois Soleils sont axés sur l'accueil des enfants.

Différents changements se produisent depuis 2014, par exemple l'arrivée d'un nouveau directeur, d'une nouvelle présidente et d'une nouvelle organisation. De ce fait, un travail collectif et réflexif est entamé afin d'interroger les fonctions de tous les acteurs et actrices de la M3Q. Ainsi, le nouveau Projet social de territoire matérialise cette nouvelle dynamique.

L'objectif de la M3Q c'est de développer la solidarité et le mieux-être collectif, pour cela elle mobilise et accompagne des projets de quartier afin de produire une convivialité urbaine. En ce sens, être à l'écoute des habitants et des associations du quartier est un élément capital, de même que se constituer comme un lieu de rencontre ouvert à tous et à toutes. En raison de ces objectifs, la M3Q organise tous les services, les activités, ainsi que les réalisations collectives à caractère social, culturel, éducatif, sportif et des loisirs, en concordance avec les activités impulsées par les acteurs et actrices du quartier et plus largement de la ville. Pour finir la M3Q organise des spectacles vivants avec le soutien des associations. Pour ce faire leurs actions sont diverses : le multi accueil des "3 soleils", la bourse de puériculture, le secteur enfance des "3 soleils", l'accompagnement à la scolarité, le collectif santé loisirs, le soutien à la fonction parentale, les actions de quartier, les pratiques artistiques amateurs etc.

En ce qui concerne l'administration de la M3Q, elle est gérée par l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau. Le rôle du conseil d'administration c'est de définir la politique générale de l'association en veillant à sa mise en œuvre. Certains travailleurs de l'association sont employés directs de la M3Q et d'autres sont salarié.e.s de la ville de Poitiers et mis à disposition pour l'association.

Par ailleurs, la M3Q comporte des adhérents qui soutiennent l'association et participent à différentes activités. Ainsi, nous trouvons trois types d'adhésions : individuelles familiales et des associations (cf. *Tableau 1*). Ces personnes payent une cotisation annuelle dans ce cadre. Dans le cas des associations, il s'agit de personnes morales adhérentes ayant acquitté leur cotisation annuelle, elles ont leur domiciliation à la M3Q. Le budget de l'association se compose, par exemple, des cotisations de ses membres, des subventions accordées dans le cadre de projet, des sommes reçues en contrepartie des prestations fournies ou des services rendus entre autres.

<b>Tableau 1. Nombre d'adhérents selon rapport de l'assemblée générale 2018</b>				
<b>Nombre d'adhésions</b>	<b>Année 2016-17</b>	<b>%</b>	<b>Année 2017-18</b>	<b>%</b>
Adhésions individuelles	493	72%	565	75%
Adhésions familiales*	151	22%	159	21%
Adhésions associations	45	7%	31	4%

Une grande diversité de public est accueillie à la M3Q. Par exemple au niveau des trois soleils, il s'agit des enfants et parents dans le multi-accueil. La crèche s'occupe des enfants de 0 à 3 ans, de 7h45 à 18h45. Un accueil est mis à disposition les mercredi après-midi et pendant les vacances scolaires pour les enfants de 3 à 11 ans. Aux trois soleils on trouve également le projet CLAS<sup>1</sup> avec l'école primaire Paul Bert. Cette action met en place des activités éducatives, des projets d'animation, de l'aide aux devoirs en groupe ou personnalisé.

Par rapport aux locaux de la M3Q, des jeunes de 11 à 17 ans sont accueillis sur le complexe *ventilo*, des personnes en situation de handicap sur des ateliers notamment l'atelier *feldenkrais*, des personnes âgées dans le club de détente, mais également des jeunes mineurs isolés en situation de migration par le *REMIV*<sup>2</sup>. En outre, toutes les personnes intéressées par des ateliers ou cherchant des renseignements sur des spectacles sont informées à l'accueil. A cet éventail de personnes s'ajoute l'important travail des bénévoles qui contribuent au fonctionnement de l'association.

<sup>1</sup> Contrat local d'accompagnement à la scolarité

<sup>2</sup> Ressources pour les mineurs isolés étrangers en Vienne

## 2. Commande et reformulation

L'appel à candidatures pour ce stage indiquait qu'il s'agissait d'effectuer une contribution à la mise en place de procédures suivie-évaluation dans le cadre du contrat-projet (CP) via le déploiement d'une enquête pour proposer une synthèse et des pistes d'orientation.

La reformulation de cette commande nous amène à explorer le rapport que les salarié.e.s ont avec les objectifs du CP, mais aussi les outils qu'ils avaient à disposition dans ce cadre, plus formellement certains tableaux de bord. Il s'agit donc de prioriser les objectifs et sous objectifs en redynamisant la démarche de suivi de contrat.

## 3. Démarche employée

L'enquête mise en place pour répondre à la commande effectuée débute par une phase de familiarisation de l'environnement dont nous soulignons la présentation auprès de l'équipe de la M3Q et la réalisation d'une veille documentaire<sup>3</sup>. **Ainsi, nous nous sommes penchés pour déployer une démarche du type mixte pour notre enquête, c'est-à-dire qualitative et quantitative.** Sous l'angle quantitatif, nous avons pris en compte les données du tableau de bord de l'accueil et des salariées établis dès le début 2017. Dans l'angle qualitatif<sup>4</sup>, nous avons effectué des entretiens auprès des salarié.e.s de la M3Q et ensuite nous avons constitué des groupes de réflexion, mobilisés lors de deux animations. Enfin, nous commençons une mise à jour des éléments ciblés par les groupes de réflexion concernant les objectifs du contrat projet pour aboutir à une série de pistes d'action. Nous présentons une vision globale de la démarche dans le tableau « *Démarche de l'enquête* » (cf. *Annexe 01*).

### a. Recueil de données

Nous avons récupéré le tableau de bord de l'accueil, mais aussi ceux des salarié.e.s (cf. *Annexe 02*). Dans le second cas, il s'agissait de dix-huit tableaux de bords, ci-dessous (cf. *Tableau 02*) nous détaillons le nombre de tableaux selon le secteur et le type de poste.

---

<sup>3</sup> Projet social de territoire 2017/2020

Portrait de territoire 2017/2020

Rapport de l'assemblée générale des adhérents 2016 et 2017

<sup>4</sup> Beaud, S., & Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques*. La découverte.

**Tableau 02. Tableaux de bord récupérés concernant la répartition des heures de travail – 2017**

	Citoyenneté	Culture	Jeunesse	Enfance	Petite enfance	Famille
<i>Responsable</i>	0	0	1	1	0	0
<i>Directrice</i>	0	0	0	1	1	0
<i>Chargée de mission</i>	1	0	0	0	0	1
<i>Médiatrice</i>	0	1	0	0	0	0
<i>Animateur</i>	0	0	1	4	3	1
<i>Aux<sup>o</sup> puériculture</i>	0	0	0	0	2	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

### b. Recueil d'informations

Les deux grandes sources d'information de notre enquête viennent des entretiens et de la constitution de groupes de réflexion mobilisés pendant deux animations. Dans un premier temps, nous avons effectué treize entretiens, semi-directifs, à l'aide d'un guide d'entretien (cf. *Annexe 03*), auprès de différents salarié.e.s (ex. responsables de secteurs et animateurs). En moyenne, chaque entretien durait une heure et les objectifs ciblés étaient :

- Connaître le fonctionnement général du service du salarié.e
- Identifier les outils pour le recueil de données employés
- Faire émerger les points forts, faibles et des pistes d'amélioration des tableaux de bord
- Comprendre le rapport aux objectifs du contrat projet en cours

Des notes ethnographiques ont été prises lors des entretiens et elles ont permis de produire les synthèses (cf. *Annexe 04*). Enfin, nous produisons deux tableaux de synthèses de la globalité des entretiens en fonction de la thématique (cf. *Annexe 05*) traitée : emploi du tableau de bord et rapport aux objectifs du contrat de projet. Dans le but de contraster les éléments soulevés, nous produisons un espace de discussions pour que les différents acteurs et actrices de la M3Q.

Avec l'orientation du directeur de la M3Q, nous effectuons quatre groupes de réflexion. Chaque groupe était composé par salarié.e.s dont leur activité se rapprochait (cf. *Tableau 03*), nous soulignons que les contraintes horaires ont empêché l'intégration de plusieurs animateurs et d'investir plus de temps dans ce travail. Ces groupes sont mobilisés lors de deux animations

(cf. *Annexe 06*). La première animation visait un travail intra groupe et la seconde un travail intergroupe. Les objectifs que nous avons soulevés sont :

- Mobiliser une réflexion collective autour des objectifs et sous objectifs du contrat de projet
- Cibler les objectifs qui concernent davantage chaque groupe pour les analyser
- Adapter le suivi des objectifs en fonction de la nature de l'activité
- Mettre en commun les points ciblés au sein de chaque groupe de travail et analyser les convergences et divergences.
- Faire émerger des informations pour commencer la mise à jour et adapter le tableau d'objectifs et son suivi

<b>Tableau 03. Groupes de réflexion : composition</b>	
<i>Groupe 1</i>	<b>Accueil, communication et Culture</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire chargée de l'accueil</li> <li>• Chargée de communication</li> <li>• Médiatrice socioculturelle</li> </ul>
<i>Groupe 2</i>	<b>Jeunesse et REMIV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de secteur jeunesse</li> <li>• Coordinatrice REMIV</li> </ul>
<i>Groupe 3</i>	<b>Citoyenneté</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chargée de développement citoyenneté</li> <li>• Animateur action familiale et citoyenne</li> </ul>
<i>Groupe 4</i>	<b>Petite enfance, enfance et famille</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directrice petite enfance</li> <li>• Directrice enfance</li> <li>• Responsable enfance et famille</li> </ul>

Pendant les animations, des notes sont prises et nous avons diffusé des tableaux avec les objectifs opérationnels du contrat de projet et une fiche (cf. *Annexe 07*) pour que les groupes de réflexion notent les éléments (sous objectifs) qu'ils sont dans la possibilité de mesurer au sein de leurs secteurs pour rendre compte de l'impact du travail effectué. À la fin des animations, nous avons récupéré ce matériel afin de l'analyser.

## 4. Traitement et résultats

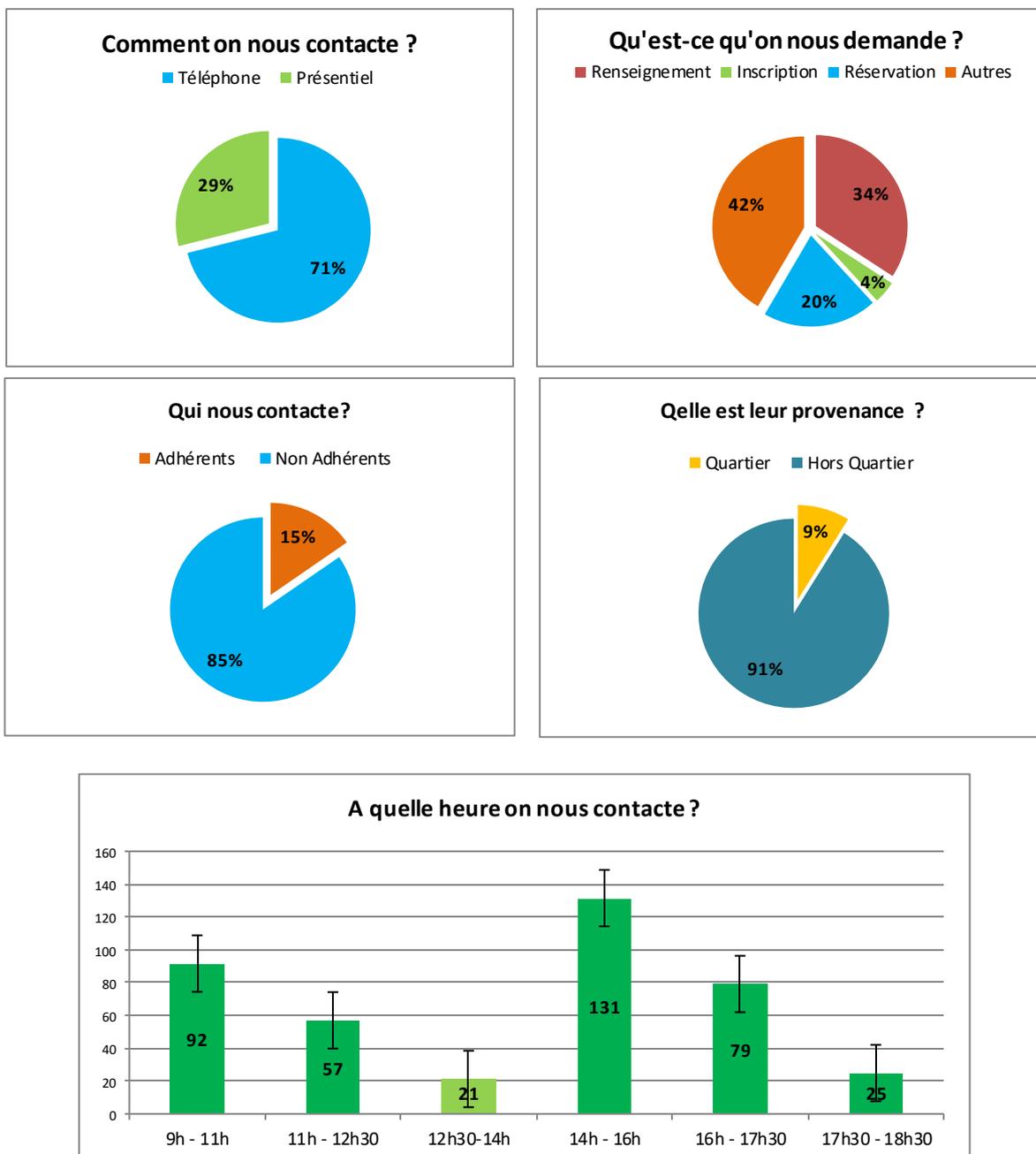
### a. Analyse de données

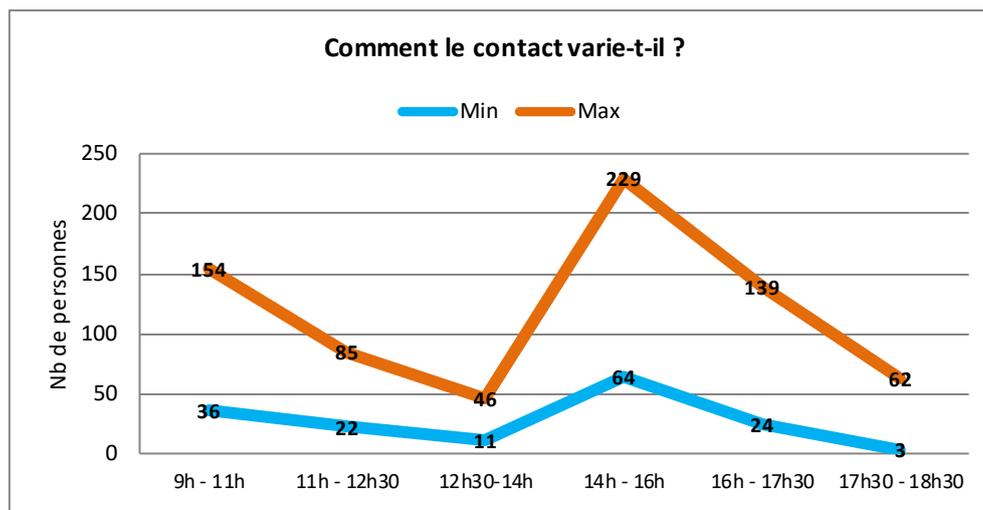
Les principales données analysées ici relèvent du tableau de bord de l'accueil et des tableaux de bord des salarié.e.s. Les analyses statistiques sont du type descriptif et doivent être

prises avec réserve, car il s’agissait de l’année de test pour la mise en place des mesures de base.

### i. Données de l’accueil

Les données ci-dessous sont recueillies entre février 2017 et janvier 2018 (sauf juillet, août et septembre en raison du changement de locaux). Elles sont issues du tableau de bord de l’accueil de la M3Q. **Nous présentons la distribution moyenne de l’activité pendant un mois**, toutefois, nous soulignons que ces informations varient en fonction de la période de l’année (c.f. *Figure : Comment le contact varie-t-il ?*)





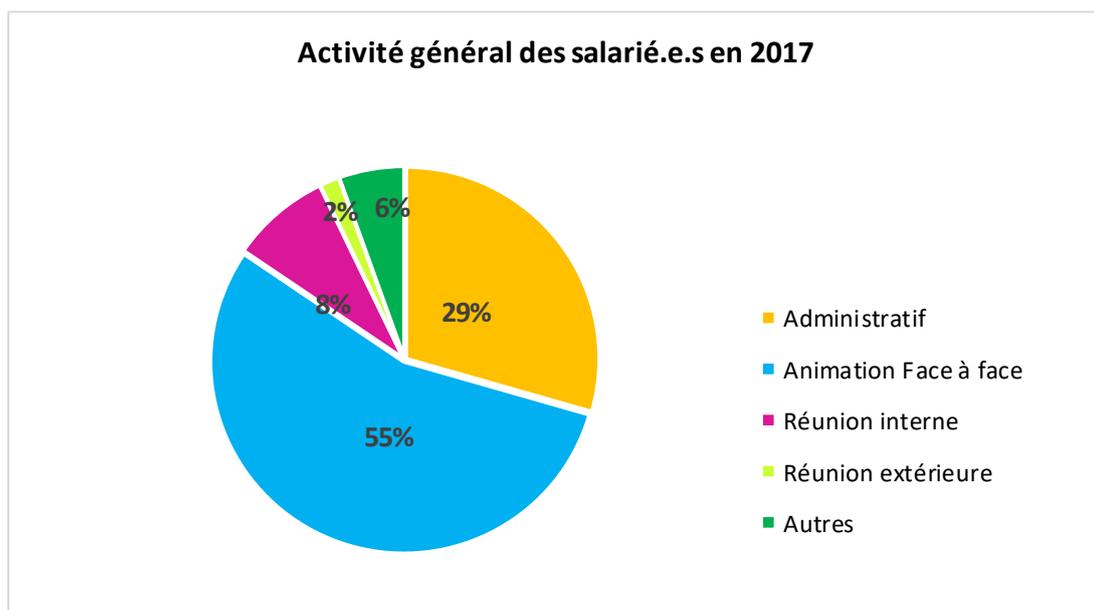
## ii. Données des différents secteurs

Les données issues des tableaux de bord des salarié.e.s ont été recueillies pendant l'année 2017. Nous présentons les informations en pourcentages dans le but de les rendre comparables, mais également en raison de la différence des taux d'annualisation des salarié.e.s. **Nous soulignons trois points de vigilance.** D'abord, au regard du caractère contraint qui implique le registre de toutes les activités effectuées, dans un tableau ou un agenda, il n'est guère possible d'obtenir le volume horaire complet, donc nous avons plutôt une approximation. Ensuite, concernant l'emploi du tableau, il a été modifié par certains salarié.e.s selon les spécificités de leur travail. Enfin, les activités comprises pour chaque catégorie du tableau variaient, c'est pourquoi nous les précisons ci-dessous à l'aide des informations des entretiens.

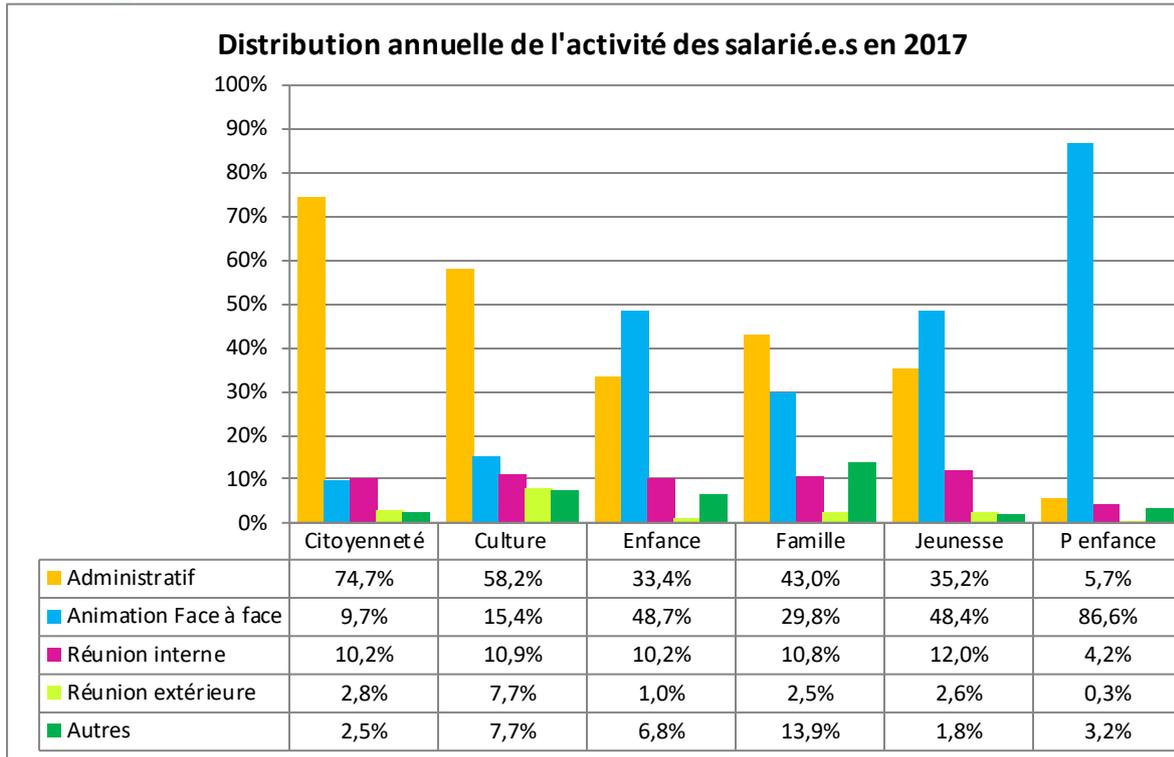
- **Administratif** : implique le travail avec l'ordinateur, les appels téléphoniques, la gestion de messagerie, l'élaboration des dossiers de subventions, la préparation d'activités (ex. réunions, projets), les comptes rendus, le contrôle d'assiduité de public (ex. enfants), la réalisation de la facturation, la gestion des adhérents, l'élaboration d'outils administratifs (ex. tableaux, cahiers de présence). Une particularité, le secteur citoyenneté rend compte ici de toute activité qui ne passait pas par le biais d'un rendez-vous, y compris des éléments liés à l'animation.
- **Animation face à face** : temps auprès des enfants, des adolescents, des familles, des habitants etc. Il peut être considéré les entretiens d'embauche. Les temps informels peuvent être pris en considération pour certains, mais il ne s'agit que d'estimations.
- **Réunion interne** : réunion mensuelle de l'équipe intra et inter secteur.

- **Réunion extérieure** : auprès des partenaires ou professionnels (ex. autres centres socio-culturels, la FEDE, la ville de Poitiers, la CAF, travail de partenariat spécifique).
- **Autres** : cette catégorie renvoie à des activités qui occupaient un temps important pour les salarié.e.s et/ou ne rentraient pas dans les catégories initialement prévues, celles nommées précédemment. Nous avons fait les choix de regrouper toutes ces activités (ex. Rendez-vous, Informatique, Formation etc.) pour les analyses, afin d'harmoniser la présentation de données.

**Au regard de ces éléments, les informations statistiques présentées ci-dessous sont à analyser avec discrétion et ne montrent qu'une approximation à l'activité des salarié.e.s.**



*Lecture* : de l'ensemble du temps de travail chez les salarié.e.s de la M3Q en 2017, 55 % est employé dans l'animation en face à face, 29 % implique l'administratif, 8 % en réunion interne, 6 % des activités autres et 2 % des réunions en extérieur. Dans le but de comprendre comment ces activités sont distribuées au sein de chaque secteur, nous présentons un graphique plus détaillé ci-dessous.



*Lecture* : en 2017 de l'ensemble du temps de travail chez les salarié.e.s du secteur culture, 58,2 % est employé dans l'administration, 15,4 % en animation, 10,9 % en réunion interne, 7,70 % en réunion extérieure et 7,7 % en autres activités. La lecture continue de la même façon pour les autres secteurs.

## b. Analyse des informations

### i. Entretiens

À l'aide des notes ethnographiques prises sur place, nous avons réalisé des synthèses des entretiens (cf. *Annexe 04*). Dans le but de comparer ces synthèses, nous avons effectué deux tableaux croisés : « emploi du tableau de bord » et « rapport aux objectifs du contrat de projet ». Il s'agissait de synthétiser les informations (cf. *Annexe 05*).

### *Les principaux points sur le tableau de bord des salariés*

**Objectif perçu** : Rendre explicite la répartition des heures de travail

#### **Fréquence d'emploi**

- Variabilité selon : la diversité de l'activité, les modifications du tableau, la charge de travail.
- Exemples : quotidien, hebdomadaire, mensuel, semestriel

#### **Difficultés rencontrées**

- Catégories absentes et/ou floues (ex. temps de préparation, temps informel, différence entre « rendez-vous » et « animation »),
- Perte d'information
- Demande un travail quotidien
- Difficulté d'accès (serveur lent)

### **Modifications effectuées**

- Nouvelles catégories : formation, rendez-vous, informatique, BPE,
- Nouvelle fréquence : tableau détaillé par mois

### **• Perception**

- Feedback sur l'activité en éclairant les perceptions de l'activité effectuée
- Contraignant en matière de temps
- N'est pas sensible à la qualité de travail et/ou ressentir de l'employé
- L'objectif n'est pas clair
- Ne prends pas en considération tout le travail effectué

### **Changements à faire**

- Mettre de formules en automatique
- Ajouter de catégories (ex. temps de préparation) ou les affiner (ex. temps informels, rendez-vous, type de public dans l'animation)
- Changer la fréquence d'emploi (ex. hebdomadaire, biannuel)
- Faire un tableau spécifique par objectif du CP

### ***Les principaux points sur le tableau de l'accueil***

**Objectif perçu :** Quantifier le travail

**Fréquence d'emploi :** Quotidien

#### **Difficultés rencontrées**

- Perte d'information pendant le changement de locaux
- Il n'est pas possible de l'utiliser par les deux personnes de l'accueil en même temps, ce qui serait utile pour les périodes de fort travail (ex. les inscriptions)
- Parfois les enregistrements ne sont pas exacts

**Modifications effectuées :** RAS

**Perception :** Feedback sur l'activité en éclairant les perceptions de l'activité effectuée

**Changements à faire :** RAS

## Rapport aux objectifs du contrat de projet

- Perception d’être concerné.e.s par tous les objectifs
- Néanmoins, il y a des objectifs plus ou moins pertinents
- Les enquêtés ne soulignent pas être concernés par les objectifs 8 et 9
- Certains outils permettent plus ou moins de rendre compte de l’état de l’objectif (ex. tableau de bord accueil, listes d’inscription ateliers)
- Il y a des éléments pour chaque objectif du CP qui sont plus ou moins identifiables
- Face à l’objectif 7 se produisent des confusions entre les termes « immigré » et « d’origine immigrée », « étranger » et « d’origine étrangère »

### ii. Groupes de réflexion

Quatre groupes de réflexion sont mobilisés pendant deux séances d’animation guidées par le stagiaire en évaluation de projets et le directeur de la M3Q. Au cours de la première séance d’animation, les groupes ont indiqué les objectifs qui les concernaient le plus (cf. *Tableau 03*) et ont détaillé les éléments qui pourraient être repérés pour rendre compte de leur état de progrès. Lors de la seconde animation un de travail inter groupe est effectué, afin d’échanger autour des aspects ciblés précédemment. Une réflexion axée sur la pertinence et la méthodologie à procéder est soulevée.

<b>Tableau 03. Groupes de réflexion : objectif ciblés</b>	
<i>Groupe 1</i>	<b>Accueil, communication et Culture</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• objectif 1, 2 et 5</li> </ul>
<i>Groupe 2</i>	<b>Jeunesse et REMIV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• objectif 6 et 7</li> </ul>
<i>Groupe 3</i>	<b>Citoyenneté</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• objectif 2 et 3</li> </ul>
<i>Groupe 4</i>	<b>Petite enfance, enfance et famille</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• objectif 4</li> </ul>
* Les objectifs 8 et 9 ne sont pas considérés et révéleraient d’un traitement par la direction.	

Les informations qui sont obtenues lors de ces animations nous ont permis d'entamer une mise à jour des objectifs opérationnels du contrat de projet 2017/2020. Ces changements concernent ce qui pourrait être aujourd'hui mesuré et/ou suivi par chaque secteur.

**Certains objectifs semblent être simplifiés, nous soulignons ce qui a été mis en amont dans les groupes de réflexion, mais il serait judicieux de continuer ce travail dans le but d'éviter de laisser de côté un élément qui pourrait être essentiel pour les secteurs concernés.**

**En raison des contraintes de temps, nous n'avons pas pu rassembler davantage les salarié.e.s, donc certains points ne sont pas suffisamment développés, voire incomplets, tel est le cas des critères de validation. De ce fait, nous laissons en couleur rouge les éléments qui seront à approfondir pour la reprise de travail.**

À continuation nous présentons les tableaux d'objectifs opérationnels, nous avons spécifié dans la colonne « outils de mesure » avec une étoile (\*) le secteur/personne qui serait concerné.e et la fréquence d'utilisation dudit outil.

### Objectif général 1 : Améliorer l'accueil pour les adhérents et habitants du quartier.

Résultat attendu	Indicateurs	Outils de mesure	Validation
- augmentation du nombre de visites ou de renseignements de manière physique ou part les réseaux sociaux	- Nombre et type de demandes de renseignements par téléphone ou physique	- tableau de bord mis en place au secrétariat  <i>*(Géré par l'accueil - Quotidiennement)</i>	- 10% d'augmentation du nombre de visites par an par rapport à 2017 année de référence
	- Nombre de visites sur le site, Facebook	- suivi de l'activité des réseaux sociaux  <i>*(Géré par communication, à voir la fréquence)</i>	Ibid.
- pour les animateurs, aller plus vers les adhérents, plus de temps de travail en contact avec le public et sur le quartier	- nombre d'heures passées en face à face avec les adhérents et/ou les habitants	- feuille de suivi pour quantifier les heures  <i>*(à voir qui et la fréquence)</i>	- augmentation du temps de face à face de 5 % à 20 % en fonction des secteurs sur les 4 ans (2017 étant l'année de référence)
- formation pour les bénévoles susceptibles d'être dans des espaces d'accueil du public	- nombre de bénévoles participant aux formations internes ou externes	- feuille d'émargement sur les formations - listing - création d'un livret d'accueil  <i>*(à voir qui et la fréquence)</i>	- 5 bénévoles ayant participé aux formations par an - 5 bénévoles en situation d'accueil par an
- multiplier les espaces permettant aux bénévoles d'être en position d'accueillants pour les habitants	- nombre d'espaces - nombre de temps - nombre de bénévoles en position d'accueillant	- création d'un livret d'accueil  <i>*(à voir qui et la fréquence)</i>	- régularité des ouvertures des espaces (ex : une fois par mois ou une fois par trimestre)
Intégrer un temps d'accueil dans l'ensemble d'animation	[Intention]	[Intention]	- consacrer 10 % à 20 % de temps d'accueil dans les animations.

### Objectif général 2 : Aller vers les habitants du quartier et notamment les personnes les plus éloignées de la Maison de Quartier.

Résultat attendu	Indicateurs	Outils de mesure	Validation du résultat
- plus d'habitants qui connaissent et fréquentent la MQ	- Nb clics	- site internet  <i>*(Géré par communication, à voir la fréquence)</i>	A revoir
	- Nb adhérent (nouveaux, renouvelant et anciens) et lieu d'habitation	- Fiche d'adhésion - Statistiques AIGA  <i>(Géré par l'accueil, à voir la fréquence)</i>	A revoir
	- Nb contact tel et physique	- Tableau de bord accueil  <i>*(Géré par l'accueil, Quotidiennement)</i>	- 10% d'augmentation du nombre de visites par an par rapport à 2017 année de référence
	- Nb de personnes spectacles	Outils à voir pour les spectacles de la prochaine saison  <i>*(Géré par culture à voir la fréquence)</i>	A revoir
- repérer les personnes précarisées et/ou isolées sur le quartier	[Intention]	[Intention]  <i>*(Géré par citoyenneté à voir la fréquence)</i>	A revoir

### Objectif général 3 : Accompagner les initiatives des habitants.

Résultat attendu	Indicateurs	Outils de mesure	Validation du résultat
- être repérés comme soutien d' <b>initiatives</b> des habitants	-Nb initiatives -Types de demandes -Etat de traitement (ex. aboutie, retransmise)	-tableau d'initiatives  <i>*(Géré par citoyenneté - centralisé annuellement)</i>	- demandes de 10 à 15 personnes
- être relais sur les initiales du territoire	- Nb partages d'initiatives	- Page « sorties Poitiers »  <i>*(Géré par citoyenneté et jeunesse à voir la fréquence)</i>	A revoir
	- Nb services	- Tableau de prêt de matériel  <i>*(Géré par citoyenneté et jeunesse à voir la fréquence)</i>	A revoir

### Objectif général 4 : Favoriser la réussite éducative des enfants et des jeunes en associant les parents.

Résultat attendu	Indicateurs	Outils de mesure	Validation du résultat
Favoriser la réussite et poursuivre les actions parents enfants	Nombre et type de préoccupations/inquiétudes de parents	- Tableau de bord (à créer ?) - Entretien individuelles (deux fois par an)  <i>*(Gérer par Enfance, P. enfance et famille à voir la fréquence)</i>	A revoir
Accompagner la mobilisation	<b>Nombre et type de mobilisations</b>	- Carnet de bord - Liste d'émargement  <i>*(Gérer par Enfance, P enfance et famille à chaque temps)</i>	A revoir

## Objectif général 5: Accompagner les besoins d'expression et proposer une programmation culturelle associée à des actions de médiation à destination de l'ensemble des publics

Résultat attendu	Indicateurs	Outils de mesure	Validation du résultat
- plus d'habitants du quartier présents aux spectacles programmés	- nombre de personnes	- tableau  <i>*(Gérer par les bénévoles - chaque spectacle de la M3Q)</i>	A revoir
- plus de bénévoles impliqués sur l'action culturelle	- nombre de bénévoles - nombre de sollicitations auprès de l'équipe - temps dans les spectacles	- Tableau d'AIGA - mails  <i>*(Gérer par la responsable - chaque spectacle de la M3Q)</i>	A revoir
- augmenter les actions de médiation auprès des publics captifs de la M3Q et scolaires / éducatifs et développer les actions de médiation auprès des habitants	- nombre d'actions de médiation - Nombre de partenaires	- planning des salles - Conventions  <i>*(Gérer à l'accueil - mensuel)</i>	A revoir
- développer de nouveaux partenariats pour élargir les publics et pérenniser les plus cohérents par rapport au projet de la M3Q	- nombre de partenaires - nombre de sollicitations de la part de partenaires extérieurs - nombre de co-construction avec les partenaires	- convention - planning - mails <b>(créer outil)</b>  <i>*(Gérer par Culture et communication, à spécifier la fréquence)</i>	A revoir
- plus de publics jeunes (17-29 ans) dans nos actions culturelles	- nombre d'actions proposées	- faire une enquête auprès des jeunes - nombre de cartes étudiantes présentées à la billetterie  <i>*(Gérer par Culture et jeunesse, à spécifier la fréquence)</i>	A revoir
- poursuivre la valorisation des talents émergents et pluridisciplinaires (théâtre, musique, arts plastiques,...) dans la programmation	- nombre d'artistes /compagnies émergents programmés - nombre de résidences accueillies - nombre de sollicitations de résidences - nombre de projets diffusés auprès d'autres lieux culturels	- Créer un outil  <i>*(Gérer par Culture et jeunesse - annuel)</i>	- au minimum 4 spectacles / propositions artistiques auprès d'artistes émergents / an
- propositions hors les murs au plus près des habitants	- nombre d'habitants sollicités pour choisir les animations - diversité des personnes présentes	  <i>*(Gérer par Culture à spécifier la fréquence)</i>	- constituer un groupe d'habitants avec des personnes éloignées du milieu culturel. Réunir 10 personnes
- accompagner l'expression de groupes amateurs	- nombre de demandes - nombre spectacles	-Rapport AG  <i>*(Gérer par Culture - annuel)</i>	- répondre au minimum à la moitié des demandes dans une limite de 5 projets / an

### Objectif général 6 : Faciliter l'intégration des populations étrangères présentes sur le quartier.

Résultat attendu	Indicateurs	Outils de mesure	Validation du résultat
- augmentation de la population étrangère dans les actions menées par la M3Q	- nombre de personnes étrangères sur chaque action	- fiches d'adhésion  <i>*(à voir qui - annuellement)</i>	A revoir
- création d'une coordination à l'échelle départementale sur le point d'accueil des mineurs isolés étrangers	- nombre de partenaires impliqués	- feuille d'émargement, mailing liste  <i>*(Gérer par la coordinatrice REMIV, fréquence 3/4 réunions par année)</i>	A revoir
- créer des ateliers pour les jeunes mineurs isolés étrangers	- Nombre de jeunes (présence)	- A revoir	A revoir
- favoriser la rencontre entre les jeunes mineurs isolés et les jeunes des Maisons de Quartier de Poitiers	- Passerelles	A revoir  <i>*(Gérer par la coordinatrice et en travail avec animation jeunesse, fréquence : vacances scolaires)</i>	A revoir
- réflexion sur la création d'ateliers sur l'apprentissage du français	- nombre de demandes - nombre d'ateliers	A revoir  <i>*(Gérer par la coordinatrice et service civique, fréquence : 2 fois par semaine)</i>	A revoir

### Objectif général 7 : Être en lien et mieux connaître les attentes du public « jeunes » du quartier.

Résultat attendu	Indicateurs	Outils de mesure	Validation
Travailler sur la visibilité via du secteur jeunesse via la communication, notamment pour le public 11 – 14 ans]	- Nombre et type d'espaces	<i>(Gérer par jeunesse et communication à voir la fréquence)</i>	augmenter le nb des ados = 10
Travailler sur la connaissance des jeunes	A revoir	- Enquête  <i>*(Gérer par le responsable de jeunesse à voir la fréquence)</i>	A revoir

## 5. Pistes d'action

Les pistes qui sont issues de cette démarche sont centrées sur deux axes, les objectifs du contrat de projet et les outils de suivi. Dans le premier cas, les espaces pour rencontrer les salari.e.s, individuellement et collectivement, nous permettent de souligner l'importance de reprendre ce qui a été traité et convenu lors de la réalisation du contrat de projet 2017/2020. En effet, des éléments issus lors des entretiens nous font comprendre que traiter à nouveau les objectifs du contrat permet de les remémorer, mais surtout d'analyser leur suivi.

La création de l'actuel contrat de projet est développée sous différentes contraintes, notamment de temps. Etant donné le caractère dynamique du travail de l'association et des conditions environnementales, le rapport entre l'activité et le contrat de projet se transforme. De ce fait, certains objectifs ne sont pas figés, nous avons ainsi invité aux salari.e.s mobilisé.e.s dans la démarche à les interpeller, spécialement les sous-objectifs. Cette tâche est centrale et transversale dans le suivi du contrat projet, mais également pour la conception du prochain. Nous incitons à continuer le dialogue dans ce cadre dans le but de détailler les éléments qui sont restés flous, faute de temps collectifs, mais également de mieux comprendre le travail effectué afin de capitaliser les expériences de cette première année de contrat de projet.

Ensuite, vis-à-vis des outils de suivi de contrat de projet les pistes sont plus larges. Nous souhaitons indiquer quelques généralités à considérer pour la mise en place de tout outil. D'abord, il s'agit d'effectuer un lien avec les objectifs de contrat de projet, de réduire au maximum le coût d'utilisation (ex. des formules en automatique, rapide à employer), de clarifier les catégories et modalités employées en envisageant des exemples, d'essayer de produire des mesures standard pour effectuer des comparaisons, d'être flexible dans l'utilisation, mais aussi stable, c'est-à-dire, que la mesure ne soit pas modifiée en cours de l'utilisation, sauf quand un point commun soit effectué. Ci-dessous nous soulignons quelques pistes de réflexion pour le suivi de contrat de projet :

- **Continuer l'emploi du tableau de bord de l'accueil** : l'outil semble pertinent, mais avec les données actuellement recueillies il n'est possible que de faire une description globale de l'année 2017, pour pouvoir faire des comparaisons il serait pertinent d'avoir des données d'une autre année. Les comparaisons par mois au cours d'une même année ne semblent guère judicieuses en raison de la variabilité de l'activité (ex. la période d'inscriptions en septembre en comparaison à janvier).

• **Questionner la suite du tableau de bord salarié en capitalisant les apprentissages** : cet outil était une ressource de fonctionnement interne, permettant d'éclairer l'activité des salariés. Nous considérons que le fonctionnement de ce tableau devrait être reconsidéré dans le but de l'approcher plus aux objectifs opérationnels du contrat projet. Bien qu'une suspension semble judicieuse, l'expérience acquise au cours de cette première année pourrait être capitalisée pour améliorer l'exercice.

• **Adapter d'outils de recueil d'information** : enrichir certaines procédures de recueil d'information, déjà existants, pourrait permettre d'obtenir des informations essentielles pour rendre compte des objectifs opérationnels proposés lors du contrat de projet. Par exemple, la fiche d'adhésion est un document incontournable pour les adhérents, ainsi ajouter quelques items, selon les besoins de chaque secteur, faciliterait la démarche (ex. une ou deux questions pour caractériser les personnes de moins de dix-huit ans du secteur jeune).

• **Établir des procédures systématiques** : dans le but de réduire le coût d'entretenir une base de données quotidiennement, à travers le recueil d'informations afin de les archiver et ensuite faire une seule analyse pour établir un bilan. Par exemple, une option pourrait être le déploiement systématique de listes d'émargement lors des actions (cf. *propositions d'outils*). Ici, il serait capital de réfléchir en amont aux informations demandées (ex. date, heure, lieu, action, secteur, nom/prénom – optionnel – lieu d'habitation, âge, sexe etc.).

• **Envisager la mise en place d'un tableau ou procédure** : des éléments qui sont soulevés pour un suivi particulier afin de les valoriser concernant les bénévoles et les initiatives des habitants de quartier. Nous avons pensé dans un premier temps à avoir un registre centralisé des bénévoles et un registre des initiatives, mais dans le but d'un suivi ciblé, souhait soulevé par la direction lors des animations, il s'agirait d'envisager une stratégie décentralisée. Pour les initiatives, une possibilité c'est de faire un suivi par secteur et ensuite la chargée de citoyenneté recueillerait les informations pour le centraliser (cf. *propositions d'outils*). Vis-à-vis des bénévoles, c'est encore à envisager

la suite, entre les groupes de réflexion, mais nous évoquons une proposition (cf. *propositions d'outils*).

- **S'attacher à l'utilisation du statut juridique « d'étranger » pour désigner les populations étrangères** : des confusions se sont produits à l'heure d'aborder l'objectif sept du contrat de projet. Quelques enquêté.e.s mélangeaient divers termes comme « *parcours biographique (immigré), statut juridique (étranger), aire géographique ([ex.] Maghrébin [Africain]) et hypothétique racine (origine déclinée selon les trois modalités précédentes)* ». <sup>5</sup> p.24). Nous soulevons un point de vigilance à ce propos, car cette confusion pourrait imprégner les pratiques. Par exemple, le fait d'analyser les noms des personnes participantes dans une action pour rendre compte de leur statut juridique, ce qui serait un indicateur trompeur basé sur un stéréotype. Pour effectuer toute mesure ou considération de cette variable dans les analyses au sein de différents secteurs, nous soulignons l'importance de s'attacher à la définition du statut juridique d'étranger tel que reporté dans le contrat de projet et repris de la définition de l'INSEE.

« Définition : Un étranger est une personne qui réside en France et ne possède pas la nationalité française, soit qu'elle possède une autre nationalité (à titre exclusif), soit qu'elle n'en ait aucune (c'est le cas des personnes apatrides). Les personnes de nationalité française possédant une autre nationalité (ou plusieurs) sont considérées en France comme françaises. Un étranger n'est pas forcément immigré, il peut être né en France (les mineurs notamment). »<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Fassin, D. (2006). 1. Nommer, interpréter. Le sens commun de la question raciale. In *De la question sociale à la question raciale?* (pp. 17-36). La Découverte.

<sup>6</sup> INSEE (20016) Étranger. Consulté le 28/05/2018 <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1198>

### a. Propositions d'outils

Ci-dessous nous présentons trois exemples d'outils qui sont liés aux pistes d'action évoquées précédemment : les listes d'émargement, les initiatives et les bénévoles. Nous soulignons qu'il ne s'agit que d'une proposition et il serait important d'en discuter entre les groupes de réflexion. Ces propositions pourraient se constituer comme une base pour ensuite réaliser des adaptations selon les besoins et/ou spécificités des utilisateur.trice.s.

Exemple de liste d'émargement							
<b>LISTE DE PARTICIPATION D'ACTION M3Q</b>							
<b>Date :</b> ...../...../...../ <b>Heure : début</b> ..... <b>fin</b> ..... <b>Secteur :</b> ..... <b>Action :</b> ..... <b>Lieu :</b> <input type="checkbox"/> intra-muros <input type="checkbox"/> extra-muros							
<b>Objectif :</b> Ces informations sont anonymes et seront seulement utilisées à des fins statistiques. Le droit d'accès s'exerce auprès du personnel du secteur et la direction de l'Association. <p style="text-align: center;"><i>Merci de votre collaboration</i></p>							
N°	NOM <i>Optionnel</i>	Prénom <i>Optionnel</i>	Habitante du quartier <i>Oui/Non</i>	Age	Sexe <i>F/M</i>	Connaissait la M3Q <i>Oui/non</i>	Adhèrent <i>Oui/Non</i>
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
.							
.							
.							

Exemple pour suivre les initiatives								
Tableau de bord d'initiatives M3Q								
Date	Initiative	Prise en charge par	Pétitionnaire		Etat de l'initiative			
			NOM Prénom	Contact	En étude	En cours	Aboutie	Suspendue

Exemple pour suivre les bénévoles									
Tableau de bord de bénévoles M3Q									
Date	Nom	Prénom	Type d'action	Tâche - heures				Lieu de l'annim <sup>o</sup> - choix	
				Animation	Accueil	Formation	Total h	Intra murs	Extra murs
				4,0	1,0	0,5	5,5		x
							0,0		
							0,0		

## **b. Analyse du rapport au travail mobilisé**

L'enquête qui est mobilisée permet de mieux comprendre le rapport entre les objectifs de contrat de projets et les outils employés. Nous considérons que la démarche a été facilitée par la disposition des employé.e.s lors de nos différents échanges, tant formels qu'informels.

Néanmoins, nous soulignons que les différentes façons de suivis effectuées peuvent déclencher la perception de contrôle chez les salarié.e.s. Ainsi, nous considérons important de rappeler les objectifs du suivi, tout en garantissant les usages du chiffre comme une source de compréhension et non de jugement. L'utilisation des statistiques permet de comprendre la réalité, mais cela n'est pas la réalité. En d'autres mots, nous aurions avec les données collectées des aperçus sur le travail réalisé, mais jamais une vision précise<sup>7</sup>.

En somme, nous invitons également à continuer le développement des formes qualitatives pour aborder l'activité, tel que le rapport moral de l'Assemblée générale, dans le but de présenter une image plus complète du travail effectué dans la Maison des trois quartiers.

---

<sup>7</sup> Peneff, J. (1984). La fabrication statistique ou le métier du père. *Sociologie du travail*, 195-211.



# Annexes

## 1. Annexe - Démarche de l'enquête

Démarche de l'enquête																
Activités/tâches	Février				Mars				Avril				Mai			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Présentation et familiarisation de l'environnement</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître l'équipe de travail et les activités de la M3Q</li> <li>• Consulter le Projet social de territoire 2017/2020</li> <li>• Planification obtention bases de données               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Demande de mise à jour et recollection pour S3 Février</li> <li>○ Création de guide d'entretien</li> </ul> </li> </ul>																
<i>Analyse de terrain</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail avec les tableaux de bord               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Récupérer les tableaux</li> <li>○ Dimensionner la masse des données</li> <li>○ Produire des questions spécifiques pour les entretiens</li> <li>○ Identification des données exploitables et inexploitable (stats)</li> <li>○ Analyses statistiques</li> </ul> </li> <li>• Entretiens semi directs               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Création de guide d'entretien</li> <li>○ Négociation des entretiens</li> <li>○ Traitement des entretiens</li> <li>○ Dégager les premières pistes de réflexion</li> </ul> </li> </ul>																
<i>Réflexion collective</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception des animations</li> <li>• Constitution de groupes de réflexion</li> <li>• Travail intra groupes</li> <li>• Travail inter groupes</li> <li>• Dégager des pistes pour concevoir des outils</li> </ul>																
<i>Rédaction de rapport de stage</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mis à jour de tableau d'objectifs CP</li> <li>• Proposition des Pistes d'outils</li> <li>• Rédaction de brouillon</li> <li>• Relecture</li> <li>• Corrections finales</li> <li>• Conception de livrables et PPT</li> </ul>																



## Tableau de bord répartition des heures salariés

Type de tâche	Janv	Fev	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Dec	Total
Administratif													
Animation Face à face public													
Réunion interne													
Réunion extérieure													
TOTAL													

## Catégories ajoutés par la suite et recodées pour l'analyse comme « autres »

Type de tâche	Janv	Fev	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Dec	Total
<i>Réunion interne</i>													
<i>Réunion extérieure</i>													
<i>Informatique</i>													
<i>BEP</i>													
TOTAL													

### 3. Annexe - Guide d'entretien

Guide d'entretien auprès des utilisateur.trice.s des outils		
<b>Objectifs :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître le fonctionnement général du service du salarié.e</li> <li>• Identifier les outils de recueil de données employés</li> <li>• Faire émerger les points forts, faibles et des pistes d'amélioration des tableaux de bord</li> <li>• Comprendre le rapport aux objectifs du contrat projet en cours</li> </ul>		
Thème	Question	Indicateurs
Activité du secteur	Pourriez-vous m'expliquer de façon générale le fonctionnement de votre secteur ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• En quoi votre secteur a changé après le début du nouveau contrat projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature du travail</li> <li>• Tâches effectuées</li> <li>• Changement travail</li> </ul>
Emploi de l'outil	Quels outils [ <i>tableau de bord, listes d'épargne, listings, fiches d'entretiens, etc.</i> ] de récollection de données/informations vous gérez actuellement ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous me décrire le fonctionnement de cet outil ?</li> <li>• Parlez-moi de la dernière fois que vous l'aviez utilisé ?</li> <li>• Environ combien de fois vous utilisez cet outil par jour/semaine/ ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Types d'outils</li> <li>• Clarté de l'outil</li> <li>• Fréquence de l'utilisation</li> </ul>
	Comment sont gérées ces informations ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sont-elles en numérique ?</li> <li>• Y-a-il une base des données ?</li> <li>• Si oui, sur quel logiciel ?</li> <li>• Qui gère ces bases de données ?</li> <li>• Comment sont effectuées les mises à jour ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forme de gérer les informations</li> <li>• Clarté de l'utilisation</li> </ul>
	A votre avis quel est l'objectif de l'outil ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce que cela mesure ?</li> <li>• Il y a eu des catégories définies ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de l'objectif</li> <li>• Niveau d'ouverture de l'outil</li> </ul>

Conception de l'outil	<p>Comment l'outil a été conçu ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui a participé à la conception de l'outil ?</li> <li>• Avez-vous participé ?</li> <li>• Sinon, comment vous avez appris à l'utiliser ?</li> <li>• Avez-vous fait des prétests ?</li> <li>• <b>Pouvez-vous me donner des exemples d'informations qui concernent chaque catégorie du tableau de bord ?</b> (ex. administratif, animation face à face etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication du personnel,</li> <li>• Prise en considération de la spécificité du domaine,</li> <li>• Clarté des catégories</li> <li>•</li> </ul>
	<p><b>Quels sont les objectifs du nouveau contrat de projet qui concernent votre secteur ? Choisissez-les avec trois XXX et ceux qui vous concernent le moins avec X.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les résultats attendus des informations recueillies par rapport aux objectifs ?</li> <li>• Comment les critères de validation ont été conçus ?</li> <li>• Qui gère la base de données ? (de façon individuelle, collective etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance rapport outil/objectif</li> <li>• Faisabilité</li> <li>• Objectifs concernés</li> </ul>
Perception de l'outil	<p>Qu'en pensez-vous de l'outil ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sa mise en place a influencé votre travail ? Si oui, comment ?</li> <li>• Y-a-t-il des atouts de cet outil ?</li> <li>• Est-il pertinent ?</li> <li>• Comment ça se passe la récollecion des informations auprès des personnes ?</li> <li>• Ils sont réceptifs, méfiants indifférents... ?</li> <li>• Expliquez-vous l'objectif de l'outil aux personnes ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de la perception de l'outil</li> <li>• Connaître les relations du public face à la demande des informations</li> </ul>
	<p>Il y a eu des difficultés ou des contraintes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si oui, lesquels ?</li> <li>• Comment les aviez-vous palliez ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des problèmes</li> <li>• Identification des adaptations de l'outil</li> </ul>
	<p>Afin d'améliorer l'outil quels changements feriez-vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous effectué des changements/adaptations après sa mise en place ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dégager des pistes d'amélioration</li> </ul>

#### **4. Annexe - Exemple de synthèse d'entretien**

##### **Synthèse entretien Responsable Secteur Enfance – 09/03/2018 – 09h30**

---

### **Généralité du secteur**

Le secteur enfance est composé de deux grands pôles d'activité. D'abord, l'accueil de loisirs fonctionne le mercredi (demie journée) et pendant les vacances (toute la journée), soixante-quinze enfants sont accueillis. Ce pôle représente le plus gros volume d'activité. Le second pôle c'est le CLAS, un accompagnement à la scolarité qui est effectué seulement en période scolaire, chaque soir sont accueillis entre trente et trente-cinq enfants qui sont récupérés à l'école. Après le goûter, les enfants ont un temps d'activité et puis un temps de devoir. En général, les enfants de CLAS viennent entre une à trois fois, mais minimum une fois par semaine pour garantir une régularité. Il s'agit d'un engagement de la famille pour garantir la présence des enfants.

En ce qui concerne le nouveau contrat de projet, l'interviewée indique que celui-ci n'a pas modifié les activités effectuées au sein de son service. Toutes les activités qui se réalisent à l'heure actuelle étaient déjà mises en place sous l'ancien contrat projet. Ainsi, les réflexions autour du nouveau contrat projet portaient plutôt sur le sens et la forme d'articuler le travail des employé.e.s de la maison de quartier.

### **Emploi de l'outil**

L'outil employé à présent c'est le tableau de bord pour connaître la répartition des heures du travail (ex. animation, administratif etc.), l'interviewée indique que l'équipe en général remplit ce tableau, elle souligne que certains animateurs de son secteur n'ont pas encore finalisé la saisie des informations. Par ailleurs, elle indique avoir un tableau pour les bénévoles, ils travaillent au sein du CLAS et viennent sur la partie de devoirs pour travailler avec les enfants. De plus, elle enregistre les informations des stagiaires, soit animateurs BAFA, soit stagiaires généraux. Sur l'année, onze stagiaires sont accueillis. Ces différentes informations, indique l'interviewée, sont déjà mises à jour. Une fois la mise en place des tableaux de bord, l'interviewée indique qu'il lui semble que la caisse « formation » a été ajoutée dans son secteur.

Les mises à jour des informations pour ces tableaux sont réalisées de façon quotidienne à cause de la diversité du travail de l'interviewée. Elle indique que pour les animateurs ça va varier, car leur activité comporte une certaine régularité. En d'autres mots, pour l'interviewée le rôle au sein du service fait varier la fréquence d'utilisation du tableau. Elle utilise son agenda comme

support pour noter les informations dans la partie inférieure et à la fin de la semaine elles sont laissées prêtes pour les enregistrer dans le tableau à la fin du mois. Les temps d'échanges informels sont considérés et notés au jour le jour pour éviter d'oublier l'information. Pour finaliser le passage de l'agenda au tableau, elle met du fluo sur le comptage des heures de l'agenda, cela est effectué à la fin du mois, parfois deux mois sont effectués dans une seule fois.

Pour l'interviewée le tableau de bord permet de quantifier les différentes activités réalisées, mais aussi de voir les différences vis-à-vis de l'activité des autres personnes du secteur. Le tableau aussi permet d'analyser les variations de l'activité en fonction de la période.

La conception de l'outil se produit dans les groupes de travail du contrat projet. Le travail était effectué en grand groupe et ensuite en petit groupe. La question de comment mesurer le temps qu'ils passaient en face du public (ex. animation, familles, enfants etc.) est soulevée, ainsi le tableau est proposé, pour le quantifier.

Le choix de compter l'activité par mois vient du fait de vouloir un outil souple, car réaliser une mesure par semaine semblait coûteux. Il fallait avoir des données de support dans une année de référence, cela a fait qu'ils laissent de côté un calcul général par année, mais plutôt de découper par mois. De ce fait, pour l'interviewée si l'on va plus sur le détail dans le tableau, on va augmenter le travail et les informations recueillies risquent de ne pas être fonctionnelles.

Le tableau de bord est employé pour les animateurs également. Il y a plusieurs qui ne travaillent plus en tant qu'animateurs et ceux qui sont nouveaux, avec un contrat à minima mi-temps, seront chargés également de remplir le tableau.

## **Conception de l'outil**

A l'heure d'éclairer les catégories du tableau de bord auprès de l'interviewée, les éléments évoqués sont :

- Administratif : le suivi de dossiers, le financement du secteur (prestation de services), la gestion des adhérents (NOE), la facturation, la justification de présence.
- Animation en face à face de public : le temps auprès des familles (formel et informel), les entretiens, les échanges pendant les inscriptions, l'animation CLAS.
- Réunion en interne : la gestion d'équipe, le temps de réunions (ces temps sont formalisés), la réunion de préparation, la réunion de mardi entre les secteurs ou la réunion transversale pour les temps de parentalité.
- Réunion extérieure : en général sont des réunions d'information auprès des partenaires, réseaux de centres, la FEDE.

- **Rendez-vous** : Cette catégorie a été créée par la responsable du secteur culture. Quand l'interviewée a de rendez-vous avec des familles elle le met en face à face, car il s'agirait d'un temps d'animation. L'interviewée indique qu'elle devrait classer les rencontres avec des interlocuteurs extérieurs dans cette catégorie lorsque la rencontre a lieu aux trois soleils.
- **Formation** : les formations sont mises ici, mais elle indique ne pas en avoir beaucoup. Si c'est elle qui fait la formation, elle mettra ces informations dans la catégorie animation et pas comme de la formation.

En ce qui concerne les résultats attendus des informations collectées, l'interviewée dit que pour les bénévoles il s'agit de rendre visible la plus-value qu'ils apportent, un caractère intergénérationnel, étant donné que la plupart sont des personnes retraitées.

## **Implication par l'objectif**

Lorsque nous évoquons les objectifs, l'interviewée indique qu'elle est très concernée par les objectifs 1, et 4. Ensuite, les objectifs qui concernent de forme intermédiaire sont le 3 et 6. Enfin, des objectifs qui sont vus comme faiblement liés aux activités de l'interviewée sont le 2, 5, 7, 8 et 9.

### **Objectif 1**

Le temps qui est passé en face à face est enregistré dans le tableau de bord, mais il ne concerne pas seulement les adhérents, il y a les enfants, les parents, les formations des animateurs. Par rapport au nombre de bénévoles, elle indique avoir un tableau avec ces informations mises à jour. Les bénévoles qui sont à l'accueil, ils ne le sont pas au niveau de l'accueil physique M3Q, mais dans le CLAS quand ils reçoivent les enfants et les parents.

### **Objectif 4**

Concernant le nombre de temps d'échanges collectifs, ils ne sont pas formalisés, mais l'interviewée peut les identifier en cherchant sur son agenda (ex. des réunions d'information, des temps proposés auprès de la chargée de mission du secteur famille). De même, pour le nombre de parents rencontrés en entretien individuel il existe une grille d'entretien, mais ce n'est pas formalisé dans un support. Les informations de ce guide sont très simples, il s'agit de quatre questions autour du CLAS et la réussite scolaire.

Cette situation c'est la même pour le nombre de temps partagés pendant l'année, le nombre des parents y participant, le nombre de sujets abordés et le nombre de parents présents. L'interviewé me montre le guide d'entretien. Des synthèses ont été effectuées pour identifier les problématiques qui ressortaient le plus. A présent, il n'y a pas un lieu aménagé spécifique pour les échanges, cela dépend de la taille du groupe. Pour l'interviewée les informations existent, mais il n'y a pas un outil pour les synthétiser, ce qui renvoie à la notion d'un tableau de bord.

### **Objectif 3**

L'accompagnement d'initiatives des habitants est effectué par le service, par exemple un groupe de mamans souhaitent mettre en place des actions au niveau périscolaire pour améliorer certains éléments, ainsi le secteur les a accompagnées pour ce faire. Ce genre des choses ne sont pas formalisées.

### **Objectif 6**

La facilitation de l'intégration de populations étrangères est effectuée grâce à l'accueil d'une grande mixité sociale ou culturelle. Pour l'interviewée, il s'agit d'aider à surmonter certaines difficultés, par exemple au niveau de la maîtrise de la langue, économique ou administratif. La façon, indique interviewée, comme on se rend compte du caractère étranger des personnes c'est par le biais des informations additionnelles, par exemple le fait qu'ils expriment des difficultés pour parler le français. Il n'y a pas une demande directe.

### **Perception de l'outil**

L'interviewée n'a pas perçu que la mise en place de ces tableaux ont affecté le travail effectué. Pour elle, les enjeux restent encore les mêmes, veiller à la qualité de l'accueil, d'aller vers les personnes. Le tableau permet de concrétiser les choses, de voir le travail effectué et d'argumenter les investissements dans les activités.

En ce qui concerne les changements à effectuer, l'interviewée dit qu'il aurait fallu mettre un tableau spécifique pour l'objectif 4, la réussite scolaire, afin de formaliser les choses, par exemple le temps d'échange, le nombre de parents etc. Un tableau avec ces informations semble simple à mettre en place. En ce qui concerne les catégories du tableau d'heures de travail, elle ne voit pas de changements à effectuer.

**Si un tableau avec des formules automatiques avait été créé, la saisie d'informations serait facilitée. Pour elle la saisie il faudrait la faire fin de la semaine, car les variations de l'activité sont importantes. Cependant, dans le cas des animateurs, l'activité est plus stable, donc il ne serait pas nécessaire faire un suivi quotidien.**

### **Questions spécifiques à l'outil d'enfance**

R.A.S

## 5. Annexe - Tableaux de synthèse entretiens

<b>Synthèse emploi du tableau de bord : Salarié.e.s et Accueil M3Q</b>							
	<b>Enfance</b>	<b>Jeunesse</b>	<b>Petite enfance</b>	<b>Social famille</b>	<b>Culture</b>	<b>Citoyenneté</b>	<b>Accueil</b>
<b>Objectif perçu</b>	<p><b>Directrice :</b> Identifier l'investissement du temps dans les différentes activités afin de faire une comparaison avec les autres services.</p> <p><b>Responsable :</b> Connaitre la répartition des heures et voir les différences vis-à-vis de l'activité des autres personnes du secteur et de la période.</p> <p><b>Animateur :</b> Affiner les fiches de postes</p>	<p>Rendre explicite la répartition du temps de travail dans les différentes activités</p>	<p>Relever les activités importantes du travail</p>	<p><b>Chargée de M :</b> Rendre explicite la distribution du travail dans les différentes activités et les variations, selon les périodes.</p> <p><b>Animateur :</b> Identifier la distribution des heures de travail</p>	<p>Connaitre la répartition d'heures de travail, notamment le temps face au public. Commande est liée au CP</p>	<p>Connaitre la distribution des heures de travail des salariés.</p>	<p>Permet de rendre compte de l'organisation du travail</p>
<b>Fréquence d'emploi</b>	<p><b>Directrice :</b> Mensuel avec synthèse hebdomadaire de l'agenda.</p> <p><b>Responsable :</b> Ibid.</p> <p><b>Animateur :</b> D'abord, mensuelle, mais ensuite par semestre</p>	<p>Semestriel. Le responsable du secteur fait le saisi des informations de l'animatrice.</p>	<p>Hebdomadaire. La directrice du secteur fait le saisi des informations des personnes sous sa responsabilité.</p>	<p><b>Chargée de M :</b> Hebdomadaire, sans horaire ou jours fixés</p> <p><b>Animateur :</b> Quotidien</p>	<p>D'abord, mensuelle et ensuite, il y a eu une pause</p>	<p>D'abord, mensuelle, mais ensuite par semestre</p>	<p>Tous les jours, il est rempli au fur à mesure lors de la journée</p>
<b>Difficultés rencontrées</b>	<p><b>Directrice :</b> Doutes pour placer certains éléments ; comme le temps de préparation.</p> <p><b>Responsable :</b> RAS</p> <p><b>Animateur :</b> Perte d'information, car utilisation d'un mauvais fichier.</p>	<p>Se rappeler de ce que l'on a fait. Pour saisir les temps informels il faut qu'ils dépassent trente minutes.</p>	<p>L'outil prene du temps à être utilisé et peut charger en raison de la diversité d'activités effectuées.</p>	<p><b>Chargée de M :</b> Pas de prise en considération des temps de préparation et en face à face informels</p> <p><b>Animateur :</b> Accès au serveur très lent depuis Trois soleils</p>	<p>L'activité doit être effectuée au fur et à mesure, car peut devenir contraignante</p>	<p>Il ne semble pas clair : « Administratif », « Rendez-vous » et « face à face » Outil ne rend pas compte des temps informels.</p>	<p>Perte d'information pendant le changement de locaux. Parfois il y a des écarts entre les variables. Dans les périodes de haut flux de travail gérer à deux l'outil n'est pas possible.</p>

<b>Modifications effectuées</b>	<p><b>Directrice</b> : Aucune</p> <p><b>Responsable</b> : Il lui semble que l'on a ajouté « formation »</p> <p><b>Animateur</b> : RAS</p>	Aucune	Ajout des catégories « Formation » et « BPE »	<p><b>Chargée de M</b> : Aucune</p> <p><b>Animateur</b> : Ajout « informatique » et « formation ». Détail par mois et emploi de couleur.</p>	Ajout catégorie « Rendez-vous »	Reprise du tableau modifié de l'animateur famille.	En octobre pour la variable « horaires » il est ajouté la modalité « 12h30-14h »
<b>Perception</b>	<p><b>Directrice</b> : l'outil produit un feedback sur la variation des temps investis dans chaque activité, selon la période</p> <p><b>Responsable</b> : permet de concrétiser les choses, de voir le travail effectué et d'argumenter les investissements dans les activités.</p> <p><b>Animateur</b> : Indifférent, c'est contraignant à utiliser si les informations à saisir s'accumulent</p>	L'outil n'est pas sensible à la qualité du travail ni à l'état de l'employé dans son poste. Toutefois, il permet de voir la distribution de son temps et souligne que cela semble cohérent avec ce qu'il pensait faire.	Prend du temps	<p><b>Chargée de M</b> : éclaire les perceptions sur le travail, mais demande utilisation fréquente pour éviter de perdre des informations</p> <p><b>Animateur</b> : permet de voir la distribution des fonctions informatiques</p>	Permet de se rendre compte de l'activité	C'est contraignant, l'objectif n'est pas clair, ne rend pas compte de tout le travail effectué.	Positive, car cela permettrait de « quantifier le travail », une sorte de feedback.
<b>Changements à faire</b>	<p><b>Directrice</b> : Ajout d'une catégorie « préparation ». Mettre les informations par semaine et que cela produise une somme automatique des résultats de tous les mois.</p> <p><b>Responsable</b> : Mettre un tableau spécifique pour l'objectif 4. Un tableau avec formules automatiques faciliteraient la saisie.</p> <p><b>Animateur</b> : changer catégorie « administratif » par « préparation »</p>	Prendre en considération une catégorie « temps de préparation »	Affiner la catégorie « rendez-vous », afin de spécifier le type de renseignement demandé	<p><b>Chargée de M</b> : Ajouter une catégorie « temps de préparation »</p> <p><b>Animateur</b> : Eclairer la catégorie « rendez-vous » car elle est floue</p>	Ajouter les tranches d'âges dans la catégorie « rendez-vous ». Dans la partie « réunions », il serait approprié d'explicitier le temps dans les réseaux du territoire.	Remplir le tableau tous les deux ans pour réduire le cout que cela implique.	Aucun

**Synthèse : rapport aux objectifs du contrat projet 2017/2020**

- 1 : Améliorer l'accueil pour les adhérents et habitants du quartier.  
 2 : Aller vers les habitants du quartier et notamment les personnes les plus éloignées de la Maison de Quartier  
 3 : Accompagner les initiatives des habitants.  
 4 : Favoriser la réussite éducative des enfants et des jeunes en associant les parents.  
 5 : Accompagner les besoins d'expression et proposer une programmation culturelle associée à des actions de médiation à destination de l'ensemble des publics  
 6 : Faciliter l'intégration des populations étrangères présentes sur le quartier  
 7 : Être en lien et mieux connaître les attentes du public « jeunes » du quartier.  
 8 : Proposer aux associations adhérentes de la M3Q de travailler plus ensemble sur des objectifs communs  
 9 : Affiner notre regard sur nos pratiques sous l'angle de la santé, de l'écologie et la fracture numérique

	Enfance	Jeunesse	Petite enfance	Social famille	Culture	Citoyenneté	Accueil	Comm*	REMIV
Concerne le plus	Directrice : 4 et 6 Responsable : 1 et 4 Animateur : 3, 6, 7 et 9	4, 5 et 7	1, 4 et 6	Chargée de M : 1, 2, 3 et 4 Animateur : 1, 2 et 3	5	1, 2 et 3	1	1, 2 et 6	6
Concerne moyennement	Directrice : 1, 5, 7 Responsable : 3 et 6 Animateur : 1 et 4	1, 2, 3, 6, 8, 9	3, 7, 8, 9	Chargée de M : 6 Animateur : 6 et 9	2	5, 6, 7 et 8	8 et 9	3, 4, 7, 8, et 9	1, 2, 4, 5 et 7
Concerne le moins	Directrice : 2, 3, 8, 9. Responsable : 2, 5, 7, 8 et 9 Animateur : 2, 5 et 8	0	2, 5	Chargée de M : 5, 7, 8 et 9 Animateur : 4, 5, 7 et 8	1, 3, 7 et 8	4	2, 3, 4, 5 et 6,	0	3, 8 et 9
Non réponses	Directrice : 0 Responsable : 0 Animateur : 0	0	0	Chargée de M : 0 Animateur : 0	4, 6 et 9	9	0	5	0

<b>Type d'outil</b>	<b>Directrice</b> : Aucun <b>Responsable</b> : Tableau de bord des bénévoles et stagiaires <b>Animateur</b> : Aucun	Facebook	Tableau des stagiaires. Information issue de NOE	Outils administratifs liées à la CAF	Listes de diffusion. Tableau de bénévoles ; « Enquête » de spectacle (âge, provenance)	Tableau stagiaire et bénévole (fusionnés) Listes d'émargement club de détente	Tableau de bord accueil, Listes d'ateliers, Logiciel de réservation salles, tableau de billetterie	Facebook et page de la M3Q	Aucun
<b>Obj 1 II existe :</b>	<b>Directrice</b> : RAS [Nb d'heures face de public] <b>Responsable</b> : Nb d'heures face de public (pas exact) <b>Animateur</b> : RAS [Ibid.]	RAS [Nb d'heures face de public]	Nb d'heures face de public (pas exact)	<b>Chargée de M</b> : Nb d'heures face de public (pas exact) <b>Animateur</b> : Nb d'heures face de public	RAS [Nb d'heures face de public]	Nb d'heures face de public	Nb de renseignements (tel/personne)	Nb d'abonnés au Fb. Nb de likes et partages (par post). Statistiques de la page web non disponibles	RAS
<b>Obj 2 II existe :</b>	<b>Directrice</b> : RAS <b>Responsable</b> : RAS <b>Animateur</b> : RAS	RAS	RAS	<b>Chargée de M</b> : Nb d'évènements effectués <b>Animateur</b> : le suivi des habitants.	RAS	Concernes les listes d'émargement	RAS	RAS	RAS
<b>Obj 3 II existe :</b>	<b>Directrice</b> : RAS <b>Responsable</b> : RAS <b>Animateur</b> : RAS	RAS	RAS	<b>Chargée de M</b> : Nb d'action où les personnes ont en autonomie. Nb de projets collectifs. <b>Animateur</b> : A voir les entretiens.	RAS	Liste de contacts de personnes avec initiatives	RAS	RAS	RAS
<b>Obj 4II existe :</b>	<b>Directrice</b> : entretiens individuels vont débiter. Nb de temps partagés. <b>Responsable</b> : Nb de parents rencontrés en entretien (voir guides). Nb de temps partagés. <b>Animateur</b> : RAS	Nb de temps d'échanges collectifs	Nb de temps d'échange (temps partagés)	<b>Chargée de M</b> : Nb d'échanges dans le CLAS. Nb de personnes L.A.E.P et temps partagés. <b>Animateur</b> : RAS	RAS		RAS	RAS	RAS

<b>Obj 5 II existe :</b>	<i>Directrice</i> : RAS <i>Responsable</i> : RAS <i>Animateur</i> : RAS	RAS	RAS	<i>Chargée de M</i> : RAS <i>Animateur</i> : RAS	Fréquentation aux spectacles dans les rapports AG. Nb de compagnies. Logiciel de réservation salles	RAS	RAS	RAS	RAS
<b>Obj 6 II existe :</b>	<i>Directrice</i> : RAS <i>Responsable</i> : RAS <i>Animateur</i> : RAS	RAS	RAS	<i>Chargée de M</i> : Nb de personnes étrangères sur chaque action (voire agenda) <i>Animateur</i> : RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	Nb de personnes étrangères sur chaque action. Nb de partenaires. La participation dans les ateliers pour les jeunes mineurs isolés. Nb des échanges/d'évènements.
<b>Obj 7 II existe :</b>	<i>Directrice</i> : RAS <i>Responsable</i> : RAS <i>Animateur</i> : RAS	RAS	RAS	<i>Chargée de M</i> : RAS <i>Animateur</i> : RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS
<b>Obj 8 II existe :</b>	<i>Directrice</i> : RAS <i>Responsable</i> : RAS <i>Animateur</i> : RAS	RAS	RAS	<i>Chargée de M</i> : RAS <i>Animateur</i> : RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS
<b>Obj 9 II existe :</b>	<i>Directrice</i> : RAS <i>Responsable</i> : RAS <i>Animateur</i> : RAS	RAS	RAS	<i>Chargée de M</i> : RAS <i>Animateur</i> : RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS

## 6. Annexe - Tableau d'animation

<b>Animation 1 et 2 groupes de réflexion</b>				
<p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produire un espace d'échange à propos des objectifs et sous objectifs de contrat projet</li> <li>• Mettre en commun les points ciblés au sein de chaque groupe de travail et analyser les convergences et divergences.</li> <li>• Faire émerger des informations pour mettre à jour et adapter le tableau d'objectifs opérationnels et leur suivi</li> </ul> <p><b>Animateurs :</b></p> <p><b>Participants et organisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Groupe 1 Culture, accueil et communication :</b></li> <li>• <b>Groupe 2 – jeunesse :</b></li> <li>• <b>Groupe 3 Citoyenneté :</b></li> <li>• <b>Groupe 4 – Petite/enfance/famille :</b></li> </ul> <p><b>Temps des animations :</b> 1h30 (première session) 2h (seconde session) en salle de réunions</p>				
Activité	Objectif	Min	Matériel	Instructions
Résumé de la démarche exploratrice	Montrer les processus d'exploration (entretiens) et les principaux points trouvés.	15	Diaporama	RAS
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eclairer l'objectif de la démarche et l'ordre de l'animation</li> <li>• Rappeler ce que nous avons abordé pendant la première animation.</li> </ul>	5	Diaporama	RAS

Travail collectif intra secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les objectifs ciblés</li> <li>• Faire émerger les points en commun et cibler les composants de l'objectif qui sont possibles de chiffrer.</li> </ul> <p>Réfléchir à des formes qualitatives de favoriser le travail effectué.</p>	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableaux d'objectifs opérationnels</li> <li>• Tableau d'objectifs reformulés par groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisir maximum les trois objectifs qui les concernent le plus</li> <li>• Discuter en groupe les éléments qu'à l'heure actuelle est possible de repérer au sein de leurs secteurs.</li> <li>• Mettre les éléments ciblés sur le tableau des objectifs reformulés.</li> </ul>
Reprise Travail collectif intragroupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remémorer le travail effectué auparavant</li> </ul> <p>Compléter l'analyse des objectifs non traités</p>	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableaux des objectifs reformulés</li> <li>• Tableaux des objectifs opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relire les tableaux des objectifs ciblés pour rappel</li> </ul> <p>Compléter les objectifs non traités</p>
Travail inter groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retransmettre les points ciblés aux autres groupes.</li> </ul> <p>Identifier les convergences, divergences et points de vigilance</p>	40-10 mm/groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableaux des objectifs ciblés</li> </ul> <p>Diaporama avec tableau qui présente les éléments ciblés de l'animation 01</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque groupe va présenter les objectifs ciblés ainsi que les sous-objectifs</li> <li>• Demander une réflexion sur les formes de validation</li> <li>• Les éléments seront saisis sur place et projetés</li> </ul> <p>Les éléments seront discutés pendant la procédure</p>

