

LA GESTION DE PROJETS — —ERASMUS+ EN CONSORTIUM — TOUT UN ART !

L'expérience des projets Citizen School, Jeu, Pulse,
Games for Goals et Access.

A travers l'expérience cumulée lors des projets européens que nous avons menés jusqu'à présent, cette fiche souhaite attirer l'attention sur la nécessité de mettre en place des stratégies de gestion pour assurer la bonne réussite du projet et l'atteinte de tous les résultats escomptés. Elle présente les réponses que nous avons apportées ou que nous souhaiterions apporter par la suite face à des problèmes divers. Cette fiche synthétise donc les résultats de l'analyse des **méthodes de gestion de projet et de coordination de partenaires**, plutôt que les résultats directs liés aux activités mises en œuvre.



Contexte

Depuis de nombreuses années, le Centre Gaïa est impliqué dans des projets européens et en est même l'organisation cheffe de file ! Ces projets financés par Erasmus+ permettent d'apporter un **co-financement important** au programme principal financé par l'AFD. De plus, ils permettent un **enrichissement en pratiques et en outils**, une opportunité pour les jeunes de vivre l'interculturalité, une mobilité européenne et d'être acteurs du projet. Enfin, ils constituent une **source de motivation** pour les membres de l'équipe en étant sources d'inspiration et d'enrichissement pour des pratiques d'ECSI, en offrant l'occasion de travailler dans un environnement multiculturel fondé sur la co-construction, et en donnant la sensation concrète de participer à un projet global.

Tous les projets Erasmus+ du Centre Gaïa sont financés dans le cadre de l'Action 2 du programme européen : **projets de partenariats et de coopération**. Les projets du Centre Gaïa ont tous été définis pour une durée de 36 mois (3 ans) et chacun mobilise plusieurs acteurs au sein d'un consortium. Ont ainsi été rassemblés des partenaires universitaires, scolaires, associatifs ou du monde éducatif au sens large. Certains projets peuvent être considérés comme les suites logiques de précédents projets, mais chacun présente des particularités et singularités.

Le dispositif Erasmus+ de l'Union Européenne fonctionne par programmes pluriannuels.

Toutes les informations concernant le programme actuel (2021-2027) peuvent être trouvées au lien suivant :

<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/erasmus-programme-guide/introduction>

Démarche mise en œuvre

Programme 2014-2020 :

- **Citizen School (2016 – 2019) :** Ce projet a permis de créer un jeu sérieux (jeu numérique éducatif) qui vise à informer, éduquer, expliquer et remettre en question le rôle de la citoyenneté nationale et européenne en ce qui concerne l'interculturalité, la tolérance et le respect mutuel. Toutes les informations et le lien pour accéder au jeu sont sur le site du projet : <https://citizenschool.edunao.com/>
- **Citizen Games (2019 – 2022) :** Ce projet a abouti à la création de deux jeux sérieux autour des questions de genre : cyberharcèlement et cyber-sexisme pour le collège, et discriminations de genre pour le lycée. Les deux jeux, leur livret pédagogique et les modules de formation des enseignants sont disponibles avec d'autres informations sur le projet au lien suivant : <https://citizengames.eu/fr/>
- **Pulse (2019 – 2022) :** Ce projet visait à favoriser l'échange de pratiques entre acteurs d'ECSI en Europe autour de la question de l'inclusion de publics éloignés. Ce projet a permis d'organiser des temps de rencontre et des discussions par type de public, pour en tirer des conseils et points d'attention. Les fiches de bonnes pratiques écrites pendant le projet sont disponibles au lien suivant : <https://padlet.com/lepartenariat/pulse-knu674xjeaqiaogz>

Deux projets du programme Erasmus+ 2021-2027 sont actuellement en cours au Centre Gaïa.

- **Games for Goals (2022 – 2025) :** Dans ce projet, trois jeux éducatifs seront réalisés et intégrés à un catalogue d'outils actifs, impactants et collectifs qui sera également publié par les partenaires. En complément, une méthodologie d'accompagnement des enseignants sera élaborée soutenir l'innovation [C1] dans les méthodes éducatives employées en école primaire dans le cadre des enseignements [C2] liés aux objectifs de développement durable. Plus d'informations sur le projet sur notre page internet : <https://www.lepartenariat.org/games-for-goals/> ou sur le site du projet : <https://gamesforgoals.eu/>
- **Access (2022 – 2025) :** Ce projet vise à rendre les pratiques d'ECSI plus inclusives et a pour objectif concret d'impliquer des personnes concernées dans [C3] la réalisation d'un outil autour du changement climatique. Plus d'informations sur la page dédiée de notre site internet : <https://www.lepartenariat.org/access/>

Eléments pour une gestion de projets réussie

Trois éléments essentiels apparaissent :

- **Evolution dans le choix des partenaires :** En amont du projet, il est indispensable d'identifier les partenaires qui disposeront des compétences nécessaires pour la mise en œuvre des activités futures.

Focus sur le consortium de partenaires du projet Games for Goals :

Ce projet regroupe des acteurs associatifs (ONG d'ECSI) et des acteurs universitaires. **Leur complémentarité est forte autant au niveau des approches pédagogiques choisies, que des publics cibles, que des expertises utiles pour le projet.**

Ainsi, les universités choisies ont été sélectionnées pour la pertinence de leur pool d'étudiants mobilisables pendant le projet. L'université AP en Belgique, notamment, permet d'impliquer des étudiants en formation d'enseignant, créant un lien direct avec les bénéficiaires finaux du projet. L'université Inholland aux Pays-Bas a elle été intégrée pour son expertise en 'design thinking', process innovant qui structurera notamment la réalisation d'une méthodologie pour enseignants afin de les accompagner dans la préparation d'activités ludiques et innovantes dans leur classe.

- **Utilisation d'outils numériques de communication et/ou de pilotage adaptés :** Les outils de communication numérique (visioconférence, emails, voire what's app) permettent de maintenir une bonne communication entre les réunions transnationales et les rencontres en présentiel. Un calendrier avec des échéances précises (rétroplanning du projet) est une base importante de suivi des activités qui permet de suivre les partenaires dans leur mise en œuvre. De nombreux outils de gestion de projets peuvent être mobilisés : Twinspace, mur Padlet, Trello, Google Drive, diagramme de Gantt, etc. Récemment, les équipes ont choisi de tout centraliser via une plateforme unique (Admin Project) qui est très utile en cours de projet.

Focus sur Admin Project

Cette plateforme de travail collaboratif spécifiquement créée pour les projets ERASMUS+ est un outil formidable pour recenser tous les échanges liés au projet, et y ranger tous les documents de suivi. L'outil dispose également d'une fonctionnalité « tâches », d'un calendrier, et permet la saisie de fiches de temps et le reporting d'activités de communication. Tout en un !

Pour en savoir plus : <https://www.adminproject.eu/>

- **Rigueur dans le suivi administratif :** ce point est apprécié par nos partenaires et souligne son importance pour le bon déroulement des activités du projet et le maintien d'une relation de confiance. Une transparence au niveau des règles budgétaires, notamment, est particulièrement utile afin d'éviter tout malentendu voire conflit.

Savoirs à tirer de cette expérience

1/ Consortium de partenaires

- Trouver un équilibre entre le fait de se reposer sur des partenaires fiables avec lesquels on a déjà travaillé et savoir développer une veille afin d'élargir nos possibilités d'action et d'améliorer ainsi la qualité et la diversité des projets. Identifier notamment des évènements pour **repérer de potentiels nouveaux partenaires**. Attention, il sera indispensable de prendre le temps de comprendre leur mandat et leurs possibilités d'actions concrètes avant de s'engager dans un projet avec une nouvelle structure.
- S'assurer d'une **représentation équilibrée des partenaires** dans la mesure du possible, notamment afin de faciliter l'enrichissement interculturel, intergénérationnel, entre les hommes et les femmes, selon les publics habituels et les postures éducatives.
- Mettre en place un **cadre de travail bientraitant qui respecte les obligations professionnelles et personnelles de chacun des membres du consortium** et qui met en valeur toutes les contributions. Ne pas hésiter à rappeler le cadre si nécessaire afin de permettre l'épanouissement de chacun et de chacune, et afin d'assurer une ambiance de travail qui permette d'atteindre les objectifs (notamment en incorporant des temps dédiés aux échanges informels) et d'en récolter les preuves (notamment en faisant des rappels réguliers concernant les obligations de 'reporting' demandées aux partenaires).

Focus sur les partenaires universitaires : ils apportent en général un regard pédagogique différent de celui des associations d'ECSI, ce qui leur confère une plus-value éducative intéressante mais pleine de défis dans les projets. Leur approche centrée sur l'éducation des adultes offre un regard complémentaire à celui de l'éducation des enfants et permettent d'améliorer les processus mis en œuvre au cours des projets. Au-delà de mobiliser les compétences techniques (par exemple : expertise sur l'inclusion, compétences en codage de jeu numérique, etc) pour lesquelles ils font partir du consortium, **il faut s'assurer de leur adéquation avec les valeurs du projet et co-définir les postures et méthodes qui seront privilégiées** pendant sa mise en œuvre.

2/ Suivi des objectifs et indicateurs

- Il est utile de demander des mini-rapports (ou rapports intermédiaires) à ses partenaires en cours de projet, mais il est parfois difficile de les obtenir à temps. Il faut alors savoir trouver d'autres moyens pour avoir la **vue d'ensemble sur l'atteinte des objectifs par partenaires**, tout en continuant à insister pour une rigueur au niveau du suivi administratif et notamment au niveau de la récolte des justificatifs (feuilles d'émargement, etc.).
- Afin de faciliter le travail collectif, s'assurer de mettre à disposition des documents en ligne accessible à tous et toutes, et de les mettre à jour régulièrement. Un **guide pour la communication** autour des projets est un exemple de document que l'organisation cheffe de file peut fournir et qui facilite la mise en place d'actions cohérentes d'un point de vue visuel et de contenu.

- Attention à la pérennité du suivi pour la structure, notamment pour l'organisation cheffe de file et en particulier concernant des connaissances ou compétences qui auraient été acquises par une personne uniquement (participation à une formation, etc.). Eviter au maximum un changement de chargée de projet entre le début et la fin du projet, et essayer, idéalement, que la personne ayant écrit le projet puisse aussi le coordonner. Sinon, mettre en place une **procédure permettant une meilleure passation des informations**, y compris des conseils concernant la gestion de la relation partenariale.

Montée en compétences des chargés de projets partenaires et de leurs équipes : cet élément peut être un effet important généré par les activités d'un projet européen ! Par exemple, la formation à de nouvelles activités (ex : formation à la valorisation et à la communication autour des projets Erasmus+) ou le partage et l'échange de bonnes pratiques (ex : lors de workshops avec des intervenants extérieurs, comme par exemple l'association Signe de Sens concernant l'inclusion des personnes en situation de handicap) permettent aux équipes de se renforcer.

3/ Implication des parties prenantes

- Les responsables administratifs et financiers doivent être suffisamment informés des règles de gestion et procédures du financeur des projets. Il est indispensable d'établir des règles claires et des **processus de priorisation et de gestion des manquements vis-à-vis des indicateurs** (ceci pouvant mener à une baisse de la subvention accordée par Erasmus+). Notons que la validation systématique avant envoi d'informations budgétaires aux partenaires est essentielle pour éviter des problèmes pour les budgets structurants.
- **Les partenaires du monde éducatif** (scolaires, centres sociaux, structures d'accueil de publics spécifiques, etc.) **doivent être impliqués le plus tôt possible dès lors qu'ils sont les bénéficiaires des projets** (idéalement dès l'analyse des besoins préalable à la candidature). De plus, l'animation d'une communauté enseignante (ou d'éducateurs) permet d'être en lien constant avec ces personnes et de les contacter dès lors qu'un projet financé correspond à leur centre d'intérêt ou axe stratégique du projet d'établissement. Il est souvent utile de signer une lettre d'engagement de leur part afin d'une part d'appuyer la candidature, et d'autre part d'officialiser la collaboration future si le projet est accepté.
- Les autorités publiques ou éducatives (délégations académiques du rectorat) : elles doivent être impliquées au plus tôt afin de favoriser leur implication lors des événements de dissémination ou diffusion, prévus souvent en fin de projet. Cette étape doit être anticipée et doit faire l'objet d'une **stratégie partagée au niveau des différents projets** portés par la structure.

5 conseils à qui veut s'inspirer de cette pratique

1 Dès la réunion de lancement du projet, définir ensemble un cadre commun et s'accorder sur la répartition des tâches dans la mise en œuvre des activités du projet.

Il peut être utile d'identifier ses propres attentes et celles de chaque structure dans le projet. Il est également intéressant de mettre en place une charte « éthique » (ou code de conduite) en plus de la convention bilatérale liant les partenaires et le coordinateur de projet. Cet outil servira de référentiel pour modérer des désaccords lors de la mise en œuvre du projet.

2 Ne pas négliger l'importance du relationnel : veiller à fédérer les énergies autour d'une action collective. Veiller à instaurer une relation humaine, de confiance et de respect mutuel, propice à un travail partenarial de qualité : être enthousiaste, à l'écoute des problèmes rencontrés par les partenaires pour s'entraider, s'assurer d'une communication régulière pour éviter tout malentendu et anticiper des désaccords. Les réunions transnationales sont aussi le moment idéal pour proposer des temps informels de convivialité et de teambuilding.

3 Ne pas oublier que l'essence même du projet européen est d'être collaboratif, il faut donc favoriser une gestion participative : veiller à déléguer aux partenaires et à les associer à l'organisation des événements pour renforcer le sentiment d'appartenance au consortium. Par exemple, créer des sous-groupes de travail sur une thématique, confier l'animation de sessions de réunion transnationale à des binômes de partenaires, etc. De plus, utiliser des méthodes de facilitation dans les réunions afin de guider les échanges et d'éviter des discussions interminables pour faciliter la construction collective de nouvelles idées.

4 S'appuyer sur l'agence Erasmus+ de son pays : elle est là pour nous aider ! Utiliser les ressources à disposition et ne pas hésiter à contacter son référent projet. Il est possible d'être soutenu dès la rédaction des projets lors de visioconférences organisées pendant les phases de candidature.

5 Avoir une connaissance approfondie de la candidature et des règles nous liant à Erasmus+ et s'y référer régulièrement pour vérifier les modalités ou les indicateurs qui avaient été prévus et pour lesquels le financement est prévu.