

**LYCÉES ET CFA ECORESPONSABLES**  
**SESSIONS DE FORMATION/SENSIBILISATION COLLECTIVE AUX**  
**DEMARCHES PARTICIPATIVES**

# FICHE OUTIL

« LE DIAGNOSTIC PARTAGE »

## LE DIAGNOSTIC PARTAGE, QU'EST-CE QUE C'EST ?

### UNE DEFINITION / DES MOTS COMMUNS

Un processus de travail participatif qui met en évidence les points forts, points faibles, potentialités et menaces d'une organisation, d'une action ou d'un sujet dans son environnement. Il recherche les écarts entre les représentations des différents acteurs, met en évidence des forces et

faiblesses, menaces et opportunités, recherche des causes (de toute nature) des dysfonctionnements constatés dans la structure et surtout, recherche des axes de progrès.



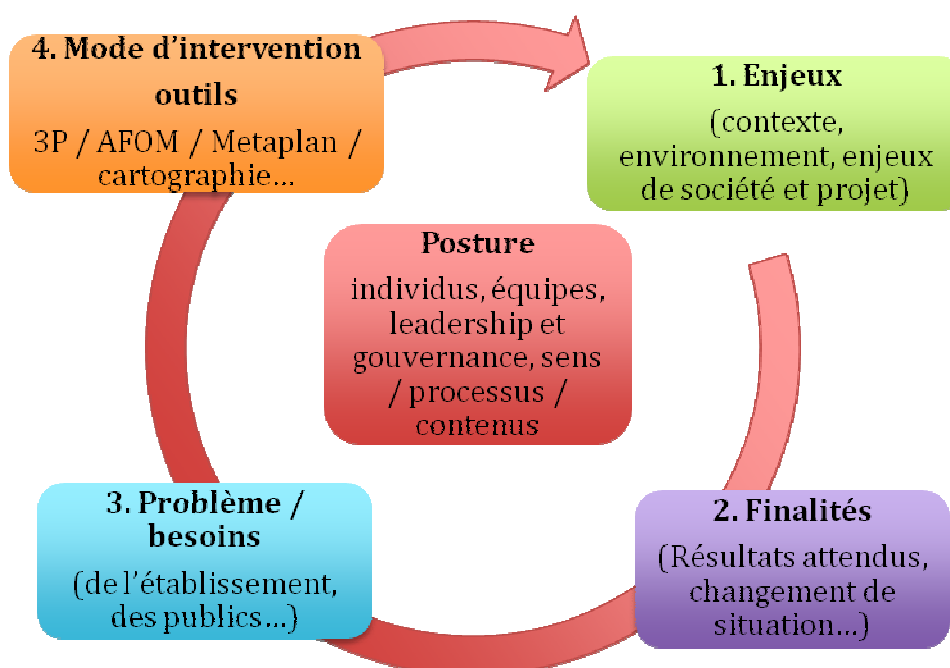
## LA DEMARCHE DU DIAGNOSTIC PARTAGE, POURQUOI ?

### SE POSER LES BONNES QUESTIONS

**Etablir un diagnostic** répond à un besoin identifié et à une volonté de projet pour faire changer une situation. Le diagnostic est déjà un engagement dans l'action, une étape à part entière d'un projet ou d'une démarche.

**Partager un diagnostic**, c'est prendre le temps de la confrontation entre les acteurs concernés, d'ouvrir les questions à un groupe. Le diagnostic partagé engage un collectif, il mobilise et fédère des acteurs autour d'une action collective.

Les questions à se poser pour la démarche :



**1. Quels sont les enjeux ?**

- Dans quel environnement ou contexte mon diagnostic partagé intervient-il ?
- Est-ce un enjeu de société ? La thématique est-elle d'une portée locale, régionale, globale? Activer la participation est-il un enjeu important dans mon institution, mon établissement, sur mon territoire?
- Le contexte est-il favorable au niveau de l'institution, au niveau de l'établissement ? Les personnes concernées sont-elles sensibilisées ?
- De quel temps je dispose ? Quels sont les groupes d'acteurs concernés ? Qui impliquer et à quel niveau ? Dans quel cadre évoluent-ils ? Sont-ils en sur ou sous-activité ? Sont-ils dans une logique de coopération ou de compétition ?

**2. Quelles sont les finalités ?**

- Pourquoi faire un diagnostic ? Pourquoi le partager ?
- A quel besoin répond-il ? Sur quelle action collective doit-il nous emmener ?
- Dans quelle mesure est-il déjà une étape de l'action collective à venir ?
- Quel équilibre recherché entre le fond (la thématique à diagnostiquer) et la forme (le processus de mobilisation) ?
- Quels résultats attendus (quelle situation B espère-t-on avoir atteint à l'issue du diagnostic ?)

**3. Quels sont les problèmes ou besoins ?**

- Comment anticiper ce qui pourrait freiner ou bloquer le processus participatif ? Quelles tensions internes entre acteurs ? Quels leaderships ? Quelles hiérarchies ?
- Quelles contraintes de moyens humains, financiers, de temps,... ?
- Quels pourraient être les imprévus ?

**4. Quels modes d'intervention ?**

- Sous quelles formes mettre les groupes au travail ? Equilibre entre moments individuels, semi-collectifs, collectifs ?
- Quels temps accorder à chaque étape du diagnostic partagé ?
- Quels outils d'animation ? Quels outils de reporting ?
- Comment clarifier les intentions de départ ? Comment les rendre explicites ?
- Comment mobiliser les personnes ?

***Quelle est ma posture ?***

*La question de l'animateur/facilitateur du diagnostic partagé est centrale et demande à être clarifiée :*

*Quelle légitimité ? Quelle degré de neutralité / d'objectivité est-il nécessaire ?*

*Est-ce une personne en interne ? Est-ce une équipe de personnes ? Comment est-il (sont-ils) perçu(s) ? Comment rendre clair et explicite la posture, comment se faire légitimer comme animateur du processus ?*

*Faut-il maîtriser le sujet ? Peut-on être simplement du processus ?*

*Quelles compétences de l'animateur ? Quelles vigilances ?*

*Vaut-il mieux s'adresser à un intervenant externe ?*



## LA DEMARCHE DU DIAGNOSTIC PARTAGE, COMMENT ?

### QUELQUES PRINCIPES

- 1. Partager un diagnostic nécessite plusieurs temps, suivant un processus progressif de réflexion :**
  - Valider ensemble la question ou la thématique du diagnostic, c'est déjà partager le diagnostic !
  - Il s'agit de collecter la parole de plusieurs acteurs, individuellement ou en groupe avant de les confronter dans un moment collectif.
  - On peut alterner entretiens individuels, entretiens collectifs, supports écrits, expression orale.
  - Le temps collectif permettra de mettre en dialogue les éléments collectés en amont pour s'entendre sur un état des lieux qui prend en compte la diversité des points de vue, les éléments d'accord et de désaccord, les leviers et les freins.
  - Il est préférable d'organiser les différents temps sur plusieurs journées échelonnées.
- 2. Partager un diagnostic nécessite de s'entendre sur des règles communes de travail :**
  - Ecoute active
  - Acceptation d'une controverse productive
  - Libre expression
  - Dialogue à égalité,
  - Sortir du cadre institutionnel
  - Créativité,...
- 3. Partager un diagnostic engage ceux qui y ont participé :**
  - Partager les compte-rendus, les faire circuler, les amender !
  - S'entendre sur les étapes suivantes
  - Définir ce qui peut devenir une action à mettre en œuvre.

### QUELQUES OUTILS ET METHODES

*Un mot d'ordre : Un outil/une méthode = Un ou plusieurs enjeu(x) !*

### Modalités de travail en groupes

#### Focus-groupes

Un focus-groupe est un petit groupe (5-15 personnes) constitué d'acteurs de même typologie mis en discussion sur une problématique (1h à 2h). L'animateur lance la thématique par une question, une affirmation et laisse le groupe en débattre. Il collecte ce qui se dit en prise de notes et relance éventuellement si besoin.

Enjeu : Commencer le diagnostic partagé, faire exprimer des représentations (par exemple des élèves sur les enseignants, des enseignants sur l'équipe de direction,...) dans un cadre sécurisant et libre. Il est envisageable de récupérer certains verbatims de manière anonyme pour inviter à la réaction dans le moment partagé (sous forme de world café par ex.)

### World Café

La world café consiste à créer les conditions conviviales d'un travail en groupe par pôles. Plusieurs tables sont disposées dans la salle pour des groupes de 4 à 10 personnes maximum, recouvertes de nappes de couleur, avec du matériel suscitant la créativité (feutres, post-its de couleur,...) et des éléments de convivialité (friandises, boissons, snacks,...). Chaque table traite d'une question ou d'un enjeu, formulé soit sous forme d'une phrase polémique pour susciter la réaction, soit d'une question, d'une problématique,... Des rotations sont organisées (toutes les 15 ou 20 minutes) invitant à changer de table pour permettre la rencontre d'autres interlocuteurs, une mémoire de table reste pour faire le lien. Toutes les discussions donnent lieu à une production de mots-clés sur post-its ou fiches à réaction qui sont collectées et affichées au fur et à mesure.

Enjeu : Un world-café peut par exemple être un moment intéressant pour mettre en commun les représentations exprimées dans les focus-groupes, à partir de verbatim, pouvant servir de support à la confrontation.

### 1x2x4x8

Il s'agit de demander au groupe de produire une réflexion ciblée en « pollenisant » entre l'individuel (1) puis en binôme (2) en fusionnant 2 binômes (4) puis 2 quatuors (8), etc... A chaque étape, la consigne est aussi quantitative : ex. produire 3 mots-clés, 5 idées-forces, 7 enjeux,... qui doivent être partagés en fonction de la nouvelle configuration du groupe et qui oblige à choisir, prioriser, négocier. Jusqu'à arriver à une production la plus collective possible. On pourra terminer la processus par une priorisation individuelle (par ex. 3 gommettes chacun à disposer sur les 3 éléments les plus importants)

Enjeu : Produire de manière synthétique des idées ou questions au sujet par exemple de l'éco-responsabilité, du tri des déchets,... Partir de l'individuel pour aller vers une priorisation collective. Dans le cadre d'un diagnostic partagé, ça peut être un bon point de départ pour partager de premières impressions ou pour cerner ensemble la ou les thématique(s) sur laquelle travailler.

## Cadre de réunion et outils de mise en confiance du groupe et d'inclusion

### Container

Il s'agit de s'assurer de la qualité du cadre de travail collectif, en intégrant par exemple :

- La préparation de l'espace, de la salle, de l'atmosphère
- Les règles et les principes de travail (présence, réactivité, confidentialité, écoute active, non jugement, bienveillance, ...)
- Le dispositif : construire un dispositif le plus adapté aux enjeux
- Systématiser un espace ressources et des espaces de propositions / d'expressions

Garder le temps

**Blason**

Le blason permet un travail par support métaphorique sur l'image de soi. Il permet d'aider à faire des choix, à dégager l'essentiel d'un projet, les qualités principales d'une communauté, à approfondir le sentiment d'appartenance collective.

Il peut être utilisé pour partager les représentations et construire un projet commun (cas de la construction d'un projet d'établissement collaboratif pour le lycée agricole de Montbrison).

Exemple de blason :

<b>Ma devise</b>	
RIEN N'EST IMPOSSIBLE, TOUT PROBLEME A UNE SOLUTION	
<b>Mes Qualités</b> Persévérant Patient Adaptable	<b>Mes défauts</b> Têtu Perfectionniste Distant
<b>Ma passion :</b> La conception et la réalisation	

**Outils de diagnostic**

**AFOM**

L'AFOM est une matrice de diagnostic qui permet de distinguer ce qui relève de l'interne (Atouts/Faiblesses) et sur lequel on peut agir de ce qui relève de l'externe (Opportunités/Menaces) et qui influence sans que l'on puisse agir dessus. L'AFOM en soit n'est pas un outil de diagnostic partagé. Pour un AFOM participatif, vous pouvez soit travailler par focus-groupes en amont ou en 1<sup>ère</sup> étape de la journée, soit demander à chacun de lister ses idées sur des post-its qui sont ensuite apposés sur la matrice. L'animateur devra dans tous les cas lire les différentes réponses, les mettre en débat, les regrouper avec le groupe, les reclasser,...

**Méta-plan**

Le méta-plan est une méthode qui consiste à organiser et visualiser des idées individuelles pour qu'elles soient partagées collectivement. Les participants répondent à la question du diagnostic sur des post-its (une règle : Une idée = Un post-it !) l'animateur les collecte et les organise au fur et à mesure par nuages d'idées communes sur un tableau. Les idées comme leur classification est mise en débat, le méta-plan se construit collectivement.

**Carte mentale**

A l'image du méta-plan, la carte mentale est une manière d'organiser la réflexion des participants en la synthétisant sous forme de sujets principaux et sujets secondaires s'y rattachant. Une carte mentale peut être faite en direct par l'animateur, en restitution d'un travail de groupe par exemple, soit sur un paperboard soit en utilisant un logiciel de carte mentale gratuit vidéo-projeté.

### Diagnostic en marchant





Le diagnostic en marchant est une manière collective de faire l'état des lieux d'un établissement, d'une thématique en mouvement. Il peut s'organiser comme une visite de l'établissement par exemple, avec pour chacun un support (feuille de route, fiche-questions, rapport d'étonnement,...), l'animateur expliquant ou facilitant la visite, posant des questions-clés à différents endroits stratégiques, lançant un débat, invitant à une réaction,... Il est préconisé de terminer le diagnostic en marchant par un moment de débriefing et de synthèse (cf. méthode de débriefing)

### Cartographie

La cartographie est un outil permettant de manière créative de visualiser une thématique sur laquelle on veut poser un regard. On peut par exemple demander à des élèves ou enseignants de cartographier les endroits de l'établissement qui sont remarquables ou critiques en termes de développement durable ou encore cartographier les endroits de pouvoir et de décision, les relations entre élèves-enseignants-agents,... Il s'agit de mettre en place les conditions pour la créativité : feutres de couleur, matériaux, pictogrammes,... de s'entendre sur quelques codes de visualisation (par exemple trait rouge pour une relation conflictuelle, point d'exclamation pour un point critique,...). On peut alors partager les cartographies pour identifier le commun, les différences et commencer une discussion à partir des cartes.

### Méthode de débriefing

Un débriefing se conduit selon 3 ou 4 étapes successives :

-  Expression des ressentis
-  Description des faits, de ce qui s'est passé
-  Analyse de ce qui s'est produit
-  Ce que cela nous dit sur le sujet traité, comment élargir la discussion

## REFLEXIONS ET PRINCIPAUX QUESTIONNEMENTS DES GROUPES AYANT PARTICIPE AUX SESSIONS DE SENSIBILISATION

- Attention à la communication, aux manières de se parler comme à la circulation d'information...
- Comment trouver le(s) temps et que la démarche participative apporte une valeur ajoutée ?
- Comment construire sa légitimité en tant que référent éco-responsable ?
- Comment mobiliser tous les acteurs dès l'amont du projet et ne pas rester dans l'entre soi de ceux qui sont convaincus ?
- Faut-il un tiers pour animer ?
- Quelles interactions entre les groupes, à quels moments ?
- Comment s'assurer d'une culture d'établissement porteuse des démarches participatives ?
- Importance des apports opérationnels et pratiques via la Région