

Modèle et contenu du rapport annuel
4^{ème} partie : Projet de service
Explications et aide à la rédaction

Version du 10 octobre 2013

La construction, la gestion et l'évaluation d'un projet de service s'inscrit par nature dans un système complexe qui intègre les enjeux et contraintes de différents niveaux d'acteurs, qui s'étale dans le temps et doit faire face à des imprévus et nouveautés, qui traverse plusieurs missions, etc.

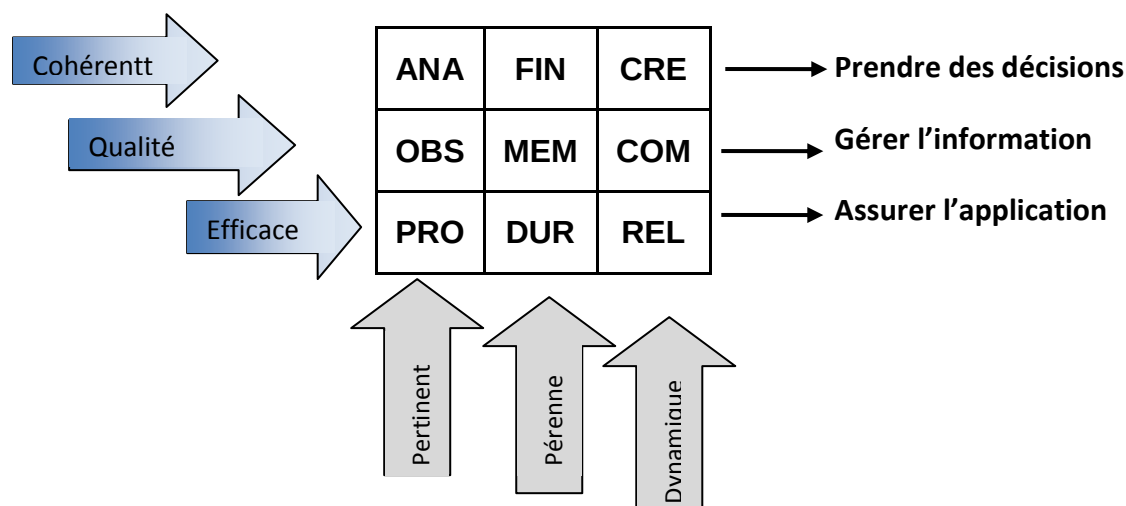
Visualiser la progression au fil des rapports annuels

Il est donc tout à fait acceptable que lors d'un bilan annuel, certains objectifs ou certaines activités prévues n'aient pu être réalisées, que des activités aient nécessité plus d'investissement en temps, en partenariat que prévu, que des activités nouvelles aient impérativement dû être adoptées. Toutes ces modifications sont acceptables du moment qu'on les argumente et que l'on les relie aux finalités du projet de service. C'est pourquoi le rapport d'activité a prévu une série de fiches qu'il sera possible d'incrémenter d'année en année afin de faire apparaître la progression d'un certain nombre de réalisations. Chaque année, il sera demandé pour chacune des 9 rubriques prévues de signaler les réalisations qui ont fait l'objet de modification, celles qui ont dû être abandonnées, celles qui ont dû être ajoutées. Le but est d'obtenir des informations plus faciles à traiter transversalement (sur l'ensemble des services). Les informations fournies quand on donne simplement la consigne « quels sont les ajustement éventuels ? » sont trop hétérogènes pour pouvoir faire ce type d'analyse.. Dans ces fiches, un peu plus de place a été laissée pour l'année 1 car il faudra sans doute à ce moment refléter les éléments proposés dans le projet de service afin de donner du sens à ce qui sera noté les années suivantes. De même au terme de la sixième année, il faudra à la fois indiquer les modifications apparues au cours de cette dernière année (AN 6) et dans la case suivante, fournir quels éléments de bilan sur les six ans.

Passer en revue quelques fonctions essentielles à remplir par un projet de service.

Par ailleurs chaque projet de service est différent car il est construit au départ des besoins, des forces et des faiblesses d'un service/centre donné et des établissements de son ressort. Il est donc difficile d'établir des indicateurs d'impact standardisés du projet de service sur la population scolaire, voire même sur la mise en œuvre des actions dans les écoles.

Le modèle *inforgetique* de l'organisation de Le Moigne a semblé utile pour créer une série de rubriques à passer en revue chaque année pour rendre compte des activités menées dans le cadre du projet de service. Ces activités sont organisées autour de neuf fonctions réparties en trois systèmes présents dans toute organisation : des systèmes de décision, des systèmes d'information et des systèmes opérant (« de réalisation »).



Grâce à cette grille de lecture, on peut décrire et rendre compte des processus par lesquels les actions déployées par un service/centre dans le cadre de son projet de service s'enchevêtrent pour aboutir à un résultat. En d'autres termes, on s'intéresse à ce que fait l'équipe PSE/PMS pour mener à bien son projet de service. On tente de repérer les actions qui permettent au service ou centre de s'organiser autour du projet de service, d'institutionnaliser celui-ci.

Une fiche est proposée autour de chacune des 9 fonctions. Elle comprend une brève description de chacune des fonctions et quelques questions auxquelles il est intéressant de répondre. Il est conseillé d'utiliser le même set de fiches d'année en année pour visualiser facilement la progression dans la mise en œuvre de ces fonctions.

L'utilisation de ces fiches est cohérente avec le Kit d'auto-évaluation du projet de service. Elles sont une manière de synthétiser les nombreux critères et indicateurs repris dans ce kit. Un tableau de correspondance est fourni ci-après. L'utilisation du kit n'est cependant pas un passage obligé pour utiliser ces fiches dans le cadre du Rapport d'activité.

Suggestions de correspondances avec les questions du kit d'autoévaluation

ANA Analyser, comprendre 1.1. (3,4) 1.2 (4) 1.6 (3) 2.8 (1,2)	FIN Le chemin par rapport aux objectifs à long terme 1.2. (3) 1.5 (1,2,3) 1.7(1) 2.8 (3,4) fiche 3A (dernière rubrique)	CRE Les adaptations dans organisations ou actions 2.7 (2,3) 3B (3.6)
OBS Collecter des informations. 1.1 (1,2) 2.5 (1,2,3)	MEM enregistrer et structurer les informations 1.1. (5)	COM Communiquer vers acteurs internes ou ext 1.2. (1, 2) 1.4. (3, 4, 5) 1.8.(1,2,3,4) 2.7 (4) 3B (3.2)
PRO Bilan de ce qui a été réalisé. 1.6. (1, 2) 1.9 (1,2). 2.1 (1,2,3,4) 2.5 (4,5,6) Fiche 3A 3B (3.7) 3B (3.5;3.9, 3.10)	DUR Rendre possible la continuité 2.4. (1) 2.6.(1,2,3,4) 2.7 (1) 2.9 (1,2,3,4) 1.2. (4) 1.3.(2,3) 3B (3.3,3.4)	REL(ier) avec les actions de partenaires locaux 1.3 (1) 2.2 (1,2,3,4,5) 2.3 (1,2,3,4,5) 2.4. 3B (3.1,3.8)

STRATÉGIES DE DÉCISIONS

Analyser [ANA]: Il s'agit d'utiliser les informations disponibles (cf OBS et MEM) pour produire une analyse /un diagnostic/une meilleure compréhension de la population scolaire sous tutelle et de ses milieux de vie (dont l'école) ; pour assurer le suivi du projet de service ; pour décider/réviser les priorités et objectifs du service/centre. Les informations sont analysées et discutées en vue de prendre une ou des décisions.

Finaliser [FIN]: La vision à long terme du service en promotion de la santé est définie dans la rubrique « priorité » de la grille de développement. Il importe donc chaque année d'interroger la cohérence d'un côté entre ces priorités et les activités réalisées ; de l'autre, entre ces priorités et les demandes, les nouvelles problématiques surgissant pour les écoles ou pour l'équipe PSE/ le centre.

Concevoir [CRE]: L'analyse des informations disponibles peut amener à constater que l'on n'a pas réalisé ce qui était prévu et /ou à proposer des modifications dans la manière de s'organiser, dans les outils employés, dans les processus mis en place au sein de l'équipe ou avec les écoles et partenaires extérieurs. Cela reflète la capacité de rebondir, de s'adapter et d'innover des services et centres.

.....

STRATÉGIES D'INFORMATION

Observer [OBS]: Le service/centre recherche, rassemble, collecte des informations utiles à une meilleure connaissance de la situation d'intervention (élèves, territoire, écoles, partenaires, son propre service ou centre) et qui pourront être utilisées tout de suite ou plus tard. Cette collecte d'information peut être plus ou moins systématique, plus ou moins formalisée et standardisée ; elle prépare l'analyse (ANA).

Mémoriser [MEM]: Le service/centre enregistre, stocke, conserve des traces d'informations en vue d'améliorer l'analyse de la situation et/ou d'assurer le suivi, l'évaluation de son projet de service. Cela suppose donc un certain niveau de formalisation.

Communiquer [COM]: Il s'agit, grâce à différentes stratégies de communication, non seulement d'informer mais d'entraîner une bonne compréhension, voire une adhésion aux priorités, aux objectifs et activités du projet de service. La communication est importante par rapport aux acteurs scolaires et aux acteurs locaux, mais aussi par rapport aux professionnels du service/centre.

.....

STRATÉGIES OPÉRATOIRES

Produire [PRO]: Il s'agit ici de donner des éléments de bilan de ce qui a effectivement été réalisé dans le cadre du projet de service pour une période de référence (un an ou 6 ans).

Maintenir [DUR]: La continuité (innovation, capitalisation, récurrence.) dans les objectifs et activités sera estimée au départ de chacune des autres fiches chronologiques. On s'intéressera plutôt ici aux démarches organisationnelles qui sont mises en place pour rendre possible la continuité du projet de service et de ses actions.

Relier [REL]: Il s'agit d'apprécier comment le service/centre relie les activités du projet de service avec les interventions en promotion de la santé de partenaires locaux autres que les établissements scolaires.

Observer OBS	Le service/centre recherche, rassemble, collecte des informations utiles à une meilleure connaissance de la situation d'intervention (élèves, territoire, écoles, partenaires, son propre service ou centre)
Question Exemples	Quelles activités sont mises en place pour mieux connaître ↓ <i>Réalisation d'enquêtes</i> <i>Interviews</i> <i>Rencontres et réunions</i> <i>Centre de doc</i> <i>Recherche sur internet</i> <i>Consultation de tableaux de bord</i> • la population sous tutelle, • les établissements scolaires, • la communauté éducative • les partenaires et l'environnement local • les possibilités d'intervention pertinentes et efficaces en promotion de la santé •
An 1	
Année 2	Modifications Abandons Nouveautés
Année 3	Modifications Abandons Nouveautés
Année 4	Modifications Abandons Nouveautés
Année 5	Modifications Abandons Nouveautés
Année 6	Modifications Abandons Nouveautés
Bilan final	

Mémoriser MEM	Le service/centre enregistre, stocke, conserve des traces d'informations en vue d'améliorer l'analyse de la situation et/ou d'assurer le suivi, l'évaluation de son projet de service.
Question Exemples	De quelles informations le service/centre garde-t-il des traces, par quelle procédure et par qui ? <i>Visite d'établissement Réunions dans l'école Réunions de service Animations et projets Demandes et contacts Partenariats</i> <i>PV de réunions, Base de données « écoles » Dossier « écoles » Fiches actions Journal de bord par agent Etc.</i>
Année 1	
Année 2	Modifications Abandons Nouveautés
Année 3	Modifications Abandons Nouveautés
Année 4	Modifications Abandons Nouveautés
Année 5	Modifications Abandons Nouveautés
Année 6	Modifications Abandons Nouveautés
Bilan final	

Communiquer COM	Il s'agit, grâce à différentes stratégies de communication, non seulement d'informer mais d'entraîner une bonne compréhension, voire une adhésion aux priorités, aux objectifs et activités du projet de service.	
Question	Comment le projet de service et son évaluation sont-il diffusés, présentés et discutés à l'externe (partenaires, parents, communauté éducative, élèves, partenaires locaux) et à l'interne (PO, collègues de différentes fonctions et professions, nouveaux membres de l'équipe, Antennes, etc.)?	
Exemples	<i>Documents in extenso</i> <i>Documents de synthèse</i> <i>Présentations orales</i> <i>Réunions</i> <i>Etc.</i> → <i>Complémentarité et organisation dans le temps de la mobilisation de ces moyens</i> <i>Etc.</i>	
Année 1	<u>EXTERNE</u>	<u>INTERNE</u>
Année 2	Modifications Abandons Nouveautés	
Année 3	Modifications Abandons Nouveautés	
Année 4	Modifications Abandons Nouveautés	
Année 5	Modifications Abandons Nouveautés	
Année 6	Modifications Abandons Nouveautés	
Bilan final		

Analyser ANA	Il s'agit d'utiliser les informations disponibles (cf OBS et MEM) pour produire une analyse /un diagnostic sur la population scolaire sous tutelle, pour assurer le suivi du projet de service, pour décider/réviser les priorités et objectifs
Questions	Sur quelles bases, les priorités et objectifs du projet de service sont-ils évalués et/ou adaptés? Quelles demandes, quels constats antérieurs n'ont pas encore été rencontrés ? Pouvez-vous lister les thématiques abordées ?
Exemples	• promotion de l'alimentation saine • promotion de l'activité physique • prévention des assuétudes • éducation à la vie relationnelle, affective et sexuelle • promotion de la santé bucco-dentaire • prévention des traumatismes et prévention de la sécurité • promotion du bien-être et de la santé mentale, y compris la prévention du suicide • prévention des maladies infectieuses • prévention de la santé cardio-vasculaire • promotion d'environnements favorables à la santé • prévention des cancers <i>Demande des autorités (FWB, pouvoirs locaux, PO</i> <i>Plan et programmes existants (PCO, prog quinquennal, PPAS, etc.)</i> <i>Demandes (convergentes) des écoles</i> <i>Données socio-épidémiologiques générales ou du service/centre)</i> <i>Observations des membres de l'équipe,</i> <i>Réunions d'équipes ou de réseaux,</i> <i>Suivi de l'avancement du projet de service,</i> <i>Littérature scientifique</i> Quelles nouvelles demandes, problématiques ont-elles émergé pour les écoles, pour la population scolaire, pour l'équipe ? Quelles demandes, quels constats antérieurs n'ont pas encore été rencontrés ? Pouvez-vous associer ces demandes aux thématiques ci-dessus ?
Année 1	
Année 2	Modifications Abandons Nouveautés
Année 3	Modifications Abandons Nouveautés
Année 4	Modifications Abandons Nouveautés
Année 5	Modifications Abandons Nouveautés
Année 6	Modifications Abandons Nouveautés
Bilan final	

FINALITE FIN	La vision à long terme du service en promotion de la santé est définie dans la rubrique « priorité » de la grille de développement. Il importe donc chaque année d'interroger la cohérence d'un côté entre ces priorités et les activités réalisées ; de l'autre, entre ces priorités et les demandes et nouvelles problématiques surgissant pour les écoles ou pour l'équipe PSE.
Questions	Les activités réalisées sont elles en cohérence avec la vision à long terme du projet de service ? Quelles nouvelles demandes, problématiques devraient être intégrées dans ces priorités ou amener à modifier celles-ci ?
Année 1	
Année 2	Modifications Abandons Nouveautés
Année 3	Modifications Abandons Nouveautés
Année 4	Modifications Abandons Nouveautés
Année 5	Modifications Abandons Nouveautés
Année 6	Modifications Abandons Nouveautés
Bilan final	

Concevoir CRE	L'analyse des informations disponibles peut amener à constater que l'on n'a pas réalisé ce qui était prévu et /ou à proposer des modifications dans la manière de s'organiser, dans les outils employés, dans les processus mis en place au sein de l'équipe ou avec les écoles et partenaires extérieurs. Cela reflète la capacité de rebondir, de s'adapter et d'innover des services et centres.
Questions	Quels modes d'organisation, d'activités, de processus ont posé problème ? Lesquels vous ont satisfaits ? Quelles modifications, quelles innovations souhaiteriez vous introduire quant à l'organisation, aux outils, aux activités, aux objectifs opérationnels ?
Année 1	
Année 2	Modifications Abandons Nouveautés
Année 3	Modifications Abandons Nouveautés
Année 4	Modifications Abandons Nouveautés
Année 5	Modifications Abandons Nouveautés
Année 6	Modifications Abandons Nouveautés
Bilan final	

Produire PRO	Il s'agit ici de donner des éléments de bilan de ce qui a effectivement été réalisé dans le cadre du projet de service pour une période de référence (un an ou 6 ans)
Question	Qu'avez-vous mis en place pour : • Assurer l'accès pour tous à l'offre de promotion de la Santé ? • Contribuer à la réduction des Inégalités Sociales de Santé ? • Rencontrer les thématiques jugées prioritaires ? Disposez-vous d'indicateurs quantitatifs à ce propos ? Si oui, utilisez-les ici.
Année 1	
Année 2	Modifications Abandons Nouveautés
Année 3	Modifications Abandons Nouveautés
Année 4	Modifications Abandons Nouveautés
Année 5	Modifications Abandons Nouveautés
Année 6	Modifications Abandons Nouveautés
Bilan final	

Maintenir DUR	La continuité (innovation, capitalisation, récurrence.) dans les objectifs et activités sera estimée au départ de chacune des autres fiches chronologiques. On s'intéressera plutôt ici aux démarches qui sont mises en place pour assurer la continuité dans les organisations qui rendent possible la continuité du projet de service.
Question	Comment le service s'organise-t-il pour mener à bien le projet de service sur la durée, pour maintenir et développer les compétences et collaborations en promotion de la santé ?
Exemples	<i>Formation des acteurs PSE et des acteurs scolaires, concertation et renforcement des ressources internes ; répartition des tâches et responsabilité par rapport aux écoles, ...</i>
Année 1	
Année 2	Modifications Abandons Nouveautés
Année 3	Modifications Abandons Nouveautés
Année 4	Modifications Abandons Nouveautés
Année 5	Modifications Abandons Nouveautés
Année 6	Modifications Abandons Nouveautés
Bilan final	

Relier REL	Il s'agit d'apprécier comment le service/centre relie les activités du projet de service avec les interventions en promotion de la santé de partenaires locaux ou plus éloignés.
Question	Quels sont les partenaires et ressources récurrentes, quels sont les nouveaux partenaires et nouvelles ressources? Ces collaborations sont-elles développées pour soutenir les écoles ou pour soutenir le service/centre ? Sur quoi portent ces partenariats ? Ces partenariats s'inscrivent-ils dans des réseaux ou des groupes de concertations ?
Année 1	
Année 2	Modifications Abandons Nouveautés
Année 3	Modifications Abandons Nouveautés
Année 4	Modifications Abandons Nouveautés
Année 5	Modifications Abandons Nouveautés
Année 6	Modifications Abandons Nouveautés
Bilan final	