

Tout projet demande, à un moment de son élaboration, que soient établies des priorités dans les choix à poser comme dans les actions à mener. Souvent, ces priorités se fondent sur un degré d'urgence ou d'importance, apprécié de façon plus ou moins subjective. Une mise en commun des visions personnelles paraît de ce fait difficile à mettre en œuvre. Il ne serait donc pas inintéressant de disposer d'une méthodologie qui permette d'objectiver la position de chacun. Etienne Bourgeois et Xavier Roegiers proposent¹ quatre variables pour déterminer des priorités et associent à chacune d'elles une échelle à quatre degrés.

Quatre variables à quatre degrés:

Ces quatre variables sont :

- ✓ dans l'ordre du "**souhaitable**", l'importance du projet : il s'agit de son importance pour l'institution, en l'occurrence l'école, et non de son importance pour la personne qui s'exprime;
- ✓ dans l'ordre du "**réalisé**", le degré de réalisation du projet selon que ses objectifs sont entièrement, partiellement ou pas du tout atteints;
- ✓ dans l'ordre du "**possible**", le degré de faisabilité du projet, en fonction des ressources disponibles et des contraintes;
- ✓ dans l'ordre du "**voulu**", le degré d'adhésion des acteurs au projet.

A chaque variable sont associées quatre degrés :

- **degré d'importance** du projet (variable i)

i = 3 le projet (ou un de ses objectifs) est indispensable à la survie de l'école
 i = 2 la non-réalisation du projet ou de l'objectif aurait des conséquences négatives pour l'école
 i = 1 la réalisation du projet est importante pour l'école mais les risques liés à sa non-réalisation sont faibles
 i = 0 le projet est tout à fait accessoire pour l'école

¹ BOURGEOIS E. & ROEGIER X., EDUC 2925, UCL .

- degré de **réalisation** (variable r)

r = 3 aucune action n'est encore entreprise; tout est à faire

r = 2 les indicateurs de réalisation du projet sont très bas

r = 1 les objectifs sont partiellement atteints; des résultats visibles ont déjà été obtenus

r = 0 les objectifs du projet sont tous atteints; le projet est déjà réalisé

- degré de **faisabilité** (variable f)

f = 3 aucun obstacle ne s'oppose à la réalisation du projet

f = 2 toutes les contraintes peuvent être levées

f = 1 le projet peut démarrer mais certaines contraintes risquent d'en perturber le déroulement

f = 0 des contraintes ne peuvent être levées et empêchent le démarrage du projet

- degré **d'adhésion** (variable a)

a = 3 l'adhésion des acteurs au projet est largement acquise

a = 2 il existe certaines résistances au développement du projet

a = 1 de fortes résistances s'opposent à la réalisation du projet

a = 0 le projet n'est soutenu par personne

Pour un projet, il est donc possible d'établir à partir de la mesure de ces variables un degré de priorité (p).

$$p = i * r * f * a$$

Un indice de priorité pour quatre situations extrêmes

Présenter cet indice de priorité comme un produit mathématique permet de souligner que chacune de ses variables est indispensable. En effet, dès que l'une d'entre elles a la valeur 0, elle fait tomber l'indice de priorité à 0. Ceci nous place devant quatre possibilités d'indice nul. Elles constituent quatre situations extrêmes qui correspondent à autant de cas où il s'avère impossible de réaliser un projet. Il n'est pourtant pas rare de les rencontrer dans la réalité.

▪ **un projet rassembleur**
 $p = i (0) * r (3) * f (3) * a (3)$

Le projet n'a aucune importance pour l'école; pourtant, tout semble à faire, il est réalisable et rassemble l'adhésion de tous. Ainsi, le projet rassembleur ne se justifie par aucune nécessité; il est un projet parce qu'il semble à tous qu'il en faut un pour rassembler des personnes autour d'un projet commun. Le risque est évidemment que, privé de sens, il perde bientôt de sa force et que l'enthousiasme retombe. Il est possible qu'il émerge de la collectivité, mais il est plus vraisemblable qu'il soit initié par la force de conviction d'un leader.

▪ **un projet narcissique**
 $p = i (3) * r (0) * f (3) * a (3)$

Le projet est vital pour l'école et emporte l'adhésion collective, mais l'évaluation de sa faisabilité n'a pas de sens puisqu'il est déjà réalisé. Evoquer sa priorité n'a donc pour fonction que de favoriser un sentiment de satisfaction de soi. Il présente lui aussi une utilité qui se limite au sentiment d'appartenance à une collectivité. Ceci n'en fait évidemment pas un projet. Tout au plus permet-il de mesurer un degré de satisfaction par rapport aux objectifs précédemment atteints et éventuellement la reprise d'un projet similaire.

▪ **un projet utopique**
 $p = i (3) * r (3) * f (0) * a (3)$

Bien qu'il y ait une forte adhésion pour un projet de première importance pour l'école, bien que tout soit à faire, le projet est utopique parce que les conditions de faisabilité ne sont pas présentes. Il est évident que ces conditions ne se révèlent que progressivement; il est donc important de les évaluer au plus tôt et, soit de ne pas s'acharner à poursuivre des objectifs impossibles à atteindre, soit de s'employer de manière efficace à lever les contraintes.

▪ **un projet théorique**
 $p = i (3) * r (3) * f (3) * a (0)$

Il se distingue du projet utopique en ce que ce n'est pas la faisabilité qui fait défaut mais l'adhésion, malgré l'importance de sa réalisation. Ce projet émane en général d'une autorité, qui en perçoit seule la nécessité. Il lui incombera donc d'agir pour obtenir cette

adhésion, mais il lui appartiendra aussi de ne pas s'illusionner sur les chances d'aboutir d'un projet qui ne serait pas porté par une large majorité.

On rencontrera donc des situations qui peuvent avoir un caractère évolutif et, de manière générale, moins extrêmes. Ainsi, un projet d'augmentation du nombre d'élèves peut paraître de toute première importance ($i = 3$) pour l'école. L'école bénéficie d'une capacité d'accueil suffisante, moyennant quelques aménagements et remises à neuf, d'une notoriété et d'une facilité d'accès qui pourraient lui permettre d'atteindre facilement ses objectifs ($f = 2$). Or, quelques résultats observés d'une récente ouverture de l'école à son environnement ($r = 1$) ont découragé une partie des enseignants qui y ont perçu un changement dans la qualité du public qu'elle avait l'habitude d'accueillir. L'adhésion au projet de développement s'en trouve très affaiblie ($a = 1$), d'autant plus qu'il entre en concurrence avec un autre projet difficilement compatible avec le premier: celui de développer un programme d'apprentissage des langues nécessitant l'utilisation de nombreux locaux pour assurer la formation de groupes de niveaux mobiles, incluant l'équipement de certains de ces locaux pour l'approche de techniques multimedia et impliquant l'organisation d'échanges culturels et de voyages culturels.

Le degré de priorité du premier projet [$p = i (3) * r (1) * f (2) * a (1) = 6$] est très faible, non seulement par rapport à un maximum possible ($3*3*3*3 = 81$), mais aussi par rapport au score de l'autre projet — pourtant moins nécessaire à la survie de l'école — qui pourrait être, par exemple, de $p = i (1) * r (3) * f (2) * a (3) = 18$. Il ne faut pas pour autant l'abandonner, mais sa réalisation dépend de la façon dont l'adhésion sera emportée. Celle-ci pourrait être gagnée par exemple en corrigeant les effets négatifs précédemment perçus.

Comment établir l'indice?

Cet outil peut être soumis à une équipe réduite dont le rôle est de piloter l'ensemble du projet, en l'occurrence le conseil de participation, ou le groupe technique de pilotage. L'indice pourrait alors être le résultat d'une négociation à partir des positions personnelles.

Pour prendre la mesure de cet indice, il est également possible de construire un questionnaire d'enquête (voir la proposition en annexe) qui serait livré à l'ensemble des acteurs concernés par le projet ou une partie d'entre eux, les enseignants par exemple. Dans un cas comme dans l'autre, on se trouve devant la difficulté que l'enquête rendra essentiellement compte des opinions des acteurs plutôt que d'une réalité objective. Cela n'en diminue pas l'intérêt puisque les opinions constituent elles-mêmes une réalité dont il faut tenir compte; de plus il peut être intéressant de confronter ces perceptions à une analyse plus objective. Dans le cas d'une enquête élargie, on se trouve face à une deuxième difficulté, celle d'agréger l'ensemble des données recueillies.

On peut imaginer plusieurs procédés:

- Une ***négociation par paliers successifs***, au sein de petits groupes, puis entre les porte-parole de ces groupes. Il est important que toutes les personnes soient présentes en même temps sur les mêmes lieux. Cette technique demande du temps et implique qu'un meneur de jeu puisse assurer une animation efficace et participative. La négociation elle-même peut s'avérer difficile, et se heurter à des blocages; elle peut aussi permettre une plus forte adhésion, pour autant qu'elle ait fait place à des échanges respectueux des personnes. C'est à la fois la limite et la richesse de la négociation.
- Un ***calcul***: il ne s'agit pas d'entrer dans des calculs statistiques sophistiqués. Une moyenne détermine une position centrale, apparemment commune, qui élimine les extrêmes mais qui n'est peut-être celle de personne. Par contre, le simple comptage des avis exprimés pour chacun des quatre degrés mettrait en évidence la répartition des positions individuelles et demanderait sans doute de prendre en considération la modalité la plus représentée.
- Une ***référence à la position majoritaire***. Elle se fonde sur le consensus existant autour de ce type de procédé d'expression démocratique. Mais on sait par ailleurs qu'elle peut laisser ignorée une part non négligeable des opinions. Il est important, si cela se révèle, de se demander les raisons

des différences observées entre la majorité et les minorités.

L'annexe de la présente fiche donne un exemple de questions qui peuvent être soumises aux acteurs appelés à se prononcer. On remarque au passage l'importance d'un choix à quatre degrés, pour éviter les prises de position mitigées, les valeurs 2 et 3 marquant une priorité favorable et les valeurs 0 et 1 soulignant les obstacles à la réalisation du projet.

Pour la quatrième variable – l'adhésion personnelle – on fera la différence entre la position individuelle de la personne soumise à l'enquête et celle qu'elle suppose être celle de l'ensemble. Il est possible en effet qu'une personne, tout en se déclarant disponible, pense que l'opinion générale ne va pas dans le sens de l'adhésion ou à l'inverse qu'à son avis, une majorité accepte le projet mais que personnellement elle-même n'est pas prête à s'y engager. L'écart entre les deux points de vue est donc certainement de quelque intérêt.

Nom du projet:

Pour chacune des cinq variables ci-dessous, cochez la case située en face de la phrase qui vous paraît le mieux exprimer votre opinion personnelle (une seule case par variable).

Importance du projet

La réalisation du projet est indispensable à la survie de l'école.	
La non-réalisation du projet aurait des conséquences négatives pour l'école.	
Le projet est important pour l'école, mais les risques liés à sa non-réalisation sont faibles.	
Le projet est tout à fait accessoire pour l'école.	

Degré de réalisation

A ce jour, aucune action n'a encore été entreprise; tout est à faire.	
Le projet a déjà démarré, mais les indicateurs de réalisation sont faibles.	
Les objectifs du projet sont partiellement atteints: certains résultats sont visibles.	
Les objectifs du projet sont tous atteints: le projet est déjà réalisé.	

Degré de faisabilité

Aucun obstacle ne s'oppose à la réalisation du projet.	
Toutes les contraintes qui s'opposent à la réalisation du projet peuvent être levées.	
Le projet peut démarrer, mais certaines contraintes risquent d'en perturber le déroulement.	
Certaines contraintes ne peuvent être levées et empêchent le démarrage du projet.	

Degré d'adhésion

L'adhésion des acteurs au projet est largement acquise.	
Il existe certaines résistances au développement du projet.	
De fortes résistances s'opposent à la réalisation du projet.	
Le projet n'est soutenu par personne.	

Personnellement...

J'adhère totalement au projet.	
J'adhère au projet, mais avec quelques réserves.	
Je n'adhère que très partiellement au projet.	
Je n'adhère pas du tout au projet.	