



*Coordonner un projet  
de promotion de la santé  
en milieu scolaire*

Les enseignements du programme  
Couleurs Santé\*

juin 2008

\* Programme interdépartemental  
de développement de l'éducation  
et de la promotion de la santé en milieu scolaire

**Ont contribué à la réflexion :**

CODES 22 : Lydie Gavard-Vétel ; Carmen Toudic ; Morgan Leroux

CODES 29 : Yves Costiou

CODES 35 : Pascale Canis ; Valérie Lemonnier ; Claire Garreau

CODES 56 : Cathy Bourhis ; Alexandrine Gandon

Ligue Contre le Cancer 22 : Lydie Carduner

**Coordination**

CRES Bretagne, Sonia Vergniory

**Conception graphique**

CRES Bretagne, Magdalena Sourimant

juin 2008

Document téléchargeable sur le site du CRES <http://www.cresbretagne.fr>

# SOMMAIRE



Préface.....	4
Introduction.....	5
LE CONTEXTE.....	5
<i>Un appel à projet national pour un projet interdépartemental décliné localement.....</i>	<i>5</i>
<i>Un projet régional.....</i>	<i>5</i>
<i>Une démarche d'accompagnement méthodologique des sites.....</i>	<i>5</i>
<i>Le cadre logique d'intervention.....</i>	<i>6</i>
LE CADRE D'ANALYSE.....	7
<i>L'ouverture du panel de possibilités recherchée .....</i>	<i>7</i>
<i>La plus-value relevée par l'évaluation.....</i>	<i>7</i>
<i>Le recensement et l'analyse des limites comme facteur d'apprentissage.....</i>	<i>7</i>
La conduite du projet.....	8
La dynamique initiale.....	9
La mobilisation des acteurs.....	10
Les instances et responsabilités.....	11
Les modalités d'accompagnement.....	12
LES PRÉALABLES.....	12
LE CADRE DE TRAVAIL.....	12
<i>Proposer un temps de formation commun.....</i>	<i>12</i>
<i>Mettre en place des espaces et modalités de travail.....</i>	<i>13</i>
<i>Cultiver des facteurs d'implication.....</i>	<i>13</i>
La pérennisation de la dynamique.....	14
En guise de conclusion.....	14

# Préface

**« Couleurs Santé, un programme inspiré des principes fondamentaux de la promotion de la santé »**  
(Rapport d'évaluation, document n° 1, p. 3)

Suite à la démarche développée dans « Couleurs Santé », nous proposons dans ce document une série de questionnements, d'analyses et de recommandations issus :

- De l'expérience acquise par les équipes méthodologiques durant les quatre années de déroulement du programme
- De l'évaluation conduite par deux évaluateurs externes, F. Jabot et M. Bauchet de l'Ecole Nationale de Santé Publique\*

Nous avons conçu cet outil pour attirer votre attention sur des points de vigilance permettant d'ajuster la mise en œuvre d'un projet.

\* Rapport d'évaluation téléchargeable sur le site du CRES <http://www.cresbretagne.fr>

# Introduction

## LE CONTEXTE

### *Un appel à projet national pour un projet interdépartemental décliné localement*

Le programme Couleurs Santé a été proposé en réponse à l'appel à projet lancé par l'Institut National de Prévention et d'Éducation pour la Santé (INPES) en 2003 dans le cadre de la mise en œuvre du Plan de mobilisation nationale contre le cancer, à destination préférentiellement du milieu scolaire et du milieu du travail.

La coordination du projet était assurée au niveau régional par le Comité Régional d'Éducation pour la Santé (CRES) de Bretagne qui animait les instances de pilotage et technique. Les Comités Départementaux d'Éducation pour la Santé (CODES 22, 29, 35, 56) coordonnaient les projets locaux déclinés sur 6 territoires de la région : Rostrenen et Saint Brieuc (22), Landerneau (29), Fougères et Montfort sur Meu (35), Guer (56).

### *Un projet régional*

L'expérimentation conduite par les équipes méthodologiques associant CODES, ANPAA et Ligue contre le cancer visait trois objectifs devant contribuer à développer et valoriser chez les enfants et les adolescents des compétences psychosociales relatives à la prévention des conduites à risque :

- Développer chez les acteurs de la communauté éducative scolaire et périscolaire des compétences relatives à l'élaboration et la mise en œuvre de projets d'éducation pour la santé autour du développement des compétences psychosociales
- Développer chez les enfants et les adolescents
  - La capacité à se connaître, se comprendre et se respecter soi-même
  - La capacité à vivre avec autrui : le respect d'autrui, faire appel à autrui, la solidarité
  - La capacité à vivre dans son environnement : le respect de l'environnement, agir sur les conditions de vie
- Améliorer dans les pratiques institutionnelles scolaires et périscolaires, la prise en compte de la santé des enfants et des adolescents

La méthode, les expériences menées s'efforçaient de créer autour des enfants et des adolescents un environnement leur offrant les moyens d'agir pour leur santé.

### *Une démarche d'accompagnement méthodologique des sites*

Chaque site mobilisé représentait un ensemble d'établissements scolaires et leur environnement. Dans chaque département, l'équipe de professionnels de l'éducation pour la santé a accompagné sous forme de formation-action les professionnels locaux et leurs institutions dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur projet :

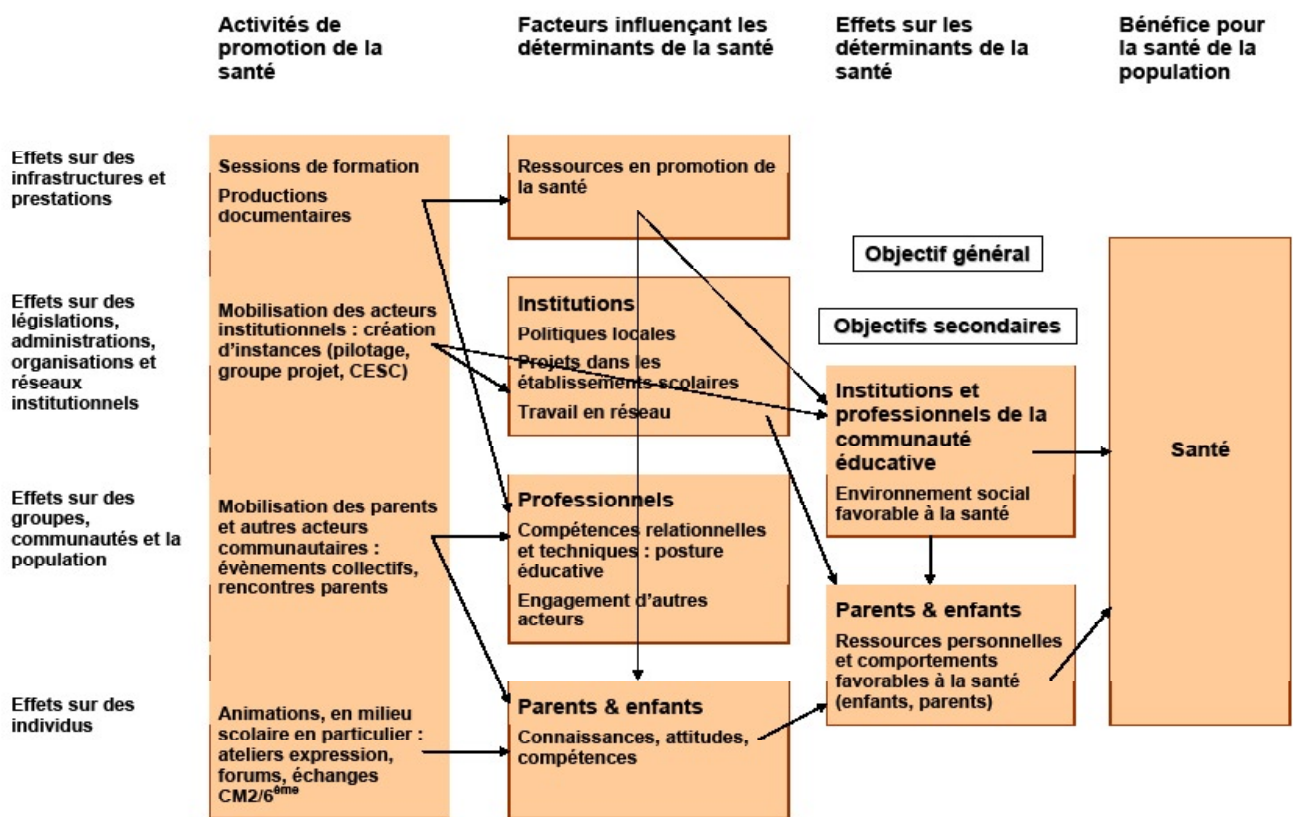
- Construction d'une compréhension partagée des notions de santé, éducation pour la santé et développement des compétences psychosociales

- Développement de savoirs sur la démarche de projet en éducation pour la santé
- Réalisation d'un diagnostic à partir du recueil des préoccupations de santé des élèves, professionnels et parents
- Elaboration et mise en œuvre d'un projet

La formation-action s'est traduite par :

- L'apport d'éléments de connaissances théoriques
- L'appui méthodologique à la mise en œuvre du projet élaboré en matière de coordination, méthodes de travail partenarial, suivi de la cohérence du projet,...
- L'appui technique à la mise en œuvre des actions en termes d'animation de groupe, de repérage et d'utilisation d'outils pédagogiques, de documentation,...

### Le cadre logique d'intervention



Source : Rapport d'évaluation, document n° 1, p. 17

## LE CADRE D'ANALYSE

### *L'ouverture du panel de possibilités recherchée*

- Engager les établissements et structures dans une démarche de promotion de la santé ;
- Créer ou renforcer la dynamique et la cohérence d'action sur un territoire en favorisant un fonctionnement inter-professionnel, inter-sectoriel, inter-institutionnel ;
- Mobiliser de nouveaux professionnels non inscrits dans les dispositifs existants en s'appuyant sur les professionnels anciennement mobilisés dans un projet d'établissement ou de structure commun ;
- Interroger les fonctionnements organisationnels pouvant influencer sur la santé et donc l'exercice du mandat éducatif ;
- Questionner les valeurs (modèle éducatif), les pratiques et induire d'autres exigences professionnelles favorables à de meilleures conditions d'implication des enfants et adolescents sur les questions de santé et dans leurs apprentissages ;
- Développer la capacité à identifier les ressources appropriées pour un appui méthodologique, un passage de relais, une orientation,...

### *La plus-value relevée par l'évaluation*

« Les bénéfices du programme sont perçus et soulignés par les différents acteurs impliqués, qu'il s'agisse de l'enrichissement à titre personnel et professionnel en raison des apports de connaissances, de techniques et savoir-faire, ou des retombées pour leur institution ou organisme d'appartenance : développement et labellisation de projets, amélioration des pratiques, construction d'une cohérence, reconnaissance des structures en éducation pour la santé.

Une amorce de changement est perceptible au sein de l'environnement avec l'ouverture du milieu scolaire sur l'extérieur et la volonté des différents acteurs de croiser les regards sur les problèmes locaux. Une culture partagée est en construction et se dessine en faveur d'une plus grande cohésion dans le territoire. La contribution de l'ensemble de la communauté est indispensable pour un travail de fond auprès des différents milieux de vie des enfants et des adolescents ». (Rapport d'évaluation, document n° 1, p. 11)

### *Le recensement et l'analyse des limites comme facteur d'apprentissage*

A partir des obstacles recensés dans la démarche adoptée et dans les contextes de projets pour atteindre les objectifs définis dans le programme, sont présentés les points de vigilance repérés comme importants à maintenir durant l'élaboration et la mise en œuvre de ce type de projet.

Comme dans tout projet d'éducation et promotion de la santé, les conditions présentées ne peuvent pas toujours être réunies dans leur ensemble ; celles-ci devant être ajustées en fonction :

- du temps et des ressources dont disposent les différents acteurs,
- des enjeux en présence,
- de l'ampleur du projet souhaité et réalisable,
- des éléments de connaissance de la situation potentiellement accessibles.

# La conduite de projet

La méthode d'intervention du coordonnateur repose sur plusieurs principes :

- Proposer un cadre de projet explicite aux partenaires potentiels
  - Présenter clairement les objectifs et stratégies en précisant dans quelles priorités et politiques ils s'inscrivent
  - Exposer les conditions de faisabilité et espaces d'ajustements possibles
- Interroger les enjeux des acteurs en présence : commanditaires, opérateurs, ...
  - Connaître leurs attentes et besoins, les bénéfices ou points négatifs qu'ils perçoivent dans le projet
  - Identifier d'autres partenaires susceptibles de rejoindre le projet
- S'assurer d'un investissement institutionnel fort
  - Mettre en évidence l'intérêt des institutions et structures à s'engager dans un projet de promotion de la santé
  - Négocier un suivi engageant les institutions auprès de leurs professionnels et les professionnels auprès de leur institution
- Identifier les changements potentiels de contexte
  - Changements possibles d'orientations politiques de l'institution : priorités d'actions de l'Inspection Académique, du Rectorat, directives ministérielles, ...
  - Degré de stabilité (taux de rotation des personnels : mutations, retraites) des professionnels et directions impliqués pour préparer les relais nécessaires ou mesurer les possibilités d'action suivie sur un temps prolongé
- Formaliser les instances spécifiques adaptées afin de poursuivre les objectifs propres du projet
  - Instance technique, groupes de travail animés par le coordonnateur
  - Et/ou groupe de pilotage local s'appuyant sur des instances existantes : Comité d'Education à la Santé et à la Citoyenneté, Contrat Educatif Local, ...
  - Et/ou groupe de pilotage départemental investi et responsabilisé
- Repérer les ressources potentielles : un recrutement suffisamment large et équilibré de structures et professionnels au-delà des implications déjà acquises sur d'autres dispositifs
  - Pour un groupe projet encore opérant même en cas de défections de certains professionnels, établissements, institutions – A envisager quelle qu'apparaisse la solidité de l'engagement initial
  - Pour une représentativité des ressources et potentiels locaux
  - Pour une connaissance des compétences et ressources localement mobilisables
  - Pour l'engagement de transformations durables dans le territoire
- Garantir la cohésion du projet
  - Communication différenciée en fonction de l'interlocuteur
  - Conventiennements engageant les institutions au-delà des changements de personnels ou de directions
  - Concertations régulières des divers partenaires





- Favoriser l'autonomisation des acteurs locaux
  - Transmission d'une vision globale du projet auprès de chaque acteur impliqué
  - Valorisation des compétences locales mobilisées
  - Mise en œuvre de tous les outils nécessaires pour une appropriation locale du projet

## La dynamique initiale

L'implication dans le projet ne tient pas à l'existence ou non d'une dynamique sur le site mais de sa nature :

- Une dynamique antérieure
  - Ayant apporté des bénéfices tangibles
  - Auprès des mêmes acteurs que ceux qui sont sollicités sur le nouveau dispositif
  - Jugée insuffisante mais qui génère une volonté de travail en commun
- Le besoin exprimé d'un projet structurant les collaborations
  - Pour une reconnaissance effective du projet
  - Pour l'implication des acteurs dans des instances ou temps dédiés au projet
- Un réseau d'acteurs constitué opérant
  - Des attentes et perspectives clairement identifiées auprès de chaque partenaire
  - Des complémentarités et les collaborations possibles détaillées entre dispositifs jusque dans les activités et leur mise en œuvre
- Des points de convergence identifiés entre le projet et les différentes attentes locales
  - Sur l'esprit du projet : la démarche - développement des compétences psychosociales, prise en compte globale de l'enfant - ; les objets potentiels de travail - préparation et accueil des 6èmes, parentalité
  - Sur les méthodes de travail proposées : échanges et coopérations, constructions d'actions communes entre plusieurs partenaires

# La mobilisation des acteurs

L'adhésion locale au projet dépend de la mobilisation différenciée de plusieurs types d'acteurs :

- Un acteur local clé ayant une légitimité forte et reconnue : Inspecteur Education Nationale, conseiller pédagogique, coordonnateur de dispositif (Zone d'Education Prioritaire, Contrat Educatif Local,...)
  - Négociation approfondie autour des enjeux et objectifs respectifs
  - Le porteur du projet reste garant de la prise en compte des préoccupations de tous les acteurs ; l'acteur clé est moteur du projet et non intermédiaire auprès des autres acteurs
  - identifié par les acteurs locaux, il procure une légitimité au projet et dispose de temps qui peut utilement compléter celui du porteur de projet
- Des structures locales volontaires pour intégrer un projet : approche et méthode d'intervention spécifiques
  - Négociations individuelles avec un responsable - principal de collège, directeur d'école, coordonnateur jeunesse - autour des enjeux et objectifs respectifs de sa structure et du projet
  - Identification des points de convergence entre les enjeux et objectifs négociés des différents partenaires potentiels
  - Négociation inter partenariale autour de ces points de convergence
- Des professionnels de terrain issus des structures locales rencontrées
  - Approchés de façon large et directe - pas de pré-sélection opérée par les responsables de structure - pour présenter le projet et recueillir leur potentiel d'adhésion à la démarche proposée - développement des compétences psychosociales, tendre vers une démarche de santé communautaire -
  - Identification et négociation autour des points de convergence repérés entre les professionnels de terrain et leur structure d'une part, entre les professionnels de terrain des différentes structures d'autre part

# Les instances et responsabilités

- Organiser un dispositif de pilotage - local et/ou départemental et/ou régional -, pertinent par rapport à l'existant et à la situation, pour assurer :
  - Une instance relais auprès des acteurs locaux
  - Une légitimité au projet auprès des acteurs locaux
  - Une reconnaissance du projet dans l'organisation départementale, sa prise en compte dans la planification des dispositifs
  - Une compréhension des enjeux institutionnels par le coordonnateur du projet
  - Un soutien au développement de nouveaux projets, conditionné par le degré d'appropriation de la démarche par les institutions
- Rechercher la caution et l'appui d'un interlocuteur privilégié au sein de l'Education Nationale
  - En retrait dans un premier temps afin d'assurer une libre adhésion des établissements au projet,
  - Affirmés dans un second temps afin que :
    - Le poids du projet ne repose pas sur les seuls directeurs d'établissement ; ils doivent pouvoir compter sur un appui institutionnel
    - Le pouvoir de décision - désengagement d'un établissement en cours de projet par exemple - ne relève pas de la seule initiative des acteurs locaux ; ces derniers doivent se considérer engagés vis-à-vis de leur institution

## Les interlocuteurs privilégiés au sein de l'Education Nationale :

- Inspecteur Education Nationale : soutien institutionnel, mise à disposition d'espaces et de temps de travail avec les personnels, reconnaissance de la légitimité institutionnelle du projet
- Conseiller pédagogique : appui technique, mise à disposition d'espaces et de temps de travail avec les personnels, reconnaissance de la validité de la démarche ou méthode de travail proposée
- Délégation de pouvoir de l'Inspection Académique - coordonnateur de Zone d'Education Prioritaire par exemple - : si la personne déléguée ne dispose ni d'une connaissance institutionnelle large à l'échelle du département, ni d'un pouvoir décisionnel, une instance de pilotage peut constituer un moyen de maintenir l'implication du décisionnaire

- Investir dans une fonction de référent un relais local et/ou l' Inspecteur Education Nationale en primaire ou son délégué et/ou le directeur d'établissement dans le secondaire pour :
  - Permettre la diffusion de documents d'information réalisés par le coordonnateur du projet à l'ensemble des personnels
  - Faciliter la rencontre entre l'ensemble des personnels et le coordonnateur du projet
  - Constituer une ressource impérative pour développer l'axe institutionnel

La désignation par le relais local ou le directeur d'établissement de personnes ressources susceptibles de rejoindre le projet constitue une information d'ordre indicatif ; elle laisse ouverte la possibilité à d'autres participants de faire connaître leur volonté de s'investir ; le caractère volontaire de l'implication des professionnels dans le projet constitue la condition d'un engagement réel

- Formaliser des espaces de travail technique en fonction de l'existant
  - L'intégration du travail technique relatif au projet dans des instances dédiées à d'autres dispositifs nécessite de négocier des temps spécifiques de travail avec les acteurs impliqués dans le projet afin d'assurer la concrétisation du projet dans le cadre de ses objectifs et démarche propres
- Interroger les formes d'engagement possibles et les acter

## Les modalités d'accompagnement

### LES PRÉALABLES

- Calendrier : prendre en compte l'échelle de temps propre au milieu scolaire pour un projet
  - Inscrit dans un projet pluriannuel ou a minima avec une année expérimentale reproductible au vu des résultats de l'évaluation
  - Opérationnel et cohérent à l'intérieur d'une même année scolaire
- Privilégier une multiplicité de profils
  - L'implication de plusieurs professionnels intervenant sur les mêmes publics au sein du même établissement facilite le portage du projet et des actions en interne
  - L'implication des personnels de direction permet d'identifier les déterminants organisationnels, de les faire institutionnellement valider, d'intégrer plus aisément les actions institutionnelles au projet
  - L'implication de professionnels d'horizons variés permet leur convergence au sein de dispositifs communs et la complémentarité des différents regards portés sur les publics

### LE CADRE DE TRAVAIL

#### *Proposer un temps de formation commun*

- Apport de connaissance minimal afin de clarifier des concepts communs :
  - Notions de santé
  - Déterminants de santé
  - Education et promotion de la santé
  - Compétences psychosociales
- Mise en exergue des déterminants organisationnels
- Interconnaissance, mise en lumière des attentes vis-à-vis des partenaires et des contraintes des uns et des autres pour y répondre

- Emploi de techniques d'animation réutilisables par les professionnels
- Travail sur la traduction en actions des apports théoriques, au regard :
  - Des fonctions des participants
  - De leur rôle et place
  - Des souhaits et contraintes respectifs
  - Des possibilités d'accompagnement dans le cadre du projet

### *Mettre en place des espaces et modalités de travail*

- Un accompagnement méthodologique ajusté aux besoins des professionnels
- L'apprentissage d'habitudes de travail partenariales
- L'ouverture à de nouveaux participants, notamment nouvellement arrivés sur le territoire
- La réitération de temps d'information et formation pour faciliter l'inclusion des nouveaux partenaires
- Le maintien de la cohésion du projet et des actions : stratégies de communication, évolution maîtrisée du dispositif

### *Cultiver des facteurs d'implication*

- Un pragmatisme dans l'emploi du temps réduit des professionnels pour participer aux instances techniques
  - Mise à disposition par les directions et l'institution de temps reconnu pour les professionnels : possibilité, dans le cadre du projet d'établissement en collège, de formations de proximité prises en charge par l'Education Nationale ; possibilité de dégager du temps sur les temps de préparation des cours, les heures supplémentaires, la formation continue des personnels, le Comité d'Education à la Santé et à la Citoyenneté, les temps d'animation pédagogique
- L'utilisation de l'étape de diagnostic conduite par le coordonnateur du projet comme support au développement des compétences des professionnels locaux
  - Formation et accompagnement des acteurs à l'expérimentation de techniques d'animation pour recueillir les préoccupations de santé et renforcer les compétences psychosociales des enfants
- L'optimisation de la dynamique collective créée durant les étapes de formation et diagnostic. Pour que les professionnels locaux s'engagent et perçoivent les bénéfices du projet dans le cadre de leur mission première, il convient de formuler des propositions concrètes de travail et de réaliser des actions
  - sur l'année en cours
  - avec les professionnels locaux souhaitant agir
  - en s'appuyant sur le travail conduit au sein des classes et sur les préoccupations repérées
  - en recherchant la cohésion de groupe favorable à des actions collectives
- Une articulation étroite des actions avec :
  - La formation
  - Le conseil méthodologique
  - Le soutien documentaire
  - La coanimation de séquences de travail avec les enfants
  - L'analyse de pratique

# La pérennisation de la dynamique

Les conditions favorables à réunir :

- Des changements de pratiques professionnelles garantes :
  - Du renouvellement des initiatives individuelles
  - De collaborations partenariales durables
- La création d'une cohésion de groupe favorable à des actions collectives grâce à :
  - Des intérêts convergents bien assis
  - Des places et rôles respectifs opérants et interactifs traduits dans l'action
  - La combinaison de réflexions, actions complémentaires et échanges de pratiques
  - Des savoir-faire en matière de collaborations partenariales
- La formalisation de la prise en compte des questions de santé au sein des structures, entre structures, dans des dispositifs types Comité d'Education à la Santé et à la Citoyenneté (collège), Contrat Educatif Local (commune)
- La prise de relais par un acteur local
  - Formé en cours de projet au pilotage de projet et à l'animation partenariale
  - Associé comme copilote dès le départ du projet en raison de son statut de coordonnateur reconnu sur le territoire
- L'identification des collaborations possibles entre structures sous forme :
  - D'un programme d'action commun
  - D'une mutualisation d'outils de travail

## En guise de conclusion

Cette démarche, a suscité de l'enthousiasme et des interrogations, elle a généré des découvertes et des expériences dont certains acteurs témoignent :

« Ça a permis de créer une certaine dynamique autour de ce champ-là, de sensibiliser les gens autour de ces activités et de faire en sorte que petit à petit, certains acteurs qui n'étaient pas forcément engagés dans cette démarche –là, acceptent aujourd'hui de porter certains projets et d'impulser ce qui, à un moment donné, aurait peut-être été mis de côté. » Rapport d'évaluation, document n° 2, p. 97

« Ça renforce quand même le fait qu'aujourd'hui, l'école n'est pas une histoire frontale entre un enseignant et des élèves mais une école doit, au maximum, s'ouvrir et ne pas hésiter à faire appel à des partenaires qui existent sur un territoire » (Directeur d'école). Rapport d'évaluation, document n° 1, p. 81



**Coordination du groupe de réflexion :**



**Avec le soutien de :**

l'Institut National de Prévention et d'Éducation pour la Santé  
la Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales de Bretagne