



**HAL**  
open science

## Analyse compréhensive du PIA Parcours en sciences et techniques pour la réussite des jeunes ligériens

Alice Anberrée, Charlène Arnaud

► **To cite this version:**

Alice Anberrée, Charlène Arnaud. Analyse compréhensive du PIA Parcours en sciences et techniques pour la réussite des jeunes ligériens: Rapport final d'évaluation. [Rapport de recherche] Institut d'Etudes Politiques de Rennes; Institut Supérieur du Management - Université Versailles Saint Quentin. 2017. hal-02331570

**HAL Id: hal-02331570**

**<https://hal.science/hal-02331570>**

Submitted on 24 Oct 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

# ANALYSE COMPREHENSIVE DU PIA

## PARCOURS EN SCIENCES ET TECHNIQUES POUR LA REUSSITE DES JEUNES LIGERIENS

RAPPORT FINAL D'EVALUATION  
Janvier 2017

Coordonné par :

Alice Anberrée

Maître de conférences  
en Sciences de gestion  
Institut d'études politiques  
de Rennes

[alice.anberree@sciencepo-rennes.fr](mailto:alice.anberree@sciencepo-rennes.fr)

Charlène Arnaud

Maître de conférences  
en Sciences de gestion  
Institut Supérieur de Management  
Université Versailles Saint Quentin

[charlene.arnaud@uvsq.fr](mailto:charlene.arnaud@uvsq.fr)

Avec la contribution de :

Iris Marmey-Rérolle

Etudiante en Master 2 Recherche  
Management des Organisations et Politiques Publiques  
Mines ParisTech

Commandité par l'Université du Maine (pilote du projet)



# Sommaire

Partie I. Contexte et objet de la démarche évaluative.....	9
I. Présentation du Projet Parcours et des commanditaires de l'évaluation .....	11
A. Le Programme d'Investissements d'Avenir .....	11
B. L'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine .....	12
C. Le Projet Parcours et ses membres.....	14
II. La démarche évaluative .....	27
A. Contexte, principes et objectifs de l'évaluation menée .....	27
B. Présentation de l'équipe de recherche .....	29
C. Protocole méthodologique engagé .....	35
Partie II. Résultats du Projet .....	45
I. Structuration du territoire ligérien sur le champ de la CSTI .....	47
A. Une approche par la théorie de la proximité .....	47
B. Application au Projet Parcours.....	50
C. Discussion des propositions étudiées en matière de structuration .....	59
II. Professionnalisation du champ de la CSTI.....	62
A. Une approche à trois niveaux : professionnalisation des organisations, des activités et des acteurs .....	62
B. Application du cadre théorique au Projet Parcours.....	63
C. Discussions sur la proposition étudiée en matière de professionnalisation.....	73
III. L'innovation au sein du Projet Parcours.....	75
A. Une approche théorique par les objets de l'innovation .....	75
B. Application au Projet Parcours.....	77
C. Discussion des propositions étudiées en matière d'innovation.....	90
IV. Pilotage et gouvernance du Projet Parcours.....	92
A. Cadre théorique .....	92
B. Application à Parcours.....	98
C. Discussion des propositions étudiées en matière de gouvernance .....	118
Partie III. Quelle évaluation aurait-pu être construite par les participants du Projet Parcours ? .....	125

I. Les enseignements du Focus Group avec les membres du Projet Parcours ..	127
A. Analyse de l'émergence et de la construction des « mots valises » .....	129
B. Synthèse du méta-plan quant aux représentations des acteurs de l'évaluation des actions de CSTI .....	134
II. Approche comparée avec le projet Inmédiats : des perspectives et préconisations.....	136
Partie IV. Conclusions .....	143
Partie V. Bibliographie .....	151
Partie VI. Annexes .....	155
Liste des Annexes.....	155
Annexe 1 : Brochure de présentation du Projet Parcours .....	157
Annexe 2 : Documents de suivi de l'évaluation .....	163
Annexe 2.1 : Proposition d'évaluation .....	163
Annexe 2.2 : Point d'étape 1 .....	167
Annexe 2.3 : Point d'étape 2 .....	171
Annexe 2.4 : Convention signée entre l'Université du Maine et l'équipe de recherche .....	174
Annexe 3 : Annexes méthodologiques .....	179
Annexe 3.1 : Guide d'entretien réalisé .....	179
Annexe 3.2 : Guide méthodologique du Focus Group.....	181

## Liste des Tableaux

Tableau 1 : Diversité des structures du consortium du Projet Parcours .....	20
Tableau 2 : Des dimensions de l'évaluation aux propositions de recherche .....	28
Tableau 3 : Entretiens réalisés dans le cadre du Projet Parcours .....	39
Tableau 4 : Temps d'observations menés dans le cadre du Projet Parcours.....	42
Tableau 5 : Quelle activation de la proximité géographique ? .....	51
Tableau 6 : Quelle activation de la proximité organisée dans sa logique d'appartenance ? .....	53
Tableau 7 : Quelle activation d'une logique de similitude ?.....	57
Tableau 8 : Application des niveaux de professionnalisation au Projet Parcours ...	65
Tableau 9 : Innovations permises par le Projet Parcours (perceptions des membres rencontrés en entretiens).....	78
Tableau 10 : Identification de tensions liées à la finalité « Publics ».....	100
Tableau 11 : Identification de tensions liées à la finalité « Publics ».....	102
Tableau 12 : Analyse des parties prenantes du Projet Parcours .....	106
Tableau 13 : Situations critiques identifiées au sein du projet .....	115
Tableau 14 : Perspectives d'amélioration de la démarche évaluative au regard de la comparaison Projet Parcours / programme Inmédiats .....	137
Tableau 15 : Préconisations en matière de pilotage et gouvernance de projets similaires au Projet Parcours.....	148



## Liste des Figures

Figure 1 : Carte des Régions de France .....	17
Figure 2 : Les membres du Projet Parcours dans la Région Pays de la Loire .....	17
Figure 3 : Schéma de gouvernance du Projet Parcours lors du dépôt de candidature .....	23
Figure 4 : Analyse des appartenances des parties prenantes internes au Projet Parcours .....	56
Figure 5. Phase finale du métaplan autour du stimulus « évaluation de actions de CSTI » .....	128
Figure 6 : Proposition d'un modèle d'évaluation (source : équipe évaluative) .....	141





## Partie I. Contexte et objet de la démarche évaluative

L'objectif de cette première partie est de présenter le contexte du Projet « Parcours scientifique et technique pour la réussite des jeunes ligériens »<sup>1</sup> et de la démarche évaluative engagée. C'est également l'occasion de présenter les propositions de recherche posées par l'équipe évaluative et auxquelles ce rapport apportera des réponses et discussions.

---

<sup>1</sup> Intitulé par la suite le Projet Parcours (nom usuel repris par les parties prenantes du projet), ou le projet.



## I. Présentation du Projet Parcours et des commanditaires de l'évaluation

### A. Le Programme d'Investissements d'Avenir<sup>2</sup>

Cette première section vise à présenter le cadre institutionnel dans lequel s'inscrit le Projet Parcours, à savoir le Programme d'Investissements d'Avenir (PIA)<sup>3</sup>.

Né du rapport « Juppé-Rocard » de 2009, ce programme constitue une démarche originale qui prépare la France aux défis de demain en se fondant sur trois grands principes : *l'excellence, l'innovation* et la *coopération*<sup>4</sup>. Piloté par le commissariat général à l'Investissement (CGI) et doté initialement de près de 47 milliards d'euros, le PIA a été mis en place afin de financer des *investissements innovants et prometteurs* sur les territoires<sup>5</sup>. L'ensemble des projets financés dans le cadre du PIA font, par ailleurs, l'objet d'un *co-financement*.

Les 47 milliards d'euros consacrés par l'Etat aux investissements d'avenir ont été mobilisés en deux temps : une *première vague en 2010 (PIA1)*, dans laquelle s'inscrit le Projet Parcours ; une deuxième vague en 2014 (PIA2). Une troisième vague est annoncée par le Président de la République avec une dotation complémentaire de 10 milliards d'euros (PIA3 en 2016) afin d'amplifier l'ambition initiale du programme et de répondre à trois priorités : soutenir les progrès de l'enseignement et de la recherche, valoriser la recherche et accélérer la modernisation des entreprises<sup>6</sup>.

Des priorités nationales ont été identifiées afin de permettre à la France d'augmenter son potentiel de croissance et d'emplois<sup>7</sup>. Le Projet Parcours s'inscrit dans l'appel à projets « *Développement de la culture scientifique, technique et industrielle et l'égalité des chances* » visant la diffusion de la culture scientifique et technique et la rénovation des formes d'enseignement des sciences, en veillant à en accroître l'accès pour des publics défavorisés. En d'autres termes<sup>8</sup>, ce programme vise prioritairement les jeunes de toute condition sociale et de tout âge (des moins de 6 ans aux jeunes adultes), pour aiguïser leur curiosité scientifique en facilitant l'accès, la diffusion et la compréhension des sciences et de leurs enjeux. Il s'inscrit dans un contexte de structuration des acteurs de la CSTI et a vocation à impulser la stratégie nationale dans ce domaine, au travers du cofinancement de projets :

---

<sup>2</sup> Tous les éléments d'information de cette partie sont issus des pages web citées dans les notes suivantes, avec reprise partielle des textes qui y sont présentées. Nous renonçons ici à expliciter ces reprises par des guillemets, afin de ne pas alourdir la lecture.

<sup>3</sup> <http://www.caissedesdepots.fr/investissements-davenir>

<sup>4</sup> <http://www.gouvernement.fr/pia3-5236>

<sup>5</sup> <http://www.caissedesdepots.fr/investissements-davenir>

<sup>6</sup> <http://www.gouvernement.fr/pia3-5236>

<sup>7</sup> Ces différentes priorités sont présentées sur la page web suivante :

<http://www.caissedesdepots.fr/investissements-davenir>

<sup>8</sup> <http://www.anru.fr/index.php/fr/Programmes/Investissements-d-avenir/Jeunesse>

- Permettant un changement d'échelle et une structuration des réseaux de la culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) dans les territoires ;
- Renouvelant les pratiques éducatives dans ces domaines ;
- Concourant, par l'élargissement de l'accès à la CSTI et l'adaptation des actions aux publics ciblés, à promouvoir l'égalité des chances.

En réponse à l'appel à projet lancé le 7 décembre 2010, 70 projets et déclarations d'intention ont été reçus par l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) qui s'est vue confier le pilotage de ces projets ainsi qu'une enveloppe de 50 millions d'euros. Sur la base des avis du Comité de pilotage et de suivi, présidé par Bernard Chevassus-Au-Louis et composé de 15 membres (représentants de l'Etat, scientifiques français et internationaux, membres des milieux de l'économie et de la culture scientifique), 12 projets ont fait l'objet d'une décision de financement du Premier ministre, représentant un investissement de 44 millions d'euros du PIA pour un coût total de plus de 100 millions d'euros en partenariat avec des collectivités locales, associations, fondations et entreprises (principe de co-financement)<sup>9</sup>.

Trois sous-thématiques ont été identifiées : pédagogie des sciences ; égalité des chances ; ***diffusion territoriale de la culture scientifique, technique et industrielle (CSTI)***, dans laquelle s'inscrit le Projet Parcours<sup>10</sup>.

## B. L'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine

Selon le site internet de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine :

*« Le Programme National pour la Rénovation Urbaine (PNRU), institué par la loi du 1er août 2003 pour la ville et la rénovation urbaine, prévoit un effort national sans précédent de transformation des quartiers les plus fragiles classés en Zones Urbaines Sensibles (ZUS), effort qui porte sur les logements, équipements publics et aménagements urbains. Sa mise en œuvre a été confiée à l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU).*

*L'ANRU approuve des projets globaux qu'elle finance sur des fonds publics (Etat) et privés (UESL - Action Logement). L'Agence apporte son soutien financier aux collectivités locales, aux établissements publics et aux organismes privés ou publics qui élaborent et conduisent, dans le cadre de projets globaux, des opérations de rénovation urbaine dans les ZUS et dans les quartiers présentant les mêmes difficultés socio-économiques (article 6 de la loi du 1er août 2003).*

<sup>9</sup> <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid57667/12-projets-soutenus-pour-le-developpement-de-la-c.s.t.i.-et-pour-l-egalite-des-chances.html>

<sup>10</sup> Les trois autres projets soutenus dans le cadre de cette thématique sont : ESTIM (porté par Universcience), INMEDIATS (porté par CAP Sciences Bordeaux Aquitaine avec un consortium de centres régionaux) et Savoir Apprendre (s'appuyant sur l'expérience du Centre Exploradôme de Vitry sur Seine).

*La participation financière de l'ANRU prend en compte l'ambition du projet pour le renouvellement urbain du quartier, appréciée au regard du diagnostic et de la stratégie d'action présentés par le porteur de projet. Le montant de cette aide est aussi conditionné par l'effort de la collectivité locale et des autres partenaires financiers, et modulé en fonction de la situation financière de ceux-ci. »*

Selon la Convention du 20 octobre 2010 entre l'Etat et l'ANRU relative au programme d'investissements d'avenir (action : « internats d'excellence et égalité des chances »), l'ANRU apparaît comme le pilote en charge du lancement et de la gestion de l'appel à candidatures, de la sélection des projets et de la contractualisation avec les lauréats. En outre, l'ANRU peut proposer une définition du processus d'évaluation. Par la suite, l'ANRU est l'opérateur qui verse les fonds.

Opérateur des projets d'investissements d'avenir financés sur le fléchage « Développement de la culture scientifique, technique et industrielle 2010-2020 », l'ANRU développe ici des relations partenariales avec des acteurs pluriels parfois éloignés de ses partenaires traditionnels. En effet, la CSTI est ici associée, dans une optique de réduction des inégalités sociales et territoriales, à des projets de rénovation et développement urbains qui amènent l'ANRU à participer notamment à :

- « La reconstitution des logements sociaux démolis,*
- La réhabilitation et la résidentialisation de logements locatifs,*
- La démolition de logements pour une meilleure organisation urbaine ou pour cause de vétusté,*
- À des actions sur des copropriétés dégradées,*
- L'amélioration des espaces urbains et la création de voies délimitant des îlots et désenclavant le quartier,*
- Le développement des équipements publics incluant la livraison de nombreuses écoles,*
- La création ou la rénovation d'équipements commerciaux, sociaux et culturels,*
- L'ingénierie nécessaire à la mise en œuvre et à la conduite des projets. »<sup>11</sup>*

Les actions opérées par ailleurs par l'ANRU concernent donc majoritairement les secteurs du BTP et de l'aménagement urbain, eux-mêmes caractérisés par l'ampleur des investissements mis en œuvre, tant sur les montants que sur les durées, associés à un cadre législatif spécifique (par exemple celui des marchés publics pour les achats au-delà d'un certain montant). Cette échelle d'action est différente de celle du secteur de la CSTI, particulièrement hétérogène en la matière.

---

<sup>11</sup> <http://www.anru.fr/index.php/fre/ANRU/Perimetre-d-intervention>

En raison de cette différence d'échelle entre les activités usuelles de l'ANRU et celles portées par les acteurs de la CSTI, en particulier les plus petits d'entre eux, une première proposition de recherche est posée :

***Proposition 1 : L'ANRU, opérateur public agissant pour la rénovation urbaine et désigné comme pilote des projets de « Développement de la culture scientifique, technique et industrielle et l'égalité des chances » est un acteur relativement éloigné du champ et des acteurs de la CSTI et ancré dans une logique bureaucratique forte. Cela peut, potentiellement, générer des difficultés pour la gouvernance du Projet Parcours.***

### C. Le Projet Parcours et ses membres

La présentation du Projet Parcours qui suit s'appuie sur un ensemble de données secondaires mises à la disposition de l'équipe évaluative, avec notamment un recours important à la réponse à l'appel à projet et au rapport d'audit produit en phase intermédiaire du projet<sup>12</sup>.

#### 1. Quels objectifs pour ce projet de territoire ?

Le Projet Parcours « *s'inscrit dans la volonté de développer la culture scientifique, technique et industrielle, dans le contexte de la relative désaffection des jeunes pour les filières scientifiques et techniques, alors même que ces dernières représentent un enjeu économique et social fondamental au regard de la compétition mondiale dans ce domaine* » (Rapport d'audit, p.5). Les objectifs identifiés sont les suivants :

- ***Développer le goût des sciences chez les 6-18 ans avec des outils pédagogiques originaux*** → Ciblage et précision sur la catégorie "les jeunes" ; sensibilisation et médiation *via* des démarches pédagogiques innovantes ;
- ***Promouvoir, revaloriser les formations, les carrières scientifiques techniques et industrielles en se basant sur les pôles d'excellence et de compétitivité*** → Des objectifs territoriaux affichés autour de la compétitivité et de l'attractivité du territoire ; approche sectorielle / voire de cluster industriel ;
- ***Donner aux jeunes les clés pour comprendre les enjeux environnementaux, économiques, de santé publique de notre société grâce à l'acquisition d'une culture scientifique*** → une approche par les politiques publiques / intérêt général / bien être des citoyens / éducation.

---

<sup>12</sup> Bien que rédigé par un cabinet extérieur, ce rapport est considéré comme représentatif des intentions des membres du projet dans la mesure où il a fait l'objet d'une version contradictoire, amendée par l'Université du Maine, pilote du Projet Parcours.

Pour atteindre ces objectifs, le projet s'organise autour de 4 axes (Rapport d'audit p.9 - en reprenant les éléments du dépôt de dossier, p.4) :

- Structurer la CSTI dans la Région grâce à la mise en place d'un **média numérique** ;
- Mettre en place des **actions nouvelles**, qui peuvent être **reproductibles** (expositions, conférences, formations) ;
- Mettre en place des actions à destination des **publics éloignés**<sup>13</sup> (filles, jeunes déscolarisés, jeunes en milieu rural et en ZEP) ;
- Concevoir et mettre en place un **forum de formations et d'échange à destination des professionnels** de la CSTI.

Dans la brochure de présentation du projet (voir Annexe 1 p.157), le projet est présenté comme visant « à développer l'accès à la culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) pour tous les jeunes sur tout le territoire ligérien ». Il s'agit d'une « réelle opportunité pour les acteurs de donner une nouvelle impulsion à leur action sur le territoire ligérien, en favorisant une **meilleure structuration**<sup>14</sup> et en tendant vers une plus **grande professionnalisation**<sup>15</sup> ». Il s'agit de privilégier « les initiatives qui favorisent la coopération en proposant des complémentarités, des mutualisations et des synergies pour le développement de dispositifs innovants ». Les objectifs du projet sont donc de « développer le goût des sciences chez les 6 - 18 ans avec des **outils pédagogiques originaux** ; promouvoir, revaloriser les formations, les carrières scientifiques techniques et industrielles en se basant sur les **pôles d'excellence et de compétitivité** ; donner aux jeunes les clés pour comprendre les enjeux environnementaux, économiques, de santé publique de notre société grâce à l'acquisition d'une culture scientifique » (Brochure, p.1).

L'on retrouve, à travers ces objectifs, en filigrane, les trois mots d'ordre du PIA : innovation, excellence et coopération.

---

<sup>13</sup> « Ce projet touchera l'ensemble des jeunes ligériens de 6 à 18 ans, qu'ils soient issus de milieu urbain ou rural. Les jeunes et les filles, en recherche d'insertion professionnelle à l'écart des cheminements culturels classiques, seront tout particulièrement visés. » (Dépôt de projet, p.3)

<sup>14</sup> En page 2 de la brochure il est indiqué que « le projet vise à accélérer la mise en réseau des différents acteurs, optimiser la coordination de leurs initiatives en région, améliorer le maillage du territoire régional, renforcer les partenariats et les interactions entre le monde des producteurs de connaissances académiques, les innovateurs dans la société, les entreprises, les collectivités et l'éducation nationale ».

<sup>15</sup> « Nouvelles pratiques en CSTI, dont média numérique des sciences et des techniques, structuration de la découverte économique du territoire avec les formations et emplois, formation des enseignants et animateurs, mutualisation des pratiques et maillage du territoire. » (Dépôt de projet, p.1)



Ces différentes formulations des ambitions du projet, dans le rapport d'audit, le dépôt initial de candidature, et la brochure de présentation, en marquent les objectifs principaux, qui forment la structure de ce document d'évaluation :

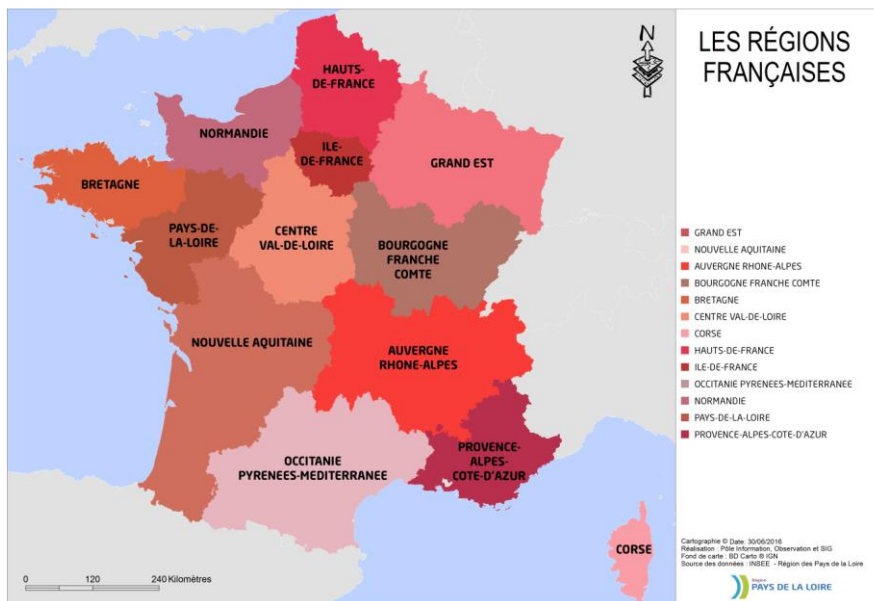
- **Structuration du territoire** ligérien sur le champ de la CSTI : média numérique à cible régionale, partenariats avec les pôles de compétitivité locaux, souci d'une accessibilité sur l'ensemble du territoire régional, recherche de coopération et de synergies entre les structures, co-financement par la Région des Pays de la Loire, membres venant des cinq départements (voir la Figure 1 et la Figure 2 ci-dessous) ;
- **Professionnalisation** des intervenants du champ : forum de formation et d'échanges, plus grande professionnalisation par les actions reprises en note de bas de page n° 15 p.15 ;
- **Innovation** en matière d'actions de diffusion de la CSTI : recherche d'« outils pédagogiques originaux », d'« actions nouvelles », de « dispositifs innovants ».

Notons en ce qui concerne l'objectif d'innovation qu'il apparaît à travers le champ lexical de la nouveauté ou de l'originalité et en tant que qualificatif des actions menées et des dispositifs et outils développés, mais qu'il n'est pas explicitement défini : ni ce qui permet de qualifier un outil pédagogique d'original, une action de nouvelle ou un dispositif d'innovant, ni les processus mobilisés pour en faciliter l'émergence ne sont détaillés dans les documents à disposition des chercheurs (là où des liens sont explicitement établis entre certaines actions et les deux autres objectifs principaux identifiés, résumés dans la liste ci-avant). A partir de ce constat, nous formulons deux propositions de recherche :

***Proposition 2 : L'innovation, objectif affiché du projet, n'est pas explicitement définie ni suffisamment portée pour être formellement pilotée et évaluée.***

***Proposition 3 : Ce caractère latent de l'innovation rend difficile sa dissémination au-delà du Projet Parcours.***

Figure 1 : Carte des Régions de France

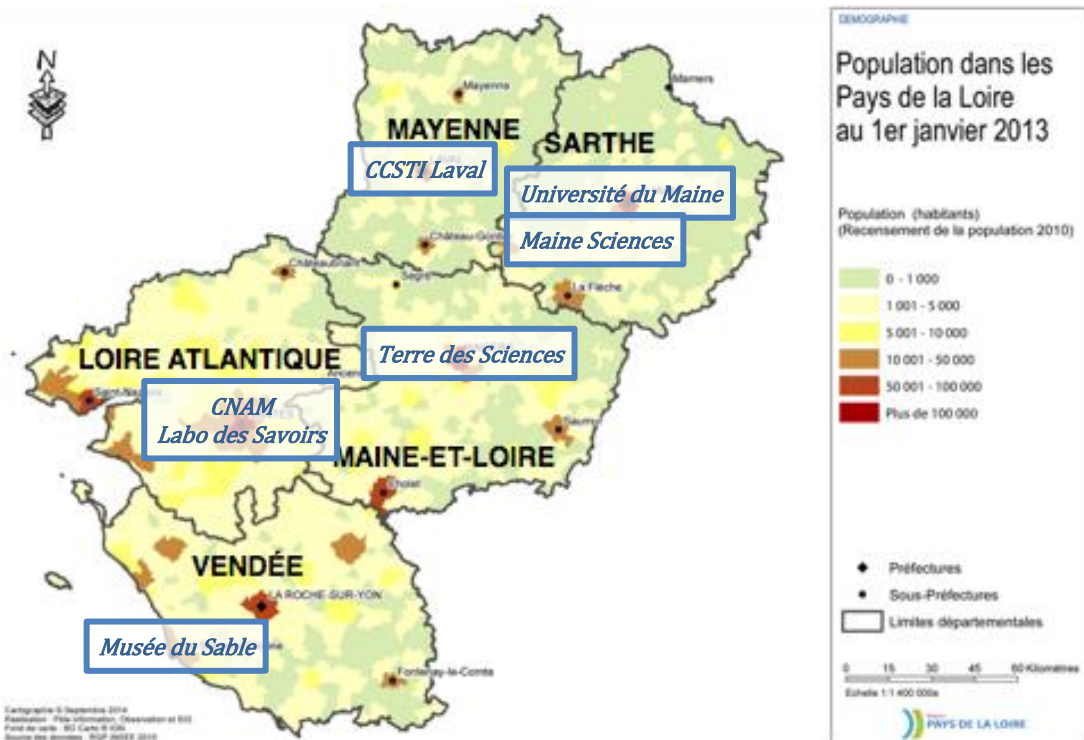


Source : site de la Région Pays de la Loire

La Région Pays de la Loire est divisée en cinq départements, tous représentés dans le consortium du Projet Parcours par, au moins, un acteur de la CSTI.

Figure 2 : Les membres du Projet Parcours dans la Région Pays de la Loire

Tutelle administrative : Région Pays de la Loire (co-financeur du projet)



Source : site de la Région Pays de la Loire, avec adaptation par l'équipe évaluative

Un quatrième objectif apparaît dans les extraits du dépôt de projet, de la brochure de présentation et du rapport d'audit mentionnés ci-avant. Il s'agit des publics cibles prioritaires des actions menées : les jeunes ligériens, notamment ceux identifiés comme les plus éloignés de la CSTI, les jeunes filles et/ou les habitants de zones rurales. Pour autant, le calendrier de l'étude et la disponibilité des données ne permettent pas de l'inclure en tant que tel dans ce rapport évaluatif (voir le traitement des questions évaluatives, présenté en Partie I.II.A p.27).

En complément des ambitions initiales du Projet Parcours, il convient, pour en comprendre les effets ainsi que les mécanismes qui les ont permis ou limités, de bien saisir quelles en sont les parties prenantes et les modalités de gouvernance. C'est l'objet de la sous-partie qui suit. L'étude du pilotage et de la gouvernance du Projet Parcours constitue de plus le quatrième élément de structuration de ce rapport.

## 2. Caractéristiques des parties prenantes et modalités de gouvernance

Les partenaires membres du Projet Parcours sont présentés dans le Tableau 1 ci-dessous (pour l'ANRU, voir partie B page 12).

Les parties prenantes en présence sont :

- L'ANRU et l'Université du Maine, qui ont signé une convention pluriannuelle en date du 8 mars 2012 pour le co-financement du projet (dans le respect de la convention entre l'Etat et l'ANRU). L'Université du Maine est le bénéficiaire et porteur du projet (Rapport d'audit, p.2), elle porte la responsabilité financière et technique du projet (Rapport d'audit, p.5)
- 7 autres partenaires sont à l'origine du projet. Leurs tailles et statuts sont variables (Rapport d'audit, p.5) :
  - Région Pays de la Loire
  - Terre des Sciences (Centre de Culture Scientifique, Technique et Industrielle - CCSTI)
  - Maine Sciences (CCSTI)
  - CCSTI de Laval
  - CNAM Pays de la Loire
  - Le Labo des Savoirs
  - L'association du Musée du Sable

Notons ici deux choses :

- Le rôle spécifique de l'Université du Maine qui, en tant que pilote du projet, en assume la responsabilité et le suivi financiers et techniques, mais n'y développe aucune mission de diffusion de la CSTI. Ce choix d'une structure de

taille importante et sans action à développer au sein du projet autre que sa gouvernance nous conduit à formuler les propositions de recherche suivantes :

***Proposition 4 : Le choix d'une structure publique de taille conséquente (Université du Maine), en tant que coordinateur administratif et pilote du projet garantit une compétence administrative forte.***

***Proposition 5 : Le choix d'une structure publique (Université du Maine), non investie dans des actions de CSTI sur le territoire garantit sa neutralité dans le Projet Parcours.***

- Le statut particulier de la Région Pays de la Loire, qui prend à sa charge la moitié du co-financement du projet exigé par le Commissariat Général à l'Investissement (voir Partie I.I.A p.11 ), et qui est par ailleurs financeur des structures membres du projet, indépendamment de celui-ci. Cette situation nous amène à formuler une proposition de recherche supplémentaire :

***Proposition 6 : Le Projet Parcours induit ou renforce une logique de coopération<sup>16</sup>, générée par un projet collectif, porté par une tutelle régionale, et impliquant des enjeux de financement à l'intérieur et en dehors du Projet Parcours.***

---

<sup>16</sup> Néologisme faisant la synthèse des termes coopération et compétition, la coopération renvoie à une situation (ici le Projet Parcours) au sein de laquelle les acteurs interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs (Bouncken, Gast, Kraus, et Bogers, 2015).

Tableau 1 : Diversité des structures du consortium du Projet Parcours

Structure	Lieu du siège ; Date de création ; Statut juridique ; Effectifs	Activité
CCSTI Laval - Musée des Sciences	Laval 1996 Association loi de 1901 - Label CCSTI* 10 salariés	Actions de diffusion de la culture scientifique, particulièrement tournée vers la thématique « Femmes et Sciences ». Un lieu d'exposition à l'année + des médiations et actions hors les murs.
CNAM des Pays de la Loire - Pôle CST	Nantes 1986 Association loi de 1901	Etablissement de formation continue. Le pôle CST est chargé principalement de la diffusion de la culture scientifique et technique, avec notamment la coordination régionale et départementale en Loire atlantique de la fête de la Science. Mais ce pôle est également lié aux missions de formation de l'établissement, notamment à la licence pro « Chef de projet culturel scientifique et technique » (coordonnée par le responsable du pôle).
Conseil régional des Pays de la Loire - Pôle Sciences et société du service ESR	Nantes 2013 Pôle Sciences et Société Collectivité territoriale	La Région se donne pour mission, via son service Enseignement Supérieur et Recherche, de mener « <i>une politique concertée d'appui et d'accompagnement des acteurs de la recherche, cadrée par un Schéma Régional de la Recherche (SRR).</i> » Pour le Pôle Sciences et Société cela se décline comme suit : « <i>Afin de donner aux citoyens les moyens de mieux comprendre les enjeux d'une recherche et d'une économie de plus en plus basée sur la connaissance, il est indispensable de développer la culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) et de multiplier les passerelles entre le monde de la recherche et la société civile. À ce titre, les jeunes constituent un public à privilégier, afin d'initier et renforcer leur intérêt pour les filières techniques et scientifiques. Pour la Région, la diffusion de la CSTI repose sur trois axes principaux : Fédérer les acteurs de la culture scientifique et technique, Accompagner l'activité des CCSTI, Mener des projets structurants (Beautour, site internet Cultures Sciences...)</i> » ( <a href="http://www.paysdelaloire.fr/politiques-regionales/enseignement-superieur-et-recherche/">http://www.paysdelaloire.fr/politiques-regionales/enseignement-superieur-et-recherche/</a> , dernière consultation le 9 juillet 2017)

Structure	Lieu du siège ; Date de création ; Statut juridique ; Effectifs	Activité
Le Labo des savoirs	Nantes 2008 chez Prun' 2010 autonome Association loi de 1901 2 salariés puis 1 salarié et 1 service civique + nombreux bénévoles	Radio de diffusion de la culture scientifique et technique. Originellement, il s'agissait d'une émission scientifique de la grille de radio Prun'. « Les objectifs du Labo des savoirs sont d'associer les citoyens à une démarche de diffusion des savoirs et des connaissances auprès du plus grand nombre et de créer un espace utile de formation et d'expérimentation à la radio et au journalisme scientifique. » (Convention ANRU)
Maine Sciences	Sablé- sur- Sarthe 1995 Association loi de 1901 - Label CCSTI* 5 salariés	N'ayant pas de possibilité de recevoir du public dans ses locaux, le CCSTI s'est spécialisé dans les actions itinérantes, d'abord avec une péniche comme lieu d'exposition, puis avec un bus. Son objectif premier est la diffusion de la culture scientifique et technique en milieu rural. Il mène entre autres des actions sur l'acoustique.
Le Musée du Sable	Les sables d'Olonne 1997 Association loi de 1901 2 salariés + nombreux bénévoles	Diffusion de la culture scientifique et technique, particulièrement en rapport avec le thème du sable. (Pas de locaux permettant d'accueillir le public.) Coordination de la fête de la science en Mayenne.
Terre des sciences	Angers 1992 Association loi de 1901 - Label CCSTI* 19 salariés	Actions de culture scientifique, technique et industrielle dans les Pays de la Loire, auprès de tous les publics ; organisation de la Fête de la science et de la Nuit européenne des chercheurs, prêt de ressources pédagogiques à ses adhérents, accompagnement dans des projets
Université du Maine - Pôle de Culture Scientifique	Le Mans 1977 Etablissement public, national, administratif, d'enseignement supérieur et de recherche, à caractère scientifique, culturel et professionnel	En matière de CSTI, « <i>La diffusion de la CSTI est l'une des missions de service public des universités françaises. À l'Université du Maine, cette mission est prise en charge par le « pôle de culture scientifique », rattaché au service de la recherche</i> ». Ce pôle organise la Nuit Européenne des Chercheur.e.s, la semaine de culture scientifique, l'événement « Sciences sur le pouce », et pilote le projet « parcours en sciences et techniques pour la réussite des jeunes ligériens ».

Le tableau de présentation des membres du Projet Parcours permet de mesurer la diversité de leurs profils et situations au-delà d'une mission commune de diffusion de la CSTI : en termes de statut, d'ancienneté et de taille de la structure, d'ancienneté dans l'activité, de fonctionnement interne, de rayonnement territorial, etc. En gardant à l'esprit les objectifs du projet quant à la structuration et la professionnalisation du champ régional de la CSTI (voir p.14), ainsi que la place particulière occupée par la Région Pays de la Loire dans le projet (voir p.19), cela nous permet de formuler trois nouvelles propositions de recherche :

***Proposition 7 : La diversité, l'hétérogénéité des membres du Projet Parcours favorisent la richesse produite et renforcent la structuration du champ de la CSTI à l'échelle régionale.***

***Proposition 8 : La diversité, l'hétérogénéité des membres du Projet Parcours favorise la professionnalisation des organisations et des individus participant au projet.***

***Proposition 9 : La diversité, l'hétérogénéité des membres du Projet Parcours ainsi que la place particulière de la Région rendent le pilotage du projet complexe.***

Pour comprendre les façons dont les différents membres du projet interagissent en son sein, il convient d'en comprendre la gouvernance, et de revenir sur ce que le rapport d'audit nomme « les éléments de comitologie », à savoir les modalités de pilotage interne du Projet Parcours.

Dans le dépôt de projet, la gouvernance interne du projet est prévue comme telle :

*« La gouvernance du projet est basée sur un principe d'intégration avec les instances existantes en Pays de la Loire, dans une logique à la fois de structuration et d'ouverture à l'ensemble des acteurs régionaux de la CST, au-delà des membres du groupement. Elle permet la création de passerelles au niveau régional. Elle a également été définie dans un souci d'efficacité dans le fonctionnement du projet. Ainsi, un porteur de projet est en charge de la coordination générale du projet en particulier des aspects administratifs et financiers. Un comité de pilotage constitue l'instance décisionnelle. Un comité d'orientation stratégique est consulté sur les orientations, les activités et le développement du projet. Des groupes de travail spécifiques sont créés par axe selon l'organisation du projet décrite dans la partie 3. Plan Opérationnel. Le lien entre les groupes de travail se fait au sein du Comité Technique. » (Dépôt de projet, p.25).*

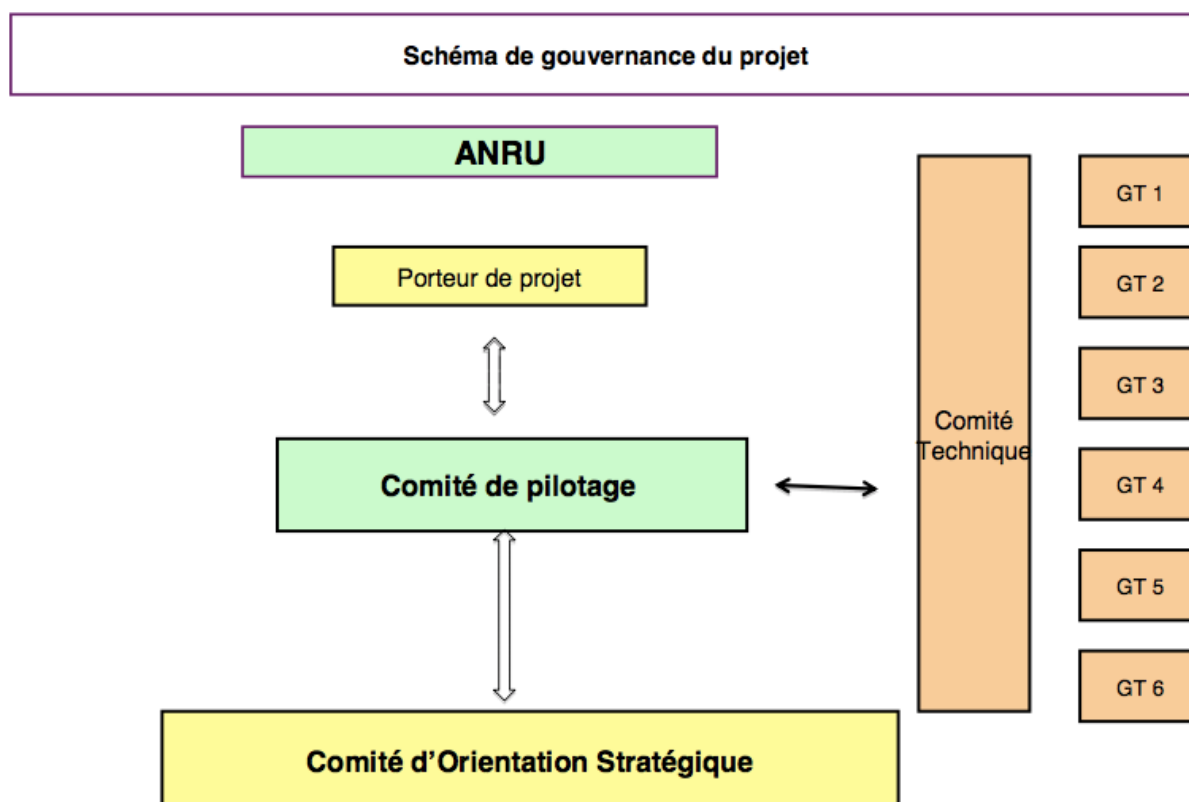
Cet extrait illustre à nouveau l'ambition territoriale du projet, particulièrement mise en avant dans l'ensemble du dossier (voir la présentation des objectifs du projet en Partie I.I.C.1 ci-dessus, et, à titre d'exemple complémentaire, le fait qu'elle apparaît explicitement dans deux des quatre grands titres du dossier avec les

expressions « [...] un projet de territoire structurant et innovant » et « Les Pays de la Loire, un laboratoire d'innovation [...] » (dépôt de dossier, p.2)), où une meilleure structuration des acteurs de la CSTI à l'échelle régionale est présentée comme facilitant la continuité d'un parcours de CSTI pour les publics cibles (les jeunes) sur l'ensemble de leurs temps de vie et à tous les âges (de 6 à 18 ans). Cela nous amène à formuler une dernière proposition de recherche :

**Proposition 10 : Le Projet Parcours, en tant que projet de territoire et au regard de son principal objectif - une focalisation sur le parcours des jeunes ligériens dans le champ de la CSTI - participe au renforcement d'une cohésion et d'une démarche collective des acteurs du territoire régional.**

Le dispositif initial de gouvernance du Projet Parcours est présenté dans la Figure 3 ci-dessous, reprise du dépôt de dossier.

**Figure 3 : Schéma de gouvernance du Projet Parcours lors du dépôt de candidature**



Source : Dépôt de dossier, p.25

A mi-parcours, le rapport d'audit fait état des éléments suivants (pp.7-8) :

- « Comitologie proche de celle prévue dans la convention avec quelques aménagements pragmatiques »
- Le Comité d'Orientation Stratégique est pris en charge par la Commission régionale CSTI, mise en place fin 2009 au sein du Comité Consultatif Régional



de la Recherche et du Développement Technologique (CCRRDT). Cette commission est à l'origine du consortium pour le projet parcours. De ce fait la gouvernance du projet s'inscrit dans la gouvernance de la commission. Cette commission se réunit 2 fois/an afin d'orienter les actions thématiques du média numérique Culture Sciences. Ces thématiques sont trimestrielles.

- Le bureau de la commission régionale CSTI et le Comité de Pilotage du Projet Parcours se réunissent tous les deux mois en alternance
- Les groupes de travail se réunissent de façon ponctuelle ou plus régulière selon les axes thématiques (à noter que très rapidement, ces groupes de travail ont disparu)
- Le projet ne bénéficie pas d'un Comité Technique, cette fonction est assurée par le COPIL
- L'équipe de coordination est restreinte : équipe au sein de l'université constituée de deux personnes : le directeur (puis la directrice) du projet (coordinateur-trice scientifique) et la responsable administrative (coordinatrice). Cette équipe participe à l'ensemble des COPIL, aux groupes de travail et assiste dès que possible aux actions organisées par les partenaires. Cette équipe s'appuie également sur une fonction support interne : les services financiers de l'université
- Présence de comptes rendus réguliers
- Impression générale d'organisation et de gouvernance "efficaces"
- Les sept partenaires soulignent la grande disponibilité de l'équipe de coordination
- Les compositions du bureau et du COPIL du Projet Parcours coïncident partiellement (remarque post-phase contradictoire de l'audit)
- Efficacité et pertinence des groupes de travail pour traiter les questions de fond relatives à chacun des thèmes choisis mais absence de Comité Technique. Cela rend difficile la différenciation entre les actions menées dans le cadre du Projet Parcours et celles menées indépendamment »

Cette première partie introductive permet de mieux saisir le contexte des Programmes Investissement d'Avenir pilotés par l'ANRU dans lequel s'inscrit le Projet Parcours, ainsi que ses spécificités :

- Un regroupement de 8 structures aux profils divers, issues des cinq départements de la Région Pays de la Loire ;
- Un pilote universitaire qui n'a pas d'action de diffusion de la CSTI à mener au sein du projet ;
- Une place spécifique de la Région Pays de la Loire en tant que co-financeur principal du projet et financeur par ailleurs des autres membres ;
- Un public prioritaire : les jeunes de 6 à 18 ans, en particulier les plus éloignés de la CSTI (femmes et/ou habitants de zones rurales) ;

- Trois objectifs centraux : structuration du territoire, professionnalisation du champ de la CSTI à l'échelle régionale, innovation ; à partir desquels est formée la structuration de ce rapport.

Elle permet également de comprendre les propositions de recherche qu'il s'agira de confirmer ou d'infirmar dans la suite de rapport :

- Proposition 1 : L'ANRU, opérateur public agissant pour la rénovation urbaine et désigné comme pilote des projets de « Développement de la culture scientifique, technique et industrielle et l'égalité des chances » est un acteur relativement éloigné du champ et des acteurs de la CSTI et ancré dans une logique bureaucratique forte. Cela peut, potentiellement, générer des difficultés pour la gouvernance du Projet Parcours.
- Proposition 2 : L'innovation, objectif affiché du projet, n'est pas explicitement définie ni suffisamment portée pour être formellement pilotée et évaluée.
- Proposition 3 : Ce caractère latent de l'innovation rend difficile sa dissémination au-delà du Projet Parcours.
- Proposition 4 : Le choix d'une structure publique de taille conséquente (Université du Maine), en tant que coordinateur administratif et pilote du projet garantit une compétence administrative forte.
- Proposition 5 : Le choix d'une structure publique (Université du Maine), non investie dans des actions de CSTI sur le territoire garantit sa neutralité dans le Projet Parcours.
- Proposition 6 : Le Projet Parcours induit ou renforce une logique de coopération, générée par un projet collectif, porté par une tutelle régionale, et impliquant des enjeux de financement à l'intérieur et en dehors du Projet Parcours.
- Proposition 7 : La diversité, l'hétérogénéité des membres du Projet Parcours favorisent la richesse produite et renforcent la structuration du champ de la CSTI à l'échelle régionale.
- Proposition 8 : La diversité, l'hétérogénéité des membres du Projet Parcours favorise la professionnalisation des organisations et des individus participant au projet.
- Proposition 9 : La diversité, l'hétérogénéité des membres du Projet Parcours ainsi que la place particulière de la Région rendent le pilotage du projet complexe.
- Proposition 10 : Le Projet Parcours, en tant que projet de territoire et au regard de son principal objectif - une focalisation sur le parcours des jeunes ligériens dans le champ de la CSTI - participe au renforcement d'une cohésion et d'une démarche collective des acteurs du territoire régional.

Pour ce faire, l'équipe de recherche s'appuie sur un protocole méthodologique qualitatif qu'il s'agit maintenant de présenter.

## II. La démarche évaluative

### A. Contexte, principes et objectifs de l'évaluation menée

L'évaluation est une démarche obligatoire pour tout PIA (inscrite dans le cahier des charges), avec un accompagnement de l'ANRU à l'auto-évaluation. En pratique les acteurs concernés par le Projet Parcours ont préféré faire appel à un tiers mais comme ça n'avait pas réellement été prévu dans le montage initial du projet, ils disposaient pour cela d'un budget limité.

*L'objectif de la démarche évaluative engagée est de construire l'évaluation du Projet Parcours, en respectant l'idée que : l'évaluation est une démarche d'attribution de sens et de repérage des conséquences imprévues ou anticipées du projet. En d'autres termes, elle n'est pas un contrôle par rapport à un résultat idéal défini à l'avance. (Voir la proposition d'évaluation en Annexe 2.1 p.163)*

Il était prévu initialement de traiter les questions évaluatives identifiées par le groupe de travail « évaluation » (Voir le Tableau 1 page 3 de la proposition d'évaluation). La première approche et compréhension du terrain et l'analyse des données secondaires mise en regard avec le temps et le budget alloués à l'évaluation ont permis de structurer ces questions en quatre dimensions de l'évaluation, auxquelles correspondent également les propositions de recherche (voir le Tableau 2 ci-dessous).

Ont ainsi été exclues les questions évaluatives relatives au public et au tissu économique (Q1, Q5 et Q6) en raison de :

- La forte hétérogénéité et incomplétude des données disponibles (habitudes et capacités des partenaires différentes quant à l'étude des publics et la restitution de leurs actions) ;
- L'impossibilité de corriger ces lacunes de par l'éloignement temporel avec les premières actions du projet (manque de fiabilité des souvenirs des différents acteurs ; difficulté à retrouver les participants et à les impliquer dans une démarche évaluative « hors-sol » ; difficulté à concilier les plannings des personnes contactées, accrue par les distances territoriales) ;
- Moyens financiers et temporalité de l'évaluation inadéquats pour une mobilisation des méthodologies quantitatives pressenties par les membres du Projet Parcours.

L'Annexe 1 p.163 permet de mettre en exergue, à travers la proposition initiale d'évaluation, ainsi que les points d'étape, les évolutions et renoncements qui ont permis d'aboutir aux dimensions de recherche retenues (elles-mêmes présentées précédemment en Partie I.I.C.1 ci-dessus) et à la méthodologie suivie, que nous allons maintenant détailler, après une présentation des membres de l'équipe de recherche.

**Tableau 2 : Des dimensions de l'évaluation aux propositions de recherche**

Dimensions de l'évaluation	Questions évaluatives	Propositions de recherche
Structuration du champ de la CSTI sur le territoire	Q2. Structuration des acteurs de la CSTI	Proposition 10 : Cohésion et démarche collective sur le territoire
	Q4. Essaimage de nouveaux outils sur le territoire	Proposition 6 : Coopétition territoriale
	Q7. Couverture territoriale du Projet Parcours	Proposition 7 : Diversité des membres du Projet Parcours favorise une structuration territoriale
Professionnalisation des acteurs de la CSTI	Q2. Evolution de l'emploi	Proposition 8 : Diversité des membres du Projet Parcours → professionnalisation
	Q3. Evolution des pratiques	
Innovation et expérimentation	Q4. Outils innovants	Proposition 2 : L'innovation n'est pas explicitement définie et donc ne peut être organisée ni évaluée
		Proposition 3 : A priori, peu de dissémination de l'innovation
Gouvernance et pilotage du projet	Thème proposé par l'équipe évaluative	Proposition 1 : Légitimité et exigences administratives de l'ANRU → conséquences néfastes pour la gouvernance du projet ?
		Proposition 9 : Diversité des acteurs → complexité de la gouvernance
		Proposition 4 : Compétences administratives de l'Université du Maine en tant que grande structure publique
		Proposition 5 : Neutralité de l'Université du Maine car absence d'actions CSTI dans le cadre du projet

## B. Présentation de l'équipe de recherche

L'équipe évaluative est constituée de trois chercheurs en sciences de gestion (présentées dans les points 1 à 3) inscrites dans un courant méthodologique qui revendique l'importance de la contextualisation des préconisations, la prise en compte des différentes subjectivités à l'œuvre en fonction des parties prenantes impliquées, le recours autant que possible à des démarches de recherches-actions portées par des méthodologies principalement qualitatives, et une approche interprétativiste des cas étudiés (présentation de ces éléments dans le point 0).

### 1. Alice Anberrée

Alice Anberrée est Maître de Conférences en sciences de gestion à l'Institut d'Etudes Politiques de Rennes. Ses recherches portent sur la gestion de la relation avec les publics dans les organisations culturelles, appréhendée au prisme de la citoyenneté culturelle. Elle s'intéresse en particulier à la gestion des dynamiques collectives et des contributions individuelles. Cela l'amène à étudier :

- Le comportement du consommateur réel ou potentiel de propositions culturelles. En ciblant notamment l'étude des attitudes face aux consommations collectives (spectacle vivant) et les comportements de participation aux dynamiques collectives entre publics telles que les communautés de consommateurs (suscitées par l'organisation ou autonomes) et les prescriptions par les pairs, afin de mieux comprendre comment les organisations de diffusion culturelles peuvent atteindre et fidéliser l'ensemble de leurs publics potentiels.
- La sollicitation et la prise en compte de la participation citoyenne par les organisations culturelles. En miroir de l'axe précédent, celui-ci concerne l'étude des différents dispositifs participatifs mis en place dans les organisations de diffusion culturelle et leurs conséquences sur les dynamiques organisationnelles : relations avec les publics, politique RH, outils de gestion, définition de la programmation et de l'identité artistique. Cet axe conduit à interroger en particulier le développement de processus participatifs à long terme et les spécificités des stratégies de marketing digitale et de communauté de marque pour des organisations à ancrage territorial très local (enjeux particulièrement marqué de complémentarité entre les échanges en ligne et dans les lieux de diffusion) et/ou dont les produits appellent une consommation à des moments très précis, contraints et ponctuels (par exemple, diffusion de spectacles seulement certains soir), ce qui pose un problème de continuité dont la résolution sur le temps long est un enjeu majeur des démarches participatives.
- Les conséquences RH des mutations du secteur culturel, notamment des redéfinitions de la place des publics. Cet axe découle du précédent et amène à étudier les conséquences de la redéfinition de la place des publics dans

certaines organisations sur l'émergence de nouveaux métiers ou la redéfinition des anciens et en matière de risques psycho-sociaux. Il s'agit de questionner l'influence réciproque des orientations marketing et de la politique RH.

Alice Anberrée a participé à plusieurs démarches compréhensives, d'évaluation ou d'accompagnement, en étroite partenariat avec les organisations concernées :

Depuis 2016 : Membre du CA de l'EPCC la Soufflerie, scène conventionnée de Rezé (musique), en tant que personnalité qualifiée spécialiste des dispositifs participatifs

*Accompagnement actif du groupe de travail en charge de la conception et la mise en œuvre de la dimension participative du projet de la Soufflerie*

Janv. - Juin 2015 : Animation et suivi du processus d'évaluation du projet culturel de territoire de la Communauté de Communes de la Région de Nozay

*Dans le prolongement d'une précédente collaboration, recueil, analyse et mise en discussion des perceptions des membres du groupe de travail sur la politique culturelle de la communauté de communes.*

Janv.-Fév. 2013 : Aide à la cartographie des outils de médiation du Musée du Louvre

*A partir d'une base de données fournie par l'organisation, conception d'une cartographie dynamique des outils en fonction de critères identifiés et priorisés avec le commanditaire. Mobilisation du logiciel Excel pour une utilisation sur n'importe quel poste de l'organisation.*

De 2010 à 2013 : Etude des pratiques participatives au sein de 3 organisations culturelles nantaises ou ligériennes :

- le Panier Culture,
- la Direction de la culture et des initiatives de l'Université de Nantes,
- la résidence Dale Recuerdos XXIII co-organisée par la Communauté de Commune de la Région de Nozay, le Grand T et le Conseil Département de Loire-Atlantique

*Travail d'observation, de qualification des pratiques à l'œuvre (construction d'une grille d'analyse applicable à d'autres organisations), d'analyse des dynamiques organisationnelles permettant de les comprendre et de préconisations générales pour la mise en œuvre de pratiques participatives au sein des organisations générales.*

*Ce travail constitue le socle de la thèse de doctorat d'Alice Anberrée, Soutenue publiquement le 5 juin 2015 à l'université de Nantes (mention très honorable avec les félicitations du jury à l'unanimité).*

2011-2012 Analyse exploratoire des représentations des étudiants vis-à-vis de la culture pour la DRAC Pays de la Loire et Université de Nantes.

*Conception, administration et analyse des réponses d'un questionnaire mixte (qualitatif et quantitatif) (1 200 répondants).  
Conception, administration et analyse des réponses d'un guide d'entretien (10 répondants).*

## 2. Charlène Arnaud

Charlène Arnaud est Maître de Conférences en sciences de gestion à l'Université de Versailles Saint Quentin. Ses principaux domaines de recherche sont :

- Le management public, et plus particulièrement le management territorial stratégique : théorie de la proximité, ancrage et innovation territoriale, attractivité durable, leadership territorial. Cela lui permet d'étudier le Projet Parcours dans son « mode projet » en matière de management et de questionner la valeur ajoutée du projet pour le territoire et ses parties prenantes.
- Le management du secteur et des organisations culturelles et créatives et le management des organisations sociales et solidaires. Point fort dans le cadre du Projet Parcours : de nombreuses similitudes entre le secteur culturel et le champ de la CSTI (relation au public, médiation, intervention publique, organisations sociales et solidaires constituant des acteurs essentiels, etc.).

Elle a participé à de nombreuses démarches évaluatives, principalement menées en recherche-action et s'appuyant sur des méthodologies mixtes avec une dominante qualitative :

Depuis 2015 Accompagnement d'Anim'Assos (regroupement d'associations culturelles sur la Communauté d'Agglomération de Saint Quentin en Yvelines, en partenariat avec la collectivité)

*Travail de réflexion et construction de propositions relatives à la politique culturelle locale (réflexion collective, mise en place d'une concertation locale, co-construction de projets) - Partie prenante, au nom de l'Université, de l'association créée afin de mener ces missions.*

Depuis 2013 Chercheur associé sur l'étude PICRI (Partenariat Institutions-Citoyens pour la Recherche et l'Innovation) PAP-SCIC (Vers un pilotage alternatif de la performance par les sociétés coopératives d'intérêt collectif), Partenariat Université Paris-Est Marne-la-Vallée / CGSCOP.

*Cette étude s'appuie sur une méthodologie qualitative d'étude de cas de SCIC évoluant dans différents secteurs afin d'analyser les modalités de fonctionnement de ces structures et d'en déterminer les spécificités ainsi que les leviers de performance.*

2013-2014 Chercheur associé sur l'étude « Evaluation des actions de sensibilisation à l'Opéra » pour le Festival d'Aix. Direction scientifique : Olivier Keramidas, Bruno Tiberghien, rapport final septembre 2014.



*Cette étude a pour objectifs d'évaluer les actions de sensibilisation à l'Opéra menées par le Festival et de répondre au besoin de la structure de se doter d'outils d'auto-évaluation fiables et validés scientifiquement.*

2012-2014 Pilote de l'axe 1 « Opérateurs du territoire - Etat des lieux, attentes et perspectives » sur l'étude « Diagnostic fonctionnel du secteur et des filières Musiques Actuelles sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix ». Direction scientifique : Edina Soldo, rendu public : 26 juin.

*L'objet principal de cette étude est de fournir à la CPA, au travers d'un processus collaboratif, les clés de lecture et d'analyse qui participeront au déploiement d'une stratégie intercommunale pour les musiques actuelles sur le territoire.*

2011-2012 Chercheur associé à l'étude « Evaluation, bilan et perspectives de la manifestation : Par les Villages », Direction scientifique : Olivier Keramidas, Edina Soldo. Rapport final mars 2012.

*Cette étude a permis à la structure porteuse du festival « Par les Villages » de procéder à une réorganisation interne (changement de statut, de modes de gouvernance, etc.) autour d'une redéfinition des missions et objectifs stratégiques de l'organisation. Par ailleurs, la structure a opté pour une diversification de ces activités.*

2009-2010 Chargée d'étude sur « l'Evaluation des impacts socio-économiques de la saison culturelle Picasso-Aix 2009 ». Direction scientifique : Olivier Keramidas, Edina Soldo. Rapport final juin 2010.

*Cette étude a permis d'évaluer les impacts de la manifestation culturelle au regard des différentes dimensions de l'attractivité territoriale : économique, politique, sociale et citoyenne. En cela, il s'agit d'un outil de pilotage au service de la CPA.*

### 3. Iris Marmey-Rérolle

Iris Marmey est professeur agrégée d'économie-gestion dans le secondaire et diplômée du Master 2 Recherche en Management des Organisations et Politiques du Publiques de l'école Mines ParisTech. Elle a effectué son mémoire de Master sur le Projet Parcours à l'occasion de la démarche évaluative. Spécialisée en Gestion des Ressources Humaines et Gestion Publique, elle a appliqué ses connaissances théoriques au domaine de la culture scientifique technique et industrielle.

#### 4. Posture de recherche : co-construction d'une analyse qualitative située centrée sur les subjectivités, les intentions et les interactions des acteurs

Depuis quelques décennies, la recherche en management s'est imposée comme une discipline à part entière, rattachée sur le plan académique aux sciences de gestion (Grenier et Pauget, 2007).

Les deux auteurs proposent deux postulats (p. 12) :

- « L'organisation est entendue comme le fait d'organiser, à savoir "absorber cette incertitude [du contexte d'action] à la fois cognitivement et pratiquement, [...] réduire l'éventail des possibilités, synthétiser et interpréter les informations, focaliser l'attention, établir un degré opérationnel de prévisibilités" (Eraly, 1988 :44) » ;
- Le management se veut une action collective, intentionnelle mais toujours réinterprétée, une manœuvre entre contrainte et choix possibles.

A partir de ces derniers postulats, ils affirment que : « *la recherche en management ne doit pas être considérée comme un "outil" unifiant des pratiques et proposant des "best practices", mais comme une démarche contextuelle et située permettant d'analyser, de comprendre, voire de construire un projet d'action, actionnable (utile pour l'action), réflexif (s'interrogeant sur les conditions de sa production, et donc produisant un apprentissage)* » (pp. 12-13).

L'équipe évaluative mobilise donc cette définition de la recherche en sciences de gestion pour bâtir la démarche retenue et faire émerger des résultats permettant à chaque partie prenante du Projet Parcours de capitaliser sur l'expérience projet vécue et de monter en compétences en matière de conception, mise en œuvre et évaluation des actions, notamment collectives, de CSTI.

Par ailleurs, l'équipe évaluative est constituée de chercheuses orientées vers la recherche-action. « *Des recherches qui ne produisent rien d'autre que des livres ne suffisent pas. Cela n'implique en aucune façon que la recherche nécessaire soit moins scientifique ni moins noble que ce qui serait demandé pour la science pure dans le champ des événements sociaux.* » (Lewin, 1947, p. 164)

Selon Soldo et Arnaud (2016, p. 20-21) :

« *La recherche-action renvoie à des orientations épistémologiques et méthodologiques qui ont conduit à une pratique nouvelle de recherche prenant en compte la complexité sociale. Proposée par Lewin en 1946, la recherche-action s'impose face à la nécessité d'une expérimentation dans le domaine social. Il s'agit donc de passer de l'expérience en laboratoire à de l'expérimentation réelle « dans des groupes existant naturellement » (Liu, 1997, p.27). En cela, et en concordance avec le projet initial de Lewin, la recherche-action peut être définie comme "une recherche comparative sur les conditions*

*et les effets de différentes formes d'action sociale et une recherche qui mène à l'action sociale.” (Lewin, 1964, p.164). [...] “Certes, les sciences humaines ne sont pas étrangères aux évolutions sociales. Elles en portent la marque et en font partie. Cependant [...] les recherches-Actions n’y participent pas à partir d’une position de Savoir, fournissant aux décideurs des repères pour élaborer leurs politiques, établir des évaluations ou des diagnostics, faire des prévisions, proposer des explications a posteriori..., c’est-à-dire en aval ou en amont du changement, mais dans le moment et le lieu où il se fait” (Lévy, 1985). Ainsi, les recherches en sciences sociales ont-elles entrepris, depuis Lewin, d’élaborer des processus, de théoriser des pratiques qui permettent d’associer les acteurs à la conduite des dispositifs de recherche (Chia, 2004). La recherche-action consiste ainsi à “expérimenter “avec” des acteurs conscients de l’existence de la recherche, mais poursuivant des finalités autres que celles de la recherche” (Liu, 1997, p.41). C’est en cela qu’elle questionne les manières de “faire de la recherche dans les temps et les lieux de l’action” (Albaladejo et Casabianca, 1997a, p.7). »*

En l’occurrence, étant donné le moment auquel l’Université du Maine a fait appel à l’équipe évaluative (en aval du projet), il n’a pas été possible d’instaurer le principe de recherche-action consistant en une démarche co-construite, d’accompagnement, jalonnant les différentes étapes du projet. Cependant, l’équipe évaluative a pris soin de co-construire la démarche évaluative avec l’Université du Maine et de l’ajuster, tant que faire se peut, au regard des retours des autres parties prenantes du projet, ainsi que des ressources allouées (budget et temps, voir en Annexe 2.4 p.174 la convention signée par les deux parties).

De plus, les chercheurs s’inscrivent dans une démarche interprétativiste en considérant que leur objet d’étude (le Projet Parcours, sa gouvernance et ses conséquences en termes de structuration du territoire, professionnalisation du champ de la CSTI et innovation) est dépendant du « *contexte d’interactions des acteurs* » qui « *créent leur environnement par leur pensée et leurs actions, guidés par leurs finalités* » (Perret et Séville, 2007, p. 18-20). Ce sont les acteurs impliqués, portés par une intentionnalité propre, qui donnent corps aux phénomènes à observer et inscrivent le travail des chercheurs dans un ensemble d’interactions fortement modelées par les subjectivités à l’œuvre, auxquelles elles ne peuvent prétendre elles-mêmes échapper complètement. Autrement dit, les chercheurs renoncent à « *la possibilité d’accéder à un point de vue extérieur au langage et aux croyances [qui affirmerait] l’objectivité et l’extériorité du fait* » (Girod-Seville et Perret, 2002, p. 7) et considèrent que « *le processus de création de connaissance [que constitue la démarche évaluative] passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s’agit plus d’expliquer cette réalité mais de la comprendre au travers des interprétations qu’en font les acteurs. [...] Comprendre, c’est-à-dire donner des interprétations aux comportements, implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c’est-à-dire des significations situées (dans l’espace) et datées (dans le temps). [...]*

*Chez les interprétativistes, la démarche de compréhension consiste avant tout à “donner à voir” la réalité des acteurs étudiés. » (Perret et Séville, op. cit., p. 23-24)*

Leur posture de recherche conduit ici les chercheurs à construire une forme de retour d'expérience des personnes impliquées dans le Projet Parcours afin de comprendre leurs perceptions des effets du projet et des mécanismes qui y ont conduit. La démarche méthodologique (voir ci-après) permet de recueillir le point de vue subjectif des différents acteurs et son objectif n'est pas d'identifier une vérité absolue qu'un observateur tiers pourrait délivrer mais bien de mettre ces différentes subjectivités en regard les unes avec les autres, et avec des cadres théoriques structurés pour proposer une analyse compréhensive des mécanismes et conséquences que le projet a générés.

Par ailleurs, si les membres de l'équipe évaluative ont travaillé dans le cadre de recherches aux méthodologies mixtes (quantitatives et qualitatives), leur cœur de compétences reste la méthodologie qualitative, qui peut prendre de nombreuses formes en fonction des objectifs de la recherche ou de la démarche évaluative engagée. Présentons à présent cette dernière.

### C. Protocole méthodologique engagé

Le protocole méthodologique engagé dans le cadre de la démarche évaluative est de *type qualitatif avec mobilisation de recueils de données pluriels*. Une appréhension globale du Projet Parcours a été tout d'abord possible *via* les premiers échanges avec les acteurs ainsi que le traitement systématique de l'ensemble des données secondaires<sup>17</sup> fournies par l'Université du Maine. L'objectif de cette méthodologie est de recueillir, *via* les entretiens individuels *in situ*, le focus group et l'observation, les perceptions, ressentis et retours d'expérience des différents acteurs.

#### 1. Stratégie d'accès au terrain : une démarche méthodologique qualitative plurielle

La démarche évaluative se fonde sur une étude de cas unique enchâssée (le Projet Parcours - Voir la Présentation du Projet Parcours et des commanditaires de l'évaluation p.11) avec une triangulation de recueil de données qualitatives (entretiens individuels, entretien collectif, observation).

« *De façon abstraite, on peut définir un cas comme un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité. Le cas est, en fait, votre unité d'analyse* » (Miles et Huberman, 2003, p. 55). Une *étude de cas en sciences de gestion correspond à une description obtenue directement d'une situation managériale (ici l'obtention du PIA et la mise en œuvre du projet Parcours sur la région Pays de la Loire par un consortium d'acteurs hétérogènes)*. Cette situation se compose d'individus, de rôles

---

<sup>17</sup> Données dites de « seconde main », c'est-à-dire qui ne sont pas collectées par le chercheur mais préexistantes. Il s'agit ici de toutes les données internes du Projet Parcours (conventions, documents de communication, comptes rendus des réunions, points d'étapes, etc.).

détenus, d'organisations, de cultures ou encore de projets variés qui vont être étudiés grâce à différentes méthodes d'approche du terrain empirique qui permettent de rendre compte du contexte situationnel dans lequel s'inscrit la recherche menée (Bonoma, 1985). Le cas est alors délimité à la fois par une *temporalité* et par un *espace*. Le Projet Parcours se déroule sur la région Pays de la Loire de janvier 2010 (élaboration du projet dans le cadre de l'appel à candidature) à février 2017 (clôture du projet après son évaluation<sup>18</sup>).

Cette méthode, de par la richesse qu'elle offre en termes de recueil d'information, permet de proposer plus facilement de nouvelles conceptualisations (Miles et Huberman, *op. cit.*). Elle est tout particulièrement pertinente lorsque le contexte est fondamental à la compréhension du cas. L'étude de cas est, en effet, « *déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension* » en ce qu'elle permet d'étudier « *en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations* » (Evrard, Pras, Roux, et Desmet, 2003, p. 89). En d'autres termes, l'étude de cas « *est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples* » (Yin, 1989, p. 25).

En fonction de la question de recherche, l'étude de cas peut prendre différentes formes (étude de cas unique / multiple ; holistique / enchâssée) (*Ibid.*, p. 40). Cette démarche évaluative s'est construite autour de l'analyse d'un cas unique, le Projet Parcours. En effet, « *la présentation de la particularité d'un contexte, la narration d'une histoire riche et singulière est de nature à augmenter la force de la démonstration* » (Evrard, Pras, Roux, Desmet, et Lilien, 2009, p. 134) et il nous semble que cette démarche évaluative tient là toute sa richesse : le potentiel scientifique des études de cas tient en leur capacité à mettre en exergue la singularité du problème étudié et non pas dans une quelconque généralisation statistique. « *Bien au-delà de la réalisation d'une monographie descriptive, le processus d'investigation idiographique a pour but, non seulement de révéler une histoire singulière en soulignant les conditions particulières de son déroulement, mais également de mettre en valeur à quels moments elle aurait pu bifurquer, se réorienter, créer d'autres irréversibilités...* » (de La Ville, 2000, p. 79).

Par ailleurs, il est nécessaire de faire un choix entre une investigation holistique, ou bien une approche dite enchâssée. En effet, R.K. Yin (*op. cit.*) rappelle qu'un cas n'est pas toujours une entité monolithique. Il peut également contenir des « *mini-cas* ». L'étude de cas enchâssée comporte ainsi plusieurs sous-unités d'analyse avec une investigation sur le cas d'ensemble et sur les sous-unités (Musca). Chaque entité est choisie pour ses particularités et constitue le point de départ de l'analyse

---

<sup>18</sup> A noter cependant que la dernière interaction de recherche (les suivantes correspondant au suivi du rendu du rapport d'évaluation) entre l'équipe évaluative et les membres du Projet Parcours a eu lieu lors du Focus Group, le jeudi 17 novembre 2017.

(Curchod, 2003). La plupart des études de cas au design enchâssé questionne une organisation, au sein de laquelle il existe « *des entités distinctes qu'il faut comprendre dans leur globalité* » (Ibid., p. 158). Ici, l'unité d'analyse globale est le Projet Parcours, à savoir le consortium qui peut être considéré comme « l'équipe projet ». Cependant, il est indispensable, dans cette démarche évaluative, d'analyser, en parallèle et en tant que sous-unités d'analyse, les différentes parties prenantes de ce projet (dans la mesure du possible, en lien avec les informations disponibles) :

- L'Université du Maine, pilote, c'est-à-dire chef de projet ;
- La Région Pays de la Loire, à l'initiative du projet et co-financeur ;
- Les autres membres du consortium, acteurs de la CSTI sur le territoire ;
- L'ANRU en tant que pilote des PIA.

Notons en ce qui concerne cette dernière partie prenante que L'ANRU est pilote des PIA mais pas directement du Projet Parcours. Son analyse *directe* n'est donc pas aussi fondamentale que celles des autres parties-prenantes du projet pour comprendre les dynamiques et interactions internes au projet. Hors, les interlocuteurs les plus au fait de l'évolution du Projet Parcours au sein de l'ANRU ont été indisponibles pendant plusieurs mois à la fin de l'étude, période à laquelle l'équipe de recherche a souhaité les contacter. Les chercheurs ont donc renoncé à mener des entretiens avec ces interlocuteurs et l'analyse de l'ANRU se limite ici à celle des perceptions qu'en ont les différents membres du projet (élément par contre central pour comprendre les dynamiques et interactions internes au projet).

Afin d'évaluer le Projet Parcours, des choix ont été effectués quant aux méthodes de recueil et d'analyse des données.

## 2. Méthode de recueil et d'analyse des données

L'étude de cas a été analysée sur la base de données primaires (entretiens individuels, entretien collectif, observation participante, observation non participante) et de données secondaires internes et externes. Les données secondaires internes « *sont des informations déjà produites par des organisations ou des personnes privées. Elles n'ont pas été recueillies pour répondre aux besoins spécifiques du chercheur, mais elles constituent de véritables sources de données secondaires pour celui qui les consulte. Archives, notes, rapports, documents, règles et procédures écrites, modes d'emploi, revues de presse etc., voici une liste non exhaustive de données internes que le chercheur peut utiliser* » (Baumard, Donada, Ibert, et Xuereb, 2007, p. 257). Les données secondaires externes quant à elles ont radicalement changé avec le développement d'outils technologiques tels qu'internet. Une bonne utilisation des moteurs de recherche permet d'avoir accès à une information journalistique, ainsi qu'à des données financières et commerciales, ou encore scientifiques extrêmement fournies. Par ailleurs les bibliothèques restent une mine d'or... Une synthèse a été réalisée en début d'évaluation sur la base des

données secondaires fournies. Par la suite, les différentes données qui ont été rendues accessibles ont été intégrées dans l'analyse.

Dans le cadre de cette étude, une triangulation de données primaires et secondaires est mise en œuvre. Nous revenons ci-après sur la présentation des méthodes de recueil et d'analyse des données primaires collectées.

### METHODE DE L'ENTRETIEN INDIVIDUEL

Les entretiens participent d'une co-construction de la réalité entre le chercheur et les personnes interrogées qui, de par leur fonction, leur spécialité ou leur expérience, vont éclairer le chercheur et lui permettre de mieux comprendre le problème posé (Evrard, Pras, Roux, Desmet, et Lilien, *op. cit.*, p. 90). Selon A. Jolibert et P. Jourdan (2006), les entretiens individuels permettent de rendre compte de la complexité de l'action humaine. En cela, ils constituent une méthode complémentaire aux entretiens collectifs car ils sont plus appropriés lorsqu'il s'agit de s'interroger sur les logiques d'appropriation individuelles, les comportements et processus, ou encore la place des individus au sein d'un système plus large, ici le Projet Parcours. Ils permettent de comprendre la signification que les individus ont des événements. En effet, lors de l'entretien, le chercheur ne doit pas négliger le fait que chaque individu a vécu ses propres expériences et a des histoires spécifiques à évoquer (Stake, 1995). Chaque personne interrogée a, au-delà de sa personnalité, une place particulière dans le système étudié, des connaissances spécifiques. Il convient donc d'ajuster l'entretien en fonction de ces éléments malgré la production d'un guide d'entretien unique (voir Annexe 3.1 p.179).

En effet, les entretiens effectués dans le cadre de cette évaluation sont de type semi-directif, dits également « centrés » (Merton, Lowenthal, et Kendall, 1990). S'ils se fondent sur les mêmes principes que l'entretien non directif, ils font cependant l'objet de la construction d'un guide d'entretien, utilisé afin d'orienter la discussion en fonction de grandes thématiques de la démarche évaluative.

Par ailleurs, pour chaque partie prenante du Projet Parcours, nous avons essayé d'interroger à la fois un acteur de la direction stratégique et un acteur opérationnel afin de croiser les données.

Malgré plusieurs tentatives, nous n'avons pas réussi à réaliser d'entretien avec l'ANRU (personne de référence injoignable à la fin de la période évaluative en raison d'un congé maternité).

**Tableau 3 : Entretiens réalisés dans le cadre du Projet Parcours**

<b>N° entretien</b>	<b>Personne interrogée</b>	<b>Structure</b>	<b>Date</b>	<b>Durée de l'entretien (min)</b>
N°1*	Guillaume Mézières	Le Labo des Savoirs	29 février	120
N°2**	Patricia Carré	CR Pays de la Loire	20 avril	110
N°3	Dorine Charrier & Pauline Cantin	Musée du Sable	1er mars	140
N°4	Jean-Claude Daniel	Musée du Sable	1er mars	105
N°5	Vincent Millot	Terre des Sciences	3 mars	90
N°6	Sandrine Labbé	CCSTI Laval	4 mars	160
N°7	Mélissa Malvoisin	CCSTI Laval	4 mars	40
N°8	Sylvie Fresnais	CCSTI Laval	4 mars	40
N°9	Fabrice Arnault	CR Pays de la Loire	7 mars	160
N°10	Xavier Noël	CNAM	7 mars	120
N°11	François Calvez	CNAM	7 mars	100
N°12	Anne Mercier	Maine Sciences	8 mars	200
N°13	Maëva Cornuault	Maine Sciences	8 mars	60
N°14	Florence Gnesutta & Aurélia Giret	Maine Sciences	8 mars	45
N°15	Jean-Luc Guignard	Terre des Sciences	19 avril	90
N°16	Ingrid Silpa	Université du Maine	21 avril	95
N°17	Claire Philippe	Université du Maine	21 avril	110
N°18	Jean-Yves Buzaré	Université du Maine	21 avril	95
N°19	Nathalie Richard	Université du Maine	27 juin	100

\* Comme validé avec le pilote du projet, un seul entretien est réalisé avec le Labo des Savoirs qui ne dispose pas de personnel suffisant pour en mener plusieurs.

\*\* Cet entretien a été reporté par Patricia Carré et reprogrammé en fin de période d'entretiens.



## METHODE D'ANALYSE DES DONNEES D'ENTRETIEN

Les temps de recueil formel des perceptions des acteurs ont donné lieu, avec leur accord, à enregistrement afin de pouvoir réécouter leur propos et vérifier à tout moment la compréhension qu'en ont les chercheurs. Cependant, l'enjeu de l'analyse étant de restituer le sens des échanges et non pas de quantifier en termes d'unités d'analyse (mots ou phrases) le vocabulaire utilisé ou les propos tenus dans une perspective de statistique textuelle, ces enregistrements ont été analysés directement sur le fichier son, avec retranscription des *verbatim* les plus représentatifs du propos tenu. De cette façon, les entretiens sont traités comme des observations, à la façon de J.-C. Kaufmann (2011), ce qui conduit à mettre en avant les points d'étonnement et d'intérêt, et les *verbatim* qui en sont le plus représentatifs : « *De belles phrases imagées, parlantes ; des situations intéressantes, informatives ; des épisodes intrigants ; des catégories de pensée indigènes bien argumentées ; des éléments très proches des hypothèses en cours d'élaboration. Je ne me pose pas la question du motif précis d'intérêt* » (Ibid., p. 79).

Ces *verbatim* sont ensuite mobilisés pour questionner la structuration finale du raisonnement (pris dans leur ensemble, ils permettent de valider la compréhension générale du cas acquise par les chercheurs, en facilitant la mise en regard de points de vue divers), et pour l'illustrer. A noter en la matière que chaque *verbatim* pris isolément n'illustre qu'un seul point de vue et n'a en aucun cas valeur de fait : ce qui est considéré comme vrai par un acteur peut l'être comme faux par d'autres. Dès lors, c'est bien la vue d'ensemble des propos recueillis, et leur confrontation à des données secondaires, qui permet la construction d'une évaluation globale, notamment par l'identification des consensus, convergences, évidences, malentendus, désaccords, tensions ou point d'accroche qui se font jour.

## METHODE DU FOCUS GROUP

Le *focus group* est une méthode issue d'une technique marketing développée lors de l'après-guerre aux Etats-Unis afin de recueillir les attentes des consommateurs et de proposer ainsi les produits répondant à ces attentes. Au-delà, la méthode du *focus group* est une technique d'animation de groupe. Les recherches scientifiques s'appuient notamment sur les travaux de K. Lewin puis de C. Rogers (chef de file du courant de la psychologie humaniste). L'animation consiste en l'art de susciter une conscience de groupe chez chacun des participants à travers la poursuite d'un objectif commun. K. Lewin met particulièrement l'accent sur les bénéfices qu'un groupe peut apporter à la performance individuelle et sociale. Il définit ce dernier comme une association d'individus entrant en interaction dans un contexte donné et poursuivant des buts communs.

Nous retenons la définition suivante du focus group : « *technique d'entretien de "Groupe d'expression et d'entretien dirigé", qui permet de collecter des informations sur un sujet ciblé. Il fait partie des techniques d'enquête qualitative*

par opposition aux enquêtes quantitatives reposant sur un questionnaire. Cette technique permet d'évaluer des besoins, des attentes, des satisfactions ou de mieux comprendre des opinions, des motivations ou des comportements. Elle sert aussi à tester ou à faire émerger de nouvelles idées inattendues pour le chercheur » (Thibeault, 2010). La méthode du focus group est un entretien collectif rassemblant des personnes concernées directement par une problématique donnée et visant à recueillir de manière qualitative leurs perceptions, expériences, opinions et attentes vis-à-vis d'une question précise. A la fois orale et groupale, cette méthode ne poursuit pas la recherche du consensus mais permet au contraire, le recueil des perceptions, des attitudes, des croyances ainsi que des zones de résistances des groupes cibles<sup>19</sup>.

Le *focus group* présente un intérêt à être utilisé dans le cadre de démarches évaluatives, en particulier pour les études de terrain auprès des bénéficiaires et des acteurs intermédiaires. Cette méthodologie jouit d'un certain nombre d'avantages qui permettent l'émergence de différents résultats (Catterall, 1997 ; Sharken Simon, 2008) :

1. **Une valeur inductive** : la méthode permet le recueil des perceptions des populations concernées, sans idées préconçues ni hypothèse à vérifier ;
2. **Une valeur explicative** : des comportements sociaux concernant les problèmes, leurs causes et les correctifs à y apporter ;
3. **Une valeur incitative** : elle favorise l'implication du milieu en lui accordant la parole et le reconnaissant expert de son vécu personnel ;
4. **Une valeur prédictive** : elle donne aux autorités concernées la possibilité d'élaborer des politiques et des projets correspondant aux attentes exprimées par les populations ou les groupes concernés.

Dans le cadre de cette évaluation, afin d'atteindre les objectifs précédemment énoncés, l'équipe de recherche s'est chargé de l'organisation et de l'animation du focus group qui s'est déroulé le 17 novembre 2016 (voir Annexe 3.2 p.181).

Lors de la journée de focus group, l'équipe de recherche a pris des notes de manière croisée. Par ailleurs, des photos ont été prises aux différents moments de construction de la pensée collective. Sur cette base, une synthèse a été réalisée et les différents éléments issus du focus group ont été injectés au fur et à mesure dans le rapport.

## METHODE DE L'OBSERVATION

En complément des temps formels de recueil de données primaires, les chercheurs ont été présentes autant que possible aux temps forts du Projet Parcours qui ont lieu sur la durée de la démarche évaluative. L'objectif de cette démarche est de compléter par le vécu la compréhension du Projet Parcours et des interactions inter-organisationnelles qu'il permet entre ses membres, ainsi que les intuitions et perceptions des chercheurs construites au fil des entretiens. La posture retenue lors

---

<sup>19</sup><http://www.spiral.ulg.ac.be/fr/outils/focus-group/>

de ces temps forts a été celle d'observation distante (les observateurs n'interviennent pas dans le déroulé des actions menées) ou participante (les observateurs, tout en étant reconnus comme tels, peuvent participer aux activités).

**Tableau 4 : Temps d'observations menés dans le cadre du Projet Parcours**

Temps d'observation	Chercheurs présentes	Posture
Comité de pilotage du mardi 3 novembre 2015	Alice Anberrée	Observation participante : présentation et discussion de la proposition d'évaluation
Comité de pilotage du jeudi 3 mars 2016	Alice Anberrée Charlène Arnaud Iris Marmey-Rérolle	Observation participante : présentation succincte des avancées de la démarche
Visite de l'ANRU à Nantes pour une présentation du Projet Parcours (format « showcase »), le mercredi 27 avril 2016	Alice Anberrée Iris Marmey-Rérolle	Observation distante
Journée nationale des porteurs de projet organisée par l'ANRU, le mardi 17 mai 2016	Alice Anberrée Iris Marmey-Rérolle	Observation distante
Comité de pilotage du mardi 12 juillet 2016	Alice Anberrée	Observation participante : présentation succincte des avancées de la démarche
Comité de pilotage du mardi 18 octobre 2016	Alice Anberrée	Observation participante : présentation des premiers résultats avec mise en discussion et prise de notes intense pour inclusion dans les données (pas d'enregistrement afin de limiter les risques d'impact sur la rencontre par la gêne, l'autocensure, la crainte que les échanges soient diffusés)

### 3. Validité des observations

Nous avons présenté avec les méthodologies retenues, ce que chacune permet d'observer et de comprendre quant au Projet Parcours. Il faut également tenir compte des biais constitutifs de la démarche évaluative inhérents à la façon dont elle s'est déroulée. En effet, le regard limité de l'équipe évaluative dans le temps, dans l'espace et dans les organisations, est ici à souligner :

- Pas de vécu direct de 2012 à 2015 inclus,
- Même en 2016, présence limitée à certains temps ponctuels,
- Temps total limité par le budget alloué et les disponibilités des chercheurs et des acteurs (manque d'anticipation de l'évaluation),
- Pas d'interactions approfondies avec les acteurs extérieurs aux organisations membres du projet : leur regard est forcément minimisé,
- Pas d'interactions avec tous les salariés et bénévoles des organisations membres ayant été impliqués ; entretiens centrés sur les actions du Projet Parcours : pas de regard sur le reste de la structure.

Afin de pallier ces biais et de vérifier qu'ils n'entravent pas l'ensemble de la démarche d'évaluation, un temps d'échange autour des premiers résultats de l'évaluation - sur un thème complexe : les tensions au sein du projet - a permis lors du Comité de Pilotage du 18 octobre 2016 de valider la démarche de manière globale et de prendre en compte les retours des uns et des autres pour la suite de l'analyse :

*Copil2 : Beaucoup de tact dans la présentation, je m'y retrouve, que ce soit pour ma structure ou pour les autres. Pas d'anomalies ou d'énormités. Mais j'aurais aimé ne pas commencer par ça mais par une entrée plus positive (sans dire que celle-ci a été négative). Il y a eu des tensions mais aussi un travail qui a été une réussite. Est-ce qu'on sait entre nous ce qui a réussi ?*

*Copil5 : attention à la façon dont sont présentées les structures. \*\*\* a des programmes de sciences participatives dans d'autres cadres que Parcours. On a du coup des identités et des expériences différentes. Cette vision-là m'a manqué dans l'approche. Il y a aussi un historique de structuration et de travail des acteurs ensemble qui mériterait d'être présent.*

*Copil3 : moi je vois cet historique dans la façon dont les sous-groupes ont été identifiés. [Copil4 exprime son accord]. Il y a un regard sur les structures par le projet Parcours. Il faut bien le préciser dans le rendu.*

*Copil6 : ce qui a été présenté c'est essentiellement un état des relations, pas tellement des structures. L'objet de l'intérêt ce sont les différentes relations et la façon dont elles ont évolué ou pas au fil du projet. Mettre en relation ou en corrélation les structures telles qu'elles sont avec leur histoire et les relations qu'elles ont pu entretenir.*

*Copil5 : J'aurais une approche différente qui serait de faire attention à ne pas présenter les structures comme déterminées par le projet.*

*Copil1 : Il s'agit d'un positionnement par rapport aux finalités mises en priorité dans le projet. C'est peut-être ça qu'il faut mettre en avant dans le rendu, en fonction des opportunités. Il faut tenir compte de ce cadre d'action sur projet avec une saisie de l'opportunité que cela représente et du fait qu'on construit un discours dans un temps parfois restreint et qui intègre pratiquement par essence les tensions.*

L'objectif de la démarche méthodologique engagée est donc de recueillir les retours d'expérience afin de mettre en regard les objectifs initiaux et les pratiques effectives, dans une visée compréhensive (forcément non exhaustive) et de répondre aux questions suivantes :

- Quelles ont été les représentations en présence du projet et de ses objectifs ?
- Quels aspects du projet ont été bien ou mal vécus par les acteurs impliqués ?
- Dans quelle mesure les objectifs initiaux ont-ils été atteints ?
- D'autres éléments du projet constituent-ils des réussites non anticipées ?
- Quels leviers ont favorisé les succès du projet Parcours ?
- Quels freins permettent d'en expliquer les lacunes ?

En complément de sa validation par les membres du Projet Parcours, la validité de la démarche évaluative est à mettre en regard de son objectif pragmatique d'aide à la décision et à l'action future, à court, moyen et/ou long terme (Wicks et Freeman, 1998 ; Girod-Seville et Perret, *op. cit.*). Ainsi, l'enjeu de ce rapport est bien de proposer une compréhension du Projet Parcours qui génère, pour chacun des acteurs et parties-prenantes concernées, des préconisations applicables dans de futurs contextes similaires. Il ne s'agit en aucun cas de fournir une description exhaustive ou un jugement sanctionnant et à valeur de vérité absolue.

## Partie II. Résultats du Projet

L'objectif de cette partie est d'analyser les matériaux recueillis au regard des quatre thèmes structurants présentés en Partie I : la structuration du territoire, la professionnalisation du champ de la CSTI, l'Innovation au sein du Projet Parcours ainsi que le pilotage et la gouvernance du projet.

Il s'agit également de statuer sur les 10 propositions de recherche identifiées dans la Partie I.I et recensées p.25, ainsi que dans le Tableau 2 p.28, où elles sont associées au thème structurant correspondant.



## I. Structuration du territoire ligérien sur le champ de la CSTI

Cette première partie revient sur l'un des objectifs fondamentaux du Projet Parcours en tant que projet de territoire : la structuration du champ de la CSTI sur le territoire régional du Pays de la Loire. En cela, cette partie permet d'étudier et discuter les propositions suivantes :

*Proposition 7 : La diversité, l'hétérogénéité des membres du Projet Parcours favorisent la richesse produite et renforcent la structuration du champ de la CSTI à l'échelle régionale.*

*Proposition 8 : La diversité, l'hétérogénéité des membres du Projet Parcours favorise la professionnalisation des organisations et des individus participant au projet.*

*Proposition 10 : Le Projet Parcours, en tant que projet de territoire et au regard de son principal objectif - une focalisation sur le parcours des jeunes ligériens dans le champ de la CSTI - participe au renforcement d'une cohésion et d'une démarche collective des acteurs du territoire régional.*

Pour ce faire, nous mobilisons la théorie des proximités qui permet d'analyser la capacité du projet à générer de la proximité territoriale. Cette dernière est définie dans la section suivante (A.) puis appliquée au Projet Parcours (B.) Enfin, et au regard des résultats présentés, les trois propositions énoncées ci-dessus sont discutées (C.).

### A. Une approche par la théorie de la proximité

La structuration du Projet Parcours autour d'acteurs hétérogènes appartenant à un même territoire régional avec un lien fort au Conseil Régional nous conduit à considérer le Projet Parcours comme un **réseau territorialisé d'organisations (RTO)** et à analyser la structuration du territoire en termes **d'activation des potentiels de proximité**, comme présentés dans les encadrés théoriques qui suivent.



## Encadré théorique numéro 1

### Les Réseaux Territorialisés d'Organisations : embryons de structuration territoriale et vecteurs de proximité

Comme souligné par Arnaud et Serval (2016) : « un changement de paradigme dans la mise en œuvre des politiques et actions publiques sur les territoires : dans un souci d'efficacité, la rencontre entre les logiques d'action publique ascendantes et descendantes tend à s'institutionnaliser dans tous les domaines d'intervention publique et ce à travers deux modalités :

- Un fonctionnement par appel à projet d'une part, ce qui a été le cas pour le Projet Parcours qui s'inscrit dans le dispositif des PIA et permet à un collectif d'acteurs ancrés sur un territoire de répondre à l'appel à projet ;
- D'autre part, la préférence pour des actions collectives, impliquant une pluralité d'acteurs hétérogènes. Le consortium du Projet Parcours se caractérise tout particulièrement par son hétérogénéité, malgré l'absence des acteurs de l'éducation populaire pourtant présents dans le champ local de la CSTI.

Cette double logique prend forme à travers les politiques locales de clusterisation des activités qui visent à financer et soutenir localement des projets collectifs structurant pour le territoire. Ces **projets collectifs fédèrent des acteurs hétérogènes qui s'organisent et forment des réseaux territorialisés d'organisations** (RTO) entendus comme « *des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production* » (Ehlinger, Perret, et Chabaud, 2007, p. 156).

Les RTO impliquent alors des formes de proximité d'essence spatiale et non spatiale (Rallet et Torre, 2004 ; Zimmermann, 2008 ; Torre et Beuret, 2012). »

Tout l'enjeu dans l'analyse du Projet Parcours est de voir dans quelle mesure ce RTO a favorisé l'activation des potentiels de proximité au sein du consortium ainsi que sur le territoire et a ainsi permis une structuration du champ de la CSTI.

## Encadré théorique numéro 2

### La proximité territoriale : à la croisée de l'espace et de l'organisé

Afin de définir la notion de proximité, nous reprenons un extrait de Arnaud (2014, p. 418-419) :

« La notion de proximité, qu'elle soit spatiale ou de toute autre forme, recouvre donc « avant tout un potentiel, offert aux individus, aux groupes, aux actions humaines en général, dans leurs dimensions techniques et institutionnelles. Ce potentiel peut ou non exister à un instant  $t$  et donc être mobilisable ou activable par l'action et les représentations des acteurs (humains ou non humains) » (Torre, 2010, p.412). Car enfin, "la proximité est subjective et contingente : seule la logique particulière d'un sujet, suivant un ensemble de critères propres à celui-ci et dépendants de sa perception de la réalité, permet d'aboutir - par sa déclaration - à une proximité. C'est le sujet, et lui seul, qui détient la clé de sa proximité pour un contexte donné" (Le Boulch, 2001, p.4). Ce potentiel territorial est donc

neutre, "ce sont les actions et les perceptions humaines qui lui confèrent une dimension plus ou moins positive ou négative" (Torre, 2010, p.413). L'activation de la proximité a alors pour objet principal de créer un potentiel relationnel et de délimiter des frontières spatiales et sociales. En cela, elle permet de définir le territoire. »

Cette définition permet d'appréhender le Projet Parcours comme un possible activateur de proximité sur le territoire de la région Pays de la Loire. En raison du caractère subjectif de la proximité il ne s'agit pas d'évaluer objectivement les impacts du projet en termes de proximité mais bien de restituer les perceptions en la matière des acteurs rencontrés, en tenant compte des différentes formes possibles de proximité.

« Différentes formes de proximité représentent des leviers d'action importants pour susciter l'engagement des acteurs dans un projet et mobiliser de façon permanente leurs compétences [...] :

- La **proximité géographique** [...] correspond à la séparation de l'espace et des liens en termes de distance (Gilly et Torre, 2000). Elle revêt un caractère objectif (coût et temps de transport), qui s'apparente à l'espace conçu [en termes d'infrastructures], mais s'entend également dans une dimension plus relative, ancrée dans la perception et le ressenti des acteurs. La construction du territoire, considérée comme l'agglomération d'acteurs et de ressources traduit le fait que "*les acteurs se regroupent parce que la proximité géographique s'avère nécessaire à leurs interactions*" (Loilier, 2010, p.17).
- La **proximité organisée** "*concerne différentes manières qu'ont les acteurs d'être proches, en dehors de la relation géographique*" (Torre, 2009, p.69). Cette proximité peut être déclinée de multiples façons et fait référence au caractère agencé des activités humaines. Cependant, tous les auteurs s'accordent sur l'idée que cette proximité est trop englobante et qu'il convient de la décomposer. Nous considérons ici qu'elle relève de deux logiques.
  - La **logique d'appartenance** "*caractérise des acteurs entre lesquels se nouent des interactions dans un espace déterminé*" (Lejeune et Vas, 2011, p.172). Cette forme de proximité organisée se traduit par l'ensemble des échanges entre différents acteurs ainsi que leur degré de coordination. [...]
  - La **logique de similitude** interroge quant à elle le degré de ressemblance d'acteurs qui possèdent le même espace de références et se définit par de "*faibles distances cognitives entre individus*" (Ingham de Viron et Tihon, 2011, p.128). Cette logique correspond à l'adhésion mentale des acteurs à des catégories communes (Torre, 2010, p.416) et "*caractérise des acteurs qui se ressemblent, qui possèdent le même espace de référence, et partagent les mêmes savoirs*" (Lejeune et Vas, 2011, p.172). [...] Cette logique de similitude est ancrée dans le "*temps long des engagements successifs et des ancrages sociaux et culturels*" (Torre, 2010, p.434). » (Ibid., p. 419-420)

Au regard de ces encadrés théoriques, nous pouvons considérer que la structuration territoriale s'appuie sur la capacité du Projet Parcours, en tant que RTO, à activer les deux formes de proximité. Est-ce que le Projet Parcours, en tant qu'embryon de structuration territoriale, a renforcé les potentiels de proximité sur le territoire ?

La Proposition 7 évoque le lien entre la diversité des membres du Projet Parcours et la capacité du projet à favoriser une structuration territoriale. Si le projet a généré de la proximité organisée entre des acteurs très différents (donc de la cohésion et une démarche collective ainsi qu'une logique de coopération), le phénomène produit à l'échelle du RTO est peut-être reproductible à l'échelle du territoire. La structuration renvoie donc à la proximité organisée ainsi qu'à la proximité géographique objective des acteurs entre eux et vis-à-vis des publics.

La Proposition 8, révélant la logique de coopération, sera validée sous condition que les acteurs interrogés présentent des perceptions positives et négatives de la proximité organisée (dans ses deux dimensions) équilibrées. Car enfin, rappelons-le, la coopération renvoie à cette tension territoriale générée par des acteurs qui travaillent ensemble tout en étant, par ailleurs, potentiellement, en situation de concurrence.

La Proposition 10, centrée sur la démarche collective des acteurs, renvoie ici à la proximité organisée, dans ses deux dimensions (logique d'appartenance et logique de similitude).

## B. Application au Projet Parcours

Afin d'appliquer cette grille de lecture au Projet Parcours, nous avons analysé les entretiens réalisés ainsi que les comptes rendus des réunions auxquelles nous avons assisté.

Si certains propos sont retranscrits afin d'incarner l'analyse, nous n'avons pas codé les entretiens afin d'assurer l'anonymat.

Il s'agit des propos d'individus ancrés dans leur organisation, dans le projet et sur le territoire, marqués par leur expérience, leurs perceptions et représentations ainsi que leur subjectivité.

Ces propos sont retranscrits en *italique, couleur bleue*<sup>20</sup>.

### 1. Proximité géographique

Le tableau suivant se veut une synthèse des éléments relatifs à la potentielle activation de la proximité géographique dans le cadre du Projet Parcours.

---

<sup>20</sup> Il en sera de même tout au long du rapport d'évaluation.

Tableau 5 : Quelle activation de la proximité géographique ?

	Proximité géographique objective	Proximité géographique relative
Active le potentiel existant	<p>Itinérance croissante voire nouvelle de plusieurs dispositifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sciences Escale</li> <li>- Laborabus</li> <li>- #2038</li> </ul> <p>Extension territoriale des publics de certaines actions grâce à des échanges de dispositifs ou de contacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Femmes et sciences</li> <li>- Exp'eau</li> <li>- Intervenants extérieurs communs</li> </ul> <p>Intensification des actions vers les territoires ruraux (Maine Sciences et Musée du Sable)</p>	<p>Consensus sur la position centrale du Mans sur le territoire (avec idée de rééquilibrage par rapport à la position prépondérante de Nantes)</p> <p>Conscience partagée par les membres du Projet Parcours de la volonté de la Région que tous les départements soient représentés (projet de territoire)</p> <p>Des COPIL organisés chez les différents partenaires : déplacements / découverte du territoire</p> <p><i>Sauf erreur, au départ, un des soucis ça avait été d'associer tous les départements, ce qui est une des raisons d'hétérogénéité du groupe.</i></p> <p><i>Toute la région était représentée, ce qui est intéressant aussi.</i></p>
N'active pas le potentiel existant	<p>Enjeu de complémentarité ou d'arbitrage entre les différents échelons territoriaux (synergies ou concurrence entre proximités locale et régionale) : pour tous les membres du projet, l'intensification et le développement des activités conduit à une plus grande proximité avec les partenaires du territoire immédiat (commune, EPCI, département). Cela favorise une proximité locale mais pas nécessairement une proximité à l'échelle du territoire de projet</p> <p><i>Nous avons un mode de travail coloré par les savoirs et les compétences locaux</i></p>	<p>Positionnements différents des individus sur l'intérêt de l'échelon régional comme référence :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Régionalisme » de certains partenaires mentionné négativement</li> <li>- Intention de changement d'échelle pour de futurs appels à projets, vers du plus local ou de l'inter-régional</li> <li>- Valorisation de la dimension nationale de 2 Days Up</li> <li>- Différences perçues quant aux ambitions territoriales de chacun des membres du Projet Parcours : s'ancrer sur son propre territoire dans une logique d'harmonisation des activités <i>via</i> le Projet Parcours (thématiques communes par exemple) <i>versus</i> extension de son rayonnement à d'autres départements que celui d'origine</li> </ul>

Le Projet Parcours a indéniablement activé des potentiels de proximité, objective et relative. En effet, le projet a été conçu comme un projet de territoire (proximité géographique relative) porté par l'instance régionale. Alors même que certains PIA dans le champ de la CSTI sont a-territoriaux (exemple : Inmédiats), la force du Projet Parcours est de s'ancrer sur le territoire régional. Or, au regard des entretiens réalisés, il apparaît clairement que les acteurs ont tous perçu cette dimension territoriale forte dès le dépôt du projet et que Parcours a même participé à modifier la vision que les acteurs avaient du territoire et des distances, du centre et de la périphérie grâce aux Comités de Pilotage (COPIL) itinérants ainsi qu'au pilotage par l'Université du Maine. Objectivement, la proximité géographique est activée grâce aux actions menées dans le cadre du Projet Parcours. L'itinérance, les échanges de dispositifs ou encore les innovations tournées vers les publics empêchés ont rapproché les actions de CSTI du public ainsi que les acteurs entre eux.

Pour autant, la structuration de la CSTI à l'échelle régionale est un succès en demi-teinte : l'on observe effectivement des ancrages locaux forts (à l'échelle des communes, EPCI, département) qui prévalent sur la dimension régionale du Projet Parcours. De même, si « sur le papier » la dimension territoriale du Projet Parcours est favorablement accueillie, certains acteurs ont pu critiquer le « régionalisme » porté par le projet, ou, au contraire, valoriser des actions qui dépassaient ce cadre territorial.

L'activation de la proximité géographique, dans ses deux dimensions, objective et relative, est complexe. Le Projet Parcours, au sein duquel la dimension territoriale a, dès les prémises, été insufflée, a su générer cette proximité. Nous reviendrons, dans la troisième section (C.) sur les conclusions à en tirer par rapport aux propositions de recherche.

Il convient à présent d'analyser la proximité organisée dans sa logique d'appartenance.

## 2. Logique d'appartenance

Afin d'analyser la capacité du Projet Parcours à activer la proximité organisée dans sa logique d'appartenance, le choix s'est fait d'étudier le cas à l'aune de deux niveaux d'analyse différents : l'appartenance au Projet Parcours en tant que RTO et l'appartenance au champ de la CSTI.

Tableau 6 : Quelle activation de la proximité organisée dans sa logique d'appartenance ?

	Logique d'appartenance au Projet Parcours	Logique d'appartenance au champ de la CSTI
Active le potentiel existant	<p>Consensus de tous les membres du Projet Parcours sur le rôle facilitateur de Culture Sciences.</p> <p><i>On alimente vraiment Culture Sciences</i></p> <p><i>Culture Sciences est le squelette du Projet Parcours</i></p> <p><i>Culture Sciences est la colonne vertébrale du Projet Parcours</i></p> <p>Un réseau accru, même lorsqu'il n'y a pas d'actions communes</p> <p><i>Le Projet a permis d'échanger autrement avec Terre des Sciences et de travailler en réseau</i></p> <p><i>La constitution du consortium a été importante pour le réseau mais c'est autre chose que de travailler ensemble</i></p> <p>Accord des membres du Projet Parcours sur l'intérêt qu'il représente pour rendre leurs activités plus lisibles auprès de la Région et accroître leurs ressources financières</p> <p><i>Les partenaires se lancent pour l'argent et les pressions politiques plus que pour du fond</i></p>	<p>Nombreux échanges entre les membres du Projet Parcours et les autres acteurs territoriaux de la CSTI grâce à la Commission Sciences et Société portée par la Région et présidée par l'Université du Maine</p> <p><i>Le Projet Parcours est très interactif avec d'autres acteurs de la CSTI notamment via la Commission Sciences et société</i></p> <p>Sentiment des membres associatifs du Projet Parcours d'être mieux reconnus en son sein et à l'extérieur, et que ça leur a donné l'opportunité de travailler de manière plus étroite avec les institutions du territoire (collectivités territoriales, universités, ...)</p> <p><i>On est devenu partenaire privilégié de la Région et de l'université de Nantes</i></p> <p><i>Vis-à-vis du privé, on a décroché le PIA, ça nous a rendu crédibles</i></p> <p><i>Le groupe de travail Culture Sciences permet de s'ouvrir vers de nombreux contacts et réseaux.</i></p> <p>Les PIA créent ou renforcent une logique nationale d'appartenance au champ de la CSTI</p> <p><i>On a eu beaucoup d'échanges avec le PIA Inmédiats</i></p> <p>Un renforcement des relations entre structures qui travaillaient déjà ensemble avant le Projet Parcours</p> <p><i>L'appartenance au Projet Parcours a permis un soutien aux projets des autres CCSTI, portés par des collègues avec qui on a l'habitude de travailler</i></p> <p><i>On envisage un nouveau projet ANRU notamment avec les autres CCSTI et le CNAM</i></p> <p><i>Un tel projet est à refaire, oui, mais avec les CCSTI</i></p>

Logique d'appartenance au Projet Parcours	Logique d'appartenance au champ de la CSTI
<p data-bbox="121 936 153 1413" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">N'active pas le potentiel existant</p> <p data-bbox="188 277 766 421">Marginalisation de certains membres du Projet Parcours ou fonctionnement en sous-groupes qui ne se connaissent pas mutuellement :</p> <p data-bbox="188 443 798 546"><i>Je vois des gens pas du tout curieux de ce font les autres et moi je ne sais pas du tout ce qu'ils font</i></p> <p data-bbox="188 568 788 672"><i>Ça peut être compliqué pour certaines structures, il y a eu un fonctionnement à différents niveaux</i></p> <p data-bbox="188 694 788 797"><i>Il y a eu un manque d'apport des CCSTI à la problématisation des thématiques communes</i></p> <p data-bbox="188 819 823 1075">Légitimité du CNAM remise en question par plusieurs des autres membres (raisons avancées : son cœur de métier est la formation plus que la diffusion, validation difficile de son entrée dans le projet, engagements non tenus ou résultats critiqués)</p> <p data-bbox="188 1097 759 1128"><i>Le CNAM n'est pas un acteur de la CSTI</i></p> <p data-bbox="188 1151 555 1182"><i>2 Days Up c'était pas ouf</i></p> <p data-bbox="188 1205 746 1236"><i>#2038 a coûté cher pour peu de public</i></p> <p data-bbox="188 1258 791 1361">Sentiment partagé par plusieurs membres d'une obligation à rejoindre le Projet Parcours</p> <p data-bbox="188 1384 798 1451"><i>On ne s'est pas choisi, [...] la Région avait tout le poids pour imposer les choses</i></p> <p data-bbox="188 1473 804 1617">Adhésion complexe de certains membres aux thématiques régionales définies par la Commission Sciences et Sociétés (dont ils font partie)</p> <p data-bbox="188 1639 759 1671"><i>Les thèmes ne sont pas toujours faciles</i></p> <p data-bbox="188 1693 804 1872">Majoritairement les salariés ou bénévoles des organisations membres ne perçoivent pas la différence entre les actions menées au sein du Projet Parcours et celles qui ne le sont pas</p> <p data-bbox="188 1895 823 2074"><i>Ce que j'ai vu dans d'autres PIA, c'est un investissement beaucoup plus fort des salariés, des autres parties prenantes du projet, là on est toujours le directeur, la présidente.</i></p>	<p data-bbox="849 277 1484 380">Des interrogations sur le prolongement, au-delà du Projet Parcours, des espaces de travail en commun qu'il a contribué à créer</p>

Si le Projet Parcours participe de l'activation d'une proximité organisée dans sa logique d'appartenance en tant que RTO, les résultats de la recherche mettent en exergue les nombreuses difficultés rencontrées.

Le consortium constitué renvoie à des appartenances et identités différentes que le Projet Parcours n'a pas totalement permis de croiser :

*Au final il y a eu des rapprochements dans les sous-groupes que vous avez déterminés, c'est là qu'il y a un échec. Parce que nous maintenant on travaille avec \*\*\* mais pas avec les autres.*

Cependant, au regard de la grande hétérogénéité des acteurs du champ de la CSTI, le projet en tant que RTO s'est cristallisé autour d'une vision plutôt descendante de la CSTI, la médiation étant entendue comme de la diffusion. Il n'est pas fait référence à l'éducation populaire ni aux sciences participatives, ou alors pour s'en différencier.

Le schéma ci-après permet d'affiner l'analyse des parties prenantes internes du Projet Parcours.

3 sous-groupes émergent, remis en cause au fil du projet par le glissement de deux organisations :

- Le label CCSTI garantit aux trois centres le partage d'une vision homogène des missions et processus. Ils ont l'habitude de travailler ensemble avant le Projet Parcours et atteignent tous une taille critique en tant qu'organisation ;
- Les associations, de plus petite taille, avec des missions plus « atypiques », et le CNAM, peu présent dans la diffusion de la CST spécifiquement auprès des jeunes (cible principale du projet Parcours), sont mal connues des autres partenaires au départ ;
- La Région et l'Université du Maine partagent finalement le rôle de coordinateur. Elles interrogent le collectif, posent, a priori, un regard plus en recul et ne sont pas investies dans le projet en tant « qu'opérateur » ;
- Deux organisations frontières émergent :
  - L'Université du Maine, dès lors qu'elle développe ses propres activités de diffusion de la CSTI grâce à la dynamique et au poste créés pour le Projet Parcours (le poste est un temps plein alors que le projet mobilise un temps partiel), sur un territoire commun avec l'un des CCSTI, avec une « force de frappe » similaire, et sur des missions en partie prises en charge auparavant par ce CCSTI<sup>21</sup>. Ainsi, bien que l'Université ne devienne en aucun cas un CCSTI (le label n'est plus attribué), elle se rapproche par ses actions, sa taille, et son territoire, du groupe que ces derniers constituent.

---

<sup>21</sup> Notons ici que ce glissement est perçu selon les acteurs et les actions considérées positivement comme une opportunité de collaboration ou négativement comme une concurrence voire un remplacement. Cet exemple est particulièrement révélateur de l'enjeu de coopération étudié par la Proposition 6.

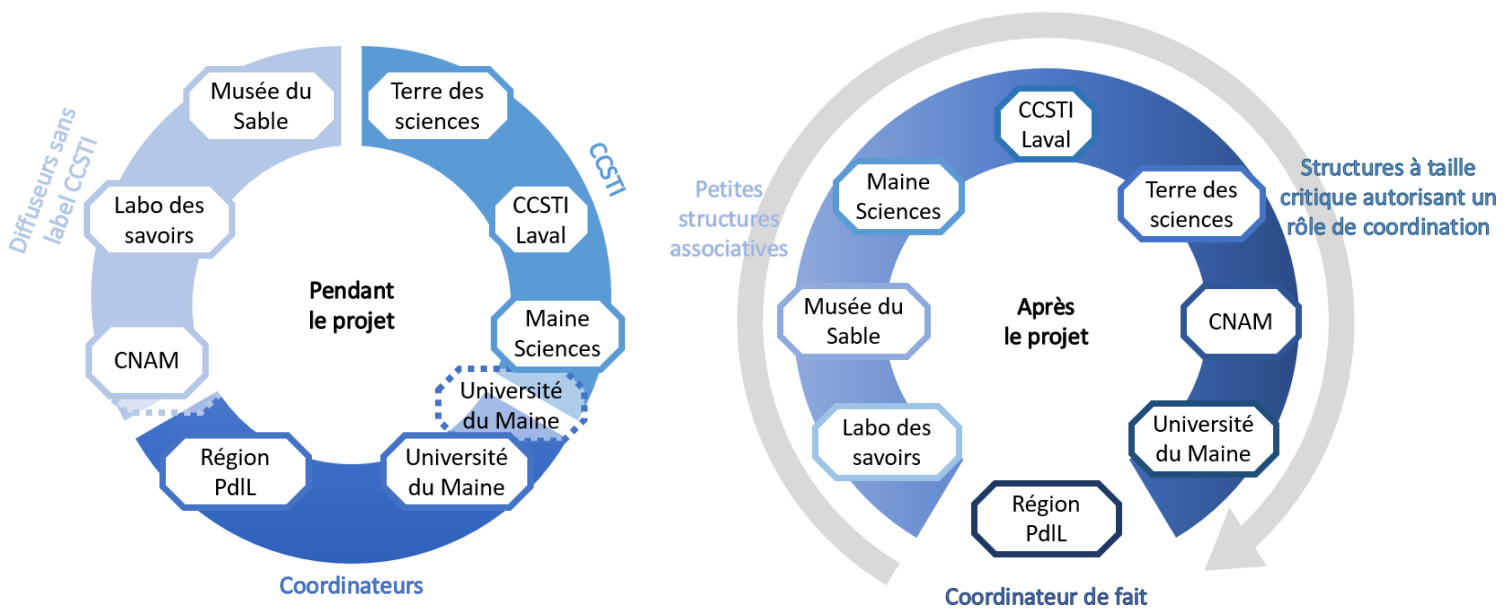


- Ainsi que le CNAM qui, dans le cadre de *2 Days Up*, s’empare, en partie, de la coordination des acteurs à travers cet événement.

A la fin du projet, lorsque le RTO formel disparaît, les interactions développées pendant 5 ans et la montée en compétences des membres sur le métier de diffusion de la CSTI redéfinissent voire suppriment les sous-groupes :

- Celui des CCSTI continue à exister dans la mesure où le label reste un vecteur d’identité, où leur vision des missions et processus reste homogène, et où ils restent chacun un interlocuteur et partenaire privilégié des deux autres. Cependant leur connaissance des autres membres du projet s’est accentuée et des interactions avec eux se sont développées (souvent avec un membre en particulier),
- Les structures méconnues des autres membres le sont moins et ont développé des relations durables avec certains des partenaires du projet,
- Tous ont une meilleure conscience du rôle de coordination et des possibilités de collaborations inter-organisationnelles. Plusieurs structures à taille critique suffisante se sentent mieux à même d’être porteur de projets collectifs (pas forcément d’aussi grande ampleur que le projet *Parcours*).
- La place particulière de la Région en tant que financeur important voire principal (même si d’autres collectivités partagent ce rôle avec elle) des actions des membres du projet, y compris hors *Parcours*, est reconnue par tous, ce qui lui confère de fait un rôle de quasi-tutelle et de coordination de fait (accentué par la mise en place du site *Culture Sciences* coordonné par la Région).

**Figure 4 : Analyse des appartenances des parties prenantes internes au Projet *Parcours* au début puis à la fin du Projet**



La proximité organisée potentiellement activée dans le cadre du Projet Parcours renvoie, par ailleurs, à la logique de similitude, c'est-à-dire la capacité du projet à générer des normes, des standards, des routines, ou encore des institutions sur le territoire et pour les différents acteurs de la CSTI.

### 3. Logique de similitude

Comme précédemment, le tableau ci-après met en avant les capacités d'activation de la logique similitude du Projet Parcours, ainsi que ses limites.

**Tableau 7 : Quelle activation d'une logique de similitude ?**

<p>Active le potentiel existant</p>	<p>Rôle de mise en réseau de Culture Sciences favorise la rencontre de personnes aux profils professionnels similaires (alimentation d'un socle commun)</p> <p><i>Culture Sciences a permis de rencontrer des partenaires homologues</i></p> <p>Partages / échanges / connaissance entre les acteurs et la Région</p> <p>Une forme d'homogénéité des actions de tous les partenaires par leur logique de diffusion de la CSTI</p> <p><i>Le modèle de diffusion est global à Parcours</i></p> <p>Réalisation d'un livret de recensement des outils mutualisables créés dans le cadre du Projet</p>
<p>N'active pas le potentiel existant</p>	<p>Absence de construction d'un espace commun de références suffisamment fort pour compenser l'hétérogénéité de départ</p> <p><i>Pour monter un tel projet il faut être de la même taille, partager des valeurs, s'apprécier, parce que c'est quand même la galère</i></p> <p><i>Si c'était à refaire, ce serait entre CCSTI avec des partenaires secondaires</i></p> <p><i>Le projet a permis un renforcement des identités propres par une interrogation des frontières</i></p> <p>Des visions différentes de la CSTI qui conduisent à des logiques d'action elles aussi différentes</p> <p><i>On n'a pas la même vision de la CSTI : renforcer des filières économiques ou construire un regard critique</i></p> <p><i>L'éducation populaire est moins représentée dans Parcours que le modèle du haut vers le bas, sauf peut-être au Labo des Savoirs</i></p> <p><i>Les membres du Projet ont des cultures différentes : acteurs académiques peuvent se projeter à plus long terme, avec des finances solides mais une histoire de CSTI assez jeune et théorique ; acteurs associatifs ont des profils de carrières</i></p>

	<p><i>différents, sont plus dépendants de leurs financeurs et des subventions, avec un fort enjeu de reconnaissance</i></p> <p>Le Projet Parcours ne permet pas toujours de dépasser une logique de concurrence pour aller vers une forme de coopération</p> <p><i>Il y a une logique de concurrence directe avec *** sur *** : les deux organisations y contribuent mais de manière séparée.</i></p> <p><i>L'élargissement des missions de *** a créé de la concurrence.</i></p> <p>Le Projet Parcours ne permet pas de renforcer la logique de similitude entre CCSTI</p> <p><i>On appartient au label CCSTI mais on a des enjeux et légitimité différents : taille, territoire d'implantation, structure financière, capacités d'innovation</i></p> <p>La gouvernance et l'ingénierie du projet n'ont pas permis d'activer la logique de similitude, notamment car les groupes de travail ont très rapidement été abandonnés, alors même qu'ils auraient pu constituer des arènes au sein desquelles les acteurs pouvaient partager, échanger des perceptions, des idées, des visions, des projets, etc. De même, l'intranet a finalement peu été utilisé par les acteurs (manque d'appropriation d'une technologie partagée / outil commun)</p>
--	---

Il apparaît clairement que le Projet Parcours n'a que peu activé la logique de similitude. En effet, le dénominateur commun, être diffuseur de CSTI, ne semble pas suffisamment puissant. Les partenaires sont en effet très différents les uns des autres : label CCSTI pour certains, des visions différentes de la CSTI, des organisations à la taille, aux missions, au statut juridique et au fonctionnement variés, des territoires d'implantation divers, etc. Tout ceci conduit à une cohabitation difficile de logiques d'action variées au sein du Projet Parcours.

Par ailleurs, au cours de l'élaboration du projet (cf. dépôt de projet), aucune orientation spécifique en matière de thématique(s) ou de type(s) d'action à mettre en œuvre n'est ressortie. Tout ceci a conduit à un projet riche, mais également frustrant et chronophage (besoin de rencontres régulières pour discuter des actions et les mutualiser ainsi que pour apprendre à se connaître). Il est apparu clairement difficile, dans le cadre du consortium, de construire une culture commune. En effet, la gouvernance ainsi que le pilotage n'ont pas permis la construction d'un espace commun de références suffisamment fort pour compenser l'hétérogénéité de départ. De même, un livrable projet fortement attendu : le livret mutualisable, s'il a été réalisé, ne fait pas l'unanimité et ne semble pas favoriser la structuration du champ

de la CSTI sur le territoire à travers un outil commun permettant la dissémination et la mutualisation des actions<sup>22</sup>.

Cependant, le Projet Parcours peut être considéré comme un levier, à l'échelle territoriale, d'activation de la logique de similitude, autour de la Région comme chef de file : à la fois à travers le média numérique Culture Sciences, ainsi que dans le cadre de la commission sciences et société. Toutefois, une remarque partagée par plusieurs des personnes rencontrées est que le média reste trop institutionnel et semble parfois éloigné des cibles visées par le Projet Parcours. Les thématiques communes<sup>23</sup>, quant à elles, semblent permettre une mise en discussion des approches de la CSTI dans une logique à la fois ascendante et descendante et produisent une offre territoriale cohérente qui fait écho à la notion de parcours pour les publics. Cependant, elles peuvent parfois mettre en difficulté certains acteurs et donner une impression d'ingérence par la Région.

### C. Discussion des propositions étudiées en matière de structuration

Poser la question de la capacité du Projet Parcours à renforcer la structuration du champ de la CSTI sur le territoire régional du Pays de la Loire revient à déterminer dans quelle mesure Parcours a été pensé comme un projet de territoire puis mis en œuvre comme tel.

Le socle théorique de la proximité territoriale a permis de constituer des grilles d'analyse des données collectées afin d'évaluer cette première dimension du projet.

***Proposition 10 : Le Projet Parcours, en tant que projet de territoire et au regard de son principal objectif - une focalisation sur le parcours des jeunes ligériens dans le champ de la CSTI - participe au renforcement d'une cohésion et d'une démarche collective des acteurs du territoire régional.***

La Proposition 10, centrée sur la démarche collective des acteurs, renvoie ici à la proximité organisée, dans ses deux dimensions (logique d'appartenance et logique de similitude). Comme nous l'avons vu dans les résultats énoncés précédemment, le Projet Parcours en tant que RTO a, de manière effective, participé à l'activation de la proximité organisée dans le champ de la CSTI sur le territoire ligérien. Consortium

---

<sup>22</sup> Ce livret était prévu pour faciliter les collaborations entre membres du projet Parcours ainsi qu'entre eux et d'autres organisations locales de diffusion de la CCSTI. Il a été finalisé dans la dernière année de Parcours, ce qui correspond à la disponibilité des outils développés en son sein mais limite de fait les possibilités de test et de développement (y compris éventuellement au-delà des organisations partenaires) pendant le Projet. L'arrêt de son développement et la limitation de sa diffusion ont été demandés par la Région à la fin du projet afin de ne pas diffuser de support ne mettant en avant que des outils Parcours (au détriment de ceux développés par les autres organisations locales de diffusion de la CSTI).

<sup>23</sup> Les thématiques sont décidées collectivement : elles sont votées par l'ensemble des membres de la commission Sciences et Sociétés sur propositions identifiées et présélectionnées par le bureau. Tous les membres de Parcours et d'autres organisations locales de diffusion de la CSTI, aux profils variés (associations, universités, musées) font partie de la commission.

de diffuseurs de CSTI territoriaux très hétérogènes à l'initiative de la Région avec un pilotage par l'Université du Maine, les enjeux et les attentes sont tout aussi forts que les risques liés au projet. Si l'on peut considérer le Projet Parcours comme un embryon de structuration du champ de la CSTI à l'échelle territoriale, il semble important ici de prêter attention aux échecs du projet, c'est-à-dire aux éléments qui n'ont pas favorisé la structuration territoriale afin de capitaliser sur cet ambitieux projet.

***Proposition 6 : Le Projet Parcours induit ou renforce une logique de coopération, générée par un projet collectif, porté par une tutelle régionale, et impliquant des enjeux de financement à l'intérieur et en dehors du Projet Parcours.***

Rappelons-le, la coopération renvoie à cette tension territoriale générée par des acteurs qui travaillent ensemble tout en étant, par ailleurs, potentiellement, en situation de concurrence. Il semble évident, au regard des données recueillies, que le Projet Parcours favorise la coopération territoriale à l'échelle des membres du Projet Parcours.

Ils ont aujourd'hui la conscience d'exister les uns pour les autres, la capacité à faire appel aux autres, même si cela n'est pas devenu une « habitude » dans le cadre du projet et que les relations restent très hétérogènes au sein du consortium. La Région a également pu imposer son rôle de « coordinateur territorial » et tenter de substituer l'animation territoriale à la compétition territoriale. Reste que chacun des acteurs favorise, bien entendu, la survie / le développement de sa structure avant une logique d'appartenance au Projet Parcours.

***Proposition 7 : La diversité, l'hétérogénéité des membres du Projet Parcours favorisent la richesse produite et renforcent la structuration du champ de la CSTI à l'échelle régionale.***

La Proposition 7 évoque le lien entre la diversité des membres du Projet Parcours et la capacité du projet à favoriser une structuration territoriale. Si le projet a généré de la proximité organisée entre des acteurs très différents (donc de la cohésion et une démarche collective ainsi qu'une logique de coopération), le phénomène produit à l'échelle du RTO est peut-être reproductible à l'échelle du territoire. La structuration renvoie donc à la proximité organisée ainsi qu'à la proximité géographique objective des acteurs entre eux et vis-à-vis des publics.

Au-delà des éléments évoqués précédemment, il convient de souligner que le Projet Parcours a largement contribué à l'activation de la proximité géographique. C'est probablement sur cette dimension que le projet a été le plus efficace. En cela, l'on retrouve clairement la notion de projet de territoire, porté par une institution territoriale et élaboré, fondamentalement, pour correspondre à un territoire spécifique, le Pays de la Loire.

Nous venons de restituer les effets du Projet Parcours en termes de structuration territoriale du champ de la CSTI. Il s'agit d'un objectif fondamental de l'ensemble de la démarche des PIA CSTI. Une autre ambition de l'ANRU est de professionnaliser le champ. Ces deux dimensions de structuration et de professionnalisation sont intrinsèquement liées (pour exemple : la montée en compétence des acteurs de la CSTI n'est pas indépendante de l'élargissement des partenariats et de leur mise en réseau). Etudions donc maintenant les effets du Projet Parcours en la matière.

## II. Professionnalisation du champ de la CSTI

Cette deuxième partie aborde un autre objectif du Projet Parcours, la professionnalisation des acteurs. En cela, elle permet de discuter la proposition 8 :

***Proposition 8 : La diversité, l'hétérogénéité des membres du Projet Parcours favorise la professionnalisation des organisations et des individus participant au projet.***

Pour ce faire, nous nous appuyons sur un cadre théorique permettant de distinguer trois niveaux de professionnalisation. Après avoir présenté cette grille d'analyse (A.), nous l'appliquons au Projet Parcours (B.), ce qui nous permet de nous positionner quant à la proposition étudiée (C.).

### A. Une approche à trois niveaux : professionnalisation des organisations, des activités et des acteurs

La professionnalisation du champ de la CSTI est un enjeu fondamental de la démarche des PIA et du Projet Parcours. Pour autant elle n'est définie ni dans l'appel à projet de l'ANRU ni dans le dépôt de projet. Le fonctionnement et les enjeux du Projet Parcours nous amènent à proposer une entrée multidimensionnelle de l'analyse de la professionnalisation : au niveau des individus, au niveau des organisations membres, au niveau collectif que constitue le Projet Parcours et plus largement le champ de la CSTI sur la Région Pays de la Loire.

Pour soutenir cette approche, nous nous appuyons sur le cadre théorique présenté dans l'Encadré théorique numéro 3 ci-dessous.

#### Encadré théorique numéro 3 Trois dimensions de la professionnalisation

Wittorski (2008) identifie trois dimensions au concept de professionnalisation :

- Professionnalisation des activités, voire des métiers (création de règles d'exercice de ces activités, reconnaissance sociale de leur utilité, construction de programmes de formation à ces activités\*) : constitution d'une profession à l'échelle sectorielle (champ de la CSTI), et d'une identité professionnelle commune. Cette conception de la professionnalisation est celle majoritairement utilisée en sociologie des professions.

Appliqué au Projet Parcours, et plus largement au contexte régional de la CSTI (le Projet Parcours étant considéré comme un réseau territorialisé d'organisations tel que présenté dans la partie précédente), cela amène les interrogations suivantes : Les acteurs du Projet Parcours ont-ils conçus, dans le cadre du projet, des règles nouvelles d'exercice (systèmes formels d'expertise) ? Ont-ils une vision partagée de leur activité de diffusion de la CSTI ? Perçoivent-ils leur activité comme mieux reconnue socialement, suite au Projet Parcours ?

- Professionnalisation des organisations : formalisation d'un système d'expertise par et dans l'organisation (à la différence du point précédent qui concerne tout l'environnement organisationnel), reconnu à l'extérieur.

Appliqué aux organisations membres du Projet Parcours, cela amène les interrogations suivantes : Les organisations ayant participé au Projet Parcours se sentent-elles reconnues à l'extérieur comme bénéficiant d'une expertise spécifique ? Au sein du projet, comment chaque organisation a-t-elle formalisé un système d'expertise (partageable à ses différents membres) ?

- Professionnalisation des individus : mise en place explicite des savoirs et des compétences nécessaires pour exercer une profession et construction d'une identité professionnelle. Cette conception de la professionnalisation est celle majoritairement utilisée dans les milieux de la formation\*.

Appliqué aux individus participant au Projet Parcours, cela amène les interrogations suivantes : Quelles actions de formation ont été mises en place dans le cadre du Projet Parcours\* ? Quelles opportunités d'échange de pratiques et de partage des savoirs se sont présentées ?

---

\*Attention à bien différencier *la construction, conception* de systèmes d'expertise qui pourront constituer le contenu de programmes de formation (identification des savoirs propres à chaque activité ou métier et marquant donc leur professionnalisation) ; et *la mise en œuvre* de programmes de formation, qui correspond à une professionnalisation des individus.

Au regard de cet ancrage théorique, nous allons, dans la section suivante, analyser les enjeux de professionnalisation au sein du Projet Parcours.

Remarquons auparavant que les indicateurs de professionnalisation retenus marquent des processus de formalisation et stabilisation des savoirs et pratiques des individus et des organisations. La phase de leur émergence est ici exclue et sera abordée ci-après, lorsque nous considérerons l'innovation (en effet, celle-ci est appréhendée au sens de nouveauté, or toute émergence de savoirs et pratiques constitue une nouveauté).

## B. Application du cadre théorique au Projet Parcours

La grille d'entretien permettait d'appréhender la question de la professionnalisation de façon éventuellement spontanée à travers la description des situations individuelles et organisationnelles. De façon plus guidée, deux questions et groupes de relances lui étaient dédiés (voir l'Annexe 3.1 p.179) : « Est-ce que le projet Parcours a favorisé une évolution des pratiques au sein de votre organisation ? » et « Concernant vos collaborateurs et vous-même, quelles sont les conséquences du projet Parcours sur vos compétences et votre évolution de carrière ? ».

Les réponses obtenues à ces questions, complétées par des remarques spontanées à d'autres moments des entretiens et des informations présentes dans les documents disponibles ou recueillies lors des temps d'observation, nous permettent de proposer



dans le Tableau 8 p.65 un recensement des objets et processus de professionnalisation qui apparaissent dans les propos des personnes rencontrées.

### 1. Application du cadre théorique retenu en matière de professionnalisation au Projet Parcours

Le Tableau 8 ci-dessous présente les observations retenues pour chaque élément de qualification des trois niveaux de professionnalisation.

A noter que nous renonçons à y faire apparaître les indices d'une meilleure reconnaissance sociale, suite au Projet Parcours et au-delà du champ de la CSTI, de l'utilité des activités de diffusion de la CSTI telle que les pratiquent les membres du projet. En effet, cette notion de reconnaissance sociale fait référence, de façon centrale, aux perceptions d'acteurs non spécialistes du champ. Le matériau sur lequel se base cette démarche évaluative est au contraire centré sur les perceptions d'acteurs impliqués. Le biais ici généré est fondamental. Raison pour laquelle cet aspect du cadre théorique est ignoré : la démarche évaluative ne permet pas de se positionner quant à l'accroissement de reconnaissance, à l'échelle sociétale, des activités de CSTI, permis par le Projet Parcours. Un tel objectif, y compris abordé par les perceptions des acteurs, aurait de toute façon été rendu inaccessible par le décalage des échelles considérées : quelques organisations de la Région Pays de la Loire vs l'ensemble du paysage français de diffusion de la CSTI.

Tableau 8 : Application des niveaux de professionnalisation au Projet Parcours

		Indices d'une professionnalisation liée au Projet Parcours	Indice d'une absence de professionnalisation liée au Projet Parcours
Professionnalisation des activités	Etablissement de règles d'exercice nouvelles à l'échelle supra-organisationnelle	La gestion administrative des documents comptables est devenue une pratique homogène à l'ensemble des membres du projet, leur permettant d'aborder plus sereinement d'autres appels à projet de grande ampleur.	Marginalisation de certains membres du Projet Parcours ou fonctionnement en sous-groupes qui ne se connaissent pas mutuellement : <i>Je vois des gens pas du tout curieux de ce font les autres et moi je ne sais pas du tout ce qu'ils font</i> <i>Ça peut être compliqué pour certaines structures, il y a eu un fonctionnement à différents niveaux</i> Maintien de fonctionnements organisationnels différents <i>Nous n'avons pas les mêmes façons de travailler avec [l'organisation] ***. A mon sens ils ne font pas de la culture scientifique</i>
	Vision partagée de l'activité de diffusion de la CSTI	Tous les membres du projet Parcours repartent, avec d'autres structures, dans des appels à projet CLES*. Cela permet de penser qu'une dimension « réponse collective à des appels à projets » devient une composante assumée, acceptée, reconnue de l'activité de diffusion de la CSTI en Région Pays de la Loire	Le terme de professionnalisation n'est pas nécessairement retenu au sens des activités, ce n'est pas perçu comme un objectif : <i>L'hétérogénéité des acteurs entraîne un besoin de rencontres régulières pour discuter des actions et les mutualiser. Il faut apprendre à se connaître, même si c'est difficile de construire une culture professionnelle commune. Ce n'est peut-être pas l'objectif.</i> <i>Les partenaires se lancent pour l'argent et les pressions politiques plus que pour du fond</i>

		Indices d'une professionnalisation liée au Projet Parcours	Indice d'une absence de professionnalisation liée au Projet Parcours
Professionnalisation des organisations	Reconnaissance extérieure d'une expertise spécifique de l'organisation**	<p>Le Projet Parcours est reconnu par l'ANRU comme particulièrement vertueux en matière de gestion administrative (suivi budgétaire, remontée des pièces justificatives et rapports d'activité). Les documents établis en son sein sont diffusés comme modèle aux autres porteurs de projets PIA CSTI</p> <p>Sur la durée du projet, l'émission du Labo des Savoirs est diffusée sur un nombre croissant de stations radio ou webradio</p> <p>Accord des membres du Projet Parcours sur l'intérêt qu'il représente pour rendre leurs activités plus lisibles auprès de la Région.</p> <p>Sentiment des membres associatifs du Projet Parcours d'être mieux reconnus en son sein et à l'extérieur, et que ça leur a donné l'opportunité de travailler de manière plus étroite avec les institutions du territoire (collectivités territoriales, universités,...)</p> <p><i>On a changé d'image, on est mieux reconnu par les acteurs de la CSTI, pas seulement dans Parcours</i></p> <p><i>On est devenu partenaire privilégié de la Région et de l'université de Nantes</i></p> <p><i>Vis-à-vis du privé, on a décroché le PIA, ça nous a rendu crédibles</i></p>	

Professionnalisation des organisations	<p>Emergence d'un système formel, partageable d'expertise, à l'échelle organisationnelle</p>	<p>Appropriation à l'échelle organisationnelle des dispositifs de gestion comptable et administrative</p> <p><i>On a appris en termes de rapport financiers trimestriels et de suivi de projet. On est mieux en mesure de piloter de futurs projets</i></p> <p>Suite à la première version de #2038 reconnue comme trop chère à déplacer, le facteur « mobilité » entre dans les critères prioritaires de conception des dispositifs du CNAM. La deuxième version (financée hors Parcours) est plus légère et facilement maniable.</p> <p>La Labo des Savoir a pu devenir autonome de l'association au sein de laquelle l'émission avait été initialement créée, notamment grâce à la structuration progressive d'une équipe propre de bénévoles (à former grâce à l'identification des savoirs nécessaires à leur activité)</p> <p>Des projets débutés grâce au Projet Parcours, qui a permis d'assumer les coûts fixes initiaux, doivent continuer, même en cas de diminution des effectifs. Les autres membres de l'équipe doivent pouvoir prendre le relais (passation de compétences).</p> <p><i>Une fois que le besoin est créé, on ne peut pas arrêter. Il va falloir faire plus de missions avec moins de salariés.</i></p> <p>Le Projet Parcours a permis une interrogation des façons de mener à bien certaines activités</p> <p><i>Avec le PIA on a modifié notre manière de faire les animations, on a réadapté.</i></p>	<p>Recours récurrent à des créations de postes dédiés à Parcours qui permettent l'entrée ponctuelle de compétences dans l'organisation mais pas nécessairement leur stabilisation si la personne recrutée n'a que peu d'occasions de formaliser explicitement ses apports ou de les partager avec ses collègues (risque accentué par le fléchage sur le Projet).</p> <p><i>En 2017 s'il n'y a pas de relais, notre budget sera considérablement divisé. On ne pourra pas tous rester.</i></p> <p><i>On a besoin de trouver un financement pour pérenniser le poste.</i></p> <p>Possibilité d'un apport quantitatif plus que qualitatif du projet aux activités organisationnelles</p> <p><i>Le projet ne nous a pas apporté de compétences supplémentaires, c'est une désillusion. Ça a juste été un moyen de développer des projets</i></p> <p><i>Grâce au projet on a pu changer d'échelle</i></p>
--	--	--	--

		Indices d'une professionnalisation liée au Projet Parcours	Indice d'une absence de professionnalisation liée au Projet Parcours
Professionnalisation des individus	Temps formels de formation	<p>Développement de temps de formation des bénévoles au Labo des Savoirs et au Musée du Sable</p> <p>Mise en place du forum 2 Days Up</p>	<p>Recours à l'embauche de nouvelles personnes plus qu'à la formation des personnes déjà en poste</p> <p>Pas de temps de formation lié à la compétence de gouvernance administrative développée pendant le projet</p> <p><i>La construction des bilans trimestriels a été d'autant plus chronophage qu'on a eu aucune formation.</i></p> <p>Le forum 2 Days Up n'est pas perçu comme très professionnalisant par les individus liés au Projet Parcours (membres des organisations membres) y ayant participé</p> <p><i>2 Days Up c'était pas ouf</i></p>

		Indices d'une professionnalisation liée au Projet Parcours	Indice d'une absence de professionnalisation liée au Projet Parcours
Professionnalisation des individus	Opportunités d'échanges et de partages de pratiques et de savoirs	<p>Les échanges avec le pilote du projet pour la remontée des informations à l'ANRU conduit à un apprentissage par la pratique de la gouvernance administrative</p> <p><i>La complexité des bilans trimestriels du Projet Parcours m'a permis d'acquérir de nouvelles compétences, dont je pourrai me servir à l'avenir, si on demande des subventions FEDER</i></p> <p>En interne des organisations, le développement de certains projets spécifiques au Projet Parcours génère de nouvelles interactions.</p> <p><i>On a rapproché deux groupes pour former une seule équipe transversale (5 personnes). Ça permet de se comprendre mutuellement, de croiser les approches.</i></p> <p>Echanges de pratiques entre les CCSTI autour des ateliers acoustiques et de la thématique « femmes et sciences », entre le CCSTI Laval et le Musée du Sable sur certaines animations</p>	<p>Certains échanges entre structures auraient probablement eu lieu même sans le Projet Parcours</p> <p><i>On a surtout échangé avec ceux qu'on connaissait déjà</i></p> <p>D'autres semblent insuffisants à certains membres</p> <p><i>On a échangé avec les CCSTI mais on aurait aimé bénéficier plus de leur expérience, de partages de pratiques</i></p>

\*L'appel à projet CLES (co-construction ligérienne pour l'émergence des savoirs) a été lancé par la Région des Pays de la Loire en 2016 (1<sup>ère</sup> vague en janvier, 2<sup>ème</sup> vague en septembre) pour « permettre l'accès et la réussite du plus grand nombre dans l'enseignement supérieur ; engager de nouvelles dynamiques collectives de développement ; conforter l'attractivité et le rayonnement des Pays de la Loire ; mobiliser les connaissances au service de tous » (cahier des charges de l'AAP disponible sur le site de la Région : <http://www.paysdelaloire.fr>, p.1). Les répondants devaient réunir plusieurs profils d'organisations de CSTI dont au moins un « au moins un acteur de la médiation scientifique, membre du réseau régional Culture sciences » (idem p.3)

\*\*Cette notion étant très proche de celle de proximité organisée dans sa logique d'appartenance (voir Partie II.I.B.2 p.52, notamment le Tableau 6 p.53), certains éléments étayent les deux analyses.

## 2. Éléments de compréhension et d'interrogation des effets du Projet Parcours en termes de professionnalisation

A partir du Tableau ci-dessus, plusieurs tendances apparaissent quant aux effets du Projet Parcours en termes de professionnalisation des activités, des organisations et des individus.

### UNE GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE DES ACTIVITES PROFESSIONNALISEE SUR LES TROIS NIVEAUX

La professionnalisation semble permise par le Projet Parcours sur ses trois niveaux en ce qui concerne la gouvernance administrative des activités. Un consensus se forme en effet au sein des personnes rencontrées quant à l'importance que cette dernière a prise dans la vie du projet. Les regards divergent par contre quant aux bienfaits de cette situation, qui semble avoir trois effets bénéfiques et un négatif. En effet, d'après les membres du projet, l'attention accordée au suivi comptable et administratif (bilans d'activité, livrables) a conduit à :

- L'élaboration d'outils réutilisés ensuite par l'ANRU et d'autres porteurs de projet PIA, ce qui marque une professionnalisation des activités ;
- L'acquisition d'habitudes organisationnelles qui permettent d'envisager des candidatures à des appels à projet jusque-là inaccessibles, y compris en assumant éventuellement pour la première fois un rôle de pilote ;
- Le développement de compétences individuelles en la matière, mobilisables dans d'autres contextes, au sein de la même organisation ou dans une perspective d'évolution de carrière (employabilité).

Mais ces éléments sont à mettre en regard des difficultés que le décalage entre le niveau d'exigence de l'ANRU et les habitudes préalables des organisations membres de parcours ont générées. Deux dynamiques difficiles ont été vécues :

- Les exigences de l'ANRU n'étant pas tenables en l'état initial des compétences et routines organisationnelles, les documents fournis ont été considérés comme non conformes, ce qui a retardé les versements de certaines échéances financières.
- Consciente de ces difficultés et découvrant elle-même la fonction de pilote des PIA, l'ANRU a modifié et précisé ses demandes au fil du projet, rendant non conformes des documents construits sur le modèle d'autres qui avait été validés à l'étape précédente et augmentant là aussi les délais de versements des fonds.

En conséquence, au moins deux structures ont fait face à de très grandes difficultés de trésoreries menaçant le versement des salaires, quand d'autres ont dû négocier avec leurs autres financeurs des conditions favorables d'avance ou de prêt, ou mobiliser durablement leur fond de roulement à un niveau inhabituel. De plus, ces difficultés ont cristallisé les préoccupations des membres du projet, monopolisant

sur plusieurs années la quasi-totalité des échanges menés lors des comités de pilotage du projet, au détriment de sa gouvernance managériale et stratégique.

### UNE RECONNAISSANCE DE L'HETEROGENEITE DES PRATIQUES EN MATIERE DE DIFFUSION DE LA CSTI ET UNE PROFESIONNALISATION DES ACTIVITES PAR L'HABITUDE D'UNE RECHERCHE DE COMPLEMENTARITE ?

Au-delà de cette gouvernance administrative, le Projet Parcours ne semble pas avoir donné lieu à une professionnalisation des activités de diffusion de la CSTI au sens d'une vision partagée des façons de faire ou d'établissement de règles d'exercice nouvelles. Il semble par contre avoir permis une plus forte conscientisation des différentes façons de faire et d'appréhender les activités de diffusion de la CSTI, sans que leur harmonisation ne soit un objectif poursuivi. Combiner au constat que l'ensemble des membres du projet sont investis dans de nouvelles candidatures, on peut être amené à considérer que la reconnaissance même de l'hétérogénéité des pratiques en matière de diffusion de la CSTI, et sa valorisation au sein de projets collectifs constitue un élément de professionnalisation de l'activité.

Une telle conception ne fait cependant pas consensus, certains acteurs ayant mentionné comme leçon mobilisable dans de futures expériences celle de ne repartir qu'avec des organisations similaires.

### UNE PROFESSIONNALISATION DES ORGANISATIONS MENACEE PAR LA DIFFICULTE A PERENNISER LES EMPLOIS

En matière de professionnalisation des organisations, les deux dimensions retenues pour qualifier ce processus sont couvertes par le Projet Parcours tel qu'il est perçu par ses membres : émergence d'un système formel d'expertise à l'échelle organisationnelle et reconnaissance extérieure d'une expertise spécifique de l'organisation.

Cette dernière semble faire consensus au sein des membres des organisations rencontrées, dont les perceptions se focalisent sur différents acteurs extérieurs : la Région (dans son rôle de financeur de projets extérieurs au Projet Parcours), auprès de qui l'action organisationnelle semble plus lisible ; des partenaires privés, auprès de qui l'organisation semble plus crédible ; où les autres acteurs organisationnels de la CSTI, auprès de qui la légitimité semble accrue (meilleure reconnaissance).

Concernant l'émergence de systèmes formels d'expertise au sein des organisations membre du Projet Parcours, les éléments permettant de considérer qu'elle a bien été facilitée par le projet (évolution du cahier des charges de #2038 vers plus de légèreté, routinisation de l'intégration de bénévoles à l'équipe du Labo des Savoirs, ré-interrogation des pratiques organisationnelles d'autres membres) sont à contrebalancer par les difficultés qui s'annoncent de maintien de salariés porteurs d'expertise au sein des organisations (quatre organisations étaient encore à la recherche de financement relais lors des entretiens, une avait déjà prévu une



réduction des effectifs), sans que la passation de leurs savoirs formels ne soit garantie.

### UNE PROFESSIONNALISATION LIMITEE DES INDIVIDUS

On retrouve au sein du Projet Parcours les deux leviers associés dans notre cadre théorique à la professionnalisation des individus : les temps formels de formation, et les opportunités d'échanges et de partage de pratiques.

Cependant, en ce qui concerne ces dernières, il est à noter que plusieurs des échanges ont eu lieu entre des acteurs se connaissant déjà, et qu'il est donc difficile d'attribuer au Projet Parcours leur mise en œuvre. Lorsque cette réserve ne s'applique pas, des déceptions sont à noter quant à l'ampleur des échanges réalisés.

En ce qui concerne les temps formels de formation, ceux explicitement associés au Projet Parcours par les personnes rencontrées sont limités à la formation des bénévoles au sein du Labo des savoir et du Musée du sable, et au forum 2 Days Up, organisé par le CNAM à destination de l'ensemble des professionnels de la CSTI : « *Il s'agit de rencontres dédiées aux professionnels de la culture scientifique et technique (chargés de projet, médiateurs scientifiques, concepteurs, etc.), mais aussi aux chercheurs, doctorants, acteurs de l'éducation, du numérique, entreprises et acteurs industriels* ». Ces rencontres sont fondées sur des échanges, retours et partages d'expériences entre pairs. Nous ne pouvons présager de l'accueil qu'elles ont reçu auprès des participants extérieurs au Projet Parcours mais auprès d'une partie de ses membres, le scepticisme était de mise et les retours en matière d'apprentissages individuels plutôt modérés.

Ainsi, cette approche de la professionnalisation par les trois niveaux identifiés par Wittorski nous permet de remarquer d'une part les apports du Projet Parcours quant à la professionnalisation de la gouvernance administrative des projets, l'émergence d'une professionnalisation des activités quant à la reconnaissance mutuelle et la recherche de complémentarités entre des acteurs différents, et d'autre part ses limites quant à la professionnalisation des organisations (liées à la difficulté à pérenniser les emplois) et à celle des individus (peu de temps formels de formation, et peu d'opportunités d'échanges et de partages de pratiques déclenchées par le Projet Parcours).

A partir de là, nous pouvons statuer sur la proposition de recherche concernant la professionnalisation permise par le Projet Parcours

### C. Discussions sur la proposition étudiée en matière de professionnalisation

La proposition de recherche qui oriente l'analyse de la professionnalisation est la suivante :

***Proposition 8 : La diversité, l'hétérogénéité des membres du Projet Parcours favorise la professionnalisation des organisations et des individus participant au projet.***

Elle est validée en matière de gouvernance administrative : le Projet Parcours a permis une professionnalisation des individus et des organisations en matière de gestion et de suivi de projets de grande ampleur. Cette professionnalisation est bien liée à l'hétérogénéité des membres du projet en matière de taille et de statuts : les habitudes de l'université du Maine en la matière ont facilité la transmission des exigences administratives de l'ANRU auprès de l'ensemble des partenaires, et l'harmonisation des pratiques et outils sur l'ensemble des PIA CSTI. Cela permet aux structures de taille plus réduite d'aborder plus facilement des projets de grande ampleur, et à leurs salariés de mieux maîtriser des compétences réemployables dans d'autres circonstances.

En ce qui concerne plus particulièrement le cœur de métier de diffusion de la CSTI, nous ne pouvons valider que très partiellement la proposition :

- Si la professionnalisation des organisations est amorcée par l'apparition de nouveaux systèmes formels d'expertise au sein d'au moins trois organisations membres, et si elle transparait notamment par une impression partagée que le Projet Parcours a facilité une plus grande reconnaissance de ses membres par leurs interlocuteurs privilégiés, elle est en effet menacée par la difficulté à pérenniser les emplois des personnes porteuses des expertises nouvelles, sans qu'une transmission vers l'organisation puis une capitalisation ne soient garanties.
- La professionnalisation des individus permise par Parcours est encore plus limitée : les échanges et partages de pratiques inter-organisationnels qui ont eu lieu auraient probablement existé de toute façon, et il y a eu peu de temps formels de formation, avec une réception relativement critique au sein des organisations membres de Parcours pour le seul qui a concerné des salariés et bénévoles de l'ensemble d'entre elles.

Enfin, le cadre théorique mobilisé nous amène à compléter la proposition initiale par une considération de la professionnalisation des activités. Au-delà de la gouvernance administrative, on peut considérer que le Projet Parcours a permis d'amorcer en matière de diffusion de la CSTI un déplacement vers une meilleure reconnaissance mutuelle d'acteurs aux façons de faire différentes et la prise d'habitude de rechercher des synergies et complémentarités. Notons tout de même que tous les

acteurs ne considèrent pas ce déplacement comme souhaitable en raison des difficultés d'ajustement mutuel qu'il génère.

Comme nous l'avons précisé en fin de présentation du cadre théorique retenu pour appréhender la professionnalisation, celle-ci est abordée dans une optique de formalisation et de stabilisation de savoirs et de pratiques dans une perspective d'échanges et de partage entre acteurs individuels ou organisationnels. Or avant cette *formalisation ou stabilisation*, une ambition peut être *l'émergence* de savoirs et de pratiques, dans l'absolu ou au sein d'une organisation. Cette émergence correspond à une phase de nouveauté, d'innovation, qui en tant qu'un des objectifs principaux du Projet Parcours, fait l'objet de la partie de ce rapport que nous abordons maintenant.

### III. L'innovation au sein du Projet Parcours

Il s'agit dans cette section de considérer les apports et limites du Projet Parcours en matière d'innovation, afin de statuer quant aux propositions suivantes :

*Proposition 2 : L'innovation, objectif affiché du projet, n'est pas explicitement définie ni suffisamment portée pour être formellement pilotée et évaluée.*

*Proposition 3 : Ce caractère latent de l'innovation rend difficile sa dissémination au-delà du Projet Parcours.*

Comme dans les sections précédentes, nous commençons par présenter le cadre théorique retenu (A.), qui nous conduit à aborder l'innovation par ses objets, puis nous appliquons ce cadre théorique au Projet Parcours (B.), avant de statuer sur les propositions étudiées (C.).

#### A. Une approche théorique par les objets de l'innovation

Bien que centrale dans l'appel à projet ANRU et la candidature du Projet Parcours, la notion d'innovation n'y est jamais définie. Cela peut être dû notamment à la complexité du concept, qui désigne des procédés et résultats multiples, rendant long et difficile le consensus vers une représentation partagée et suffisamment opérationnalisable dans une optique d'action collective.

Le cœur d'activité du Projet Parcours est la diffusion et la médiation de la CSTI. Il s'agit d'une activité de service qui présente des spécificités dont la grille d'analyse retenue en matière d'innovation doit permettre de tenir compte. Nous nous appuyons pour cela sur celle construite par Favre-Bonté, Gardet et Thevenard-Puthod (2015), qui combine le cadre théorique des typologies d'innovation et celui de *servuction*. Elle est présentée dans l'Encadré théorique numéro 4 ci-dessous.

#### Encadré théorique numéro 4 L'innovation dans un contexte de *servuction*

Pour aborder la notion d'innovation dans un contexte d'activités de service, Favre-Bonté, Gardet et Thevenard-Puthod (*Ibid.*) croisent deux typologies usuelles en économie et gestion : une typologie par l'objet de l'innovation et une autre par son degré.

A l'aide du cadre théorique de la *servuction* (Eiglier et Langeard, 1987), les auteurs (p.98) distinguent, en ce qui concerne les objets possibles de l'innovation\* :

- « (1) Le **système d'organisation interne** (appelé aussi « *back office* »), [qui] comprend toutes les fonctions classiques de l'entreprise qui ne sont pas visibles par le client (services marketing, GRH, achats, etc.) et la façon dont ces services fonctionnent (leurs méthodes de travail, le système d'information, etc.). »

- « (2) Le *front office* rassemble **tous les éléments visibles par le client**, qui vont notamment permettre de « tangibiliser » le service. Nous trouvons ainsi [...] le personnel en contact (les différents employés avec lequel un client peut avoir des relations au cours de la prestation de service), [...] le support physique (matériel utilisé par le personnel en contact ou le client lors de la délivrance du service, tels des guichets, des moyens de transport, de la signalétique, etc.), et [...] le client lui-même, à qui on va plus ou moins demander de participer à la production du service (il peut, selon les cas, se déplacer, définir son problème et/ou assumer un certain nombre de tâches opérationnelles) et qui peut également plus ou moins interagir avec les autres clients. »
- « (3) Enfin, ce système délivre un output : **le service en tant que tel**, qui correspond à l'offre qui est faite au client et qui va être déterminant pour déclencher l'acte d'achat. »

Les deux derniers objets d'innovation sont complémentaires l'un de l'autre : nous entendons par *éléments visibles qui tangibilisent le service*, toutes les dimensions concrètes, précises, détaillées, dont l'addition forme l'offre générale, dans un sens plus abstrait, proche du concept. Un même concept est alors déclinable en une infinité de réalisations différentes selon les choix fait sur chaque dimension (thème, lieux, horaires, matériel, esthétique, ...)

Notons ici qu'une nouvelle offre peut être appréhendée comme une innovation plus ou moins forte selon ce qui la différencie de l'offre précédemment existante :

Si la nouveauté porte sur certaines dimensions de l'offre sans en modifier la nature (esthétique, complément de fonctionnalité, thème), on considérera qu'il s'agit d'une innovation incrémentale à prendre au sens d'une extension de gamme ;

Si la nouveauté est susceptible de modifier la nature de l'offre, son concept, en particulier tel qu'il est perçu par ses destinataires, on considérera qu'il s'agit d'une innovation plus radicale (voir ci-après les différents niveaux d'innovation).

Favre-Bonté, Gardet et Thevernard-Puthod présentent les avantages d'une telle grille de lecture pour une activité de service :

- Différencier les innovations visibles du public de celles qui ne le sont pas,
- Décomposer les objets de ces innovations au-delà des niveaux « produit » et « procédé » du cadre usuel d'analyse de l'innovation,
- Mettre en avant les possibilités d'innovation sur des composantes non visibles du public,
- Intégrer de façon transversale les innovations de management qui peuvent concerner tant des activités visibles du public (par exemple évolution de la relation usagers-employés) que des activités qu'il ne voit pas.

En ce qui concerne le niveau d'innovation, la distinction usuelle est adoptée entre innovation incrémentale et radicale. Ainsi, une innovation est incrémentale lorsqu'elle introduit un degré de nouveauté relativement réduit, et radicale ou de rupture lorsque ce niveau est important et modifie conséquemment les pratiques organisationnelles courantes (Tushman et Anderson, 1986). Dans ce dernier cas,

particulièrement rare, l'innovation peut être basée sur des compétences existantes (et est alors le plus souvent portée par des acteurs déjà en place) ou sur de nouvelles compétences (et est alors le plus souvent portée par de nouveaux venus).

Tushman et Anderson ont développé leur analyse en étudiant des secteurs à fort degré technologique, sur le long terme (de 20 ans à un siècle). Leurs résultats sont donc mobilisés ici en raison de l'aide à l'analyse qu'ils constituent et de la reconnaissance consensuelle dont ils bénéficient en matière de qualification de l'innovation, sans prétention à dupliquer leur méthodologie. Nous retenons cependant deux éléments d'aide à l'analyse :

- le critère de distinction entre des innovations qui modifient les pratiques organisationnelles à la marge (incrémentales) ou en profondeur (radicales), et la rareté des dernières.
- L'idée que certaines innovations vont bouleverser ou a minima modifier les pratiques du secteur étudié dans son ensemble : il s'agira donc d'estimer l'ampleur de la diffusion des innovations identifiées. Dans le cas du Projet Parcours, nous distinguerons les innovations qui ne concernent qu'une organisation (il s'agira ici souvent de pratiques qui sont nouvelles pour l'organisation concernée mais déjà existantes en dehors) de celles qui sont potentiellement extensibles à plusieurs organisations et de celles qui sont déjà étendues à plusieurs organisations.

---

\* Tant le cadre théorique initial de la *servuction* que le contexte dans lequel Favre-Bonté, Gardet et Thevernard-Puthod le mobilisent concernent des activités marchandes opérées par des organisations privées et dont le destinataire final est donc un client. Il convient bien ici de lire « usager(s) » ou « public(s) » à chaque fois que le terme est utilisé ; et de lire « organisation(s) » en remplacement d'« entreprise(s) ».

Ce cadre théorique est mobilisé pour comprendre le rôle du Projet Parcours comme levier éventuel d'innovation à l'échelle de chaque organisation membre mais également à l'échelle régionale.

## B. Application au Projet Parcours

La notion d'innovation était présente dans la grille d'entretien utilisée pour échanger avec les personnes rencontrées (voir l'Annexe 3.1 p.179) à travers :

- La liste des réalisations de la structure appartenant au projet, en particulier avec une relance pour demander lesquelles avaient été créées spécifiquement
- Les évolutions des pratiques organisationnelles favorisées par le projet
- Les évolutions des relations entre chaque structure et ses partenaires

Les réponses obtenues à partir de ces éléments nous permettent de proposer dans le Tableau 9 page 78 une classification des innovations revendiquées par les personnes rencontrées. Chaque élément est qualifié à l'aide du cadre théorique présenté dans l'Encadré théorique numéro 4 ci-dessus.

A noter que les éléments listés ici sont ceux qui ont été mentionnés en entretien et correspondent donc aux perceptions des acteurs, en cohérence avec notre positionnement méthodologique (voir la posture de recherche présentée p.33). Ni l'exhaustivité ni une forme de vérité générale ne sont recherchées ici, et ce d'autant moins que la notion même d'innovation, y compris telle qu'abordée par les auteurs mobilisés par le cadre théorique retenu, ne fait pas l'objet d'une définition consensuelle opérationnalisable. Ainsi, est susceptible d'être considéré comme innovation tout ce qui introduit un changement, une forme de nouveauté.

### 1. Liste des innovations perçues par les membres du Projet Parcours

Il s'agit ici de présenter les éléments mentionnés comme des créations, évolutions, changements, nouveautés ou innovations lors des entretiens avec les membres du projet et d'expliquer les choix de catégorisations entre innovations incrémentales ou radicales ; sur les systèmes d'organisations interne, des éléments tangibles ou le concept de l'offre ; et ne concernant qu'une seule organisation (innovations d'échelle organisationnelle), potentiellement extensibles ou étendues de fait à d'autres. La synthèse de ces classifications est présentée dans le Tableau 9 ci-dessous.

**Tableau 9 : Innovations permises par le Projet Parcours (perceptions des membres rencontrés en entretiens)**

	Echelle organisationnelle	Extension possible à d'autres organisations	Extension de fait à plusieurs organisations
Système d'organisation interne	Acquisition par Maine Sciences de malles pédagogiques <b>Evolution du Labo des Savoirs vers une plus grande implication des bénévoles</b>	Partenariats avec des pôles de compétitivité Partenariat entre le pôle CSTI et la cellule TICE au CNAM	Rédaction d'un livret mutualisable Culture Sciences - Intranet Culture Sciences - Thématiques trimestrielles communes
Eléments tangibles de l'offre	Apparition de reportages puis de chroniques au Labo des Savoirs Développement de nouvelles animations sur les T.A.P. au Musée du Sable	Création de jeux de plateau par le CCSTI Laval et Terre des Sciences Déplacements facilités dans les pôles de compétitivité Laborabus 2 Days Up #2038	Développement de portraits vidéo sur la thématique « femmes et sciences » au CCSTI Laval

	Echelle organisationnelle	Extension possible à d'autres organisations	Extension de fait à plusieurs organisations
Concept de l'offre	<p>Développement de conférences dans les lycées sur des thématiques élargies au Musée du Sable</p> <p>Temps de formation au journalisme scientifique au Labo Des Savoirs</p> <p>Culture Sciences - Portail public</p>		

Légende : En police normale, les innovations incrémentales ;  
**En gras, les innovations radicales.**

#### ACQUISITION PAR MAINE SCIENCES DE MALLS PEDAGOGIQUES

Les fonds alloués par le Projet Parcours ont permis à la structure d'acquérir un matériel qu'elle devait auparavant louer à Universciences, dégageant ainsi une meilleure marge de manœuvre quant à la disponibilité de l'outil et à son coût.

Ce changement n'est pas visible par le public, et ne modifie que peu l'activité, en la facilitant et la fluidifiant. Il s'agit d'une innovation **incrémentale** sur le **système d'organisation interne**, liée au changement d'échelle budgétaire que le projet a permis.

Cette innovation **ne concerne que l'organisation Maine Sciences** et n'a pas vocation à essaimer (le choix entre louer ou acheter étant une décision de gestion courante).

#### EVOLUTION DU LABO DES SAVOIRS VERS UNE PLUS GRANDE IMPLICATION DES BENEVOLES

Le recrutement d'un deuxième salarié, que les fonds du Projet Parcours ont rendu possible, a permis à l'association de dédier du temps à l'animation et la formation d'équipes pour faire évoluer son modèle de fonctionnement : d'une seule salariée prenant en charge directement la préparation et l'animation des émissions vers une équipe de bénévoles en mesure d'assumer ces différentes tâches ; marquant ainsi une plus grande cohérence avec le fonctionnement de l'association Prun' à l'origine du Labo des Savoirs. La séparation des deux associations et l'autonomisation du Labo des Savoirs en 2013 est possible grâce au nombre de bénévoles investis dans l'émission, élevé par rapport aux autres programmes de l'antenne.

Cette innovation n'est pas visible pour les auditeurs, qui s'ils peuvent éventuellement noter un changement de ton, n'ont pas immédiatement connaissance des statuts des personnes impliquées dans les émissions. Il s'agit bien



d'une innovation portant sur le **système d'organisation interne** qui est ici complètement modifié : l'innovation est **radicale**. Elle ne l'est cependant **que pour le Labo des Savoirs**, le format du bénévolat étant déjà très développé tant en matière de culture scientifique qu'en matière de diffusion radiophonique.

#### APPARITION DE REPORTAGES PUIS DE CHRONIQUES AU LABO DES SAVOIRS

Le développement d'une équipe de bénévoles au Labo des savoirs (voir page 79) a permis de faire évoluer le format de l'émission passant d'une heure d'interview seule à une heure d'interview entrecoupée de reportages hors studio puis de chroniques régulières.

Le format général de l'offre n'est pas modifié : un rendez-vous radiophonique hebdomadaire d'une heure sur une station étudiante locale (diffusion progressivement étendue à une vingtaine d'autres stations, dont des web-radio). Il s'agit donc d'une **innovation incrémentale** portant sur les **éléments tangibles de l'offre** proposée. Dans la mesure où le format est usuel dans le milieu radiophonique, professionnel comme amateur, il s'agit d'une innovation qui **ne concerne que le Labo des Savoirs**.

#### DEVELOPPEMENT DE NOUVELLES ANIMATIONS SUR LES T.A.P. AU MUSEE DU SABLE

A nouveau, le recrutement permis par les fonds du Projet Parcours a facilité au Musée du Sable une augmentation quantitative de l'activité (changement d'échelle) et le développement de nouvelles animations : nouvelles thématiques, nouvelles interactions,...). Le principe d'intervention sur les temps d'activités péri-éducatives et le concept du format proposé (démonstration par une animatrice avec certaines manipulations par les élèves) restant inchangés, il s'agit ici d'une **innovation incrémentale** sur des **éléments tangibles de l'offre**. Seules les pratiques de l'association sont modifiées, vers des pratiques déjà présentes dans d'autres structures : **l'innovation ne concerne que le Musée du Sable**.

#### DEVELOPPEMENT DE CONFERENCES DANS LES LYCEES SUR DES THEMATIQUES ELARGIES AU MUSEE DU SABLE

La dynamique du Projet Parcours, associée à celle de la commission Sciences Société, a conduit le Musée de Sable à s'associer aux thématiques trimestrielles communes choisies en commission. L'association a ainsi dû élargir les thématiques abordées lors de ses activités de diffusion et a choisi pour cela, en s'appuyant sur les contacts des autres membres de la commission le format de conférences données par un invité dans les lycées de son territoire, pendant ou après les heures de cours.

Cette nouveauté pour l'association modifie le concept même de son offre qui, de la conservation d'échantillon et la mise en place d'ateliers de découverte du sable, passe à la diffusion de la CSTI dans une approche globale et auprès d'un public probablement élargi. Pour autant, le changement semble ici progressif : les compétences nouvelles développées par l'association pour mettre en place ces

conférences sont proches de celles déjà déployées précédemment et usuelles dans le secteur de la CSTI. Il s'agit donc d'une **innovation incrémentale** portant sur le **concept de l'offre et ne concernant que le Musée du Sable**.

#### TEMPS DE FORMATION AU JOURNALISME SCIENTIFIQUE AU LABO DES SAVOIRS

Le passage d'une rédaction professionnelle à une rédaction bénévole a induit pour l'association des besoins d'animation et de développement des compétences de l'équipe qui l'ont conduite à mettre en place des temps de formation au journalisme scientifique (dispensés par des professionnels sur une demi-journée). Il s'agit ici d'une offre de formation à destination de praticiens amateurs de la vulgarisation scientifique, là où les émissions constituent une offre d'information à destination du grand public. Ce changement, qui accompagne celui sur le système d'organisation interne, porte donc sur le **concept même de l'offre** de l'association. **L'innovation est incrémentale** dans la mesure où elle découle d'une modification des pratiques organisationnelles courantes, et ne la génère pas. Pour les mêmes raisons que pour l'évolution vers une plus grande implication des bénévoles (format déjà développé, ainsi que les actions de formations qui l'accompagne, tant en matière de culture scientifique qu'en matière de diffusion radiophonique), nous considérons qu'elle **ne concerne que le Labo des Savoirs**.

#### CULTURE SCIENCES - PORTAIL PUBLIC

Le co-financement par la Région du Projet Parcours correspond à la construction d'un portail public des sciences à destination des jeunes ligériens. Sa fonction est de centraliser les ressources et les informations sur l'agenda régional. Un tel espace « guichet unique » de la CSTI régional n'était a priori pas disponible ailleurs : des sites similaires existaient au préalable mais pouvaient porter sur d'autres thématiques que la CSTI, sur une autre dimension territoriale, seulement sur une centralisation de ressources et/ou seulement sur une centralisation d'agenda. Il s'agit donc d'une **innovation incrémentale** qui déploie une offre entièrement nouvelle de la part de la Région qui adopte un rôle de « vitrine de la CSTI » : elle concerne le **concept d'offre**. Une duplication de cet outil n'aurait pas de sens puisqu'il s'agit au contraire de le mutualiser. **L'innovation ne concerne donc que la Région** (on pourrait la considérer comme extensible à d'autres territoires mais nous limitons ici nos considérations aux Pays de la Loire, en cohérence avec les objectifs du projet présentés en partie Partie I.I.C.1 à partir de la p.14).

#### PARTENARIATS AVEC DES POLES DE COMPETITIVITE

La dynamique du Projet Parcours, orientée vers la sensibilisation des publics aux perspectives de carrières scientifiques, a contribué à intensifier les échanges entre les membres et les pôles de compétitivité avoisinant, en en faisant une priorité organisationnelle et en solidifiant par l'assise budgétaire et la visibilité du soutien (financier ou symbolique) de la Région, de l'ANRU et des autres membres du projet, la crédibilité des membres impliqués dans ces échanges. Cela a facilité l'émergence

de projets ad hoc mobilisant les synergies identifiées entre les thématiques des pôles et celles de la CSTI (thématique végétale à Terre des Sciences, acoustique à Maine Sciences). Ces thématiques ont alors pris une importance particulière au sein des structures : un changement d'échelle du traitement de la thématique associée aux pôles partenaires a eu lieu, avec une mise en cohérence et en complémentarité d'un éventail de dispositifs (expositions, jeux, malles pédagogiques, concerts, ...) autour d'un même sujet.

Comme pour les jeux de plateau ou les portraits vidéos, les partenariats avec des pôles de compétitivité ne viennent modifier ni le propos général ni les publics concernés (qui le sont également par les autres dispositifs disponibles : expositions, ateliers, visites, ...). Par contre les pratiques organisationnelles évoluent vers une plus grande co-conception et co-diffusion de propositions avec une structure partenaire au cœur de métier complémentaire de celui de diffusion de la CSTI. Il s'agit donc d'une **innovation incrémentale** portant sur le **système d'organisation interne**.

Cette innovation n'a pas encore été reprise au-delà des deux tests permis par le Projet Parcours (Terre des Sciences - Végépolys et Maine Sciences - Pôle acoustique). Nous pouvons cependant imaginer qu'elle constitue un précédent à même de faciliter de futurs échanges similaires avec des structures de diffusion de la CSTI et des pôles de compétitivité, chacune des parties pouvant être convaincue ou rassurée, grâce à ces exemples, quant à la pertinence et la faisabilité de tels partenariats. Nous considérons donc cette innovation comme **possiblement extensible à d'autres organisations**.

#### PARTENARIAT ENTRE LE POLE CSTI ET LA CELLULE TICE AU CNAM

Le développement du dispositif #2038 (voir ci-dessous) a été mené au CNAM des Pays de Loire en partenariat entre le pôle CSTI et la cellule TICE (Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement). C'est la première fois que les deux services travaillaient ensemble sur un projet commun. Il s'agit ici d'une innovation en matière de conception de l'offre qui sera ensuite présentée aux publics : elle concerne le **système d'organisation interne**. Si de telles collaborations interservices au sein d'une organisation sont assez fréquentes, les partenariats entre diffuseurs de CSTI et spécialistes des TICE ne semblent pas être très fréquents (c'est la seule fois où une telle configuration a été mentionnée pendant nos interaction avec les membres du Projet Parcours). Cette dernière optique nous conduit à considérer qu'il s'agit d'une **innovation incrémentale** qui **pourrait s'étendre à d'autres organisations**.

#### CREATION DE JEUX DE PLATEAU PAR LE CCSTI LAVAL ET TERRE DES SCIENCES

Les deux structures ont développé des jeux de plateau pour sensibiliser leurs publics à un thème précis (les perceptions discriminatoires des genres en sciences pour le CCSTI Laval et les métiers du végétal pour Terre des sciences).

Ce format s'insère dans le traitement d'une thématique portée par chacune des structures et vient compléter l'éventail des dispositifs supports, sans modifier le propos général ni les publics concernés (qui le sont également par les autres dispositifs disponibles : expositions, ateliers, visites, ...), ni les pratiques organisationnelles au-delà de l'étape de conception (le jeu est simplement ajouté aux outils mobilisables sur les temps d'interaction ou proposés aux partenaires). Il s'agit donc d'une **innovation incrémentale** portant sur les **éléments tangibles de l'offre**, qui n'en modifie pas le concept.

Dans l'immédiat, cette innovation ne semble pas s'être diffusée aux autres partenaires du projet ni à d'autres structures de diffusion de la CSTI sur le territoire. Il reste cependant envisageable qu'un partenaire souhaitant à son tour développer un jeu de plateau sur une thématique de son choix puisse s'inspirer des réflexions menées dans chacune des structures et du résultat (en termes de mécanismes de jeux ou de fournisseurs et de cahier des charges pour la fabrication). Un tel partage d'expérience serait susceptible de réduire le temps et les coûts de conception et fabrication d'un jeu, rendant l'innovation plus accessible. En effet, pour ces premières expériences, ce sont les recrutements permis par les fonds du Projet Parcours qui ont rendu disponible le temps de travail nécessaire au développement des jeux. Nous considérons donc cette innovation comme **possiblement extensible à d'autres organisations que le CCSTI Laval et Terre des Sciences**.

#### DEPLACEMENTS FACILITES DANS LES POLES DE COMPETITIVITE

Les partenariats avec des pôles de compétitivité que nous avons évoqués ci-dessus ont permis aux structures concernées de développer des activités pour leurs publics au sein mêmes de ces pôles de compétitivité. Cet aspect de la collaboration est donc visible pour les destinataires de **l'offre dont il constitue un élément tangible**. Ces pratiques hors-les-murs sont très courantes au sein des structures de médiation (y compris dans celles les ayant mises en place avec des pôles de compétitivité), la nouveauté porte ici sur le profil du partenaire d'accueil, **c'est une innovation incrémentale**. De la même façon que précédemment, nous pouvons cependant imaginer qu'elle constitue un précédent à même de faciliter l'accueil futur par des pôles de compétitivité de publics de structures de diffusion de la CSTI. Nous considérons donc cette innovation comme **possiblement extensible à d'autres organisations**.

#### LABORABUS

Les fonds du Projet Parcours ont permis à l'association Maine Sciences de concevoir et produire un bus facilitant l'itinérance de ses dispositifs de médiation sur son territoire, particulièrement rural : « Le LABORABUS est un camion atypique [et modulable] destiné à œuvrer dans des actions de diffusion de la Culture Scientifique, Technique et Industrielle proposées par Maine Sciences, mais aussi pour des projets

rattachés à différents domaines de la Culture. »<sup>24</sup> Le format « bus aménagé » pour rendre itinérantes des activités qui ne le sont pas au départ est mobilisé depuis longtemps dans d'autres domaines (bibliothèques, dons de sang). De plus, le Laborabus remplace la péniche Science Escal qui visait déjà à faciliter l'itinérance d'expositions en Sarthe et Mayenne<sup>25</sup>. Il s'agit donc d'une **innovation incrémentale**. Elle modifie le lieu de diffusion des dispositifs de vulgarisation scientifique, sans changer leur nature ni leurs contenus : elle concerne un **élément tangible de l'offre**. Comme la péniche l'était, le Laborabus est partageable à d'autres organisations, qui peuvent également s'en inspirer pour acquérir leur propre véhicule. Nous considérons donc que cette innovation est **extensible à d'autres organisations**.

## 2 DAYS UP

2 Days Up est un forum d'échanges de pratiques et de savoirs entre professionnels de la CSTI, organisé par le CNAM avec les fonds du Projet Parcours. Il s'agit d'un mécanisme de formation continue d'adultes, en grande cohérence avec cœur de métier du CNAM. Celui-ci est cependant plus habitué aux formats enseignant-classe qu'à ce format de mise en partage entre pairs, par ailleurs récurrent dans de nombreux domaines professionnels et amateurs. Nous considérons donc 2 Days Up comme une **innovation incrémentale** qui vient compléter par un nouveau dispositif l'offre déjà existante : c'est une **innovation sur un élément tangible de l'offre**. Le pilotage du dispositif est centralisé par le CNAM mais l'ensemble des membres du Projet Parcours y participent en tant que publics (avec des contributions selon des formats déterminés en amont par le CNAM), ainsi que d'autres représentants de structures de diffusion de la CSTI. Tous ont donc une connaissance par le vécu du dispositif, qui peut faciliter la reprise de sa mise en œuvre par d'autres organisations, à des échelles éventuellement différentes. Nous considérons donc qu'il s'agit d'une **innovation potentiellement extensible à d'autres organisations**.

## #2038

Les fonds du Projet Parcours ont permis au CNAM des Pays de la Loire de développer #2038, un dispositif immersif d'anticipation des évolutions des modes de vie planétaires destiné à des classes de lycée : « L'exposition #2038 est un événement itinérant, entre narration augmentée et prospective, destiné à proposer aux jeunes une autre vision de l'avenir. Grâce à une réalisation à mi-chemin entre exposition et installation artistique et numérique, l'idée est d'ouvrir leur horizon en leur montrant

---

<sup>24</sup> Présentation par l'association à l'adresse <http://maine-sciences.org/ressources/laborabus/>, consultée le 30 mars 2016.

<sup>25</sup> Notons ici les avantages du changement de format :

- Le bus peut circuler sur plus de territoires puisqu'il n'est plus lié aux cours d'eau,
- Ayant été conçu spécifiquement pour un usage de vulgarisation scientifique là où la péniche avait été aménagée a posteriori, il est plus modulable (différents formats de dispositifs possibles : exposition, démonstration, manipulations, ...),
- La fabrication et l'entretien du bus sont beaucoup moins coûteux que la péniche, permettant à l'association d'en être propriétaire.

les grandes tendances de demain, et les multitudes de possibles qu'elles transportent, en termes de métiers, de pratiques de travail et d'innovations technologiques et sociales. Dans un monde qui change, l'idée est de leur donner quelques clés, mais surtout l'envie de se projeter et d'envisager leur vie professionnelle comme une histoire à construire, une histoire à inventer. » (Plaquette de présentation du dispositif, p.2).

Le fait de s'adresser directement à des lycéens est inhabituel pour le CNAM, dont le public usuel est constitué d'adultes en formation continue. Ainsi, un tel dispositif est complètement nouveau pour l'organisation et a dû être conçu à partir d'une simple intention : l'innovation concerne le **concept de l'offre**.

C'est le seul dispositif immersif parmi ceux du Projet Parcours, et le seul qui sollicite une si forte participation active des publics : ceux-ci doivent construire puis défendre en équipe des scénarios innovants pour rendre durables les modes de vies anticipés de 2038. Il incorpore de plus plusieurs TICE, dont la combinaison en un seul dispositif et avec un espace immersif est rare. C'est pourquoi nous considérons cette **innovation comme radicale**.

Comme pour le Laborabus, on peut envisager que #2038 soit prêté à d'autres organisations de diffusion de la CSTI (ici plutôt à échelle nationale dans la mesure où le territoire d'action du CNAM est régional et inclus donc déjà celui des autres membres du projet), où même que certaines s'en inspirent pour concevoir et produire leur propre dispositif. Cette innovation est donc **possiblement extensible à d'autres organisations**. Notons en la matière qu'elle pâtie pour le moment de perceptions négatives de la part de plusieurs membres du Projet Parcours en raison de son coût de conception et de déplacement rapporté au nombre de lycéens qui peuvent en bénéficier par session.

### REDACTION D'UN LIVRET MUTUALISABLE

Il s'agit d'un livret rédigé par les membres du Projet Parcours à destination de tous les acteurs ligériens de la CSTI, qui présente tous les dispositifs qui peuvent être prêtés ou loués et par-là même diffusés sur l'ensemble du territoire régional. Il **concerne donc de fait plusieurs organisations**.

Il concerne donc l'étape de construction de l'offre en amont de sa présentation aux publics. Il vise à améliorer les performances plus qu'à modifier les façons de faire (il existe déjà des opportunités de prêts et d'échange entre acteurs de la CSTI en Pays de la Loire) mais le fait potentiellement de façon significative par une centralisation de l'information et donc une plus grande facilité à solliciter un partenaire avec lequel on ne travaille pas encore. C'est dans cette perspective que nous le classons en **innovation radicale** portant sur le **système d'organisation interne**. Il est cependant à noter, comme précisé en note de bas de page 22 page 59, que ce livret a été finalisé dans la dernière année de Parcours, ce qui correspond à la disponibilité des outils développés en son sein mais limite de fait les possibilités de test et de développement (y compris éventuellement au-delà des organisations partenaires)

pendant le Projet. De plus, l'arrêt de son développement et la limitation de sa diffusion (à une version papier distribuée lors du congrès 2016 de l'AMCSTI et une version numérique uploadée sur l'intranet du site Culture Sciences) ont été demandés par la Région à la fin du projet afin de ne pas diffuser de support ne mettant en avant que des outils Parcours (au détriment de ceux développés par les autres organisations locales de diffusion de la CSTI).

### CULTURE SCIENCES - INTRANET

Au-delà d'un portail public, le site Culture Sciences dispose d'un intranet accessible à tous les membres du Projet Parcours dans l'optique d'un partage de ressources. Si l'idée d'un espace numérique partagé est maintenant courante, sa mise en place par une tutelle régionale entre plusieurs organisations d'un même territoire à des fins de structuration est nouvelle au moins à l'échelle de la CSTI en Pays de la Loire. Il s'agit d'une **innovation incrémentale** portant sur les **systemes d'organisation interne du collectif formé**. Elle **concerne et influence déjà les pratiques de plusieurs organisations** puisque sa dynamique et ses usages sont, par principe, portés par les engagements de l'ensemble des membres du projet.

### CULTURE SCIENCES - THEMATIQUES TRIMESTRIELLES COMMUNES

En complément du site internet, et pour en orienter les contenus, la Région anime une réflexion partagée par toutes les structures de diffusion de la CSTI qu'elle subventionne sur des thématiques trimestrielles communes à mettre en avant. Comme indiquée en note 23 page 59, les thématiques sont votées par l'ensemble des membres de la commission Sciences et Sociétés sur propositions identifiées et présélectionnées par le bureau. Tous les membres de Parcours et d'autres organisations locales de diffusion de la CSTI, aux profils variés (associations, universités, musées) font partie de la commission.

Pour les mêmes raisons que l'intranet du site (si ce n'est qu'il s'agit ici d'un partage d'orientations avant même que de ressources), il s'agit d'une **innovation incrémentale** concernant le **systeme d'organisation interne du collectif formé** et elle **concerne de fait les pratiques de plusieurs organisations** (les membres du projet, dont la réflexion sur les thématiques constitue un groupe de travail, se doivent d'alimenter les thématiques retenues et de les répercuter dans leurs activités).

### DEVELOPPEMENT DE PORTRAITS VIDEO SUR LA THEMATIQUE « FEMMES ET SCIENCES » AU CCSTI LAVAL

Ici également, c'est le recrutement d'une personne dédiée qui a permis de développer de façon conséquente les dispositifs proposés par le CCSTI autour de la thématique « femmes et sciences » (portraits vidéo, exposition, malle pédagogique, jeu de plateau présenté ci-dessus). Il y a un changement d'échelle qui permet la complémentarité de plusieurs dispositifs et une place nouvelle prise par une thématique déjà abordée par l'organisation depuis longtemps mais dans une moindre

mesure. De plus, cet investissement a permis à l'organisation de mettre en place un dispositif nouveau que constituent les portraits de femmes scientifiques.

Comme pour les jeux de plateau, le changement d'échelle et les portraits vidéo correspondent au traitement d'une thématique déjà portée par la structures qui complète l'éventail de ses dispositifs supports, sans modifier le propos général ni les publics concernés (qui le sont également par les autres dispositifs disponibles : expositions, ateliers, visites,...), ni les pratiques organisationnelles au-delà de l'étape de conception (les portraits sont simplement ajouté aux outils mobilisables sur les temps d'interaction ou proposés aux partenaires). Il s'agit donc d'une **innovation incrémentale** portant sur les **éléments tangibles de l'offre**, qui n'en modifie pas le concept.

Par contre, contrairement au jeu de plateau, cette innovation s'est diffusée aux autres partenaires du projet, Maine Sciences ayant développé ses propres portraits vidéo sur le modèle de ceux du CCSTI Laval. Nous la considérons donc cette fois comme une **innovation étendue de fait à plusieurs organisations**.

## 2. Éléments de compréhension et d'interrogation des effets du Projet Parcours en termes d'innovation

Les éléments présentés en section précédente nous permettent d'affirmer que le Projet Parcours a suscité des innovations. Cependant, au-delà de la typologie retenue en cadre théorique, on peut distinguer plusieurs sortes d'innovation permises par différents leviers, et s'interroger sur celles recherchées prioritairement dans le cadre d'appels à projets comme les PIA CSTI.

### L'AMPLEUR DE FINANCEMENT, LEVIER FONDAMENTAL D'INNOVATION

Il apparaît ainsi clairement que le levier principal d'innovation au sein du Projet Parcours est l'ampleur du financement accordé. Cela conduit à deux situations :

- Le financement est mobilisé pour acquérir des ressources matérielles nouvelles qui modifient le système d'organisation interne (malles pédagogiques en propriété à Maine Sciences) ou des éléments tangibles de l'offre (dispositif d'exposition au musée du Sable) à la marge, sans perspectives de questionnement des pratiques ni de dissémination à l'extérieur de l'organisation. On a plutôt à faire à une application en interne d'outils et de pratiques déjà existants dans le milieu de la CSTI, par des organisations de petite taille à qui le Projet Parcours permet un changement d'échelle.
- Le financement est mobilisé pour financer du temps de travail dédié à des tâches qui n'aurait pas pu être prise en charge sur le temps disponible sans le Projet Parcours. Il s'agit de tâches :
  - D'animation et de formation au Labo des savoirs (développement d'une équipe de bénévoles), qui permettent une refonte du système



d'organisation interne : l'association a pu évoluer vers un modèle plus cohérent avec son histoire et ses valeurs, et plus viable à long terme (enrichissement de l'offre avec l'apparition de formats nouveaux et diminution de la dépendance à des financements extérieurs par la possibilité d'avoir recours à des bénévoles pour certaines activités) ;

- De conception de thématiques et dispositifs complémentaires aux pratiques préexistantes au CCSTI Laval, à Terre des Sciences (jeux de plateau, exposition et portraits vidéo « Femmes et sciences) », et au Musée du Sable (animations TAP).

Si on retrouve dans ce dernier cas la logique d'une application en interne, par une organisation de petite taille d'outils existants ailleurs et n'appelant donc pas de dissémination, les deux autres exemples marquent la possibilité voire l'effectivité d'une diffusion d'outils innovant sur un élément tangible de l'offre aux autres partenaires du projet ou à d'autres organisations de diffusion de la CSTI ;

- De conception de dispositifs renouvelant le concept de l'offre au Musée du sable (développement de conférences), au Labo des Savoirs (formations au journalisme scientifique ouvertes à tous), à la Région (portail Culture Sciences) et au CNAM (#2038, 2 Days Up).

Dans tous ces cas le Projet Parcours a permis à ses membres de développer de nouvelles propositions à leurs publics. Mais il convient à nouveau de distinguer la situation d'organisations à qui le projet a permis d'appliquer des pratiques existantes pour se développer vers de nouvelles activités, sans perspective de dissémination au-delà ; d'une situation de développement en interne de dispositifs inexistantes par ailleurs, susceptibles de donner lieu à des emprunts ou une imitation par d'autres structures de CSTI.

Nous voyons ici que le levier de financement actionné par le Projet Parcours a favorisé l'innovation selon trois formes différentes :

- Importation par des organisations membres du projet de pratiques et outils innovants pour elles mais traditionnelles pour le champ de la CSTI ;
- Développement par des organisations membres du projet de pratiques et outils innovants entrant en complémentarité de propositions classiques ou sur des propositions entièrement nouvelles, qui peuvent donner lieu ou donnent déjà lieu à une imitation par d'autres acteurs de la CSTI.

### INNOVATIONS PAR LA COLLABORATION

Un deuxième levier d'innovation apparaît dans les développements précédents : celui de la collaboration.

C'est en effet grâce au développement de partenariats, facilités par l'assise de l'appartenance au Projet Parcours que Terre des Sciences et Maine Sciences ont pu étoffer leurs systèmes d'organisation interne et leurs propositions aux publics. Au CNAM, le développement d'un dispositif de médiation très innovant, #2038, a pu avoir lieu grâce à la collaboration entre le pôle CST et la cellule TICE.

On note que ces collaborations ont lieu entre un membre du Projet Parcours et un partenaire extérieur. Le rôle du projet en la matière est celui de facilitateur de la dynamique : par une logique d'accentuation de crédibilité dans le cas de Terre des Sciences et Maine Sciences, une logique de commande (avec attribution de fonds) dans le cas du CNAM. Il ne s'agit donc pas ici d'un rôle de mise en relation, comme on aurait pu s'y attendre au sein d'un consortium. Cette mise en relation présente dans les intentions du projet semble plus portée par des innovations que les facilitant.

### INNOVATIONS POUR LA COLLABORATION

Les innovations liées au Projet Parcours nous amènent à penser que ses membres ont plus innové pour collaborer que collaboré pour innover. En effet, quatre des cinq innovations étendues de fait à plusieurs organisations (le livret mutualisable, l'espace collaboratif et les thématiques communes de Culture Sciences, le forum 2 Days Up) sont par définition collaboratives et ont été développées principalement pour permettre les échanges entre structures.

A noter ici que la participation des membres du projet à ces innovations semble se limiter au cahier des charge initial, sans forcément se prolonger au-delà :

- Tous les participants ont contribué à l'élaboration du livret mutualisable mais sa mobilisation pour partager les outils qui y sont présentés et d'autant plus incertaine que le développement et la diffusion du livret ont été arrêtés à la demande de la Région (il reste disponible sous sa forme initiale, c'est-à-dire sans actualisation au fil du développement de nouveaux outils, sur l'intranet du site Culture Sciences).
- Les seuls participants ayant contribué, par la mise en ligne de documents à la plateforme collaborative, sont la Région et l'Université du Maine, porteurs de l'objectif de collaboration, alors que les autres membres semblent s'être limités à une consultation des documents fournis (les chercheurs ne sont pas en mesure de dire dans quelle ampleur) ;
- La participation à la logique de thématiques commune est une contrepartie admise au soutien de la Région, dans et hors Parcours, sous-tendue donc par un sentiment d'obligation, peut-être plus fort que l'engagement autonome des acteurs (qui pourrait donc disparaître si la Région desserrait son exigence) ;
- De la même façon, la participation au forum 2 Days Up est un versant admis de l'appartenance au Projet Parcours.

Ainsi, on peut s'interroger sur la réalité et les leviers de pérennité de la collaboration entre structures de diffusion de la CSTI portée par des innovations ad hoc développées dans le cadre du Projet Parcours. De la même manière, on peut s'interroger sur les leviers d'une dissémination effective des innovations identifiées comment potentiellement extensibles à d'autres organisations.

La gouvernance des dynamiques collectives, sur laquelle nous revenons en partie suivante apparaît ici comme une réponse possible à ces interrogations. Auparavant, concluons cette partie par une discussion des propositions étudiées.

### C. Discussion des propositions étudiées en matière d'innovation

Les deux sections précédentes nous permettent d'affirmer que le projet Parcours a été vecteur d'innovation grâce à l'ampleur des financements qui y ont été associés et aux partenariats qu'il a suscité entre ses membres et des interlocuteurs extérieurs ; facilités par un regain de crédibilité liée à l'appartenance à un collectif visible, et par une logique de commande qui met en mouvement des associations dont l'opportunité ne s'était pas présentée auparavant.

Pour autant, nous avons vu que les innovations qui ont émergé au sein du Projet Parcours sont de différentes sortes, avec des effets très distincts sur les fonctionnements et offres organisationnelles (évolution ou refonte des systèmes d'organisation interne, nouveautés complémentaires des propositions existantes, portant sur des éléments tangibles de l'offre, ou extension du concept même d'offre) ainsi qu'en matière de dissémination. Dès lors, dans une optique de réflexivité sur le déroulé du Projet Parcours, on pourrait s'interroger sur les intérêts relatifs de ces différents effets, et donc des différentes sortes d'innovation qui les ont générés : lesquels étaient les plus recherchés par les commanditaires, pilotes et membres du projet ? En conséquence, quels leviers d'innovation activer en priorité ?

En l'absence d'une réponse explicite à ces questionnements partagée par l'ensemble de ses membres, les innovations générées par le Projet Parcours découlent avant tout des priorités et choix autonomes de chacun des membres. Pour la même raison, chaque innovation est perçue et valorisée différemment par chaque membre (c'est particulièrement visible dans les perceptions de #2038).

*Cela nous amène donc à valider la Proposition 2 selon laquelle : L'innovation, objectif affiché du projet, n'est pas explicitement définie ni suffisamment portée pour être formellement pilotée et évaluée.*

*Considérons maintenant la Proposition 3 selon laquelle : Ce caractère latent de l'innovation rend difficile sa dissémination au-delà du Projet Parcours.*

En lien avec la discussion de la proposition précédente, remarquons qu'une partie des innovations facilitées par le projet sont des importations de pratiques nouvelles

pour l'organisation concernées mais pas pour le champ de la CSTI qui ne feront donc de fait pas l'objet d'une dissémination au-delà de Parcours.

Nous retenons également comme nous l'avons vu précédemment, que les innovations effectivement étendues à plusieurs organisations sont avant tout celles qui le sont par principe, ou contrainte latente, qui sont conçues *pour* porter une collaboration des acteurs entre eux. Il est donc légitime de s'interroger sur la pérennité de cette collaboration, et sur ses perspectives de prolongement au-delà du projet.

Ces éléments incitent à valider la proposition mais ce serait négliger le potentiel de dissémination identifié pour les innovations de la colonne centrale du tableau de synthèse présenté p.78. Le positionnement doit ici être réservé par l'impossibilité de tenir compte d'un facteur essentiel en matière de diffusion de l'innovation : le Projet Parcours vient de s'achever et tant ses différents membres que les autres acteurs de la CSTI manquent de recul pour avoir déjà mené à bien des processus d'imitation ou de partage d'innovation. Dès lors nous renonçons à nous positionner quant à cette proposition au-delà des commentaires que nous avons déjà faits.

Ainsi, le facteur temps est à considérer pour pouvoir estimer l'ampleur de la dissémination des innovations liées au Projet Parcours. Nous pouvons cependant imaginer que celle-ci ne pourrait que bénéficier d'une forte visibilité du projet, des actions qui ont été menées en son sein et de leurs résultats. Il s'agit là d'un enjeu de gouvernance du projet.

## IV. Pilotage et gouvernance du Projet Parcours

Cette partie a pour objectif d'étudier le pilotage du Projet Parcours ainsi que ses modalités de gouvernance.

En cela, il s'agit de répondre aux propositions suivantes :

*Proposition 1 : L'ANRU, opérateur public agissant pour la rénovation urbaine et désigné comme pilote des projets de « Développement de la culture scientifique, technique et industrielle et l'égalité des chances » est un acteur relativement éloigné du champ et des acteurs de la CSTI et ancré dans une logique bureaucratique forte. Cela peut, potentiellement, générer des difficultés pour la gouvernance du Projet Parcours.*

*Proposition 4 : Le choix d'une structure publique de taille conséquente (Université du Maine), en tant que coordinateur administratif et pilote du projet garantit une compétence administrative forte.*

*Proposition 5 : Le choix d'une structure publique (Université du Maine), non investie dans des actions de CSTI sur le territoire garantit sa neutralité dans le Projet Parcours.*

*Proposition 9 : La diversité, l'hétérogénéité des membres du Projet Parcours ainsi que la place particulière de la Région rendent le pilotage du projet complexe.*

Pour ce faire, nous revenons, dans un premier temps, sur le cadrage théorique permettant une analyse du pilotage et de la gouvernance. Dans un second temps, les grilles de lecture, choisies et explicitées, sont appliquées au projet. Enfin, et au regard de ces résultats, nous discutons les quatre propositions de recherche relatives au pilotage et à la gouvernance du Projet Parcours.

### A. Cadre théorique

Le cadre théorique proposé ici doit permettre d'analyser les enjeux et résultats en termes de pilotage et de gouvernance du Projet Parcours.

Pour ce faire, nous mobilisons différentes approches théoriques permettant d'analyser les données collectées.

Dans un premier temps, il apparaît que les différents objectifs assignés au Projet Parcours, s'ils ont permis de répondre à de multiples enjeux pour le territoire et le champ de la CSTI, ont également complexifié le pilotage du projet. Afin d'étudier ce premier volet, nous nous appuyons sur le cadre théorique des tensions organisationnelles et plus spécifiquement des tensions de finalités. Ces dernières correspondent à « des inconforts résultant de conflits d'idées, de principes ou d'actions » (Michaud, 2013) trouvant leur source dans les finalités mêmes du projet.

Par la suite, nous revenons sur une analyse des parties prenantes du Projet Parcours en mobilisant la grille de lecture de Mitchell et al. (1997) qui permet de positionner les parties prenantes en fonction de leurs attributs et d'analyser leurs relations les unes avec les autres.

Enfin, les rôles et missions des différentes parties prenantes en gestion de projet sont explicités afin d'évaluer le Projet Parcours.

### 1. Des tensions de finalités inhérentes aux trois enjeux de structuration, professionnalisation et innovation

Le cadre théorique mobilisé ici permet de définir la notion de tension et plus spécifiquement les tensions dites de finalités. Il est important de rappeler que si la notion de tension est, dans le langage courant, teintée négativement, il est admis, en théorie des organisations, que les tensions peuvent également participer d'un renouvellement organisationnel, amener des changements, permettre de dépasser des situations complexes.

#### Encadré théorique numéro 5 Les tensions de performance au sein des projets

« Les tensions sont des inconforts résultant de conflits d'idées, de principes ou d'actions (Michaud, 2013). Elles sont la conséquence des contradictions et de leur tentative de résolution (Guedri, Zied et al., 2014), les contradictions étant définies comme des principes ayant des effets opposés qui coexistent (Ford et Ford, 1994). Les tensions naissent ainsi d'une opposition entre forces, valeurs, objectifs et principes ainsi que de confrontations entre acteurs organisationnels (Guedri, Zied et al., 2014 ; Château Terrisse, 2012). Si elles peuvent être potentiellement déstabilisatrices pour les organisations (Jay, 2013), les tensions ne sont pas systématiquement négatives (Lewis, 2000). Elles peuvent tout autant encourager ou entraver les dynamiques organisationnelles. L'organisation peut, sous certaines conditions, tirer des bénéfices de l'entretien et de la conservation de tensions (Battilana et al., 2015). En effet, elles ont comme vertu de pousser l'organisation et ses acteurs à évoluer et à se dépasser, elles révèlent de nouvelles représentations et perceptions. Les tensions suscitent la controverse et sont utiles pour penser des options alternatives et favoriser la co-construction autour d'outils et de visions partagés (Battilana et al., 2015).

[...]

Les tensions de performance (performing tensions) sont liées à la multiplicité des définitions du succès organisationnel par les différentes parties prenantes (Smith et Lewis, 2011). [...] Les tensions de performance apparaissent quand les organisations cherchent à atteindre des buts variés et en conflit, ou lorsqu'elles essaient de répondre à des attentes incohérentes formulées par des parties prenantes multiples. [...] Le défi managérial principal consiste à gérer les attentes potentiellement contradictoires des parties prenantes et à effectuer la synthèse des deux finalités, en particulier quand l'atteinte de l'une des performances se fait au détriment de l'autre. » (Maignan, Arnaud, et Château Terrisse)

Dans la section suivante (B.), la grille des tensions est appliquée au Projet Parcours. Ce projet est particulièrement intéressant à questionner sous l'angle des tensions en ce que les parties prenantes sont multiples et hétérogènes. Si elles partagent des intérêts communs à participer au Projet Parcours, les finalités qu'elles assignent au projet peuvent être divergentes. D'où l'intérêt, une fois l'analyse des tensions réalisée, de cartographier les parties prenantes.

## 2. Analyse des parties prenantes internes au projet

« Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984, p. 25). La théorie des parties prenantes est un corpus de recherches vastes et hétérogènes appelant à de multiples définitions et typologies des parties prenantes et des critères d'analyse tous aussi nombreux (Gibson, 2000). Dans le cas de cette évaluation, l'analyse des parties prenantes est réalisée en deux temps.

Dans un premier temps, il convient de préciser que nous limitons le champ d'analyse aux parties prenantes internes du Projet Parcours, c'est-à-dire les membres du consortium, comprenant le chef de projet (l'Université du Maine) et le commanditaire, à savoir l'ANRU. Cette restriction nous permet ainsi d'analyser les relations qu'entretiennent ces parties prenantes au sein du Projet Parcours et de questionner le pilotage et la gouvernance interne du projet. Car enfin, au-delà de la caractérisation des parties prenantes elles-mêmes, ce sont les relations qu'elles entretiennent avec l'organisation qu'il convient de questionner. Ainsi, dans la seconde partie de cette section, la cartographie des parties prenantes sera centrée sur leur analyse dans le cadre du Projet Parcours.

Afin d'analyser le positionnement des différentes parties prenantes internes du Projet Parcours et de déterminer quelles sont les modalités de gestion de ces parties prenantes au sein du projet, nous faisons appel à la typologie de Mitchell et al. (1997). Dans leur article, les trois auteurs suggèrent que « le degré d'importance des parties prenantes perçu par les gestionnaires face aux revendications concurrentes de ces parties prenantes va au-delà de la question de leur identification, car la dynamique inhérente à chaque relation fait intervenir des considérations complexes qui ne sont pas facilement expliquées par le cadre des parties prenantes dans sa forme actuelle. Ce qui est nécessaire c'est une théorie sur le degré d'importance des parties prenantes qui puisse expliquer à qui et à quoi les managers doivent prêter attention » (*Ibid.*, p. 854). Les caractéristiques permettant cette classification des parties prenantes s'expriment sous la forme de trois attributs : (1) *le pouvoir* : quel est le pouvoir dont dispose les parties prenantes afin d'influencer l'organisation ? Ce pouvoir peut être coercitif, utilitaire ou normatif ; (2) *la légitimité* : dans quelle mesure la relation et les actions des parties prenantes sont légitimes vis-à-vis de l'organisation (à savoir le Projet Parcours) ? Les revendications des parties prenantes sont alors basées sur des logiques de morale, de légalité, de propriété ; (3) *l'urgence* : les revendications des parties prenantes sont alors

sensibles au temps. L'encadré suivant permet de revenir plus en profondeur sur ces trois attributs.

**Encadré théorique numéro 6**  
**Typologie des parties prenantes selon**  
**leurs niveaux de pouvoir, urgence et légitimité**

**« - Le pouvoir :**

Le pouvoir d'une partie prenante se manifeste quand celle-ci est capable de conduire un autre acteur à faire quelque chose qu'il n'aurait pas réalisée autrement (Mitchell et al, 1997 ; Agle et al, 1999). Si Mitchell et ses collaborateurs proposent les types de pouvoir coercitifs, utilitaristes et normatifs (Mitchell et al, 1997), Oliver (1992) apparente le pouvoir à l'exercice de pressions sociales, politiques ou fonctionnelles. Comme l'accessibilité à ces différents moyens de pression est variable dans le temps, le pouvoir est transitoire. Il peut alternativement être acquis ou perdu par les parties prenantes.

Cependant, même si le pouvoir est un attribut particulier de chaque partie prenante, il peut être aussi acquis à travers les relations qu'entretiennent les parties prenantes avec les acteurs du réseau social et institutionnel dans lequel elles sont encadrées. En effet, en étudiant les stratégies d'influence des parties prenantes sur l'entreprise, Frooman (1999) montrent que les parties prenantes peuvent soit utiliser les ressources à leur disposition directement pour influencer les comportements de l'entreprise, soit passent par des alliés qui eux, vont utiliser les ressources en leur possession pour affecter l'entreprise.

**- La légitimité :**

La légitimité peut se définir comme une affirmation généralisée, ou un "*processus volontaire, obligé et systématique*" (Ramonjy, 2005 :15) permettant aux actions d'une entité d'être désirables et appropriées, et de correspondre au système socialement construit de normes, de valeurs et de croyances (Suchman, 1995).

Cet attribut de la légitimité soulève une controverse dans la littérature stratégique, "*le degré de conformité des attentes des parties prenantes peut [en effet] ne pas être aussi déterminant que leur capacité à affecter l'orientation de l'entreprise*" (Frooman, 1999 : 193). [...]

*"Pour survivre, les organisations n'adoptent pas nécessairement les pratiques les plus appropriées aux exigences économiques du moment, mais celles qui apparaissent les mieux acceptées socialement"* (Huault, 2002 : 103). Quand les demandes des parties prenantes rencontrent un écho au niveau sociétal et qu'elles les expriment envers l'entreprise\*, celle-ci doit alors les considérer. Cette considération ne se limite donc pas à la simple relation entre l'entreprise et ses parties prenantes mais prend en compte l'environnement institutionnel qui les entoure.

**- L'état d'urgence des demandes :**

L'état d'urgence est représenté par le degré selon lequel les revendications des parties prenantes exigent une prise en compte immédiate par l'entreprise. Deux attributs permettent de mesurer cette urgence : la contrainte au temps ("time



sensitive") exercée par les parties prenantes et la gravité, aux yeux des parties prenantes, de leur revendication ou de leur relation avec l'entreprise.

Cet attribut, même s'il a reçu peu d'attention dans la littérature (Frooman, 1999), trouve, à notre sens, son utilité dans la mise en exergue de l'évolution temporelle des revendications formulées par les parties prenantes.

[...]

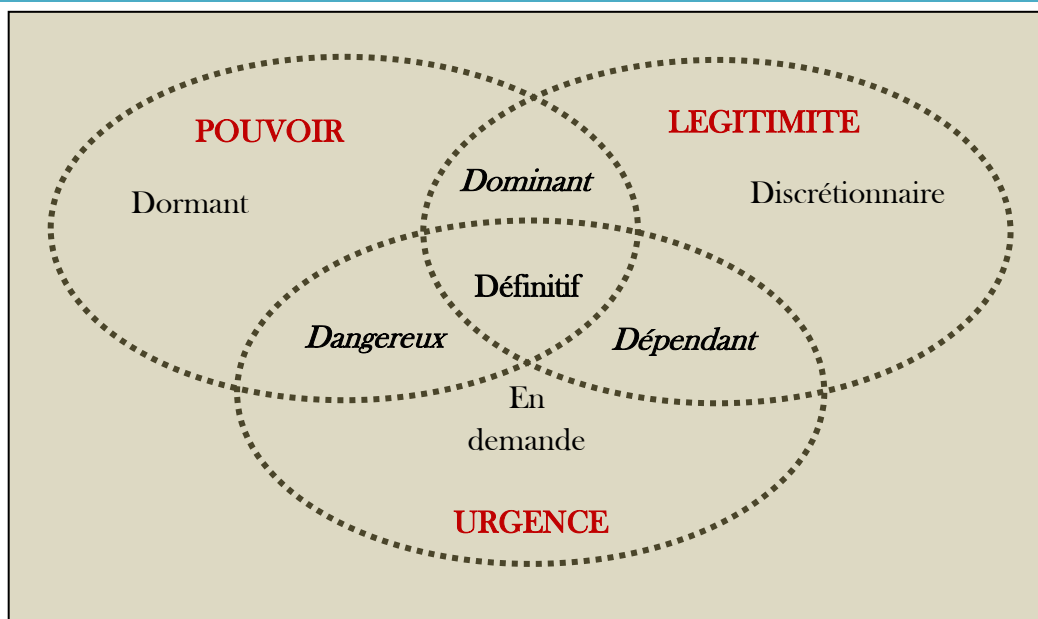
Au sein des parties prenantes latentes, la **partie prenante dormante** (*dormant stakeholder*) ne possède que le pouvoir qui lui permettrait d'imposer à l'entreprise sa volonté. Parce qu'elle n'a ni légitimité ni demande urgente, son pouvoir reste inutilisé. Elle n'a donc que peu ou pas d'interactions avec l'entreprise. La **partie prenante discrétionnaire** (*discretionary stakeholder*) est considérée par le manager comme légitime mais n'a ni pouvoir d'influence sur l'entreprise ni demande urgente. Prise isolément, elle ne peut engager de pression sur l'entreprise. La **partie prenante revendicatrice** (*demanding stakeholder*) a des demandes urgentes à faire valoir. Parce qu'elle n'a ni pouvoir ni légitimité, elle n'a aucune capacité d'influence sur les managers, si elle agit seule.

Au sein des parties prenantes en attente, la **partie prenante dominante** (*dominant stakeholder*) possède les deux attributs les plus importants pour influencer l'entreprise : le pouvoir et la légitimité. De ce fait, les managers devraient lui accorder de l'importance même si ses demandes ne sont pas urgentes. La **partie prenante dépendante** (*dependent stakeholder*) exprime des demandes légitimes urgentes mais elle n'a pas le pouvoir nécessaire pour atteindre ses objectifs. La **partie prenante dangereuse** (*dangerous stakeholder*) a des demandes urgentes mais illégitimes et peut abuser de son pouvoir sur l'organisation.

Enfin, nous avons la **partie prenante définitive** qui possède les trois attributs. Les managers lui accordent alors une grande importance et établissent avec elle une relation privilégiée en répondant en priorité à ses demandes. »

(Brûlé et Ramonjy, 2006, p. 7 ; à partir de Mitchell, Agle, et Wood, 1997 ; emphases des auteurs)

On voit ainsi que la nature et la combinaison des attributs dont dispose, au regard de l'organisation centrale, une partie prenante, détermine la place qui lui est accordée dans la stratégie organisationnelle (voir la figure ci-après). La gestion de la relation à une partie prenante définitive, forte d'une légitimité, de sources de pouvoir et se trouvant en situation d'urgence, sera différente de celle construite avec une partie prenante qui ne dispose que d'un attribut et ne constitue pas, pour le moment, une priorité.



Source : Arnaud, 2012, adapté de Mitchell Agle et Wood (1997, p.872)

\*Les auteurs utilisent le terme « entreprise » qu'il faut entendre, dans le cadre de cette évaluation, dans le sens plus large d'organisation.

Afin de transposer l'analyse de Mitchell et al. (1997) au Projet Parcours, qui correspond à l'échelle d'analyse de cette évaluation, l'université du Maine, en tant que coordinatrice, est considérée comme l'entreprise focale avec un enjeu fort de management des parties prenantes (voir le Tableau 12 page 106).

### 3. Rôles et missions des différentes parties prenantes d'un projet : pilotage et gouvernance

Le Projet Parcours peut, afin d'analyser son pilotage et sa gouvernance, être appréhendé à l'aune des théories de la gestion de projet. « *Un projet est une entreprise temporaire décidée pour obtenir un produit ou un service ou un résultat unique* » (PMBok 4<sup>ème</sup> Edition). « *Processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources* » (dictionnaire de la qualité AFNOR 2003). Le projet est donc « finalisé », des résultats concrets sont attendus. La définition des enjeux et objectifs du projet s'inscrit dans une relation interdépendante entre le maître d'ouvrage (commanditaire) et le maître d'œuvre (chef de projet et son équipe projet). La gestion de projet s'entend à la fois comme un ensemble de techniques et d'outils, et comme une théorisation de la mobilisation de ressources humaines multiples et plurielles afin de tendre vers la finalité souhaitée. Le pilotage et la gouvernance du projet sont ici questionnés :

- A l'aune de la théorie des tensions afin de déterminer si des tensions de finalité caractérisent le pilotage du projet
- A l'aune de la théorie des parties prenantes afin de déterminer le positionnement, la légitimité des différents acteurs en croisant ces résultats avec les attendus en fonction de leur rôle au sein du projet (commanditaire, pilote du projet, co-financeur, etc.)

Commanditaire	ANRU
Chef de Projet / pilote	Université du Maine
Co-financeur du projet	Région Pays de la Loire
Equipe projet	Consortium Projet Parcours

## B. Application à Parcours

Il s'agit, dans cette section, d'appliquer les cadres théoriques présentés ci-dessus à l'analyse du Projet Parcours.

### 1. Des tensions de finalités qui génèrent des sous-groupes de parties prenantes

Au regard des objectifs stratégiques du Projet Parcours, il apparaît que différentes finalités peuvent, en se rencontrant au sein du Projet Parcours, générer des tensions :

- La finalité « publics » : Accessibilité de la CSTI et élargissement quantitatif, géographique et social des publics ; développement de l'adhésion de la société aux enjeux scientifiques. Cette première dimension passe notamment par le choix d'ancrer le projet dans une logique de parcours d'orientation, de la formation de l'esprit critique. L'on retrouve ici une volonté de former le public.
- La finalité « innovation » : comme évoqué dans la section précédente, si innovation il y a, les objectifs opérationnels assignés au projet restent vagues car aucune définition de l'innovation n'a été apportée. Celle-ci peut donc recouvrir des formes variées. Cependant, a priori, la recherche de l'innovation est une finalité très différente de celle relative aux publics et les deux peuvent entrer en tensions. En effet, l'innovation appelle une phase de test qui peut réduire la diffusion. Inversement, l'innovation peut-elle favoriser l'accessibilité cognitive ?
- La finalité « structuration de la CSTI sur le territoire » : cette finalité, à dimension territoriale, renvoie à la notion de réseau territorialisé

d'organisations (RTO) et permet d'aborder le Projet Parcours comme un levier afin de structurer le champ de la CSTI à l'échelle régionale. Là encore, l'on peut pressentir des tensions. Pour exemple, comment viser à la fois l'innovation sur le territoire et la structuration du champ, ce dernier favorisant la diffusion et donc l'harmonisation des pratiques ? Peut-on à la fois répondre aux attentes vis-à-vis des publics et des professionnels ?

- La finalité « professionnalisation des activités et des acteurs de la CSTI » : cette finalité, clairement établie, si elle n'apparaît pas en tension avec la structuration, mais plutôt complémentaire, peut se frotter à d'autres finalités, telles que celle relative aux publics. Pour rappel, la professionnalisation est étudiée ici à une triple échelle : les individus, les organisations, les activités.

Il s'agit donc de croiser ces différentes finalités et de déterminer à quel moment elles sont en tensions et si cette mise en tension est favorable ou non au pilotage et à la gouvernance du Projet Parcours. Les tableaux présentés ci-après n'ont pas vocation à être exhaustifs mais bien à faire émerger des éléments perçus par les acteurs et qu'ils nous ont relatés. Ces éléments permettent, à travers ce tableau de synthèse, de poser un regard sur les moments et actions qui ont pu mettre en tension les finalités du projet. Comment les acteurs ont-ils réagi face à cette mise en tension ? Cette dernière a-t-elle favorisé une innovation en termes de fonctionnement interne au Projet Parcours ? Comment les décisions ont-elles été prises ? Quelles répercussions cela a eu sur le positionnement des parties prenantes ?

Tableau 10 : Identification de tensions liées à la finalité « Publics »

Tensions	Finalité Structuration	Finalité Professionnalisation	Finalité Innovation	Finalité Publics
Finalité « Publics »	<p>L'outil numérique, considéré comme central au projet et porté par le co-financier, également tutelle institutionnelle, génère une tension de finalité :</p> <p><i>Il y a une incohérence sur <u>Culture Sciences</u> entre les différents objectifs fixés en termes de vitrine, valorisation et la cible</i></p>	<p>A priori, pas de mise en tension entre la finalité des publics et celle relative à la professionnalisation</p>	<p>#2038, action très innovante, a manqué de légitimité car peu de public touché :</p> <p><i>L'exposition du <u>CNAM</u> a coûté très cher et le public touché est faible</i></p> <p><i>Copil9 : Le coût par bénéficiaire de 2038 diminue chaque jour. Il faut tenir compte du temps d'amortissement. On peut avoir deux raisonnements : ce qui se passe dans le cadre du projet et au-delà.</i></p>	<p>Malgré la définition d'un public clairement établie dans tous les documents, il apparaît que certains membres et certains projets ne correspondent pas à cette cible : tension entre la finalité et sa propre opérationnalisation :</p> <p><i>La cible du site de la <u>Région</u> (15-25 ans) n'est pas la même que celle du Projet Parcours (6-18 ans)</i></p> <p><i>Les actions du <u>CNAM</u> ne répondent pas aux objectifs du projet en termes de public</i></p> <p><i>Notre objectif est de faire découvrir les sciences autrement qu'à l'école. Mais notre cible n'est pas tout à fait la même que celle du Projet Parcours.</i></p>

Il apparaît clairement que la finalité d'élargissement et de formation des publics entre en tension avec la finalité d'innovation. Le cas de l'exposition #2038 en est le parfait exemple. Cette mise en tension révèle par ailleurs l'hétérogénéité des identités professionnelles au sein du Projet Parcours. Comme évoqué dans la section relative à la professionnalisation, l'un des enjeux est de révéler et construire une représentation partagée des activités. Or, le Projet Parcours n'a pas été un levier suffisamment fort pour tendre vers cela y compris en son sein. Ainsi, le CNAM est tout particulièrement déstabilisé par cette mise en tension qui décrédibilise ses actions, innovantes, alors mêmes que les diffuseurs de CSTI priorisent le fait de toucher un maximum de publics. Pourtant, la même logique que celle que nous avons

soulignée en conclusion de notre discussion des apports du projet en termes de dissémination des innovations s'applique : il faut laisser du temps au projet #2038 avant d'en tirer un bilan négatif en termes de publics touchés. Chaque jour qui passe réduit le coût par visiteur de l'exposition #2038. Le CNAM, marginalisé et en perte de légitimité dans le projet, a cependant fait preuve de véritables capacités de résilience qui font que cette tension devient positive et permet un renouvellement des pratiques avec une réelle réflexion sur #2038 (mise en place d'une itinérance plus simple pour toucher d'autres publics), au-delà du Projet Parcours. L'on constate donc que la mise en tension entre les finalités d'élargissement des publics et d'innovation permettent au CNAM de tendre vers une synthèse de ces deux finalités autour du projet expérimental #2038.

Par ailleurs, cette finalité des publics peut également se heurter à la finalité de structuration du champ, non qu'elles ne soient pas complémentaires, mais qu'il puisse parfois être difficile de les mener de front. Plus précisément, il est constaté ici qu'il convient de bien déterminer les objectifs assignés à chaque outil, dispositif, action du projet afin de ne pas perdre de vue ses finalités prioritaires. L'exemple du média numérique Culture Sciences témoigne de l'importance, au sein d'un projet global, de réfléchir aux objectifs assignés à chacune des actions menées qui, dans leur complémentarité, permettent de tendre vers l'ensemble des finalités du projet. Le média numérique semble tout particulièrement répondre aux enjeux de structuration du champ de la CSTI et, dans une moindre mesure, à celui de professionnalisation. Par contre, de par sa forme, très institutionnel, il ne s'adresse que peu à la cible « public » du Projet Parcours.

Enfin, si la finalité d'élargissement et de formation des publics semble bien définie et acquise par l'ensemble des membres, dans son opérationnalisation, il s'avère que le public cible n'est pas toujours celui touché par les actions menées dans le cadre du Projet Parcours. Par ailleurs, si l'on voit clairement apparaître les questions de ciblage par tranches d'âge, il n'y pas eu de construction collective d'un véritable parcours des jeunes ligériens sur leurs différents temps de vie alors même qu'il s'agit du cœur du projet.

Au-delà de la finalité d'élargissement et de formation des publics, il apparaît que la finalité de structuration du champ de la CSTI sur le territoire génère également des tensions.

Tableau 11 : Identification de tensions liées à la finalité « Publics »

Tensions	Finalité Professionnalisation
<p><b>Finalité Structuration</b></p>	<p>Culture Sciences favorise la professionnalisation des acteurs mais pas la structuration sur le territoire :</p> <p><i>Idée d'accompagnement événementiel (transposition des thématiques) mais pas d'itinérance des productions (exemple : concours photographique à Beautour)</i></p> <p><i>L'ambition événementielle de <u>Culture Sciences</u> fait un flop car elle est toujours travaillée à M-2 ou M-3. Il y a une bonne base mais elle n'est pas exploitée à son maximum.</i></p> <p>Une tension très forte apparaît entre la finalité de professionnalisation des organisations, ici celle de l'Université du Maine, pilote du projet, et les enjeux territoriaux du Projet Parcours :</p> <p><i>Le temps de travail de coordination est financé par l'Université mais c'est aussi l'occasion d'y créer une cellule de diffusion de la culture scientifique. C'est un profil de poste « mouton à 5 pattes », deux objectifs très différents sont réunis dans un même poste.</i></p> <p><i>Les objectifs de l'Université sont la structuration territoriale de la culture scientifique, alimenter la quantité des actions menées par l'établissement, se positionner comme cœur de réseau au niveau régional et structurer son propre pôle.</i></p> <p><i>L'objectif de l'Université du Maine est de se positionner comme un acteur de la CSTI, en cohérence avec les missions nationales des universités, surtout au fur et à mesure que ces questions entrent en jeu dans les questions d'évaluation.</i></p> <p><i>Le PIA doit avoir un effet de levier [sur les activités CSTI de l'Université du Maine], y compris pour l'ANRU, mais il passe avant tout le reste de manière systématique [dans les missions de coordination et suivi].</i></p>

Tensions	Finalité Professionnalisation
<p><b>Finalité Structuration</b></p>	<p>Tout comme pour la finalité relative au public, la finalité de structuration, principalement portée par la Région, se retrouve en tension face à la réalité de sa mise en œuvre :</p> <p><i>L'objectif premier de la <u>Région</u> est la structuration territoriale, via notamment le livret mutualisable, avec le souhait qu'il soit beaucoup plus fort, une sorte de méta-livret [...] 4 ans de travail pour si peu de présentation</i></p> <p><i>La <u>Région</u> a cofinancé le Projet Parcours parce qu'elle avait la volonté de créer plus de réseau, de faciliter les temps d'échanges et d'accroître la visibilité des acteurs.</i></p> <p><i>La mutualisation c'est le fait de travailler avec un acteur avec lequel je n'avais pas l'habitude de travailler</i></p> <p><i>Copil4 : clairement il y a des structures avec lesquelles j'ai appris à travailler et j'ai envie de continuer à travailler et d'autres non.</i></p>

Ce tableau permet de mettre en exergue les tensions générées autour de l'enjeu fondamental de la Région Pays de la Loire qui, rappelons-le, a soutenu le projet dès son démarrage et est co-financeur principal : la structuration du champ de la CSTI à l'échelle régionale. Cette finalité de structuration apparaît finalement comme extrêmement difficile à atteindre et se heurte aux objectifs principaux que chaque membre du Projet Parcours a assignés au projet.

*Copil2 : c'est vrai que collectivement on ne s'est jamais posé la question quand on faisait une action du lien avec les objectifs. J'ai l'impression que chacun continuait dans sa voie sans mutualisation autre que les résultats des actions, pas de questionnement sur si ça correspond à ce qu'on s'était dit au départ. Si on réfléchit aux actions qu'on a mutualisées, est-ce qu'on va trouver un fil conducteur apparent ?*

*Copil1 : Est-ce que la finalité c'était que tout le monde travaille ensemble ? Les réunions régulières ont tout de même fait qu'on a une meilleure connaissance du territoire.*



In fine, et en guise de transition vers la cartographie des parties prenantes, il apparaît que les objectifs principaux pour chacune des parties prenantes du Projet Parcours sont les suivants :

Région - co-financeur et tutelle institutionnelle	Structuration du champ de la CSTI / professionnalisation du champ
Université du Maine - pilote du projet	Professionnalisation de la structure → tension par rapport au rôle de pilote et vis-à-vis d'un risque de concurrence avec un CCSTI présent sur le même territoire / Elargissement des publics
Maine Sciences (CCSTI)	Professionnalisation de la structure (changement d'échelle et innovation)
CCSTI Laval	Elargissement des publics
Terre des Sciences (CCSTI)	Professionnalisation de la structure via l'innovation du système d'organisation interne (lien aux filières)
Labo des Savoirs	Professionnalisation de la structure (changement d'échelle)
Musée du Sable	Elargissement des publics / Professionnalisation (multiplication des activités)
CNAM	Innovation / Professionnalisation de la structure / Structuration territoriale → Une vision large des finalités du projet mais tension avec l'enjeu d'élargissement des publics

Or, ces positionnements ont pu faire émerger des tensions au sein du consortium.

Enfin, il convient de rappeler que le regard porté sur les organisations étudiées s'inscrit dans une dynamique temporelle et dans un ancrage spatial et de projet spécifique : le Projet Parcours.

*Copil1 : Il s'agit d'un positionnement par rapport aux finalités mises en priorité dans le projet. C'est peut-être ça qu'il faut mettre en avant dans le rendu, en fonction des opportunités. Il faut tenir compte de ce cadre d'action sur projet avec une saisie de l'opportunité que cela représente et du fait qu'on construit un discours dans un temps parfois restreint et qui intègre pratiquement par essence les tensions.*

*Copil3 : on est aussi sur des tensions de temporalité.*

*Copil6 : à tout point de vue, y compris sur le temps de discussion au sein des copil. C'est du temps qu'on aurait pu consacrer à autre chose*

*Copil5 : on a eu le sentiment de faire les frais des hésitations organisationnelles. Des actions ont été freinées et ont dû être redéfinies derrière. Ça a joué sur la dynamique du projet.*

## 2. Des positionnements au sein du Projet Parcours qui diffèrent selon le profil de partie prenante et son rôle dans le projet

Au-delà des tensions générées par les diverses finalités adossées au Projet Parcours, il nous a paru opportun de cartographier les parties prenantes internes du projet. Cette cartographie s'appuie sur la théorie de Mitchell et al. (1997) proposant de déterminer le positionnement de chaque partie prenante au regard des trois attributs que sont : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Nous avons, par ailleurs, croiser cette première cartographie avec les rôles des différentes parties prenantes en matière de gestion de projet.

Tableau 12 : Analyse des parties prenantes du Projet Parcours

	Pouvoir	Urgence	Légitimité	Conclusion
ANRU	<p>Fort :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financeur</li> <li>- Débloque les fonds a posteriori</li> <li>- Pouvoir administratif</li> </ul>	<p>Faible :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendrier de l'appel à projet à long terme et adaptable</li> </ul>	<p>Limitée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédacteur du cahier des charges initial (appel à projets) mais</li> <li>- Pas d'expérience en CSTI</li> <li>- Habitude de traiter avec des acteurs institutionnels alors que Parcours = diversité de profils dont associations relativement petites</li> <li>- Peu de présence sur le terrain et peu d'interactions directes avec les membres autres que l'Université du Maine</li> </ul>	<p>Partie prenante dormante parfois dominante</p> <p>→ Commanditaire avec une vision purement administrative éloignée des considérations de terrain</p> <p>Vision stratégique nationale mais ne se diffuse pas explicitement à l'échelle du Projet Parcours</p> <p>Relation avec l'UM comme chef de projet avec établissement de négociations permanentes face aux difficultés des membres à répondre aux exigences administratives mais cette négociation est à la demande de l'UM (la posture initiale de l'ANRU est descendante, de contrôle), et l'ANRU reste décisionnaire en dernier ressort grâce au pouvoir financier</p>

<p>Université du Maine</p>	<p>Intermédiaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle de coordinateur : décisionnaire final, maîtrise du calendrier, maîtrise de la relation avec l'ANRU, perçoit et redistribue les fonds de l'ANRU</li> <li>- A dominante administrative (pouvoir)</li> </ul>	<p>Intermédiaire à forte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doit respecter le calendrier de l'ANRU mais</li> <li>- Pas d'action en propre au sein du projet → pas de conséquence pour elle si une interaction n'a pas lieu comme prévu</li> <li>- Une urgence à légitimer et développer le pôle sciences de l'université en écho aux évolutions légales et aux ambitions de la structure</li> <li>- Une urgence au quotidien liée à la nouveauté des missions puis aux changements de personnes sur les postes dédiés, et à l'intensité du travail réparti entre le PIA et le pôle interne à l'université</li> </ul>	<p>Forte puis faible :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parmi les premiers membres à travailler sur l'appel à projet</li> <li>- Seul membre du projet qui a accepté la responsabilité de coordinateur</li> <li>- Taille critique et savoir-faire comptable et administratif de la structure universitaire</li> <li>- Moins d'expérience de terrain que d'autres partenaires</li> <li>- Limitation de l'ingénierie de projet effective : les compétences recrutées sont absorbées par le versant technique (réponse aux demandes de l'ANRU)</li> <li>- Rotation des équipes qui génère quelques difficultés</li> <li>- Diminution de légitimité avec les tensions liées aux actions de CSTI propres à l'établissement, en partie perçues comme une concurrence d'autres membres du projet</li> <li>- Lassitude des acteurs qui se retourne contre le pilote (cristallisation des tensions vers le poste de coordination)</li> </ul>	<p>Partie prenante définitive puis dangereuse alors même qu'il s'agit de l'organisation pilote.</p> <p>Cette position de partie prenante dangereuse rend difficile voire impossible un pilotage efficace du projet par ce membre.</p>
----------------------------	--	--	--	---

	Pouvoir	Urgence	Légitimité	Conclusion
Région Pays de la Loire	<p>Fort :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Co-financeur et à l'initiative du projet</li> <li>- Financeur important des autres activités des partenaires et de l'ensemble des acteurs CSTI sur le territoire -&gt; un rôle d'accompagnement et une forme de pression possible (consortium imposé et renoncement de certains partenaires à entrer dans d'autres PIA)</li> </ul>	<p>Faible :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liée au calendrier des rapports moraux et financiers aux tutelles</li> <li>- Tenue du calendrier de la commission sciences et société</li> <li>- Mise en retrait de l'institution vis-à-vis de la CSTI en périodes électorales (autres priorités, redéfinition des ambitions), en particulier lors du changement de majorité en décembre 2015</li> </ul>	<p>Intermédiaire à forte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordonne la politique régionale de diffusion de la CSTI mais chaque acteur reste indépendant</li> <li>- Coordonne la commission sciences et société ainsi que le site internet Culture Sciences auxquels tous les partenaires participent</li> <li>- Forte proximité entre le service CSTI régional et les acteurs de terrain (grande disponibilité de la région)</li> <li>- Les versements de la Région sont plus rapides que ceux de l'ANRU (conditions administratives mieux maîtrisées par tous)</li> </ul>	<p>Partie prenante dominante</p> <p>Assume un rôle d'animation stratégique territoriale qui pénètre le projet Parcours → synergies et/ou tension avec le rôle de pilote officiel ?</p> <p>En effet, alors que la Région n'est pas le pilote officiel, sa situation de pouvoir et de légitimité sans urgence la met en meilleure position que l'Université du Maine face aux différents membres du projet.</p>

	Pouvoir	Urgence	Légitimité	Conclusion
CNAM	<p>Faible :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au départ du projet sa participation en conditionne la réalisation mais par la suite pas de pouvoir spécifique</li> </ul>	<p>Faible à intermédiaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liée au calendrier des projets avec une dépendance aux autres partenaires pour la réalisation de 2 Days Up</li> <li>- Turn over interne qui génère un important retard de réalisation → Renoncement à la tenue de certaines ambitions de départ avec restitution du budget correspondant (réalisation de l'urgence)</li> <li>- Trésorerie suffisante pour absorber les délais de paiement</li> </ul>	<p>Intermédiaire puis faible :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrée dans le projet confirmée à la dernière minute alors qu'elle en conditionnait la réalisation</li> <li>- Coordinateur de la fête de la science en Loire-Atlantique</li> <li>- Seul partenaire de taille équivalente à l'Université du Maine</li> <li>- Peu d'expérience avec les lycées en région avant le projet</li> <li>- Cœur de métier de formation académique plus que de vulgarisation scientifique</li> <li>- Abandon de certaines propositions et regard critique des autres partenaires sur la réalisation des projets 2 Days Up et #2038</li> </ul>	<p>Partie prenante dépendante puis discrétionnaire</p> <p>Position qui complique la réalisation de 2 Days Up</p> <p>Le CNAM pâtit d'une identité professionnelle différente de celle des autres membres du Projet Parcours.</p> <p>Les abandons de projets ainsi que la dimension innovante de #2038 au détriment de l'élargissement des publics (au moins dans un premier temps) ont cristallisé une perte de sa légitimité au cours du projet.</p>

	Pouvoir	Urgence	Légitimité	Conclusion
Terre des sciences	<p>Intermédiaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un partenaire parmi tous ceux du projet</li> <li>- Mais liens privilégiés avec les deux autres CCSTI qui facilitent les accords et le pouvoir collectif, avec un rôle potentiel de leader ou d'arbitre (c'est le plus grand CCSTI : certains projets ou orientations communs ne sont pas envisagés par les autres sans lui)</li> </ul>	<p>Faible à intermédiaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de dépendance aux autres partenaires pour ses actions</li> <li>- Structure peu fragilisée par les délais de paiement mais quelques périodes de tensions</li> </ul>	<p>Forte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteur labellisé CSTI le plus gros parmi les trois dans ce cas</li> <li>- Un des acteurs les plus expérimentés et les mieux placés dans le réseau régional de CSTI et coordinateur de la Fête de la science dans le Maine et Loire</li> </ul>	Partie prenante dominante
Musée des sciences - CCSTI Laval	<p>Faible à intermédiaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un partenaire parmi tous ceux du projet</li> <li>- Mais liens privilégiés avec les deux autres CCSTI qui facilitent les accords et le pouvoir collectif</li> </ul>	<p>Faible à intermédiaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de dépendance aux autres partenaires pour ses actions</li> <li>- Trésorerie suffisante pour absorber les délais de paiement ou relais possible d'un tiers (banque)</li> </ul>	<p>Intermédiaire à forte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteur labellisé CSTI</li> <li>- Ancienneté, implantation locale et taille intermédiaire de la structure</li> <li>- Expertise sur la thématique femmes et sciences (développée en autonomie sur un modèle différent des partenariats des autres CSTI)</li> </ul>	<p>Partie prenante discrétionnaire</p> <p>Mais bénéfice du réseau CCSTI (la position dominante de Terre des Sciences déteint sur eux)</p>

	Pouvoir	Urgence	Légitimité	Conclusion
Maine Sciences	<p>Faible à intermédiaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un partenaire parmi tous ceux du projet</li> <li>- Mais liens privilégiés avec les deux autres CCSTI qui facilitent les accords et le pouvoir collectif</li> </ul>	<p>Forte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Délais de trésorerie mettent la structure en danger : le ratio budget alloué par parcours / taille de la structure est de loin le plus grand de tous (le plus gros budget pour une des plus petites structures)</li> <li>- Projets ambitieux qui prennent du retard et sortent du calendrier administratif du PIA (paiement potentiellement bloqué définitivement)</li> </ul>	<p>Intermédiaire tendance forte puis intermédiaire tendance faible :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteur labellisé CSTI</li> <li>- Ancienneté et implantation locale de la structure</li> <li>- Mise en question par l'offre croissante de l'Université du Maine</li> </ul>	<p>Partie prenante de dépendante à en demande</p> <p>Accentuation au fur et à mesure de la perception des activités de l'Université du Maine comme une concurrence et marginalisation croissante</p>



	Pouvoir	Urgence	Légitimité	Conclusion
Musée du Sable	<p>Faible :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Très petite structure peu professionnalisée</li> <li>- Eloignée géographiquement et thématiquement (la seule à être centrée sur un thème très spécifique)</li> </ul>	<p>Faible à intermédiaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure calibrée pour pouvoir s'adapter aux évolutions de budget</li> <li>- Besoin de gagner rapidement en légitimité vis-à-vis des partenaires territoriaux/locaux par rapport au projet Planète sable</li> </ul>	<p>De faible à intermédiaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteur « parachuté » pour représenter la Vendée</li> <li>- Légitime sur son territoire et sur sa thématique (coordinateur fête de la science)</li> <li>- Fait ses preuves au fur et à mesure du projet, montre son professionnalisme croissant (changement d'échelle) et sa volonté de collaboration lors des Copil</li> </ul>	<p>Partie prenante discrétionnaire</p> <p>Un positionnement adaptable aux évolutions du projet des autres membres (perspective de collaboration vs concurrence ou indépendance)</p>
Labo des savoirs	<p>Faible :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Très petite structure</li> <li>- Peu connue sur son territoire sauf par le financeur principal (région)</li> <li>- Quitte le projet très vite (le financement se termine tôt)</li> </ul>	<p>D'intermédiaire à faible :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trésorerie en grande difficulté suite aux délais de paiement</li> <li>- Quitte le projet très vite (le financement se termine tôt)</li> </ul>	<p>Forte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chronologiquement le premier membre représentant le tissu associatif et le tissu nantais (hors Région)</li> <li>- Peu de tensions explicites avec d'autres membres du projet ou avec les exigences administratives qui y sont liées</li> </ul> <p>Budget le plus petit -&gt; des demandes accessibles</p>	<p>Partie prenante discrétionnaire</p>

Ces différents positionnements au sein du Projet Parcours s'expliquent, par ailleurs, par les contraintes propres à chacune des parties prenantes. Ces contraintes influencent à la fois les discours des personnes interrogées ainsi que les stratégies organisationnelles mises en place au sein du Projet Parcours.

Le Labo des Savoirs, tout comme le Musée du Sable, sont de petites structures contraintes par leur envergure. Le Projet Parcours, qu'elles ont su calibrer, leur a permis un véritable changement d'échelle dans leurs pratiques.

Le CCSTI Laval est, pour sa part, un acteur très ancré sur son territoire et fortement dépendant de la municipalité. Sa principale contrainte dans le Projet Parcours est de répondre à sa priorité que sont les demandes locales. Cet élément rejoint la discussion relative à la finalité de structuration du territoire et aux tensions entre les différentes échelles territoriales (notamment locale et régionale).

Terre des Sciences, quant à elle, est une structure qui s'inscrit dans la stratégie de développement territorial de la Région avec le pôle végétal. Par ailleurs, ce CCSTI entretient des relations fortes avec l'Université d'Angers qui lui a délégué les actions de CSTI.

Concernant Maine Sciences, il est évident que le discours porté par les différents acteurs du CCSTI, tout comme les stratégies qui semblent s'être déployées dans le cadre du Projet Parcours, s'expliquent par deux facteurs contraignants fondamentaux : les enjeux de collaboration / mise en concurrence avec l'Université du Maine ; les risques financiers pris par la structure qui n'est pas en capacité d'absorber les retards de paiement de l'ANRU au regard de l'effort d'investissement du Projet Parcours (ratio investissements Parcours / budget global de la structure).

Les trois CCSTI inscrivent également leurs stratégies, actions et discours dans une culture et une identité communes inhérentes à leur label de CCSTI.

Le CNAM est un acteur qui, comme on l'a vu précédemment, s'inscrit dans une culture et dans des finalités très différentes des autres acteurs, issus de la diffusion de la CSTI. Ses contraintes majeures se situent à une échelle interne : un turnover en interne qui met à mal les actions proposées dans le cadre de l'appel à projet et la place spécifique du pôle CST au sein du CNAM.

Concernant la Région, sa principale contrainte est celle relative aux cycles électoraux. Sous cette contrainte, elle cherche à tendre vers son objectif fondamental : faire travailler ensemble des acteurs territoriaux de la CSTI aux pratiques, cultures et identités différentes.

Enfin, l'Université du Maine se doit d'articuler son rôle de pilote du Projet Parcours avec le développement d'une cellule scientifique en son sein. Les actions développées dans le cadre de cette cellule se doivent d'être bénéfiques à la fois aux chercheurs, aux étudiants et aux acteurs de la CSTI. Le développement de cette cellule scientifique, en parallèle du Projet Parcours, constitue l'une des contraintes internes fortes de l'Université du Maine. Une autre contrainte interne fondamentale

rencontrée par l'Université du Maine est le turnover au sein du binôme « acteur stratégique-acteur opérationnel » du Projet Parcours. La première personne recrutée pour le projet, qui avait initialement monté le dossier de candidature, quitte son poste et est remplacée. Si un long tuilage peut s'effectuer entre la seconde personne et le premier pilote, celui-ci part ensuite à la retraite et est remplacé. Si le premier pilote semble avoir affiché dans ses discours sa volonté d'utiliser le Projet Parcours comme un levier afin de développer la culture scientifique à l'Université, cela n'est pas explicite dans le dossier de candidature. Par ailleurs, des tensions se sont cristallisées auprès de la première personne recrutée en matière de gestion administrative.

*Copil4 : Il y a une absence de vision commune du fait que les projets sont les mêmes depuis le début mais pas les représentants du pilote. Il y avait une équipe puis une deuxième. Ça m'a semblé déterminant dans l'histoire du projet, je ne sais pas ce que ça apporte de plus comme information mais pour moi ça a changé des choses notamment en termes de continuité ou de rupture.*

Il semble que, face à ces différentes contraintes et au climat de défiance qui régnait, le nouveau binôme ait choisi de se positionner, en tant que pilote, sur une simple coordination administrative.

Il convient, pour clore cette partie sur la gouvernance et le pilotage du projet, de revenir sur un élément illustré de manière forte dans les différentes données qualitatives recueillies : l'insuffisance d'un pilotage purement administratif dans ce type de projet, qui se manifeste par plusieurs situations critiques présentées dans le Tableau 13 ci-dessous.

Tableau 13 : Situations critiques identifiées au sein du projet

Situation critique	Rôle / actions du pilote du Projet Parcours	Conséquences au sein du consortium
<p>Des exigences administratives imposées par le commanditaire (l'ANRU) et difficiles à tenir pour les membres du consortium</p> <p><i>L'évolution des contraintes administratives et financières, les changements d'équipe à l'ANRU et les règles qui changent tout le temps ont généré des incompréhensions et des tensions.</i></p>	<p>Très peu de négociation (<u>perçue par les autres acteurs</u>) de la part du chef de projet auprès du commanditaire (une remontée suite aux demandes multiples des acteurs)</p> <p><i>Il n'y a pas eu de soutien du pilote aux partenaires, en particulier face aux difficultés générées par les délais de paiement de l'ANRU</i></p>	<p>Lassitude des acteurs</p> <p>Perte de légitimité de l'Université du Maine, y compris en matière de coordination administrative (cristallisation autour de la première personne en poste dont ce n'était pas le cœur de métier) → climat de défiance</p>
<p>Une coordination administrative mais pas managériale de la part du chef de projet</p> <p>Choix en partie contraint par le fonctionnement de l'ANRU</p> <p><i>Copil8 : l'ANRU a été très bloquant là-dessus. Sur les trois années de gestion du projet, il y en a une bonne partie passée à essayer d'obtenir les versements et le respect des procédures. Les échanges entre partenaires ont été beaucoup dessus et du coup moins sur d'autres sujets. L'ANRU a empêché le dialogue entre nous parce que ça nous a complètement accaparés.</i></p>	<p>Pas de retour sur les finalités et objectifs du projet en tant que pilote</p> <p><i>Le montage de projet est allé très vite, on n'a pas eu de temps de mise à plat.</i></p> <p><i>Le montage du projet s'est fait sur une période très courte, sans discussion collective entre tout le monde et il n'y en a pas eu non plus après l'obtention du projet.</i></p> <p><i>En 2012-2013 il y a eu surtout des allers-retours sur la convention, pas de vrai démarrage du Projet.</i></p>	<p>Pas de vision homogène du projet ni de définition commune des objectifs et priorités</p> <p>Perte de légitimité de l'Université du Maine + ambiguïté des rôles avec la Région</p> <p><i>La gouvernance et les orientations stratégiques c'était le rôle de la Région.</i></p> <p><i>La structuration des acteurs est prise en charge par la Région.</i></p> <p><i>Le choix de pilotage par l'Université du Maine a été poussé par la Région qui voulait la main mais pas la coordination.</i></p>

Situation critique	Rôle / actions du pilote du Projet Parcours	Conséquences au sein du consortium
<p>Une coordination administrative mais pas managériale de la part du chef de projet</p> <p>Choix en partie contraint par le fonctionnement de l'ANRU</p>	<p>Questionnement par certains partenaires de la neutralité du chef de projet, nouvellement acteur de la CSTI sur le territoire,</p> <p>Pas de réponse à ce questionnement par un suivi explicite et transparent de la fiche de poste à l'Université ainsi que de la répartition de ce poste entre le Projet Parcours et le développement des activités de l'Université</p> <p><i>Il n'y a pas eu de précision explicite quant à l'ampleur du poste de coordination : était-ce un ETP pour Parcours ou incluait-il du développement de la Cellule Scientifique de l'Université</i></p> <p>Absence de temps de formation / de véritables échanges de pratiques</p> <p><i>Il n'y a pas eu d'échange entre les partenaires sur les bilans, et pas de bilans pédagogiques.</i></p>	<p>Mise en concurrence</p> <p>Absence de capitalisation sur l'expérience projet / peu de réajustement possible du projet au fil de l'eau</p> <p>Fort climat de défiance</p> <p><i>Ce qu'un chef de projet devrait faire c'est définir les règles du jeu et faire des retours sur une évaluation en continu. C'est aussi assurer la transparence et le suivi budgétaire. En pratique le pilotage du Projet Parcours s'est fait sans dialogue ni solidarité, avec des décisions prises par le pilote sans transparence, dans un climat de défiance.</i></p>
<p>Pas de réelle utilisation des outils de gestion de projet</p>	<p>Mobilisation limitée des compétences recrutées en ingénierie projet : missions principalement voire exclusivement administratives et comptables sur le Projet Parcours</p> <p><i>Le problème du pilote du projet a été son besoin d'un administratif, ce n'était pas le cœur de métier de la personne recrutée au départ [pour ses compétences en ingénierie de projet, nécessaires lors du montage de la candidature]</i></p>	<p>Absence d'animation et de pilotage hors administratif du Projet Parcours</p> <p>Démotivation des membres du consortium</p>

Situation critique	Rôle / actions du pilote du Projet Parcours	Conséquences au sein du consortium
<p>Pas de réelle utilisation des outils de gestion de projet</p>	<p>Pas de suivi du développement et de la pérennisation des groupes de travail animés par les partenaires</p> <p><i>On a eu aucune visibilité sur la constitution puis le déroulement ainsi que le fonctionnement des groupes de travail.</i></p> <p>Peu d'animation des réunions collectives / contenu des COFIL relatif au suivi des relations avec l'ANRU / peu de temps d'échange de pratiques, de conseil</p> <p><i>Les copil de Parcours étaient plus pénibles que ceux de la Commission Sciences et Société ou de Culture Sciences car ils étaient plus administratifs et sans supports de com.</i></p> <p>Faible utilisation de l'intranet comme outils de communication interne</p> <p>Pas de charte graphique commune pour soutenir l'usage de celle de Culture Sciences (demande de la Région)</p> <p><i>L'Université du Maine n'a pas valorisé le consortium.</i></p> <p><i>Le Projet n'a pas d'identité visuelle parce que la Région ne voulait pas.</i></p>	<p>Absence de gestion des conflits</p> <p>Perte de légitimité de l'Université et climat de défiance</p> <p>Pas d'identité interne ou externe du projet</p>

Ce tableau de synthèse laisse poindre les limites du pilotage stratégique de la part de l'Université du Maine. Un projet tel que le Projet Parcours nécessite, en matière de pilotage et de gouvernance :

- Un pilotage administratif comprenant également une forte dimension de négociation auprès de l'ANRU et une grande transparence auprès des membres du consortium ;
- Une redéfinition et une mise à plat des objectifs et finalités du projet alors même qu'un turnover fort avait lieu à l'Université du Maine ;
- Une animation du consortium à l'aide des outils de gestion de projet (animation de réunions, outils de communication interne, etc.) et un rôle de pilote en gestion des conflits et en construction d'une identité commune ;
- Un recadrage permanent des actions mises en place au regard des attendus du projet ;
- Un positionnement clair du pilote, également acteur de la CSTI, afin de ne pas générer de climat de défiance.

Car enfin, les tensions générées dans le cadre du Projet Parcours peuvent être gérées et même générer de la valeur ajoutée pour le projet et le consortium, dès lors qu'elles sont discutées, que des décisions sont prises.

*Copil3 : cela dit il y a besoin de poser un socle de réflexion. Je comprends parfaitement les trois sous-groupes et les organisations frontières. Ça pose un cadre et on voit les positionnements [...] Je vois les tensions comme des rencontres.*

*Copil4 : je trouve ça très positif de montrer le contexte dans lequel le projet a eu lieu pour pouvoir l'évaluer. Les tensions me semblent essentielles et moi l'apprentissage premier que j'ai est qu'il est important de choisir ses partenaires et d'avoir dans la co-construction des rapports de forces. On s'est lancés avec des partenaires multiples et très divers, ce qui a créé des déséquilibres sur des choses qui auraient pu moins se passer en tension.*

### C. Discussion des propositions étudiées en matière de gouvernance

Au regard des résultats présentés ci-dessus, il convient à présent de discuter les quatre propositions relatives au pilotage et à la gouvernance du Projet Parcours.

***Proposition 1 : L'ANRU, opérateur public agissant pour la rénovation urbaine et désigné comme pilote des projets de « Développement de la culture scientifique, technique et industrielle et l'égalité des chances » est un acteur relativement éloigné du champ et des acteurs de la CSTI et ancré dans une***

*logique bureaucratique forte. Cela peut, potentiellement, générer des difficultés pour la gouvernance du Projet Parcours.*

*Proposition 4 : Le choix d'une structure publique de taille conséquente (Université du Maine), en tant que coordinateur administratif et pilote du projet garantit une compétence administrative forte.*

*Proposition 5 : Le choix d'une structure publique (Université du Maine), non investie dans des actions de CSTI sur le territoire garantit sa neutralité dans le Projet Parcours.*

*Proposition 9 : La diversité, l'hétérogénéité des membres du Projet Parcours ainsi que la place particulière de la Région rendent le pilotage du projet complexe.*

Ces quatre propositions permettent de questionner les rôles de commanditaire et de chef de projet au sein d'un tel projet. Il s'agit, en effet, des rôles fondamentaux permettant ou non un pilotage et une gouvernance efficaces.

Si l'analyse menée autour du pilotage et de la gouvernance du projet se focalise sur le chef de projet, pilote, à savoir l'Université du Maine, il convient, dans un premier temps, de revenir sur l'ANRU, le commanditaire. Il apparaît en effet que ses attentes ainsi que ses habitudes de fonctionnement, ont largement pesé sur la capacité de pilotage de l'Université du Maine.

*L'ANRU est une usine à gaz, elle s'intéresse à la forme plutôt qu'au fond. C'est un acteur national plus que territorial, il n'a pas de vision stratégique, uniquement administrative.*

Nous validons ainsi la première proposition, formulée lors de la présentation de l'ANRU. Les modalités de fonctionnement de l'ANRU, malgré les efforts engagés par l'Université du Maine, ont participé à la dégradation du climat de travail au sein du consortium. Cette agence, loin d'être habituée à travailler avec des petites structures du champ de la CSTI, a imposé des conditions administratives qui ont nui au bon déroulement du projet et au pilotage de l'Université du Maine qui, même dans sa dimension administrative, a été mis en danger, malgré les efforts de l'organisation, dont la gestion administrative a été saluée par l'ANRU et diffusée à d'autres PIA (voir Partie II.II.B.2 p.70). Sans doute le fait que le Projet Parcours s'inscrive dans la première vague des PIA CSTI est un facteur amplificateur des problématiques rencontrées. Un deuxième facteur vient des ressources humaines disponibles à l'Université du Maine : les profils recrutés sur le poste opérationnel ont été très différents. La première personne recrutée, experte en ingénierie projet, n'a pas été en capacité de prendre en charge cette lourde tâche administrative, ce qui a généré les premières tensions. Lorsque la personne qui la remplace arrive à son poste, elle met en place une gestion administrative répondant mieux aux attentes de l'ANRU.



L'Université du Maine a ainsi été en capacité de répondre aux attentes fortes en matière de gestion administrative malgré le climat de défiance qui s'est installé au sein du projet. Ce dernier s'est petit à petit cristallisé autour d'autres noyaux que les attendus factuels, les livrables et leur délai de rendu : l'affaiblissement de la gestion stratégique et managériale du consortium, qui passe par les échanges et les discussions, la transparence des informations et la construction d'une confiance mutuelle, a conduit à un maintien des difficultés nées des tensions administratives.

*Il y avait une solidarité financière des partenaires entre eux alors qu'on n'avait pas de visibilité mutuelle sur les bilans financiers.*

*Il n'y a pas eu d'échange entre les partenaires sur les bilans, et pas de bilans pédagogiques.*

Ainsi, si la gestion administrative est assurée par l'Université du Maine, celle-ci a renoncé à assurer le pilotage et la gouvernance du projet.

*Dans le cadre de Parcours, le pilotage politique c'est convaincre les gens de travailler ensemble, amener les partenaires sur un projet régional, œuvrer au niveau régional, préparer le contenu des réunions et du projet, faire parler les partenaires, pour construire des propositions convergentes qui ont de la valeur ajoutée pour le futur, avec une possibilité de pérennisation. Le pilotage administratif c'est rédiger le projet avec les partenaires et en assurer la gestion.*

*Le pilotage c'est à la fois être à l'écoute (comprendre ce qui s'exprime ou pas, voir ce qui coince, dénouer les tensions, anticiper les choses) grâce à des cafés, des repas, de l'informel et assurer l'administration (coordonner, animer, évaluer). Il y a eu beaucoup d'administration dans Parcours. La démarche évaluative c'est pour prendre du recul sur les pratiques et avoir des retours sur les publics.*

*Le rôle du pilote c'est de s'assurer que les actions sont mises en place, d'alerter quand ce n'est pas le cas, et de payer les partenaires.*

*L'Université du Maine est coordinatrice, pas animatrice. [...] Animer c'est produire de l'action collective, des temps de réflexion et des rencontres, piloter c'est remplir le contrat, la convention, en organisant des rencontres régulières pour évoquer les points d'avancée, le contenu des actions à plusieurs, la présentation des actions par chacun des partenaires, des points sur les difficultés rencontrées.*

Les limites du pilotage stratégique du projet par l'Université du Maine apparaissent donc à de multiples endroits : le manque de coordination des différents contenus inhérents au projet, l'absence d'une vision surplombante en tant que pilote, des COPIL ne permettant pas d'échanger au-delà des aspects financiers et administratifs, ou encore le manque de suivi et d'accompagnement des groupes de travail.

*Le pilote nous transmettait les compte-rendu et avait une disponibilité constante. Il y a eu beaucoup de copil avec une bonne animation des réunions mais on n'entrait pas assez dans les contenus et le partage de contenus. Le suivi administratif est un mal nécessaire.*

*On a manqué de coordination de contenu et de vision surplombante.*

Concernant les groupes de travail, lors d'un COPIL, il est même apparu que le pilote stratégique les considérait hors Projet Parcours alors même qu'ils en constituent les instances de travail collectif (cela renvoie aux conséquences négatives du turnover en matière de pilotage) :

*Les groupes de travail sont hors projet et relèvent de la commission sciences et société.*

De manière collective, il a été rappelé qu'ils étaient prévus initialement. Finalement deux groupes ont fonctionné, de manière autonome, celui de la Région avec la Commission Sciences et Société et celui du CNAM sur les aspects de professionnalisation.

Deux autres facteurs peuvent expliquer la difficulté à prendre en charge ce pilotage stratégique : la place, ambiguë, de la Région et l'hétérogénéité du consortium.

En effet, la Région, co-financeur du projet et tutelle institutionnelle des membres du consortium, n'a pas souhaité prendre le pilotage. Elle s'est positionnée, dès le début du projet, comme un membre co-financeur mais pas coordinateur. Pourtant, elle a assuré l'articulation du Projet Parcours via le groupe de travail Culture Sciences qu'elle a piloté. De plus, au regard des perceptions recueillies dans le cadre de cette évaluation, il semble qu'elle se soit finalement plus emparé des logiques de pilotage et d'animation du projet, sans toutefois le faire de manière suffisante pour combler l'absence de l'Université du Maine à cet endroit, ni dévier vers elle les attentes des organisations membres du projet. Cette situation paradoxale a pu engendrer une difficulté du pilote officiel, l'Université du Maine, à se positionner par rapport à ce membre atypique pour en contrebalancer le pouvoir (disparition des autres groupes de travail dans le pilotage global, coordination exclusivement administrative).

Par ailleurs, le consortium est constitué d'acteurs hétérogènes, à la fois dans leurs pratiques, leur territoire, leur taille, etc. Cela nécessitait clairement, au vu du montage du projet imposé aux différents partenaires, une véritable animation et des efforts de pilotage afin de constituer, in fine, un véritable collectif qui permette de mobiliser de façon enrichissante cette hétérogénéité.

*L'hétérogénéité aurait pu être une richesse si l'Université du Maine, qui coordonnait, avait trouvé les complémentarités, fait des ponts, ciblé des échanges.*

*Il était nécessaire de créer du lien et de donner de la pertinence entre les différents projets individuels car on ne s'est pas choisis.*

*Copil9 : dernière chose : une fois que l'hétérogénéité est actée, elle crée des opportunités plus que des tensions.*

Le temps de rencontre organisé dans le cadre du focus group a notamment permis de révéler le regret des acteurs de ne pas avoir eu de temps d'échange, de découverte les uns des autres, de réflexion commune afin de faire avancer le projet. Si la proposition 9 est validée en ce qu'elle présente le contexte du pilotage, la complexité énoncée aurait sans doute pu être dépassée avec la prise en charge réelle d'un pilotage stratégique et d'une réflexion sur la gouvernance et l'animation du consortium.

Enfin, la proposition 5 est invalidée. En effet, le pilote n'est pas neutre puisque, en parallèle du Projet Parcours, il a développé ses propres actions de CSTI, qui ont pu entrer en tension avec celles d'autres membres du projet. Le double positionnement de l'Université du Maine (pilote du Projet Parcours et diffuseur de CSTI avec un changement d'échelle du Pôle de Culture Scientifique en interne) a généré des tensions négatives, notamment de par l'absence d'un consensus sur sa légitimité au sein du Projet Parcours. Une explicitation et une clarification de ce double positionnement aurait pu contribuer à éviter ces tensions ou à les rendre constructives (accord explicite sur les limites d'actions et les apports réciproques de chacun).

*Les marges de manœuvre sur le pilotage sont très réduites en raison du turn-over à l'Université du Maine et parce qu'elle n'est que pilote, pas partenaire, donc pas reconnue comme un acteur : cela crée une distance qui est ici renforcée, une situation de surplomb d'autorité, de gendarme.*

Il est, par ailleurs, très difficile, dans le cadre de cette évaluation, de reconstituer le fil de la mise en place de cette cellule ainsi que le lien avec le Projet Parcours. Il semblerait que, initialement, l'Université du Maine ait accepté de porter le projet à la condition de l'utiliser comme levier de développement de la cellule scientifique à l'Université du Maine. Cependant, cela n'est affiché dans aucun document officiel et, au-delà, a accentué les conflits entre le pilote et l'un des membres du Projet Parcours.

*Copil7 : non, il fallait trouver une structure qui puisse porter administrativement le projet. On était en réunion à la DRRT et [la personne représentant l'Université du Maine] a suggéré la cellule Europe [de l'établissement].*

*Copil8 : mais le poste [créé à l'Université du Maine ne l'a pas été] juste pour la diffusion administrative de Parcours. L'université avait un autre objectif et n'aurait pas accepté le projet autrement.*

*Copil7 : ce n'était pas une finalité du projet.*

A cette situation de gestion problématique s'ajoute des difficultés de l'Université du Maine à estimer et justifier précisément le ratio de temps du poste d'opérationnel mobilisé par ses activités autonomes par rapport à celui mobilisé par le Projet Parcours. Or ce poste est financé à 100% dans le cadre du Projet Parcours. Bien que partagée par d'autres partenaires, cette situation est perçue comme plus problématique pour l'Université du Maine dans un contexte de défiance.

Ainsi, le pilotage du Projet Parcours a pâti des ambiguïtés décelées quant aux missions du binôme de l'Université du Maine :

- Un poste opérationnel financé à 100% dans le cadre du Projet Parcours et dédié, en partie, au développement de la cellule scientifique de l'université. Le temps dédié aux activités de l'université dans le champ de la CSTI n'est pas disponible pour le pilotage du Projet Parcours.
- Un poste stratégique financé à 100% par l'établissement et nécessitant l'articulation d'une triple responsabilité : le pilotage du Projet Parcours, la présidence de la Commission Sciences et Société, la responsabilité du Pôle Scientifique de l'Université du Maine.

Cette discussion autour des différentes propositions de recherche permet de mettre en exergue les éléments de contexte et les modalités de gestion du projet en matière de pilotage et de gouvernance.

Il convient à présent, dans une dernière grande partie, de revenir sur les enjeux et modalités d'une démarche évaluative participant au pilotage d'un projet tel que le Projet Parcours.



## **Partie III. Quelle évaluation aurait-pu être construite par les participants du Projet Parcours ?**

Cette dernière partie se veut prospective. Pour ce faire, elle aborde la démarche évaluative globale qui aurait pu être mise en place et pourrait l'être dans de futurs projets similaires, au regard de la comparaison avec le projet Inmédiats.



## I. Les enseignements du Focus Group avec les membres du Projet Parcours

Cette première section se fonde sur le focus group réalisé en novembre 2016 (voir p.40 en Partie I.II.C.2), et tout particulièrement sur la première partie qui a consisté en un métaplan (voir sa présentation en Annexe 3.2 p.181). Voici la synthèse de ce travail collectif, qui laisse poindre des éléments intéressants en matière d'évaluation des actions de CSTI.

Suite au stimulus utilisé (« Evaluation des actions de CSTI »), les huit participants ont associés les mots suivants :

- P1 : Territoire, échange, partage d'expérience, avis
- P2 : Territoire, efficacité, public, égalité
- P3 : Programme, objectif, retour critères, public cible
- P4 : Innovation, impact, territoire, le public
- P5 : retour, partage, accompagnement, politique
- P6 : échange, projet ; mise en commun, relationnel
- P7 : recul, perspectives, bilan, publics
- P8 : Rayonnement, Fréquentation, satisfaction, note

Après plus d'une heure d'échange, une carte cognitive collective apparaît.

Dans un premier temps, les participants ont rapproché les mots doublons, puis les mots proches afin de constituer des grappes et de proposer des « mots valise ».

Voici en page suivante une vue globale de la carte cognitive avec une numérotation précisant l'ordre d'émergence des « mots valise ».





## A. Analyse de l'émergence et de la construction des « mots valises »

Dans un premier temps, les rapprochements de mots ainsi que les discussions et échanges ont permis l'émergence de deux « dimensions » des actions de CSTI et ainsi, de leur évaluation.

1

La dimension territoriale de l'évaluation, caractérisée par la triple association du terme « territoire » au stimulus, inscrit la démarche évaluative dans une **dimension spatiale, géographique** (P2). Elle renvoie également **au territoire d'action des partenaires et du projet** (P4). En cela, les acteurs de la CSTI, participant à ce focus group, prennent particulièrement en compte la dimension territoriale de leur action, ce qui renvoie également à la forte dimension territoriale du projet parcours.

Nous pouvons proposer ici une définition intégratrice du territoire (Arnaud, *op. cit.*, p. 415) permettant de montrer que ce dernier est un objet vivant, multi-facettes, mobilisé et transformé par les parties prenantes territoriales :

*« Le territoire est entendu comme la résultante d'un processus d'appropriation de l'espace par ses parties prenantes ; il est donc mobilisé et transformé « dans, par et pour l'action » (Lussault, 2007). En effet, le territoire « témoigne d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité » (Di méo, 1998). Bien plus qu'un espace conçu (par les planificateurs, les urbanistes ou encore les technocrates), il s'agit d'un espace perçu et vécu par un ensemble de parties prenantes (Lefebvre, 1974). En perpétuelle construction, le territoire se caractérise par une certaine inertie et ce pour deux raisons principales. Il combine une localisation qui induit un vivier de ressources tangibles et intangibles en partie données, ainsi qu'un ancrage historique qui le contraint dans ses trajectoires futures (Mendez et Mercier, 2006). D'une nature double, matérielle et idéale (Rioux, 1997), il est le reflet d'un agencement de traits particuliers (caractère idiosyncratique) et se définit par rapport à son environnement dans un processus de discrimination d'un "dedans" par rapport à un "dehors" (Pecqueur et Zimmermann, 2004). »*

L'émergence de la dimension territoriale en premier lieu marque l'importance pour les acteurs du consortium d'ancrer leurs actions sur le territoire. En cela, ils sont en parfaite cohérence avec le projet déposé lors de la candidature. Par ailleurs, comme il a pu être constaté dans l'évaluation produite, le territoire est un enjeu crucial du projet (structuration territoriale, innovation territoriale, poids de la région - tutelle territoriale, etc.) Et pourtant les outils afin d'évaluer l'efficacité du projet parcours sur la dimension territoriale n'ont pas particulièrement été réfléchis / déployés (aucun financement alloué à l'évaluation dans le budget prévisionnel du projet).

2

Autre dimension essentielle de l'évaluation des actions de CSTI selon les participants, la « dimension public ». A l'intérieur de cette dimension phare, les manières d'écrire « PUBLIC(s) » varient. Cependant, après discussion, notamment autour de l'écart

entre le public visé et le public touché, les participants semblent partager une perception commune : le public cible, celui visé dans la définition de l'action. Cette notion clé est un indicateur essentiel du succès de l'action (P7). Pourtant, même cette notion de public cible peut revêtir des significations et des objectifs multiples : s'agit-il de mettre en présence le public cible et la CSTI telle que présentée par les partenaires ? S'agit-il de toucher une partie aussi large que possible de la population cible (logique quantitative) ? D'homogénéiser les pratiques de populations différentes dans la perspective d'assurer un référentiel partagé ? D'adapter les actions menées aux perceptions initiales des différents sous-groupes de la population cible ? S'agit-il d'induire des effets particuliers de cette mise en présence : familiarité, appropriation, curiosité, choix d'orientation, confiance en soi et dans les autres,... ? S'agit-il de placer les publics dans des positions différentes vis-à-vis des savoirs et de la CSTI (de la découverte « passive » à la co-création en passant par la manipulation guidée) ?

Là encore, si cette dimension apparaît effectivement comme primordiale, un référentiel d'évaluation commun aurait pu être imaginé dans le cadre du projet. Il s'agissait notamment d'une volonté forte de la région, mais cela n'a pas été mis en place. Pourtant, il semble que les acteurs et les financeurs (notamment publics) soient en attente de données d'impacts liées au public des actions de CSTI (certaines sont disponibles mais ne sont pas structurées pour permettre une cohérence et une comparaison temporelle ni inter-organisations).

- 3** Une autre grappe de mots émerge par la suite, qui n'est pas identifiée comme une dimension. Après un échange long et riche, les participants décident de traduire cette grappe par le mot valise « *temporalité / évolution* » de la démarche d'évaluation des actions de la CSTI. Pour P2 il s'agit de comprendre ce qui s'est passé entre le projet initial et l'évaluation. Des projets ont changé, d'autres n'ont pas abouti. Le projet a évolué dans son contexte. Il est placé tout en haut. Il est encadré en rouge. Cette grappe de mots montre que les participants considèrent véritablement les actions de CSTI comme des processus projet au sein desquels le temps est essentiel. La phase d'évaluation est vue comme pouvant permettre les « *échanges* », la « *mise en commun* », le « *partage* » dans le *présent* et dans le *futur* (impulsion). Au-delà de ces échanges, invitant au partage, la notion de « *retour d'expérience* » apparaît dans les discussions (P1) : « *les acteurs de la CSTI ne peuvent pas mener des actions de manière isolée* ». Il est indispensable de faire évoluer les différents projets grâce aux retours d'expérience. P5 et P2 ajoutent que le retour d'expérience ne renvoie pas nécessairement à de l'échange dans le sens où il peut s'agir d'une situation de déséquilibre entre les acteurs : « *on n'est pas au même niveau* » (P5) ; « *on peut voler de l'expérience* » (P2) (proposer quelque chose ou prendre sans avoir à offrir). Le terme « relationnel », quant à lui, fait le pont entre public et échange. C'est à partir de là que les participants proposent un autre

mot valise traduisant une nouvelle dimension de l'évaluation des actions de CSTI : la **dimension partenariale**.

Cette dimension renvoie clairement à la définition et aux modalités d'évaluation : dans le cadre d'une recherche-action, réalisée au fil de l'eau, dans une logique d'accompagnement, les attentes des participants du focus group peuvent tout à fait rencontrer un succès. Il s'agit de la dimension « endoformative » de l'évaluation qui vise l'amélioration de l'action en impulsant une évolution voire même une transformation des pratiques des différents acteurs (Soldo et Arnaud, *op. cit.*). La dimension partenariale renvoie également au principe d'une pluralité de points de vue dans l'évaluation, ces différents points de vue pouvant se froter, évoluer, être discutés, etc.

5

La quatrième dimension de l'évaluation des actions de CSTI proposée par les participants est la « **dimension projet** ». Celle-ci émerge suite à des échanges sur les mots « mise en commun, partage ». Une discussion s'ouvre sur le mot valise à choisir. P7 propose le mot valise « collaboration » plutôt que « pilotage ». P2 propose « co-pilotage » car chacun pilotait son projet. Mais tout cela est réducteur, renvoyant tout particulièrement à la gouvernance et au pilotage du projet Parcours. Est ainsi créé un nouveau groupe de mots autour du mot « projet ». Le mot valise qui sera ensuite choisi est « dimension projet ». Un projet est « *une entreprise temporaire décidée pour obtenir un produit ou un service ou un résultat unique* » (PMBok, 4<sup>ème</sup> édition). Autrement dit, il s'agit « *Processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources* » (dictionnaire de la qualité AFNOR 2003). La dimension projet renvoie donc à ce que d'aucuns nomment l'ingénierie projet, c'est-à-dire la capacité à élaborer, mettre en œuvre, piloter et évaluer des projets dans leur double dimension technique et humaine. L'on retrouve, dans cette grappe de mots des notions spécifiques de l'ingénierie projet :

- Le terme « **projet** », défini précédemment, qui a permis de constituer cette grappe de mots ;
- Les « **objectifs** » du projet, autrement dit les résultats attendus. C'est en cela que le projet est dit « finalisé, il a une finalité, les résultats attendus sont clairement exprimés et stabilisés. L'évaluation, qui arrive dans la dernière phase du processus projet (phase de clôture), permet de mesurer les écarts potentiels entre les objectifs et les résultats observés empiriquement ;
- La notion de « **programme** » : en ingénierie projet, le programme est constitué de plusieurs projets. P3 a écrit ce mot afin de montrer qu'à partir d'un projet, l'on peut monter un programme (logique inductive) ;
- Le mot « **innovation** » a été proposé par P4. Le projet est une « occasion en or » d'innover, en ce qu'il s'agit toujours d'une logique de prototype. Le projet est donc associé à l'expérimentation. C'est presque un indicateur

global, évaluer l'innovation. C'est à la fois l'opportunité d'un projet et un critère, l'efficacité en termes d'évaluation. Un deuxième mot est donc écrit, le mot expérimentation (présenté ensuite dans les critères d'évaluation). Innovation est posé avec le mot projet et expérimentation avec impact et efficacité ;

- Le « *contexte politique* » : pris en compte dans la première phase du projet, la phase de diagnostic, il a été évoqué par P5 (politique) puis défendu également par P4 qui y ajoute la notion de « contexte ». P5 souligne que, pour exemple, le projet Parcours est né dans un contexte politique particulier (quinquennat du grand emprunt en phase d'élaboration du projet), alors que la lecture qui sera faite de l'évaluation (ex post) se fera dans un contexte politique national et régional très différent. P4 ajoute qu'un mot n'a pas été abordé, celui de contexte. Situation politique, financière, etc. Le mot contexte est ajouté au mot politique, pour rappeler le sens qu'a voulu lui donner P5. Quel est alors l'impact de l'évaluation, qui va être observée sous la lumière politique, sur les structures impliquées dans le projet ? Quelles perspectives l'évaluation ouvre-t-elle pour l'avenir ? (P5). D'où le rapprochement entre « contexte politique » et « perspectives » (dans la grappe « Bilan et perspectives »).

Le lien est fait ici entre la « dimension projet » et le dernier mot valise : « bilan et perspectives », renvoyant aux termes proches (ou non !) de l'évaluation. Un processus projet allant de la « dimension projet » avec la définition du projet, de ses objectifs, dans un contexte donné, en passant par les différentes dimensions du projet, et finissant par le bilan et les perspectives de ce projet émerge finalement du métaplan.

Il est également intéressant de voir ressortir toute une grappe de mots associés à la notion d'évaluation et qui, parfois, semblent, au cours de la discussion, erronés, ou ne représentant qu'une partie de ce qu'une démarche évaluative représente pour les participants.

6

- Le mot « accompagnement » tient à cœur à P5. Il a regretté qu'il n'y ait pas d'évaluation intermédiaire. « *Il y a eu des aléas, des modifications* », mais il nous dit que s'il y avait eu une évaluation intermédiaire des axes auraient été modifiés, les échanges se seraient fait différemment. P7 dit que payer une évaluation intermédiaire ou chemin faisant aurait été impossible. « Accompagnement » est donc intégré dans la grappe « bilan et perspectives », et, dans le même temps, se rapproche de « mise en commun », il est donc placé entre les deux avec une flèche. En effet, les démarches évaluatives, en fonction de leurs caractéristiques, vont plus ou moins permettre l'accompagnement des acteurs et en cela renforcer la dimension partenariale ;
- L'on retrouve également « retour » et « retour critères ». P5 entend par-là un retour sur les événements vécus, la capacité, à travers l'évaluation, de jeter un regard en arrière pour éclaircir ce qui va se passer par la suite. P3 décrit un « retours critères », par rapport aux critères qui ont été posés au début.

P7 souhaite y associer son mot « recul » et, même si d'autres participants (P2 et P3) trouvent que le mot est très différent, P7 le lie à ce que disait P5 : un coup de projecteur sur le passé, regarder ce qui a été fait. P2 entend par recul « distance », P7 y entend aussi cela, mais en lien avec la démarche évaluative ;

- Le mot « bilan » est en lien avec l'évaluation. Faire une évaluation c'est aussi faire un « bilan », mais les participants soulignent que ce n'est pas suffisant. Le terme est associé à « recul » et à « retours » ;
- Le mot « note » est placé en contrebas pour montrer qu'on l'exclut ;
- « Avis » est positionné avec « recul ». D'après P1, on peut récolter l'avis des publics, mais toujours dans une idée d'évaluation. Il s'agit d'un matériau d'analyse, en amont de l'évaluation (données primaires récoltées). Mais les avis peuvent être beaucoup plus large que les publics (ex : les partenaires). On peut récolter des avis dans le partage d'expérience.

Les participants ont également associé au stimulus (« évaluation des actions de CSTI »), des critères d'évaluation. La notion d'évaluation n'est pas simple en ce qu'il existe autant de définitions que d'expériences menées, diverses, tant par leurs objets, leurs finalités que leurs contextes de mise en œuvre. Nous pouvons cependant retenir la définition suivante : « *jugement de valeur qui est construit sur la base de critères d'évaluation spécifiques, en référence à une situation donnée et à partir d'informations ad-hoc collectées à cet effet* » (Monnier, 1990, p.117). La variété des méthodes, plus ou moins adéquates, conditionnent fortement la qualité des évaluations et révèlent dans le même temps les orientations et les postures choisies. Il peut s'agir de l'évaluation d'un processus, d'un projet, d'une politique, d'une organisation ou d'une simple action. Quoiqu'il en soit, l'évaluation implique une confrontation de la réalité observée à un *référentiel*, bâti autour d'un certain nombre de *critères*, indicatifs des valeurs retenues (objectifs, cahier des charges, etc.). Ainsi avons-nous retrouvé les critères suivants : satisfaction, égalité, rayonnement, expérimentation, impact, efficacité.

Une discussion intéressante est menée autour du mot « satisfaction » : la satisfaction du public, selon P1, se ressent et ne s'évalue pas. Ce n'est pas toujours mesurable. Même si P2 revient sur des modalités de mesure de la satisfaction, P8 confirme que ce n'est pas vraiment de l'évaluation (car qualitatif). Pour P2, la notion d'évaluation est donc biaisée, puisque l'on ne pense qu'au quantitatif alors qu'on peut également déployer des méthodologies qualitatives. P1 reprend en nous expliquant que la satisfaction « *c'est les retours en direct* ». La satisfaction est donc un mot frontière entre le métier (elle est vécue) et un critère d'évaluation d'une action (est-ce que le public est satisfait ?).

## B. Synthèse du méta-plan quant aux représentations des acteurs de l'évaluation des actions de CSTI

Si l'on fait la synthèse, pour les participants du focus group, évaluer des actions de CSTI nécessite la prise en compte de quatre dimensions fondamentales de ces actions :

- La **dimension projet**, c'est-à-dire l'évaluation de ces actions au regard de « l'ingénierie de projet » (démarche projet, outil de la gestion de projet, enjeux stratégiques du projet) ;
- La **dimension partenariale**, à savoir les enjeux des relations que tissent les acteurs de la CSTI dans le cadre des actions mises en place, l'analyse des parties prenantes des actions de CSTI ;
- La **dimension « public »**, relative au public cible des actions de CSTI, fondamentale ;
- La **dimension territoriale**, qui marque l'importance de l'ancrage territorial des actions de CSTI.

Afin d'évaluer ces différentes dimensions des actions de CSTI, des critères d'évaluation, plus ou moins transversaux à ces différentes dimensions, ont été mis en exergue :

- L'**impact** des actions de CSTI est entendu par P4 comme un critère transversal qui permet de mesurer les impacts positifs ou négatifs des actions de CSTI sur chacune des dimensions évoquées précédemment. Le mot est donc accolé à... ;
- L'**efficacité** des actions de CSTI (P2) : la démarche évaluative doit permettre de mesurer l'efficacité des actions de CSTI. « A-t-on atteint nos objectifs ? Est-ce que ça a fonctionné ? Est-ce que l'on a perdu du temps et de l'argent ? » (P2). Ce critère est également transversal, faisant référence aux différentes dimensions du projet, y compris à la gouvernance, et n'est pas cantonné uniquement au bilan ;
- L'**expérimentation** des actions de CSTI, également transversale à chacune des dimensions ;
- La **satisfaction** et la **fréquentation**, que les acteurs ont rapproché de la dimension « public », même si l'on peut imaginer de manière plus globale qu'il serait intéressant d'évaluer la satisfaction des différentes parties prenantes des actions de CSTI ;
- Le **rayonnement** des actions de CSTI, plutôt associé à la dimension territoriale (même si la notion est placée entre le territoire et le public par les participants) ;
- L'**égalité** est associée à la fois à la dimension territoriale et à la dimension « public » : à tout moment et partout où l'on habite, l'on devrait pouvoir avoir accès à la CSTI (P2).

Il apparaît clairement que, dans le cadre d'une démarche évaluative chemin-faisant (telle que proposée par P5), cette démarche du métaplan aurait pu permettre de

construire le référentiel de l'évaluation ainsi que le mode opératoire associé de manière collective.



## II. Approche comparée avec le projet Inmédiats : des perspectives et préconisations...

La troisième partie du focus group organisé en novembre 2016 a été dédiée à un échange avec Thomas Amourous, coordinateur général du Programme Inmédiats. Son intervention s'est structurée en deux temps distincts :

- La présentation de l'évaluation au sein du Programme Inmédiats qui, rappelons-le, a obtenu un financement PIA sur la même thématique que le Projet Parcours ;
- Des questions, échanges et retours d'expérience croisés avec les membres du Projet Parcours présents lors du focus group.

Le tableau suivant permet de mettre en exergue les caractéristiques de chacun des deux projets et de proposer des perspectives d'amélioration de la démarche évaluative sur cette base comparative.

Tableau 14 : Perspectives d'amélioration de la démarche évaluative au regard de la comparaison Projet Parcours / programme Inmédiats

Dimensions de l'évaluation	Projet Parcours	Inmédiats	Enseignements de Parcours et propositions pour de futurs projets en termes d'évaluation
<p><b>Contexte</b></p>	<p>PIA Structures « hétérogènes » Projet de territoire - échelle régionale Pilotage assuré par l'un des partenaires du projet (Université du Maine) Consortium « imposé » par la problématique territoriale</p>	<p>PIA Structures « homogènes » Projet a-territorial (absence de concurrence) Co-pilotage avec animation par le coordinateur (expert ingénierie projet) - méthodologie robuste Choix des acteurs de travailler ensemble Construction d'une identité et d'une marque (par le coordinateur)</p>	<p><b><i>Le contexte participe à la définition de la démarche évaluative qui n'est jamais « hors sol »</i></b>   Comment des structures hétérogènes auraient pu être une force grâce à la démarche évaluative ?   Comment Inmédiats a surmonté son principal enjeu : le « a-territorial » ? → La coordination   <b><i>Pourquoi problèmes de coordination dans le Projet Parcours ?</i></b>   Une dilution de la coordination de fait entre la Région, l'UM et les projets du CNAM qui auraient pu être des outils de coordination (2 Days Up) → dilution des outils actionnables   L'Université du Maine : compétences en ingénierie de projet (pilotage et coordination) a priori moins mobilisées que dans le cadre d'Inmédiats car une entrée coordination administrative d'acteurs autonomes   Les structures n'avaient pas toutes envie d'être parties prenantes d'un projet collectif : pas d'envie, de mobilisation, d'appropriation réelle du projet considéré comme collectif</p>

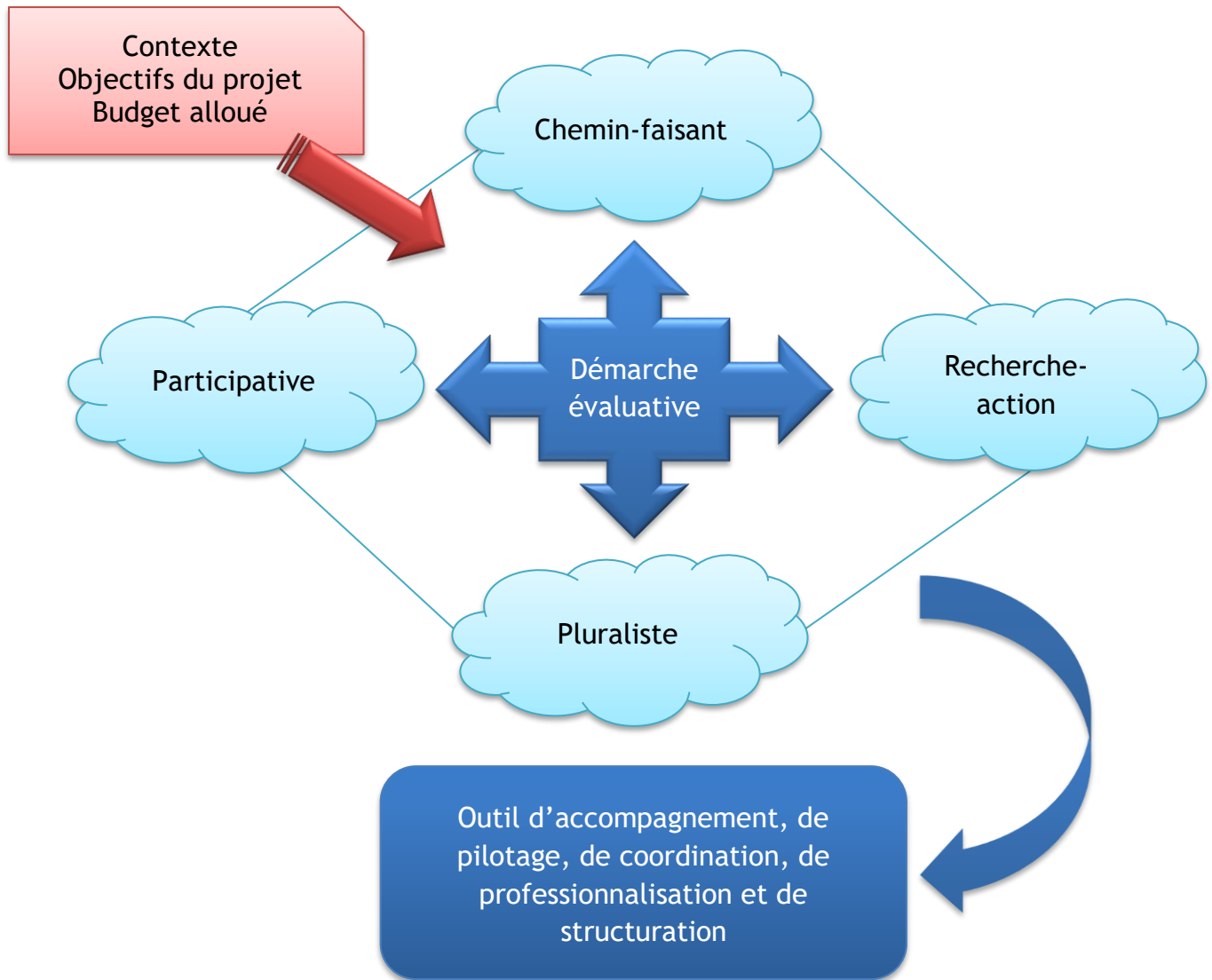
Dimensions de l'évaluation	Projet Parcours	Inmédiats	Enseignements de Parcours et propositions pour de futurs projets en termes d'évaluation
<b>Objectifs de l'évaluation</b>	<p><b>Des objectifs évolutifs :</b></p> <p>Dépôt de projet : impacts des expérimentations et dissémination des résultats / outils d'évaluation communs sur le territoire : chemin-faisant, à long terme, à dominante quantitative</p> <p>Equipe évaluative : une analyse qualitative du contexte et des enjeux du projet à l'échelle du territoire et des structures en termes de structuration, professionnalisation, innovation ; ainsi que du pilotage et de la gouvernance du projet</p>	<p>Objectiver les différentes dimensions de l'évaluation : vers une <b>culture de l'impact</b></p> <p>Mutation des structures et de leurs pratiques (montée en compétences des équipes / modification du positionnement des structures)</p> <p>Expérimentation</p>	<p>Culture de l'impact présente dans la formulation chez Parcours mais pas les moyens : hiatus entre les intentions énoncées par les membres de Parcours et leur absence dans le dépôt de projet, le moment où l'on se préoccupe de la mise en place de l'évaluation (à cause des problèmes avec l'ANRU / du changement de pilote à l'université), et le budget alloué (aucun au départ)</p> <p>→ Fixer en amont les critères et indicateurs privilégiés en fonction des priorités du projet et de ses parties prenantes</p>
<b>Temporalité</b>	<p><b>Ex-post :</b> pas de possibilité d'accompagner le projet. Uniquement production d'un bilan et de potentielles perspectives pour un projet futur (capitalisation)</p>	<p><b>Chemin-faisant :</b> construction au fur et à mesure de la démarche d'évaluation qui accompagne le projet et permet des réajustements constants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rencontres hebdomadaires coordinateur / directeurs</li> <li>▪ COPIL mensuels</li> <li>▪ Chef de projet qui anime le réseau des directeurs</li> <li>▪ Forum annuel d'échange des pratiques</li> </ul>	<p>Au regard des attentes des membres du projet Parcours ainsi qu'aux objectifs de professionnalisation et de structuration des acteurs de la CSTI sur le territoire, une évaluation chemin-faisant aurait dû être mise en place.</p> <p>→ Pouvoir adapter le projet au fur et à mesure des résultats de l'évaluation</p>

Dimensions de l'évaluation	Projet Parcours	Inmédiats	Enseignements de Parcours et propositions pour de futurs projets en termes d'évaluation
<b>Type d'évaluateurs et positionnement</b>	Des chercheurs qui arrivent en dernière phase du projet - impossibilité de mettre en place de la recherche-action	<p>Les structures deviennent un terrain d'étude pour les chercheurs (+ contrat CIFRE)</p> <p>Démarche de recherche-action / d'accompagnement : l'évaluation permet de manager le projet</p> <p>Auto-évaluation</p> <p>Evaluation par les pairs</p>	<p>Recherche-action (chercheurs) + évaluation par les pairs</p> <p>→ Co-construction d'une évaluation durable / pérenne par les pairs</p> <p>→ Echelle territoriale : l'évaluation devient un outil sur le long terme pour structurer, professionnaliser, innover</p> <p>→ Inclure un membre évaluateur (avec rôle de coordinateur?) ou former les membres (enjeu d'harmonisation des données recueillies)</p>
<b>Méthodologies</b>	<b>Qualitatives :</b> entretiens individuels avec les parties prenantes du projet et organisation d'une journée de focus group (entretien collectif), observation participante	<b>Mixtes :</b> Méthodes observatoires Méthodes d'étude d'impacts Evaluation des positionnements socio-économiques des structures comme acteurs de l'innovation Analyse des collaborations inter-centres (interactions)	A priori, au regard des objectifs assignés au Projet Parcours et considérant que la démarche évaluative permet d'objectiver les écarts potentiels entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, une méthodologie mixte aurait été plus appropriée.
<b>Budget alloué</b>	Aucun budget alloué dans la phase d'élaboration du dossier  Budget final (pris sur la part du pilote) = 15 000€	Un pourcentage du budget alloué à chaque partenaire pour financer la coordination et donc l'évaluation (coordination opérationnelle : comptable à temps partiel + coordinateur + budget pour la dissémination + budget dédié à l'évaluation)  Budget = 60 000€	Prise en compte de l'importance stratégique de l'évaluation : se ressent dans les moyens humains et financiers alloués (budget)  Importance de l'appropriation par les différents partenaires de la démarche évaluative (pourcentage de chaque budget)

Dimensions de l'évaluation	Projet Parcours	Inmédiats	Enseignements de Parcours et propositions pour de futurs projets en termes d'évaluation
<b>Pluraliste (prise en compte des différents points de vue)? Apports?</b>	Pas de démarche pluraliste véritablement engagée	Démarche pluraliste : évaluateurs, évalués multiples - méthodologies mixtes permettant de recueillir des perceptions / données diverses Equipes d'évaluation pluralistes (coordinateur + responsable d'une structure de la CSTI externe + un directeur Inmédiats)	Tendre vers le pluralisme car riche apport pour l'évaluation.  Attention ne peut fonctionner que si coordination solide + intentions / volonté d'appartenance partagées par toutes les structures + coordination pas uniquement administrative
<b>Participative? Apports?</b>	Absence de co-construction avec l'ensemble des membres	Démarche participative : montée en compétences des différentes équipes sur leur métier (médiation) + professionnalisation (montée en compétences sur l'évaluation) → évaluation par les pairs	Démarche participative requise.  Co-construction → montée en compétences et évolution des pratiques + conscience mutuelle des différentes réalités
<b>Diffusion des résultats</b>	Diffusion en interne de l'évaluation limitée et tardive (ex-post) / N'a pas permis de véritables échanges de pratiques  Restreinte aux commanditaires et partenaires parcours : vision administrative et de contrôle de l'évaluation	Diffusion et échanges en interne au projet largement portés par la démarche évaluative  Diffusion plus large, notamment à travers leur marque  Vision de l'évaluation comme outil de pilotage et d'échange de pratiques	Dissémination large souhaitée au regard des objectifs du projet (notamment celui de dissémination).

En conclusion, l'évaluation qui aurait été utile aux membres du Projet Parcours et pourrait l'être pour de futurs projets similaires, se caractérise de la manière suivante :

Figure 6 : Proposition d'un modèle d'évaluation (source : équipe évaluative)





## Partie IV. Conclusions





Les conclusions de ce rapport d'évaluation sont intrinsèquement liées aux spécificités du Projet Parcours :

- Un regroupement de 8 structures aux profils divers, issues des cinq départements de la Région Pays de la Loire ;
- Un pilote universitaire qui n'a pas d'action de diffusion de la CSTI à mener au sein du projet ;
- Une place spécifique de la Région Pays de la Loire en tant que co-financeur principal du projet et financeur par ailleurs des autres membres ;
- Un public prioritaire : les jeunes de 6 à 18 ans, en particulier les plus éloignés de la CSTI (femmes et/ou habitants de zones rurales).

Ce rapport est structuré de sorte à articuler les éléments de contexte, les référents théoriques ainsi que les résultats de l'étude menée autour de cinq grandes thématiques, construites à partir des objectifs principaux du projet : la structuration du territoire, la professionnalisation du champ de la CSTI à l'échelle du territoire, l'innovation, la gouvernance et le pilotage, auxquelles ont été ajoutées les modalités d'une démarche évaluative des actions de CSTI.

Ces thématiques ont fait l'objet de propositions de recherche discutées au fur et à mesure des développements proposés :

- Proposition 1 : L'ANRU, opérateur public agissant pour la rénovation urbaine et désigné comme pilote des projets de « Développement de la culture scientifique, technique et industrielle et l'égalité des chances » est un acteur relativement éloigné du champ et des acteurs de la CSTI et ancré dans une logique bureaucratique forte. Cela peut, potentiellement, générer des difficultés pour la gouvernance du Projet Parcours.
- Proposition 2 : L'innovation, objectif affiché du projet, n'est pas explicitement définie ni suffisamment portée pour être formellement pilotée et évaluée.
- Proposition 3 : Ce caractère latent de l'innovation rend difficile sa dissémination au-delà du Projet Parcours.
- Proposition 4 : Le choix d'une structure publique de taille conséquente (Université du Maine), en tant que coordinateur administratif et pilote du projet garantit une compétence administrative forte.
- Proposition 5 : Le choix d'une structure publique (Université du Maine), non investie dans des actions de CSTI sur le territoire garantit sa neutralité dans le Projet Parcours.
- Proposition 6 : Le Projet Parcours induit ou renforce une logique de coopération, générée par un projet collectif, porté par une tutelle régionale,

et impliquant des enjeux de financement à l'intérieur et en dehors du Projet Parcours.

- Proposition 7 : La diversité, l'hétérogénéité des membres du Projet Parcours favorisent la richesse produite et renforcent la structuration du champ de la CSTI à l'échelle régionale.
- Proposition 8 : La diversité, l'hétérogénéité des membres du Projet Parcours favorise la professionnalisation des organisations et des individus participant au projet.
- Proposition 9 : La diversité, l'hétérogénéité des membres du Projet Parcours ainsi que la place particulière de la Région rendent le pilotage du projet complexe.
- Proposition 10 : Le Projet Parcours, en tant que projet de territoire et au regard de son principal objectif - une focalisation sur le parcours des jeunes ligériens dans le champ de la CSTI - participe au renforcement d'une cohésion et d'une démarche collective des acteurs du territoire régional.

Les différentes propositions ont été discutées en conclusion de chaque thématique (sections C., Discussion autour des propositions de recherche). Il convient ici de rappeler le statut de ces propositions. Elles ont émergé suite à une première immersion de l'équipe évaluative dans les données secondaires mises à disposition. Il s'agissait notamment de s'inscrire dans la continuité des questions évaluatives identifiées, en amont, par le groupe de travail "évaluation". Ces propositions ont permis de structurer le rapport d'évaluation autour des différentes thématiques évoquées précédemment. Cependant, l'analyse approfondie des données collectées (observation et entretiens) a permis de présenter des résultats allant au-delà de ces propositions.

La partie relative à la structuration territoriale (Proposition 6, Proposition 7 et Proposition 10) a permis d'analyser les enjeux en termes d'activation des potentiels de proximité sur le territoire, considérant le Projet Parcours comme un réseau territorialisé d'organisations (RTO). En cela, les réflexions proposées permettent de montrer que le Projet Parcours a accentué les proximités géographiques et organisées (logiques d'appartenance et de similitude, définitions de normes partagées) de ses membres, au profit d'une meilleure cohésion et structuration du territoire. Ainsi, chaque organisation partenaire a une meilleure conscience des possibilités de collaboration avec chacune des autres, même si la priorité de toutes reste en toute logique la survie et le développement de sa propre structure (situation de coopération dont la Région essaie d'atténuer le versant concurrentiel en assumant de fait un rôle de coordination et d'animation territoriales).

Par ailleurs, l'analyse fine de la thématique de la professionnalisation (Proposition 8) questionne cet enjeu à différents niveaux : la professionnalisation des activités, des organisations et des individus. En ce qui concerne le cœur de métier des partenaires,

la diffusion de la CSTI, les effets du projet restent limités : si de nouveaux systèmes formels d'expertise ont pu être développés au sein des structures (professionnalisation des organisations), leur pérennité est menacée par les difficultés à maintenir au-delà du projet les postes qui en sont porteurs, sans garantie que les savoirs et compétences associés à ces postes aient pu infuser dans le reste de l'organisation. D'autre part la professionnalisation des individus liée au projet est réduite en raison du peu de temps formels de formation, et du peu d'échanges et pratiques inter-organisationnels qu'il a spécifiquement générés (la plupart de ceux qui ont eu lieu auraient probablement vu le jour même hors Parcours). Le projet a cependant généré une meilleure connaissance et reconnaissance mutuelles de ses membres (pourtant très hétérogènes), ainsi qu'une forte professionnalisation des individus et organisations en matière de gouvernance administrative de projets d'ampleur importante.

Concernant l'innovation nous avons vu qu'elle n'avait pas fait l'objet d'une définition commune, ni d'un positionnement consensuel permettant notamment sa dissémination (Proposition 2 et Proposition 3). Pour autant l'analyse de cette thématique a également permis de montrer que l'ampleur des financements liés à Parcours et les facilités de partenariats avec des interlocuteurs extérieurs au projet en ont fait un vecteur d'innovation, en particulier à l'échelle de chaque organisation (importation de pratiques nouvelles pour la structure, qui ne le sont pas forcément pour l'ensemble du champ de la CSTI). Cette analyse nous a aussi conduit à nous interroger d'une part sur la pérennité, au-delà du projet, des innovations de coordination auxquelles les membres ont adhéré par principe et/ou contrainte latente (définition du projet et pressions de la Région), d'autre part sur la diffusion des innovations potentiellement extensibles à d'autres structures du territoire, le recul temporel manquant pour se positionner en la matière.

Enfin, la thématique relative au pilotage et à la gouvernance du Projet Parcours a permis de discuter les propositions et de mettre en exergue le contexte, les aléas et la complexité de ces dimensions du projet. Ainsi les conséquences des demandes administratives de l'ANRU sur la dynamique du projet ont été mises en avant : absorption des ressources par la gestion administrative et défiance vis-à-vis du pilote conduisant à une dégradation durable du climat de travail, accentuée par la double position du pilote, qui n'avait pas d'actions de vulgarisation de CSTI attribuée au sein du projet mais en a développé en dehors. A cela s'ajoute une place ambiguë de la Région, qui par son pouvoir financier et sa mission d'animation du réseau Culture Sciences endosse de fait un rôle de coordination. Dans ce contexte, le pilotage stratégique et managérial du projet par l'Université du Maine est resté particulièrement limité et l'hétérogénéité des membres qui aurait peut-être pu être un levier de complémentarité et synergies a à l'inverse alimenté les difficultés, les blocages et les incompréhensions au sein du consortium.

Pour conclure ce rapport, nous souhaitons donc apporter des préconisations relatives à la gouvernance et au pilotage du projet, dimensions qui semblent avoir été celles

autour desquelles se sont cristallisés les ressentis partagés les plus négatifs, et sur lesquelles des perspectives d'évolution des actions menées semblent les plus susceptibles de dépasser les blocages identifiés sur les autres dimensions.

Le tableau présenté ci-après permet de synthétiser les éléments de contexte, les ressentis des parties prenantes internes du Projet Parcours et, par extension, nos préconisations en matière de pilotage et gouvernance du projet.

**Tableau 15 : Préconisations en matière de pilotage et gouvernance de projets similaires au Projet Parcours**

Contexte / Ressentis des membres du consortium	Actions à mettre en place en matière de pilotage et gouvernance
<b>CONSTRUIRE EXPLICITEMENT UNE VISION COMMUNE DU PROJET</b>	
<p>Contexte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montage de projet très rapide</li> <li>- Constitution du consortium imposé par la Région</li> <li>- Rédaction de la candidature par une partie seulement des membres du consortium</li> </ul> <p>→ Manque de vision partagée du projet et difficulté d'appropriation</p> <p>Absence de réflexion collective sur les finalités du projet et leur mise en œuvre</p> <p><i>Copil4 : projet a été pensé par une équipe et ensuite il y a une question de comment on s'approprié ou non le projet. Le changement de pilote aurait été une opportunité de redéfinir avec les pilotes.</i></p> <p><i>Le boulot sur la convention s'est fait sans discussion de fond. [...] Il n'y a pas eu de discussion de la répartition des financements.</i></p> <p><i>Copil8 : c'est sûr qu'il y aurait pu y avoir un questionnement permanent du projet.</i></p> <p><i>Très beau montage de projet mais pas de gestion par la suite</i></p>	<p>Assurer l'appropriation et l'évolution de la vision partagée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valider collectivement les finalités et enjeux fondamentaux du projet</li> <li>- Animer les temps de rencontre et garantir des temps d'échanges et de réflexion sur le projet, les actions mises en place, la cohérence globale, la rencontre entre les différents membres afin de mettre en discussions les représentations des différents acteurs</li> </ul> <p>Etablir explicitement et rediscuter régulièrement dans une optique de suivi et d'adaptation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les priorités entre objectifs différents susceptibles d'entrer en tension les uns avec les autres ;</li> <li>- La mise en œuvre et l'efficacité des dispositifs et processus destinés à poursuivre ces objectifs (éviter disparition des groupes de travail ou mobilisation de l'extranet uniquement par l'UM et la Région, détecter d'éventuels leviers sous-exploités, ...)</li> </ul>

Contexte / Ressentis des membres du consortium	Actions à mettre en place en matière de pilotage et gouvernance
<b>DÉFINIR LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE CHACUN DES PARTENAIRES</b>	
Des attentes (explicites ou latentes) vis-à-vis du pilote qui ne sont pas remplies	Distinguer le pilotage administratif et le pilotage stratégique, y compris dans les temps d'échanges afin d'éviter que l'un éclipe l'autre
Des ambiguïtés fortes autour du rôle de la Région et de la place de l'Université du Maine	Définir clairement qui porte la responsabilité stratégique du projet et l'assumer dans le déroulement quotidien du projet
Le double positionnement, mal perçu, de l'Université du Maine (pilote et en développement de la cellule scientifique)	Discuter explicitement la légitimité au sein du Projet Parcours d'un poste de coordination mutualisé avec le Pôle Scientifique de l'Université du Maine et en formaliser le ratio de partage : temps et financement
<b>METTRE EN PLACE ET MAINTENIR DES INSTANCES ET PROCESSUS DE GOUVERNANCE ADEQUATS</b>	
<p>Manque d'instances (uniquement le COPIL - disparition progressive des groupes de travail)</p> <p><i>Copil1 : ce que j'entends c'est que la gouvernance est un peu trop réduite parce qu'en fait il y a le copil et rien d'autre. On aurait dû attacher plus d'importance à faire mieux fonctionner les autres structures de gouvernance envisagées au départ.</i></p> <p><i>Copil4 : c'est aussi pour ça qu'il n'y a pas eu d'appropriation du projet par nos équipes.</i></p> <p><i>Le mode de fonctionnement n'a pas été si horizontal que ça, il n'y a pas eu de dynamique collective et le contexte n'était pas serein.</i></p>	<p>Définir en amont du projet les instances de gouvernance puis s'assurer, tout au long du projet, du suivi de ces instances, de leur évolution si nécessaire, afin de faire vivre le projet</p> <p>Un suivi de ces instances aurait peut-être permis, pour exemple, le maintien des groupes de travail.</p>

Contexte / Ressentis des membres du consortium	Actions à mettre en place en matière de pilotage et gouvernance
<p>Une démarche évaluative qui arrive en aval du projet avec un budget limité</p> <p><i>L'évaluation finale n'est pas la meilleure solution, il faudrait plutôt la faire en cours ou tout au long du projet avec des missions d'évaluation et de conseil. Il faudrait aussi un conseil de projet avec des personnalités externes à côté du comité de pilotage. Lorsqu'il n'y a aucun des deux, le pilote a moins de marge d'action.</i></p>	<p>Repenser le rôle de l'évaluation du Projet Parcours comme un outil d'accompagnement et de pilotage</p>

## Partie V. Bibliographie



ARNAUD C., « Manager les territoires dans la proximité : approche fonctionnelle des événements culturels », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3 décembre 2014, octobre, n° 3, p. 413-442.

ARNAUD C. et S. SERVAL, « Construire l'ancrage territorial d'un RTO culturel et associatif », Gatineau, 2016.

BAUMARD P., C. DONADA, J. IBERT, et J.-M. XUEREB, « La collecte des données et la gestion de leurs sources », R.-A. THIETART (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2007, p. 228-262.

BONOMA T.V., « Case research in marketing: opportunities, problems, and a process », *Journal of marketing research*, 1985, vol. 22, n° 2, p. 199-208.

BOUNCKEN R.B., J. GAST, S. KRAUS, et M. BOGERS, « Coopetition: A Systematic Review, Synthesis, and Future Research Directions », 11 mars 2015.

BRULE E. et D. RAMONJY, « La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes? », 2006.

CATTERALL M.M., *Focus Group Data and Qualitative Analysis Programs: Coding the Moving Picture as Well as the Snapshots*, <http://www.socresonline.org.uk/2/1/6.html>, consulté le 30 mars 2017.

CURCHOD C., « La méthode comparative en sciences de gestion: vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 2003, vol. 6, n° 2, p. 155-177.

EHLINGER S., V. PERRET, et D. CHABAUD, « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? », *Revue française de gestion*, 2007, no 170, n° 1, p. 155-171.

EIGLIER P. et É. LANGEARD, *Servuction : le marketing des services*, Auckland Bogota Paris, McGraw-Hill, coll.« Stratégie management », 1987.

EVARD Y., B. PRAS, E. ROUX, P. DESMET Dussaix, Anne-Marie, et G.L. LILIEN, *Market fondements et méthodes des recherches en marketing*, Paris, Dunod, 2009.

EVARD Y., B. PRAS, E. ROUX, et P. DESMET, *Market: études et recherches en marketing*, Paris, Dunod, 2003.

FAVRE-BONTE V., É. GARDET, et C. THEVENARD-PUTHOD, « Caractéristiques des réseaux inter-organisationnels développés pour l'innovation dans les services. Le cas des domaines skiabiles », *Management & Avenir*, 27 octobre 2015, N° 80, n° 6, p. 95-114.

FREEMAN R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press, 1984.

GIBSON K., « The Moral Basis of Stakeholder Theory », *Journal of Business Ethics*, 2000, vol. 26, n° 3, p. 245-257.

GIROD-SEVILLE M. et V. PERRET, « Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme - Version disponible en ligne », N. MOURGUES, F. ALLARD-POESI, A. AMINE, J. LE GOFF et S. CHARREIRE (dir.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EMS, 2002, p.

GRENIER C. et B. PAUGET, « Qu'est-ce que la recherche en management? », *Recherche en soins infirmiers*, décembre 2007, n° 91, p. 12-23.

JOLIBERT A. et P. JOURDAN, *Marketing research. Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod, 2006.

KAUFMANN J.-C., *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin, 2011.

DE LA VILLE V.-I., « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode? », *Finance Contrôle Stratégie*, septembre 2000, vol. 3, n° 3, p. 73-99.

LEWIN K., « Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change », *Human Relations*, 1 juin 1947, vol. 1, n° 1, p. 5-41.

MAIGNAN M., C. ARNAUD, et P. CHATEAU TERRISSE, « La gestion des tensions organisationnelles dans les entreprises sociales : Le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement très social ».

MERTON R.K., M.F. LOWENTHAL, et P.L. KENDALL, *The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures*, Free Press, 1990.

MILES M.B. et A.M. HUBERMAN, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur, 2003.

MITCHELL R.K., B.R. AGLE, et D.J. WOOD, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, octobre 1997, vol. 22, n° 4, p. 853-886.

MITCHELL R.K., B.R. AGLE, et D.J. WOOD, « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts », *Academy of management review*, 1997, vol. 22, n° 4, p. 853-886.

MUSCA G., « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, vol. 9, n° 3, p. 153-176.

PERRET V. et M. SEVILLE, « Fondements épistémologiques de la recherche », R.-A. THIETART (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2007, p. 13-33.

SHARKEN SIMON J., « *How to Conduct a Focus Group*, » by Judith Sharken Simon, <https://www.tgci.com/podcasts/how-conduct-focus-group-judith-sharken-simon>, consulté le 30 mars 2017.

SOLDO E. et C. ARNAUD, « L'évaluation stratégique: une démarche qui favorise la gestion démocratique des projets de territoire. », *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 2016, vol. 20, n° 4.

STAKE R.E., *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1995.

THIBEAULT E.-N., *A propos de la méthodologie des entretiens de groupe focalisés*, <http://www.adjectif.net/spip/spip.php?article58>, consulté le 30 mars 2017.

TUSHMAN M.L. et P. ANDERSON, « Technological Discontinuities and Organizational Environments », *Administrative Science Quarterly*, 1986, vol. 31, n° 3, p. 439-465.

WICKS A.C. et R.E. FREEMAN, « Organization studies and the new pragmatism: Positivism, anti-positivism, and the search for ethics », *Organization science*, 1998, vol. 9, n° 2, p. 123-140.

WITTORSKI R., « La professionnalisation », *Savoirs*, 2008, n° 17, p. 9-36.

YIN R.K., *Case study research: design and methods*, 5<sup>e</sup> éd., Sage, 1989.

## Partie VI. Annexes



## Liste des Annexes

Annexe 1 : Brochure de présentation du Projet Parcours .....	159
Annexe 2 : Documents de suivi de l'évaluation .....	163
Annexe 2.1 : Proposition d'évaluation .....	163
Annexe 2.2 : Point d'étape 1 .....	167
Annexe 2.3 : Point d'étape 2.....	171
Annexe 2.4 : Convention signée entre l'Université du Maine et l'équipe de recherche .....	174
Annexe 3 : Annexes méthodologiques .....	179
Annexe 3.1 : Guide d'entretien réalisé .....	179
Annexe 3.2 : Guide méthodologique du Focus Group.....	181





## Parcours en sciences et technique en Pays de la Loire pour la réussite des jeunes ligériens

Un programme d'envergure est engagé en région à compter du 1<sup>er</sup> février 2012 pour 4 ans dans le cadre des Investissements d'avenir. Il vise à développer l'accès à la culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) pour tous les jeunes sur tout le territoire ligérien.

Une réponse collective de structures de CSTI ligériennes au programme investissements d'avenir (PIA)

L'appel à projets pour « le développement de la culture scientifique et technique et l'égalité des chances », lancé le 7 décembre 2010 dans le cadre du PIA a été identifié par les membres de la commission CSTI, mise en place fin 2009 au sein du Comité Consultatif Régional de la Recherche et du Développement Technologique (CCRRDT), comme une réelle opportunité pour les acteurs de donner une nouvelle impulsion à leur action sur le territoire ligérien, en favorisant une meilleure structuration et en tendant vers une plus grande professionnalisation.

Ainsi, pour répondre à l'appel à projets, 8 acteurs de la CSTI en Pays de la Loire se sont regroupés pour présenter un dossier privilégiant les initiatives qui favorisent la coopération en proposant des complémentarités, des mutualisations et des synergies pour le développement de dispositifs innovants.

Ses objectifs sont de développer le goût des sciences chez les 6 - 18 ans avec des outils pédagogiques originaux ; promouvoir, revaloriser les formations, les carrières scientifiques techniques et industrielles en se basant sur les pôles d'excellence et de compétitivité ; donner aux jeunes les clés pour comprendre les enjeux environnementaux, économiques, de santé publique de notre société grâce à l'acquisition d'une culture scientifique.

### Parcours en chiffres...

#### Budget

Coût total : 4,5 millions €  
50% Investissements d'Avenir  
30% Région Pays de la Loire  
20% Autres partenaires

#### Durée

4 ans  
A partir du 1<sup>er</sup> février 2012

#### 8 partenaires à l'initiative du projet

Université du Maine  
Région Pays de la Loire  
Terre des Sciences (CCSTI)  
Maine Sciences (CCSTI)  
CCSTI de Laval  
Cnam Pays de la Loire  
Le Labo des Savoirs  
Musée du Sable



## Un projet structurant pour les acteurs de la CSTI, valorisant les atouts scientifiques et économiques du territoire.

Le projet vise à accélérer la mise en réseau des différents acteurs, optimiser la coordination de leurs initiatives en région, améliorer le maillage du territoire régional, renforcer les partenariats et les interactions entre le monde des producteurs de connaissances académiques, les innovateurs dans la société, les entreprises, les collectivités et l'éducation nationale.

### Le projet s'articule autour de :

La création d'un média numérique des sciences et des techniques régional, piloté par la Région Pays de la Loire. Ce projet a pour vocation d'impulser une dynamique territoriale et de relayer les actions de terrain. En affirmant que la science est l'affaire de tous, le média numérique conforte l'ambition de participer à l'élaboration en région Pays de la Loire d'un rapport constructif et démocratique entre Sciences et Société.

La mise en place de groupes de travail ouverts sur les thématiques du projet.

La mutualisation et la diffusion des initiatives et des outils pédagogiques sur le territoire pour toucher plus efficacement les publics prioritaires : les filles, les jeunes en zone rurale, les jeunes en difficulté, etc...

L'organisation de formations et d'espaces d'échanges d'expériences et de compétences à destination de tous les acteurs (professionnels de la CSTI, enseignants, animateurs, étudiants, ...).

Au delà des 8 partenaires principaux du projet, de nombreuses structures seront conviées à participer ou pourront bénéficier des actions du Parcours : PRES L'UNAM et ses membres, universités, organismes de recherche, pôles de compétitivité, collectivités locales, entreprises, rectorat, écoles primaires, collèges, lycées, associations d'éducation populaire (Francas, Exposciences, Les Petits Débouillards,...), associations de culture scientifique et technique (Ecole de l'ADN,...), musées, muséums, Pôles science (Sequoia,...), associations de loisirs ...

## Des dispositifs innovants pour les jeunes ligériens

### Un projet pour tous les jeunes, en particulier

- les 6-18 ans
- les filles, avec des actions scientifiques dédiées
- les jeunes sortis du système éducatif et les jeunes en difficulté
- les jeunes dans les zones rurales

### Un média numérique de l'information et de la communication

- Un site web ressource interactif et des événements thématiques. Il sera avant tout participatif et ouvert aux acteurs de la CSTI. Aux côtés de rubriques classiques consacrées à l'actualité ou à la promotion des actions et des événements, il donnera la parole aux chercheurs, valorisera les démarches d'investigation et de production des jeunes...
- Le Labo des Savoirs, une émission radio de journalisme scientifique par et pour les jeunes.

### Des expérimentations avec les pôles d'excellence universitaires et les pôles de compétitivité pour la découverte des sciences et une meilleure connaissance des métiers

- Des projets autour du végétal - Terre des Sciences avec Végépolys et de l'acoustique - Maine Sciences avec Le Mans Acoustique.
- L'organisation de lycées d'été. Offre de découverte des sciences et des métiers scientifiques.
- Deux actions pour découvrir les univers de travail et les métiers scientifiques et techniques (un dispositif de médiation numérique et une exposition itinérante) - Cnam Pays de la Loire.

### Le développement de nouvelles actions et l'essaimage sur le territoire

- Femmes et Sciences. Création d'outils numériques, expositions et développement d'un réseau de femmes scientifiques et techniciennes témoins dans les Pays de la Loire, sur la base de l'expérience du CCSTI de Laval et de Terre des Sciences.
- Les Petits scientonautes. Création d'une exposition interactive, d'ateliers et d'un centre de ressources autour de l'alimentation et l'acoustique pour donner une impulsion à l'enseignement des sciences à l'école primaire dans les zones rurales - Maine Sciences.
- Extension de Science escale et ses Exp'eau – Maine Sciences et CCSTI Laval.
- Développement d'activités autour du sable - Musée du Sable.
- Sport et Sciences. Des activités autour des sciences pendant des stages de sport à destination des 13-18 ans

Ce projet ligérien est l'un des 12 projets sélectionnés sur les 70 reçus par l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine (ANRU).

Les partenaires à l'initiative du projet sont :



**Coordination :**  
parcours.csti@univ-lemans.fr  
**Université du Maine**  
**Service Recherche**  
Avenue Olivier Messiaen  
72000 LE MANS

Source : Université du Maine  
(document transmis en phase préalable à l'évaluation)

## Annexe 2 : Documents de suivi de l'évaluation

### Annexe 2.1 : Proposition d'évaluation

#### Proposition de démarche d'évaluation du projet « Parcours scientifique et technique pour la réussite des jeunes ligériens »

---

*Direction scientifique de l'évaluation : Alice Anberrée et Charlène Arnaud  
Octobre 2015*

#### Enjeux

L'objectif de la démarche est de :

construire l'évaluation du projet  
« Parcours scientifique et technique pour la réussite des jeunes ligériens »,

En respectant l'idée que :

**l'évaluation est une démarche d'attribution de sens  
et de repérage des conséquences imprévues ou anticipées du projet.**

C'est-à-dire qu'elle n'est pas un contrôle par rapport à un résultat idéal défini à l'avance.

Il s'agira en particulier de traiter les questions évaluatives identifiées par le groupe de travail « évaluation ».

#### Dispositif

##### Partenaires

- \* **Commanditaires : Nathalie Richard et Ingrid Silpa pour l'Université du Maine et le projet Parcours**  
Définissent les attentes initiales, valident les propositions méthodologiques et financières, apportent leur soutien pour les contacts entre chercheurs et partenaires du projet ainsi que pour la coordination du recueil de données.
- \* **Chercheurs : Alice Anberrée, Université de Nantes ; Charlène Arnaud, Université de Versailles Saint-Quentin ; un étudiant de Master recherche**  
Conçoivent la méthodologie de recueil et d'analyse, mènent les entretiens individuels, les focus groupes et l'analyse, rédigent le rapport final.
- \* **Le groupe de travail « évaluation » et les membres du projet parcours**  
Qui ont défini les attentes initiales et seront tenus informés de la démarche au fur et à mesure de son déroulement. Ils transmettent aux chercheurs les informations et documents dont ils disposent, sont sollicités pour les entretiens individuels et pour des compléments d'information (voir tableau ci-après).

##### Étapes de travail

- 1- Compréhension fine du contexte à partir des documents déjà disponibles chez les partenaires.
  - o Chaque partenaire transmet aux chercheurs ses rapports d'activités et les documents complémentaires dont il dispose éventuellement : résultats d'études, bilans internes,...

- 2- 18 entretiens individuels avec les porteurs de projets (2 représentants par partenaire + 2 porteurs initiaux du projet) ;
- 3- 2 focus groupes avec des publics
  - o Public général : appel large à contribution à partir des contacts possible depuis chacun des partenaires,
  - o Public scolaire : cibler un établissement scolaire retenu en accord avec le groupe de travail ;
- 4- Recueil complémentaire d'informations structurées auprès des partenaires (transmission de documents) ;
- 5- Analyse des entretiens, focus groupes et des données fournies par les partenaires ; rédaction du rapport final.

### Sources d'information pour traiter les questions évaluatives pré-identifiées

Voir Tableau 1 ci-après.

Le traitement des questions évaluatives sera structuré autour de trois thématiques principales. Bien qu'une question puisse être liée à plusieurs thématiques, un regroupement semble possible :

- La structuration et les pratiques des partenaires (Q2, Q3, Q4)
- L'ancrage territorial du projet (Q6, Q7) ;
- Les perceptions des publics (Q1, Q5).

### Budget prévisionnel

La ligne budgétaire attribuée à l'évaluation du projet sera répartie comme suit :

Objet	Complément d'information						Total
Prestation chercheurs		Temps unitaire	Prix unitaire	Chercheurs présents	Quantité	Temps total	Prix total
	Entretiens	4	100	1	18	72	1 800
	Focus groupes	4	100	2	2	16	400
	Analyse préparatoire	50	1 250	2	1	100	2 500
	Analyse finale et rédaction du rapport	100	2 500	2	1	200	5 000
	Présence en réunion	4	100	2	4	32	800
						420	10 500
Défraiements	Environ 20 allers-retours						2 500
Vacations	Retranscription des entretiens et coordination administrative						2 000
<b>Total</b>							<b>15 000</b>

Tableau 1 : Sources d'information pour traiter les questions évaluatives pré-identifiées

	Données transmises par les membres du projet	Entretiens	Focus groupe	Ancrage théorique
Q1 : objectifs vis-à-vis des publics cibles	- Informations quantitatives et qualitatives dont dispose chaque partenaire → Notes d'intention, bilans d'action, rapports d'activité,...	Perceptions et attentes des partenaires : objectifs cibles, objectifs atteints, perspectives d'amélioration	Perceptions des publics cibles : attentes, vécus, souvenirs, envies pour la suite	Stratégie : écarts entre objectifs et résultats obtenus Marketing expérientiel
Q2 : Structuration des acteurs de la CST	- Liste descriptive des ETP ouverts avec le PIA puis pérennisés - Liste descriptive des partenariats (membres de parcours, acteurs économiques, acteurs institutionnels, autres acteurs,...)	Retours d'expérience, perceptions sur la structuration, positionnement dans la structure de gouvernance et perspectives de prolongements	-	Gouvernance territoriale et gouvernance de projet (typologies et cartographies)
Q3 : Evolution des pratiques	- Liste descriptive des formations suivies par les acteurs - Profils d'évolution des compétences	Perception et attentes des acteurs : compétences nécessaires, acquises, évolutions de carrière	-	Gestion de projet et gestion des ressources humaines, apprentissage organisationnel
Q4 : Nouveaux outils de médiation, disséminables et mutualisables	- Liste descriptive des outils et dispositif réalisés dans le cadre du PIA - Liste descriptive des actions pérennisées - Liste descriptive des mutualisations dans le cadre du PIA	Perception des acteurs : définition de l'innovation, incitations et désincitations, partenariats	-	Marketing expérientiel, médiation et apports du numérique
Q5 : Découverte du contexte économique, notamment les métiers et formations	- Liste descriptive des actions autour des métiers/formations et de celles les évoquant - informations quantitatives quant au public - Liste descriptive des partenariats (voir Q2)	-	Perceptions des publics cibles : attentes, compréhension du paysage éducatif et économique, envies pour la suite	Marketing expérientiel, Economie de l'attention
Q6 : intégrations des partenaires dans le tissu économique	- Liste descriptive des partenariats avec des acteurs économiques (voir Q2)	Perception des acteurs : types de collaborations, effets	-	Gouvernance territoriale et gouvernance de projet (typologies et cartographies)
Q7 : ouverture territoriale	- Dossiers de presse - Statistiques des sites internet	Perception des acteurs : actions de communication, besoins	Perception des publics cibles : modes d'information, attention	Ancrage et maillage territorial

## Calendrier



## Annexe 2.2 : Point d'étape 1

### Point d'étape évaluation Projet Parcours n°1

Date : 15 mars 2016

Document réalisé par : Alice Anberrée, Charlène Arnaud, Iris Marmey

#### Rappel de la proposition d'évaluation initiale

Pour rappel, lors du COPIL du 3 novembre 2015 les éléments suivants ont été validés concernant la démarche évaluative à mener :

- 1- Compréhension fine du contexte à partir des documents déjà disponibles chez les partenaires.
  - Chaque partenaire transmet aux chercheurs ses rapports d'activités et les documents complémentaires dont il dispose éventuellement : résultats d'études, bilans internes... En particulier, l'université du Maine transmet l'ensemble des documents échangés dans le cadre des comptes rendus à l'ANRU (rapports d'activité, bilans de phases, bilans financiers). Tout autre document susceptible de nourrir la réflexion est bienvenu, en particulier les fiches de poste.
- 2- 18 entretiens individuels avec les porteurs de projets (2 représentants par partenaire + 2 porteurs initiaux du projet).
- 3- 2 focus groupes avec des publics.
  - Renoncement à celui prévu avec le public général (appel large à contribution à partir des contacts possibles depuis chacun des partenaires) pour éviter de se disperser au-delà du public cible → Données transmises par les partenaires d'autant plus importantes.
  - Public scolaire élèves : cibler un établissement scolaire retenu en accord avec le groupe de travail. Critères possible pour choisir : proximité temporelle à l'action menée, nombre d'actions menées dans un même établissement, diversité des établissements sur les deux focus groupe.
  - Public scolaire enseignants : réunir des enseignants ayant participé aux actions. Viser la diversité quant : aux actions suivies, aux niveaux scolaires, aux établissements, aux territoires.
- 4- Recueil complémentaire d'informations structurées auprès des partenaires (transmission de documents) : possibilité d'établir des fiches synthèses que les partenaires pourront annoter et compléter.
- 5- Analyse des entretiens, focus groupes et des données fournies par les partenaires ; rédaction du rapport final.

#### Etapas réalisées

A ce jour, l'étape 1 est réalisée et l'étape 2 est en cours de réalisation.

- 1- **Etape 1.** Condensation des données secondaires issues des différents partenaires avec réalisation d'un document de synthèse à usage de l'équipe évaluative. Cette première étape a permis de réaliser le guide d'entretien mobilisé dans l'étape 2, non transmis tant que



l'ensemble des entretiens n'a pas été réalisé. Ce guide fera l'objet d'une annexe dans le rapport final.

2- **Etape 2. Recueil des données primaires – vague 1.** Il s'agit des entretiens réalisés auprès des partenaires. 14 entretiens ont d'ores et déjà été réalisés.

N° entretien	Personne interrogée	Structure	Date	Durée de l'entretien (min)
N°1*	Guillaume Mézières	Le Labo des Savoirs	Lundi 29 février	120
N°2**	Patricia Carré	CR Pays de la Loire	Lundi 29 février	
N°3	Dorine Charrier & Pauline Cantin	Musée du Sable	Mardi 1er mars	140
N°4	Jean-Claude Daniel	Musée du Sable	Mardi 1er mars	105
N°5	Vincent Millot	Terre des Sciences	Jeudi 3 mars	90
N°6	Sandrine Labbé	CCSTI Laval	Vendredi 4 mars	160
N°7	Mélissa Malvoisin	CCSTI Laval	Vendredi 4 mars	40
N°8	Sylvie Fresnais	CCSTI Laval	Vendredi 4 mars	40
N°9	Fabrice Arnault	CR Pays de la Loire	Lundi 7 mars	160
N°10	Xavier Noël	CNAM	Lundi 7 mars	120
N°11	François Calvez	CNAM	Lundi 7 mars	100
N°12	Anne Mercier	Maine Sciences	Mardi 8 mars	200
N°13	Maëva Cornuault	Maine Sciences	Mardi 8 mars	60
N°14	Florence Gnesutta & Aurélie Giret	Maine Sciences	Mardi 8 mars	45

\* Comme validé précédemment, un seul entretien est réalisé avec le Labo des Savoirs qui ne dispose pas de personnel suffisant pour en mener plusieurs.

\*\* Cet entretien a été annulé par Patricia Carré et est en cours de reprogrammation.

### Adaptation de la démarche évaluative et « Reste à faire »

Au regard des premiers éléments de terrain, nous proposons un réajustement de la démarche évaluative caractérisé en particulier par le remplacement des focus groupes initialement prévus par des entretiens individuels complémentaires.

Plusieurs raisons nous amènent à ce choix méthodologique :

- Incompatibilité de calendrier des enseignants sollicités impliquant d'une part une difficulté à réunir le nombre de personnes nécessaires pour la réalisation d'un focus groupe significatif (malgré l'appui possible du Rectorat), et d'autre part l'impossibilité de construire et déployer un outil de recueil des perceptions des élèves.
- Possibilité limitée de trianguler les données primaires (focus groupes) et secondaires (issues des partenaires) rendant difficile et peu pertinent de répondre à la question évaluative relative aux publics finaux.
- Nécessité d'entendre des acteurs initialement exclus du champ de l'évaluation : Rectorat, ANRU, Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.
- Budget et échéancier restreints ne permettant pas de concilier l'ensemble des propositions.

En conséquence de cette adaptation méthodologique, le « reste à faire » est le suivant :

**1- Etape 2.**

Vague 2 des entretiens individuels :

- 1 entretien à la Région (reporté)
- 1 entretien à Terre des Sciences
- Acté : Le Labo des Savoirs : pas d'entretien complémentaire

Elargissement de la vague 2 d'entretiens au-delà des partenaires directs du projet pour compréhension et contextualisation :

- Le Rectorat (2 entretiens au regard des personnes citées par les partenaires du projet) ;
- Le Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche : Marylin Le Granvalet ;
- L'ANRU, en tant que commanditaire.

**2- Etape 3.** Annulation des focus groupes

**3- Etape 4.** Recueil complémentaire de données secondaires auprès des partenaires

Partenaire	Documents en attente
Le Labo des Savoirs	Liste d'affluence aux topos du Labo (et éventuelles autres activités) Fiches de poste et organigramme (aux différentes périodes du projet si changements) Bilans financiers projet Parcours
Le Musée du Sable	Ensemble des fiches activités Données relatives aux publics des activités liées au Projet Parcours (exemple : conférences ; hors quantitatif TAP et scolaires déjà transmis avec les coordonnées des enseignants) Fiches de poste et organigramme (aux différentes périodes du projet si changements) Bilans financiers projet Parcours
Terre de sciences	Evaluations des actions recueillies auprès des publics (questionnaires de satisfaction) Evaluations des actions réalisées par <u>Végépolys</u> Fiches de poste et organigramme (aux différentes périodes du projet si changements)
CCSTI Laval	L'ensemble des documents évoqués en entretiens ont été transmis sur le moment ou immédiatement après par mail Fiches de poste et organigramme (aux différentes périodes du projet si changements)
Région	Statistiques de fréquentation du site internet Accès à l'intranet Documentation relative à la commission sciences et société Fiches de poste et organigramme (aux différentes périodes du projet si changements)
CNAM	Questionnaires recueillis auprès des publics de #2038 et formalisation des retours recueillis par Emmanuelle <u>Bourmaud</u> avant son départ Cahier pédagogique d'accompagnement de #2038 Liste des invités à l'inauguration de #2038 Fiches de poste et organigramme (aux différentes périodes du projet si changements)
Maine Sciences	Archives internes sur le démarrage du projet Questionnaires liés aux concerts scientifiques (et toute autre activité liée au projet Parcours) Fiches de poste et organigramme (aux différentes périodes du projet si changements)

Université du Maine	Convention et avenants ANRU Documents financiers Livret mutualisable Fiches de poste et organigramme (aux différentes périodes du projet si changements)
---------------------	---

#### 4- Etape 5. Condensation et analyse des données pour rédaction du rapport final

A noter que les adaptations proposées ne remettent pas en cause le rétro-planning qui est à ce jour tenu.

### Budget actualisé

Objet	Complément d'information						Total
	Temps unitaire	Prix unitaire	Chercheurs présents	Quantité	Temps total	Prix total	
Prestation chercheurs							12 500
	Analyse préparatoire	34	850	2	1	68	1 700
	Entretiens - réalisation	4	100	1*	22	88	2 200
	Entretiens - condensation	2	50	2	22	88	2 200
	Analyse finale et rédaction du rapport	100	2 500	2	1	200	5 000
	Présence en réunion	4	100	2	4	32	800
	Coordination administrative	24	600	1	1	24	600
						500	12 500
Défraiements	Environ 20 allers-retours						2 500
<b>Total</b>							<b>15 000</b>

\* Un chercheur minimum est requis pour la réalisation des entretiens. Concernant la vague, l'équipe s'est déplacée au complet pour chaque entretien de manière partiellement bénévole.

## Point d'étape évaluation Projet Parcours n°2

Date : 13 octobre 2016

Document réalisé par : Alice Anberrée, Charlène Arnaud, Iris Marmey

### Rappel du reste à faire suite au point d'étape n°1

Pour rappel, le point d'étape précédent faisait état du reste à faire suivant (l'étape 1 déjà réalisée étant une première condensation des données secondaires disponibles) :

#### 1- Etape 2.

Vague 2 des entretiens individuels :

- 1 entretien à la Région (reporté)
- 1 entretien à Terre des Sciences

Elargissement de la vague 2 d'entretiens au-delà des partenaires directs du projet pour compréhension et contextualisation :

- Le Rectorat (2 entretiens au regard des personnes citées par les partenaires du projet) ;
- Le Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche : Marylin Le Granvalet ;
- L'ANRU, en tant que commanditaire.

#### 2- Etape 3. Annulation des focus groupes

#### 3- Etape 4. Recueil complémentaire de données secondaires auprès des partenaires

Partenaire	Documents en attente
Le Labo des Savoirs	Liste d'affluence aux topos du Labo (et éventuelles autres activités) Fiches de poste et organigramme (aux différentes périodes du projet si changements) Bilans financiers projet Parcours
Le Musée du Sable	Ensemble des fiches activités Données relatives aux publics des activités liées au Projet Parcours (exemple : conférences ; hors quantitatif TAP et scolaires déjà transmis avec les coordonnées des enseignants) Fiches de poste et organigramme (aux différentes périodes du projet si changements) Bilans financiers projet Parcours
Terre de sciences	Evaluations des actions recueillies auprès des publics (questionnaires de satisfaction) Evaluations des actions réalisées par Végépolys Fiches de poste et organigramme (aux différentes périodes du projet si changements)
CCSTI Laval	L'ensemble des documents évoqués en entretiens ont été transmis sur le moment ou immédiatement après par mail Fiches de poste et organigramme (aux différentes périodes du projet si changements)
Région	Statistiques de fréquentation du site internet Accès à l'intranet Documentation relative à la commission sciences et société Fiches de poste et organigramme (aux différentes périodes du projet si changements)
CNAM	Questionnaires recueillis auprès des publics de #2038 et formalisation des retours recueillis par Emmanuelle Bourmaud avant son départ

	Cahier pédagogique d'accompagnement de #2038 Liste des invités à l'inauguration de #2038 Fiches de poste et organigramme (aux différentes périodes du projet si changements)
Maine Sciences	Archives internes sur le démarrage du projet Questionnaires liés aux concerts scientifiques (et toute autre activité liée au projet Parcours) Fiches de poste et organigramme (aux différentes périodes du projet si changements)
Université du Maine	Convention et avenants ANRU Documents financiers Livret mutualisable Fiches de poste et organigramme (aux différentes périodes du projet si changements)

#### 4- Etape 5. Condensation et analyse des données pour rédaction du rapport final

### Avancement actuel des étapes

A ce jour, les étapes 2 sont réalisées en partie et les étapes 3 et 4 sont en cours d'organisation.

- 1- **Etape 2.** Recueil des données primaires – vague 2. Les entretiens réalisés auprès des partenaires ont tous eu lieu, soit 6 entretiens de plus que lors du point d'étape précédent.

N° entretien	Personne interrogée	Structure	Date
N°2*	Patricia Carré	CR Pays de la Loire	20 avril
N°15	Jean-Luc Guignard	Terre des sciences	19 avril
N°16	Ingrid Silpa	Université du Maine	21 avril
N°17	Claire Philippe	Université du Maine	21 avril
N°18	Jean-Yves Buzaré	Université du Maine	21 avril
N°19	Nathalie Richard	Université du Maine	27 juin

\* Cet entretien, initialement prévu dans la vague 1, a été reprogrammé.

Des entretiens complémentaires ont été proposés dans le point d'étape précédent avec des acteurs initialement écartés du périmètre de l'évaluation : rectorat, ANRU et comité de pilotage des PIA, MESR.

De premiers contacts ont été pris mais ont conduit au report ou au remplacement des entretiens par un autre dispositif :

- ANRU et comité de pilotage PIA : report à septembre-octobre 2016 afin de pouvoir rencontrer Jeanne Angot, qui reviendra de son congé maternité. Interlocuteurs à contacter : Jeanne Angot et Sybille Oliveau pour l'ANRU (personnes ayant suivi le dossier Parcours, entretien commun) ; Bernard Chevassu, Grégoire de Postel-Viney et Camille Pisani pour le comité de pilotage (Président du comité et référents Parcours, entretien commun).
- Rectorat : Un remplacement des entretiens par une participation au focus groupe « indicateurs pour qualifier les projets » a été envisagé puis lors du comité de pilotage de juillet il est apparu questionnable de donner une place prépondérante au rectorat par rapport à d'autres partenaires.
- MESR : Même logique que pour le rectorat.

- 2- **Etape 3.** Lors du précédent point d'étape, nous avons proposé d'annuler les focus groupes enseignants au profit d'entretiens individuels. Les échanges que nous avons eu depuis avec plusieurs partenaires nous amènent à proposer plutôt la tenue d'un focus groupe entre les partenaires et certains interlocuteurs extérieurs visant à co-construire des indicateurs de qualification des projets.

L'objectif est d'aboutir à une forme de présentation synthétique des actions menées, harmonisée entre les différents partenaires et éventuellement extensible à d'autres acteurs de la CSTI, qui faciliterait le suivi interne des actions et leur diffusion externe. Il s'agira de construire des indicateurs communs de caractérisation des projets en tenant compte d'une part des besoins d'information pour que ces synthèses harmonisées soient facilement accessibles à leurs destinataires, et d'autre part des données dont les partenaires peuvent facilement disposer (déjà disponibles ou simples à recueillir) pour que ces synthèses harmonisées soient relativement simples à construire.

Plus précisément, le focus groupe visera à identifier les dimensions prioritaires des actions menées, les critères de jugement sur ces dimensions et les indicateurs liés à ces critères.

Suite à la demande des partenaires lors des échanges en comité de pilotage, un temps d'introduction par le retour d'expérience de Thomas Amourous, pilote du PIA Inmediats sur l'évaluation par les pairs sera, dans la mesure du possible, mis en place. Le déroulé envisagé du focus groupe est donc le suivant :

Si une journée entière est possible	Si seule une demi-journée est possible
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10h-10h15 : accueil des participants</li> <li>• 10h15-11h15 : méta-plan autour de ce qui fait la réussite d'une action</li> <li>• 11h15-11h30 : pause</li> <li>• 11h30-12h30 : exercice de théâtre forum</li> <li>• 12h30-14h : déjeuner</li> <li>• 14h-15h : Intervention de Thomas Amourous</li> <li>• 15h-15h15 : pause</li> <li>• 15h15-16h30 : Echanges et construction collective d'une synthèse sous forme de carte mentale</li> <li>• 16h30-17h : conclusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 minutes : accueil des participants</li> <li>• 1h : méta-plan autour de ce qui fait la réussite d'une action</li> <li>• 30 minutes : exercice de théâtre forum</li> <li>• 15 minutes : pause</li> <li>• 45 minutes : Intervention de Thomas Amourous</li> <li>• 45 minutes : Echanges et construction collective d'une synthèse sous forme de carte mentale</li> <li>• 30 minutes : Conclusion</li> </ul>

N.B. : L'intervention de Thomas Amourous est susceptible d'être placée plus tôt dans chacun des déroulés

- 3- **Etape 4.** Recueil complémentaire de données secondaires auprès des partenaires. La liste des documents restant à recueillir sera transmise aux partenaires lors du comité de pilotage du 18 octobre.
- 4- **Etape 5.** Condensation et analyse des données pour rédaction du rapport final. Une première guide de structuration de l'analyse des entretiens est élaborée. Elle permet de mettre en avant les points saillants des entretiens afin de les mobiliser dans la compréhension du déroulé du projet Parcours, de ses facteurs explicatifs et de ses conséquences. Les premiers résultats liés à cette grille seront présentés au comité de pilotage du 18 octobre, ainsi que le déroulé du mémoire d'Iris Marmey.

Le calendrier et le budget de l'évaluation présentés dans le point d'étape précédent sont inchangés.

## Annexe 2.4 : Convention signée entre l'Université du Maine et l'équipe de recherche

### Evaluation du projet Parcours en Sciences et techniques pour la réussite des jeunes ligériens

#### CONVENTION DE PRESTATION

Entre

**L'Université du Maine**, établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, dont le siège est Avenue Olivier Messiaen, 72085 Le Mans Cedex 09,  
Représentée par Rachid EL GOURJOUMA,  
Président de l'Université du Maine dûment habilité à cet effet,

Ci-après dénommée l'UNIVERSITE d'une part

Et

**ALICE ANBERREE**

**Auto-entrepreneur**

Siège social : 10 passage Guénot – 75011 PARIS  
Adresse postale : 10 passage Guénot – 75011 PARIS  
N° de Siret : 80967376700012 Code NAF : 7220Z  
Non assujettie à la TVA, art. 293-B du CGI

Ci-après dénommée le PRESTATAIRE d'autre part.

#### Préambule :

Le projet « Parcours en sciences et technique pour la réussite des jeunes ligériens », financé dans le cadre des programmes Investissements d'Avenir, est piloté par l'Université du Maine depuis le 1er février 2012 et touchera à sa fin le 31 janvier 2017. Il réunit 8 partenaires autour d'actions et de dispositifs de culture scientifique, technique et industrielle (CSTI). Les objectifs sont de favoriser l'accès à la CSTI pour les publics les plus éloignés, de développer le goût des sciences chez les 6-18 ans et de structurer et professionnaliser le secteur de la CSTI en Pays de la Loire.

La convention pluriannuelle signée entre l'ANRU et l'UNIVERSITE le 8 mars 2012, complétée par les avenants 1, 2, 3 et 4, engage le porteur du projet à effectuer une autoévaluation quantitative et qualitative du projet. Dans ce cadre, l'UNIVERSITE missionne une équipe de chercheuses spécialisées dans l'évaluation de projets culturels, avec une approche toute particulière des publics, de la gouvernance et de l'enjeu territorial. Cette équipe d'évaluation du projet Parcours est composée de la manière suivante :

Charlène ARNAUD, maître de conférences, Université de Versailles Saint Quentin, expert vacataire  
Et Alice Anberree, chercheuse en sciences de gestion, expert auto-entrepreneuse / prestataire

Chaque membre de l'équipe d'évaluation fera l'objet d'un contrat ou d'une convention avec l'UNIVERSITE.

Il a été convenu ce qui suit :

#### ARTICLE 1 – OBJET DE LA CONVENTION DE PRESTATION

La présente convention a pour objet de préciser les modalités de mise en œuvre de la prestation entre l'UNIVERSITE et le PRESTATAIRE.

L'Objet à ce présent contrat est le suivant :

Le PRESTATAIRE est chargé de la réalisation :

- de la collecte de données qualitatives auprès des partenaires et des populations cibles du projet Parcours
- de l'analyse des données recueillies ou transmises par les partenaires,
- de la rédaction d'un rapport final.

Le PRESTATAIRE pourra dans ce cadre faire appel à des étudiants qui effectueraient dans le cadre de leur cursus scolaire un travail lié à la mission, notamment de mémoire ou de projet tutoré dont les déplacements, repas et hébergements entreraient dans les défraiements. Le PRESTATAIRE s'engage dans ce cas à en tenir informé l'UNIVERSITE.

Afin de respecter l'anonymat des personnes rencontrées, aucun enregistrement ni aucune retranscription des entretiens et des focus groups ne sera transmis par le PRESTATAIRE à l'UNIVERSITE.

#### ARTICLE 2 – ENGAGEMENTS

##### **2.1. Engagements du PRESTATAIRE**

- mener une campagne d'entretiens individuels auprès de l'intégralité des partenaires du projet Parcours

AA

  
Université du Maine

- engager une démarche qualitative auprès des publics
- produire des notes d'étape intermédiaires en mars 2016, juin 2016 et novembre 2016
- produire un rapport final d'évaluation au 31 janvier 2017

## 2.2 Engagements de l'UNIVERSITE

- co-construire les objectifs de la démarche évaluative
- mettre à disposition les moyens nécessaires au bon déroulement de la démarche d'évaluation
- transmettre les documents produits dans le cadre du pilotage du projet Parcours jugés nécessaires à l'évaluation
- prendre en charge le coût global de la démarche d'évaluation pour un montant maximum de 15 000€ TTC

### ARTICLE 3 – CALENDRIER ET LIEU

Le calendrier de cette mission se répartit entre février 2016 et janvier 2017. Le PRESTATAIRE se déplacera sur la région des Pays de la Loire pour rencontrer les membres des partenaires du programme et sera présent aux réunions entre partenaires du programme quand il le jugera opportun pour la réalisation de sa mission. Les frais de transports feront l'objet de défraiements.

### ARTICLE 4 – CONDITIONS D'UTILISATION DES LOCAUX

#### Conditions générales :

L'utilisation des locaux de l'UNIVERSITE est autorisée pour le PRESTATAIRE en fonction des besoins liés à l'évaluation, de manière ponctuelle et en accord avec l'UNIVERSITE.

**Conditions financières :** Mise à disposition des locaux à titre gracieux.

### ARTICLE 5 – RESPONSABILITES – SECURITE CONCERNANT L'UTILISATION DES LOCAUX

Le PRESTATAIRE garantit, lors de sa présence au sein de l'UNIVERSITE être couvert pour les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile qu'il peut encourir lors de la survenance d'un événement de caractère accidentel. A cet effet, le PRESTATAIRE s'engage sur simple demande à fournir l'attestation d'assurance relative à sa responsabilité civile.

Le PRESTATAIRE s'engage également à respecter ou à faire respecter, par les personnes étrangères qu'il serait amené à faire pénétrer dans les locaux, la réglementation en vigueur édictée par l'Etat et par l'UNIVERSITE notamment en matière de sécurité ainsi que la préservation et la conservation des biens de l'UNIVERSITE ou mis par l'Etat à la disposition de l'UNIVERSITE..

### ARTICLE 6 – ASSURANCE DU PRESTATAIRE

Le PRESTATAIRE sera responsable des conséquences de tous ordres qui pourraient résulter de ses activités.

Le PRESTATAIRE déclare être assuré pour l'ensemble de ses activités. L'attestation d'assurance est jointe à la présente convention en annexe 1.

Toute modification qui y sera apportée devra être portée immédiatement à la connaissance du Président de l'Université.

### ARTICLE 7 – MODALITES FINANCIERES

Le coût global maximum de la prestation faisant l'objet de la présente convention est de 7 000 € TTC (Sept mille euros toutes taxes comprises). Ce montant pourra être réévalué par voie d'avenant en fonction de l'évolution de la mission.

Les factures émises par le PRESTATAIRE sont HT, TVA non applicable, article 293-B du CGI (auto-entrepreneur).

**A titre indicatif :**

Le coût global maximum des actions liées à l'évaluation sera de 15 000 euros TTC (quinze mille euros toutes taxes comprises). Seront déduites de cette enveloppe toute dépense afférente à la réalisation de l'évaluation du projet Parcours qui serait prise en charge directement par l'UNIVERSITE, avec l'accord des deux contractants.

**A titre indicatif, la répartition prévisionnelle de l'ensemble de la démarche d'évaluation est la suivante :**

Objet	Complément d'information							Total 12 500
	Temps unitaire	Prix unitaire	Chercheurs présents	Quantité	Temps total	Prix total		
Prestation chercheurs	Analyse préparatoire	34	850	2	1	68	1 700	
	Entretiens - réalisation	4	100	1*	22	88	2 200	
	Entretiens - condensation	2	50	2	22	88	2 200	
	Analyse finale et rédaction du rapport	100	2 500	2	1	200	5 000	
	Présence en réunion	4	100	2	4	32	800	



	Coordination administrative	24	600	1	1	24	600	
						500	12 500	
<b>Défraiements</b>	<b>Environ 20 allers-retours</b>							<b>2 500</b>
<b>Total</b>								<b>15 000</b>

A titre indicatif, l'échéancier prévisionnel de l'ensemble de la démarche globale est le suivant :

Date	Objet	Condition	Montant estimé
<b>Mars 2016</b>	Défraiements	Présentation de facture ou achat par l'UNIVERSITE	1 000 euros
	Prestations chercheurs : analyse préparatoire, entretiens et autres démarches de recueil de données qualitatives, point d'étape	Présentation de facture ou dossier de vacances	4 000 euros
<b>TOTAL VERSEMENT 1</b>			<b>5 000 euros</b>
<b>Juin 2016</b>	Défraiements	Présentation de facture ou achat par l'UNIVERSITE	900 euros
	Achat intermédiaire de retranscriptions	Prise en charge par l'UNIVERSITE sur présentation d'une facture	2 000 euros
	Prestations chercheurs : entretiens, entretiens et autres démarches de recueil de données qualitatives, 1 point d'étape	Présentation de facture ou dossier de vacances	1 100 euros
<b>TOTAL VERSEMENT 2</b>			<b>4 000 euros</b>
<b>Novembre 2016</b>	Défraiements	Présentation de facture ou achat par l'UNIVERSITE	300 euros
	Prestations chercheurs : début de l'analyse finale, 1 point d'étape	Présentation de facture ou dossier de vacances	2 700 euros
<b>TOTAL VERSEMENT 3</b>			<b>3 000 euros</b>
<b>Janvier 2017</b>	Défraiements : déplacements et repas	Présentation de facture ou achat par l'UNIVERSITE	300 euros
	Prestations chercheurs : fin de l'analyse finale, 1 restitution finale	Présentation de facture ou dossier de vacances	2 700 euros
<b>TOTAL VERSEMENT FINAL</b>			<b>3 000 euros</b>

Les crédits nécessaires au paiement de cette prestation seront prélevés sur le budget PIA Parcours. Les dépenses seront imputées à l'EOTF COR12DIFCS, centre financier 909RT

Le paiement sera effectué de la façon suivante :

- Prestations chercheurs : en vacances d'expertise ou sur présentation de facture selon les possibilités,
- Défraiements : l'UNIVERSITE prendra en charge les frais en rapport avec la mission confiée par l'UNIVERSITE et en accord avec le PRESTATAIRE, au réel ou sur forfait dans la limite de l'application du décret de 2006, soit 15.25 € maximum par repas et 60 € maximum par nuitée.
- Autres achats intermédiaires tels que les retranscriptions : paiement sur présentation de factures dans un délai de 30 jours à réception de la dite facture incluant le cas échéant les frais d'imposition sur le chiffre d'affaire que ces factures engendreront, ou contractualisation par l'UNIVERSITE. Toutes les pièces justificatives nécessaires à la mise en paiement seront transmises dans les plus brefs délais par le PRESTATAIRE à l'UNIVERSITE qui validera toutes les dépenses en tant que pilote du projet Parcours.

## **ARTICLE 8 – DROITS D'AUTEUR ET PROPRIETE INTELLECTUELLE**

### **Article 8-1 – Propriété Intellectuelle**

Le PRESTATAIRE fait son affaire des déclarations fiscales et sociales.

### **Article 8-2 – Respect du droit moral du PRESTATAIRE**

L'UNIVERSITE a l'exclusivité de l'usage des informations produites par l'étude. Il s'engage à respecter le droit moral du PRESTATAIRE.

En conséquence sur toutes les reproductions des contenus, l'UNIVERSITE fera apparaître au moins le nom du PRESTATAIRE.

### **Article 8-3 -Cession du droit de reproduction du PRESTATAIRE vis-à-vis de l'UNIVERSITE**

Le PRESTATAIRE cède son droit d'auteur sur l'intégralité de l'étude et des productions réalisées dans ce cadre à l'UNIVERSITE.

A ce titre, il autorise la reproduction et la diffusion de ses productions.

Le PRESTATAIRE autorise l'UNIVERSITE à reproduire les productions sur tout support et par tout procédé. A cet effet, les productions pourront notamment être reproduites sur des imprimés, brochures, programmes, dossiers de presse, magazines, cartons d'invitations, affiches, affichettes, cartes postales, vidéos, photographies, fichiers électroniques accessibles sur le site Internet de l'UNIVERSITE.

L'UNIVERSITE pourra diffuser des reproductions, même postérieurement au présent contrat à des fins de valorisation du projet et plus globalement de sa politique culturelle.

#### **Article 8-4 - Contrepartie**

Les cessions du droit de reproduction et du droit de représentation sur l'étude sont consenties par le PRESTATAIRE dans le cadre du présent contrat, sans contrepartie financière supplémentaire.

Le PRESTATAIRE pourra utiliser les productions de l'étude pour sa propre valorisation, notamment dans un contexte de diffusion de la recherche, en mentionnant qu'elles ont été réalisées dans le cadre d'un partenariat avec l'UNIVERSITE.

Il s'engage à ne pas commercialiser le contenu ou les résultats de l'étude.

#### **ARTICLE 9 – ANNULATION ET RESILIATION**

En cas de manquements persistants par l'une des parties aux obligations de la présente convention, l'autre partie notifie ledit manquement par lettre recommandée avec accusé de réception. En cas de persistance du manquement dans un délai de un mois à compter de la notification, la partie insatisfaite pourra faire valoir la résiliation de plein droit et sans indemnités de la convention mais sans préjudice de tous les dommages et intérêts auxquels elle pourra prétendre.

Les actions déjà effectuées devront alors faire l'objet d'un paiement, selon les modalités énoncées à l'article 7 du présent contrat.

#### **ARTICLE 10 – DUREE DE LA CONVENTION**

La présente convention est valide depuis sa signature jusqu'au 31 janvier 2017.

Le présent contrat prend effet de manière rétroactive au 1<sup>er</sup> février 2016 et prendra fin le 31 janvier 2017.

#### **ARTICLE 11– MODIFICATIONS**

Toute modification du contenu de la présente convention fera l'objet d'un avenant signé entre les parties.

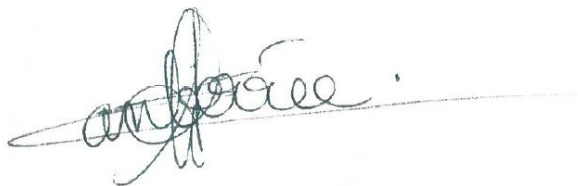
#### **ARTICLE 12 – LITIGES**

Pour toute contestation qui s'élèverait entre les parties, relativement à l'interprétation ou à l'exécution du présent contrat, celles-ci s'engagent à trouver une solution amiable.

A défaut, la contestation sera portée devant le tribunal compétent.

Fait au Mans en deux exemplaires, le 13/06/2016

Pour le PRESTATAIRE



Alice ANBERREE

Pour l'UNIVERSITE



Le Président  
Rachid EL GUERJOUA



## Annexe 3 : Annexes méthodologiques

### Annexe 3.1 : Guide d'entretien réalisé

#### INTRODUCTION

**Pouvez-vous présenter votre structure et la place que vous y occupez ?**

**Quels liens votre structure et vous avez-vous avec le projet Parcours ?**

- Arrivé dès le début ou en cours
- Missions dans le cadre du projet
- Niveau de visibilité (stratégique, opérationnel)
- Groupes de travail dans la gouvernance du projet Parcours

**Quels étaient les objectifs de la structure en intégrant le projet Parcours ?**

- Objectifs cibles dont aspect de réalisations, financier, de réseau, de public, de GRH
- Objectifs atteints
- Freins et facteurs

#### DIMENSION INTERNE

**Parmi vos réalisations, lesquelles font partie du projet Parcours ?**

- Documentation disponible
- Outils existants précédemment ou créés spécifiquement (expérimentation, innovation ?)
- Existence ponctuelle ou pérenne
- Dispositifs ciblés sur les métiers → descriptifs détaillés

**Qui sont vos partenaires pour ces réalisations ?**

- Structuration territoriale
- Lien avec les organismes de formation aux métiers de la CSTI

**Qui sont les publics de ces réalisations ?**

- Habités vs élargissement
- Quantitatif

**Quelles relations vous permettent-elle de construire avec eux ?**

- Quels objectifs
- Quelles sollicitations (démarche, participation)
- Quel suivi

**Est-ce que le projet Parcours a favorisé une évolution des pratiques au sein de votre organisation ?**

- Pratiques de départ et description du mode projet
- Innovations, changements organisationnels
- Tensions organisationnelles
- Nouvelle embauche ? Si oui, quel rôle du nouveau collaborateur

**Concernant vos collaborateurs et vous-même, quelles sont les conséquences du projet Parcours sur vos compétences et votre évolution de carrière ?**

- Blocages vs évolutions
- Appartenance volontaire ou demandée au projet Parcours
- Motivations à s'impliquer dans les réalisations du projet Parcours, apports personnels
- Poursuite à la fin du projet Parcours, pérennisation du poste

## **DIMENSION EXTERNE**

**Est-ce que d'autres structures utilisent les réalisations que vous avez-faites au sein de Parcours ? Et vous-même, utilisez-vous les réalisations d'autres structures ?**

- Dissémination, mutualisation
- Freins et facteurs

**Est-ce que le projet Parcours a fait évoluer les relations entre votre structure et des structures extérieures ?**

- Aspect quantitatif : élargissement, restriction, intensification
- Aspect qualitatif : habitués, nouveaux profils
- Aspect géographique : ouverture et maillage territoriaux
- Pérennisation

## **GOVERNANCE**

**Comment avez-vous vécu le pilotage et la dynamique du projet Parcours ?**

- Positionnement de la structure
- Positionnement de l'individu
- Coordination du projet et répartition des décisions (délégation, responsabilité)
- Communication interne entre les partenaires
- Budgetisation et mise à disposition de ressources
- Equilibre contribution-rétribution

## **CONCLUSION**

**Si vous remplissiez un nouveau dossier de candidature, quel en serait le contenu ?**

**Avez-vous quelque chose à ajouter ?**

## Annexe 3.2 : Guide méthodologique du Focus Group

Éléments empiriques de validation du Focus Group	
<b>Date</b>	17 novembre 2016 (journée entière)
<b>Lieu</b>	Université du Maine
<b>Personnes invitées</b>	Salariés et bénévoles des organisations membres du projet et y ayant contribué
<b>Participants</b>	Charlène Buchalet (Terre des Sciences, Chargée de mission) Dorine Charier (Musée du sable, Animatrice-coordinatrice) Jean-Claude Daniel (Musée du sable, Président) Xavier Noël (CNAM PDL, Chargé de la diffusion de la CST) Ingrid Silpa (Université du Maine, Coordinatrice CSTI) Sandrine Labbé (CCSTI Laval, Directrice) Anne Mercier (CCSTI Maine Science, Directrice) Caroline Guillou (CCSTI Laval, Animatrice scientifique)
<b>Déroulement de la journée (réel et non pas planning prévisionnel)</b>	Accueil : 9h45-10h15 Présentation de la journée et tour de table des participants : 10h15-10h30 Méta-plan : 10h30-12h Tableau blanc / cartographie des parties prenantes : 12h15-13h30 Synthèse de la matinée : 14h30-15h Présentation évaluation immédiats et échanges : 15h-17h

## Éléments empiriques de validation du Focus Group

### Méthodologies mobilisées

#### La méthode méta-plan :

Technique élaborée en Allemagne dans les années 70 par les frères Schnelle, c'est aujourd'hui une marque déposée ([www.metaplan.com](http://www.metaplan.com)).

Cette technique peut être utilisée comme méthode d'animation pour des groupes et comme modèle de communication. « Elle consiste à développer des avis, construire une compréhension commune et à formuler les objectifs, les recommandations et les plans d'action avant de se concentrer ensuite sur le problème et ses solutions possibles »<sup>26</sup>.

#### La méthode Méta-plan est un outil qui rend plus efficaces les discussions en groupe :

- En faisant gagner du temps : les discussions ainsi animées aboutissent plus rapidement à des résultats concrets.
- En permettant la prise en compte de toutes les opinions : cela favorise une forte implication des participants dans le processus de groupe et aboutit à des résultats soutenus par tous.

#### Les règles appliquées par l'animateur sont les suivantes :

- Visualiser les discussions consiste à rendre visible pour le groupe toutes les contributions importantes de la discussion. Cela permet de les retenir, de les classer et de les regrouper.
- Déclencher et conduire des discussions engendre des interactions fructueuses et vivantes, cela garantit le débat entre les participants.
- Construire des dramaturgies aide le modérateur à anticiper le déroulement d'une discussion et à guider le groupe le long d'un fil rouge jusqu'au résultat visé.

L'équipe de recherche a donc choisi un « stimulus » afin que les participants s'expriment à travers des associations de mots. A partir de là, les mots sont épinglés sur un support visible de tous et une discussion s'ouvre, permettant aux participants de s'exprimer et de construire une carte cognitive collective des perceptions et associations relatives au stimulus.

Stimulus : « évaluation des actions de CSTI »

Nombre de mots demandés par participant : quatre

<sup>26</sup>[http://www.cipast.org/download/CD%20CIPAST%20in%20Practice/cipast/fr/design\\_2\\_5\\_1.htm](http://www.cipast.org/download/CD%20CIPAST%20in%20Practice/cipast/fr/design_2_5_1.htm)

### Exercice de tableau blanc :

Un espace d'écriture (tableau ou paper board) est délimité en zones selon les types d'éléments à identifier (une zone par type).

- Ici, il s'agissait d'identifier les attentes de chaque partie prenante impliquée dans les actions de vulgarisation de la CSTI. Ces parties prenantes ayant été identifiées lors des échanges introductifs à l'exercice, une zone était dédiée à chacune :

*public, éducation nationale, institutions publiques, [acteurs de l']enseignement supérieur et recherche, monde économique, [acteurs de l']action culturelle*

Chaque personne présente peut, à tour de rôle, se munir d'un marqueur et écrire une ou plusieurs propositions d'éléments correspondant à la ou aux zones de son choix

*Par exemple, une personne présente au focus group qui considère qu'une attente du public des actions de vulgarisation portera sur le prix inscrira « prix » (ou « prix faible ») dans la zone dédiée à la partie prenante public*

Une fois que les personnes présentes considèrent qu'il n'y a plus de nouvel élément à inscrire, ceux déjà notés sont pondérés : chaque personne présente peut, à tour de rôle, marquer son accord ou son désaccord avec les propositions faites en les annotant d'un à trois signes + ou -

Enfin, un temps de synthèse et d'échange autour du tableau ainsi construit a lieu.

- En pratique, le tableau blanc étant le dernier temps d'animation avant la synthèse des échanges et la visioconférence avec Thomas Amourous, auxquelles il a été donné priorité, il a été seulement amorcé : les participants ont noté collectivement (par discussions croisées et non à tour de rôle) les attentes leur venant à l'esprit pour chaque partie prenante ; et les étapes de pondération et discussion n'ont pas eu lieu.

Les annotations faites et la suite qui pourrait leur être donnée par une réitération complète de l'exercice peuvent constituer la base d'un référentiel de qualification des actions de vulgarisation de la CSTI en fonction des attentes des parties prenantes impliquées.