

Le retour d'expérience : une méthode, une grille

Sommaire :

- ✓ Présentation de la grille-----p. 1
- ✓ Grille REX-----p. 2

En bref...

Le retour d'expérience contribue à l'amélioration des pratiques et à l'apprentissage, par la réflexion qui est portée sur l'action.

La présente fiche propose une méthode, ainsi qu'une grille support pour cette réflexion.

Le retour d'expérience (REX) est un processus de réflexion mis en œuvre pour tirer les enseignements positifs et négatifs de projets en cours ou terminés. Dans ce processus, on va porter un regard sur la démarche développée, les méthodes employées, les productions réalisées, le rôle et le niveau d'implication des acteurs concernés, ainsi que sur les moyens utilisés.

Les principales étapes d'un REX sont :

- choix du projet, pour lequel le processus sera mis en œuvre,
- définition des modalités (renseignement individuel et/ou collectif d'une grille ou d'un questionnaire, entretiens individuels et/ou collectifs),
- désignation et rôle des différents intervenants dans le processus,
- recueil et analyse des informations,
- capitalisation des enseignements de l'expérience,
- valorisation et mise à disposition de ces enseignements,
- mise en œuvre éventuelle d'un plan d'action pour modifier les pratiques.

La grille d'analyse, proposée dans les pages qui suivent, a été élaborée selon une structure basée sur des critères communément utilisés dans différents domaines (évaluation, démarche qualité, par exemple).

Cette structure est d'ailleurs inspirée, en ce qui concerne les critères, du modèle qualité de Chantal Bouchard et Jacques Plante (in « La qualité : mieux la définir pour mieux la mesurer » - Cahiers du Service de Pédagogie expérimentale - Université de Liège - 2002).

Elle peut être renseignée par différentes personnes impliquées dans un projet, permettant ainsi de recueillir des points de vue différents sur celui-ci.

Elle peut aussi servir de base à la construction de guides d'entretien dans un dispositif plus complet :

- mis en œuvre pour des projets stratégiques, des dispositifs innovants, dans le cas de dysfonctionnements importants constatés, etc.
- afin de tirer un maximum d'enseignements utiles (processus, modalités diverses, organisation et fonctionnement, etc.) auprès de différents acteurs du projet, internes au service comme externes.

Des interprétations différentes des critères et indicateurs proposés, ainsi que des redondances entre les rubriques, sont possibles, mais ne sont pas gênantes : l'objectif principal de cette grille est de favoriser le REX.

Grille d'analyse pour un retour d'expérience (REX)

Ces éléments sont destinés à la personne qui doit compléter la grille, support pour conduire un retour d'expérience.

Identifiant : on entend par « qualité de l'identifiant » le statut que détenait, dans le cadre du projet concerné, la personne qui complète la grille : chef de projet, membre de l'équipe projet, chargé d'études, directeur, etc.

Critères : ils sont au nombre de 8 (pertinence, cohérence, synergie, efficacité, efficience, durabilité, impact, flexibilité).

Indicateurs : ils ne sont pas exhaustifs. Ils permettent de relever les points forts ou faibles dans le cadre du projet concerné et s'appliquent à l'action de tous les acteurs (commanditaire et ses représentants, conseils internes et externes, etc.).

Observations, analyse des causes : dans cette partie, peuvent s'exprimer un avis global sur le critère et les indicateurs concernés, une identification des différentes causes possibles expliquant les réponses positives ou négatives par indicateur, toutes sortes de commentaires.

Éléments à capitaliser : il s'agit ici de faire des propositions de capitalisation à partir des points forts et faibles précédemment identifiés et analysés, en prenant en compte, le cas échéant, d'autres expériences : *Quels sont les enseignements à tirer de cette expérience ?*

Identification du projet

Intitulé

Contexte et enjeux

Commanditaire

Résultat(s) attendu(s)

Date de début du projet : _____

Date de fin du projet : _____

Identifiant, qualité : _____

Date du REX : _____

Critères	Indicateurs	OUI	NON	Observations, analyse des causes	Éléments à capitaliser
<p>Pertinence</p> <p><i>Dans la commande, les besoins, les objectifs ou les finalités ont-ils été clairement identifiés ?</i></p> <p><i>Les objectifs initialement arrêtés répondent-ils aux besoins de façon satisfaisante ?</i></p> <p><i>Le projet était-il compatible avec les contraintes imposées par le contexte et avec les exigences du commanditaire ?</i></p>	<p>Commande suffisamment claire du commanditaire au regard de la problématique de départ.</p> <p>Identification des besoins des bénéficiaires de l'action, des contraintes et des exigences.</p> <p>Réponse à un réel besoin.</p> <p>Acteurs clairement identifiés et rôle de chacun bien défini.</p> <p>Bonne prise en compte du contexte.</p> <p>Conformité des objectifs avec les besoins.</p> <p>Démarche suffisamment cadrée.</p> <p>Compatibilité de la production demandée avec le contexte et les contraintes imposées.</p> <p>Disponibilité suffisante des acteurs impliqués dans le projet.</p> <p>Autre</p> <hr/> <hr/>				
<p>Cohérence</p> <p><i>Les moyens (humains, matériels, etc.), mis à la disposition du chef de projet, permettaient-ils d'atteindre les objectifs et finalités visés (dimensionnement, complémentarité, etc.), dans les délais impartis ?</i></p>	<p>Moyens suffisants et adaptés pour l'atteinte des objectifs.</p> <p>Compatibilité et complémentarité des moyens.</p> <p>Compétences des personnes impliquées dans le projet.</p> <p>Démarche co-construite et partagée (cadres, personnels, etc.).</p> <p>Autre</p> <hr/> <hr/>				

Critères	Indicateurs	OUI	NON	Observations, analyse des causes	Éléments à capitaliser
<p>Synergie</p> <p><i>La coordination des actions entre acteurs a-t-elle été optimale ?</i></p> <p><i>Des dysfonctionnements dans les relations ont-ils eu un impact sur les résultats effectivement obtenus ?</i></p>	<p>Implication suffisante du commanditaire et/ ou de ses représentants dans le processus.</p> <p>Régularité des échanges avec ceux-ci.</p> <p>Tensions entre acteurs du projet.</p> <p>Suivi efficace des actions.</p> <p>Autre</p> <hr/> <hr/>				
<p>Efficacité</p> <p><i>Les résultats obtenus ont-ils été conformes aux objectifs visés ?</i></p> <p><i>L'ensemble des objectifs a-t-il été atteint ?</i></p> <p><i>Quel est le niveau d'atteinte des objectifs ?</i></p>	<p>Atteinte des objectifs fixés</p> <p>Satisfaction des besoins des bénéficiaires.</p> <p>Difficulté pour réaliser les productions attendues.</p> <p>Évolution de la commande ayant joué sur les résultats.</p> <p>Réactivité suffisante.</p> <p>Autre</p> <hr/> <hr/>				
<p>Efficiace</p> <p><i>Par rapport aux résultats obtenus, les moyens mobilisés étaient-ils surdimensionnés ou inadaptés ?</i></p>	<p>Solutions alternatives possibles (moyens, méthodes, etc.).</p> <p>Organisation des actions suffisamment structurée.</p> <p>Respect des délais.</p> <p>Bonne adéquation mission / moyens / résultats</p> <p>Autre</p> <hr/> <hr/>				

Critères	Indicateurs	OUI	NON	Observations, analyse des causes	Éléments à capitaliser
<p>Durabilité</p> <p><i>Y a-t-il maintien, dans le temps, des résultats obtenus par rapport aux objectifs visés ?</i></p>	<p>Volonté de faire évoluer l'organisation et le fonctionnement du service de la part du commanditaire, voire de ses représentants.</p> <p>Diffusion en interne des résultats obtenus.</p> <p>Diffusion en externe des résultats obtenus.</p> <p>Suivi assuré des résultats et du plan d'actions.</p> <p>Reproductibilité de la démarche.</p> <p>Autre</p> <hr/> <hr/>				
<p>Impact</p> <p><i>Le projet (sa conduite, ses résultats, la production réalisée) a-t-il eu des effets prévus ou non sur le système (contexte, organisation, acteurs) dans lequel il s'est déroulé ?</i></p>	<p>Motivation renforcée des acteurs pour l'application des résultats et du plan d'actions éventuel.</p> <p>Effets prévisibles des travaux menés à moyen et à long terme.</p> <p>Contacts et dialogue améliorés entre les services et entre les agents de la structure.</p> <p>Effets non prévus induits par le projet.</p> <p>Autre</p> <hr/> <hr/>				
<p>Flexibilité</p> <p><i>Tout au long du projet, y a-t-il eu adaptation du service et des acteurs ?</i></p> <p><i>Des modifications sont-elles intervenues dans le processus, le rôle des acteurs, les moyens mis en œuvre, etc. ?</i></p>	<p>L'organisation et les modes de fonctionnement du service ont été modifiés pendant le projet.</p> <p>Évolution du périmètre du projet, des méthodes, des moyens, etc. au cours du projet pour s'adapter aux évolutions du contexte.</p> <p>Redéfinition du rôle des acteurs.</p> <p>Autre</p> <hr/> <hr/>				

Synthèse des propositions de capitalisation

OBSERVATIONS COMPLÉMENTAIRES