

expairs.be

LES ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE D'UN PROJET

Guide
méthodologique

Alizée Tutak, Stéphanie Malaise et Damien Canzittu

UMONS - 2015

Dépôt légal D/2015/9708/1
Imprimé en Belgique

© Institut d'Administration Scolaire
Université de Mons – UMONS
20, Place du Parc B-7000 Mons

Document réalisé dans le cadre de la recherche « *Expairs* » financée par le Ministère de l'Enseignement obligatoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles et mise en œuvre par l'équipe de recherche de l'Université de Mons (2012-2014)

Directeur de recherche : Marc Demeuse
Chercheurs : Damien Canzittu, Stéphanie Malaise, Alizée Tutak
Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Ce guide méthodologique est le fruit d'un travail mené en partenariat avec les acteurs de terrain ayant participé au projet « Expairs ». Nous les remercions pour leur implication et pour les démarches pédagogiques innovantes mises à disposition de la communauté éducative.

SOMMAIRE

Avant-propos	9
I. Introduction	11
II. Le déclencheur du projet.....	12
III. L'élaboration du projet.....	12
IV. La mise en œuvre des actions	26
V. L'évaluation	26
VI. L'institutionnalisation et la pérennisation	28
VII. Le transfert	30
VIII. Pour aller plus loin	33
IX. Références bibliographiques	35

AVANT-PROPOS

Quelle est l'origine de ce guide méthodologique ?

Ce guide méthodologique a été créé suite à la mise en œuvre de la recherche « *Expairs* », menée durant deux années avec le concours d'écoles secondaires ordinaires issues des différents réseaux d'enseignement de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

A l'initiative du Ministre¹ en charge de l'enseignement obligatoire, tous les établissements d'enseignement secondaire professionnel en Belgique francophone ont été invités à élaborer et à tester des dispositifs d'innovation pédagogique et organisationnelle visant à améliorer le rapport à l'école et à l'apprentissage des élèves du deuxième degré professionnel.

Sur la base d'un appel à projet, l'équipe de recherche de l'INstitut d'Administration Scolaire (INAS) de l'Université de Mons (UMONS) a été désignée pour accompagner les 45 équipes sélectionnées dans la mise en place et l'évaluation de leur projet.

Le présent guide méthodologique, intitulé « **Les étapes de la mise en place d'un projet** », présente les différentes phases qui jalonnent un projet, de son élaboration à sa mise en place effective.




¹ Dans le document, l'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.

A quoi sert ce guide méthodologique et à qui est-il destiné ?

Ce guide méthodologique s'adresse à toute personne souhaitant mettre une innovation pédagogique et/ou organisationnelle en place au sein d'un établissement scolaire. Il propose des conseils pour favoriser et soutenir les équipes dans le développement de leur projet.

Comment se présente ce guide méthodologique ?

Pour accompagner la lecture, des encadrés thématiques ponctuent les différents chapitres.

	Les questions à se poser	<i>Dans ces encadrés, le lecteur est invité à s'interroger sur son vécu et à réfléchir à sa pratique.</i>
	Les guides	<i>Ces encadrés fournissent au lecteur des conseils et des pistes concrètes pour réussir la mise en place d'un projet.</i>
	Les paroles d'experts	<i>Ces encadrés reprennent des paroles d'experts illustrant les propos tenus.</i>

I. INTRODUCTION

Les écoles qui développent des dispositifs pédagogiques innovants partagent souvent la volonté commune de « *procéder autrement par le biais d'une démarche, d'une activité ou d'une situation pédagogique nouvelle parce qu'originale, inédite ou simplement différente de la pratique antérieure* » (Desgagné & Bednarz, 2005, p.14).

Cependant, s'engager dans une démarche de projet ne s'improvise pas. Ce guide méthodologique présente les différentes étapes pour préparer, piloter et faire progresser un projet, depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre effective.

La mise en place d'un projet est un processus comportant quatre moments-clés : (1) le **déclencheur** du projet, (2) l'**élaboration** du projet, (3) la **mise en œuvre** du projet et (4) l'**évaluation** du projet. Ceux-ci sont décrits tout au long de ce guide.

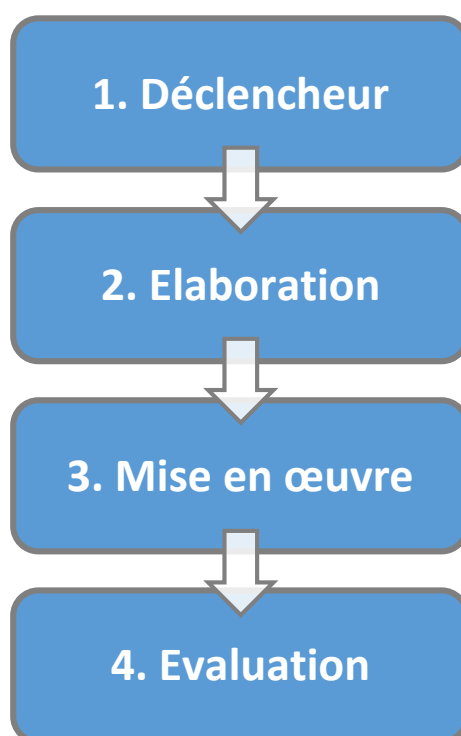


Figure 1 - Vision globale des étapes d'un projet d'éducation ou de formation

II. LE DÉCLENCHEUR DU PROJET

La naissance d'un projet peut avoir des origines différentes. Dans certaines écoles, le projet émerge à la suite d'une réforme, d'une circulaire ou d'un appel à projets ; dans d'autres, il apparaît après qu'une problématique ou un besoin particulier a été identifié. Dans tous les cas, les écoles saisissent l'**opportunité** présente dans l'environnement pour se mettre en projet. La première étape du processus de mise en place d'un projet consiste donc à repérer l'**élément déclencheur** afin notamment de retracer l'historique du projet et d'en expliquer les évolutions.

III. L'ÉLABORATION DU PROJET

Quelle qu'en soit l'origine, la mise en place d'un projet nécessite avant tout d'observer et d'**analyser le fonctionnement de l'établissement** en vue de définir les grandes **orientations** qui seront choisies.

En effet, chaque projet d'école est singulier et dépend de facteurs tels que la culture et le climat de l'établissement, les attentes et les valeurs des intervenants ainsi que les missions qui leur sont attribuées. Un projet est également tributaire des caractéristiques des élèves et des ressources disponibles au sein de l'établissement. C'est en considérant l'ensemble de ces éléments que l'équipe est en mesure de **se fixer des objectifs réalisables** et de **déterminer un plan d'action concret** qui permet de les atteindre.

La phase d'**élaboration** du projet débute avec la réalisation d'un travail d'analyse. Celui-ci est essentiel car c'est sur lui que va reposer toute la construction du projet. Il s'agit en quelque sorte de procéder à un recueil d'informations, de manière à obtenir

une photographie d'une situation particulière dans l'école à un moment donné. Cette pratique consiste donc à effectuer un état des lieux au cours duquel l'équipe décrit des faits ou un fonctionnement dont les données serviront à produire de l'information et de la connaissance. Cette démarche vise notamment à repérer les points forts et les points faibles du système. A ce stade, les éléments obtenus ne permettent pas de dire si le système observé est satisfaisant ou non (Aubert-Lotarski *et al.*, 2006).

Une équipe est chargée de réaliser cet état des lieux. Lors de la constitution de l'équipe, il est important de veiller à sa représentativité et par conséquent, à sa composition. L'objectif est de prendre en compte le point de vue de l'ensemble des acteurs impliqués dans le but d'obtenir une analyse de la situation dans laquelle chacun peut se reconnaître.

Idéalement, cette équipe se compose des personnes ayant décidé de se mettre en projet. Ces dernières sont accompagnées de la direction de l'établissement ainsi que de représentants des différentes catégories d'acteurs : enseignants, chefs d'atelier, éducateurs, membres du centre psycho-médico-social (CPMS)... Il est également envisageable et opportun d'associer des élèves à ce travail.

a. S'interroger sur le contexte dans lequel on évolue

L'étude du contexte au sein duquel le projet va s'implanter peut s'effectuer autour de trois axes : (1) les besoins des acteurs, (2) le fonctionnement de l'établissement et (3) le cadre normatif au sein duquel l'établissement évolue (Figari, 1991 ; 1994).

Dans un premier temps, il s'agit d'étudier le **contexte général**, c'est-à-dire le cadre qui influence directement ou indirectement l'institution sur le plan politique et socio-économique (Roegiers, 2007). Si le projet est impulsé par une circulaire, il s'agit

d'étudier les libertés accordées, les ressources apportées, les contraintes imposées, etc. Dans un second temps, l'équipe étudie le **contexte délimité** (Figari, 1994), c'est-à-dire le contexte spécifique de l'école au travers des projets éducatifs et pédagogiques, du règlement d'ordre intérieur, etc.

➤ **Les besoins des acteurs**

Un projet est mis en place en vue de répondre à des **besoins** dont certains peuvent être formulés au niveau institutionnel. Dans le cadre du projet « *Expairs* » par exemple, le cabinet ministériel en charge de l'enseignement obligatoire a pointé la nécessité de « *construire ensemble des dispositifs qui améliorent la réussite des élèves [de 3^e année professionnelle], en maintenant les exigences de formation, voire en les augmentant* » (circulaire n°3972, 2012, p.1).

A côté de ces besoins liés au contexte général, on trouve les besoins spécifiques des différents acteurs impliqués dans l'organisation qui se met en projet. Les besoins exprimés par les acteurs ne constituent pas toujours des réalités objectives et correspondent à ce que les personnes « *perçoivent pour elles-mêmes, pour d'autres personnes mais aussi les besoins qu'elles perçoivent pour l'institution* » (Roegiers, 2007, p. 10). Ces besoins sont en quelque sorte la différence entre la situation telle que les individus la vivent et la situation idéale à leurs yeux.

Prendre en compte les besoins des acteurs implique de pouvoir les identifier. En effet, certains besoins ne sont pas exprimés tels quels et nécessitent d'être reconnus. Ceux-ci se manifestent sous trois formes : (1) la formulation d'un problème rencontré, (2) l'expression d'un désir, d'un souhait et (3) la proposition d'une solution perçue comme pouvant être efficace pour mettre une action en œuvre.

Lorsque l'on souhaite identifier les besoins exprimés par les différents acteurs impliqués ou visés par le projet, il est

important de varier les questions posées. Au lieu de ne poser qu'une question directe du type « *Quels sont vos besoins ?* », il est utile d'avoir recours à plusieurs questions interrogeant une même thématique mais formulées différemment. Ainsi, par exemple, on pourrait poser des questions de cet ordre « *Dans votre pratique quotidienne, quels sont les problèmes que vous rencontrez particulièrement avec les élèves de telle année ?* » ou encore, « *Que pensez-vous que nous pourrions mettre en œuvre pour augmenter le taux de réussite des élèves de telle année ?* »

Différentes techniques telles que l'observation directe, les interviews individuelles ou collectives ou encore les questionnaires peuvent être utilisées pour mettre en évidence les besoins.



Pour accéder aux besoins des acteurs, interrogez-les au sujet des problèmes qu'ils rencontrent, au sujet des souhaits qu'ils ont pour les élèves, pour l'établissement, pour l'équipe pédagogique ou encore au sujet des solutions perçues pour régler un problème.

- *Selon vous, quels sont les trois problèmes les plus importants rencontrés par les élèves ?*
- *Si vous pouviez changer une chose dans le fonctionnement de l'école, de quoi s'agirait-il ?*
- *Si vous étiez amené à participer à un projet visant à lutter contre le décrochage scolaire, quelle(s) activité(s) souhaiteriez-vous mettre en place ?*
- *Que pensez-vous pouvoir mettre en œuvre pour augmenter le taux de réussite des élèves de la section coiffure ?*
- *Selon vous, que pourrions-nous développer pour éviter l'absentéisme des élèves ?*

➤ **Le fonctionnement de l'établissement scolaire**

Pour favoriser la réussite d'un projet, ce dernier doit être cohérent par rapport au **fonctionnement de l'institution** dans laquelle il prend place. Trois axes permettent d'investiguer cet aspect (Roegiers, 2007) : (1) la politique de l'institution, (2) son fonctionnement et (3) ses dysfonctionnements.

On peut ainsi se référer au projet d'établissement afin d'analyser la politique de l'institution. Ce document permet de repérer les valeurs de l'école ainsi que les priorités qu'elle se fixe. Appréhender le fonctionnement de l'école implique aussi d'identifier l'ensemble des intervenants, leurs rôles et les tâches qu'ils accomplissent (à l'aide d'un organigramme par exemple). Enfin, l'étude du fonctionnement de l'établissement donne l'occasion d'identifier différents indicateurs. Il peut s'agir du taux de réussite des élèves, de données relatives à l'insertion professionnelle des jeunes enseignants, du taux d'absentéisme... Ces indicateurs sont choisis sur la base du déclencheur du projet ainsi que sur la base des besoins formulés par les acteurs.

Dans le cadre de la mise en place d'un projet visant à favoriser la réussite des élèves de troisième année professionnelle, comme c'était le cas du projet « *Expairs* », il semble par exemple intéressant d'observer les taux de réussite de ces élèves à des fins de comparaison entre les classes, sections ou filières, d'une année à une autre, etc.

➤ *Le cadre de référence : les normes, les lois, les règlements*

Avant de passer à l'élaboration concrète du projet, un dernier élément de contexte doit absolument faire l'objet d'une analyse : le **cadre de référence**. L'étude du cadre de référence consiste à mettre en évidence les règles implicites et explicites.

Les règles explicites se trouvent dans le règlement d'ordre intérieur, dans les décrets et les circulaires. Les règles implicites, quant à elles, s'observent à travers l'environnement et les interactions entre les individus.

L'étude du cadre de référence est très importante ; il s'agit d'une étape qui ne peut pas être négligée. En effet, pour qu'un projet puisse être mis en place, il est indispensable qu'il s'inscrive dans le cadre légal. Par exemple, on ne pourrait pas imaginer mettre en place un projet dans lequel tous les cours théoriques seraient supprimés. Même si des preuves scientifiques venaient à mettre en évidence que la suppression des cours théoriques renforce la motivation des élèves, une école ne peut pas décider de modifier la grille-horaire à sa guise.

Si le projet doit respecter le cadre imposé par les règlements, il est également primordial qu'il tienne compte des règles implicites, partagées par l'ensemble des acteurs ou des groupes d'acteurs. C'est une condition indispensable pour que le projet soit accepté de tous. Prenons l'exemple d'une école où habituellement tous les vendredis midi, la salle de réunion est occupée par les chefs d'ateliers qui profitent de la pause pour faire le point sur les progrès des élèves. Dans cette école, même si cela n'est pas indiqué dans un document officiel, il est communément admis que le vendredi midi, la salle de réunion est réservée pour ce groupe. Dans le cadre de la mise en place du projet, cette donnée logistique devra être prise en compte puisqu'il sera impossible de programmer des réunions de concertation durant ce laps de temps.



- ↪ *Lisez attentivement le règlement d'ordre intérieur et le projet d'établissement. Ils vous informeront sur les règles à respecter et sur les objectifs spécifiques formulés par l'école.*
- ↪ *Si le projet est impulsé par une circulaire, assurez-vous d'en connaître le contenu. Celle-ci précisera le cadre dans lequel vous devrez vous inscrire.*



Pour recenser les ressources et les contraintes :

- *De quelles ressources matérielles disposez-vous ?*
 - ➔ *Internet, bibliothèque, salle de sport, parc, tableau blanc interactif, imprimerie...*
- *De quelles ressources humaines bénéficiez-vous au sein de l'école ?*
 - ➔ *Enseignants, éducateurs, chefs d'ateliers, agents du CPMS...*
- *Vers quels partenaires pouvez-vous vous tourner ?*
 - ➔ *ASBL de la région, entreprises locales...*
- *Un budget est-il accordé ?*
- *Certaines libertés sont-elles accordées ?*
- *L'horaire prévoit-il des moments où les membres de l'équipe pourraient se concerter ?*

b. Choisir un cap

Dans un premier temps, l'équipe éducative se concerta afin de déterminer collectivement les aspects qui seront travaillés prioritairement. L'important est de s'assurer que l'orientation prise par le biais du projet rencontre un large **consensus**. Une fois l'orientation établie, il est alors possible de passer à l'élaboration concrète du projet.



Autour de quelle thématique votre école souhaite-t-elle travailler et axer ses priorités ?

L'équipe pédagogique choisit alors de s'intéresser à l'environnement de l'école (contexte économique et social) ou aux élèves, à leur situation familiale, à leur passé scolaire, à leurs résultats, ou encore à l'école elle-même (organisation, fonctionnement, pratiques pédagogiques, activités diverses).



« S'orienter permet aux équipes pédagogiques de savoir où elles vont et dans quelle voie elles souhaitent engager leurs actions. »

Après avoir identifié l'élément susceptible de rallier l'ensemble de l'équipe pédagogique, la suite consiste à proposer aux enseignants et aux autres acteurs (et parfois à les convaincre) d'adhérer à la démarche. Pour accroître les chances de réussite d'un projet, il est nécessaire d'associer les différents acteurs à la démarche et d'élucider les questions de compréhension.



« Associez les différents intervenants et informez-les des avantages dont ils pourraient bénéficier mais également des zones d'inconfort qu'ils auront à gérer tout au long du processus. »

Après cela, l'équipe réfléchit à la trame dans laquelle s'inscrit le projet. A la manière d'un scénario, elle va écrire l'histoire de ce que sera le projet avant même que celui-ci n'ait eu lieu en précisant d'une part, « *les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés* » (Hadj, 1992, p. 50) et d'autre part, la manière dont ces moyens seront agencés, « *qu'il s'agisse de matériels ou de personnes* » (*ibid.*).

En s'appuyant notamment sur l'état des lieux effectué au préalable, l'équipe de projet fixe ses **priorités** et envisage des actions réalisables et reconnues comme importantes par l'ensemble des intervenants.

c. Formuler des objectifs précis

La planification du projet débute avec la définition des objectifs généraux et opérationnels. Il s'agit d'une étape incontournable puisque 80 % des causes d'échecs dans les projets sont liées à deux facteurs principaux :

- des objectifs peu précis ;
- des rôles des acteurs mal définis (Marchat, 2010).

Idéalement, les **objectifs** sont traduits en termes d'effets attendus et opérationnalisés à travers des indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs (Roegiers, 2007). Le recours à ces critères permet de mesurer l'adéquation de ces effets attendus avec les effets réellement obtenus suite à la mise en place du projet.



- ↪ *Formulez les objectifs spécifiques en termes de résultats quantifiables ou de comportements observables.*
- ↪ *Donnez-vous des objectifs mobilisateurs. Distinguez ce qui est prioritaire de ce qui est souhaitable afin de mettre l'accent sur des points précis et de ne pas lister un nombre trop important d'objectifs.*
- ↪ *Assurez-vous de la cohérence des objectifs définis de manière concertée.*

➤ Structurer le projet

La phase de structuration au cours de laquelle l'équipe organise le projet dans le temps requiert une certaine dose d'anticipation, notamment pour estimer le temps alloué aux différentes phases, les ressources nécessaires en termes de personnel, etc. Cette étape s'appuie entre autres sur le recensement des ressources internes et externes² (matérielles, financières, temporelles, etc.). Ainsi, lors de la répartition des tâches, il est important de tenir compte des forces vives de chacun des participants. Réaliser un tableau reprenant les missions jouées par les différents intervenants peut s'avérer un moyen pratique et utile pour structurer l'équipe. Le diagramme de Gantt constitue un outil graphique qui permet de visualiser l'exécution des tâches et/ou l'utilisation des ressources au cours du temps et ainsi de suivre l'état d'avancement en un coup d'œil.

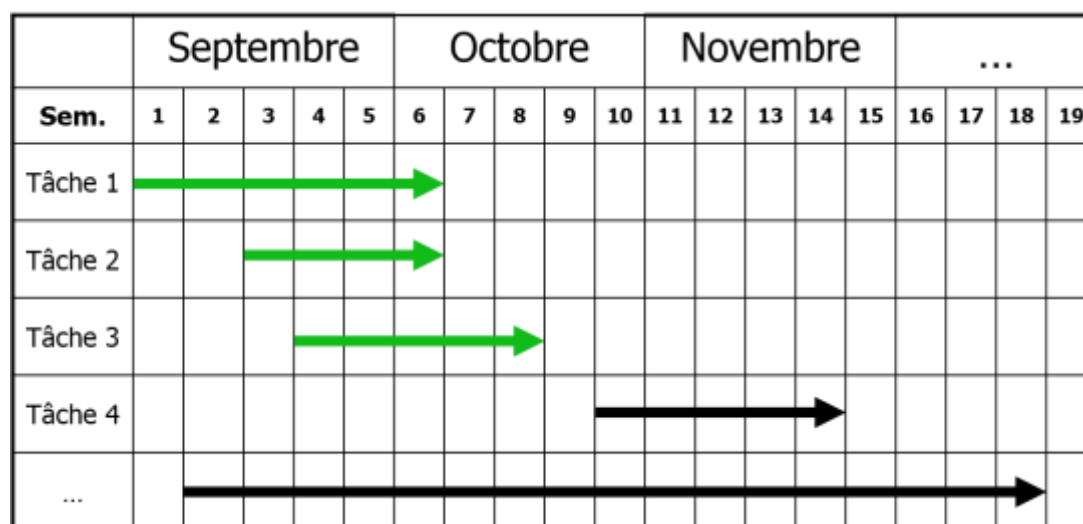


Figure 2 - Exemple d'un diagramme de Gantt

² Cf. encadré bleu de la page 20.



Lors de l'élaboration du calendrier de votre projet, les questions suivantes vous permettront de délimiter les tâches et la répartition de celles-ci auprès des intervenants.

Au niveau des tâches

- *Que devez-vous faire concrètement ? Comment allez-vous le faire ?*

Au niveau de la répartition des tâches entre les personnes

- *Qui fait quoi ? Quelles sont les associations locales, les partenaires (centres de planning, mouvements de jeunesse, clubs sportifs...) qui peuvent participer au projet ?*

Au niveau de la durée des tâches

- *Combien de temps va-t-il falloir pour réaliser telle tâche ?*

Au niveau du moment de réalisation de la tâche

- *A quel moment allez-vous réaliser telle tâche ?*

Au niveau des personnes chargées de la supervision des tâches

- *Qui est chargé de la supervision de telle tâche ?*

IV. LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS

Au cours de la mise en œuvre des actions, l'équipe pédagogique suit le déroulement du projet et réajuste éventuellement les objectifs à atteindre.



« Mettre en œuvre un projet signifie passer à l'action, mettre en place sur le terrain et concrétiser le projet pensé. »

Il est important de garder à l'esprit que la vie d'un projet n'est pas un long fleuve tranquille. Les écoles et les équipes pédagogiques connaissent des périodes d'activité plus ou moins intenses, mais passent également par des phases de rupture au cours desquelles elles peuvent se sentir démotivées et manquer d'investissement. Il convient donc de ne pas céder au découragement et penser à remotiver les équipes de temps à autre.

V. L'ÉVALUATION

La mise en œuvre d'un projet nécessite de l'évaluer, c'est-à-dire de déterminer si les **objectifs fixés sont ou non atteints** en vue de décider de la poursuite, de l'arrêt ou du transfert des actions.

Outre cette fonction de bilan, l'évaluation peut également avoir une visée diagnostique et régulatrice. Dans ce cas, ce n'est pas seulement la mise en évidence de l'atteinte ou non des objectifs qui est attendue, il s'agit aussi de comprendre pourquoi les résultats obtenus sont ou non conformes à ce qui était visé. Ce type d'évaluation permet de réorienter le projet en cours de route et/ou de déterminer ce qui sera modifié lorsque celui-ci sera réitéré ou transféré.



- ↪ *Sachez quoi, comment et pourquoi évaluer.*
- ↪ *Identifiez et analysez les difficultés éventuelles dans la mise en œuvre du projet.*
- ↪ *Recourez au feed-back et envisagez des pistes de régulation face aux différentes situations avec vos collègues.*
- ↪ *Pratiquez l'auto-évaluation par rapport à vos propres actions.*

L'évaluation du projet peut être effectuée selon trois axes distincts : (1) l'axe des performances, (2) l'axe des processus et (3) l'axe des perceptions. L'évaluation selon l'axe des performances consiste à déterminer dans quelle mesure le projet permet d'atteindre les objectifs visés. L'évaluation selon l'axe des processus vise à mettre en évidence le développement et l'évolution des pratiques. Cette évaluation ne s'intéresse pas directement aux résultats attendus mais à la manière dont ces résultats ont été obtenus. Enfin, l'évaluation des perceptions permet d'identifier les représentations des acteurs impliqués dans le projet.



- *Dans quelle mesure le projet permet-il d'atteindre les objectifs visés ?*
- *Dans quelle mesure le projet a-t-il fait évoluer les pratiques ?*
- *Quelles sont les représentations des acteurs au sujet du projet et de ses répercussions ?*

« **Evaluer** est une opération complexe qui combine plusieurs opérations :

- **recueillir** des données suffisamment pertinentes, valides et fiables ;
- pour les **comparer** à des critères adéquats à des objectifs déterminés et les **traduire** en informations ;
- en vue de tirer éventuellement de cette comparaison un jugement de **valeur** explicite ;
- et de **prendre des décisions** » (Aubert-Lotarski et al., 2006, p.41).

Ce processus d'évaluation nécessite de définir des **critères** et de construire des **indicateurs** au départ desquels un diagnostic est réalisé. Les critères servent de base à un jugement tandis que les indicateurs sont des éléments mesurables, quantitatifs ou qualitatifs, « manifestant la présence ou l'obtention d'un effet escompté » (Aubert-Lotarski et al., 2006, p.98).

Dans le cadre d'un projet d'innovation pédagogique, les critères pourraient par exemple être exprimés de cette manière :

- degré de satisfaction des élèves en fin d'année exprimé par un questionnaire anonyme ;
- qualité des décisions prises lors de la délibération de fin d'année, degré de crainte à exprimer ses difficultés, degré de précision des difficultés exprimées ;
- etc.

Les indicateurs pourraient quant à eux être représentés comme suit :

- taux d'échecs de moins de 10% en juin ;
- 80% des élèves expriment leur satisfaction à au moins 7 questions sur 10 au questionnaire anonyme administré en fin d'année ;
- les 10 enseignants ayant participé au projet décident de continuer l'année prochaine ;
- au moins 3 enseignants supplémentaires viennent s'ajouter à l'opération ;
- etc.

VI. L'INSTITUTIONNALISATION ET LA PÉRENNISATION

D'après Brodin (2002), le processus d'innovation peut se réaliser en trois phases : (1) l'expérimentation-pilote, (2) les adaptations aux réalités du terrain et (3) l'institutionnalisation ou généralisation. Au cours de la première phase, les équipes procèdent par essais et tâtonnements. Ensuite, elles s'approprient le projet, lui donnent du sens par rapport aux réalités de terrain. Enfin, vient le moment de l'institutionnalisation du projet. Autrement dit, le projet expérimenté fait partie intégrante de l'école en s'inscrivant dans son projet d'établissement. Sous-tendant les valeurs défendues par l'équipe pédagogique au sens large, le projet devient « normalisé ».

Ainsi, plus les membres de l'organisation se sentent concernés par la problématique traitée et sont conscients du problème, plus ils sont motivés à agir et ont tendance à adopter le dispositif proposé. Cela influence le rythme et le degré de diffusion ainsi que la durée du maintien d'une innovation.

VII. LE TRANSFERT

Le partage et la diffusion de nouvelles pratiques permettent à un projet d'être porteur de sens tant pour la communauté éducative que pour le système éducatif.

Cependant, le transfert d'un projet expérimenté dans une école ne consiste pas en une reproduction exacte de ce qui s'y fait. Il s'agit avant tout de s'inspirer de la philosophie et de la méthodologie du projet et d'adapter les méthodes déjà mises en pratique ailleurs dans un nouveau contexte.

L'étude du contexte, du processus en lui-même ainsi que des résultats de l'école en question permet de comprendre et de situer l'action menée.



↳ *Si vous souhaitez vous lancer dans un projet déjà expérimenté par une autre école, soyez attentifs aux points suivants :*

- *le contexte dans lequel s'est inscrit le projet ;*
- *les éléments déterminant l'émergence et la mise en œuvre du projet ;*
- *les ressources mobilisées ;*
- *les résultats.*

En synthèse, la figure suivante illustre de manière détaillée les différentes étapes d'un projet.

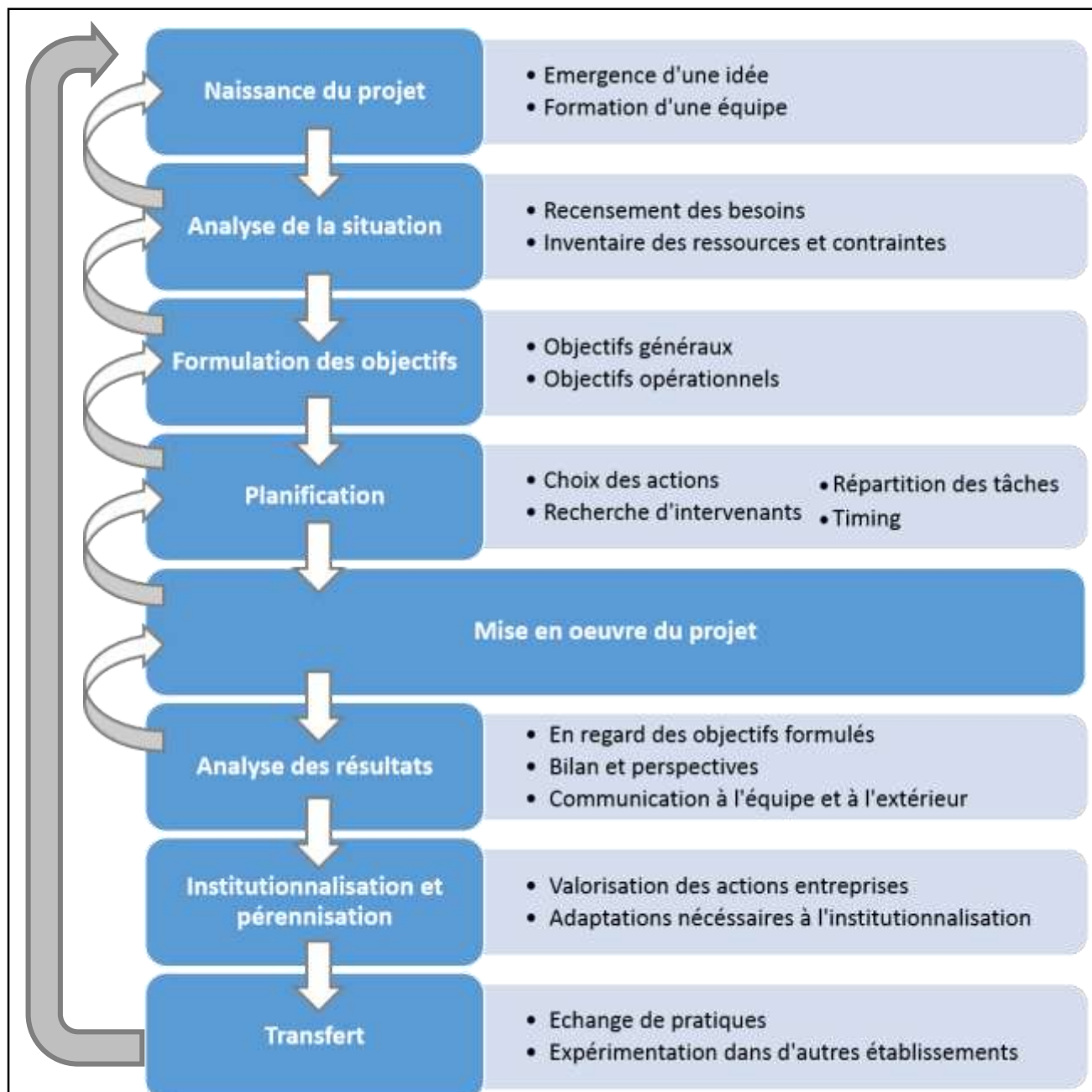


Figure 3 - Vision détaillée des étapes d'un projet d'éducation ou de formation

VIII. POUR ALLER PLUS LOIN

Un des objectifs du projet « *Expairs* » vise à favoriser le partage de pratiques entre établissements scolaires. Une plateforme internet proposant des ressources théoriques et pratiques sur l'enseignement qualifiant, l'orientation, la gestion de projet est accessible. Nous vous invitons à la consulter.



La plateforme Internet met à disposition des documents à destination des acteurs de terrain.

Adresse : <http://www.expairs.be>

IX. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Brodin, E. (2002). Innovation, instrumentation technologique de l'apprentissage des langues : des schèmes d'action aux modèles de pratiques émergentes. *Apprentissage des langues et systèmes d'information et de communication*. 5, 2, 149-181. En ligne : <http://alsic.revues.org/2070>
- Circulaire n°3972 du 23/04/2012. Appel à candidature pour les établissements scolaires au projet « Expérimenter au service de la réussite des élèves de 3ème professionnelle ». En ligne : http://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/37132_000.pdf
- Desgagné, S. & Bednarz, N. (2005). Médiation entre recherche et pratique en éducation : faire de la recherche « avec » plutôt que « sur » les praticiens. *Revue des sciences de l'éducation*. 31, 2, 245-258. En ligne : <http://ife.ens-lyon.fr/lea/outils/ressources/articles-scientifiques/mediation-entre-recherche-et-pratique-en-education-desgagne-2005>
- Figari, G. (1991). Etudes sur la démarche de projet : Recherche d'un référentiel pour le projet éducatif d'un établissement. *Revue française de pédagogie*. 94, 49-62. En ligne : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfp_0556-7807_1991_num_94_1_1366
- Figari, G. (1994). *Evaluer quel référentiel ?* Bruxelles : De Boeck.
- Hadji, Ch. (1992). *Penser et agir l'éducation*. Paris : ESF.
- Marchat, H. (2010). *Le kit du chef de projet*. Eyrolles : Editions d'Organisation.
- Roegiers, X. (2007). *Analyser une action d'éducation ou de formation : Analyser les programmes, les plans et les projets d'éducation ou de formation pour mieux les élaborer, les réaliser et les évaluer*. De Boeck : Bruxelles.

X. TABLE DES MATIERES

Avant-propos.....	9
<i>Quelle est l'origine de ce guide méthodologique ?.....</i>	9
<i>A quoi sert ce guide méthodologique et à qui se destine-t-il ?</i>	10
<i>Comment se présente ce guide méthodologique ?.....</i>	10
I. Introduction.....	11
II. Le déclencheur du projet.....	12
III. L'élaboration du projet.....	12
a. S'interroger sur le contexte dans lequel on évolue.....	13
➤ <i>Les besoins des acteurs.....</i>	14
➤ <i>Le fonctionnement de l'établissement scolaire.....</i>	17
➤ <i>Le cadre de référence : les normes, les lois, les règlements....</i>	19
b. Choisir un cap.....	21
c. Formuler des objectifs précis.....	23
➤ <i>Structurer le projet.....</i>	24
IV. La mise en œuvre des actions.....	26
V. L'évaluation.....	26
VI. L'institutionnalisation et la pérennisation.....	28
VII. Le transfert.....	30
VIII. Pour aller plus loin.....	33
IX. Références bibliographiques.....	35

OUTILS PÉDAGOGIQUES ET PUBLICATIONS RÉALISÉS À L'INSTITUT D'ADMINISTRATION SCOLAIRE

Valises pédagogiques

L'Énergithèque : valise pédagogique destinée au premier degré de l'enseignement secondaire dans le cadre du cours d'éveil scientifique. Thématiques développées : l'électricité et les transformations d'énergie.

- Présentation de la valise :
http://portail.umons.ac.be/FR/universite/facultes/fpse/servicesetr/methodo/recherches/recherches_en_cours/Pages/Energith%C3%A8que.aspx
- Dossiers téléchargeables et vidéos :
<http://portail.umons.ac.be/FR/universite/facultes/fpse/servicesetr/methodo/publications/Pages/Valisep%C3%A9dagogiques.aspx>

La Mécanithèque : valise pédagogique destinée à la fin de l'étape 2 de l'enseignement primaire, dans le cadre du cours d'éveil scientifique. Thématiques développées : les machines simples (engrenages, poulies, plan incliné et leviers).

- Présentation de la valise :
http://portail.umons.ac.be/FR/universite/facultes/fpse/servicesetr/methodo/recherches/recherches_en_cours/Pages/M%C3%A9canith%C3%A8que.aspx
- Dossiers téléchargeables et vidéos :
<http://portail.umons.ac.be/FR/universite/facultes/fpse/servicesetr/methodo/publications/Pages/Valisep%C3%A9dagogiques.aspx#meca>

L'Aérothèque : valise pédagogique destinée à la fin de l'étape 2 de l'enseignement primaire, dans le cadre du cours d'éveil scientifique. Thématiques développées : l'air, la chaleur et la pression atmosphérique.

- Présentation de la valise :
http://portail.umons.ac.be/FR/universite/facultes/fpse/servicesetr/methodo/recherches/recherches_en_cours/Pages/A%C3%A9roth%C3%A8que.aspx
- Dossiers téléchargeables et vidéos :
<http://portail.umons.ac.be/FR/universite/facultes/fpse/servicesetr/methodo/publications/Pages/Valisep%C3%A9dagogiques.aspx#air>

Outils orientants

L'équipe scientifique travaille sur le concept d'approche orientante et a créé de nombreux outils orientants destinés à différents publics (parents, enseignants, acteurs de l'orientation). Ceux-ci se présentent sous différentes formes : jeu, capsules vidéo, fascicules, dépliants d'information, etc.

Ces outils ainsi que leur description sont disponibles à l'adresse suivante :

http://portail.umons.ac.be/FR/universite/facultes/fpse/serviceeetr/methodo/recherches/recherches_en_cours/Pages/AO-sommaire.aspx

Le diagnostic et la remédiation immédiate

Dans le cadre de différentes recherches, l'équipe de recherche a élaboré des fascicules sur la remédiation immédiate ainsi que sur le diagnostic de la maîtrise des compétences.

La remédiation immédiate :

http://portail.umons.ac.be/FR/universite/facultes/fpse/serviceeetr/methodo/recherches/recherches_finalis%C3%A9es/Documents/Fascicule_Remediation-%20immmediate_complet.pdf

Le diagnostic de la maîtrise de compétences, un exemple dans le domaine du traitement de données :

http://portail.umons.ac.be/FR/universite/facultes/fpse/serviceeetr/methodo/recherches/recherches_finalis%C3%A9es/Documents/076_201011_Fascicule_Diagnostic.pdf

Institut d'Administration Scolaire (INAS)
Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education
Université de Mons (UMONS)
Place du Parc 18, B-7000 Mons

Tél : +32 (0)65 37 31 90
Fax : +32 (0)65 37 37 74

<http://www.umons.ac.be/inas>