

CONDITIONS ET PROCESSUS FAVORABLES A LA REUSSITE D'UN PROJET DANS LES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

Synthèse de quelques éléments d'observation

Marc Thiébaud

Septembre 2002

Remarque préliminaire

Cette synthèse est basée sur des observations personnelles récoltées dans de nombreuses écoles en projet.

Elle a pour but de stimuler la réflexion sur les facteurs de succès et d'échec dans la conduite de projet.

On trouvera à cet effet en annexe la liste des conditions de participation demandées par le projet intercantonal *Développer une culture de la médiation dans l'école* et par *Radix* ainsi que deux brèves synthèses (à caractère plus théorique).

Motivation et absence de facteurs de démotivation

Des personnes de l'école engagées dans le projet : disponibles, motivées, qui se sentent concernées par les résultats visés, prêtes à consacrer l'énergie nécessaire dans la démarche

L'absence de surcharge de travail : ceci est lié à l'ensemble des priorités par ailleurs définies dans et pour l'école ainsi que, dans une certaine mesure, à la répartition des tâches et responsabilités au sein de l'école

La perception par les acteurs de leurs conditions de travail : l'existence de décharges horaires ou de moyens financiers, notamment permet d'améliorer cette situation ; il n'est pas sûr que cela joue en soi un rôle absolument déterminant (les projets peuvent réussir sans décharges ou moyens adéquats), cependant les animateurs et enseignants concernés ont besoin de sentir une équité et une reconnaissance à ce niveau, faute de quoi ils seront démotivés.

Une bonne gestion du temps et des énergies (considérables pour tout projet) : il s'agit de trouver une certaine efficacité et un rapport sain entre le temps disponible et les ambitions liées au projet, sans quoi l'essoufflement est rapide

Le soutien de la direction : facteur clé ; lorsque vient le moment de prendre des décisions ou d'obtenir un appui par exemple pour travailler en conférence des maîtres, un manque de soutien de la direction perturbe énormément la conduite du projet

La définition des règles du jeu : il importe qu'elles puissent être clarifiées rapidement et en permanence : quelles sont les contraintes et possibilités, qui décide de quoi, comment circulent les informations, etc.

Le rythme et la durée du projet

La gestion optimale du rythme de réalisation de projet : ni trop lent - ni trop rapide non plus, si l'on veut durer ; tout particulièrement. Il apparaît que la phase de préparation du projet ne doit pas être trop longue si l'on veut pouvoir créer une dynamique mobilisatrice au sein de l'établissement (au-delà de 12 mois, cela pose vraiment problème, la crédibilité du projet s'en ressent)

La situation de départ et l'analyse des besoins

Une analyse des besoins sérieuse et concertée : elle permet de définir des buts et donner le cadre à l'ensemble du projet ; il importe que des besoins pour être clairement perçus et identifiés

La bonne gestion courante de l'école : un établissement qui a développé un fonctionnement qui « roule » avec des mécanismes de gestion qui permettent de résoudre les principaux problèmes et conflits courants de l'école (bien sûr, le projet peut faciliter en retour le fonctionnement de l'école, mais il semble préférable de travailler prioritairement dans l'autre sens, pouvoir s'appuyer sur la structure et la gestion courante de l'école)

La conduite de projet

Un groupe de pilotage de projet : compétent, qui travaille de manière efficace et qui responsabilise un maximum de personnes dans l'école tout en assurant la communication et la coordination nécessaire

La définition très tôt dans la conduite de projet de buts clairs, partagés, réalistes et validés auprès de tous les acteurs et instances ; ces buts donnent une orientation précise au projet (sans quoi, les choses flottent), un cadre à l'intérieur duquel une démarche sur mesure peut (doit) être construite

La capacité à mener des réunions et conférences de maîtres efficaces : notamment capacité d'analyse et de prise de décision concertées en groupe

La qualité de communication interne et externe en lien avec le projet : bonne circulation des informations, communication susceptible de mobiliser les collègues

Une organisation des tâches liés au projet : qui facilite la mise en œuvre des actions dans un délai rapproché et qui renforce l'autonomie de sous-groupes chargés de différentes activités tout en favorisant des apprentissages permanents

Des outils et une démarche pour la conduite de projet d'école : une méthodologie pertinente (objectifs – action – évaluation) ; leur appropriation nécessite formation et accompagnement

L'apprentissage continu de la démarche de projet : qui est nouvelle pour la plupart des personnes (ce qui signifie une formation pour les acteurs de l'école dans l'école : formation-action en prise directe avec la conduite de projets)

L'ancrage dans la réalité de l'école et les « petits » succès rapides : des réalisations concrètes tôt dans la conduite du projet permettent de créer une dynamique facilitante

La mobilisation

L'implication d'un maximum d'acteurs et partenaires de l'école : ceci permet notamment de relancer la dynamique de projet avec les apports d'autres acteurs après quelques mois lorsque certaines énergies tendent à se fatiguer

La capacité à développer différents scénarios : pour anticiper, s'ajuster à la réalité et utiliser différents leviers de mobilisation et moyens de concrétisation ; la démarche doit être sur mesure et présenter une certaine flexibilité (imprévus)

L'acceptation des différences dans le degré d'implication des divers acteurs : il s'agit de respecter toutes les personnes et de donner envie plutôt que d'imposer

L'accompagnement

Un accompagnement externe (dans un rôle de facilitation) : tout au long du projet, pour disposer d'un regard favorisant le recul, pour faire face à des difficultés ou crises qui peuvent survenir ; cet accompagnement peut être à disposition de l'animateur, du groupe interne, de la direction ou de l'ensemble de l'école

Des intervenants – animateurs de démarches spécifiques ou de formations internes à l'école (ponctuelles, selon besoins) : en particulier pour la définition des objectifs au départ, pour l'animation d'assemblée avec tous les collaborateurs de l'école, ainsi que pour des apports ponctuels, par exemple de formation

L'évaluation

Une évaluation continue : auto-évaluation (ce qui suppose le temps, les outils et la formation), *monitoring* permanent du projet par un travail d'écoute, d'observation des résultats et d'ajustement des actions

Une évaluation objectivée par un regard ou des instruments venant de l'extérieur : pour faire le point, avoir des repères : il importe que cette évaluation se fasse en utilisant des critères reconnus par l'établissement concerné et qu'il y ait échange à son propos

L'encadrement et les partenariats

Des attentes claires formulées par la hiérarchie : ceci gagnerait à faire l'objet d'un mandat (par exemple avec le service de l'enseignement, la commission scolaire, etc.) ; la clarification des attentes doit aller de pair avec l'octroi de moyens pour y répondre

Une instance extérieure à l'école : qui donne des moyens pour le projet (autorité politique, « sponsoring »), à qui rendre des comptes et de qui recevoir aussi une reconnaissance pour les résultats obtenus

Une instance capable de gérer les conflits qui peuvent survenir : notamment, une direction d'école qui assume un rôle de médiation ou d'arbitrage le cas échéant

Les partenariats avec la communauté locale : notamment collaboration avec les parents et leurs associations ainsi qu'avec les autorités locales

Les échanges avec d'autres établissements en projet : sources d'inspiration, d'apprentissages mutuels et de collaborations

La continuité et la suite du projet

Le suivi et la continuité du projet : il apparaît important de prévoir durant les mois voire années) ultérieurs une forme de coordination et de suivi qui assurent la consolidation des actions entreprises (sans quoi, les anciennes habitudes peuvent reprendre le dessus sans que l'on ne s'en rende vraiment compte). Souvent, on observe en effet la tendance à considérer que l'on a fini et l'on ne trouve plus d'énergie pour s'occuper de ce travail de consolidation, amélioration et formalisation qui semble ingrat ou lourd.

L'extension vers de nouveaux projets : le bilan des résultats peut faire émerger de nouveaux besoins. On gagne à disposer d'une instance permanente capable de faire l'évaluation de la situation et de proposer de nouvelles activités en tout temps.

ANNEXES

A) Les conditions de base demandées par le projet *Développer une culture de la médiation dans l'école* (www.f-d.org/mediation-ecole)

En juin 2000, les 8 conditions ci-après avaient été recommandées pour les écoles candidates. Au vu de ce qui a été développé par ces écoles durant les 26 mois écoulés, ces 8 points paraissent constituer des éléments importants : de manière générale, plus ces points sont satisfaits, plus la progression du projet semble facilitée.

- 1. Avoir un groupe interne de 3 à 5 personnes responsables pour piloter et animer la mise en oeuvre du projet dans l'établissement (un groupe autant que possible stable composé de personnes volontaires, motivées, disponibles, complémentaires et ouvertes à apprendre ensemble)**
- 2. Avoir un animateur de projet (coordinateur du groupe interne) dans l'établissement, qui soit légitime, compétent et disposé à développer ses compétences dans la conduite d'une démarche de projet et dans les domaines de la promotion de la santé et de la médiation**
- 3. Disposer de l'appui des autorités scolaires (direction d'école, commission scolaire, service de l'enseignement, etc.)**
- 4. Obtenir l'accord de l'ensemble du corps enseignant (et cas échéant des collaborateurs) de l'école pour s'engager dans la réalisation d'un projet pilote**
- 5. Etre prêt à définir les objectifs, les contenus et la conduite du projet selon une démarche participative avec l'ensemble des acteurs de l'établissement**
- 6. S'inscrire dans la vision globale et le cadre défini sur le plan intercantonal**
- 7. Accepter de contribuer et participer à l'évaluation du projet et de partager les expériences réalisées avec les autres établissements romands et tessinois**
- 8. Mettre en route la démarche de projet au plus tard à la fin de l'année 2000 et être prêt à la poursuivre pour une durée minimale de 2 ans**

B) Les conditions de base demandées par *Radix* pour l'adhésion au réseau suisse d'écoles en santé

« Les écoles qui souhaitent adhérer au réseau doivent remplir les conditions suivantes :

- l'analyse de la situation est réalisée et les besoins sont définis
- un programme d'action pour les 2 ans à venir est établi et 2 objectifs prioritaires sont fixés
- un groupe de pilotage est nommé et chargé du suivi du projet
- une personne de contact assure la coordination
- le corps enseignant, la direction et les autorités de surveillance adhèrent au projet »

C) Conditions de succès

Extrait de :

**Promotion de la santé relationnelle et prévention de la violence dans les écoles :
Note relative aux niveaux d'action et aux processus de développement**

Marc Thiébaud - juin 1999

(voir: <http://www.f-d.org/mediation-ecole.htm>)

« Niveaux d'action

Dans une perspective systémique, il importe d'agir à plusieurs niveaux conjointement et de mobiliser autant que possible les ressources propres au système ou sous-système concerné.

Processus de développement

La promotion de la santé relationnelle et la prévention de la violence dans les écoles constituent un but à long terme et impliquent des changements importants qui sont loin d'être faciles à réaliser. La conduite d'un processus complexe est requise à tous les niveaux.

On relèvera notamment l'importance des quatre aspects suivants :

a) Une démarche à construire

- si l'on peut s'inspirer de modèles, on ne peut les appliquer purement et simplement
- chaque situation comporte ses caractéristiques propres
- le cœur du succès réside dans l'appropriation par tous les acteurs de la démarche : compréhension des enjeux et de l'utilité d'un travail à différents niveaux d'action, et notamment à l'échelle de l'établissement, développement de buts partagés, ...)
- il est essentiel d'apprendre à construire sa propre démarche de changement
- celle-ci doit avoir une cohérence (entre la manière dont le changement est conduit et le but visé)

b) Des compétences à développer

- élèves, enseignants, responsables l'établissement, autorités scolaires, familles, ... doivent développer leurs compétences relationnelles
- la conduite de démarches de changement nécessite par ailleurs des compétences spécifiques (voir notamment " les processus de facilitation ": partage d'un sens commun, mobilisation de ressources, progression dans l'action)
- dans la mesure où l'on vise l'accroissement de l'autonomie, il importe de favoriser le développement de ces compétences par chacun dans l'école
- une formation-action dans la durée est seule à même de permettre le développement de ces compétences complexes

c) Des ressources à mettre en place

- un dispositif de pilotage et d'accompagnement des projets est nécessaire
- au niveau d'un établissement, il est utile d'avoir :
 - un ou des responsable(s) de projet (p. ex. le(s) médiateur(s),
 - un groupe de pilotage à l'interne (qui puisse simultanément se concevoir comme groupe en apprentissage),
 - un " facilitateur-accompagnateur externe "
- à l'échelle des cantons, il est utile d'envisager le développement de compétences de " facilitateurs-accompagnateurs externes " ainsi qu'une coordination et des espaces de réflexion entre établissements
- une certaine cohérence entre les projets (à l'intérieur d'un établissement comme entre les établissements) est souhaitable

d) Des conditions de succès à garantir

- il importe d'évaluer et d'ajuster en permanence la conduite du changement
- neuf facteurs de succès gagnent être pris en compte à cet effet :
 1. S'engager personnellement dans le changement
(avoir des projets mobilisateurs dans lesquels s'engager, être soi-même en changement)
 2. Partager une vision claire de ce que vers quoi on tend et de la démarche utilisée pour y parvenir
(communiquer de manière permanente, cohérente et très large)
 3. Se donner les moyens pour réussir
(prévoir du temps, ordonnancer les priorités, adopter le rythme adéquat, etc.)
 4. Savoir travailler en équipe et organiser les responsabilités
(développer les compétences permettant de travailler en synergie sur des objectifs définis)
 5. Obtenir l'aide et les appuis nécessaires
(mobiliser les décideurs, la direction, les réseaux de relation, etc.)
 6. Se donner la possibilité d'expérimenter
(essayer des changements pilotes et les évaluer, progresser par étapes)
 7. Encadrer la transition, ajuster les actions
(avoir une structure de pilotage, se donner un système de transition, suivre au fur et à mesure la réalisation des objectifs, apprendre en cours de processus)

8. Maintenir le cap et garder à l'esprit la finalité du changement
(rester centré sur les besoins des " clients ", les impliquer dans le processus)
9. Etre cohérent dans la démarche de changement
(rendre cohérents le faire et le dire, développer le sens de ce que l'on fait, développer un fil conducteur) »

D) Conditions de succès : synthèse de Dominique Froidevaux

Extrait de :
Evaluation réseau RESPECT

Dominique Froidevaux - novembre 2001

« Sept facteurs de succès :

- Le projet mise sur le génie propre des personnes concernées et sur la valorisation des ressources et acquis locaux
- Le projet se concentre sur des priorités accessibles
- Le pilotage se donne les moyens d'évaluer régulièrement les difficultés du terrain et d'y apporter des réponses rapides
- Les instances décisionnelles accordent une reconnaissance (appui institutionnel, ressources) aux efforts des acteurs de terrain
- Le projet établit des alliances avec la communauté locale et intervient en concertation
- Le projet enrichit les compétences, l'autonomie et le pouvoir de décision dans la communauté locale et les groupes concernés
- Le projet utilise différentes stratégies d'intervention (multiplicité des ressources, diversité des acteurs) »

Marc Thiébaud
septembre 2002