

## CONDITIONS ET PROCESSUS FAVORABLES A LA REUSSITE D'UN PROJET DANS LES ECOLES

Cette synthèse est basée sur des témoignages de conseillers pédagogiques et sur des observations personnelles récoltées dans de nombreuses écoles en projet en Belgique francophone. Ni liste exhaustive ni ensemble de conditions *sine qua non*, elle vise à susciter la réflexion et la discussion au sein des équipes qui conduisent ou accompagnent des projets dans les écoles.

### La motivation

- Des personnes de l'école engagées dans le projet : disponibles, qui se sentent concernées par les résultats, prêtes à consacrer l'énergie nécessaire.
- Sens : le projet répond à un besoin, à des attentes fortes, à une situation problématique ou à un futur désirable. Il est utile de le rendre conscient et, au fur et à mesure du projet, de le rappeler. Ce sens n'est pas toujours partagé dans tout l'établissement, mais il l'est au sein des personnes engagées dans le projet.
- 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 surcharge est parfois cognitive : la perception par les enseignants de leurs conditions de travail et leur reconnaissance par la direction joue sur la motivation : décharge horaire, matériel, ...
- Le soutien de la direction : facteur clé ; lorsque vient le moment de prendre des décisions ou d'obtenir un appui. Un dialogue entre la direction et les porteurs de projets est nécessaire aux moments-clés.
- La définition des règles du jeu : qui décide de quoi, comment circulent les informations, etc. A clarifier au départ et à préciser au long du projet.
- 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 : qui responsabilise un maximum de personnes dans l'école tout en assurant la communication et la coordination nécessaire
- Une analyse des besoins concertée : elle permet de définir des buts et elle donne le cadre à l'ensemble du projet ; les besoins aident à la définition des objectifs
- La définition de objectifs clairs, partagés, réalistes et validés ; ces objectifs orientent le projet (sans quoi, les choses flottent),
- La capacité à mener des réunions efficaces : notamment capacité d'analyse et de prise de décision concertées en groupe
- La qualité de la communication et la bonne circulation des informations, pour mobiliser les collègues et les partenaires
- Une organisation des tâches qui facilite la mise en œuvre des actions dans un délai rapproché et qui renforce l'autonomie. Des outils de gestion de projets sont utiles : tableau de bord, retroplanning, outils de communication et de valorisation,
- Les petits succès rapides : des réalisations concrètes tôt dans la conduite du projet permettent de créer une dynamique positive.
- L'apprentissage continu de la démarche de projet : qui est nouvelle pour la plupart des enseignants (ce qui signifie une formation-action en prise directe avec la conduite de projets)...

## La mobilisation

- La capacité à développer différents scénarios : pour anticiper, s'ajuster à la réalité. Une démarche souple face aux imprévus.
- L'acceptation des différences dans le degré d'implication : il s'agit de respecter toutes les personnes et de donner envie plutôt que d'imposer.
- L'implication d'un maximum d'acteurs et partenaires de l'école: ceci permet notamment de relancer la dynamique lorsque certaines énergies tendent à se fatiguer. Impliquer la communauté locale augmente la résilience du projet.

## L'évaluation

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

## L'encadrement et les partenariats

- Un accompagnement externe : 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 du groupe interne, de la direction ou de l'ensemble de l'école.
- Des intervenants – animateurs de démarches et contenus spécifiques , en particulier pour la définition des objectifs au départ, pour l'animation d'assemblée avec tous les collaborateurs de l'école, ainsi que pour l'apport des contenus thématiques. Très souvent, une intervention ponctuelle au sein des classes permet de créer une alliance avec les enseignants : partage du quotidien.
- Les échanges avec d'autres établissements en projet: sources d'inspiration, d'apprentissages mutuels et de collaborations
- Le suivi et la continuité du projet : il apparaît important de prévoir durant les mois ultérieurs une forme de suivi qui assure 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.