

# ***Communauté française de Belgique***

*Ministère de la Communauté française  
Administration générale de l'Enseignement et de la Recherche scientifique*

---

## **PROJET SOLIDARITE**

**Accompagnement d'équipes éducatives  
dans la réalisation de leur projet d'établissement**

**Par Anne-Sophie Lenoir, Bernadette Mouvet, Jacqueline Munten  
avec la collaboration de Marie-Claire Nyssen**

Article publié dans  
**Le Point sur la Recherche en Education**  
N° 8  
Novembre 1998

et diffusé sur  
<http://www.agers.cfwb.be/pedag/recheduc/point.asp>

---

Service général des Affaires générales, de la Recherche en éducation et du Pilotage interréseaux  
9-13, rue Belliard 1040 Bruxelles  
Tél. +32 (2) 213 59 11  
Fax +32 (2) 213 59 91

## **1. PRESENTATION GENERALE DU PROJET (1)**

*Le « projet Solidarité » a été réalisé par le Service de Méthodologie de l'Enseignement de l'Université de Liège (SME), dans et avec des établissements-partenaires appartenant aux réseaux de la Communauté française et subventionné officiel.*

*Deux intentions complémentaires motivent ce projet:*

***1. Soutenir des établissements d'enseignement fondamental et secondaire dans l'élaboration-réalisation des projets d'établissement prévus par le « Décret définissant les Missions prioritaires de l'Enseignement fondamental et de l'Enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre ».***

*Le projet veut soutenir les équipes éducatives dans:*

*- la **détermination et la réalisation d'actions concrètes** à la fois « désirables » (au regard des projets éducatif et pédagogique du pouvoir organisateur) et « faisables » (au regard des ressources, contraintes et libertés des contextes interne et externe de l'établissement). Ces actions concrètes privilégient le développement de solidarités éducatives au sein de l'établissement (entre élèves, entre enseignants, entre enseignants et élèves) et/ou avec son environnement (les familles, d'autres institutions ou organisations, le quartier);*

*- la **construction-appropriation**, au départ de l'analyse-théorisation de ces actions concrètes, d'une **méthodologie de l'action éducative collective** qui leur permette, à terme, de concevoir et conduire de nouvelles actions concrètes de manière autonome.*

***2. Contribuer à l'élaboration de « modèles d'accompagnement » des établissements qui soient valides et généralisables à plus large échelle.***

*Le projet veut alimenter la réflexion scientifique sur les stratégies et conditions de développement et de diffusion des innovations socio-scolaires.*

*Pour servir ces intentions, le projet « Solidarité » déploie, en étroite collaboration avec les autres intervenants éventuels dans les établissements, un **dispositif d'accompagnement** qui compte six dimensions:*

- 1. un soutien de terrain;*
- 2. une formation des chefs d'établissement;*
- 3. des échanges entre établissements;*
- 4. la formation d'étudiants universitaires;*
- 5. la médiation-négociation avec les communautés locales;*
- 6. la régulation permanente du dispositif.*

*Le nombre comme la nature et le moment de mise en jeu de chacune de ces dimensions varient, fonctionnellement, selon les établissements concernés et l'état d'avancement des travaux.*

*Par hypothèse, ces dimensions doivent assurer un soutien efficace aux établissements partenaires.*

*L'analyse permanente des développements du dispositif permettra de « tester » ces hypothèses et, à terme, de les articuler en forme de modèle d'accompagnement large des établissements.*

\*\*\*

*Le dispositif compte trois phases successives correspondant à **trois années** scolaires: 1997-98, 1998-99 et 1999-2000.*

*Pour l'essentiel, la **première année du projet** a été consacrée à la **mise en place du dispositif**, à l'accompagnement des 51 écoles fondamentales de la Ville de Liège dans l'élaboration d'une première version de leur **projet d'établissement**, au soutien à la réalisation d'**actions concrètes** dans trois écoles fondamentales de la Ville de Liège précédemment soutenues et dans deux établissements d'enseignement secondaire de la Communauté française. Trois des six dimensions sont effectivement entrées en jeu cette année: le soutien de terrain, la formation-encadrement des étudiants, la régulation permanente du dispositif.*

*Chacun des travaux accomplis a été **négocié, réalisé et évalué en concertation** par tous les partenaires impliqués, en particulier avec les autorités responsables des établissements.*

## **2. BILAN DE LA COLLABORATION SME - ENSEIGNEMENT FONDAMENTAL VILLE DE LIEGE**

*La collaboration du SME aux travaux de la Ville poursuivait, cette année, deux objectifs:*

- 1. poursuivre l'innovation entamée dans les établissements déjà accompagnés par le SME en 1996-97,*
- 2. définir un projet d'établissement dans les 51 écoles de la Ville.*

*Les innovations entamées ont été poursuivies et soutenues à la satisfaction des partenaires impliqués. Chacune des écoles a rédigé une première version de son projet d'établissement (élaborée par le chef d'établissement et l'équipe enseignante), à la satisfaction générale et dans les délais impartis.*

*Le texte qui suit développe les travaux réalisés pour atteindre chaque objectif poursuivi par la collaboration.*

### **2.1. Poursuivre l'innovation entamée dans les établissements déjà accompagnés par le SME en 1996-97**

*La collaboration s'est inscrite au croisement de deux dimensions du dispositif général: le soutien de terrain et la formation-encadrement des étudiants-stagiaires impliqués dans ce soutien de terrain.*

#### **Quelles furent les caractéristiques de ces deux dimensions?**

*Le soutien offert aux établissements, négocié avec les équipes enseignantes, a consisté en:*

- l'animation de réunions d'équipe consacrées à la conception et la gestion de l'innovation: objectifs, organisation, distribution des tâches..., bilans et perspectives;*
- l'apport d'informations ou documents existants ou construits selon les besoins;*
- l'observation-analyse d'activités mises en place.*

*Des étudiants encadrés par une responsable SME ont assuré cet accompagnement intensif.*

*La formation-encadrement des étudiants a consisté en des réunions d'équipe régulières entre ces derniers et la chercheuse SME responsable de leur encadrement. Elles ont permis l'élaboration-évaluation de suggestions pédagogiques aux équipes d'établissement, l'échange et la mise en perspective des découvertes et questionnement des stagiaires en cours d'intervention.*

#### **Pour quels résultats?**

*Dans chaque établissement, la collaboration a abouti aux effets particuliers escomptés de l'innovation développée. Pour les uns (les équipes d'établissement) comme pour les autres (l'équipe SME), la collaboration fut extrêmement enrichissante: des problèmes ont dû être résolus, des difficultés ont dû être dépassées qui ont enrichi l'expérience et la réflexion individuelles et collectives.*

*Lors d'une réunion finale d'évaluation, les enseignants ont été invités à répondre à des questions portant sur les conditions de réussite d'une innovation, la nécessité ou non d'un intervenant externe, la définition des rôle et profil de cet intervenant, les conseils à donner à d'autres enseignants qui souhaiteraient travailler en équipe.*

*Les réponses obtenues rejoignent dans leurs grandes lignes les recommandations énoncées dans la littérature, jetant les bases de cette « méthodologie de l'action éducative collective » dont l'appropriation par chaque équipe enseignante constitue l'une des visées-clés du projet.*

*Les enseignants s'accordent sur:*

- le fait qu'une innovation doit répondre aux demandes des enseignants et être ancrée dans leurs pratiques (et ne pas être imposée de l'extérieur...);*
- la nécessité de commencer petit (pas de révolution...);*
- la nécessité que les collègues s'engagent aussi dans l'innovation;*

- la nécessité d'une **clarification-négociation permanente** dans des conditions « aménagées » (suffisamment de temps, réunions planifiées et préparées, « confort »...);
- la nécessité d'un **intervenant extérieur** à l'établissement dont les fonctions sont diverses: « rappeler à l'ordre », aider à dépasser les conflits internes, aider à mieux comprendre ses propres pratiques, suggérer des alternatives, ouvrir vers l'extérieur, soutenir la théorisation collective et individuelle...

En ce qui concerne des conditions pour un travail en équipe efficace, les enseignants identifient:

- un **chef d'établissement** qui soutienne le bon développement de l'innovation et en soit le garant;
- une **nouvelle image de l'enseignant** (tous les élèves appartiennent à tous, chacun est responsable de tous les enfants...);
- certaines **mesures institutionnelles ou réglementaires** qui ont un effet positif (l'inspection des établissements et non des enseignants, la structuration de l'enseignement en cycles par exemple);
- la définition-réalisation d'un **projet d'action collective**.

## 2.2. Définir un projet d'établissement dans les 51 établissements d'enseignement fondamental de la Ville de Liège

Le soutien-accompagnement de tous les établissements mis en place cette année scolaire a été conçu et dispensé en très étroite collaboration par l'inspection de l'enseignement fondamental de la Ville de Liège et le SME.

Deux dimensions du dispositif général « Solidarité » ont été impliquées dans cette collaboration: le **soutien de terrain** et la **régulation permanente du dispositif** par le groupe porteur (composé de l'équipe SME et de l'équipe Ville).

### Quelles furent les caractéristiques de ces dimensions?

#### - Le soutien de terrain

Un même schéma de soutien-accompagnement a été proposé aux établissements. Il comprenait: **deux étapes préparatoires** et **une journée de travail**. Les étapes préparatoires concernaient un questionnaire enquête sur les moyens actuels déjà mis en oeuvre par les établissements pour rencontrer les options du projet pédagogique de la Ville et un document répertoire reprenant ces moyens par établissement et sur lequel les enseignants ont été invités à se prononcer individuellement.

La journée de travail a rassemblé dans chaque établissement tous les membres de l'équipe éducative (directeur, enseignants-titulaires, maîtres spéciaux... et responsable SME ou responsable Ville) pour élaborer collectivement une première version de son projet d'établissement. Elle s'est déroulée en deux temps: un premier pour identifier les 10 moyens actuels privilégiés par le plus grand nombre pour rencontrer les options du projet pédagogique de la Ville, un second pour déterminer un projet d'action défini comme prioritaire par tous et à développer dans les 3 années à venir.

**- La régulation du dispositif**

*Les membres du groupe porteur (équipe Ville-équipe SME) se sont régulièrement réunis. Les réunions ont concerné tous et chacun des éléments de la mise en place et du suivi du dispositif. Chacune des étapes a fait l'objet d'une réunion de préparation et d'une réunion d'évaluation-réajustement.*

**Pour quels résultats?**

*L'analyse des réponses à l'évaluation réalisée par les équipes éducatives (2) et par les directeurs (3) au moyen d'un questionnaire portant sur les effets et dimensions du dispositif montre que:*

**Toutes les écoles ont formulé collectivement leur projet d'établissement.**

*La majorité des enseignants (74%) considèrent que les 10 moyens figurant sur le canevas du projet d'établissement reflètent bien ce qui se fait actuellement dans l'établissement et que l'action concrète a été bien choisie (75%).*

**Des dynamiques d'établissement ont émergé ou ont été renforcées.**

*- Les enseignants relèvent l'importance de travailler en équipe, d'intégrer maternel et primaire, mettant en avant l'intérêt d'une continuité éducative. Ils soulignent l'intérêt, le plaisir et la richesse qu'ils ont éprouvés à dialoguer, à échanger entre collègues à propos de leurs pratiques quotidiennes. Pour certaines écoles, il s'agit d'une découverte, pour d'autres, d'un renforcement d'une dynamique existante.*

*- Il semble qu'un effet « identitaire » découle de cette ouverture au travail d'équipe et aux collègues. Selon les personnes ayant répondu au questionnaire, l'accompagnement a permis de ne plus seulement se centrer sur les problèmes spécifiques à leur classe mais d'avoir une vision globale de leur école et de dégager l'identité de celle-ci.*

*- L'accompagnement a également donné lieu à un effet institutionnel. Les enseignants proposent que dorénavant certaines journées pédagogiques soient organisées de la même manière que la journée de travail proposée qu'ils ont particulièrement appréciée. Pour eux, ces journées devraient réunir l'ensemble de l'équipe et permettre de travailler à partir des pratiques, des réalités de travail, des contextes propres aux écoles, tout en gardant la perspective d'une construction commune, et être l'occasion de développer le travail en groupes hétérogènes et/ou interdisciplinaire.*

*- Dans certaines écoles, de nouvelles dispositions d'organisation de réunions d'équipe ont été conçues voire mises en chantier dans la foulée de cette journée.*

**Points forts et points faibles de l'accompagnement**

*Les personnes interrogées mettent davantage l'accent sur les points forts de l'accompagnement (85% de réponses) que sur les points faibles (49%).*

*Elles relèvent comme principaux **points forts**:*

*- un **soutien dispensé par une personne extérieure** à l'établissement qui joue le rôle de « catalyseur », renforce la cohésion du groupe, apaise les tensions éventuelles. Le bon intervenant est décrit comme une personne claire, objective, disponible, conviviale, capable d'écouter et de synthétiser.*

*Il doit nécessairement connaître l'école, en maîtriser les enjeux ainsi que ceux du P.O. et plus largement ceux du système éducatif,*

*- une **démarche contextualisée, visant l'implication de chacun** prenant en compte les pratiques existantes, les contraintes et ressources propres à chaque équipe,*

*- des **formes de travail variées, des supports et documents clairs et fonctionnels.***

*Le **manque de temps** (pour remplir un document ou pour le travail en sous-groupes rendant parfois l'animation un peu trop directive voire rigide) est l'un des **points faibles** relevés par les enseignants. Une minorité a vécu certains moments comme tendus vu l'obligation de définir collectivement, en une seule journée, leur projet d'établissement.*

***Les formes de suivi demandées** le sont par plus de 70% des directeurs et enseignants: rencontres entre les membres de l'équipe éducative, soutien de terrain par des intervenants externes et partenariat avec d'autres établissements.*

*L'analyse des travaux par les membres du groupe porteur de l'accompagnement re-pose avec acuité plusieurs questions liées à la gestion collective d'une innovation.*

*Les questions posées concernent au premier chef le positionnement, l'adhésion ou l'intérêt des différents groupes de partenaires à l'égard de l'objet même du travail, les conditions d'exercice de la créativité professionnelle, l'impact réel d'une innovation particulière sur la rationalité des pratiques des enseignants, le rôle de l'inspection (ses libertés, conditions et limites) dans le soutien pédagogique des établissements et plus généralement les relais à assurer entre le « politico-administratif » et le « pédagogique ».*

*Parmi les conditions ou facilitateurs d'un accompagnement externe de qualité des établissements, les membres du groupe porteur mettent l'accent sur l'existence d'un point de vue partagé par les intervenants sur les valeurs éthiques, sociales et pédagogiques à promouvoir dans l'enseignement.*

### **3. BILAN DE LA COLLABORATION SME - ENSEIGNEMENT SECONDAIRE DE LA COMMUNAUTE FRANÇAISE**

*L'objectif principal de la collaboration du SME aux travaux des deux Athénées était le développement d'une innovation au deuxième degré de l'enseignement professionnel.*

*Dans l'un, les objectifs particuliers étaient:*

- de soutenir les enseignants dans l'élaboration et la réalisation d'un projet d'action concrète visant à améliorer la communication entre élèves de sections différentes, entre élèves et enseignants, et de favoriser le développement de collaborations entre enseignants de cours techniques et généraux, entre classes et sections différentes,*
- de mettre à disposition des enseignants des médiateurs qui facilitent les relations avec les familles et communautés locales.*

*Un soutien rapproché a été réalisé. Le projet d'action concrète a été conduit à son terme à la satisfaction de tous et a eu les effets escomptés. Un effet inattendu a été généré qui implique de nouveaux interlocuteurs. Des relations de sympathie et de confiance se sont nouées entre les partenaires. Des prolongements ont été envisagés et réalisés. Aucune demande d'intervention n'a été adressée aux médiateurs présentés aux enseignants. Deux hypothèses peuvent être formulées: un professeur assure déjà un rôle de médiateur au sein de l'établissement; le rôle des médiateurs proposés par le SME n'a peut-être pas été suffisamment clarifié.*

*Au terme du projet, une demande de soutien dans l'élaboration d'une démarche de travail en projet a été formulée par les enseignants.*

*Dans l'autre, les objectifs visés étaient les suivants:*

- élaborer des documents qui aident les professeurs à préparer et exploiter les visites pédagogiques organisées par les différentes options dans le cadre de leurs projets d'intégration de la formation commune et des matières des options groupées,*
- répondre aux demandes pédagogiques personnalisées de certains enseignants,*
- soutenir les enseignants dans l'élaboration d'une méthodologie du travail en projet,*
- mettre à disposition des médiateurs qui facilitent les relations avec les familles et communautés locales.*

*Les documents attendus ont été produits, à la satisfaction générale et dans les délais impartis. Les demandes personnalisées des enseignants ont été rencontrées. Une séance de travail sur la méthodologie du travail en projet a été organisée durant laquelle un guide méthodologique leur a été soumis. Cette séance a rencontré en partie les attentes des enseignants: ils sont heureux du produit auquel ils ont abouti mais le guide proposé leur a paru devoir encore être « décanté » et concrétisé.*

*Aucune demande d'intervention de médiateurs ne leur a été adressée. Plusieurs raisons sont évoquées par les enseignants: l'arrivée tardive des médiateurs dans l'année scolaire, leur propre arrivée tardive dans l'établissement, leur horaire qui ne compte que*

*quelques heures dans ce degré d'enseignement et l'urgence ressentie dans le travail « à l'interne » dans l'établissement.*

*Des effets inattendus se sont produits: de nouvelles décisions organisationnelles, institutionnelles et pédagogiques ont été prises (travail en duos de professeurs et coordination centralisée des travaux); une demande de collaboration a été adressée par un CEFA au SME dans le but de soutenir et renforcer les continuités. Enseignants comme responsables de l'établissement considèrent que la collaboration a significativement contribué à redynamiser l'équipe enseignante.*

*Dans les deux établissements, la collaboration du SME a impliqué trois dimensions du dispositif général « Solidarité »:*

- le soutien de terrain aux établissements,*
- la formation-encadrement des étudiants-stagiaires de licence en sciences de l'éducation impliqués dans ce soutien,*
- la régulation permanente et conjointe des travaux par les autorités responsables des établissements et les responsables SME.*

### ***Quelles furent les caractéristiques de ces dimensions?***

#### ***- Le soutien de terrain***

*Dans les deux établissements, le schéma directeur du soutien de terrain fut le suivant:*

- proposition-cadre faite aux enseignants-interlocuteurs par le SME après analyse de la situation et négociation avec les responsables de l'établissement;*
- formulation de réactions, souhaits, demandes... par les enseignants-interlocuteurs;*
- premières propositions de réponses aux demandes des interlocuteurs;*
- évaluation par les enseignants de l'adéquation de ces premières réponses aux demandes;*
- négociation des amendements souhaités;*
- nouvelles réponses;*
- évaluation de ces nouvelles réponses.*

#### ***- La formation-encadrement des étudiants-stagiaires***

*Celle-ci a été conçue et réalisée de la même manière que pour les établissements d'enseignement fondamental de la Ville de Liège.*

#### ***- La régulation permanente du dispositif***

*Réalisée entre l'équipe SME et les responsables de chaque établissement, elle a pris la forme de réunions régulières portant, pour l'essentiel, sur le pilotage des actions en cours et leur intégration dans l'ensemble des initiatives développées dans l'établissement.*

### **Pour quels résultats?**

*Dans chaque Athénée, les effets escomptés ont été obtenus.*

*Dans chaque établissement, l'évaluation du soutien de terrain a été réalisée au cours d'une réunion réunissant les responsables de l'établissement, les enseignants impliqués, la responsable SME et les étudiants-stagiaires.*

*Les enseignants y ont exprimé leur satisfaction par rapport à cette collaboration qu'ils qualifient d'agréable et fructueuse. Ils soulignent la disponibilité et l'efficacité des étudiants-stagiaires qui considèrent, eux, que la collaboration avec les enseignants du secondaire et plus particulièrement des sections professionnelles constitue, sur le plan de la formation et sur le plan personnel, un enrichissement important. Ils ont beaucoup apprécié l'accueil qui leur a été réservé à chaque fois ainsi que l'ouverture et la sincérité des enseignants durant les rencontres.*

*Enseignants et responsables des établissements mettent en évidence l'impact positif d'une collaboration avec des intervenants extérieurs à l'établissement : « la présence du SME oblige et permet, favorise en quelque sorte la régularité des réunions et le suivi des décisions », « elle a redynamisé l'équipe », « c'est un encouragement ».*

*Les principales caractéristiques, jugées positives, de l'intervention sont définies par les enseignants comme suit: les réalités et contraintes du terrain sont prises en compte; une action pour et par les enseignants est soutenue.*

*Tous soulignent l'importance de réunions de travail régulières et la nécessité d'une clarification-négociation permanente entre les partenaires (interne à l'établissement et/ou avec les intervenants).*

*Les autorités des établissements et les responsables SME sont particulièrement heureux de leurs réunions de régulation. Celles-ci leur ont permis, outre le pilotage des actions en cours et leur intégration dans l'ensemble des initiatives développées dans l'établissement, de connaître et comprendre leurs contextes et conditions de travail respectifs et d'approfondir leur réflexion sur l'innovation engagée comme sur des sujets pédagogiques d'intérêt général. Elles ont également permis que se nouent entre eux des liens d'estime et de confiance mutuels.*

## **4. SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS**

*Relativement à chacune des deux intentions du projet, la lecture critique des travaux accomplis cette année aboutit aux conclusions et commentaires qui suivent.*

### **1. Soutenir efficacement les équipes partenaires:**

- dans chacune des écoles fondamentales de la Ville de Liège, l'accompagnement a permis d'aboutir à une première version du projet d'établissement;*
- dans les écoles fondamentales de la Ville de Liège déjà accompagnées par le SME en 1996-97 et dans les deux Athénées, l'accompagnement a encouragé et soutenu la détermination et la réalisation d'actions concrètes à la fois « désirables » et « faisables »;*

- les équipes des écoles déjà accompagnées par le SME ont entamé, au départ de l'analyse-théorisation de leurs actions concrètes antérieures, l'appropriation-construction d'une méthodologie de l'action éducative collective.

*Ces aboutissements ont satisfait les partenaires. Ils sont heureux de leur collaboration et souhaitent la poursuivre.*

## **2. Contribuer à l'élaboration de « modèles d'accompagnement » des établissements:**

*Une lecture transversale des évaluations et analyses de la collaboration permet d'approcher quelques-unes des conditions d'un accompagnement de qualité.*

*A ce stade, tous les établissements s'accordent à identifier, dans des formulations parfois différentes, des conditions relatives à :*

- la démarche d'accompagnement;
- le profil des intervenants.

*Commun dénominateur de ces deux niveaux de conditions, le caractère « externe à l'établissement » de l'accompagnement, est unanimement vécu comme essentiel.*

### 1. Des conditions relatives à la démarche d'accompagnement

*L'existence d'un soutien-accompagnement des équipes constitue en soi, pour bon nombre d'entre elles, un « plus » inhabituel qui encourage, autorise et rassure. Pour être efficace, ce soutien doit présenter, selon les enseignants et leurs responsables, certaines caractéristiques:*

*a) L'accompagnement est au service « croisé » des enseignants et de l'innovation. Souple et adaptable, il est ancré dans les pratiques des enseignants. Il prend en compte et intègre à tout moment leurs demandes, leurs propositions, leurs conditions de travail et leurs inquiétudes.*

*b) Il est réaliste et « prudent ». Il engage les enseignants à commencer « petitement ». Pour réussir une innovation, il convient de limiter les risques d'échec et de découragement en commençant par des actions limitées, gérables et évaluables, portées par des enseignants volontaires.*

*c) Il assure, à chaque étape, la clarification-régulation des objectifs, processus et résultats de l'action.*

*La régulation permanente des travaux a permis de rencontrer les trois grandes fonctions que lui assigne la littérature de recherche (6):*

- éclairer les partenaires sur leur positionnement respectif par rapport à l'innovation et les uns par rapport aux autres;
- analyser et transformer les contraintes institutionnelles dans lesquelles se déroule le projet;
- générer de nouvelles hypothèses d'action et d'analyse.

## 2. Des conditions relatives au profil des intervenants externes

*Les conditions positives mises en évidence à ce niveau par les enseignants et leurs responsables concernent à la fois le positionnement de l'intervenant, ses qualités d'« animateur » et ses fonctions et rôles effectifs et/ou attendus:*

*- positionnement de l'intervenant: il est extérieur à l'établissement, il n'a aucun pouvoir objectif (en particulier de sanction);*

*- profil de l'intervenant: il est disponible, à l'écoute des enseignants.*

*Il possède une bonne connaissance du terrain. Il ne porte aucun jugement sur ses partenaires. Il « apporte du nouveau ». Il est capable d'analyse et de théorisation;*

*- fonctions et rôles attendus/effectifs: l'intervenant agit au croisement de l'« équipe » et du « projet »: il permet la gestion des tensions au sein de l'équipe et le renforcement de la cohésion entre ses membres; il éclaire et soutient la conception, la réalisation et l'évaluation de l'innovation engagée.*

*Il favorise la construction d'un processus où **clarification**, **régulation** et **suivi** de l'innovation se combinent de manière entrelacée.*

*Ces conditions constituent, dans l'état actuel du projet, des hypothèses de travail.*

*Leur proximité avec les résultats et conclusions d'autres recherches (6) plaide en faveur de leur pertinence et encourage à mener à terme le projet Solidarité.*

---

*(1) Cet article présente dans ses grandes lignes, le rapport final de la recherche 47/97 intitulée « Projet Solidarité. Accompagnement d'équipes éducatives dans la réalisation de leur projet d'établissement », financée par le Ministère de la Recherche, de l'Education et de la Formation de la Communauté française. Cette recherche a été menée par le Service de Méthodologie de l'Enseignement de l'ULg: Bernadette Mouvet, Anne-Sophie Lenoir, Jacqueline Munten, avec la collaboration de Gentile Manni et Marie-Claire Nyssen.*

*(2) 559 questionnaires ont été remplis. Une analyse quantitative a été réalisée pour les questions fermées qui donne un aperçu général des résultats de l'accompagnement. Une analyse qualitative détaillée a eu lieu pour les questions ouvertes et affine les constats tirés de l'analyse quantitative.*

*(3) 49 questionnaires ont été remplis.*

*(4) 24 enseignants ont participé à cette réunion.*

*(5) On pourra consulter entre autres « Former pour transformer. Une formation d'encadrants à la gestion des innovations socio-scolaires », B. Mouvet, L. Barbosa, L. Bonica, M. Hardy, J. Munten, M. Ribeiro dos Santos, 1997 - 36031-CP-2-96-1-BE-Comenius-C31, soumis pour publication aux Editions Retz et actuellement disponible au SME.*

*(6) A ce propos, on lira par exemple:*

*DUCROS P.; FINKELSZTEIN D. (1987), « L'école face au changement. Innover, pourquoi, comment? », Grenoble, CRDP.*

*BONAMI M.; GARANT M. (1996), « Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation. Emergences et implantation du changement », Bruxelles, De Boeck.*