

Des projets dans l'école : Pourquoi ? Pour qui ?

Dans la recherche d'une articulation entre savoirs disciplinaires et vivre ensemble, la mise en place de projets dans l'école peut être une opportunité de « faire du sens » et d'embarquer les enfants dans une aventure stimulante. La pédagogie de projet permet de mobiliser toute la communauté scolaire autour de la construction d'un évènement. Elle encourage l'association de toutes les instances de participation (des enfants, parents, partenaires) à l'atteinte d'un objectif commun : la mise en œuvre d'un projet.

Une des difficultés de cette dynamique en mode projet réside dans le risque d'imposition verticale du projet : des enseignants vers les élèves, ce qui contrecarrerait leur pleine participation et leur soutien. Il faut donc se questionner sur comment embarquer les enfants et les familles, les partenaires extérieurs ? En informant de l'organisation d'un projet concernant toute l'école, en récoltant les propositions qui émanent des enfants ? En tous les cas, en leur permettant de participer effectivement et en les associant à la logistique du projet.

Afin de définir les différents rôles et d'organiser les instances nécessaires à la mise en marche de cette dynamique fédératrice, plusieurs outils simples permettent de répartir les responsabilités et d'identifier les personnes ressources.

Avant de commencer un projet, il est important de se mettre d'accord sur la notion de « projet » à l'école. Pour cela, il est nécessaire de partager un cadre de référence sur lequel se construisent les différents outils de gestion de projet, proposés dans ce livret.

FICHE N°10

Le projet : quelle conception ?

FICHE N°11

La catégorisation des actions

FICHE N°12La carte heuristique :
carte mentale du projet**FICHE N°13**

La programmation annuelle

FICHE N°14

La méthode de l'organigramme

FICHE N°15

Le rétro-planning

FICHE N°16

La frise chronologique du projet

FICHE N°17

L'organisation d'une commission

FICHE N°18

Le bilan et l'évaluation

OBJECTIF

■ **Se mettre d'accord sur les attributs de la notion de « projet » à l'école – partage d'un cadre de référence sur lequel se construisent les différents outils de gestion de projet proposés.**

Une certaine conception du projet

■ **Une écosophie du projet⁵**

La conduite d'un projet peut être lue comme un processus qui opère par traductions et déplacements successifs, en fonction des événements auxquels il se confronte ou des épreuves qu'il doit surmonter : l'intégration d'un nouveau partenaire avec des centres d'intérêt différents, une transformation imprévue qui affecte son environnement, l'apparition d'une question inédite ou d'une demande inhabituelle... Chacun de ces aléas donne lieu à une reformulation partielle ou globale du projet. Cette incertitude est constituante de son développement. Le projet ne reste donc pas consigné dans ses motifs et motivations de départ. Il se ré-étage au fur et à mesure de son avancée. Il progresse en se différenciant. Il module son existence. Un projet n'agit donc jamais en parfaite concordance avec ce qui était prévu ou programmé.

■ **Une lecture anthropologique du projet⁶**

Une approche dite « anthropologique » du projet permet de penser le projet (le « faire advenir ») dans sa dimension humaine. Avancer dans un projet à l'école avec cette lecture en tête rappelle la nécessité d'identifier et de prendre en compte la diversité des situations et des contextes, à repérer les invariants et les incertitudes des projets scolaires, à comprendre qu'un projet fonctionne de diverses manières selon différents ensembles culturels, à s'interroger sur la façon dont les individus et les groupes construisent et vivent leur rapport au temps.

■ **Une « conduite » du projet qui s'avère nécessaire**

Conduire un projet peut se penser en 5 étapes. Cette conception permet d'organiser à chaque moment du projet les conditions nécessaires à sa réussite.

| Étapes d'un projet | Éléments nécessaires à la mise en œuvre |
|--|---|
| Première étape : l'élaboration du projet | Un chef/responsable de projet Des commissions <i>(fiche outil n°17)</i> La catégorisation des actions <i>(fiche outil n°11)</i> La carte heuristique du projet <i>(fiche outil n°12)</i> |
| Deuxième étape : la programmation et la planification | La programmation annuelle <i>(fiche outil n°13)</i> Un organigramme interdisciplinaire et notionnel <i>(fiche outil n°14)</i> Le rétro-planning <i>(fiche outil n°15)</i> |
| Troisième étape : la réalisation, le vécu | L'organisation des tâches et des outils en vue de la socialisation La frise chronologique du projet <i>(fiche outil n°16)</i> |
| Quatrième étape : la socialisation | Détermination des destinataires (autres classes, familles, partenaires...) Production(s) |
| Cinquième étape : l'évaluation | Retour réflexif sur l'action en collectif et en individuel <i>(fiche outil n°18)</i> |

Notes

5. Réf : Pascal Nicolas-Le Strat, *Écosophie du projet*, Publié dans « Expérimentations politiques », éd. Fulenn, 2007, rééd 2009.

6. Réf : Jean-Pierre Boutinet, *Anthropologie du projet*, PUF, broché 9 avril 2012.

Il s'agit dans un premier temps de permettre à toute personne intéressée par la thématique du projet de s'investir dans l'**élaboration** même des actions qui « feront » le projet. Pour cela il est nécessaire qu'un « responsable de projet » coordonne l'ensemble des actions qui peuvent être réfléchies au sein de commissions. Un projet permet d'aller dans de multiples directions, c'est pourquoi une catégorisation des actions et une carte heuristique (ou carte des idées) du projet peuvent être des outils intéressants pour procéder à des choix, des orientations ou encore négocier des mises en œuvre en commissions.

La programmation et la planification permettent à tous d'avoir une représentation temporelle du projet. Un projet s'étale dans le temps et, bien souvent, « on se perd en cours de route ». Un calendrier des actions aide à « tenir le temps du projet ».

Cette répartition des actions, des tâches et de leurs responsables aide à organiser et suivre la troisième étape, celle de **la réalisation**.

La **socialisation** du projet peut prendre différentes formes événementielles : exposition, spectacle etc., qu'il s'agit de définir en amont au sein de la commission. La documentation de ces événements (film, photos, reportage ou encore interviews des participants...) se prépare aussi en amont de l'évènement et servira pour l'évaluation du projet.

Cette **évaluation** peut être conduite en commission par un retour réflexif de chacun des membres sur son ressenti, sur son implication et le fonctionnement de la commission ; ce temps d'évaluation peut déboucher sur des orientations pour un futur projet similaire.

➔ OBJECTIFS

- Se mettre d'accord sur « l'intensité » des actions annuelles en les catégorisant.
- Informer l'ensemble de l'équipe et contractualiser l'implication de chacun.

Il y a souvent plusieurs actions et projets engagés dans l'école sur une année. Certains projets sont récurrents d'une année à l'autre (kermesse, carnaval, semaine dédiée à une matière ou un sujet spécifique : science, développement durable,...), d'autres sont ponctuels ou occasionnels.

Toutes les actions ne demandent pas le même type d'organisation, d'implication et de préparation.

Avant de s'engager dans la mise en place collective d'une action dans l'école il est nécessaire d'identifier la nature et la teneur du projet.

Enjeux

- Une catégorisation des actions permet à chacun d'être informé de l'ensemble des actions prévues dans l'école, au niveau de l'équipe enseignante et plus largement auprès des familles et partenaires (collectivités, associations), lorsque le tableau est partagé avec ces derniers.
- Une mise en accord de l'ensemble de l'équipe enseignante sur une catégorisation permet de définir collectivement les « intensités » des actions-projet et de contractualiser un engagement de chacun selon ses désirs, ses forces ou l'organisation annuelle de sa classe.

Principe

■ Les écoles mobilisant la pédagogie du projet sont souvent dans des logiques de multiplication d'actions dites « projets ». Il est alors pertinent d'analyser l'intensité de ces actions et de les qualifier :

- Projets fédérateurs
- Thèmes
- Temps forts
- Autres

Modalités

■ En se basant sur la grille de lecture ci-dessous, l'équipe indique dans chaque catégorie les actions et projets prévus lors de l'année scolaire.

| Projets fédérateurs | Thèmes | Temps forts | Autres |
|--|--|---|--|
| Exemple : projet musique dans toute l'école avec concert en fin d'année... | Exemple : droits de l'enfant, environnement... | Exemple : exposition d'œuvres d'art produites par les enfants | Exemple : semaine de... ; portes ouvertes aux parents... |

■ Pour aider à préciser à quelle catégorie une action prévue dans l'école se rattache, voici quelques caractéristiques de ce qui peut définir chacune des catégories.

- ▶ Un **projet fédérateur** a comme caractéristiques :
 - De rassembler ou regrouper autour d'un projet commun plusieurs partenaires, à savoir les enfants (plusieurs classes, voire toutes les classes de l'école), l'équipe enseignante, des intervenants extérieurs, des parents d'élèves, des services municipaux, des associations...

- De se dérouler sur un temps long pouvant aller d'un trimestre à l'année scolaire,
 - De nécessiter une ingénierie importante : planification, rétro-planning, réunions et modalités d'information importantes, répartition de rôles dont un « chef de projet » (réfèrent projet ou responsable de projet),
 - Il demande l'implication de tous sur la durée,
 - Il se conclut par un temps de socialisation qui peut être festif.
- Un **thème** a les caractéristiques suivantes :
- C'est un projet dont la thématique se définit par une équipe de cycle ou d'école,
 - Toutes les classes ne sont pas forcément parties prenantes ; il n'y a pas de fédération de partenaires obligatoire,
 - Il se déroule sur un temps relativement court qui peut aller d'une période de 6 semaines à un trimestre,
 - Il donne lieu à des activités et productions diverses en lien avec la thématique (sorties, productions d'écrits, dessins, sculptures, chorégraphies, chansons, expériences scientifiques, schémas, etc.),
 - Il se conclut par un temps de socialisation en direction de l'ensemble des classes de l'école et peut aussi s'adresser aux parents d'élèves et à des responsables municipaux (ce temps représente un « temps fort »).
- Un **temps fort** se caractérise par le fait :
- Qu'il est ponctuel : une journée, une demi-journée, une soirée,
 - Qu'il mobilise des travaux déjà réalisés (dans le cadre d'un thème par exemple ou comme évènement final d'un projet fédérateur), on « profite » de ce temps pour socialiser les productions,
 - Qu'il nécessite un ou deux référents adultes, qui peuvent être accompagnés par un groupe d'enfants référents et qui ont pour mission de coordonner l'ensemble de l'organisation qui se doit d'être « légère ».
- **Autres** : il peut s'agir de moments ritualisés et qui participent à la « culture d'une école » tels que :
- « Semaine de... » (la science, la lecture, du sport...)
 - Journée défis : mathématiques, lecture...
 - Journée décloisonnement à thème : art, musique, danse, poésie ou encore culinaire...
- Cette classification permet ensuite d'organiser le planning annuel des actions-projets pour l'établissement scolaire (*fiche outil n°13*) et de définir les chefs de projet ou responsables de commission-projet (ou autre, selon l'organisation de l'établissement).
- Remarque* : un projet peut inclure l'ensemble des catégories ; il s'agit donc bien, lors de la discussion collective, de décider ensemble le cadre dans lequel on effectuera le projet.

OBJECTIFS

- Entrer dans une dynamique créatrice en imaginant tout ce que peut apporter le projet.
- Engager une confrontation entre désir et principe de réalité : détermination collective de la faisabilité.
- Construire une implication individuelle et collective en participant à la définition du projet comme « bien commun » à l'équipe d'école, aux enfants, aux familles, aux partenaires...

Enjeux

■ On peut travailler en groupe et dresser des cartes mentales pour apprendre ensemble ou, au contraire, se différencier tout en faisant partager son approche.

■ En groupe

C'est un outil fédérateur auquel tout le monde peut participer. Il donne l'occasion à chacun.e de pouvoir expliciter ses choix, donner son avis, échanger. La concevoir en groupe offre l'avantage du remue-méninge. On apprend ensemble, on modélise ensemble. L'exercice peut être réalisé au sein de l'équipe enseignante, en classe avec les enfants, ou encore pour associer les familles à un projet.

■ Individuellement

C'est une approche créative qui, réalisée avec les enfants, leur permet de reprendre les rênes de leur construction du savoir et de se créer un outil pérenne pour continuer à organiser leur pensée.

La pratique des cartes permet donc de développer la créativité, activité qui fait partie intégrante du processus de mémorisation et permet une implication plus grande. La création d'une carte demande également de la concentration : mettre en carte, c'est analyser, cautionner ses pensées réflexives.

C'est une pratique qui trouve son origine dans l'individu (ses désirs, ses choix, les moyens qu'il se donne, etc.) et a pour effet de remettre l'apprenant en confiance, de le responsabiliser.

Principes

Un peu à la manière d'une carte routière, une carte mentale offre les avantages suivants :

- Une vision globale du champ d'application.
- Une carte, ce sont des axes, donc des choix à effectuer.
- Une somme de données compilées et organisées.
- De la clarté, car ce document est le plus souvent destiné à être communiqué, partagé, affiché.
- Une approche toujours plus créative au fur et à mesure des cartographies.
- Un objet esthétiquement agréable.
- Un stimulateur cérébral : il s'agit de trouver les mots clés, de mettre en relation les idées à retenir, de mettre en forme sa pensée et ainsi, de produire du sens.

Modalités

Les modalités sont décrites ici dans le cas d'un travail au sein de l'équipe enseignante. Ce processus peut être adapté pour un atelier avec des enfants, des familles ou bien avec ses partenaires.

■ Lors d'une réunion d'équipe (école ou cycle), **penser l'espace et le matériel** :

- Un grand tableau ou une grande affiche.
- Des marqueurs de couleurs différentes.
- Se mettre en arc de cercle autour du tableau ou de l'affiche afin que chacun accède et participe à ce qui est en train de s'élaborer, ceci facilite la réflexion collective en favorisant une bonne dynamique de groupe (pas d'îlots, pas de niveaux différents d'accès à l'information visuelle, circulation de la parole...).
- Nommer un « secrétaire » qui organise la pensée du groupe sur l'affiche.

■ Animer :

- Commencer par un brainstorming⁷ : chacun énonce ses idées concernant le projet ou la thématique travaillés.
- L'organisation de la pensée peut s'effectuer au fur et à mesure ou en stoppant le brainstorming lorsque l'affiche se remplit suffisamment.

On peut alors surligner, entourer et colorier en une couleur spécifique ce qui est de l'ordre des objectifs, de l'organisation, des apprentissages...

On peut commencer à relier des propositions pour faire apparaître des cohérences, des logiques.

On peut hiérarchiser des propositions pour faire apparaître des organisations.

- À partir de cette première réorganisation de la pensée collective, chaque ensemble d'idées repéré est repris pour être retravaillé : précision du vocabulaire, déclinaison des propositions en fonction des âges des enfants, mise en accord de tous...

■ Considérer la carte comme **un outil support pour l'équipe** :

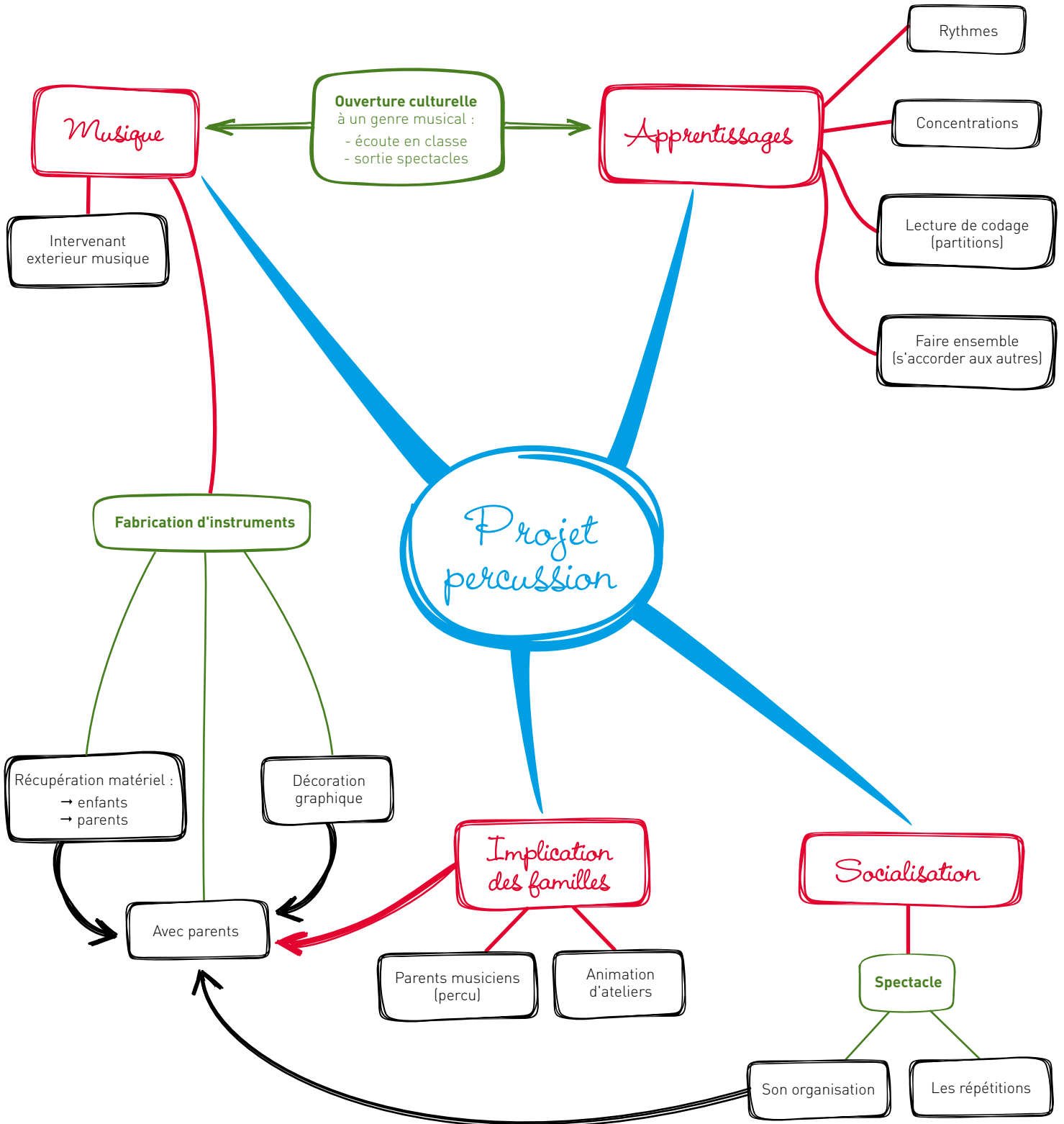
- L'affiche est mise au propre et affichée : elle sert de « guide pour l'action ».
- Son contenu est réajusté lors des réunions d'étapes du projet (*en référence à la fiche outil n°10*).

De nombreux logiciels gratuits existent pour créer par informatique une carte mentale.

Notes

7. Le brainstorming ou remue-méninges est une technique de recherche d'idées en groupe visant généralement à identifier ou résoudre un problème. La principale phase du brainstorming consiste à émettre spontanément le plus d'idées possibles, sur une thématique donnée, sans retenue et en les notant toutes de manière à ce que l'ensemble du groupe puisse les voir.

Exemple d'une carte mentale autour d'un projet percussion dans une école élémentaire



OBJECTIFS

- Organiser annuellement la temporalité de l'ensemble des projets.
- Prendre conscience des projets et événements se déroulant tout au long de l'année dans l'école et de la charge de travail associée afin de l'anticiper.

Enjeu

- La technique de la programmation annuelle permet d'avoir une vue d'ensemble des actions à mener sur une année scolaire.

Principe

- Il s'agit de placer sur un calendrier l'ensemble des actions et projets de l'année à la fois pour partager l'information mais également pour anticiper les périodes chargées voire ajuster les actions afin de les répartir différemment sur l'année et ainsi mieux les gérer.

Modalités

- Prendre la photocopie d'un planning de l'année scolaire ou un calendrier et y placer tous les événements à venir dans l'année (cet exercice peut être réalisé en même temps que celui de catégorisation des actions - *fiche outil n°11*).
- Pour plus de clarté, utiliser des codes couleurs par projet ou action.
- Ce calendrier sera placé dans la salle des maîtres pour partage et sera un outil utile pour la planification de nouvelles tâches, actions ou événements.

Dans l'exemple ci-dessous, on voit que la deuxième semaine du mois de mars sera riche en événements ; ceci permet une anticipation quant à sa propre organisation du travail, une mobilisation mentale et organisationnelle ainsi qu'une préparation didactique en amont.

Planning 2015

| 01 Janvier | | 02 Février | | 03 Mars | | 04 Avril | | 05 Mai | | 06 Juin | |
|------------|--|------------|--|---------|--|----------|--|--------|--|---------|--|
| 1 J | | 1 D | | 1 D | | 1 M | | 1 V | | 1 L | |
| 2 V | | 2 L | | 2 L | | 2 J | | 2 S | | 2 M | |
| 3 S | | 3 M | | 3 M | | 3 V | | 3 D | | 3 M | |
| 4 D | | 4 M | | 4 M | | 4 S | | 4 L | | 4 J | |
| 5 L | | 5 J | | 5 J | | 5 D | | 5 M | | 5 V | |
| 6 M | | 6 V | | 6 V | | 6 L | | 6 M | | 6 S | |
| 7 M | | 7 S | | 7 S | | 7 M | | 7 J | | 7 D | |
| 8 J | | 8 D | | 8 D | | 8 M | | 8 V | | 8 L | |
| 9 V | | 9 L | | 9 L | | 9 J | | 9 S | | 9 M | |
| 10 S | | 10 M | | 10 M | | 10 V | | 10 D | | 10 M | |
| 11 D | | 11 M | | 11 M | | 11 S | | 11 L | | 11 J | |
| 12 L | | 12 J | | 12 J | | 12 D | | 12 M | | 12 V | |
| 13 M | | 13 V | | 13 V | | 13 L | | 13 M | | 13 S | |
| 14 M | | 14 S | | 14 S | | 14 M | | 14 J | | 14 D | |
| 15 J | | 15 D | | 15 D | | 15 M | | 15 V | | 15 L | |
| 16 V | | 16 L | | 16 L | | 16 J | | 16 S | | 16 M | |
| 17 S | | 17 M | | 17 M | | 17 V | | 17 D | | 17 M | |
| 18 D | | 18 M | | 18 M | | 18 S | | 18 L | | 18 J | |
| 19 L | | 19 J | | 19 J | | 19 D | | 19 M | | 19 V | |
| 20 M | | 20 V | | 20 V | | 20 L | | 20 M | | 20 S | |
| 21 M | | 21 S | | 21 S | | 21 M | | 21 J | | 21 D | |
| 22 J | | 22 D | | 22 D | | 22 M | | 22 V | | 22 L | |
| 23 V | | 23 L | | 23 L | | 23 J | | 23 S | | 23 M | |
| 24 S | | 24 M | | 24 M | | 24 V | | 24 D | | 24 M | |
| 25 D | | 25 M | | 25 M | | 25 S | | 25 L | | 25 J | |
| 26 L | | 26 J | | 26 J | | 26 D | | 26 M | | 26 V | |
| 27 M | | 27 V | | 27 V | | 27 L | | 27 M | | 27 S | |
| 28 M | | 28 S | | 28 S | | 28 M | | 28 J | | 28 D | |
| 29 J | | | | 29 D | | 29 M | | 29 V | | 29 L | |
| 30 V | | | | 30 L | | 30 J | | 30 S | | 30 M | |
| | | | | 31 M | | | | 31 D | | | |

Notes : Préparation Classe Transpl. (Mars), Prépa. Sortie Vlo (Mars), Diff. lecture (Mars), ET (Mars).

OBJECTIFS

- Préciser l'aspect interdisciplinaire du projet.
- Préciser les notions ou concepts à aborder avec les élèves.

L'organigramme est un support du travail de prévision, d'organisation et de bilan d'un projet⁸.

Enjeux

- Le but premier d'un organigramme est de permettre d'éviter tout enseignement de faits isolés les uns des autres, toutes les cases de l'organigramme se trouvant reliées entre elles.
- Un autre but essentiel est de remplacer la traditionnelle fiche de préparation et de repenser de façon plus dynamique les notions de progression et de répartition.

Principe

- Un organigramme permet d'envisager tout ce que l'on peut traiter dans différentes disciplines scolaires et de le traduire en concepts clés à aborder en situation problème. Un organigramme est une sorte de tableau-résumé de tout ce qui peut être fait en termes d'apprentissages sur un sujet donné.

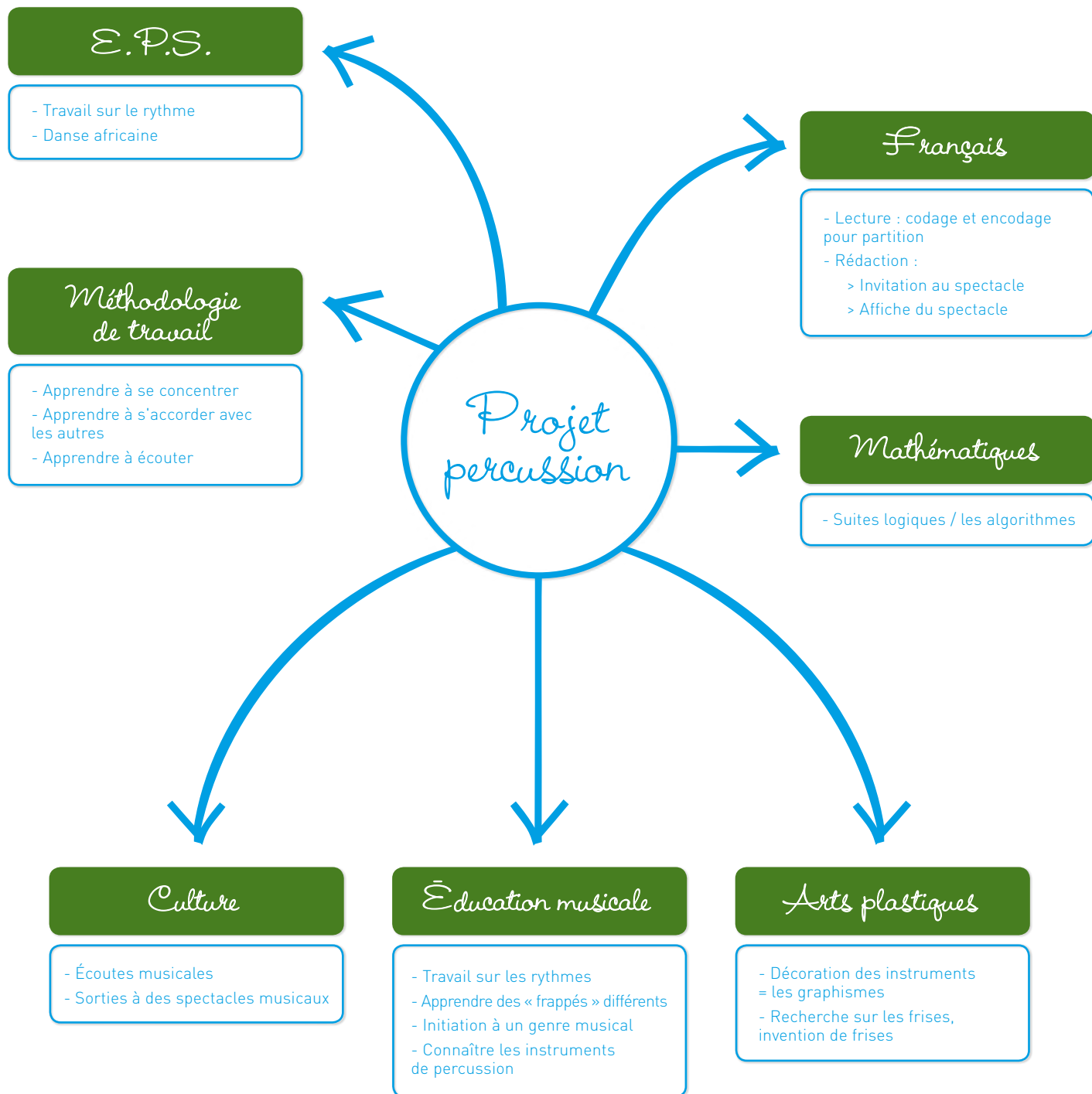
Modalités

- Un organigramme notionnel peut être co-construit : les élèves peuvent être associés à l'inventaire des possibles et à la définition des champs disciplinaires pouvant être concernés par le projet.
- Il peut aussi servir de repère lors d'un bilan pour un retour réflexif sur l'ensemble interdisciplinaire du projet.
- Créer un organigramme :
 - Placer au centre d'une grande affiche le nom du projet.
 - À partir de ce centre, organiser une constellation des domaines d'apprentissages pouvant être concernés.
 - Définir, pour chaque domaine d'apprentissage, des objectifs d'apprentissages en précisant quel niveau de formulation de cet objectif on veut atteindre selon les niveaux scolaires des élèves.
 - Pour chaque objectif, on peut mentionner la situation-problème qui sera proposée aux élèves et le mode d'organisation des apprentissages qui en découlera : travail en groupe-classe, en groupes compétence/soutien/tutorat, en travail individuel...
 - Une fois les objectifs d'apprentissage précisés, on peut relier les domaines d'apprentissages qui s'éclairent les uns les autres et définir ainsi une programmation temporelle : certaines situations-problèmes devant se vivre avant telle ou telle autre afin d'assurer une cohérence dans la construction des apprentissages.

Notes

8. Réf : compte rendu d'une recherche INRP, 1976, Activités d'éveil scientifique ; la démarche scientifique soutenue par Astolfi.

Exemple d'organigramme disciplinaire dans le cadre d'un projet Percussion dans une école élémentaire



OBJECTIF

- Informer l'ensemble des parties prenantes du projet des modalités d'exécution.

Un rétro-planning est une sorte d'agenda qui s'élabore « à rebours du temps ».

Enjeux

- Ne pas être pris au dépourvu quant à l'organisation et l'exécution des tâches qui incombent aux différents responsables du projet.
- Connaître les différents responsables des tâches à effectuer pour pouvoir entrer en contact avec eux si nécessaire.
- Être « averti » de ce qu'il y a à faire en amont d'un « jour-événement » afin que celui-ci se déroule dans les meilleures conditions possibles (collecte de matériel, installation, invitations, affiches, etc.). Prêter main forte aux responsables si l'on en a la possibilité, etc.

Principes

- Le rétro-planning permet de visualiser les étapes du projet et de préciser les tâches à réaliser ainsi que le nom des personnes qui s'engagent sur ces tâches.
- Il se réfère au diagramme de Gantt⁹ qui permet de visualiser sur un graphique une suite de Tâches (actions) à accomplir pour atteindre un Objectif, en précisant la Durée nécessaire à chaque action :
 - L'axe des abscisses du graphique présente le temps (exprimé en mois, semaines ou jours), il s'écoule de la gauche vers la droite,
 - L'axe des ordonnées liste les tâches à entreprendre (dans l'ordre d'apparition logique de mise en œuvre).

Modalités

- Définir, à partir de la date de l'événement final, les grandes phases, les temps forts et les tâches à réaliser et nommer les responsables de chaque action :
 - Répertoire sur une affiche ou une feuille l'ensemble des tâches à accomplir, peu importe leur ordre, et veiller à en oublier le moins possible.

Une tâche principale peut être divisée en sous-tâches (exemple : pour fabriquer des instruments de musique il faut récupérer du matériel et/ou en acheter, prévoir un temps de fabrication et de décoration en pensant aux personnes à associer : enfants, parents, partenaires...).

- Ordonner les tâches : reprendre chaque tâche et repérer celles qui sont interdépendantes (exemple : concevoir le courrier d'invitation aux parents pour participer à la fabrication des instruments nécessite au préalable que soient fixés le jour et le lieu).

Classer les tâches par ordre logique de mise en œuvre en tenant compte de l'ensemble des contraintes.

Notes

9. Le premier diagramme de Gantt fut élaboré dans les années 1890 par l'ingénieur polonais Karol Adamiecki dans le cadre de ses recherches en techniques de gestion et de planification. Mais c'est la version de ce diagramme réalisée quinze ans plus tard par l'américain Henry Gantt, ingénieur et consultant en management, qui fut définitivement adoptée dans les pays occidentaux sous le nom de son inventeur.

- Préparer le rétro-planning : après avoir mis dans l'ordre les tâches à effectuer, préciser le temps nécessaire (la durée) et les responsables de ces tâches. Ensuite, et à partir de la date de l'évènement final, fixer les dates d'action en s'appuyant sur le nombre de jours de réalisation prévu.
 - Concevoir, sous Excel ou à la main, un diagramme de Gantt pour visualiser les actions et les durées (en jours).
- Si le projet se déroule sur une année, le rétro-planning peut se faire sur des périodes plus courtes (par trimestre par exemple) afin de rendre plus lisible le document.

Exemple de rétro-planning - Un projet Percussion dans une école

| N° | Tâches | Nom des responsables | Durée | Mars | Avril | Mai | Juin |
|------------------------------------|--|--------------------------------------|-----------------------------|------|-------|-----|------|
| Fabrication des instruments | | | | | | | |
| 1 | Récupération canettes - mot aux parents | Enseignants A et B | 1 mois | ■ | | | |
| 2 | Achat matériel | Enseignants C et D | 1 jour | | ■ | | |
| 3 | Fabrication instruments | Enseignants et parents | 1 mois | | ■ | | |
| 4 | Décoration instruments | Ateliers périscolaires | 3 semaines | | | ■ | |
| Ateliers perc | | | | | | | |
| 5 | Enseignants | Intervenant extérieur et enseignants | 3 fois | ■ | ■ | ■ | |
| 6 | Enfants | Chaque enseignant avec sa classe | 1 fois par semaine - 3 mois | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Exposition projet | | | | | | | |
| 7 | Prise photos | Chaque enseignant | 2 mois | | ■ | ■ | ■ |
| 8 | Fabrication exposition | Classes X et Y | 2 mois | | ■ | ■ | ■ |
| Fête fin année | | | | | | | |
| 9 | Invitation parents | Enseignants et enfants | 2 fois | | ■ | | ■ |
| 10 | Matériel logistique à demander en mairie | Directeur école | | | ■ | ■ | |
| 11 | Installation pour jour J | Équipe et parents | | | | | ■ |
| 12 | Jour J | Équipe enseignante et enfants | | | | | ■ |

OBJECTIF

■ Permettre à tous, et plus particulièrement aux enfants, de pouvoir se représenter la durée et le déroulement temporel du projet.

Enjeux

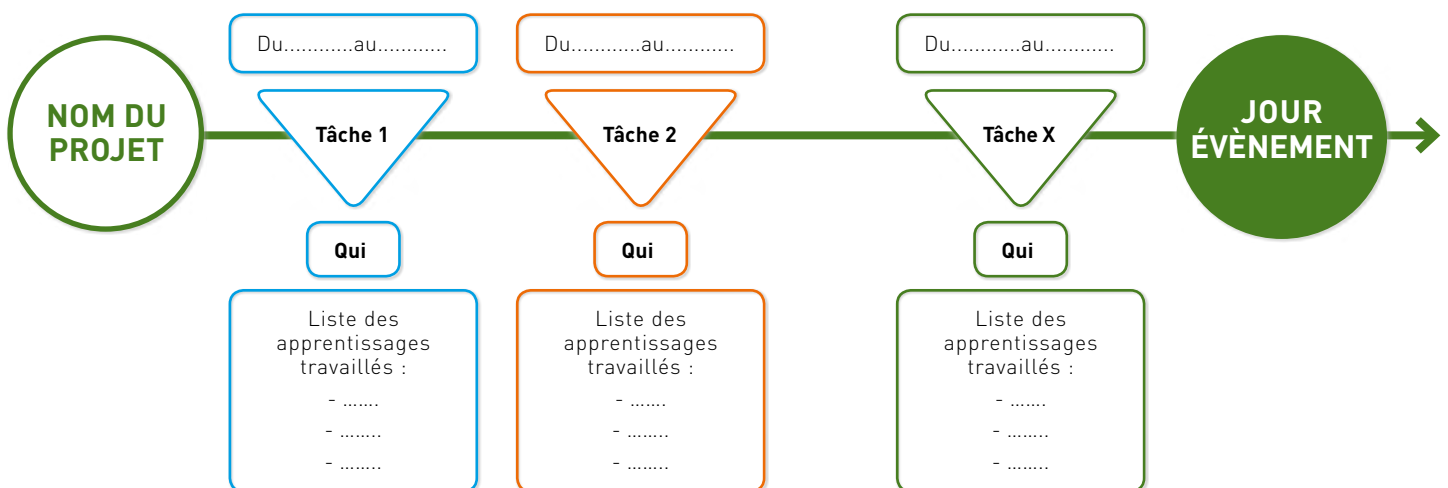
- Matérialiser le temps du projet.
- Maintenir la mobilisation de tous pour la réalisation du projet grâce à la visualisation de ce qui se réalise et de ce qui reste à réaliser.
- Avoir prise sur le calendrier pour continuer à prendre des décisions en connaissance de cause.
- Constituer un outil (la frise) pouvant servir d'appui à une évaluation formative en fin de projet : retour sur l'ensemble des actions, prise de conscience des apprentissages effectués...

Principe

■ Quelle que soit la modalité graphique choisie, l'intérêt est de pouvoir visualiser le temps qui passe, structuré en périodes ou étapes, en tâches à réaliser et en apprentissages nécessaires en cours d'action.

Modalités

- La frise chronologique est un outil emprunté au domaine d'apprentissage de l'Histoire qui peut être opérationnel pour une gestion de projet.
- Cette représentation permet :
 - De constater collectivement si une tâche est réalisée ou pas. Si elle ne l'est pas, une régulation peut s'opérer en permettant au(x) responsable(s) d'exprimer une difficulté ressentie pour l'application de cette tâche : des logiques d'entraide ou de coopération peuvent s'engager.
 - De prendre conscience de l'ensemble des tâches nécessaires à la réalisation d'un projet.
 - D'évaluer ensemble quels ont été les apprentissages faits en cours de projet : savoir écrire une lettre administrative, une lettre de demande aux parents, téléphoner, faire une recherche Internet, lire un programme culturel, utiliser un calendrier, faire un tableau à double entrée, faire une affiche, un mot d'invitation et autres activités en lien avec le projet (physiques, plastiques, créatives, etc.)...



- Pour réaliser la frise, prendre une grande feuille ou plusieurs feuilles scotchées dans le sens de la longueur afin d'obtenir un long rectangle. Inscrire les différentes périodes du projet en haut de la feuille (sur l'année ou sur une période plus courte, selon la durée du projet en question) et y associer les tâches à réaliser pour le projet et les personnes responsables.
- Certaines tâches doivent être réalisées de manière simultanée ou sur un temps long, un code couleur peut rendre la lecture de la frise plus aisée.
- Afficher la frise afin que chacun.e puisse s'y référer et utiliser un système de repère pour indiquer où en est le projet (exemple : une flèche se déplaçant sur la frise chronologique au fur et à mesure).
- Utiliser ce visuel lors des temps de rencontre autour du projet afin de mesurer ce qui a été fait, ce qui reste à faire et afin de saisir le caractère interdisciplinaire et la dimension de « temps long » du projet. Ces moments permettent d'ajuster le projet si nécessaire.
- En fonction des réalisations de tâches effectuées, les responsables pourront expliquer au reste de la classe (en petits groupes ou lors d'une réunion) la manière dont ils s'y sont pris, les difficultés qu'ils ont rencontrées, ce qu'ils ont appris, etc.
- Les tâches réalisées par l'ensemble du groupe-classe peuvent donner lieu à des temps d'évaluation (collective ou individuelle). La rédaction d'une lettre aux parents peut ainsi donner lieu à une autocorrection grammaticale, des points de vue peuvent être échangés sur les réalisations plastiques, la sélection de l'information sur Internet peut être sanctionnée par une appréciation, etc.

OBJECTIF

- Se doter d'un espace participatif composé de représentants de l'ensemble des partenaires d'un projet fédérateur.



Enjeux

- Impliquer tous ceux qui sont parties-prenantes d'un projet à toutes les étapes : de l'élaboration à la réalisation ainsi qu'au bilan.
- Permettre une discussion du projet ouverte à tous les points de vue.
- Mutualiser, grâce à l'échange entre partenaires, les mobilisations de chacun.e autour du projet, ce qui garantit l'ouverture d'esprit et l'aspect « vivant » du projet.

Principe

- Une commission est un espace qui permet la mise en accord de plusieurs partenaires pour élaborer ensemble un « objet commun » : le projet, et rendre ainsi opérationnelle ce qu'on nomme la « coéducation ».

Modalités

- Une commission se crée à propos d'un projet fédérateur et à l'initiative de l'équipe enseignante.
- Lors de la première rencontre :
 - Un collectif « responsable de commission » est désigné : il se compose de peu de personnes (3 ou 4) aux statuts différents (enseignants, parents, intervenants extérieurs, etc.). Ce collectif a pour mission de faire vivre la commission en étant garant du calendrier et de la réalisation des décisions prises.

- La phase « élaboration du projet » constitue l'ordre du jour de la première réunion : il s'agit pour l'équipe enseignante de partager l'idée du projet et la soumettre aux propositions de l'ensemble des partenaires pour la nourrir. De cet échange, un cadre général du projet doit se définir : un « objet commun » à tous se construit, riche des idées des uns et des autres.

- L'ordre du jour de la deuxième rencontre est la planification.

- Un calendrier est construit sur le modèle du rétro-planning. *(fiche outil n°15)*

- Les modalités de fonctionnement de la commission sont définies afin que les propositions et les décisions soient connues de tous. Un cahier de commission est mis en place, il reflète la vie de la commission (réunions, ordres du jour, relevés de notes y sont consignés), il peut également y avoir un espace d'affichage dans l'école accessible à tous (enfants, parents, partenaires extérieurs) qui informe de la vie du projet (frise chronologique du projet par exemple).

- La commission peut s'organiser en sous-groupes selon les compétences et les envies de chacun. Il peut y avoir des responsables spécifiques pour ce qui relève de la communication, des achats, de la recherche de financements et d'aides extérieures, du secrétariat...

- La dernière réunion de la commission se déroule après le jour-événement, qui permet la socialisation du projet. Cette dernière réunion sert à faire le bilan : impressions générales, nombre de participants, ce qui a bien fonctionné/ce qui a moins bien fonctionné, bilan financier.

Cet échange se poursuit par des orientations, recommandations, réajustements notés sur le cahier de commission et qui devraient aider une prochaine commission se constituant autour d'un projet identique ou semblable.

Le cahier de commission est remis à la personne chargée de la direction de l'école qui transmettra cet outil à la prochaine commission.

OBJECTIFS

Au niveau de la classe :

- Faire le point sur les savoirs formels et informels développés dans le cadre d'un projet fédérateur ou d'une organisation coopérative de la classe.

Au niveau de l'élève :

- Évaluer le niveau d'acquisition des savoirs développés par chaque élève dans le cadre d'un fonctionnement coopératif.

Au niveau de l'équipe :

- Faire un bilan annuel des actions entreprises dans une optique d'apprentissage et d'amélioration pour l'année suivante.

Enjeux

- Rappeler qu'au-delà de l'aspect engageant, plaisant et/ou relationnel des activités coopératives et de la pédagogie de projet, les temps de travail en commun poursuivent des objectifs d'apprentissage clairs et définis (en termes de savoirs disciplinaires, savoir-faire, savoir-être, savoir-vivre, etc.).
- Garder à l'esprit qu'au travers des activités coopératives et de la pédagogie de projet, la fonction essentielle de l'école est de permettre à chacun.e d'apprendre avec les autres ; veiller à ce que chaque élève développe des savoirs, des compétences et des habiletés lors des travaux en groupe.
- Mettre en commun son ressenti et son vécu des temps forts de l'année et inventorier les outils et méthodes qui ont contribué à la bonne marche des actions pédagogiques.

Principes

- Apprécier la bonne marche du projet ou de l'activité collective consiste à se rappeler que le succès de l'action ne réside pas dans la « belle production finale » qui est un moteur, mais dans la mise en place de dynamiques collectives qui encouragent les apprentissages au lieu de les parasiter. Aider ne signifie pas *faire à la place de* - ou donner la réponse ; les rôles ne doivent pas être cloisonnés et sont tournants ; les conflits de personnes doivent se réguler au profit de l'activité, etc.

Les appréciations de l'enseignant portent sur des indicateurs se référant à ce type de compétences coopératives durant le processus de production plutôt que sur le produit lui-même.

- L'évaluation des apprentissages doit privilégier la mesure des acquisitions individuelles permises par les activités coopératives plutôt que de centrer l'évaluation sur la production finale et collective.

Les enfants sont informés de ce mode d'évaluation individuelle des connaissances acquises à travers le projet. Ils doivent ainsi prendre activement part à la dynamique collective dans une optique d'apprentissage. Afin que cela fonctionne, la modalité de travail en groupe demande à être soigneusement cadrée pour qu'au-delà de la tâche à réaliser ensemble, l'objectif à atteindre réside dans une acquisition de savoirs pour toutes et tous.

Lorsque cet objectif n'est pas suffisamment identifié, la forme groupale peut dériver et encourager des « spécialisations » : le plus compétent en informatique fait des recherches Internet, le plus compétent en français rédige, les autres se concentrent sur les illustrations... Dans ce cas, le groupe permet aux inégalités d'acquisition de perdurer, voire de se renforcer¹⁰.

- En fonction des objectifs pédagogiques globaux définis lors de l'élaboration des actions annuelles, l'équipe sera à même de se prononcer sur leur pleine réussite, leur réussite relative ou leur mise en difficulté.

Cette activité de bilan permet de réajuster les objectifs des années suivantes, d'adapter les méthodologies, de faire de l'échange de pratiques ou de définir des outils et des principes de fonctionnement à formaliser dans le projet d'école.

Notes

10. Philippe Meirieu : www.meirieu.com/ARTICLES/groupesetapprentissage.pdf

Modalités

Au niveau de la classe :

■ Lors des réunions de coopérative ou de projet, l'enseignant fait des rappels réguliers de manière à préciser les savoirs disciplinaires à acquérir (en sciences, en sport, etc.) et les attendus des activités de groupe (par exemple : les tâches ne doivent pas être réparties selon les compétences déjà acquises de certains mais au contraire doivent engendrer une situation-problème à surmonter pour chaque individu du groupe).

■ Prévoir dans l'emploi du temps des séances dédiées à l'évaluation du projet (cela peut se décliner pour le projet que constitue le fonctionnement coopératif de la classe). Ce temps de bilan s'engage en s'appuyant sur 2 outils déjà évoqués : *l'organigramme du projet (fiche outil n° 14)* et *la frise chronologique (fiche outil n°16)* qui permettent de « raconter » le projet du début à la fin. Ainsi, chacun.e peut se remémorer les différentes étapes du projet.

Grâce à la frise chronologique, le groupe peut lister l'ensemble des apprentissages effectués au cours du projet, de son élaboration jusqu'au temps fort final. L'organigramme permet de repérer les champs disciplinaires abordés ainsi que les contenus ou les notions apprises.

Ce temps collectif peut se poursuivre par un temps individuel pendant lequel chaque enfant se situe par rapport à l'ensemble de ces apprentissages.

■ Cet exercice de mémoire peut se compléter par l'élaboration individuelle d'un « livret du projet » sur le mode du « portfolio »¹¹ : chaque étape est reprise, illustrée et donne lieu à une petite production d'écrit visant à récapituler les apprentissages effectués (*par exemple : coller un modèle de lettre de demande envoyée à la mairie, ou encore un modèle de parcours fait en vélo avec la lecture à l'échelle de la distance parcourue, etc.*) ; des photos peuvent alimenter ce livret et être légendées. Ce livret du projet se conclut par un texte personnel dans lequel chacun exprime son ressenti, son meilleur souvenir, ses difficultés et ce qu'il a appris.

Au niveau de l'élève :

■ En amont et au cours du projet et/ou de la mise en coopération de la classe, l'enseignant définit des objectifs ciblés à atteindre pour chaque élève en fonction de ses aptitudes et des apprentissages qu'il lui revient de conquérir (principe d'individualisation).

■ Régulièrement, et après une séquence de travail collectif, une évaluation individuelle portant sur l'acquisition des capacités visées par la séquence collective permet à l'enseignant de faire le point sur l'efficacité de l'organisation en groupe des élèves. Le cas échéant il lui revient de réajuster son cadrage de manière à ce que les difficultés engendrées par le conflit cognitif, conflit inhérent à l'acquisition de savoirs, ne puissent pas faire l'objet de contournements (*en laissant les autres faire à sa place, en ne demandant pas d'explication, etc.*)¹².

Afin de faciliter la progression de chaque élève plusieurs types de constitution de groupes existent : celui qui préside à la constitution des îlots présentés en *fiche n°2* ; le groupe multi-niveaux avec attentes différenciées pour chacun des membres ; évaluation individuelle d'une capacité méthodologique en préalable au travail de groupe afin de répartir les élèves présentant les niveaux les plus « faibles » par groupe de deux, les « moyens » par groupe de trois et les « compétents » par groupe de quatre, etc.

Au niveau de l'équipe :

■ À la fin des actions ou bien lors d'une réunion de bilan de fin d'année (trop souvent passée à la trappe), récapituler les différents versants d'un projet pour porter collectivement un regard sur l'action du point de vue de l'atteinte des objectifs pédagogiques, de l'organisation et de la logistique, du coût matériel et humain, de la pertinence et du déroulé du temps fort, etc.

■ Le compte-rendu de cette séance et, en particulier, les leçons à retenir des actions/projets de l'année sont à consigner dans le document de projet d'école et pourront alimenter l'équipe l'année suivante lors de l'élaboration des nouvelles actions.

Notes

11. Cf. Bibliographie et

Sitographie :

citoyendemain.net, document sur l'implication des enfants dans les institutions scolaires.

12. Les cahiers pédagogiques **N°424 - Dossier « Le travail de groupe »** - *Trouver la bonne organisation.*