

**PROJET**  
**Accompagnement-Recherche-Formation**  
**pour la mise en œuvre du Programme**  
**de formation de l'école québécoise**

**SITUATION D'ACCOMPAGNEMENT 15**  
**Élaboration de projets d'action pour accompagner un**  
**changement**

**Louise Lafortune, auteure**  
Direction de l'accompagnement-recherche  
Département des sciences de l'éducation  
Université du Québec à Trois-Rivières

**Sylvie Turcotte<sup>1</sup>**  
Coordination ministérielle  
Direction de la formation et  
de la titularisation du personnel scolaire (DFTPS)

**2008**

**Partenariat entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport**  
**DFTPS – DGFJ – DR et l'Université du Québec à Trois-Rivières**

Avec la collaboration de  
Kathleen Bélanger, Sylvie Fréchette, Carole Lebel, Chantale Lepage et  
Franca Persechino

et la participation de  
Avril Aitken, Nicole Boisvert, Karine Boisvert-Grenier, Bernard Cotnoir,  
Bérénice Fiset, Grant Hawley, Carine Lachapelle, Nathalie Lafranchise,  
Reinelde Landry, Geneviève Milot, France Plouffe et Gilbert Smith

**<http://www.uqtr.ca/accompagnement-recherche>**

---

<sup>1</sup> Sylvie Turcotte était directrice de la formation et de la titularisation du personnel scolaire au moment de la réalisation de ce projet (2002-2008).

## Remerciements

L'accompagnement-recherche-formation de la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise est un projet d'envergure étalé sur six années (2002-2008) qui suppose un changement majeur en éducation. Ce projet a exigé un appui financier important et la collaboration d'un grand nombre de personnes. Je tiens particulièrement à remercier le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport pour son appui financier, mais aussi pour avoir permis à plusieurs personnes œuvrant dans le milieu scolaire d'agir comme personnes accompagnatrices au plan provincial de groupes répartis à travers le Québec. Je remercie messieurs Robert Bisailon, sous-ministre adjoint au début de ce projet, et Pierre Bergevin, son successeur, d'avoir autorisé sa réalisation. Je remercie également mesdames Sylvie Turcotte et Margaret Rioux-Dolan, représentantes du Ministère, pour leur soutien et leur encouragement indéfectible. Un merci particulier au personnel de la direction de la formation et de la titularisation des personnels scolaires et à sa directrice, Sylvie Turcotte, pour avoir mis des ressources essentielles à la disposition de l'équipe du projet, pour son implication régulière lors des rencontres et pour ses commentaires toujours pertinents. Je remercie l'Université du Québec à Trois-Rivières d'avoir encouragé ce partenariat et d'avoir mis à ma disposition et à celle de l'équipe du projet les ressources matérielles et humaines nécessaires à sa bonne marche et à sa réalisation dans un contexte facilitant.

De nombreuses personnes ont participé à la réalisation de ce matériel d'accompagnement. Leur contribution a mené à l'élaboration et la validation de tâches, de situations et de familles de situations d'accompagnement ainsi qu'à des séries de transparents. Je remercie particulièrement Kathleen Bélanger, Sylvie Fréchette, Carole Lebel, Chantale Lepage et Franca Persechino qui ont collaboré étroitement avec moi pour élaborer la structure des tâches, situations et familles de situations d'accompagnement, pour fusionner des données de recherche et qui ont relu et retravaillé plusieurs fois ce matériel dans le but d'y apporter une cohérence aux regards de la perspective d'accompagnement socioconstructiviste et de la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise.

Je remercie les membres de mon équipe accompagnatrice qui ont terminé ce projet et qui ont pu commenter et critiquer de façon constructive certaines versions de ce matériel. Leur apport s'est révélé essentiel à la réalisation de ce projet. Je pense alors à Avril Aitken, Nicole Boisvert, Grant Hawley, Carole Lebel, Franca Persechino, France Plouffe et Gilbert Smith. Je remercie également les autres personnes accompagnatrices qui ont contribué à un moment ou à un autre à notre réflexion. Il s'agit de Simone Bettinger, Bernard Cotnoir, Ginette Dubé, Jean-Marc Jean, Reinelde Landry et Doris Simard.

Des remerciements s'adressent aussi aux professionnelles et professionnels, assistantes et assistants ou auxiliaires de recherche qui ont contribué de façon particulière et régulière au projet Accompagnement-Recherche-Formation: à Kathleen Bélanger, Karine Boisvert-Grenier, Bérénice Fiset, Sylvie Fréchette, Carine Lachapelle, Nathalie Lafranchise et Chantale Lepage; ou de façon plus sporadique: à Karine Benoît, Lysane Blanchette-Lamothe, Marie-Pier Boucher, Marie-Ève Cotton, Moussadak Ettayebi, Élise Girard, Lysanne Grimard-Léveillé, Marie-Claude Héroux, David Lafortune, Bernard Massé, Vicki Massicotte, Geneviève Milot, Jean Paul Ndoreraho, Andrée Robertson et Caroline Turgeon.

Enfin, tout au long de ce projet, j'ai éprouvé un immense plaisir à travailler avec les intervenantes et intervenants du milieu scolaire à savoir des directions d'établissement, des conseillères et conseillers pédagogiques, des enseignantes et enseignants... qui se sont engagés dans un processus de coconstruction permettant, entre autres, de concevoir ce matériel d'accompagnement. Toutes ces personnes ont su partager leur expertise pour me faire réfléchir, m'amener à clarifier ma pensée, mais aussi à faire cheminer l'équipe accompagnatrice provinciale. Je sais pertinemment que ce projet n'aurait pu voir le jour sans leur participation et leur engagement. Je tiens à les remercier chaleureusement.

Louise Lafortune

## Table des matières

REMERCIEMENTS.....	2
INTRODUCTION .....	6
TYPE .....	7
INTENTIONS.....	7
DÉMARCHE .....	7
IDÉES DE TRANSPOSITION OU PISTES DE RÉINVESTISSEMENT .....	11
LECTURES SUGGÉRÉES .....	12
ANNEXE 1 .....	13
PROBLÉMATIQUE.....	13
ANNEXE 2 .....	15
DÉMARCHE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES .....	15
ANNEXE 3 .....	16
PLANIFICATION DE SON PROJET D'ACTION.....	16
ANNEXE 4 .....	17
QUESTIONS AU REGARD DE LA PRÉPARATION D'UN PROJET D'ACTION .....	17
ANNEXE 5 .....	20
QUESTIONNEMENT EN LIEN AVEC L'ÉLABORATION DES PLANS D'ACCOMPAGNEMENT.....	20
ANNEXE 6 .....	21
DÉMARCHE À FAVORISER POUR L'ÉLABORATION D'UN PROJET D'ACTION .....	21
ANNEXE 7 .....	22
CARACTÉRISTIQUES FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES.....	22
ANNEXE 8 .....	23
CRITÈRES DU PFEQ ET PROJET D'ACTION .....	23
ANNEXE 9 .....	24
PROJET D'ACCOMPAGNEMENT SOCIOCONSTRUCTIVISTE. FICHE DE PRÉSENTATION.....	24
ANNEXE 10.....	25

PLAN D'ACCOMPAGNEMENT SOCIOCONSTRUCTIVISTE. FICHE D'ÉCOUTE .....	25
ANNEXE 11 .....	26
ANALYSE D' ACTIONS POSÉES AU REGARD D'UN PROJET D'ACCOMPAGNEMENT .....	26
ANNEXE 12 .....	27
ANALYSE D' ACTIONS POSÉES AU REGARD D'UN PROJET D'ACCOMPAGNEMENT (SUITE) .....	27
ANNEXE 13 .....	28
PROCHAINE ÉTAPE : GESTES OU ACTIONS À POSER.....	28
POUR EN SAVOIR PLUS .....	29
BIBLIOGRAPHIE.....	39

---

## Situation d'accompagnement 15 : Élaboration de projets d'action pour accompagner un changement

### Source du matériel d'accompagnement

Les tâches, situations et familles de situations proposées sont le reflet de la démarche et du modèle d'accompagnement socioconstructivisme qui a été développé au cours du projet Accompagnement-Recherche-Formation (PARF) de la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise (PFEQ). Elles traduisent l'esprit et la manière d'intervenir qui a animé l'équipe provinciale en cours d'élaboration et d'utilisation de ce matériel (de 2002 à 2008). La volonté de construire des interventions avec différents partenaires témoigne de l'engagement et du dynamisme des agents qui se sont engagés dans le processus de changement. Le caractère innovant de ce matériel d'accompagnement se rapporte à la nature des réflexions partagées avec des collègues, aux interactions, aux constructions individuelles et collectives et aux passages à l'action que la démarche a suscité aux cours d'interventions qui se sont poursuivies en continuité sur plusieurs rencontres dans l'ensemble des régions du Québec pour les secteurs publics et privés, francophones et anglophones. La démarche d'accompagnement a contribué à l'élaboration de tâches, de situations et de familles de situations qui se sont complexifiées au fil des interventions. Elles témoignent de la richesse des interventions, de l'expertise des équipes accompagnatrices et des groupes et il devient important de préserver la perspective socioconstructiviste de ce matériel. En ce sens, les tâches proposées dans ce matériel d'accompagnement ne se sont pas organisées selon un déroulement chronologique, ce sont des situations à construire à partir de matériaux qui sont les ressources à mobiliser ou à combiner par les personnes accompagnatrices en fonction de la situation, de l'intention de formation et du contexte d'accompagnement. Ainsi, les personnes sont invitées à se les approprier, à les modifier, à les transformer et à renouer de nouveaux fils conducteurs selon les problématiques rencontrées dans les milieux. Les suggestions de prolongements ou d'adaptations à différents contextes peuvent également faciliter cette appropriation. Les annexes et les textes placés dans la rubrique *Pour en savoir plus et théorisation émergente*, peuvent également inspirer de nouvelles réorganisations. Ces pièces sont comme les morceaux d'un casse-tête à réinventer, de nouveaux fils conducteurs à découvrir ou à explorer.

### Introduction<sup>2</sup>

La présente situation propose des occasions pour planifier et élaborer des projets d'action pour accompagner la mise en œuvre d'un changement. Les personnes accompagnées planifient et réalisent des projets organisés et structurés en cohérence avec les fondements du changement prescrit en éducation. Elles analysent, explorent et discutent de leurs actions et pratiques dans une visée d'analyse et de régulation avec des collègues. Elles portent un regard sur leur préparation

---

<sup>2</sup> Voir la référence suivante pour alimenter cette situation : Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage (2008c). *Guide d'accompagnement professionnel d'un changement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

(planification et anticipation), analysent la qualité des questions formulées, la séquence retenue pour les poser ainsi que sur la dimension affective pouvant y être générée. Elles échangent autour de leurs constats, réflexions et questionnements dans une posture fondée sur le jugement professionnel associé à l'exercice et au développement d'un leadership d'accompagnement. Finalement, des échanges en petits groupes et en plénière permettent de poursuivre la réflexion sur l'accompagnement socioconstructiviste des personnels scolaires pour la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise.

### Type

Réflexion.....	<input type="checkbox"/> +	Autoréflexion.....	<input type="checkbox"/>
Discussion-échange.....	<input type="checkbox"/> +	Expérimentation.....	<input type="checkbox"/> ++
Compréhension conceptuelle.....	<input type="checkbox"/>		

### Intentions

- Expliciter les éléments à prendre en compte dans l'élaboration d'un projet d'action pour l'accompagnement de la mise en œuvre du PFEQ.
- Planifier et analyser l'élaboration de projets d'action au regard de la mise en œuvre du PFEQ, dans une perspective d'accompagnement socioconstructiviste.

### Démarche

L'ensemble de cette situation est centrée autour de la présente étape de la démarche. Ce n'est pas nécessairement la première étape, mais cette étape est à réaliser à un moment donné ou à un autre de la démarche. Les autres éléments proposés se greffent à cette étape et il s'agit que les personnes accompagnatrices structurent une situation selon leur contexte, leurs intentions et leur visée.

Après avoir cerné les problématiques en jeu ou après avoir partagé ce que les personnes accompagnées avaient déjà élaboré comme plan d'action ou d'accompagnement, il s'agit de cerner ce plan ou de l'approfondir à partir d'une grille comportant les éléments suivants qui permettent de clarifier le plan d'action. :

- Un fil conducteur,
- des intentions,
- des actions et justifications,
- des anticipations,
- des ajustements possibles,
- des réflexions,
- suivi,
- des moyens pour garder des traces.

Des explications concernant ces sections sont fournies dans la section *Pour en savoir plus*. S'inspirer de la série de transparents *Accompagnement d'un changement : des projets d'action* afin de compléter les informations utiles à l'élaboration des projets d'action.

\*\*\*\*\*

### *Moment de réflexion (annexe 1)*

- Rédiger une problématique liée à votre école ou institution au regard de l'accompagnement du changement à mettre en oeuvre.
- Questions sur la représentation du problème.
- Questions sur l'élaboration de la solution.

En grand groupe, faire émerger des problématiques qui pourraient être l'amorce de projets d'action.

Spécifier que la résolution de problèmes comprend de grands moments. La reconnaissance du problème, la définition du problème, l'élaboration de solutions, la mise en action de solutions, le retour sur les actions, la mise en action d'autres selon l'analyse de la démarche.

Former des équipes de trois à quatre personnes selon l'intérêt pour les problématiques concernées. Proposer de planifier l'élaboration d'un projet d'action des problématiques élaborées.

OU

Inviter les personnes à travailler en équipe sur une mise en situation (annexe 2).

- Vous avez à planifier un projet d'action auprès d'une équipe du personnel de votre commission scolaire du primaire ou du secondaire sur la démarche d'évaluation comme aide à l'apprentissage et reconnaissance de compétences. Sur quoi allez-vous centrer votre intervention et comment allez-vous vous y prendre pour la réaliser ?

Inviter les personnes à faire un remue-méninges sur les éléments à considérer pour l'élaboration d'un projet d'action, puis préciser avec les personnes les éléments suivants : intention, fil conducteur, contenu, ressources à mobiliser, stratégies, mise en action, traces à garder, rétroaction, forme d'évaluation, outils d'évaluation, synthèse...

Suggérer aux personnes de noter des observations au cours de la démarche pour fin de rétroaction lors du retour en plénière. Prévoir également du temps pour la présentation des plans d'accompagnement et la réalisation d'une synthèse.

OU

Proposer l'annexe 3.



- Vous avez le mandat de mettre en œuvre un projet d'action pour trouver une solution à une problématique d'accompagnement de l'évaluation des apprentissages dans votre équipe-école.
  - Quelles sont vos intentions d'accompagnement ?
  - Quelles sont les compétences professionnelles que vous voudriez voir développer chez les personnels que vous accompagnez ?
  - Quelles sont les stratégies, les moyens ou les actions qui pourraient contribuer au développement de ces compétences ?
  - Comment faire pour que vos actions auprès de personnes accompagnées aient des répercussions chez les élèves ?
  - Quels sont les effets anticipés chez les personnels que vous accompagnez ?

Dégager des éléments utiles ou nécessaires pour planifier des projets d'action. Dans une synthèse, faire ressortir qu'accompagner l'évaluation suppose que l'on tienne compte de certains des constats

\*\*\*\*\*

Inviter les personnes accompagnées à autoévaluer et à interévaluer leur projet d'action. Pour y arriver, s'inspirer des questions de l'annexe 4.

Mentionner que la réussite d'un projet d'action dépend beaucoup de sa préparation rigoureuse, souple et réaliste. L'annexe 4 présente des questions pour aider l'élaboration, la construction et la mise en œuvre d'actions organisées et appropriées pour devenir un levier pour les changements prescrits dans le renouveau pédagogique et la mise en œuvre du PFEQ.

OU

Utiliser l'annexe 5.

- Questionnement en lien avec l'élaboration des projets d'action : réflexion, interaction, développement de compétences professionnelles, conflits sociocognitifs et remises en question.

\*\*\*\*\*

Utiliser l'annexe 6.

- Démarche à favoriser pour l'élaboration d'un projet d'action : démarche organisationnelle, actions posées, analyse du projet, réalisme du projet,

Expliquer que cette tâche exige de se mettre dans une posture d'apprentissage faisant appel à la créativité, à la recherche, à l'ouverture et qu'il serait approprié de se donner des rétroactions réflexives-interactives.

Faire un retour en grand groupe. Recueillir les idées sur un support visuel pour mieux en constater les différences Faire prendre conscience des différents points de vue qui émergent.

Insister sur la disparité ou la convergence. Inviter à faire une réflexion collective, afin de recueillir des commentaires au regard des présentations.

Pour alimenter ou approfondir la réflexion, voici quelques questions proposées.

- Au regard de votre projet d'action, quels sont les éléments ou les étapes qui ont été plutôt faciles ou plutôt difficiles à réaliser ? Pourquoi ?
- Quels éléments concernent davantage votre rôle de personne accompagnatrice ? Expliquer.
- Quels éléments concernent davantage les personnes accompagnées ? De la direction d'établissement, des collègues ? Expliquer.

\*\*\*\*\*

*Moment de réflexion* (annexe 7)

- En faisant référence à la situation d'apprentissage et d'évaluation (SAE) ou le projet d'action choisi, quelles pourraient être les caractéristiques d'une situation d'apprentissage et d'évaluation ou d'un projet d'action qui favorise le développement de compétences ?

Effectuer une mise en commun des réponses en vue d'avoir un portrait global des caractéristiques.

Réaliser une synthèse au regard de ces caractéristiques.

\*\*\*\*\*

Utiliser l'annexe 8.

- Selon la situation d'apprentissage et d'évaluation ou le projet d'action choisi, utiliser les critères d'évaluation du programme de formation de l'école québécoise applicables à une compétence disciplinaire ou transversale et proposer des éléments observables relatifs à ces critères.

Pour réaliser cette tâche, proposer des formations d'équipes selon un choix de situations associées aux différents domaines d'apprentissage du primaire et du secondaire ou de projets d'accompagnement qui ont été apportés par certaines personnes du groupe.

Baliser les échanges au regard du Programme de formation de l'école québécoise et du Cadre de référence en évaluation.

\*\*\*\*\*

Réaliser une synthèse de ce qui est ressorti des éléments de réflexion et de discussion qui ont été partagés. On pourrait s'inspirer des éléments suivants.

\*\*\*\*\*

## **Idées de transposition ou pistes de réinvestissement**

Présenter l'annexe 9

- Si j'avais à présenter la structure de mon projet d'action à un collègue ou à une direction d'établissement, quels seraient les principaux éléments que je ferais ressortir de ce projet pour que cette personne puisse en saisir des idées de transposition ou des pistes de réinvestissement dans sa propre pratique professionnelle ?

Accorder du temps aux personnes accompagnées pour compléter la tâche demandée à la lumière des éléments de réflexion qui ont émergé en cours de processus. Il importe également d'accorder suffisamment de temps pour la préparation de la communication et suggérer l'utilisation de supports visuels ou de matériels multimédias. Demander aux personnes de se donner des moyens pour rendre la communication davantage réflexive-interactive et les accompagner dans cette démarche. Aussi, amener les personnes à expliciter la nature (démarche, ressources, liens théorie-pratique, ...) des rétroactions souhaitées de la part des autres personnes du groupe.

Procéder à la présentation réflexive-interactive des productions en lien avec la tâche complexe proposée. Amener les personnes à rétroagir de manière réflexive-interactive pendant ou suite aux présentations. Donner des rétroactions réflexives-interactives en lien avec les présentations.

\*\*\*\*\*

Inviter les personnes à compléter l'annexe 10 au cours des présentations, ou encore suite à celles-ci.

- Parmi les projets d'action présentés, quels éléments pourraient être intégrés ou réinvestis dans ma pratique d'accompagnement ?

Proposer aux personnes participantes de réfléchir en petits groupes à cette question et les inviter à en faire une présentation. Demander de trouver de trois à cinq éléments. Partager en plénière les éléments retenus et faire des liens avec le Projet Accompagnement-Recherche-Formation lequel insiste sur la nécessité de développer un regard critique au regard de différentes approches, et ce, en tenant compte des visées du PFEQ, des apprentissages transversaux et disciplinaires, de leur complémentarité, du développement des compétences ainsi que de la cohérence entre croyances et pratiques.

\*\*\*\*\*

Inviter les personnes à nommer quelques actions jugées plutôt efficaces et quelques actions jugées peu efficaces qui ont été posées depuis le début de l'année scolaire d'en préciser les intentions et d'expliquer, en quelques mots, pourquoi ces actions ont été plutôt efficaces ou peu efficaces. Pour ce faire, demander aux personnes accompagnées de compléter l'annexe 11.

- Analyse d'actions au regard d'un projet d'accompagnement : intentions et actions

Procéder à un partage en grand groupe des actions retenues, puis dégager des constats ou des prises de conscience qui alimentent la réflexion individuelle et collective au regard des actions posées et à poser dans les milieux et qui sont susceptibles de susciter l'engagement des personnes accompagnées dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'un projet d'accompagnement ou d'un projet d'action. Inviter les personnes à compléter en équipe, l'annexe 12.

- Analyse d'actions posées au regard d'un projet d'accompagnement : constats et perspectives d'action

Inviter une personne représentante de l'équipe à réaliser une synthèse des éléments de réflexion et de discussion qui auront émergé.

\*\*\*\*\*

*Moment de réflexion* (annexe 13)

- Quelle est la prochaine étape, le prochain geste ou la prochaine action ? Pourquoi?
- Comment allez-vous faire?
- En quoi ce que vous allez entreprendre permet-il de développer des compétences du PFEQ et des compétences professionnelles ?

Inviter les personnes à réfléchir aux perspectives d'action à la lumière des prises de conscience réalisées jusqu'ici. Les personnes peuvent travailler individuellement ou en équipe. Au cours de cette tâche, les équipes sont invitées à garder des traces de leur cheminement en vue d'un partage en grand groupe.

### **Lectures suggérées**

Voir la liste bibliographique à la fin de ce document.

## ANNEXE 1

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

#### **PROBLÉMATIQUE**

Rédiger une problématique liée à votre école ou institution au regard de l'accompagnement d'un changement à mettre en œuvre.

### **Questions sur la représentation du problème**

- En quoi la situation représente-t-elle un problème pour vous ?
- De quel problème s'agit-il ?
- Qu'est-ce qui vous a permis ou empêché de reconnaître le problème?
- Quelles sont les contraintes associées à ce problème ?
- Que connaissez-vous par rapport à ce problème ?

### **Questions sur l'élaboration de solutions**

- Quelles solutions pouvez-vous envisager ?
- Quelles ressources peuvent être mobilisées pour mettre en œuvre une ou des solutions ?
- Qu'est-ce qui permet d'anticiper le succès de la solution ?
- Quels obstacles peuvent être envisagés ?
- Quelles peuvent être les réactions des personnes accompagnées ? Comment peut-on y réagir ?

## ANNEXE 2

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

#### **DÉMARCHE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES**

Vous avez à planifier un projet d'action auprès d'une équipe du personnel de votre commission scolaire du primaire ou du secondaire sur la démarche d'évaluation comme

- aide à l'apprentissage.
- reconnaissance de compétences.

Sur quoi allez-vous centrer votre intervention et comment allez-vous vous y prendre pour la réaliser ?

### ANNEXE 3

## PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)

### PLANIFICATION DE SON PROJET D'ACTION

Vous avez le mandat de mettre en œuvre un projet d'action pour trouver une solution à une problématique d'accompagnement de l'évaluation des apprentissages dans votre équipe-école.

- Quelles sont vos intentions d'accompagnement ?
- Quelles sont les compétences professionnelles que vous voudriez voir développer chez les personnels que vous accompagnez ?
- Quelles sont les stratégies, les moyens ou les actions qui pourraient contribuer au développement de ces compétences?
- Comment faire pour que vos actions auprès de personnes accompagnées aient des répercussions chez les élèves ?
- Quels sont les effets anticipés chez les personnels que vous accompagnez ?



## ANNEXE 4

### PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)

#### QUESTIONS AU REGARD DE LA PRÉPARATION D'UN PROJET D'ACTION

**La réussite d'un projet d'accompagnement ou d'un projet d'action dépend beaucoup de sa préparation rigoureuse, souple et réaliste. Voici quelques questions pour aider l'élaboration, la construction et favoriser la mise en œuvre d'actions organisées et appropriées pour devenir un puissant pour mettre en œuvre un changement prescrit associé à la mise en œuvre du PFEQ.**

**Un projet d'accompagnement :**

**Pour qui ? Avec qui ? Comment ? Quand ? Pourquoi ?**

**Sur l'intention poursuivie :**

- À quoi répond le projet d'accompagnement, de formation ou le projet d'action ?
- En quoi ce projet ou ce projet d'action permet-il le développement de compétences ?
- En quoi soutient-il les personnes dans la mise en place de nouvelles pratiques pédagogiques et professionnelles ?
- En quoi sert-il à promouvoir et à développer une pratique réflexive ?
- En quoi contribue-t-il à l'amélioration de l'attitude de certains personnels scolaires au regard du renouveau pédagogique ? Au regard de la mise en œuvre du PFEQ ?
- En quoi favorise-t-il l'engagement des personnels scolaires dans la mise en œuvre du renouveau pédagogique ?
- En quoi soutient-il de jeunes enseignants, nouveaux dans le milieu scolaire ?
- En quoi soutient-il les personnes enseignantes dans leurs tâches pour qu'elles puissent, à leur tour, s'engager en équipe de collègues et ainsi, s'interformer ?
- En quoi favorise-t-il un travail en équipe de collègues ? Un travail en collégialité ?
- ...

**Sur les modalités de fonctionnement :**

- En quoi la modalité de fonctionnement choisie facilite-t-elle l'accompagnement, la formation, l'action, l'interaction, la réflexion, l'engagement ... ?
- En quoi les stratégies mises de l'avant, les façons de faire, permettent-elles un engagement de la part des personnes participantes ?
- Quelles attitudes sous-tendent cette forme d'accompagnement ?
- Qu'est-ce qui est mis en place pour vous aider à développer et à exercer un leadership pédagogique ? Un leadership d'accompagnement ?
- ...

**Sur le type de projet :**

- Qu'est-ce qui est prévu pour faire de l'accompagnement ou de la formation afin que les personnes participantes puissent réinvestir les apprentissages dans leurs pratiques professionnelles ?
- Quelles actions permettent d'intégrer des moments de formation, d'interformation, de confrontation, ... dans l'accompagnement ?
- En quoi les actions sont-elles axées sur une compréhension du développement de compétences liées au PFEQ ? En quoi sont-elles axées sur le développement de tâches ou de situations qui favorisent le développement des compétences du PFEQ ?
- ...

**Sur le matériel nécessaire, disponible :**

- Quel matériel est prévu ?
- Quels sont les moyens ou les outils mis à la disposition des personnes accompagnées ?
- Comment garder des traces et engager cette pratique chez les personnes accompagnées ?
- ...

**Sur l'organisation physique à mettre en place :**

- Où se fait l'accompagnement ? Quelles sont les conditions favorables à cet accompagnement ? Pourquoi ?
- En quoi le lieu prévu permet-il de travailler, de discuter, de coconstruire, ... ?
- Qu'est-ce qui est mis en place pour rendre l'ambiance propice à une coconstruction, à un partage, à un travail en collégialité ?
- ...

**Sur le choix du meilleur moment, de la durée :**

- Quand l'accompagnement est-il réalisé ? En quoi le moment choisi favorise-t-il la participation et l'engagement ?
- En quoi l'accompagnement permet-il un soutien, un suivi, une continuité... ?
- ...

**Sur les personnes accompagnatrices :**

- Qui sont les personnes accompagnatrices ?
- Quels sont les rôles des personnes accompagnatrices ?
- Quelles compétences voulez-vous développer davantage au regard de l'accompagnement à réaliser ? Comment allez-vous les développer ?
- Qu'est-ce qui permet ou aide à faire ce travail individuellement ou collectivement ?
- ...

**Sur les personnes qui seront accompagnées :**

- Comment se fait le choix des personnes accompagnées ? Pourquoi ?
- Quel est le niveau d'engagement anticipé des personnes accompagnées ? Pourquoi ?
- À quoi peut-on s'attendre de la part des personnes qui s'engagent dans ce processus ? Quelles sont les exigences ? Pourquoi ?
- ...

**Sur le choix des actions pédagogiques :**

- Quelles actions pédagogiques sont favorisées ? Pourquoi ?
  - étude de cas
  - discussions en grand groupe, en petits groupes
  - moments de réflexion individuelle ou collective
  - partage d'expériences
  - simulation d'un problème
  - coconstruction d'outils
  - ...
- Comment favorise-t-on la réflexion, l'analyse, la synthèse, la rétroaction, la remise en action, l'interaction, la confrontation, la coconstruction, le travail en collégialité...?
- En quoi les actions posées suscitent-elles des prises de conscience qui mènent à des changements ?
- En quoi les discussions en équipe-cycle, en équipe-école ou en équipe de collègues favorisent-elles la mise en œuvre du PFEQ ?
- Comment se fera l'alternance entre des apports théoriques et des apports issus des pratiques ?
- Qu'est-ce qui permet de dire que ce qui est fait développe des compétences, celles du PFEQ ?
- ...

**Sur les mécanismes de contrôle à mettre en place :**

- Comment vérifiez-vous les réinvestissements, les actions posées en lien avec la formation ou l'accompagnement ?
- Comment les traces sont-elles recueillies avant, pendant et après l'accompagnement ou la formation ?
- Comment sont faites la vérification, la régulation et le contrôle de la mise en œuvre du plan d'accompagnement, de formation ou du projet d'action ?
- Comment sont favorisées la coévaluation, l'interévaluation et l'autoévaluation de la construction des connaissances et du développement des compétences des personnes accompagnées ?
- En quoi le processus d'analyse et d'évaluation est-il cohérent avec ce qui est développé, avec les compétences du PFEQ ?
- En quoi les outils utilisés permettent-ils d'évaluer des compétences, celles du PFEQ ?
- ...

## ANNEXE 5

### PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)

### QUESTIONNEMENT EN LIEN AVEC L'ÉLABORATION DES PLANS D'ACCOMPAGNEMENT

#### Réflexion

1. En quoi les tâches proposées aux personnes que vous accompagnez favorisent-elles la réflexion ?
2. Comment faire pour susciter davantage la réflexion?

#### Interaction

3. De quelle manière les personnes seront-elles placées en interaction ?
4. Comment faire pour favoriser davantage l'interaction entre les personnes que vous accompagnez ?

#### Développement de compétences professionnelles

5. En quoi les actions que vous posez contribuent-elles à développer des compétences professionnelles chez les personnes que vous accompagnez ?

#### Conflits sociocognitifs et remises en question

6. Comment faire pour susciter des conflits sociocognitifs ou des remises en question ?
7. En quoi les actions que vous posez suscitent-elles des conflits sociocognitifs ou des remises en question chez les personnes que vous accompagnez ?
8. Comment faire pour susciter des conflits sociocognitifs ou des remises en question ?

## ANNEXE 6

### PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)

### DÉMARCHE À FAVORISER POUR L'ÉLABORATION D'UN PROJET D'ACTION

Pour chaque point s'assurer d'apporter des explications.

**1. Au regard de quels aspects veut-on accompagner les personnels scolaires ?**

- Intention
- Sujet
- Contenu

**2. Quelle est la démarche organisationnelle ?**

- Qui rencontrer ?
- Modalités des rencontres : Fréquence ? Durée ?

**3. Quelles sont les actions posées ?**

- Contenu
- Séquence
- Stratégies

**4. Analyse du projet**

- Retour prévu :
- Avec qui ?
- Quelles sont les traces recueillies ?

**5. Réalisme du projet**

- Comment s'assurer de le mettre en œuvre ?
- Quelles sont les conditions à se donner ?
- Quelles réactions peut-on anticiper ?
- Comment peut-on favoriser son propre engagement ? L'engagement des personnes accompagnées ?

**6. En quoi est-ce de l'accompagnement?**

- En quoi est-ce de la formation ?
- En quoi est-ce de l'interinformation ?

## ANNEXE 7

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

### **CARACTÉRISTIQUES FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES**

En faisant référence à la situation d'apprentissage et d'évaluation (SAE) ou le projet d'accompagnement choisi, quelles pourraient être les caractéristiques d'une situation d'apprentissage et d'évaluation ou d'un projet qui favorise le développement des compétences ?

## ANNEXE 8

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

#### **CRITÈRES DU PFEQ ET PROJET D'ACTION**

Selon la situation d'apprentissage et d'évaluation ou le projet d'accompagnement choisi, utiliser les critères d'évaluation du Programme de formation de l'école québécoise applicables à une compétence disciplinaire ou transversale et proposer des éléments observables relatifs à ces critères.

## ANNEXE 9

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

### **PROJET D'ACCOMPAGNEMENT SOCIOCONSTRUCTIVISTE FICHE DE PRÉSENTATION**

#### *Moment de réflexion*

Si j'avais à présenter la structure de mon projet d'action à un collègue ou à une direction d'école, quels seraient les éléments principaux que je ferais ressortir de ce projet pour que cette personne puisse en saisir des idées de transposition ou des pistes de réinvestissement dans sa propre pratique professionnelle ?



**ANNEXE 10**

**PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION  
POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

**PLAN D'ACCOMPAGNEMENT SOCIOCONSTRUCTIVISTE  
FICHE D'ÉCOUTE**

*Moment de réflexion*

Parmi les projets d'action présentés, quels éléments pourraient être intégrés ou réinvestis dans ma pratique d'accompagnement ?

**ANNEXE 11**

**PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION  
POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

**ANALYSE D' ACTIONS POSÉES  
AU REGARD D'UN PROJET D'ACCOMPAGNEMENT**

	<b>INTENTIONS</b>	<b>ACTIONS</b>	<b>POURQUOI ?</b>
<b>Plutôt efficaces</b>			
<b>Peu efficaces</b>			

**ANNEXE 12**

**PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION  
POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

**ANALYSE D' ACTIONS POSÉES  
AU REGARD D'UN PROJET D'ACCOMPAGNEMENT (SUITE)**

<b>CONSTATS</b>	<b>PERSPECTIVES D'ACTION</b>

**ANNEXE 13**

**PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION  
POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

**PROCHAINE ÉTAPE : GESTES OU ACTIONS À POSER**

Quelle est la prochaine étape, le prochain geste ou la prochaine action ? Pourquoi?

Comment allez-vous faire?

En quoi ce que vous allez entreprendre permet-il de développer des compétences du PFEQ et des compétences professionnelles ?

## PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)

### POUR EN SAVOIR PLUS<sup>3</sup>

Dans la présente section « Pour en savoir plus et théorisation émergente », sont regroupés des éléments théoriques provenant d’auteurs et d’auteurs reconnus par la communauté scientifique et des éléments issus de la théorisation émergente. Cette dernière est « une démarche permettant de faire des découvertes théoriques principalement à partir de l’action en milieu étudié qui agit dans sa propre étude » (Lafortune, 2004, p.297). Dans le cas présent, les éléments de théorisation émergente renvoient aux propos que des personnels scolaires ont prononcés au cours d’une démarche d’accompagnement d’un changement prescrit en éducation, démarche dans laquelle ils s’étaient engagés. Ces propos, qui apparaissent en italique dans les pages qui suivent, ont été reproduits fidèlement. Toutefois, des mots ont été modifiés pour des raisons de cohérence syntaxique et rapportés entre crochets. Ce sont généralement des noms dont le genre ou le nombre ont été modifiés ou encore des verbes en ce qui concerne le temps ou le nombre.

\*\*\*

Un changement majeur secoue inévitablement les organisations. Confrontés au changement, les personnes accompagnatrices travaillent à sa mise en œuvre, elles se mobilisent pour essayer de comprendre la nature du changement en cherchant à se l’approprier pour l’intégrer à leur modèle de pratique afin de le réinvestir de manière à ce que son rayonnement progresse dans leur milieu de travail. Pour faire le changement, elles discutent et réfléchissent à ses enjeux ainsi qu’aux répercussions qu’il aura sur les pratiques professionnelles. Ce temps d’appropriation est une phase importante du processus, car il permet de réagir aux changements, d’anticiper les ajustements que les personnels auront à faire, de planifier avant de passer à l’action. Cette phase permet aux personnes d’accuser le choc du changement, d’en comprendre le sens et d’examiner comment il s’inscrit ou s’arrime à leur modèle de pratique. Elles vont graduellement ajuster leur modèle au regard du changement. Il s’agit d’un cheminement complexe qui donne parfois lieu à des modifications importantes avec lesquelles il s’agit de savoir composer dans la démarche d’accompagnement. Si certaines personnes s’adaptent mieux que d’autres au changement, c’est peut être parce que le modèle proposé est plus près de leur modèle de pratique, mais dans le contexte d’un changement orienté et prescrit, les personnes n’ont pas le choix de s’engager dans le processus. En ce sens, l’accompagnement devient nécessaire en offrant un soutien et un support. Cette phase d’appropriation est nécessaire, elle permet de comprendre pour agir, mais il importe aussi de la transcender en effectuant un passage à l’action. C’est un levier puissant, car il permet la mobilisation d’un ensemble de ressources pour progresser vers le changement. Ce passage à l’action se réalise par la mise en place de projets d’action.

---

<sup>3</sup> L’ensemble de ce *Pour en savoir plus* est tiré de Lafortune (2008a, b).

### **Projet d'action**

Un projet d'action peut prendre la forme d'une séquence d'intervention, d'une intention de poser différents gestes professionnels, une structure proposant des actions à mettre en œuvre... qu'il s'agit de mettre en œuvre dans une démarche d'accompagnement d'un changement. La mise en place de projets d'action favorise le processus de changement, le renouvellement des pratiques professionnelles et le développement de compétences professionnelles. Ces projets d'action supposent un rapport étroit entre planification, anticipation, conception, élaboration, mise en œuvre, évaluation d'un ensemble de tâches, et cela en prenant en compte la culture liée à un champ d'expertise ainsi qu'au milieu accompagné. Il s'agit d'actions réfléchies qui englobent un ensemble de gestes professionnels, d'actions et de moyens qui favorisent le travail en collégialité visant la mise en œuvre du changement. Les personnes accompagnatrices mettent en place un dispositif réflexif-interactif complexe qui incite les personnes accompagnées à s'engager graduellement, elles aussi, dans le changement. Cet engagement se fait en interaction, à l'aide de tâches ou de situations d'accompagnement socioconstructiviste. Pour manifester leur désir ou leur intention de changer ou d'apprendre, les personnes s'engagent dans la démarche d'accompagnement, passent à l'action en planifiant et en élaborant des projets d'action ou d'accompagnement, pilotent des expériences dans leur milieu, réinvestissent la démarche, les moyens et les outils expérimentés auprès des personnes qu'elles accompagnent pour le développement de compétences.

La réussite d'un changement suppose le passage à l'action et la mise en place de projets d'action qui exigent une préparation rigoureuse, qui offrent des possibilités d'adaptation qui soient réalistes en considérant le cheminement des personnels accompagnés. En structurant des projets d'action pour accompagner le changement, les personnes accompagnatrices se donnent une vision à long terme afin de soutenir les personnes qu'elles accompagnent. Elles se demandent en quoi leur projet d'action va soutenir les personnes engagées dans le développement de nouvelles pratiques professionnelles ? En quoi ce projet va-t-il susciter l'adhésion au changement ?

L'élaboration de projets permet la mobilisation de ressources et d'une culture liée à un champ d'expertise favorable au changement ; elle offre un soutien, un suivi, une continuité et favorise un réinvestissement des apprentissages réalisés. Lors de la planification de projets, les personnes accompagnatrices mettent leurs compétences collectives à profit en travaillant avec leurs collègues. Elles établissent des priorités, font des choix d'actions, de stratégies et de moyens qui s'inscrivent dans la perspective du changement. Ces projets d'action sont structurés en cohérence avec ses fondements, ses visées et ses orientations. Au cours de la planification de projets, les personnes accompagnatrices s'interrogent sur l'objet (le quoi) de leur intervention et comment elles comptent s'y prendre pour la réaliser. Elles explorent et discutent de leurs actions et de leurs pratiques dans une visée d'analyse, de remise en question et de régulation, en travaillant en collégialité. Elles portent un regard critique sur les moyens et actions mis en œuvre pour développer et exercer leur leadership d'accompagnement. Le projet d'action est généralement étalé sur plusieurs rencontres qui comprennent des éléments de formation (théorie et pratique) et des suivis. Un tel projet comporte plusieurs composantes : un fil conducteur, des intentions, des actions et justifications, des anticipations, des ajustements possibles, une réflexion et des moyens pour garder des traces. (pour plus d'explications, voir Lafortune, 2008a)

Le passage à l'action suppose l'élaboration de projets d'action pour la mise en œuvre du changement. Ces projets d'action supposent une démarche où l'on retrouverait des aspects tels que : 1) un projet pensé collectivement; 2) une mise en commun des compétences qui sous-tend une prise en compte des croyances et pratiques ainsi que des remises en question vers un changement; 3) une structure; 4) un passage à l'action; 5) une continuité; c'est-à-dire un étalement dans le temps; 6) un suivi; 7) une analyse; 8) des ajustements; 9) des traces à garder.

**1) Un projet pensé collectivement** permet d'approfondir les concepts de compétences, de développement de compétences et d'évaluation du développement de compétences dans une perspective d'aide au cheminement dans le changement, élaboré dans un climat de collaboration

et de concertation professionnelles. Cela implique une analyse des différentes facettes de la mise en œuvre du changement et de l'accompagnement qui sera exigé. Un projet pensé collectivement signifie qu'il importe de travailler dans une perspective d'équipe de collègues à la poursuite de l'élaboration d'un projet d'action lié à une problématique du milieu au regard de la mise en œuvre du changement.

**2) Une mise en commun des compétences** qui sous-tend une prise en compte des croyances et pratiques ainsi que des remises en question vers un changement signifie que chaque personne participante au projet d'action se doit d'être engagée dans une démarche de pratique réflexive afin de pouvoir collaborer activement tant au plan des idées qu'au plan des actions à entreprendre. Adopter une posture et une pensée réflexives permet cette mise à distance nécessaire à toute action qui se vit dans une intention de réflexion sur ses pratiques professionnelles et dans une intention de changement et de renouvellement de pratiques.

**3) Une structure souple et rigoureuse** favorise les ajustements tout au long du processus de création et aussi plus tard lors de la mise en œuvre du projet d'action. Souplesse et rigueur ne sont pas souvent associées. Dans l'accompagnement d'un changement, il est nécessaire de faire preuve de souplesse, car les êtres humains accompagnés ont des réactions affectives vis-à-vis des modifications à faire dans leurs pratiques. Il est également nécessaire de faire preuve de rigueur afin de structurer l'accompagnement pour assurer un cheminement vers le changement souhaité, mais aussi de pouvoir évaluer les répercussions de l'accompagnement.

**4) Un passage à l'action** qui assure la mise en place de toutes les facettes importantes du projet et qui prend en compte l'engagement de toutes les personnes participantes. Sans passage à l'action selon les orientations du changement, on ne peut penser qu'il y aura un changement effectivement réalisé.

**5) Une continuité**, c'est-à-dire un étalement dans le temps, assure au projet de prendre vie mais aussi de « vivre » avec tout ce que cela comprend de haut et de bas. Un accompagnement sur une durée trop petite apporte des changements superficiels qui peuvent sembler importants, mais qui peuvent aussi ne pas être intégrés dans les pratiques à plus ou moins long terme.

**6) Un suivi** qui permet de garder contact avec ce qui se fait, comment cela se fait et d'accompagner les personnes accompagnées dans l'engagement dans d'autres projets s'il y a lieu. Ce suivi est une caractéristique de l'accompagnement qui, contrairement à une formation ponctuelle, considère que chaque rencontre n'est qu'une étape d'une démarche.

**7) Une analyse** est à faire à plusieurs moments du projet. À la phase d'élaboration, elle permet de s'assurer de la cohérence entre le projet d'action et la problématique concernée, pour s'assurer que les intentions sont respectées. Pendant la mise en œuvre, elle aide à porter un regard critique sur ce qui se fait et sur comment cela se fait. À la fin du projet, elle permet de vérifier si les intentions ont été rejointes, si les outils ou façons de faire ont été adéquats, si des dimensions restent à améliorer et d'anticiper comment une suite pourrait apporter d'autres retombées.

**8) Des ajustements** sont à prévoir à divers moments dans le déroulement du projet. Il est important de garder un œil critique tant sur les actions des personnes accompagnées au projet que

sur les retombées du projet. Des ajustements en cours d'action permettent tantôt d'ajuster le tir, tantôt de rendre encore plus tangibles les répercussions anticipées par la mise en œuvre du projet.

**9) Des traces à garder** aux différents moments du projet d'action, dès les premiers instants aident à s'assurer de la cohérence dans les idées et les actions à entreprendre. Pendant les différents moments de l'élaboration du projet d'action cela aide à s'assurer de garder le fil conducteur. Pendant la mise en œuvre du projet d'action, les traces permettent de pouvoir revenir sur des aspects déjà discutés, mis en place, pour souligner des répercussions visibles et celles qui le sont moins. Enfin, tout au long du projet, ces traces aident à noter les conditions qui sont favorables et qui méritent d'être reprises et maintenues, sans oublier aussi de noter toutes les situations difficiles qu'il faudra éviter ou améliorer une prochaine fois. Garder des traces permet de faire un retour réflexif sur son cheminement dans le projet et sur ses propres pratiques.

\*\*\*\*\*

La mise en place de projets d'action favorise le processus de changement, le renouvellement de pratiques professionnelles et le développement de compétences professionnelles. Ces projets d'action supposent un rapport étroit entre planification, anticipation, conception, élaboration, mise en œuvre, évaluation d'un ensemble de tâches et cela, en prenant en compte la culture liée à un champ d'expertise ainsi qu'au milieu accompagné. Il s'agit d'actions réfléchies qui englobent un ensemble de gestes professionnels, d'actions et de moyens qui favorisent le travail en collégialité pour la mise en œuvre du changement. La personne accompagnatrice (ou la dyade accompagnatrice) s'engage à mettre en place un dispositif réflexif-interactif complexe qui incite les personnes accompagnées à s'engager graduellement elles aussi dans le changement. Un tel engagement se fait en interaction à l'aide de tâches ou de situations d'accompagnement socioconstructiviste. Pour manifester leur désir ou leur intention de changer ou d'apprendre, les personnes s'engagent dans la démarche d'accompagnement, passent à l'action en planifiant et en élaborant des projets d'action ou d'accompagnement, pilotent des expériences dans leur milieu, réinvestissent la démarche, les moyens et les outils expérimentés auprès des personnes qu'elles accompagnent pour le développement de compétences.

La réussite d'un changement suppose le passage à l'action; on peut alors parler de la mise en place de projets d'action. De tels projets dépendent d'une préparation rigoureuse, qui offre des possibilités d'adaptation qui soient réalistes en considérant le cheminement des personnels accompagnés. En structurant des projets d'action pour accompagner le changement, les personnes accompagnatrices se donnent une vision à long terme afin de soutenir les personnes qu'elles accompagnent. Elles se demandent en quoi leur projet d'action va soutenir les personnes engagées dans le développement de nouvelles pratiques professionnelles? En quoi ce projet va-t-il susciter l'adhésion au changement?

L'élaboration de projets permet la mobilisation de ressources et d'une culture liée à un champ d'expertise favorable au changement, il offre un soutien, un suivi, une continuité et favorisent un réinvestissement des apprentissages réalisés. Lors de la planification de projets, les personnes accompagnatrices mettent leurs compétences collectives à profit en travaillant avec leurs collègues. Ils établissent des priorités, font des choix d'actions, de stratégies et de moyens qui s'inscrivent dans la perspective du changement. Ces projets d'action sont structurés en cohérence avec ses fondements, ses visées et ses orientations. Au cours de la planification de projets, les



personnes accompagnatrices s'interrogent sur l'objet (le quoi) de leur intervention et comment ils comptent s'y prendre pour la réaliser. Elles analysent, explorent et discutent de leurs actions et de leurs pratiques dans une visée d'analyse, de remises en question et de régulation en travaillant en collégialité. Elles portent un regard critique sur les moyens et actions mis en œuvre pour développer et exercer leur leadership d'accompagnement.

Le projet d'action est généralement étalé sur plusieurs rencontres qui comprennent des éléments de formation (théorie et pratique) et des suivis. En plus d'approfondir leur compréhension du changement au contact de leurs collègues, les personnes développent une vision partagée du changement. L'élaboration de projets favorise l'analyse et la remise en question de pratiques, elle incite les personnes à les renouveler en expérimentant certains aspects du changement dans leur milieu et en les discutant avec des collègues. Le partage d'expériences relatives au changement alimente la réflexion individuelle et collective.

#### *Composantes d'un projet d'action*

Un projet d'action comporte plusieurs composantes : un fil conducteur, des intentions, des actions et justifications, des anticipations, des ajustements possibles, des réflexions et des moyens pour garder des traces.

#### *Fil conducteur*

Un fil conducteur est la clarification explicite de l'esprit d'un projet d'action servant à orienter les réflexions et les actions, à établir des liens entre les diverses idées émises et les actions posées et à faire un retour sur les actions pour articuler le sens, les liens et la cohérence de l'accompagnement (Lafortune, 2004c).

Le fil conducteur permet de revenir sur le cheminement (individuel et collectif) réalisé en rendant explicite les objets et les processus expérimentés au cours de la démarche d'accompagnement. Il oriente la réflexion, l'action et permet de recadrer, d'ajuster et de réguler les actions et la démarche. La mise en contexte du fil conducteur d'une année, par exemple, aide à prendre conscience du cheminement parcouru et permet de faire des liens entre les actions passées et celles à venir. Il favorise la planification des futures actions. Le fil conducteur clarifie le sens des actions, assure une cohérence à l'accompagnement et permet de la saisir. À l'aide d'un fil conducteur, la personne accompagnatrice peut inscrire les choix dans une perspective d'accompagnement socioconstructiviste. Enfin, le fil conducteur conduit à de nouvelles pistes de réflexion et d'actions et peut relancer la réflexion et l'action.

Le fil conducteur est lié aux fondements et à la connaissance du changement, aux expériences d'accompagnement et aux ajustements que les personnes accompagnatrices réalisent dans l'action. C'est d'ailleurs un grand défi pour elles de pouvoir s'ajuster dans l'action sans pour autant perdre de vue le fil conducteur de l'accompagnement : celui de la rencontre sans compter qu'il s'inscrit également dans un ensemble plus grand qui comprend plusieurs rencontres au cours d'une plus ou moins grande période de temps.

#### *Intentions*

En cernant leurs intentions d'accompagnement, les personnes clarifient les visées de leurs projets d'action. Préalables à l'accompagnement, elles sont en lien avec le projet et respectent son ampleur. Dans l'accompagnement, les intentions sont réalistes et prennent en considération le

cheminement des personnes et du groupe. Elles peuvent être ajustées suite à l'élaboration de projets d'action.

#### *Actions et justifications*

L'élaboration d'un projet d'action comprend la description des actions planifiées. Il s'agit d'actions précises qui vont même jusqu'à l'écriture des questions qui seront soumises aux personnes accompagnées. À partir de sa planification, la personne accompagnatrice peut expliquer et justifier ses choix d'accompagnement. Elle peut être amenée à le faire en cours d'action. Cet exercice permet de bien camper l'action, il donne de l'assurance aux personnes accompagnatrices parce qu'elles ont le sentiment de savoir où elles vont, mais aussi pourquoi elles ont choisi ces actions plutôt que d'autres. Cette assurance est également perçue par les personnes qu'elles accompagnent : elles ont le sentiment d'être entre bonnes mains. Cette description des actions est un excellent moyen de garder des traces de l'accompagnement réalisé. Les personnes peuvent y faire référence pour refaire le fil conducteur de la démarche.

#### *Anticipations*

L'anticipation permet d'entrevoir certaines réactions prévisibles et de comprendre les raisons et les conséquences de ces réactions dans le cheminement des individus et du groupe, mais aussi pour la progression du changement. Lorsqu'elles élaborent des questions, les personnes accompagnatrices anticipent certains éléments de réponses à leurs questions. Cet exercice permet de valider les questions et aide à prévoir des sous-questions qui serviront à relancer la réflexion ou la discussion en cours d'accompagnement. En essayant de répondre à ses propres questions, la personne accompagnatrice peut réaliser leur niveau de difficulté, de clarté ou de précision. Certaines questions induisent parfois des réponses qui font dériver la réflexion dans toutes sortes de directions. Il ne s'agit pas d'orienter le type de réponses, mais d'être suffisamment clair pour faire avancer la réflexion. L'anticipation favorise les ajustements avant l'action, elle pare certaines réactions ou réponses qui peuvent être évitées. Un retour sur les anticipations permet de les vérifier après l'intervention et d'ajuster une action future.

#### *Ajustements possibles*

Même si on peut anticiper plusieurs aspects de l'accompagnement, certains ajustements sont tout de même apportés au cours de l'action. La personne accompagnatrice s'adapte souvent à ce genre de situation qui l'oblige à modifier certains aspects de l'accompagnement. Même si elle est ouverte aux ajustements, elle va cependant évaluer l'impact de ces changements au regard du fil conducteur de l'accompagnement de manière à pouvoir expliquer et justifier les ajustements apportés.

#### *Réflexion sur les compétences, les croyances et les pratiques*

Afin de réfléchir sur les compétences, les croyances et les pratiques, se demander si les projets d'action mettent à contribution les compétences des personnes accompagnatrices et accompagnées, si elles développent des compétences professionnelles, si elle permet d'enrichir leur culture, etc. Certains choix relatifs au déroulement de ces projets se font en fonction des croyances des personnes. Peuvent-elles expliquer ces choix, les situer dans leur modèle de pratique ou encore faire des liens entre leur pratique antérieure et celle qui s'inscrit dans la perspective du changement?

### *Garder des traces*

La conservation de traces est importante pour comprendre l'évolution de la démarche mais aussi pour repérer les facilités et les difficultés rencontrées. Elles favorisent les ajustements et l'amélioration de démarche d'accompagnement. La conservation de traces favorise la réflexion et l'analyse. Ces traces sont également utiles pour effectuer des retours sur les apprentissages réalisés au cours de la démarche ou lors de bilans. Dans l'élaboration de projets d'action, la personne accompagnatrice planifie le genre de traces qu'elle entend conserver et la manière dont elle prévoit s'y prendre pour en faire la collecte. Ces traces balisent la démarche d'accompagnement et peuvent être réinvesties à différents moments de l'accompagnement. Elles servent à faire des amorces, des retours, à mesurer le cheminement parcouru, le parcours emprunté, à faire la synthèse de sa démarche, à faire des liens entre les rencontres, lors des bilans, etc.

Mettre en place des projets d'action dans l'accompagnement d'un processus de changement suppose des gestes professionnels qui peuvent se transformer en actions (voir Lafortune, 2008a).

- Discuter de la nature du changement dans une perspective d'action;
- Préparer des tâches ou des situations d'accompagnement visant à mettre en œuvre le changement;
- Favoriser la mobilisation et le développement d'une culture liée au champ d'expertise des milieux accompagnés;
- Choisir des processus, des contenus, des moyens, des outils ou du matériel d'accompagnement qui facilitent une posture de développement professionnel;
- Cibler des approches ou des pratiques cohérentes avec la mise en œuvre du changement;
- Soutenir l'élaboration, la mise en action, l'analyse et la régulation de projets d'action.

### **Soutenir l'élaboration, la mise en action, l'analyse et la régulation de projets d'action**

Accompagner la mise en place de projets d'action suppose de soutenir leur élaboration. Cela signifie de travailler avec les personnes qui mettront en place ces projets tout en respectant leur autonomie professionnelle en leur accordant de la latitude en ce qui a trait au contenu et au déroulement du projet. Faciliter l'intégration des projets d'action, suppose que ces projets les représentent ce qui signifie de bien connaître les personnels accompagnés. Cette autonomie favorise la mise en action, l'analyse et la régulation de tâches ou de situations d'accompagnement en cours d'action. La réussite d'un projet d'action dépend grandement de sa préparation. Celle-ci sera rigoureuse, souple et réaliste. En élaborant un projet d'action, la personne accompagnatrice clarifie ses propres intentions, ses propres conceptions et ses valeurs, précise le type d'accompagnement privilégié en fonction du changement souhaité. Le projet élaboré a davantage à être intégré aux tâches de la personne accompagnée. L'élaboration de ces projets est planifiée dans une perspective d'aide à l'accompagnement ou d'aide au développement de compétences professionnelles. Loin d'être une surcharge inutile de travail, ces projets d'action s'inscrivent plutôt en complémentarité avec les actions déjà entreprises dans les milieux accompagnés. Il s'agit d'aider les personnes à passer de l'insécurité à une sécurité relative en ayant en tête que tout changement demande du temps et en considérant que les personnes changent en même temps qu'elles s'habitent à accompagner le changement dans leur milieu respectif. C'est pourquoi, les projets concrets s'inscrivent déjà dans une perspective d'action dans le milieu et comportent certaines caractéristiques décrites dans ce qui suit.

La mise en place de conditions favorables au changement, au renouvellement des pratiques et au développement de compétences professionnelles mène à la création de conditions pour réaliser une démarche d'accompagnement et non pas la réalisation de formations ponctuelles qui se juxtaposent. Cela suppose l'offre d'un support afin d'assurer un réinvestissement, une continuité et une cohérence. Ces conditions sont associées à la transposition des apprentissages réalisés au cours de l'accompagnement à sa pratique d'accompagnement avec différents personnels visés par le changement.

*Anticiper les questions, les réponses et les réactions.* Pour proposer ou faire émerger des idées de transposition de ce qui est réalisé en cours d'accompagnement vers un réinvestissement, il est nécessaire de faire l'exercice avant d'entrer en action avec les personnes accompagnées afin que les idées émergent facilement, qu'elles soient pertinentes, qu'elles suscitent l'intérêt et qu'elles soient déjà un peu organisées. Dans l'accompagnement, il importe de connaître des éléments de réponses aux questions qu'on pose, mais essayer aussi de prévoir les questions que les personnes vont se poser en cours d'action. Effectuer un travail d'anticipation en se demandant comment les gens vont réagir aux questions et aux actions proposées, prévoir des justifications, des réponses, penser à des exemples, des adaptations, des transpositions à d'autres contextes d'accompagnement ou d'apprentissage... est un moyen privilégié pour porter un regard sur ce qui se passe dans l'action, mais aussi pour faciliter les ajustements en action.

Prévoir les réactions de résistance au changement des personnes en cherchant à déterminer les manifestations, les causes, les conséquences de cette résistance et à envisager des pistes de solution, pour y faire face, aide à comprendre cette résistance et à y réagir adéquatement. Il est parfois difficile de savoir pourquoi les personnes résistent aux changements, la personne qui accompagne se donne des moyens de prendre conscience des éléments qu'elle contrôle face à la résistance au changement et le simple fait de chercher à comprendre cette réaction favorise l'accompagnement. En général, les manifestations sont bien visibles mais les causes sont souvent plus difficiles à cerner; même les personnes qui refusent le changement ne savent pas toujours pour quelles raisons elles le font. La mise à jour des résistances et leur expression incitent généralement à la recherche de solutions. Faire exprimer les résistances et amener les personnes à les justifier ouvre la voie au dialogue ainsi qu'à une tentative de compréhension mutuelle. Ainsi les personnes sont plus ouvertes à la recherche de solutions. Et il y a de fortes chances qu'elles finissent par accepter la mise en place de certains ou plusieurs aspects du changement.

Écouter et prendre en considération les réactions de résistance au changement peut se faire en cherchant à en reconnaître les manifestations, les causes, les conséquences, à envisager des pistes de solutions et à les mettre en action. Cela peut vouloir dire être à l'écoute des craintes et des appréhensions, essayer de trouver les causes des réactions réfractaires pour pouvoir agir sur ces causes, au moins sur celles où l'on peut exercer un certain contrôle. Comprendre les résistances aide à y réagir positivement. Prendre en considération tant les personnes résistantes que celles qui sont ouvertes au changement aide à développer une vision partagée du changement; elles deviennent partie prenante des décisions ce qui favorise l'engagement. Derrière l'image de la résistance, il y a souvent des personnes qui cherchent à comprendre le changement pour mieux se l'approprier. On peut interpréter leurs réactions comme un obstacle au changement, mais aussi comme une occasion d'avoir à s'expliquer le changement. Ce questionnement peut ainsi se révéler productif, car il favorise un approfondissement de la compréhension qu'on se fait du

changement. Ces personnes veulent comprendre pourquoi elles devraient changer et elles adoptent souvent une posture critique face au changement. Certaines questions ou remarques peuvent cependant être perçues comme étant une menace par les personnes qui adhèrent au changement; cela peut même aller jusqu'à déstabiliser leur engagement. La démarche d'accompagnement favorise l'expression de points de vue qui sont parfois divergents, mais le choc des idées permet aux personnes de progresser dans leur compréhension du changement.

*Passer à l'action en préparant des interventions à réaliser dans le milieu.* Le changement, même s'il est réfléchi, se concrétise dans l'action. Selon son importance, la somme de travail à réaliser peut varier selon le degré de résistance rencontré. Passer de la réflexion à l'action n'est pas un exercice insurmontable. Aider les personnes à progresser graduellement vers un changement de pratique sans les décourager, c'est les mener à se donner des défis réalistes où elles peuvent voir la modification de leurs pratiques professionnelles. Le soutien apporté participe à la construction collective d'idées de transpositions pour les différents contextes, en se donnant le moyen de garder des traces pour pouvoir revoir les actions, en discuter pour les alimenter vers d'autres actions. Même si la « théorie des petits pas » peut sembler une stratégie intéressante, elle mérite d'être discutée afin d'éviter de demeurer dans le *statu quo* sans susciter des remises en question et un engagement dans le changement.

Les personnes accompagnatrices suscitent l'engagement à passer à l'action en utilisant des moyens et en construisant avec d'autres des outils et du matériel d'accompagnement socioconstructiviste. À titre d'exemple, coévaluer des productions d'élèves en éducation afin d'harmoniser les pratiques évaluatives de membres d'une équipe-cycle et de valider des outils d'évaluation peut ébranler les conceptions de l'évaluation et ainsi, aider à comprendre l'évaluation comme aide à l'apprentissage ou comme reconnaissance des compétences. Les outils d'évaluation peuvent alors mieux refléter les fondements du changement et être en cohérence avec les pratiques professionnelles.

La mise en œuvre d'un changement suppose de passer à l'action en préparant des interventions à réaliser en effectuant des allers et retours sur la préparation, la réalisation, le suivi et l'analyse de l'intervention. Pour assurer le réinvestissement, les personnes accompagnées peuvent graduellement contribuer à la démarche d'accompagnement en risquant certains essais (synthèse, rétroaction, questionnement, etc.), en prenant en charge une partie de l'accompagnement, en planifiant ou en tentant diverses expériences dans leur milieu pour ensuite en témoigner auprès de collègues. Garder des traces de ces actions pour en discuter et recevoir une rétroaction aide à comprendre les liens entre ses interventions et les exigences du changement. Toute action aussi intéressante et stimulante qu'elle puisse le paraître a davantage à être examinée en lien avec le développement de compétences ou en lien avec ce qui est visé par le changement.

*Modeler son intervention d'accompagnement.* Les personnes accompagnatrices sont appelées à exercer un leadership. Elles font réfléchir d'autres personnes sur le changement dans une perspective d'action. Elles assurent le relais entre les instances qui veulent le changement et celles qui l'intègrent à leurs pratiques. Un moyen privilégié est le modelage qui consiste à « se donner en exemple » en verbalisant son processus et sa démarche mentale comprenant ses doutes, ses remises en question, etc. Ainsi les personnes accompagnées peuvent comprendre, saisir la mise en action et adopter les stratégies, les attitudes, la posture, les compétences démontrées par les personnes accompagnatrices. Ces dernières sont donc amenées à faire ce qu'elles suggèrent à

d'autres de faire tout en rendant explicites leur processus et leur démarche : faire, montrer comment que cela est fait, expliquer pourquoi cela se fait ainsi et explorer des idées de transposition. Cette façon de faire assure une adéquation et une cohérence entre la pensée et l'action, les croyances et les pratiques, entre ce qui est dit et ce qui est fait. En modelant leur intervention, les personnes accompagnatrices rendent visibles aux autres ce qu'elles font, comment elles le font et pourquoi elles le font.

*Rétroagir aux interventions.* En plus d'avoir une fonction de régulation, les rétroactions apportées aux interventions favorisent la progression et le rayonnement du changement, le renouvellement des pratiques dans le milieu respectif de travail et le développement de compétences. C'est une façon de suivre de près l'évolution du changement et de faire un suivi de sa mise en œuvre. Ces rétroactions supposent une réflexion suscitée par des questions qui aident à la compréhension de l'action, mais qui incitent surtout à expliquer ses choix; à préciser ce qui développe des compétences, dans quel sens et pourquoi; à réfléchir sur des ajustements à faire; à une autoévaluation vers l'autonomie professionnelle.

*Tirer profit des interactions au regard des projets d'action.* L'accompagnement de groupes suppose l'élaboration de projets d'action différents. Dans l'action, il s'agit souvent de trouver des moyens pour susciter l'intérêt de toutes les personnes aux différents projets proposés par leurs pairs. Même si le projet présenté n'est pas le leur, il s'agit alors de servir l'intérêt de la collectivité en continuant à répondre à des besoins particuliers. Apprendre à tirer profit des interactions permet de se rendre compte que l'expertise des autres et leur vision de l'accompagnement peuvent alimenter sa propre expertise. Outre les contenus et les processus abordés, l'écoute des actions des autres influence ses manières d'intervenir, ses stratégies, et incite au partage de moyens, d'outils et de pistes d'intervention. Cette écoute place les personnes en action de réfléchir ou d'examiner une ou des pratiques qui permet de tirer certains enseignements utiles à l'accompagnement et même, de les intégrer à sa manière d'agir. Il est parfois plus facile de critiquer, de voir les lacunes dans les propositions des autres que dans les siennes. « Un accompagnement socioconstructiviste suppose [...] un processus de coconstruction collective [et] sous-tend une démarche balisée par des réflexions, des interactions sociales, des actions analysées collectivement pouvant conduire à des régulations avant de passer à d'autres actions » (Lafortune et Lepage, 2007, p.37).

**En conclusion,** sans passage à l'action, on ne peut dire qu'un changement est mis en œuvre. C'est pourquoi le développement de la compétence « mettre en place des projets d'action dans l'accompagnement d'un processus de changement » est essentiel. Il peut arriver qu'au début de la mise en œuvre d'un changement, les personnes accompagnatrices s'approprient le changement, modifient leurs pratiques, les analysent et les régulent, s'engagent dans un processus de développement professionnel. Cependant, elles ne peuvent en rester à cette étape. Dans un deuxième temps, c'est le passage à l'action qui importe : ses propres actions et l'accompagnement des actions des personnes accompagnées. L'accompagnement exige donc deux niveaux d'actions.

## Bibliographie

- Lafortune, L. (2007). « Réflexions sur la conscience et la prise de conscience dans l'accompagnement d'un changement de pratiques en éducation », dans F. Pons et P.-A. Doudin (dir.), *La conscience. Perspectives pédagogiques et psychologiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p.131-156.
- Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage, F. Persechino (2008a). *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement. Un référentiel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage, F. Persechino et K. Bélanger (2008b). *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement. Pour un leadership novateur*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage (2008c). *Guide d'accompagnement professionnel d'un changement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. avec la collaboration de S. Cyr et B. Massé (2004). *Travailler en équipe-cycle : entre collègues d'une école*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. et C. Deaudelin (2001). *Accompagnement socioconstructiviste : pour s'approprier une réforme en éducation*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. et C. Lepage (2007). « Accompagner une formation à l'accompagnement à travers une expérience d'accompagnement socioconstructiviste dans une perspective d'action et de réinvestissement dans le milieu scolaire », dans L. Lafortune, M. Ettayebi et P. Jonnaert (dir.), *Observer les réformes en éducation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p.2.
- Lafortune, L., D. Martin et P.-A. Doudin (2004). « Sens et rôle du questionnement dans l'accompagnement du travail en équipe-cycle », dans L. Lafortune (dir.), *Le questionnement en équipe-cycle : questionnaires, entretiens et journaux de réflexion*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p.11-17.
- Ministère de l'Éducation du Québec (2001). *Programme de formation de l'école québécoise, éducation préscolaire, enseignement primaire*. Québec, Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Éducation du Québec (2002). *Évaluation des apprentissages au préscolaire et primaire. Cadre de référence*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Éducation du Québec (2003). *Politique d'évaluation des apprentissages : être évalué pour mieux apprendre*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Éducation du Québec (2004). *Programme de formation de l'école québécoise. Enseignement secondaire, 1er cycle*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2007). *Programme de formation de l'École québécoise, Enseignement secondaire, Deuxième cycle. Parcours de formation générale. Parcours de formation générale appliquée*. Version approuvée, Volume 1, 430 pages.