

V A D E M E C U M

# Innover pour une école des réussites

1. L'innovation, levier de changement pour la réussite des élèves
2. Mobiliser les différents acteurs pour réussir l'innovation
3. Tirer les enseignements de l'innovation

ministère  
éducation  
nationale  
jeunesse  
vie associative





L'ensemble des liens  
qui figurent dans cet ouvrage  
est accessible sur le site  
[eduscol.education.fr/innover](https://eduscol.education.fr/innover)

# Sommaire

Introduction .....	2
<b>L'innovation, levier de changement pour la réussite des élèves...</b>	<b>3</b>
01. Un cadre sécurisé pour mobiliser savoirs et créativité.....	4
02. Une démarche collective de changement à l'échelon local.....	7
03. Une contribution à la personnalisation des parcours .....	10
04. L'innovation comme processus de développement professionnel ..	13
<b>Mobiliser les différents acteurs pour réussir l'innovation .....</b>	<b>15</b>
05. De l'importance du diagnostic et de l'organisation .....	16
06. Accompagner les innovations .....	19
07. Renforcer l'action grâce au partenariat local .....	22
<b>Tirer les enseignements de l'innovation .....</b>	<b>25</b>
08. Communiquer sur l'innovation .....	26
09. Évaluer l'innovation.....	29
10. Apprendre de l'innovation.....	32

# Introduction

L'École n'est pas immobile ; elle est en action et en évolution permanente pour s'adapter aux besoins des élèves, aux demandes de la société, aux connaissances nouvelles dans les disciplines, pour répondre toujours mieux à sa mission de transmission effective de savoirs et de valeurs. Elle ne pourra que mieux le faire en s'appuyant davantage sur les acquis de la recherche scientifique, mais aussi sur le retour d'expérience des équipes pédagogiques et leur évaluation, comme outil de mesure de l'efficacité des actions engagées.

La démarche d'innovation et d'expérimentation est au cœur de ces évolutions. À la fois démarche individuelle de l'enseignant, dans sa classe, pour modifier sa pratique professionnelle, elle est aussi une démarche collective, à l'échelle d'une école, d'un établissement ou d'un réseau d'établissements pour promouvoir l'excellence, lutter contre les inégalités et améliorer la réussite de chacun des élèves.

L'innovation n'est pas le monopole de quelques-uns ou de quelques situations ; elle concerne tous les élèves, tous les enseignants, tous les établissements, toutes les académies, quel que soit le contexte social ou économique. Elle ne s'établit pas aux marges du système éducatif car elle en touche le cœur, à commencer par l'acquisition des connaissances et compétences du socle commun, la personnalisation des parcours, les relations avec les parents, l'ambition des élèves ou encore le climat scolaire.

Dans cet esprit, la loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'École du 23 avril 2005 affiche la volonté de libérer les initiatives des équipes enseignantes en proposant un cadre à disposition des autorités académiques, pour susciter la créativité et accompagner des démarches innovantes. Le ministère dans son ensemble s'est organisé pour accompagner le développement des innovations et des expérimentations : au niveau national, le département de la recherche et du développement, de l'innovation et de l'expérimentation (DRDIE) a été créé au sein de la DGESCO, tandis qu'au niveau académique s'est constitué le réseau de conseillers académiques recherche-développement, innovation et expérimentation (CARDIE).

Les démarches d'innovation et d'expérimentation relèvent de la conduite du changement dans un système complexe : elles doivent moins à l'improvisation qu'à l'organisation, à l'accompagnement des initiatives et à la rigueur méthodologique. On n'innove pas pour innover mais pour répondre à un besoin ou une difficulté, constaté localement ou nationalement, en définissant des objectifs précis qui permettront d'y apporter une réponse et seront suivis tout au long de la démarche.

Destiné prioritairement aux inspecteurs et chefs d'établissement, le présent ouvrage a été conçu comme un guide d'accompagnement. Dans sa première partie, il met en perspective le cadre et les apports du processus d'innovation. La deuxième partie développe les modalités de mise en œuvre de la démarche d'innovation, en insistant sur les étapes et le rôle des acteurs ; la troisième s'intéresse à la façon de tirer parti au mieux des leçons apprises au cours de l'expérience innovante.

# 1. L'innovation, levier de changement pour la réussite des élèves

- 01. Un cadre sécurisé pour mobiliser savoirs et créativité ..... 4
- 02. Une démarche collective de changement à l'échelon local..... 7
- 03. Une contribution à la personnalisation des parcours..... 10
- 04. L'innovation comme processus de développement professionnel..... 13

# 01 Un cadre sécurisé pour mobiliser savoirs et créativité

Déclinant dans le champ éducatif le principe d'expérimentation inscrit dans la Constitution en 2003, l'article 34 de la loi du 23 avril 2005 offre un cadre sécurisé d'expérimentation. Il ouvre la possibilité aux équipes enseignantes, aux directeurs d'école et aux chefs d'établissement de concevoir des organisations parfois dérogoatoires, inscrites dans le projet d'école ou d'établissement et en lien avec les priorités d'action académiques.

## Principes

La loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'École du 23 avril 2005 prévoit dans son article 34 (codifié à l'article L. 401-1 du code de l'éducation) un droit à expérimenter dans les écoles, les collèges et les lycées. La loi reconnaît donc le droit aux écoles et établissements publics locaux d'enseignement (EPL) de mettre en place des expérimentations pédagogiques.

L'autonomie dont disposent les EPL doit leur permettre de recourir aux marges de manœuvre offertes par l'article 34 de la loi pour améliorer leurs performances et la réussite de leurs élèves.

Les projets d'expérimentation « article 34 » sont présentés au conseil d'école ou au conseil d'administration. Ils sont ensuite examinés par l'autorité académique, en particulier le conseiller académique recherche-développement, innovation et expérimentation (CARDIE), et font l'objet d'une contractualisation incluant la mise en place d'un suivi régulier et d'un volet évaluation.

### ■ L'article 34 privilégie cinq domaines :

- l'enseignement des disciplines ;
- l'interdisciplinarité ;
- l'organisation pédagogique de la classe, de l'école ou de l'établissement ;
- la coopération avec les partenaires du système éducatif ;
- les échanges ou le jumelage avec des établissements étrangers d'enseignement scolaire.

Au sens juridique, l'expérimentation induit une dérogation à la norme. Plus précisément, les dispositions de l'article 34 ont un caractère réglementaire ; cet article permet la mise en œuvre d'expérimentations qui ne dérogent pas à la loi. Ainsi, s'il n'est pas possible de déroger au contenu des programmes, de caractère national, l'article autorise des modulations dans les grilles horaires des enseignements, l'organisation pédagogique de la classe ou de l'établissement.

Pour autant, en pratique, l'expérimentation ne se limite pas au champ de l'article 34. Dans le langage usuel et de communication, « l'expérimentation » prend un sens beaucoup plus souple, n'incluant pas nécessairement de dérogation, du moins explicite ; elle incarne une démarche collective de changement, d'une certaine ampleur, structurée par des objectifs, des indicateurs, la préoccupation de l'évaluation et, au-delà, d'un arbitrage à effectuer sur l'intérêt ou non de modifier la norme et d'établir de nouvelles règles communes. L'expérimentation a toujours une fin, d'où l'importance du diagnostic et de l'évaluation, qui permettront de déboucher sur un choix à son terme.

Un grand nombre d'actions innovantes ne s'inscrivent pas dans le cadre de l'article 34. Par distinction avec la définition rappelée ci-avant, on désignera par innovation les initiatives locales impulsées par les équipes pédagogiques ou éducatives qui n'impliquent pas de dérogation à une norme ou qui ne sont pas associées à un protocole d'évaluation formalisé tel qu'on le trouve dans les expérimentations de type article 34.

Ces actions restent pour autant pertinentes et justifiées ; certaines pourront évoluer en expérimentation « article 34 ».

### ■ En résumé, on distingue donc :

- les expérimentations article 34 ;
- les expérimentations non article 34 ;
- les innovations.

Sauf mention explicite, le vade-mecum englobe les 3 catégories.

## → Pistes d'actions

■ **Dans un contexte de refonte du projet d'école ou d'établissement**, de la signature d'un contrat d'objectifs, intégrer explicitement l'expérimentation comme stratégie d'atteinte des objectifs

■ **Recueillir auprès du CARDIE** tous éléments utiles, comme le calendrier, les priorités académiques ainsi que les modalités de délivrance des autorisations au titre de l'article 34 ou d'accompagnement des innovations

## RESSOURCES

- [\*Guide pratique de mise en œuvre du projet d'établissement\*](#)  
Académie de Nantes
- [\*Note d'information et documents associés sur l'innovation et l'expérimentation\*](#)  
Académie de Nancy-Metz
- [\*Guide de questionnement pour l'analyse du contrat en cours au sein de l'EPLE\*](#), outil d'aide à l'élaboration et à l'évaluation du contrat d'objectifs  
Académie de Toulouse
- MARSOLLIER Christophe  
[\*L'innovation pédagogique : ses figures, son sens et ses enjeux\*](#)  
Revue Expressions n°22, IUFM de la Réunion, 2002

## 02 Une démarche collective de changement à l'échelon local

L'innovation est une démarche transversale. Elle se construit souvent à partir d'une volonté partagée de travailler autrement pour répondre d'une manière plus adaptée et plus efficace aux besoins et aux difficultés des élèves. La mise en œuvre d'une innovation interroge les contenus et les représentations ; elle s'appuie sur une volonté de travailler en équipe.

### Principes

L'innovation et l'expérimentation sont d'abord des processus qui interrogent les pratiques de classe, l'organisation individuelle et/ou collective du travail dans l'école ou l'établissement. Ces démarches engagent les enseignants à réfléchir sur leurs pratiques, sur leur place au sein d'une équipe, sur leur positionnement dans la relation pédagogique. S'engager dans une telle démarche implique, pour les équipes en place, une certaine prise de risque qu'il convient d'anticiper et de gérer tout au long du processus.

Le descriptif initial du projet innovant ou le cahier des charges de l'expérimentation permet à cet égard de préciser l'objet et le périmètre des changements envisagés. La « taille » de l'action n'est pas l'enjeu premier. Innover, ce peut être « faire un pas de côté », la réussite des élèves ne nécessitant pas forcément de modifier l'ensemble des pratiques usuelles. Un « micro-changement », engageant par retour la modification du regard des élèves sur l'École et ses attendus, permettra éventuellement de conduire l'expérimentation à un stade plus ambitieux.

L'innovation permet également de favoriser les approches collectives, qu'il s'agisse de décloisonner le pédagogique et l'éducatif, de développer des approches interdisciplinaires, favorisées par le socle.

Que ce soit pour les expérimentations ou les innovations, l'accompagnement proposé aux équipes par les CARDIE facilitera l'élaboration du projet et son suivi. Les corps d'inspection sont également en soutien pour appuyer les équipes dans l'émergence de projets et de démarches pédagogiques innovantes comme dans l'évaluation des actions conduites.

Il s'agit créer les conditions dans lesquelles la prise de risque, en étant partagée, devient un élément moteur du projet. Cela implique la mise en œuvre d'une ingénierie de la conduite du changement assurée, dans le premier degré, par l'IEN de circonscription, en lien avec la direction d'école et, dans le second degré, par le chef d'établissement.

### Pistes d'actions

- **Solliciter le CARDIE** pour une expertise partagée sur la nature de l'action et une inscription éventuelle dans le cadre de l'article 34
- **Associer** en tant que de besoin les inspecteurs pédagogiques à la réflexion sur les enjeux de l'innovation à l'échelle de l'école ou de l'établissement
- **Proposer des temps de concertation** susceptibles de faciliter une réflexion sur les innovations et expérimentations à l'échelle de l'école ou de l'établissement :
  - associer le premier degré aux instances pédagogiques des établissements publics locaux d'enseignement pour initier la dynamique de l'École du socle commun ;
  - utiliser le conseil pédagogique comme instance de réflexion ; croiser les réflexions avec les professeurs des écoles ou collèges de rattachement, notamment dans le cadre des commissions de liaison, afin de favoriser la continuité des approches et des prises en charge.

## RESSOURCES

- [\*Guide d'évaluation formative pour les apprentissages\*](#)  
INRP, 2009
- [\*Évaluation des établissements et ami critique\*](#),  
Diaporama de Romuald Normand, INRP, 2009
- [\*Passage de l'innovation à l'expérimentation : cas de l'enseignement de la philosophie en classe de première \(podcast\)\*](#)  
Académie de Nantes, MIVIP, 2010
- [\*Le projet expérimental un outil de pilotage de l'établissement \(témoignages de chefs d'établissement\)\*](#)  
Académie d'Orléans-Tours, 2010
- [\*Deux outils d'accompagnement\*](#) pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'une expérimentation article 34  
Académie de Toulouse, 2010

### **Pour aller plus loin**

- GATHER THURLER Monica et MAULINI Olivier, *L'organisation du travail scolaire, enjeu caché des réformes ?* Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007  
[Version pdf](#)
- PELLETIER Guy (dir.), *Les réformes et les innovations en éducation : consultance, recherches et formation*, Paris, L'Harmattan, 2004  
[Extrait en pdf](#)

## 03 Une contribution à la personnalisation des parcours

Afin de réussir à concilier l'École pour tous et la réussite de chacun, il est important d'assurer pour chaque élève, quel que soit son parcours, un corpus commun de connaissances, de compétences et de valeurs. La mise en œuvre d'une personnalisation des parcours des élèves, fondée sur des réponses adaptées, sur une aide personnalisée, peut conduire les équipes à repenser certaines pratiques et organisations scolaires.

### Principes

La personnalisation des parcours commence par la pédagogie différenciée conduite dans la classe par le professeur. Elle s'articule aussi avec des dispositifs d'aide: aide individualisée, stages de remise à niveau, accompagnement éducatif, accompagnement personnalisé selon les niveaux d'enseignement.

Les professeurs témoignent des effets positifs de la personnalisation des parcours : surcroît de motivation des élèves, ambition scolaire, dynamique de groupe au sein d'une classe, diminution des redoublements, lien positif créé entre l'élève, les élèves et leurs professeurs, entrée dans les apprentissages de tous les élèves.

La personnalisation des parcours permet un accompagnement individualisé de l'élève, qui devient acteur de ses apprentissages à travers la construction progressive de son projet personnel, de l'évaluation de ses compétences ; il développe son esprit critique et parvient, grâce au projet mené par l'enseignant, à donner du sens à ses apprentissages. L'élève acquiert davantage d'autonomie et devient partie prenante de son parcours de formation.

Cette démarche implique une évolution de la professionnalité enseignante, marquée par une plus grande prise en compte de la progression des élèves dans l'acquisition de leurs compétences. La personnalisation des parcours n'est pas une individualisation de l'enseignement mais une démarche d'accompagnement au service des élèves. Le dialogue entre les élèves et le professeur s'avère plus dense, grâce en partie à l'auto-évaluation liée aux réussites ou aux difficultés dans les apprentissages. Les échanges induits par les situations pédagogiques nouvelles provoquent un changement de posture professionnelle chez l'enseignant et rendent possible la reconnaissance du droit à l'erreur, du droit de changer, du droit de recommencer pour les élèves.

La structure des enseignements et l'organisation pédagogique sont déterminantes afin de mettre en cohérence l'ensemble des dispositifs d'accompagnement au sein d'un établissement, par exemple : emplois du temps, décloisonnement de l'enseignement et des classes, utilisation différente de l'espace et des lieux, dispositions prises pour l'accueil des élèves... L'implication de l'ensemble des acteurs au service du projet est aussi un facteur de réussite.

### Pistes d'actions

- **Actions portant sur des changements dans l'organisation du temps** : emplois du temps, journées à thèmes, temps d'exploration ou de découverte, temps d'accueil le matin, temps de concertation, annualisation, co-interventions en classe et hors classe avec un assistant pédagogique, etc.
- **Actions portant sur des aménagements des espaces (CDI, salle de permanence, foyer) et leur mise en cohérence**
- Approfondir les diagnostics d'acquisition des compétences des élèves, grâce aux regards croisés (professeurs, CPE, infirmière, assistante sociale, COP, professeur documentaliste)
- Développer les entretiens individuels
- Donner une part importante à l'auto-évaluation, aux projets collectifs, clubs, tutorat, etc. pour développer l'autonomie des élèves
- Mobiliser les moyens de l'accompagnement éducatif pour concevoir des parcours d'excellence dans des domaines variés et principalement : arts, sports, sciences, langues vivantes...

- Expérimenter des dispositifs couplant l'aide personnalisée, les stages de remise à niveau et l'accompagnement éducatif afin de proposer aux élèves les plus en difficulté un temps de prise en charge plus important et mieux articulé. Par exemple, pour un même élève de CP en éducation prioritaire : aide personnalisée pour la maîtrise du code couplée à des lectures d'albums en accompagnement éducatif ; pour un même élève de CM : aide personnalisée en orthographe couplée avec des ateliers d'écriture...
- Varier les dispositifs pédagogiques et les modalités de prise en charge des élèves pour mieux répondre à leurs besoins et atteindre les objectifs d'apprentissage : groupe de besoins, ateliers de langage et d'écriture, ateliers scientifiques et culturels, co-interventions, entretiens pédagogiques, tutorat

### RESSOURCES

---

- *Mise en place de l'accompagnement éducatif*  
Académie de Versailles, MAEP, 2008
- *Ce que l'expérimentation peut dire, une analyse de 100 actions ou dispositifs*  
Académie de Paris, 2011

## 04 L'innovation comme processus de développement professionnel

Le regard d'une équipe sur l'organisation de son travail, la focalisation sur les acquis des élèves, l'expertise apportée par les partenaires, l'analyse partagée de l'action entreprise, induisent des changements qui participent d'un cycle de développement professionnel.

Des compétences, tant individuelles que collectives, se forgent dans un tel contexte « apprenant », au-delà des dispositifs classiques de formation.

### Principes

En rompant avec la pratique habituelle, l'équipe engagée dans un dispositif d'innovation pédagogique s'est mise collectivement à la recherche d'un nouveau point d'équilibre, en sollicitant différemment les compétences des uns et des autres, et en en générant de nouvelles.

Derrière l'expérimentation se jouent des opérations complexes qui élargissent les compétences des acteurs de l'éducation et de la formation : par exemple, analyser des besoins, identifier des ressources, conduire un projet, chercher des partenaires, réguler l'action, l'évaluer, rendre compte de son bilan.

L'expérimentation finalisée par la réussite des élèves, s'appuyant sur un processus concerté et rigoureux, est l'occasion pour chaque acteur d'amplifier ses propres compétences et de mobiliser des compétences collectives.

## → Pistes d'actions

- **Repérer les potentiels et les acquis** existant dans l'établissement, en s'appuyant sur les entretiens professionnels et sur les aspirations de chacun
- **Valoriser** le rôle tenu par les professeurs engagés dans chacune des étapes de l'action entreprise
- **Entreprendre et participer** à une politique de formation tout au long de la vie ; les actions de formation venant en appui de cette dynamique se fonderont sur une logique d'établissement
- **Formaliser les connaissances** issues de l'expérimentation ou relayer les ouvrages et articles issus de la recherche, encourager les enseignants à participer à des travaux de recherche
- **Ouvrir l'établissement** aux étudiants et aux professeurs stagiaires

## RESSOURCES

- DIZAMBOURG Bernard, IGAENR  
*Mobiliser une équipe - Spécificités du management d'enseignants*  
(vidéo en ligne)
- *L'inspecteur et la GRH : l'aide et l'accompagnement des enseignants*  
Dossier ESEN, 2010
- *L'expérience de mini-brigade de formation dans le 1<sup>er</sup> degré*  
Académie de Nice, 2011

### Pour aller plus loin

- BOUVIER Alain, *La gestion des ressources humaines dans les systèmes éducatifs*, CRDP de Lyon, 1999
- ALECIAN Serge, *Management dans le service public*, Éditions d'organisation, 2002
- BALICCO Christian, *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines*  
Éditions d'organisation, 2002
- NORMAND Romuald et DEROUET Jean-Louis, *Revue française de pédagogie : évaluation, développement professionnel et organisation scolaire*, INRP, N° 174, 2011

## 2. Mobiliser les différents acteurs pour réussir l'innovation

05. De l'importance du diagnostic et de l'organisation .....	16
06. Accompagner les innovations .....	19
07. Renforcer l'action grâce au partenariat.....	22

## 05 De l'importance du diagnostic et de l'organisation

L'innovation, même si elle peut trouver son origine dans une initiative individuelle, nécessite d'être travaillée et enrichie dans le cadre d'une démarche diagnostique, conduite sous l'impulsion du chef d'établissement, du directeur d'école ou de l'IEP et en collaboration avec les enseignants.

Le diagnostic permet d'identifier le(s) levier(s) pour piloter le changement et d'organiser la mise en œuvre de l'action.

### Principes

Le diagnostic permet d'effectuer un état des lieux général à partir des résultats et de l'environnement de l'école. Il est important d'identifier les difficultés sur lesquelles agir, de définir les facteurs de réussite, de repérer et d'évaluer le potentiel des acteurs afin d'accompagner au mieux la conduite du changement. Le diagnostic doit permettre d'adapter l'action et ainsi faciliter la mise en œuvre du projet.

Le passage formel à l'écriture est un acte essentiel dans le processus d'innovation. Il permet de structurer les phases d'un projet, de les analyser et d'arriver à des documents faisant consensus, et susceptibles d'être communiqués. Le caractère novateur du projet est explicité afin d'être connu de tous. L'information collective permet de maintenir la dynamique et la mobilisation.

L'organisation d'une équipe projet et la formation d'une méthodologie sont des facteurs de réussite et de pérennité de l'action innovante. Elles permettent de définir le rôle de chacun des acteurs, d'organiser les étapes de l'action et les phases de restitution.

Le volet évaluation, inhérent à tout projet, permet de communiquer le plus objectivement possible autour des bénéfices qualitatifs et/ou quantitatifs attendus en retour. Communiquer les résultats, notamment des évaluations intermédiaires, permet d'apporter les mesures correctives nécessaires.

### → Pistes d'actions

- **Inclure dans l'analyse initiale** tous les acteurs susceptibles d'apporter un élément constructif sur le projet à développer : réseau CARDIE, personnels d'encadrement (corps d'inspection, chef d'établissement), conseil pédagogique, CIO, entreprises, associations partenaires, parents d'élèves, etc.
- **Dans le cadre du diagnostic**, identifier le(s) levier(s) d'un changement, parfois modeste, qui occasionnera à terme le changement plus systémique
- **Construire le cahier des charges du projet**, non seulement dans la formulation des effets attendus pour les élèves et des objectifs pour les personnels, mais aussi en précisant par exemple les modalités, le calendrier prévisionnel, les moyens nécessaires à la conduite du projet et l'organisation des rôles au sein de l'équipe
- **Dans le cadre de la répartition de la DHG**, poser la question des moyens consacrés à l'innovation ; réfléchir aux modalités et conditions de leur reconduction éventuelle. Prendre en compte la possibilité de moyens auprès du CARDIE
- **Faire confiance et laisser s'organiser** le processus dans un rapport au temps qui ne soit pas immédiat. Un temps d'incubation suffisant demeure nécessaire pour que les spécificités de l'innovation se développent

## RESSOURCES

---

■ *Guides et outils pour conduire un projet*

Académie de Lyon

■ *L'importance du diagnostic, fiche de mise en place du projet*

Académie d'Orléans-Tours

**Pour aller plus loin**

■ BOUVIER Alain , *L'établissement scolaire apprenant*, Éditions Hachette, 2001

[Carte heuristique](#) en ligne

■ *L'audit à visée participative : module de formation à l'ESEN*

[Éducation & management, n°37, page 58](#)

## 06 Accompagner les innovations

Parce qu'elle implique des remises en cause de pratiques, l'innovation est un processus qui peut générer des effets parfois inattendus et soulever des difficultés, voire des résistances non anticipées.

Avec le CARDIE, les personnels d'encadrement et d'inspection sont les mieux à même d'accompagner ces changements de pratiques, des innovations en germe aux expérimentations les plus abouties. Ce faisant, chefs d'établissement, directeurs d'école et inspecteurs s'appuient sur un management participatif et coopératif.

### Principes

La conduite du changement peut rencontrer des difficultés auxquelles les équipes n'ont pas forcément de réponses, que ce soit en matière de méthodologie, d'outils ou d'analyse de pratiques. Le recours à des expertises externes permet de résoudre certaines de ces difficultés.

Intégrer dans l'organisation du travail d'une équipe innovante un « ami critique », qu'il soit accompagnateur, consultant, inspecteur ou encore chercheur, permet une régulation de l'activité et un enrichissement de l'évaluation.

Les actes de l'accompagnement sont variés : communication à distance, visite en école et en établissement, séance d'analyse de cas, « coaching », ou encore participation à des journées d'échanges et de mutualisation. L'accompagnement est à la fois régulier, proche et lointain selon les phases,

bienveillant et exigeant dans ses questionnements ; il participe de la maturation du projet.

Coordonné par le DRDIE au niveau national et en académie par les CARDIE, l'accompagnement se construit de gré à gré, en complémentarité avec les corps d'inspection territoriaux, les délégations ou missions académiques de la formation, les inspecteurs référents, les conseillers pédagogiques, les cellules pédagogiques des inspections académiques, les chercheurs...

### Pistes d'actions

- **Pour développer la pépinière d'innovations-expérimentations** émanant directement des écoles ou établissements, dans le cadre de leur autonomie pédagogique, organiser une veille et un suivi de proximité, assurés dans le cadre des bassins de formation ou d'organisations territoriales de proximité
- **Pour les expérimentations impulsées** au niveau académique, mettre en place des groupes de pilotage opérationnels, impliquant les personnes mobilisées sur la thématique et disponibles pour participer au suivi
- **Élaborer**, avec les personnes impliquées dans le suivi, des protocoles et guides de visite communs, tout particulièrement pour des établissements ou écoles engagées sur une même expérimentation
- **Intervenir**, si possible en binôme, de manière à apporter des points de vue différents. Toutes les combinaisons peuvent être fructueuses : deux inspecteurs de disciplines différentes, deux inspecteurs intervenant sur des niveaux différents, un inspecteur et un chercheur, le CARDIE et un chargé de mission, un formateur généraliste et un formateur disciplinaire
- **Croiser différentes formes d'écrits** : des écrits dans l'action faisant apparaître les savoir-faire en acte, des écrits sur l'action fournissant des éléments utiles au pilotage du changement
- **Développer des partenariats** avec la recherche permettant de conforter les premiers résultats repérés et pressentis dans les innovations, par des études ou recherches scientifiquement plus étayées
- **Repérer**, dans le cadre de l'accompagnement, des pratiques innovantes susceptibles d'être réinvesties en formation et en animation pédagogique

- **S'affilier à un ou plusieurs réseaux ou communautés** de pratiques (réseau des équipes en innovation, réseau EIST, bassins, etc) dans le but de mutualiser les démarches et les réussites
- **Identifier** des ressources de formation à la conduite du changement et à son ingénierie
- **Ouvrir des espaces numériques partagés** pour y déposer les ressources nécessaires au développement de l'innovation

## RESSOURCES

---

- *Des écrits sur l'action :*  
*[apport des études universitaires conduites sur l'expérimentation](#)*  
Université de Nantes, Notes du CREN, 2011
- *Des écrits dans l'action*  
Académie de Nantes, Dossiers numériques Échanger
- *[Réflexions sur l'accompagnement et le suivi des expérimentations dans le cadre d'une recherche-action](#)*  
Académie de Nantes
- *[Accompagner les équipes pédagogiques](#)*  
Académie de Paris, Revue (In)novation n°3, 2002
- *Fiche « [Accompagner les équipes en binôme](#) »*  
Académie d'Orléans-Tours
- *[Accompagnement des contrats d'objectifs et des expérimentations pédagogiques](#)*  
Académie de Toulouse

## 07 Renforcer l'action grâce au partenariat local

Le partenaire, qu'il soit externe ou interne au système éducatif, possède dans son champ d'action une expertise complémentaire (par exemple culturelle et artistique, environnementale, scientifique et économique).

Le partenariat constitue un levier de changement pour enrichir les pratiques et ouvrir l'École sur son environnement. Il permet une meilleure compréhension des démarches éducatives en facilitant la communication avec un public plus large. Le partenaire peut ainsi contribuer au rayonnement de l'action.

### Principes

L'établissement scolaire, en particulier l'EPL, est porteur d'une réelle responsabilité ; il doit exister comme un acteur essentiel de son territoire et nouer des relations avec la diversité des partenaires : collectivités locales, services de l'État, établissements d'enseignement supérieur, établissements culturels, milieux professionnels, associations, etc.

L'innovation peut aussi se concevoir à l'échelle d'un réseau d'établissements, dans le champ de l'éducation prioritaire, dans la perspective de l'École du socle commun, par le rapprochement entre écoles et collèges, ou bien encore au sein d'un réseau de lycées.

Dans ce contexte, la démarche de partenariat constitue un levier ou une étape

du développement du projet. Elle permet notamment d'élargir et de diversifier le champ des ressources offertes aux élèves et peut contribuer au développement des compétences du socle commun, notamment les compétences sociales et civiques et celles relatives à l'autonomie et à l'initiative.

Le porteur du projet doit connaître le partenaire et s'assurer de son agrément, de son éthique et de sa compétence particulière. Pour être constructif, ce partenariat doit être construit rigoureusement dans le respect des compétences et limites de chacun et dans le cadre de rôles respectifs clairement définis. Les modalités concrètes du partenariat sont posées précisément en amont et débouchent sur une action effective et visible, porteuse de sens pour les élèves et les enseignants. La rédaction d'une convention de partenariat permet de pérenniser l'accord et de forger les éléments d'une collaboration durable.

### → Pistes d'actions

#### ■ **Connaître les partenaires potentiels :**

- les structures nationales, publiques ou privées promouvant le soutien aux démarches locales innovantes dans le champ éducatif (Fonds d'expérimentations pour la jeunesse, Fondation de France, Fondation pour l'égalité des chances, Caisse des dépôts, fondation SNCF, etc...);
- les partenaires institutionnels locaux et les possibilités de construction d'actions innovantes qu'ils soutiennent (acteurs déconcentrés de l'Etat, collectivités territoriales et intercommunalités, fédérations ou associations de parents d'élèves, organisations socioprofessionnelles...);
- l'environnement économique et social local, les associations professionnelles locales, leurs domaines actions, et évaluer leur degré d'intervention possible;
- les acteurs de la recherche, notamment l'Institut français d'éducation, les universités locales.

■ **Faire une veille des dispositifs nationaux et européens** susceptibles d'être mobilisés sur des actions innovantes en éducation : dispositifs de la politique de la ville, Fonds social européen, appels à projets européens

- **Faire connaître** les projets, les priorités d'action aux acteurs susceptibles d'être intéressés par des partenariats, notamment par des modes de communication modernes
- **Identifier**, au sein des projets, les axes susceptibles de bénéficier d'un partenariat
- **Savoir utiliser** les différents dispositifs permettant de développer ses actions : action expérimentale, classe à PAC, atelier artistique ou scientifique, jumelage, projet innovant
- **Intéresser les partenaires** à la réalisation des objectifs du projet qu'ils partagent en partie et qui les valorise
- **Envisager le partenariat** avec des jeunes volontaires du service civique

## RESSOURCES

---

- MÉRINI Corinne  
*Le partenariat, histoire et essai de définition*  
OZP, 2001
- Colloque « *Éduquer à l'environnement, vers un développement durable* » :  
« *Les partenariats : une responsabilité partagée* »  
Actes du colloque, 2003
- *Monter un partenariat dans votre établissement*  
Académie de Paris, 2009
- *Convention du 7 juillet 2010 entre le ministère de l'éducation nationale et l'agence du service civique*  
BO n°32 du 9 septembre 2010
- *Agence du service civique*
- *Fonds d'expérimentation pour la jeunesse*

# 3. Tirer les enseignements de l'innovation

08. Communiquer sur l'innovation .....	26
09. Évaluer l'innovation .....	29
10. Apprendre de l'innovation .....	32

## 08 Communiquer sur l'innovation

Les acteurs de l'expérimentation doivent expliciter leur projet et anticiper les réactions, pour que la démarche innovante soit en phase avec son écosystème. Une démarche de valorisation des projets expérimentaux peut par ailleurs renforcer la cohésion de l'équipe et donner l'impression d'une « masse critique » suffisante pour avoir confiance et innover. Enfin, la communication sur les innovations peut passer par la constitution de bases de ressources, à disposition d'autres équipes enseignantes.

### Principes

Entrer dans un processus d'innovation intensifie les échanges dans un établissement, élargit la base d'une équipe à des partenaires, et s'appuie sur la régulation, pas à pas, de son action. La communication devient plus riche, variée, instrumentée, mais aussi plus stratégique ; faire et faire savoir. Il ne s'agit donc pas d'un travail en plus, c'est un prolongement pour servir au mieux l'expérimentation dans son cycle de développement, et l'équipe dans son propre développement professionnel.

La communication n'est pas la même aux différentes étapes du projet. Au début, communiquer permet de formaliser des principes, de prendre du recul et de clarifier les principales directions ; ce travail de formalisation facilite la recherche de partenaires et crée des liens avec la recherche universitaire. Lorsque l'expérimentation est en cours, il s'agit de communiquer régulièrement sur les avancées, mais aussi sur les premiers résultats et les difficultés rencontrées. Cette étape montre le dynamisme des équipes et renforce

l'attractivité de l'établissement. Enfin, au terme de l'expérimentation, il s'agit de communiquer sur les résultats ainsi que sur l'évaluation ce qui servira de ressources pour d'autres professeurs.

En complément de la communication interne, la communication externe est l'occasion d'un regard réflexif sur la démarche d'innovation ; elle induit la production d'outils et de techniques nécessaires à la consultation interne.

Cela pose la question de la variété des modes et des supports de communication pour des destinataires eux aussi différents. Les comptes rendus ont une vocation d'abord interne et stratégique ; on ne peut changer tout seul, sans tenir ses pairs dans un degré d'information au moins équivalent, sous peine de creuser des écarts importants et de générer des résistances. La communication peut prendre des formes d'analyse et de valorisation des démarches et des productions, transmises au recteur et au CARDIE. Les bilans d'étape transmis au DRDIE viennent alimenter la plate-forme d'échanges sur le site Eduscol et la base de données nationale Expérithèque.

En fin de compte, communiquer sur l'expérimentation est un outil stratégique qui permet de faire connaître pour mieux faire et profiter de l'expérience de chacun.

### Pistes d'actions

- **Constituer un « comité éditorial »** et procéder de manière régulière et espacée à une consultation élargie des acteurs, sous des modes variés (entretiens, sondages, questionnaires, réunion-panels, etc.)
- **Utiliser toutes les ressources numériques à disposition** : par exemple, choisir les trois photos qui expriment le mieux l'action, concevoir un clip court et efficace, passer commande d'un reportage ou encore profiter de l'opportunité des contacts avec la presse locale, régionale ou nationale
- **Organiser une production éditoriale** : bulletin périodique (de type lettre d'information) renseignant sur l'état d'avancement et sur l'actualité du ou des dispositifs ; communiquer sur les petites réussites, sur les

résultats d'enquête, sur les témoignages d'acteurs, sur la reconnaissance à l'extérieur ; tenir un mini-site

■ **Avoir le souci d'informer**, pas à pas, dans un processus régulier tous les partenaires, institutionnels et hiérarchiques, mais aussi les parents et les organismes ou associations locales

■ **Tenir informé le CARDIE de l'académie**, le responsable de la cellule communication, mais aussi l'accompagnateur qui suit l'équipe (formateur, inspecteur etc.)

■ **Envoyer des ambassadeurs auprès d'autres réseaux** (bassins, académie, inter-académiques, étranger) tant pour porter l'action que pour rechercher des ressources et nourrir la réflexion collective

■ **Organiser un événement** de type « Fête de l'école » ou « Journée de l'innovation », pour rendre visible la communauté scolaire et construire des partenariats

## RESSOURCES

---

■ *[Consulter, un acte professionnel](#)*

Cycle des « mardis de l'expérimentation » (podcast)

Académie de Paris, 2011

■ *[Étude de cas d'un dispositif expérimental et sa communication institutionnelle, le lycée Bergson à Paris](#)*

(podcast)

Académie de Paris, 2010

## 09 Évaluer l'innovation

Évaluer permet de mesurer les effets d'une politique pédagogique, de mettre en évidence ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas - ou moins bien - fonctionné, pour quels bénéficiaires. L'évaluation est essentielle à tout acte pédagogique, elle l'est d'autant plus pour un processus d'innovation et d'expérimentation qui déroge aux pratiques habituelles. Les pédagogies d'actions innovantes admettent le droit à l'erreur. La durée de l'expérimentation est au plus de cinq ans. Des temps de régulation en cours d'expérimentation sont donc importants afin d'introduire les actions correctives nécessaires. Le bilan terminal tiendra compte de toutes ces étapes en rapport aux objectifs initiaux.

### Principes

L'évaluation est le principe structurant de l'expérimentation : elle contribue à valider le diagnostic, comme à réinterroger la pertinence des objectifs à atteindre ; elle contribue à mesurer les effets attendus et à apprécier la plus-value globale dégagée. Les apports identifiés grâce à l'évaluation seront des éléments importants afin de préparer la sortie de l'expérimentation et d'envisager une éventuelle extension, voire une généralisation. L'évaluation est ainsi posée comme un outil d'évolution et de changement.

L'évaluation permet d'explicitier les objectifs à atteindre et les méthodes mises en œuvre : que retient-on des processus d'apprentissage engagés par les élèves, et des nouvelles pratiques pédagogiques utilisées ? Quels sont les nouveaux savoirs à mobiliser ? L'analyse des écarts par rapport aux effets attendus est

nécessaire. Les bilans d'étape permettent le repérage des effets inédits qui peuvent s'avérer très pertinents pour la suite.

L'expérimentation d'initiative locale se fonde sur un cahier des charges susceptible d'évoluer au fur et à mesure du développement de l'expérimentation. L'évaluation et le retour d'expérience, émanant à la fois des élèves et des professeurs, jouent un rôle important s'ils sont considérés comme une modalité formatrice. La réflexion s'appuiera sur des données objectives, où la dimension qualitative sera tout aussi importante que les données plus quantitatives. L'évaluation contribue à l'évolution de l'expérimentation car elle permet à l'équipe de se situer.

Lorsque l'expérimentation est d'intérêt national ou académique, les modalités d'évaluation locale sont complétées par des enquêtes statistiques plus générales. Ces enquêtes peuvent intégrer des éléments comparatifs (classes témoins) et peuvent alors sérier des aspects quantitatifs à plus grande échelle. Elles introduisent de nouvelles perspectives sur les pratiques induites et les effets de l'expérimentation.

La restitution des résultats de l'évaluation est une étape importante de l'ensemble du processus, qui contribue à faciliter les transferts ou les extensions d'une expérimentation.

### Pistes d'actions

- **Construire l'évaluation** avec l'équipe d'expérimentateurs et le cas échéant avec l'appui d'experts externes. Les travaux de la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) peuvent être consultés pour définir et identifier les indicateurs pertinents
- **Recueillir et valoriser les récits d'expérience** qui peuvent être complétés par des points de vue externes (inspecteurs, chercheurs, partenaires...)
- **Préparer la diffusion** des résultats de l'évaluation (que diffuser, à qui et comment...)

## RESSOURCES

---

- *Exemples d'indicateurs*  
Tableaux de bord de suivi permettant d'objectiver la performance des expérimentations conduites  
Académie d'Orléans-Tours
- Banques outils de la DEPP  
[www.banquoutils.education.gouv.fr](http://www.banquoutils.education.gouv.fr)
- *Le projet d'établissement*  
Académie de Clermont-Ferrand, 2008
- *Deux outils d'accompagnement pour l'évaluation d'une expérimentation : calendrier et recours aux indicateurs*  
Académie de Toulouse
- BONAMI Michel, *Évaluation interne et évaluation externe: concurrence ou complémentarité ?* Cahiers de Recherche en Éducation et Formation, GIRSEF, 2005
- FULLAN Michael, *Change Forces : The Sequel*, London, Taylor & Francis Group (1999)  
Lire notamment  
[\*Huit recommandations sur la dynamique de changement\*](#)
- *Guide méthodologique pour l'évaluation des expérimentations sociales*, Fonds d'expérimentation pour la jeunesse  
Paris, 2009
- CROS Françoise, *Évaluer les pratiques innovantes*, Éducation et Formation, novembre 2011

# 10 Apprendre de l'innovation

Au terme de l'expérimentation, plusieurs préconisations peuvent être tirées : reconduction de l'expérimentation avec des modifications significatives, arrêt du projet, extension voire généralisation. Si l'évaluation de l'expérimentation constitue l'élément central de l'arbitrage en matière de sortie de l'expérimentation, la capitalisation des aspects positifs et négatifs revêt une importance particulière..

## Principes

Le protocole d'expérimentation doit être connu de tous et conçu le plus scientifiquement possible : objectifs, effets attendus, dispositifs de mise en œuvre, et évaluation. Les porteurs de l'expérimentation doivent être impliqués dans l'ensemble des étapes du processus et associés aux décisions concernant le devenir de la démarche en cours. C'est une condition pour la légitimité et la reconnaissance du statut de l'action menée.

La fin d'une expérimentation doit être actée par les instances de l'école ou de l'établissement et, plus généralement, par une décision institutionnelle. Il s'agit alors de mettre en avant les enseignements tirés de cette expérimentation.

L'analyse du processus expérimental perdure, bien au-delà de la fin de l'expérimentation et participe de la recherche-développement collective. Des dispositifs inédits, des compétences professionnelles nouvelles, individuelles et collectives ont été élaborées au cours de l'expérimentation. Les épures de ces dispositifs, les gestes et postures professionnels qui les accompagnent gagneront à être transmis pour contribuer ainsi au développement professionnel des enseignants et à la valorisation des personnels qui expérimentent. Pour cela, les traces écrites, enregistrées, filmées, l'écriture réflexive, les points de vue des acteurs, les études des chercheurs sont d'une grande importance.

## → Pistes d'action

- **Pour développer une approche formative de l'évaluation**, proposer aux expérimentateurs comme aux accompagnateurs externes de forger des outils d'évaluation communs. Il s'agit d'arrêter ensemble les objets sur lesquels portera l'évaluation et de construire, s'ils n'existent pas déjà, les indicateurs adaptés à ces objets
- **Pour marquer symboliquement la fin d'une expérimentation**, envoyer un courrier de remerciement aux acteurs impliqués ou acter cette fin en conseil d'administration, en proposant des modes de valorisation
- **Pour transmettre les enseignements de l'expérimentation**, construire un récit d'expérience qui vient décrire le caractère singulier de l'expérimentation conduite et rendre compte de l'auto-évaluation, dans une analyse propre aux acteurs eux-mêmes. Ce récit peut éventuellement être complété par des points de vue externes, si possible avec des regards et des positionnements différents
- **Pour développer la scientificité des évaluations liées aux expérimentations nationales**, les adosser à des protocoles expérimentaux prédéfinis et associer des experts à leur évaluation (DEPP, inspections générales, École d'économie de Paris, Société française de l'évaluation,...)

## RESSOURCES

- [\*Expérithèque : banques de données sur le site eduscol\*](#)
- [\*Sites académiques\*](#)  
Par exemple celui de [\*l'académie de Montpellier\*](#)  
Revue des actions suivies chaque année  
Monographies relatives aux expérimentations  
Études universitaires  
Bilans évaluatifs
- [\*10 tendances en expérimentation, une analyse de 100 dispositifs sur trois ans\*](#)  
Académie de Paris, 2010

V A D E M E C U M

Dans la même collection :

Programme ÉCLAIR

Le projet pédagogique et éducatif  
en internat d'excellence

À paraître :

Programme ÉCLAIR

Les préfets des études

Direction générale de l'enseignement scolaire  
Département de la recherche et du développement  
de l'innovation et de l'expérimentation (DRDIE)

Suivi éditorial et conception graphique :  
Délégation à la communication  
Ministère de l'éducation nationale,  
de la jeunesse et de la vie associative  
novembre 2011

Impression : Ovation  
ISBN : 978-2-11-128223-3

# ÉDUCATION ↔ innovation

L'École innove et expérimente dans le cadre de l'article 34 de la loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'École de 2005, avec l'aide d'un réseau national de conseillers académiques, les CARDIE. Pour mieux valoriser et partager les actions innovantes conduites par les équipes éducatives, l'institution propose ce vade-mecum, aide méthodologique au développement d'innovations et d'expérimentations dans les académies.

