

Dispositif d'innovation mis en place dans le projet *École éloignée en réseau*

Préambule :

L'innovation vise l'appropriation d'une invention technique par un milieu particulier (nouvelles pratiques des acteurs, rôles et procédés nouveaux, règles et modes d'organisation, croyances...) pour résoudre un problème particulier.

L'innovation au départ est limitée, puis imitée et elle tend ensuite à s'institutionnaliser.

Dans le cas de l'ÉÉR, les innovations visées sont les suivantes :

- *faire émerger, puis enraciner, dans un contexte scolaire, de nouvelles pratiques et une organisation adéquate qui permettront d'utiliser de façon efficiente des outils de communication à distance afin de réaliser, sous le mode de la collaboration, des activités d'apprentissage entre deux classes ou deux écoles éloignées. Les outils utilisés visent la mise en réseau de classes et d'écoles et non la « formation à distance »;*
- *faire en sorte que ces pratiques puissent être utilisées dans les écoles des petites communautés afin de renforcer leur vitalité et assurer leur maintien. Plus de 300 écoles ont au Québec moins de 100 élèves et le contexte de baisse démographique accentue l'importance sociale de cette question.*

Le dispositif d'innovation

En matière d'innovation sociale et organisationnelle, il est requis de mettre en place un dispositif permettant de soutenir l'innovation. Ce dispositif combine plusieurs dimensions inhérentes à la mise en œuvre de l'innovation et à sa généralisation dans des milieux réels.

a) La réponse à des besoins sociaux réels.

Plus le besoin est réel et urgent, plus les acteurs sont interpellés. Plus le besoin social intéresse des acteurs différents, plus les attentes relativement à l'innovation sont élevées et le nombre d'acteurs qui investissent pour que l'innovation se réalise augmente. Cette dimension du dispositif de l'innovation est fondamentale. En son absence, l'innovation demeure marginale et ne se répercute pas de façon majeure dans un système social.

Dans le projet ÉÉR, l'innovation recherchée est au croisement d'intérêts de nombreux acteurs : l'utilisation des TIC en éducation, les politiques de maintien des petites écoles (MEQ et commissions scolaires), le développement local, la mise en œuvre de la Réforme de l'éducation. Dès le départ, les enjeux politiques du modèle porté par l'ÉÉR ont été pris en compte et reconnus. Et l'on peut constater aujourd'hui l'ampleur de la réponse à ces enjeux avec les résolutions prises par l'ensemble des commissions scolaires et transmises au ministre de l'Éducation (lettre du 8 novembre 2004). En effet, le projet ÉÉR sert de cadre de référence pour

accélérer les changements nécessaires à plusieurs niveaux du système d'éducation (perfectionnement des enseignants, tâche des directions d'école, flexibilité de l'organisation du travail, usage des TIC, formation des maîtres, etc.) pour les prochaines années.

b) Un mode d'intervention adéquat.

Le modèle de la recherche-action constitue une forme essentielle permettant de réaliser un processus d'innovation. Ce modèle suppose que des chercheurs s'associent à des praticiens pour soutenir l'émergence de nouvelles pratiques, pour les valider, en mesurer les effets, les consolider. Il se base sur la conviction que la recherche et l'action peuvent être réunies et que l'innovation se réalise mieux quand les personnes concernées sont impliquées autant dans la définition du problème que dans la recherche des solutions qui permettront de les résoudre. En clair, en recherche-action on ne se concentre pas sur ce qui s'est passé pour l'analyser ensuite. On vise plutôt à faire apparaître un nouveau design d'opération, une nouvelle façon de procéder. Aussi, on tient compte dès le départ des conditions de généralisation essentielles pour assurer la pérennité de l'innovation.

En outre, le mode d'intervention privilégié doit faire en sorte que l'innovation se déroule dans le milieu naturel de vie et non pas en laboratoire. Aussi, ce mode de recherche requiert un équilibre à maintenir entre les impératifs de recherche scientifique, le soutien aux équipes sur le terrain, et la pression nécessaire pour que l'innovation progresse réellement par des pratiques nouvelles.

Par ailleurs, la recherche-action suppose un processus d'auto-évaluation tout au long de son développement. Ce processus n'est pas facile, il met les acteurs sous pression et sous les feux des projecteurs. Il s'agit ici d'un défi non négligeable, et qui peut faire toute la différence dans les résultats, suivant la manière dont cette opération va être gérée. Même si l'innovation crée une zone de moindre risque, où l'erreur est permise, voire souhaitée, il n'est pas naturel de voir son travail évalué par une équipe externe. C'est pourtant dans une telle forme que peut évoluer l'innovation et le changement de pratiques, au bénéfice ensuite de tout le réseau social.

Dans le cadre de l'ÉÉR, l'expérimentation a lieu dans des écoles vivant les formes extrêmes des conséquences de l'éloignement et de la « défavorisation ». Par ailleurs, dans l'ÉÉR, l'intuition des chercheurs relativement à la mise en réseau des écoles a constitué le point de départ du travail des acteurs sur le terrain. En effet, les équipes-écoles et les administrateurs scolaires ont été invités à faire naître des pratiques nouvelles, à les dessiner tout en les vivant. Les chercheurs n'arrivaient pas avec un modèle de changement déjà construit, au contraire ce modèle de l'école en réseau s'est constitué grâce au travail d'expérimentation des acteurs sur le terrain.

Sur le plan du processus d'auto-évaluation (que nous avons appelé les itérations et retours réflexifs sur les résultats atteints), bien que certaines rencontres aient été plus difficiles, on convient de la pertinence de ce processus. Il a permis dans le projet ÉÉR des ajustements importants en cours de route et l'ouverture d'échanges constructifs avec les acteurs concernés.

c) Le mode de gouvernance de l'innovation.

Le dispositif doit prévoir au départ une structure de gouvernance qui facilite la mise en œuvre de l'innovation et son institutionnalisation. Des rôles précis sont joués par des personnes clés. Au premier chef, le porteur de l'innovation, dont l'intuition et les croyances sont essentielles à la mise en œuvre de l'innovation. Sans de fortes croyances en regard de l'innovation souhaitée, le

porteur ne peut exercer la même influence ni être vu suffisamment légitime aux yeux des acteurs du terrain. De plus, l'équipe de direction ou comité directeur d'un projet d'innovation doit réunir des personnes qui représentent des angles différents et jugés essentiels à la mise en œuvre de l'innovation. Enfin, sur le plan local (les terrains), la structure de gouvernance doit présenter les mêmes caractéristiques qu'au niveau supérieur, et doit donc réunir un porteur et des collaborateurs pour assurer la bonne marche des opérations. Du côté de l'équipe de recherche-action, il est nécessaire de réunir aussi des personnes ayant l'expertise et la légitimité pour couvrir les enjeux sociopolitiques de l'innovation. Tout processus d'innovation sociale et organisationnelle combine donc la présence d'acteurs clés, à différents niveaux, qui forment une équipe suffisamment solide pour influencer la mise en œuvre de l'innovation.

Par ailleurs, les interfaces entre le comité directeur, les comités de gestion sur le plan plus local et l'ensemble des personnes intervenant dans le processus d'innovation constituent un travail délicat, requérant un équilibre souvent fragile à maintenir. Il s'agit ici d'un travail relationnel et communicationnel exigeant, où l'attitude à prendre est celle de la relation client (contrairement à une relation de type fournisseur). Ce travail n'est pas celui des chercheurs ni celui du porteur à haut niveau. Il est exercé par un acteur neutre dont les intérêts sont d'abord ceux requis par le sens de l'innovation souhaitée.

Dans le projet ÉÉR, le porteur de l'innovation (R. Bisailon) a joué un rôle crucial dès le départ et il s'est assuré la collaboration de collègues, eux ou elles aussi sous-ministres, de directeurs de services et de représentants du milieu de l'éducation. Tous les angles autour du concept ÉÉR étaient donc représentés au sein de la structure de direction. Idem pour les comités locaux de suivi des pilotes, où plusieurs acteurs étaient représentés. Enfin, le rôle du CEFRIO a été crucial dans le projet ÉÉR : constitution d'une équipe multidisciplinaire (chercheurs, assistants, experts externes comme P.Inchauspé, R.Payette), travail de coordination et d'interface auprès des 3 niveaux (le MEQ, les commissions scolaires, les écoles), flexibilité et réactivité pour ajouter au projet des dimensions jugées essentielles en cours de route (par exemple, P.Prévost pour les liens école-communauté), approche de mobilisation des acteurs dans la résolution des problèmes.

En somme, la gestion de l'ensemble des opérations a été prise en charge par le CEFRIO: coordination du travail des chercheurs, des experts et des équipes sur le terrain, reddition de compte au comité directeur et préparation de ces rencontres, approche de transfert en cours de route, établissement d'une stratégie en vue de la pérennité de l'innovation, montage financier des suites, valorisation du projet dans les milieux de l'éducation, etc. Cette gestion des opérations, considérant la structure de gouvernance du projet et le besoin social auquel répond le projet, supposait des allers-retours constants entre les niveaux de gouvernance, les réseaux d'acteurs en place, dans un système hautement complexe.

d) La transformation des rôles des acteurs.

L'innovation suppose un changement de pratiques. Au départ, elle n'est qu'une idée. Elle ne devient véritablement une innovation que lorsque les acteurs lui donnent sens en construisant les figures qu'elle prendra dans le réseau social dans lequel elle s'inscrit. Cette gestation doit être accompagnée et soutenue.

Cette transformation ne touche pas seulement les acteurs de premier niveau, ceux qui réalisent l'innovation, mais aussi un ensemble de réseaux d'acteurs et cela à des niveaux d'intervention

variés. Le défi de l'innovation réside ici dans cette transformation qui est requise à tous les niveaux, au fur et à mesure que progresse l'innovation. Si les différents niveaux de l'organisation ou du système ne sont pas aussi atteints, l'innovation restera marginale et il y a des chances qu'elle ne survive pas.

Dans le projet ÉÉR, tous les acteurs ont été interpellés dans leur rôle : enseignants, élèves, directions d'école, personnel des commissions scolaires (cadres, professionnels, techniciens), directions régionales du ministère de l'Éducation, haute direction du ministère de l'Éducation, etc. Pour chacun de ces groupes, des rôles nouveaux sont apparus, et cela dans un contexte où l'incertitude est omniprésente. Aussi, l'accompagnement fourni par le mode de recherche-action a-t-il été primordial pour assurer la mise en œuvre de l'innovation. Cet accompagnement s'est d'abord traduit par une capacité d'intervention auprès des enseignants. En effet, les membres de l'équipe de recherche ont aidé les écoles à changer leurs pratiques de manière continue (ce support s'est fait en ligne, par les outils technologiques utilisés et aussi par des rencontres). De plus, les transformations de rôles ont été documentées, discutées et sont au cœur de la pérennité de l'innovation.

Au niveau des responsables administratifs (MEQ, commissions scolaires), l'accompagnement s'est traduit par un souci permanent à l'égard des effets de l'innovation sur le système; la collaboration d'experts externes a permis de faire les analyses nécessaires pour éclairer les enjeux organisationnels, financiers et politiques que la mise en œuvre de l'innovation suppose. Et donc d'anticiper les conditions dans lesquelles l'innovation va progresser, pour assurer à plus long terme qu'elle persiste. Ce travail d'analyse a permis d'éclairer le processus décisionnel des gestionnaires impliqués dans le projet au fur et à mesure que des décisions étaient requises pour soutenir les nouveaux rôles de leurs équipes, plus particulièrement les directions d'école et les enseignants.

e) Les pratiques de transfert.

Un dispositif d'innovation doit forcément prendre en compte le transfert de connaissances et d'expertise. Plusieurs modes de transfert coexistent dans ce dispositif : diffusion, séances réunissant les acteurs du projet, mise en place de réseaux de partage, utilisation de véhicules de communication dans les milieux concernés, développement d'outils de type guide d'accompagnement, etc. Suivant la nature du projet d'innovation, la culture du milieu, son mode d'appropriation de connaissances nouvelles, ses structures et réseaux formels et informels, les pratiques de transfert devront varier.

Dans le projet ÉÉR, le mode de transfert a privilégié deux niveaux d'intervention. D'une part, des séances de transfert ont permis de réunir l'ensemble des acteurs intervenant dans le projet pour alimenter leur réflexion sur l'objet de l'innovation (la mise en réseau d'écoles) et permettre de montrer comment évoluent leurs actions d'innovation. Ces séances constituaient également l'occasion de valoriser plus largement le projet sur les plans politique, administratif, pédagogique, car l'audience de ces séances était élargie à d'autres acteurs du milieu de l'éducation et du développement régional.

D'autre part, des outils de transfert ont été élaborés à partir des connaissances acquises dans la première phase du projet (2002-2004). Ces outils servent aujourd'hui à accompagner les nouveaux acteurs de l'innovation (2004-2006), soit un nombre beaucoup plus grand d'écoles et

de commissions scolaires. Ces outils capitalisent donc sur le savoir développé et les premiers résultats du projet, et seront vraisemblablement enrichis dans 2 ans, voire ils prendront d'autres formes, qui constitueront ainsi de nouvelles pratiques de transfert. Déjà, la phase actuelle du projet privilégie la constitution de réseaux d'acteurs (directeurs d'école, champions dans les commissions scolaires) et le transfert prend des formes nouvelles, de manière à maximiser les capacités des acteurs à transformer leurs rôles au fur et à mesure qu'ils innovent en situation réelle.

Paul Inchauspé

et

Josée Beaudoin, en collaboration avec Paul Inchauspé

CEFRIO

Le 16 novembre 2004