

Des "pourquoi" aux "comment"

**Outils pour l'élaboration
d'un projet d'établissement**

SeGEC

Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique
en Communautés Française et Germanophone
Association sans but lucratif

Préface

Une méthodologie du projet peut-elle se concevoir? Il y aurait, pour qui croit fermement à la possibilité d'écrire cette méthode, comme une contradiction. C'est que le projet est à construire et, en cela, il traduit la construction d'un établissement, scolaire ou de formation, avec ce qu'il s'y trouve de réalités humaines. C'est même ce travail d'élaboration qui donne tout son sens au projet. Une méthodologie du projet, appliquée de façon linéaire, risquerait par trop de le priver de ce sens. Elle ne peut donc se présenter comme une voie à suivre, mais comme un ensemble de balises auxquelles se référer selon les nécessités et les hasards des cheminements: elle apparaîtra même comme un instrument fécond lors de l'activation des phases ultérieures d'un projet entamé.

Plusieurs démarches s'offrent à l'utilisateur de ce livret. Chacune d'elles prend appui sur des outils. Ceux-ci sont publiés en fiches indépendantes, se renvoyant parfois de l'une à l'autre. Elles sont surmontées d'un cartouche contenant à la fois leur mode de classement et leur numérotation. On y lit ainsi, outre le titre, un numéro de page, sur le total de pages de chaque fiche, et une numérotation de 1 à 25, pour l'ensemble des fiches du livret. On y trouve également mention des phases de la construction du projet auxquelles les fiches sont destinées (phase d'émergence, de formalisation ou de mise en œuvre) et la référence au type d'outil qu'elles proposent (outil d'analyse, d'action ou d'animation). De ces outils, les premiers doivent permettre de mieux explorer et comprendre la réalité de l'établissement et les deuxièmes donnent la possibilité de mettre en œuvre des projets. Quant au troisième type d'outils, ils trouveront leur utilité lors de séances réunissant des groupes de travail, pour les sujets concernés et éventuellement, moyennant leur adaptation, dans des contextes différents.

Ce système de fiches invite donc à une utilisation non linéaire, et même à une attitude créative. Il voudrait susciter la réflexion et l'initiative. Pas plus qu'il n'indique une marche à suivre, il ne demande à être employé dans sa totalité. Certains outils, certains éléments d'outils, ne seront peut-être jamais utilisés. Il semble en effet que leur contenu fasse appel, parfois, à des techniques dont l'apparente sophistication aux yeux de certains pourrait compromettre leur utilité lorsque l'élaboration et la rédaction d'un projet d'établissement se présentent dans l'urgence. Il semble même alors que l'on ne dispose ni du temps nécessaire, ni de toutes les compétences voulues. Il est certain, pourtant, que celles-ci ne manquent pas dans les établissements, ni chez les enseignants, ni chez les élèves et les étudiants et vraisemblablement pas non plus dans l'environnement immédiat et familier du quotidien scolaire. Encore faut-il mobiliser ces ressources, et ceci est en soi tout un projet... Aussi, la perspective d'une révision périodique des projets d'établissements – et des projets pédagogiques, sociaux et culturels pour les établissements d'enseignement supérieur – rendra sans doute nécessaires d'autres états des lieux, d'autres idées d'actions...

Le livret sera donc, nous l'espérons, interrogé à bien d'autres occasions. S'il n'est pas fait "d'un bloc", il n'est pas non plus complet et s'enrichira certainement des expériences auxquelles il aura prêté son concours.

Les contenus des fiches ont été inspirés par la lecture de quelques auteurs, dont les textes ne sont pas toujours disponibles, mais dont les références bibliographiques figurent en fin de livret. Ce sont: A. Blanchet et al., E. Bourgeois & X. Roegiers, J.M. De Ketele, J. Guibert & G. Jumel, C. Javeau, R. Quivy & L. Van Campenhoudt.

J. LEFEVRE

Ce livret a été conçu par une équipe composée de

Christian DELORY et Farid GAMMAR (SeRDeP)
Jean-Michel LAWAREE et Françoise LUCAS (FédEFoC)
François TEFNIN et Michel WILLEM (FESeC)
Jean BESURE et Catherine MATHELIN (FédESuC)

Son écriture a bénéficié des contributions de

Farid GAMMAR
Catherine MATHELIN
François TEFNIN
Michel WILLEM

La mise en page a été réalisée par

Noël MAENHOUDT

Introduction

Démarches d'élaboration d'un projet d'établissement

Toute entreprise d'élaboration d'un projet suppose une *démarche*. Il faut entendre par là un arrangement d'actions qui se déroulent dans le temps, selon un ordre qui suit une logique propre, voulue ou non. Dans l'ensemble, on distinguera cependant trois grandes phases qui caractérisent n'importe quelle démarche: la phase d'émergence du projet, celle de sa formalisation et celle de sa mise en œuvre. Ces phases s'inscrivent nécessairement dans un ordre chronologique, mais qui n'est pas réductible à un ensemble d'opérations strictement successives. Tout au long de leur déroulement, un processus d'évaluation permet d'effectuer un retour à une étape antérieure.

A l'intérieur même de chacune de ces phases, l'ordre des opérations n'est pas défini a priori. Celle par laquelle commence une phase constitue donc une *porte d'entrée*.

La phase d'émergence

La *porte d'entrée* dans la phase d'émergence diffère selon les situations mais, d'une façon générale, on distingue trois possibilités d'entrée:

- l'intention d'action, qui est une visée, une idée de projet;
- les finalités que l'on poursuit, les valeurs que l'on désire confirmer par le projet;
- l'état des lieux, c'est-à-dire l'analyse de la situation de départ de l'organisation.

Aucune de ces portes d'entrée ne permet cependant de déboucher directement sur un projet. Chacune doit nécessairement être éclairée par les deux autres.

- ◆ Orientée par un désir d'action et une volonté de changement, **l'entrée par l'action projetée** est celle qui correspond sans doute aux démarches les plus habituelles. Elle devra pourtant, pour se traduire en projet, être confrontée à une analyse plus approfondie de la réalité; c'est l'état des lieux. Mais elle devra aussi se mesurer à l'aune de ses valeurs et de ses finalités.
- ◆ **L'entrée par les finalités et les valeurs** axe son orientation sur des références, mais elle conduit aussi à la nécessité de faire d'abord le point sur ce qui se réalise déjà en cohérence avec ces finalités et ces valeurs. Une démarche d'élaboration de projet peut se mettre en œuvre à partir de l'écart éventuellement mis en évidence.
- ◆ **L'entrée par l'état des lieux** semblera la plus systématique, scientifique même. Le but est de se donner avant toute chose la vision la plus exacte de la situation actuelle. Cette démarche, qui s'apparente à un audit, doit "balayer large" dans la mesure où elle se construit en amont de toute visée. L'intérêt d'une telle entreprise est sans doute de prendre en compte un maximum de dimensions qui structurent le fonctionnement de l'établissement. Son inconvénient majeur est bien sûr l'importance du dispositif à mettre en place pour effectuer cette analyse.

Le projet ne peut donc partir d'un point, mais des écarts constatés entre plusieurs éléments, ceux des actions réalisées et des valeurs prônées, de la situation vécue et de celle qui est souhaitée, des intentions projetées et des contraintes de la réalité, etc.

↳ Exemple

Supposons que l'éducation à la démocratie soit une dimension susceptible d'être déployée dans le cadre des projets d'établissement.

- Telle école, à partir de ses représentations de l'éducation et de la démocratie, y sera entrée par une intention, celle d'organiser un cours de civisme par exemple, ou, d'une autre manière, de mettre sur pied un système de délégation participative des élèves. Ces intentions sont très vraisemblablement en rapport avec les finalités éducatives et les valeurs que défendent l'école et le système social auquel elle appartient et se réfère, et telles qu'elles sont exprimées par les projets éducatif et pédagogique du réseau et du pouvoir organisateur. La réalisation de tels objectifs ne se fera pas sans qu'il soit également procédé à un état des lieux plus approfondi de ce qui se fait déjà en ce sens au sein de l'établissement, de ce qu'il est utile et de ce qu'il est possible de faire.
- A l'inverse, tel autre établissement scolaire sera parti des valeurs et des visées éducatives qui sont les siennes en se demandant comment les traduire en intentions, avant que celles-ci ne deviennent des objectifs inscrits dans un projet d'établissement. Ici aussi, l'état des lieux permet de prendre la mesure du "réalisé", du "souhaitable" et du "faisable".
- Un troisième établissement aura choisi de partir d'un état des lieux. Rien n'implique a priori que ce dernier débouche sur un projet de développer une éducation à la démocratie. Ce projet ne peut résulter que de l'analyse qui est faite dans l'école de sa manière de fonctionner au quotidien. Un état des lieux peut alors adopter différentes approches: la prise en compte des réalisations effectives dans l'établissement, l'identification de dysfonctionnements, la description des structures de l'organisation, etc.

Ces trois portes d'entrée, en opérant ensemble, forment donc la sphère d'émergence des projets, qui doivent alors être formalisés.

La phase de formalisation

Cette formalisation du projet constitue une opération à part entière: c'est une opération d'écriture qui consiste à mettre en relation des perspectives d'action, une situation attendue et une situation actuelle (BOURGEOIS, 1991). Elle se place donc comme un deuxième temps de la démarche générale d'élaboration d'un projet, entre la phase exploratoire du "*Pourquoi*" et la phase préparatoire du "*Comment*". Le projet détermine alors un effet global à atteindre (ROEGIERS, 1995). Ici, deux approches sont possibles: une approche qui consiste à rassembler les partenaires de l'école autour d'un projet commun, et une approche qui rassemble une diversité de projets autour d'une cohérence commune.

La phase de mise en œuvre

Troisième temps de la démarche: le projet doit se traduire en actes. Pour cela, il entre dans une deuxième sphère, celle de sa mise en œuvre. Celle-ci se construit également autour de trois pôles :

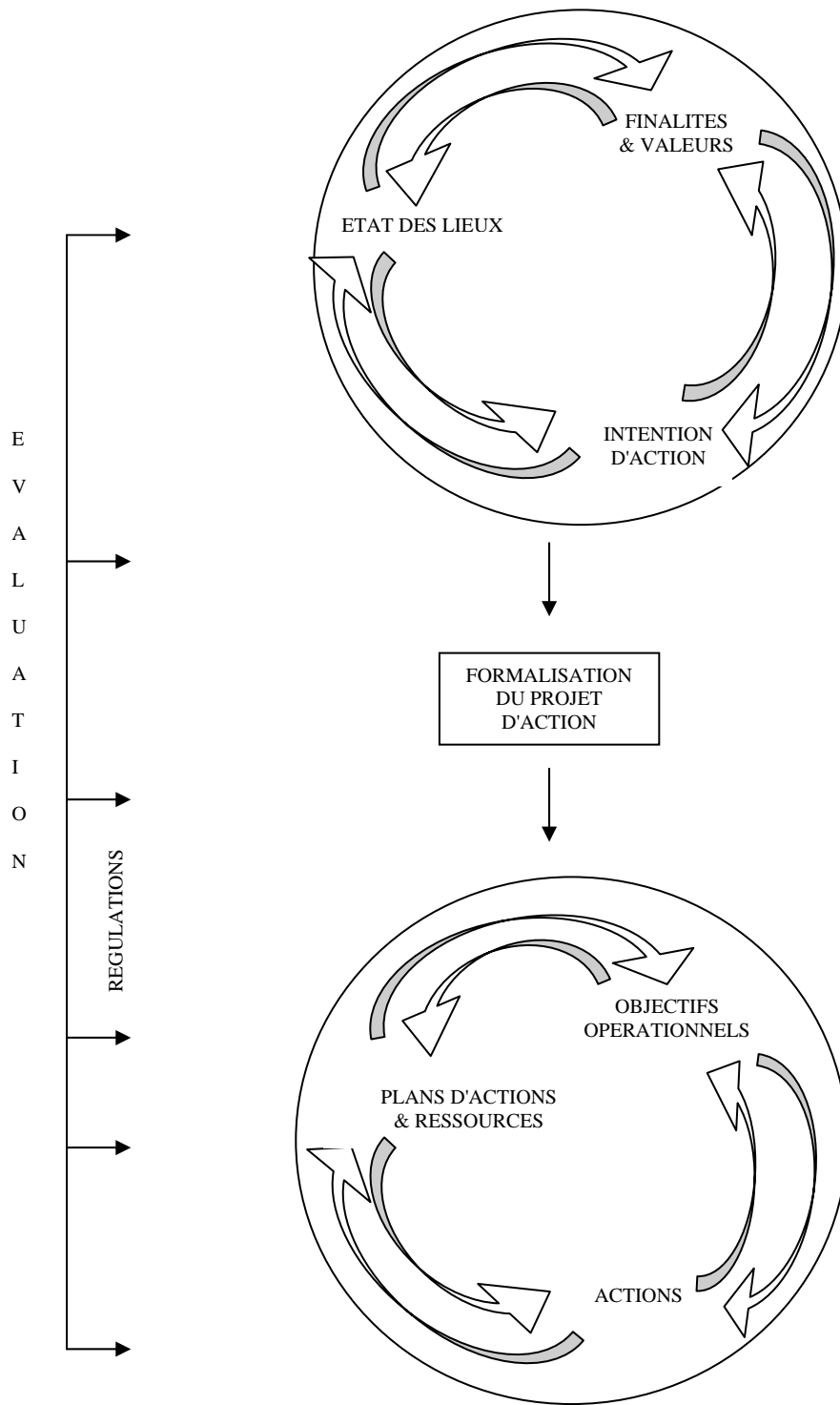
- la définition d'objectifs;
- la mobilisation de moyens d'action;
- les actions utiles à la réalisation du projet.

La sphère figure une organisation en système, où ces éléments s'articulent les uns avec les autres.

- ◆ **Les objectifs** du projet sont d'abord déterminés, en amont, par l'effet global à atteindre. Ils en sont la traduction, totale ou partielle, en termes de produits ou de résultats à obtenir. Mais, en aval, ils dépendent aussi de l'inventaire des ressources et de la planification des actions, qui les orientent et les rendent possibles.
- ◆ **Les moyens** nécessaires pour réaliser le projet se trouvent dans la mobilisation de ressources et la planification d'actions. Celle-ci est bien sûr établie en fonction des objectifs, mais aussi en fonction des ressources disponibles. Une planification peut, à l'inverse, être conçue pour dégager des ressources qui ne seraient pas directement disponibles.
- ◆ **Les actions** sont la suite concrète de leur planification et de la mobilisation des ressources disponibles. Cependant, si cette phase paraît se situer en aval de l'ensemble du processus, il n'est pas exclu que l'on passe parfois par des phases d'action pour dégager des ressources nécessaires ou définir des objectifs.

📖 Exemple

A partir du moment où, dans une école, a été formulé le projet de promouvoir l'apprentissage de la démocratie et de la citoyenneté, un certain nombre d'objectifs seront définis, selon l'âge des élèves, les ressources disponibles en temps, en personnel enseignant, en locaux, etc. Par exemple, un des objectifs, pour les élèves du 3^e degré, pourrait être de développer la participation à certains aspects de la vie de l'école. Sans doute faudrait-il alors, parmi les stratégies, organiser une période de formation des élèves à quelques principes de la délégation, de l'animation de réunions, de la négociation, etc. mais la définition des objectifs et des stratégies pourrait aussi impliquer les élèves eux-mêmes, puisqu'il s'agit de développer la participation. Des actions de consultation, organisées par les élèves, pourraient donc être menées en premier lieu; d'autres actions pourraient consister en la mise en ordre d'un local pour recevoir les séances de formation, etc.



Un processus non linéaire

Les deux sphères ne constituent pas une seule démarche possible. Même en présentant l'aspect d'une succession chronologique, elles offrent plusieurs possibilités: trois portes d'entrée dans la première sphère, et un mouvement tout aussi "rotatif" dans la seconde. Il n'y a pas lieu cependant de se contraindre à faire un choix entre diverses options; on ne possède pas de critères pour opérer une sélection entre des possibilités qui se distingueraient par une efficacité particulière. Il faut plutôt reconnaître la manière habituelle de fonctionner de l'établissement et des personnes mobilisées par le projet. A partir de là, il est important de veiller à passer par chacun des autres points, afin de ne pas s'enfermer dans une démarche trop linéaire, ou fondée sur des éléments non vérifiés.

Une autre raison de chercher à éviter une démarche linéaire tient aux pratiques d'évaluation. L'évaluation ne peut, en effet, constituer une phase marquée dans le temps, dans la mesure où elle fait partie de la démarche, de son début à son terme. Elle commence dès l'établissement d'un état des lieux où elle est susceptible, non seulement de permettre une description des situations existantes, mais aussi leur appréciation qualitative. Elle se poursuit tout au long de la démarche, à des fins de régulation lorsqu'il est procédé à une évaluation des processus et des résultats intermédiaires, mais aussi à des fins d'inventaire lorsqu'elle estime les besoins et les ressources. Elle se produit également lorsqu'elle confronte les objectifs, les actions, les processus et les résultats aux valeurs et aux finalités de l'ensemble du projet. Ces pratiques évaluatives, pour autant qu'elles soient comprises dans leur acceptation la plus ouverte, constituent donc le moteur d'une dynamique d'élaboration de projet.