

Les quelques idées ci-dessous représentent quelques modestes balises. Ces pistes ne sont pas neuves. Elles sont pour la plupart évidentes, empreintes de bon sens même si souvent d'éminentes recherches les ont confirmées. Elles se veulent donc un simple rappel assurant une fonction de mise en garde susceptible d'économiser temps et énergie aux responsables du pilotage du projet d'établissement.

**1. Des propositions du Pouvoir Organisateur:**

"L'élaboration du projet d'établissement se fonde notamment sur des propositions remises par les délégués du pouvoir organisateur au Conseil de participation" (article 68, alinéa 2). Ces propositions du P.O. devraient laisser le champ d'investigation et d'élaboration suffisamment "ouvert" de manière à permettre un engagement des acteurs. Des indications trop précises risquent de limiter la créativité et l'adhésion des différents partenaires. Les propositions du P.O. devraient donc davantage fixer un cadre que des contenus; elles pourraient consister également en propositions de processus, de démarches à suivre ou d'échéances à respecter.

**2. De l'importance d'un état des lieux<sup>1</sup>:**

il serait sage d'éviter de se lancer tout de suite dans des projections d'actions. Cette stratégie risque de s'apparenter à la méthode "il n'y a qu'à ...". Elle ferait l'impasse sur un minimum d'observation et d'analyse de la situation propre de l'établissement. Afin de "se hâter lentement", il serait intéressant de consacrer un certain temps à un diagnostic dont les objets seront déterminés par les différents partenaires (au conseil de participation ou au groupe de pilotage<sup>2</sup> selon les cas). Cette étape favorisera une adéquation des actions finalement retenues aux besoins spécifiques de l'établissement. Elle augmentera donc les chances de les voir effectivement mises en œuvre. Cet état des lieux pourra prendre des formes diverses et nécessiter des investissements modulables. Des moments de diagnostic plus pointus

pourront être programmés tout au long de l'avancement du projet d'établissement en fonction des nécessités.

**3. Pour une "stratégie du milieu":**

entre tout vouloir révolutionner, d'une part et se contenter de ce qu'on fait déjà, d'autre part, il est sans doute judicieux de choisir une option intermédiaire. Il est important de faire passer l'idée qu'on ne part pas de rien: chaque école a depuis longtemps mis sur pied des projets qu'il convient de valoriser en accentuant leur visibilité. C'est aussi une manière d'éviter une réaction souvent entendue chez les enseignants: "si on nous demande de changer, c'est donc que ce qu'on faisait précédemment n'était pas bon". Par ailleurs, on ne peut se satisfaire de l'immobilisme. Il convient donc de ménager subtilement une voie médiane et souple pour gérer la tension entre continuité et rupture.

**4. Mieux vaut quelques priorités**

réellement suivies d'effets qu'une pléthore de bonnes intentions non réalisées. En fonction de l'état des lieux, le projet d'établissement devrait sélectionner quelques pistes qui seront privilégiées dans un terme de trois ans. Il est sans doute tentant de vouloir allonger cette liste de manière à "faire bonne figure". Cette tentation est d'autant plus réelle que le projet d'établissement devra être communiqué à l'inscription aux élèves et à leurs parents. Il peut donc constituer un enjeu publicitaire. Mais s'agit-il vraiment d'une bonne publicité que d'affirmer des valeurs et d'annoncer des actions dont les bénéficiaires s'apercevront tôt ou tard qu'elles ne se concrétisent pas toujours?

<sup>1</sup> Voir fiche "Etat des lieux"

<sup>2</sup> Voir fiche "Groupe de pilotage"

**5. Mieux vaut que la direction n'en "fasse pas trop":** même si son rôle est capital dans l'élaboration du projet d'établissement, la direction ne peut pas être le seul promoteur et le seul porteur du projet. Pour des motivations variées et sans doute souvent louables, il peut être tentant pour un chef d'établissement de vouloir faire du projet "son" affaire. Qu'il cède à la tentation ou qu'il s'en abstienne, cela risque d'être de toute façon peu efficace. Trop moteur, il risque de ne pas être suivi et donc de consacrer beaucoup d'énergie pour des résultats très minces. Trop en retrait, le chef d'établissement peut favoriser un manque de cohérence, de coordination ou tout simplement de dynamisme. S'assigner un rôle facilitateur et dynamisant sans apparaître étouffant ou démissionnaire demande donc de jouer dans d'autres registres que ceux de la seule directivité<sup>3</sup>.

**6. Mieux vaut une participation la plus large possible:** plus d'acteurs seront concernés par les différentes étapes du projet, plus de chances aura-t-on de concrétiser les intentions. Confier à quelques-uns (groupe de pilotage, groupes de travail) des tâches précises est sans doute une stratégie efficace à la condition que ces volontaires motivés ne soient pas déconnectés des autres acteurs. Une information large et régulière de l'avancement des travaux permettra à ceux qui ne sont pas directement concernés par la réalisation de ceux-ci mais qui seront impliqués par leurs conclusions de suivre l'évolution de la réflexion et de se préparer à leur participation à la mise en œuvre. Dans le même ordre d'idée, impliquer le plus grand nombre de personnes différentes dans la phase de recherche et de conception permettra d'éviter de solliciter toujours les mêmes bonnes volontés.

D'autre part, faire réaliser par les acteurs eux-mêmes certains travaux plutôt que de les sous-traiter à une minorité ou a fortiori à des intervenants extérieurs, favorise l'adhésion de ces participants aux résultats de leur propre recherche.

**7. Mieux vaut associer les opposants:** lors de toute innovation, quelques pionniers motivés trouvent toujours matière à s'engager et à investir les nouveaux espaces qu'ils perçoivent comme des opportunités pour réaliser leurs idées. Il est tentant d'avancer avec ces collaborateurs dynamiques et d'oublier quelque peu les autres acteurs et particulièrement les traditionnels opposants. Une stratégie efficace mais sans doute moins facile dans un premier temps consiste à inviter des représentants de ces résistants à s'associer aux travaux de recherche et de conception. Ceci permettra aux inévitables débats d'avoir lieu dès les travaux en groupes et de ne pas les reporter en fin de processus. Les réajustements et autres compromis ou consensus pourront ainsi s'élaborer plus tôt.

**8. Mieux vaut créer qu'imiter:** dans l'élaboration de leur projet d'établissement, certaines écoles précéderont inévitablement d'autres. Ces dernières pourraient être alléchées par la production de leurs devancières. Sans doute est-il intéressant de savoir ce qui se fait ailleurs; d'autant plus quand il s'agit d'une matière nouvelle vis-à-vis de laquelle on peut se sentir démuné. Néanmoins, s'il s'agit de "copier", cette reproduction ne peut relever que des démarches, des manières de procéder. Quant aux contenus des projets, ils se doivent évidemment d'être spécifiques et adaptés à la singularité de chaque établissement. En ne collant pas à ces particularités, ils ne résisteraient pas à l'épreuve du temps et des attentes locales. Le gain de temps serait donc illusoire.

<sup>3</sup> Voir fiches "Rôles de la direction" et "Animation du conseil de participation".

9. **Savoir de quoi on parle** et donc ... de quoi on ne parle pas: les limites des sujets débattus au conseil de participation comme dans les éventuels groupe de pilotage et groupes de travail seront préalablement fixées. Ainsi, parlera-t-on des activités réalisées ou à mener, des dispositifs existants ou à inventer, des structures actuelles ou à créer, ...; tous ces points pourront faire l'objet d'analyse rétrospective, de débat et de créativité prospective. Par contre, dans les différents lieux d'émergence du projet d'établissement, il ne sera pas question d'évoquer de manière évaluative les personnes: de manière individuelle, ces instances n'ont ni la légitimité, ni le droit de débattre à ce niveau; de manière collective, les jugements de valeur portant sur des catégories d'acteurs n'ap-

porteront que tensions et freins pour l'action.

10. **Quand c'est écrit tout commence:** la rédaction d'un projet d'établissement ne représente qu'une étape - sans doute essentielle - de la mise en projet de l'établissement. Cependant, il ne faudrait pas croire à des vertus magiques de l'écrit. Quand on a rédigé le projet d'établissement, un travail important est déjà fourni. Mais cet investissement risque d'être inutile s'il n'est pas rentabilisé par une mise en œuvre qui va nécessiter autant - voire plus encore - de vigilance et de persévérance. La fixation d'échéances, la distribution des responsabilités et des séances de régulation régulières sont indispensables pour ajuster l'avancement du projet et la prise en compte de l'imprévu.

**A** première vue, les dix principes énoncés ci-dessus peuvent apparaître comme des conseils essentiellement stratégiques. Néanmoins, au-delà de leur apparent souci d'efficacité pragmatique, ils relèvent également d'autres valeurs qui devraient inspirer le projet d'établissement: ainsi, la clarté, l'autonomie (éducative et pédagogique), la responsabilité, la solidarité. Comme le montre J.P. Boutinet, c'est l'articulation de considérations techniques rapportées à des préoccupations de sens qui donnent au projet toute sa raison d'être.

*On n'attend pas  
l'avenir comme on  
attend le train.  
L'avenir, on le  
fait.*

**Georges Bernanos**