

Quelle que soit la méthodologie adoptée - de la plus simple à la plus sophistiquée - l'élaboration du projet d'établissement doit aboutir à une production écrite¹. Pour rappel, celle-ci doit être transmise à l'administration dans le mois qui suit son approbation et de toute façon avant le 31 décembre 1998 (articles 71 et 125 du décret "Missions").

Pourquoi écrire son projet d'établissement?

Une première réponse s'impose: parce que c'est obligatoire; certains effets négatifs sont même prévus en cas d'absence de projet d'établissement (le respect des dispositions du décret "Missions" est devenu une condition de subventionnement; cfr. l'article 109 de ce décret). Cependant, la simple perspective de satisfaire uniquement à une obligation décrétole n'a jamais été très porteuse de dynamisme et de motivation. Aussi, le passage à l'écrit peut-il être conçu de manière à en retirer d'autres bénéfices que celui - même appréciable - d'avoir la conscience tranquille. Rédiger un document écrit définissant les quelques priorités collectives qu'un établissement se donne pour les trois prochaines années permet en effet de disposer d'une référence commune, d'un outil d'information à destination des différents acteurs de la communauté éducative, d'un moyen de régulation, d'une "vitrine" des projets, d'une prise de distance par rapport à l'action, d'un support pour engager le débat, d'une "carte de visite" affirmant l'identité et la culture de l'établissement, ...²

Qui rédige le projet d'établissement?

Si, pour des raisons d'efficacité, il n'est pas concevable d'écrire en grand groupe (le conseil de participation, par exemple), il n'est guère de bonne stratégie de laisser la rédaction à une personne seule. Il convient donc de confier ce travail important à un petit groupe de personnes compétentes, mandatées et acceptant de voir leur travail soumis à des amendements successifs au fil de sa confrontation avec les différentes instances représentant toutes les

composantes de l'établissement. Une aide extérieure à cet exercice d'écriture peut également s'avérer utile.

Ecrire pour qui?

Tout écrit ne peut se concevoir qu'en référence à son ou ses destinataires. Dans le cas du projet d'établissement, on peut au moins en identifier plusieurs, officiels ou officieux.

Ainsi, à l'intérieur de l'école:

- Le Pouvoir Organisateur
- Le personnel de l'établissement (enseignants, éducateurs, personnel administratif et ouvrier)
- Les parents et les élèves

A l'extérieur de l'établissement:

- L'administration du Ministère de l'Education
- Les instances de l'enseignement catholique diocésaines ou communautaires
- Les autres écoles³
- Des acteurs de l'environnement scolaire (centre P.M.S., entreprises, associations, lieux de stages, ...)

La multiplicité des destinataires, la diversité de leur statut, la variété de leur proximité par rapport à l'École (ses structures, ses habitudes, ses normes, son langage, ...) imposent une différenciation des messages et des supports. Bien sûr, le fond doit rester le même mais la forme peut être adaptée quant à sa formulation, voire son degré de précision. On ne peut oublier que rédiger son projet d'établissement constitue pour une école une action de communication qui, sans se limiter à une simple opération de marketing, doit néanmoins être conçue de manière accessible, efficace et lisible.

On peut ainsi concevoir que le Pouvoir Organisateur et le personnel reçoivent le document intégral tel que transmis à l'administration (voire même plus détaillé encore en termes d'opérationnalisation), que les élèves et leurs parents reçoivent une formule simplifiée (mais sans omission quant au fond), particulièrement

¹ La forme du document à renvoyer à l'administration n'étant pas définie, les propositions qui suivent suggèrent une structuration.

² Voir la fiche N° 3: "Les bénéfices du projet d'établissement".

³ Si les autres établissements ne sont pas des destinataires officiels du projet d'établissement, l'échange de tels documents entre les responsables favorise la compréhension mutuelle des politiques menées et permet le développement de synergies.

attractive du point de vue de sa lisibilité (avec une référence à un document complet disponible pour les personnes intéressées).

Les acteurs d'un établissement se sont construit une représentation individuelle et collective du projet d'établissement. Entre le sentiment d'une obligation administrative supplémentaire et la perception d'une opportunité de fédérer les énergies, il y a place pour toutes les nuances. On peut faire l'hypothèse que, selon la place occupée sur ce continuum, chacun écrira de manière (très) différente; il répondra ainsi à des questions telles que celles-ci: faut-il écrire un minimum pour éviter le reproche de ne pas avoir réalisé ce qui était annoncé? faut-il écrire un maximum pour assurer une bonne réputation à l'établissement?

On le voit, l'écriture d'un projet d'établissement est un acte stratégique riche d'enjeux internes et externes. Elle est un de ces moments de "mise en scène" de l'image de marque qu'un établissement veut donner de lui-même. Il s'agit donc aussi d'une occasion de révéler - à l'extérieur mais peut-être d'abord à soi-même - sa capacité à s'engager collectivement.

Qu'écrire?

La version "complète"⁴ du projet d'établissement (cfr. La différenciation selon les destinataires) devrait énoncer les quelques priorités en termes de "choix méthodologiques et d'actions concrètes" (article 67 du Décret "Missions"). Ces actions devraient pouvoir être mises en relation avec les projets éducatif et pédagogique pour en montrer l'articulation et la cohérence. De même, le rapport avec l'article 6 (les quatre objectifs de l'Ecole) devrait apparaître explicitement.

Le contenu du projet d'établissement devrait tenir compte des indications fournies par le décret, notamment dans ses articles 67, 14, 15, 32 et 60 (ces articles sont rappelés à la fin de cette fiche). En outre, les actions prioritaires du projet d'établissement peuvent alimenter partiellement le rapport d'activités prévu à l'article 73.

⁴ A titre indicatif, la littérature sur le sujet évoque un texte de 5 à 10 pages maximum.

Sous quelle forme écrire?

Le document⁵ pourrait⁶ reprendre les grandes rubriques suivantes:

- ✓ **Identification de l'établissement:** coordonnées, numéro matricule, options organisées, population scolaire, ...
- ✓ **Actions déjà en place** à conserver ou à développer: les projets d'actions pédagogiques, éducatifs et pastoraux (classes-ateliers, classes-projets, deuxième degré à rythme différencié, tutorat, retraites, actions à caractère social, ...).
- ✓ Eventuellement, quelques données issues d'un **état des lieux**⁷, en particulier celles qui éclairent le choix des actions prioritaires et qui permettront de mieux évaluer la réalisation de celles-ci. On évitera l'accumulation de chiffres et de tableaux qui détourneraient le lecteur de l'essentiel.
- ✓ Les **objectifs prioritaires** et leur relation avec les projets éducatif et pédagogique du P.O. et le décret "Missions".
- ✓ Les **actions** à mettre en œuvre dans les trois prochaines années. Ces actions couvriront les champs pédagogique et/ou éducatif et/ou pastoral et/ou relationnel et/ou organisationnel. On pourra spécifier pour chacune:
 - Le public-cible (les bénéficiaires)
 - Les acteurs concernés
 - Les moyens à mettre en œuvre (humains, matériels, financiers, de formation, ...)
 - Les échéances
 - Les indicateurs de réussite⁸
- ✓ Les dispositifs et démarches de **régulation** intermédiaire et d'**évaluation** finale du projet d'établissement sur la base des indicateurs définis ci-dessus.

En guise de conclusion

⁵ ... ou tout autre support (dessins, photos, vidéo) mieux approprié au destinataire.

⁶ Voir note 1.

⁷ Voir fiche N° 10: "L'état des lieux".

"On n'est pas génial tout seul. Même si écrire est l'acte le plus personnel qui soit, encore faut-il, pour approcher de ses limites, que l'époque vous porte, qu'un milieu vous stimule. Si l'un et l'autre font défaut, reste à chercher ce référent dans la confrontation avec ses semblables de tous bords. Alors, on sent la force ..."

Annie MIGNARD

L'écriture d'un projet d'établissement ponctue momentanément la démarche d'élaboration du projet d'établissement et ouvre à sa mise en œuvre. Moment charnière entre la conception et la réalisation des actions, l'écriture s'inscrit en tension entre l'obligation de fixer des engagements sans les figer et la nécessité de faire face à l'imprévu du quotidien sans improviser continuellement.

Cette rédaction n'est pas aisée, tiraillée entre la crainte d'un contrôle et la tentation de la surenchère. Il convient sans doute de dépasser ces hésitations bien compréhensibles pour retrouver une perspective de sens à la démarche d'écriture. Dessiner les contours d'un destin collectif et oser l'affirmer noir sur blanc, c'est aussi aujourd'hui prendre le parti de la transparence dans un environnement sociétal qui conteste les institutions et leur opacité. C'est sans doute ainsi se donner les moyens de construire une nouvelle légitimité et une crédibilité accrue.

Rappel des articles du décret "Missions" spécifiant certains contenus:

Article 67:

(...) "Le projet d'établissement est élaboré en tenant compte :

- 1° des élèves inscrits dans l'établissement, de leurs caractéristiques tant culturelles que sociales, de leurs besoins et de leurs ressources dans les processus d'acquisition des compétences et savoirs;
- 2° des aspirations des élèves et de leurs parents en matière de projet de vie professionnelle et de poursuite des études;

⁸ C'est-à-dire répondre à la question: "A quoi verrons-nous dans le délai prévu que nous avons effectivement atteint notre objectif?"

3° de l'environnement social, culturel et économique de l'école;

4° de l'environnement naturel, du quartier, de la ville, du village dans lesquels l'école est implantée.

Lorsqu'il s'agit d'un établissement ordinaire, le projet d'établissement fixe les choix pédagogiques et les actions prioritaires mises en œuvre pour favoriser l'intégration des élèves issus de l'enseignement spécial."

Article 14

"Tout établissement organisant l'enseignement fondamental ou primaire ou le premier degré d'enseignement secondaire définit, dans son projet visé à l'article 67, les moyens qu'il mettra en œuvre pour faciliter la transition entre les deux dernières années de l'enseignement primaire et le premier degré de l'enseignement secondaire. Ces moyens pourront comprendre notamment l'échange de documents pédagogiques et d'informations relatives à la maîtrise des socles de compétences, à la réalisation d'activités en commun et, de manière plus générale, aux concertations en matière de projets d'établissement."

Article 15

(...) "Le projet d'établissement visé à l'article 67 fixe les modalités selon lesquelles est organisé le parcours en trois ans du premier degré (...)."

Articles 32 et 60:

(...) "Dans le cadre de son projet, visé à l'article 67, chaque établissement peut affecter l'équivalent de deux semaines réparties sur l'ensemble du troisième degré à des activités destinées à favoriser la maturation par les élèves de leurs choix professionnels et des choix d'études qui en résultent. Ces activités font partie des études régulières de l'élève. Les membres du personnel qui coordonnent et guident ces activités sont en activité de service (...)."

*L'écriture fut
inventée avant la page
blanche. Tout indique
qu'on a
commencé par le plus
facile.*

Alain SCHIFFRES