

Ecrire prépare à faire

Le projet d'établissement est rédigé. L'étape suivante consiste en sa réalisation concrète. La phase de conception a déjà mis en mouvement les acteurs qui y ont participé. Pour que ce dynamisme ne reste pas lettre morte, il convient maintenant de déployer des stratégies efficaces pour "passer à l'acte". Se donner une méthode de travail ne consiste pas à rigidifier un processus; il s'agit au contraire de se voir avancer et de rentabiliser les investissements de chacun (en énergie, en temps, ...) de manière à éviter les découragements. Il n'est pas non plus question de brimer les initiatives mais de les inscrire dans un cadre global cohérent. Dans cette perspective, cette fiche présente quelques principes et quelques outils relatifs à la mise en œuvre du projet.

Le conseil de participation et les groupes de travail

Le Pouvoir Organisateur a avalisé le projet d'établissement dont il est en dernier recours le responsable ultime. Le conseil de participation a également reçu des responsabilités importantes. Rappelons-les:

- débattre du projet d'établissement;
- l'amender et le compléter;
- le proposer à l'approbation du pouvoir organisateur;
- évaluer périodiquement sa mise en œuvre;
- proposer des adaptations (...)¹

Se réunissant quelques fois par année, le conseil de participation ne peut pas être l'instance exécutive du projet d'établissement. Il s'agit donc de confier sa concrétisation à des groupes de travail qui répondront aux caractéristiques suivantes:

- En fonction de la taille de l'établissement et des thèmes retenus, ces groupes de travail seront **composés** de l'ensemble ou d'une délégation des personnes concernées par l'action à réaliser.
- L'expérience et la recherche nous rappellent une évidence: si les personnes concernées

par une action sont **associées** à sa préparation, à sa mise en œuvre et à son évaluation, cette action aura plus de chance de se réaliser effectivement et d'être maintenue dans la durée.

- Selon les projets abordés, on veillera à associer des partenaires des différentes **composantes** représentées au conseil de participation de manière à éviter que le projet d'établissement ne devienne la seule affaire des enseignants (☛²).
- Chaque groupe de travail se désignera un (ou deux) **coordonnateur(s)** garant(s) de l'avancement des travaux. Un tableau porté à la connaissance de tous reprendra l'intitulé des actions et les noms des responsables et membres des différents groupes de travail. Le(s) coordonnateur(s) assurera(ont) également le lien avec la direction et le conseil de participation. Dans un esprit d'intervision entre coordonnateurs et direction, des contacts réguliers avec cette dernière garantiront la faisabilité des actions projetées et la cohérence de leur mise en œuvre(☛).
- Des **rapports** des réunions des groupes de travail seront établis et pourront être affichés de manière à permettre aux acteurs non directement impliqués dans une action d'en être néanmoins informés dans le cadre d'une culture d'établissement.
- Dans le document "projet d'établissement", les actions à mener peuvent être décrites avec un degré de **précision** très variable: d'une simple intention à une opérationnalisation détaillée. La première tâche des groupes de travail sera – si ce n'est déjà fait – de se donner un plan d'exécution précis. Le canevas ci-dessous peut y contribuer.

² Ce petit sigle évocateur (☛) signale des endroits stratégiquement sensibles, possibles causes de tensions si on n'y prend garde et notamment si on s'abstient de mener les actions suggérées.

¹ Décret "Missions" du 24 juillet 1997, article 69 § 1.

Un exemple de canevas de travail³

- Nous rappelons les **extraits** du projet d'établissement relatifs à l'action envisagée:
- Nous choisissons un **nom**, un slogan, un logo qui identifieront notre action (cette opération peut aussi être effectuée à la fin de la démarche quand on a réalisé l'ensemble de l'analyse):
- Pourquoi cette action est-elle **importante** pour notre école aujourd'hui?
- Qu'allons-nous **gagner** (d'une part, les effets des actions projetées en relation avec les objectifs définis mais aussi les bénéfices retirés) à réaliser cette action (notre groupe de travail, les autres acteurs de l'établissement)?
- Qu'allons-nous **perdre** à réaliser cette action? Qui va perdre (☹️)? Comment réduire ou supprimer ces pertes?
- Dans le domaine de l'action à entreprendre, nous relevons ce qui se fait **déjà** et doit être maintenu et valorisé:
- Au terme de notre action, à quels **signes** tangibles et concrets verrons-nous que nous avons réussi⁴?
- Les différentes **étapes** ordonnées (les tâches) que nous devons parcourir pour atteindre ce résultat (voir question précédente) sont les suivantes⁵ (nous les formulons en commençant chacune par un verbe d'action):

³ Dans la liste des questions présentées ici, on retiendra celles qui apparaissent pertinentes pour le thème retenu dans le contexte local. Il ne s'agit pas de transformer la réponse à ces questions en exercice purement formel mais au contraire de s'en inspirer de manière à créer une dynamique opérationnelle.

Nous remercions Bernard WILLEM et Francis OTTE de leur contribution dont s'inspire ce canevas.

⁴ Voir également le livret N° 3 du SeGEC, novembre 1998, fiche 24.

⁵ Voir également le livret N° 3 du SeGEC, novembre 1998, fiche 22.

- Les **ressources** sur lesquelles nous pouvons compter dans les différents domaines:
 - ☺ institutionnel:
 - ☺ matériel:
 - ☺ humain:
 - ☺ organisationnel:
 - ☺ pédagogique:
 - ☺ relationnel:
 - ☺ ...
- Les **freins**, les contraintes que nous risquons de rencontrer dans les différents domaines:
 - ☹ institutionnel:
 - ☹ matériel:
 - ☹ humain⁶:
 - ☹ organisationnel:
 - ☹ pédagogique:
 - ☹ relationnel:
 - ☹ ...
- Parmi ces contraintes, quelles sont celles qui sont **levables** et comment? Si des contraintes non levables empêchent de réaliser l'objectif, comment reformulons-nous celui-ci?
- Les **responsables** des différentes tâches décrites ci-dessus sont les suivants: une identification claire des responsabilités évitera que plusieurs personnes fassent la même chose ... ou que personne ne fasse rien, croyant que d'autres s'en chargent (☹️):
- Nous ne devons pas oublier d'associer les **personnes** suivantes qui sont concernées directement ou indirectement par l'action (☹️):
- Les **échéances** de chacune des tâches sont les suivantes⁷:
- Notre **calendrier** des prochaines réunions est le suivant⁸:

⁶ Une résistance au changement nulle n'existe pas: on attendrait vainement que tout le monde adhère à une innovation. Par contre, une résistance massive au changement empêche la réalisation de tout projet. Il s'agit donc d'apprécier le degré de résistance potentiel de manière à bien cibler un objectif réaliste.

⁷ Pour une méthode plus détaillée de planification, voir également le livret N° 3 du SeGEC, novembre 1998, fiche 23.

⁸ Pour éviter une réunionnisme aiguë démobilisatrice, on programmera uniquement les réunions indispensables à la bonne marche du projet, c'est-à-dire cel-

- Dans l'établissement, quelles sont les autres actions (prévues ou non au projet d'établissement) qui ont des **liens** avec la nôtre? Comment assurons-nous ces liens?
- Qui devons-nous **informer** de ce que nous venons de définir (☛)? De quoi? Quand?
- Au terme de l'élaboration de ce plan de travail de notre action, nous rappelons les valeurs, le **sens** qui la sous-tendent, les liens avec nos projets éducatif et pédagogique:

Le mandat du groupe de travail:

Avant de se lancer dans la réalisation des tâches définies, il est souhaitable que les réponses aux questions ci-dessus soient présentées au conseil de participation de manière à lui permettre de jouer son rôle rappelé ci-dessus. Cette information vise à maintenir le débat participatif qu'a voulu induire la dynamique du projet d'établissement. Il est aussi important que les groupes de travail reçoivent un **mandat** clair pour mener leurs actions: celui-ci peut prendre la forme d'une approbation du document présenté. Une fois reçu cet aval, les groupes de travail doivent bénéficier d'une autonomie suffisante.

Faire plus ou autrement?

Mener les actions liées au projet d'établissement peut apparaître à certains comme un surcroît de travail. On se souviendra utilement des possibilités de souplesse organisationnelles offertes par le décret "Missions".⁹ Celles-ci devraient inciter à répartir différemment les tâches en ne s'enfermant pas dans des affectations et des découpages rigides. Ceci demande sans doute un changement des menta-

les où tout le groupe doit être rassemblé pour décider quelque chose ou faire le point. La réunion n'est pas le seul moyen de travailler efficacement ensemble.

Pour l'animation des réunions des groupes de travail, on peut se reporter à l'annexe de la fiche 4: "Quelques principes d'animation d'une réunion".

⁹ Décret "Missions" du 24 juillet 1997, articles 7 (aménagement des horaires), 14 (transition fondamentale et secondaire), 15 (premier degré en trois ans), 30 (aménagement de l'horaire), 32 (stages de maturation du choix), 53 (stages), 54 (aménagement de l'horaire), 60 (stages de maturation du choix).

lités et des habitudes mais comme il n'est pas possible d'en faire toujours plus, mieux vaut essayer de faire autrement, voire d'oser supprimer certaines activités qui sont devenues obsolètes.

Comme l'indiquent BROCH ET CROS¹⁰ : "Dans un système où la durée de travail des professeurs et celle des élèves est réglementée, l'accroissement de la charge de travail due à la réalisation des objectifs ne pourra être traité que par une nouvelle organisation du travail".

La mise en œuvre du projet d'établissement va sans doute de pair avec un minimum d'audace et de créativité.

¹⁰ BROCH M.-H., CROS F., Comment faire un projet d'établissement, Chronique Sociale, Lyon, 1991, p. 163.