

La nécessité pour les écoles d'élaborer un projet d'établissement constitue assurément pour la majorité d'entre elles une nouveauté. Non que les établissements scolaires ne réalisent pas de projets, mais ceux-ci sont rarement intégrés de manière **explicite** et **programmée** dans un projet d'établissement.

D'autre part, l'obligation instaurée par le décret "Missions" représente une responsabilité supplémentaire pour les chefs d'établissement. Activité qui exige de leur part des compétences pour lesquelles ils ne se sentent pas nécessairement préparés.

Ce sentiment est encore renforcé par l'échéance rapprochée pour satisfaire à l'obligation décrétales.

Dans ce contexte, l'aide que peut apporter un **accompagnement extérieur** est susceptible de soulager et de structurer la tâche des directions. **Mettre un établissement en projet** - ce qui est plus qu'écrire un projet d'établissement - suppose un type de démarche inusitée qui ne s'improvise pas. Pour favoriser ce passage, un intervenant extérieur peut tenir plusieurs rôles que nous détaillerons ci-dessous.

A l'intérieur d'un établissement:

- **informer** et **sensibiliser** les différents acteurs et/ou le conseil de participation sur le décret en général (ses implications, ses enjeux) et/ou sur les différents projets (éducatif, pédagogique, d'établissement).
- **accompagner** la direction et/ou le Pouvoir Organisateur et/ou le conseil de participation et/ou l'ensemble des enseignants et/ou l'éventuel groupe de pilotage décidé par le Conseil de participation, c'est-à-dire:
 - jouer un rôle de technicien qui propose des outils, des techniques, des méthodologies qui permettent:
 - ❖ d'établir des modalités de fonctionnement du conseil de participation;
 - ❖ de définir les modalités de constitution et de fonctionnement d'un éventuel groupe de pilotage décidé par le Conseil de participation ou des éventuels groupes à tâches: préciser leurs rôles, leurs tâches;
 - ❖ de rédiger un règlement d'ordre intérieur du conseil de participation;
 - ❖ d'animer les différents types de réunions (conseil de participation, groupe de pilotage, groupes à tâches, ...);
 - ❖ de réaliser un état des lieux;
 - ❖ d'analyser et d'interpréter les informations recueillies afin d'énoncer des hypothèses, définir des objectifs, formuler des scénarios d'action;
 - ❖ de rédiger les synthèses des travaux de groupes et/ou le projet d'établissement;
 - ❖ d'élaborer des actions de formation notamment à l'intention des délégué(e)s d'élèves;
 - ❖ de rédiger le rapport d'activités;
 - ❖ ...

- jouer un rôle de "mémoire collective", c'est-à-dire:
 - ❖ veiller au suivi des décisions prises;
 - ❖ favoriser la mise en œuvre régulière d'une évaluation des actions programmées;
 - ❖ susciter la confrontation du projet d'établissement aux projets éducatif et pédagogique;
 - ❖ ...
- jouer un rôle de "conseil" (à l'image d'un consultant) auprès des responsables institutionnels (Pouvoir Organisateur, direction).

Entre différentes écoles:

- modérer et animer des séances d'information, de formation, de réflexion, d'échanges, etc. pour un groupe de P.O., de directions, d'enseignants, de responsables d'écoles différentes;
- jouer un rôle d'interface entre les établissements, les responsables, les institutions;
- ...

... et être ouvert à d'autres rôles à convenir.

Après avoir suggéré différents rôles que peut tenir un accompagnement externe, on conçoit bien que celui-ci ne peut se définir de manière uniformisée. Il doit au contraire être à chaque fois **spécifique** à chaque établissement. Cette différenciation sera assurée au départ par une **analyse de la demande** d'intervention; cette analyse devrait déboucher sur un **"contrat"** de collaboration entre l'établissement et le ou les intervenants externes. Ce contrat constituera d'abord un climat de confiance entre les partenaires et définira les rôles, les tâches –

leurs limites et conditions - assumés par chacun.

Dans la perspective d'accompagner les écoles intéressées, une vingtaine d'intervenants ont été formés à la problématique du projet d'établissement et à sa mise en œuvre. Ils sont à la disposition des établissements demandeurs. Pour s'assurer de leurs services, il suffit de s'adresser aux services d'animation pédagogique diocésains ou congréganistes.

"Accompagner le comité de pilotage, assurer la rétroaction au fur et à mesure de la démarche, garantir la cohérence du document écrit avec l'état des lieux et les textes officiels: tel est le rôle de l'intervenant. Nous considérons que sa présence est indispensable car il apporte souvent de l'énergie ainsi qu'une vision externe. Ces deux conditions sont importantes car la démarche de projet d'établissement constitue une action de changement majeure qui exige la mise en place d'un processus d'innovation et crée de nombreux chocs culturels".

BOQUE J.M., Le projet d'établissement, un outil indispensable à l'excellence scolaire: quelques principes méthodologiques et théoriques pour sa construction, in Non-marchand, 1996, 4, p. 145-160.