

Comme pour toute activité humaine, la réussite d'un projet d'établissement dépend de l'investissement des acteurs concernés mais aussi de la lucidité dont ils font preuve pour conserver au projet sa pertinence et sa cohérence. Pour faciliter cette analyse et repérer les risques de dérives potentiels, la présente fiche propose deux grilles d'analyse: la première s'inspire de l'ouvrage de Jean-Pierre BOUTINET, *Anthropologie du projet*, P.U.F., 1990 et la seconde est extraite du livre de Monica GA-

THIER THURLER, *Innover au cœur de l'établissement scolaire*, ESF éditeur, 2000.

**Les dérives caractéristiques du projet**

J.-P. BOUTINET met en garde contre les "contrefaçons" qui peuvent donner l'illusion d'être un projet mais qui ne constituent finalement qu'un leurre. Le tableau ci-dessous reprend huit risques de dérives et leurs "symptômes" ainsi que les effets négatifs engendrés dans chaque cas.

Si le projet s'apparente à...	on constate...	et cela entraîne...
une ambition démesurée	un écart impossible entre le désir et la réalité, les objectifs visés et les moyens disponibles	une désillusion et/ou une révolte
une injonction paradoxale (c'est-à-dire deux messages contradictoires qu'il est impossible de suivre simultanément)	un double message tel que par exemple: "Je vous impose des normes pour innover"	une impossibilité de se situer
un activisme débridé	une précipitation dans l'action pour l'action, un flux incessant d'initiatives	une perte de sens, de la cohérence et de la pertinence des actions, le règne de l'éphémère
du "copier-coller"	une importation d'emprunts étrangers, une copie conforme de projets réalisés ailleurs	un manque d'adaptation à la singularité de la situation locale
de l'auto-suffisance ou du narcissisme exacerbé	un culte excessif de l'identité, des particularismes, de l'autonomie	une fermeture sur soi, une dislocation du lien social
une obsession techniciste	une dérive procédurale, la disparition de la relation entre les fins et les moyens au seul profit de ces derniers	la disparition de l'imagination créative, le camouflage de la gestion de l'inévitable incertitude et de la complexité
une démarche planifiée totalitariste	une prédominance de la conception (du dire) sur la réalisation (le faire) sans prendre en compte l'écart qui peut apparaître entre les deux	une incapacité à prendre en compte l'imprévu
un discours auto-justificateur	l'enfermement dans un discours abstrait et utopiste coupé de la réalisation	une impossibilité de réguler le projet

**Les logiques d'action**

Le tableau présenté par M. GATHER THURLER est une adaptation de CHAUVEAU et ROGOVAS-CHAVEAU, initialement conçu dans le cadre d'une étude sur les établissements situés en ZEP (zones d'éducation prioritaires). A sa lecture, on conviendra qu'il peut "donner à penser" aussi pour les autres types d'établissements. Les différentes logiques évoquées ne se rencontrent sans doute jamais à l'état "pur"; dans tout projet, on trouve des traces de chacune de ces logiques. Comme l'écrit l'auteur, "même dans le projet le mieux conçu, le plus cohérent, porté par une équipe réfléchie et habituée à pla-

nifier les démarches collectives, le corps enseignant peut céder, par moments, à l'envie de mener une action "spectaculaire" ou d'obtenir des résultats à court terme; il peut vouloir combler certaines lacunes criantes en mettant les bouchées doubles dans le sens d'un soutien forcené, répondre à bon marché à une demande pressante des parents, prendre des mesures mettant fin – provisoirement – aux comportements violents de certains élèves. Entre investissements à long terme, souvent ingrats et incertains, et résultats immédiats, donc gratifiants, même s'ils sont éphémères, l'action éducative hésite souvent. (...) Il faut donc parfois "se faire plaisir", se lancer dans un certain activisme pour se prouver – et pour montrer aux différents par-

tenaires – qu'on est vivant, que ça bouge. Le problème survient lorsqu'une telle logique d'action devient dominante et l'emporte sur la réalisation patiente du projet."

L'adoption d'une logique d'action sera évidemment fonction du contexte et des ressources disponibles à un moment déterminé de l'histoire de l'établissement. Si l'idéal est de tendre vers la logique transformationnelle, les aléas de la vie d'une école feront de cet horizon un défi permanent. "On peut difficilement éviter les effets de mode, la coquetterie de certaines écoles qui veulent paraître en projet, la compétition entre écoles, les manœuvres politiques de certains chefs d'établissement. Avoir un projet est une façon d'être "branché" sans que cela garantisse ni le moindre changement des pratiques ni aucun effet de formation. C'est pourquoi il importe d'associer les démarches de projet à une évaluation interne qui vérifie systématiquement la

cohérence entre les objectifs visés et les actions entreprises et se fonde sur les quatre phases suivantes: définition des objectifs et critères de réussite; saisie des données; analyse des données; interprétation des effets et planification des régulations. Au bout du processus, les résultats peuvent être consignés dans un rapport d'activités à l'intention des autorités scolaires, des parents et autres parties intéressées. En amont, l'enjeu consiste à impliquer tout le corps enseignant de l'école dans un processus de développement et d'apprentissage flexible, à transformer progressivement l'établissement scolaire en zone d'activité intellectuelle et d'excellence pédagogique impliquant la majorité des acteurs dans une démarche coopérative d'exploration et de construction conceptuelle. Ceci suppose qu'une minorité de convaincus parviennent, progressivement, à entraîner leurs collègues."

avenir du projet → ↓ logique d'action	caractéristiques du projet	comportement des acteurs	conséquences, dérives	identité collective
logique <b>ACTIVISTE</b>	projet "catalogue", mécaniste	hyperactivité, fuite en avant. Le projet pour le projet	"saupoudrage" et "zapping"	équipe "touche-à-tout"
logique <b>STRATEGIQUE</b>	analyse et redéfinition des rôles et mandats (champs de compétence) des différents groupes d'acteurs, forte division du travail	recherche de reconnaissance et élargissement des champs de compétence	l'organisation bureaucratique – même "relookée" – l'emporte sur la cohérence pédagogique	équipe de "gestionnaires"
logique <b>DEFECTOLOGIQUE</b>	focalisation sur les déficiences et les déficits, les carences, les manques – réels ou supposés – des élèves ou des parents	primauté accordée à la "réparation": soutien, appui, remédiation, groupes de niveau	l'espace éducatif devient moins un lieu de construction qu'un lieu de rattrapage	équipe "assistance aux handicaps"
logique <b>SOCIO-EDUCATIVE</b>	la socialisation et l'école comme "lieu de vie" se trouvent au centre	centration sur divers types d'animation: spectacles, journal, etc.	l'établissement devient une variante d'un centre de loisirs	équipe d'"animateurs culturels"
logique <b>SECURITAIRE</b>	centration sur la violence à l'école et dans le quartier	visée première: "calmer" ou "canaliser" les élèves pour prévenir ou contenir les comportements difficiles	l'école tend à se transformer en une structure de maintien de l'ordre ou une sorte de club de prévention des déviances scolaires	équipe d'"éducateurs spécialisés"
logique <b>TRANSFORMATIONNELLE</b>	centration sur la résolution de problèmes et l'élargissement des compétences professionnelles	le projet est centré sur un élargissement constant des stratégies pédagogiques efficaces	l'école devient un lieu d'exploration coopérative et d'apprentissages collectifs	équipe de "praticiens-chercheurs réflexifs"