

Souillac ou ...

LE PROJET

D'ÉTABLISSEMENT

Élément de la rénovation des collèges

Ministère de l'Éducation nationale

Direction des Collèges

Souillac
OU...
le projet d'établissement,
élément de la rénovation des collèges

1983

Centre national de documentation pédagogique

Avertissement

Le stage de Souillac, en 1982, est devenu, près d'un quart de siècle après quasi mythique.

Mythe fondateur pour les uns.

Symbole des dérives « éducatives » pour d'autres.

Son initiateur, Maurice Vergnaud, Directeur des collèges, illustre bien dans sa démarche l'esprit de l'équipe d'Alain Savary. Il ne s'agissait pas d'instaurer l'ardente obligation du projet d'établissement, en quelque sorte de décréter l'autonomie et l'initiative d'en haut.

Des praticiens – on dirait maintenant des acteurs de terrain – et des inspecteurs et membres de la direction des collèges vont confronter expériences et réflexions pour aboutir à une sorte de guide méthodologique de l'analyse des données des établissements, de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet d'établissement. Même si une partie de cette brochure doit être replacée dans le contexte du début des années 80, ce guide n'a guère perdu de son utilité.

Ce travail du séminaire d'octobre 1982 va ensuite nourrir les débats des stages départementaux de « démultiplication ». Cette volonté de faire « tache d'huile » est bien la caractéristique de la démarche de Maurice Vergnaud.

Contrairement à ce que prétendaient ses contempteurs, il n'a jamais promu une sorte d'éducativisme mou où l'"instruction" ne serait que facultative. Car s'il voulait un collège « réceptif par l'accueil et la qualité formatrice de la relation, ouvert sur son environnement et sur l'avenir », il le voulait aussi « exigeant par la valeur et la qualité du travail ». En conséquence, il demandait « une association étroite entre l'instruction et l'éducation qui se valorise mutuellement » et qu'il ne faut donc pas séparer.

Le départ d'Alain Savary et son remplacement par Jean-Pierre Chevènement allait l'amener à fonder, avec quelques amis l'association Education & Devenir, en 1984.

Ces actes du séminaire de Souillac en constituent, en quelque sorte, la préhistoire. Et Education & Devenir est bien l'héritière de l'esprit de Souillac !

Voici ce qui s'est dit et ce qui a été débattu au séminaire de Souillac, puis au cours des rencontres de démultiplication qui ont suivi dans les académies, le thème commun étant le projet d'établissement.

*

* *

CE QUI S'EST DIT A SOUILLAC ?

Le compte rendu des travaux de Souillac, qui ne se veut pas exhaustif, transmet les points forts du « message » ; il s'agit de la réflexion conduite en groupes qui rassemblaient des responsables et animateurs de la vie de l'établissement, une réflexion qui a conduit à des conclusions riches en possibilités d'initiative et d'action.

CE QUI A ÉTÉ DÉBATTU DANS LES ACADÉMIES?

« Le message de Souillac » n'avait de sens que s'il suscitait au cours des stages de démultiplication, organisés dans les académies sous des formes diverses, une réflexion nouvelle, une analyse du concept projet d'établissement et une volonté de conduire en conséquence une action de novation. Les comptes rendus, qui nous ont été adressés et dont on trouvera en seconde partie un reflet fidèle, ajoutent aux comptes rendus de Souillac : chaque académie exprime sa réflexion propre mais rejoint les autres dans un ensemble cohérent et positif.

ET MAINTENANT ?

Chaque établissement dispose ainsi d'une somme d'idées, de réflexions et de propositions qui lui permettront de conduire, quels que soient sa dimension, ses effectifs et ses moyens, une politique d'évolution et d'adaptation. Ces textes ne constituent pas une instruction officielle qui impose une directive nationale. Ce sont des orientations mais qui vont au-delà : une véritable mise en responsabilité de chaque établissement dans la voie de la novation que chacun, là où il existe, doit contribuer à promouvoir. Se cantonner dans l'immobilisme signifie risque d'échec du collège, de l'enseignement public et de soi-même dans les responsabilités qu'on assume.

*

* *

Elaborer un projet d'établissement, c'est affirmer une politique, poursuivre des objectifs et donner un support à la rénovation dans laquelle on s'engage après l'avoir soi-même définie. C'est préparer pour chaque établissement un devenir valorisant pour tous.

Maurice VERGNAUD,
Directeur des Collèges,
le 5 juin 1983

SOUILLAC

(Académie de Toulouse)

Séminaire « Le projet d'établissement » les 11-12 et 13 octobre 1982

séance d'ouverture sous la présidence de
M. Daniel LEVIER,
Recteur de l'Académie de Toulouse

Animation par
l'Inspection Générale de la Vie Scolaire
et la Direction des Collèges

Sauf l'avertissement de la page 3 et les pages finales (78 et suivantes) de présentation d'Education & Devenir, ce document est la reproduction de la brochure n° 3301 du CNDP, publiée en juillet 1983.

Le logiciel de reconnaissance de caractères a pu laisser quelques scories qui ont échappé à la relecture : les lecteurs voudront bien nous en excuser.

Sommaire

Pages

LE STAGE DE SOUILLAC

1. La stratégie du changement	9
(Michel CROZIER, sociologue, directeur de recherche du C.N.R.S.)	
2. Réflexions sur l'idée de projet	11
(André DE PERETTI, chef de département à l'I.N.R.P.)	
3. L'analyse des données et des besoins	14
4. Le projet d'établissement :	
— Qu'est-ce qu'un projet d'établissement ?	21
— Comment lancer un projet d'établissement ?	23
— De la dispersion au Projet, du Projet au programme d'action	26
— Le choix des objectifs prioritaires	29
— L'élaboration et la mise en œuvre des projets d'établissement	
Comment évaluer l'action entreprise ?	36
5. Le point de vue de la Direction des Lycées	39
(Claude PAIR, Directeur des Lycées.)	
6. En conclusion : le point de vue de la Direction des Collèges	41
(Maurice VERGNAUD, Directeur des Collèges.)	
7. Les participants au stage de Souillac	76

LES STAGES DE DEMULTIPLICATION

1. Le projet d'établissement en quatorze phases	48
2. Les stages de démultiplication de Souillac	49
Extraits des comptes rendus académiques de Caen, Créteil, Dijon, Besançon, Grenoble, Lille, Limoges, Montpellier, Orléans-Tours, Paris, Poitiers, Strasbourg, Toulouse, Versailles.	

Le Stage de Souillac

Compte rendu des travaux et débats

Les Comptes rendus ont été établis par les rapporteurs des groupes, sous la responsabilité d'André LAFOND, Inspecteur Général de l'Education Nationale et d'une équipe de la Direction des collèges.

LA STRATÉGIE DU CHANGEMENT

Compte rendu de l'exposé de Michel CROZIER, sociologue et directeur de recherche au C.N.R.S.

Les crises que nous traversons nous obligent à réfléchir sur la responsabilité de l'homme dans le changement, plus encore que sur le changement lui-même, car les choses évoluent de toute façon. Quelle part pouvons-nous prendre dans ces processus ?

Il y a plusieurs façons de procéder. On peut s'y prendre de façon volontariste ; fixer a priori les buts, puis chercher et réunir les moyens. Ceci repose sur l'idée d'une causalité simple, entre les prémices de l'action et ses résultats. Pourtant on sait bien qu'il ne suffit pas toujours d'injecter des moyens et de l'énergie, le système résiste.

On peut aussi adopter une vision déterministe des choses : ce ne sont pas les hommes qui sont responsables, mais le système ! (ou la société, ou le ministère...). Si on va jusqu'au bout dans cette voie, on se croise les bras. Enfin, une troisième voie repose sur l'idée de stratégie, qui oblige à travailler davantage en profondeur, à associer tous les responsables à tous les niveaux, à réfléchir en fonction des ressources qui sont les moyens de l'action.

L'action doit être fondée sur la connaissance des systèmes humains. Ces systèmes peuvent constituer un obstacle à tout changement ; mais en dehors d'eux, on ne peut rien faire.

Il faut d'abord connaître l'existence de ces systèmes humains : ils ne correspondent pas toujours aux structures formelles. La régulation

de ces systèmes joue un rôle primordial : quand on s'écarte trop du point d'équilibre, il y a des retours de balancier. On a souvent intérêt à investir les moyens essentiels sur le changement des régulations : tout le reste, ce sont les gens eux-mêmes qui le feront, beaucoup mieux que le réformateur.

Il est faux de croire qu'on peut organiser la vie d'autrui à partir d'ordres et de règles. Quand on impose la structure dans la coopération, ou le contraire, rien ne marche. Il faut agir à la fois sur le formel et l'informel, les structures et les capacités des gens.

Vouloir changer les gens en jouant sur leurs motivations relève de la manipulation (on n'a pas à intervenir sur le for intérieur des gens) et produit des contre-effets. Par contre, il faut donner la priorité aux capacités des hommes, réfléchir aux nouvelles capacités nécessaires et travailler à les développer.

Comment appliquer ces principes au monde de l'école ? Il a des caractéristiques très particulières : le long terme y est très important, mais les objectifs sont assez flous et contradictoires, et il est malaisé d'utiliser le long terme dans une stratégie de changement. L'école est en interaction avec toute la société, et pourtant constitue un monde très cloisonné. Enfin, on travaille non sur de la matière, mais sur les relations humaines, d'où des tensions très fortes.

LA STRATÉGIE DU CHANGEMENT

Vu de l'intérieur, c'est un système extrêmement pesant. L'enquête sur les collèges que j'ai dirigée avec Dominique Paty l'a bien montré : le volontarisme si répandu dans l'Education nationale a conduit à des réformes massives qui n'ont réussi qu'en partie. On constate, en fait, une extrême diversité des petits systèmes humains que sont les établissements.

Elle ne s'explique pas uniquement par la diversité des publics. L'idée d'un déterminisme ne résiste pas. Ce que font les hommes compte.

Pour agir, il importe de réfléchir de nouveau sur le triangle objectifs-contraintes-ressources. On fait souvent de la levée des contraintes, un préalable. Or, on peut parfois transformer des contraintes en ressources, et en tout cas quand on s'interroge sur le caractère humain des ressources, des moyens, on trouve une voie pour les développer.

J'insiste aussi beaucoup sur la marge de liberté des responsables. Ils jouent un rôle essentiel et ont parfois plus de liberté qu'on ne croit, comme notre enquête le montrait. Il faut accroître cette liberté, même si cela comporte un risque qu'on doit accepter à mon avis.

Par ailleurs, le rejet de l'école par un grand nombre d'élèves est une contrainte avec laquelle il faut compter. Les relations humaines sont fondamentales dans tout apprentissage, et l'école les maîtrise mal. Les élèves en difficulté, qui rejettent l'école, ont besoin qu'on les aide, non seulement à résoudre leurs difficultés scolaires, mais aussi à améliorer leurs relations avec les autres jeunes.

Sur un plan plus général, nous devons sortir d'une vision du monde encore imprégnée de notions empruntées au monde industriel (cf. la rigidité des emplois du temps qui évoquent la précision des machines...). Il est temps de passer à une vision de l'école mieux accordée à notre époque, où prédominent les services. L'enfant agit, le maître aide à son développement.

L'investissement le plus nécessaire est celui qui développera la liberté des partenaires ; car la liberté est aussi une ressource si on sait l'employer. Il faut susciter une nouvelle façon de vouloir, chez les enfants, les aider à choisir ce qu'ils veulent.

RÉFLEXIONS SUR L'IDÉE DE PROJET

Compte rendu de l'exposé de M. de Peretti.

Chef de département à l'I.N.R.P.

_ Le projet véhicule une notion de mobilisation et de stimulation des êtres et des choses : en architecture, la notion de projet signifie « la mise en œuvre d'un programme par des réalisations qui donnent une certaine force et engendrent des actions entreprises pour la réalisation dudit projet ».

— Au cœur du projet, il y a la notion de transformation d'énergie : « L'énergie se manifeste en actualisation au moment où elle potentialise une autre énergie et réciproquement. »

_ Quelles que soient les préoccupations initiales, le projet a des effets en principe convergents sur les objectifs que l'on s'était fixés, mais pas nécessairement centrés sur la cible. Le projet peut avoir des effets inattendus. Il convient de les suivre. On ne peut prétendre dès l'origine maîtriser toutes les variables.

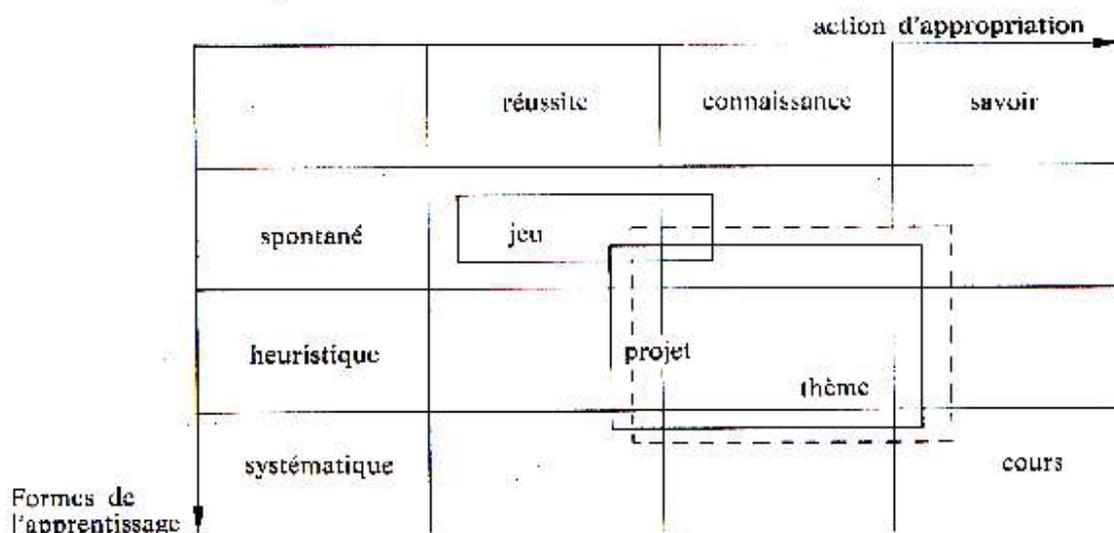
— Il ne faut pas laisser les énergies dans des situations statiques, chez les jeunes notamment : « le projet doit permettre une actualisation dans une forme canalisante ». Sinon, l'énergie se dissipe soit sous forme externe et c'est la conduite d'agressivité, soit sous forme interne et c'est l'angoisse, l'inhibition ou la conduite d'échec.

Deuxième série de réflexions :

— Il n'y a pas de mémorisation sans projet.

— Comment se situe la pédagogie de projet par rapport à la pédagogie par objectifs, par thèmes, par centres d'intérêt ou assistée par ordinateur ?

Chacune de ces pédagogies a une signification qu'il est important de clarifier :— Le projet se structure selon plusieurs moments :



RÉFLEXIONS SUR L'IDÉE DE PROJET

- *Le moment du choix.* Comment harmoniser les choix ? Comment prendre un parti par rapport à l'ensemble des possibles ? des programmes ?

La « prise de parti » permet le passage entre le programme et sa réalisation. Le parti est difficile à définir. Il doit naître de la réalité des contraintes et des programmes qu'on lui propose.

- *Le moment de l'action.* Comment mobiliser les énergies pour aboutir à une production constatable ?

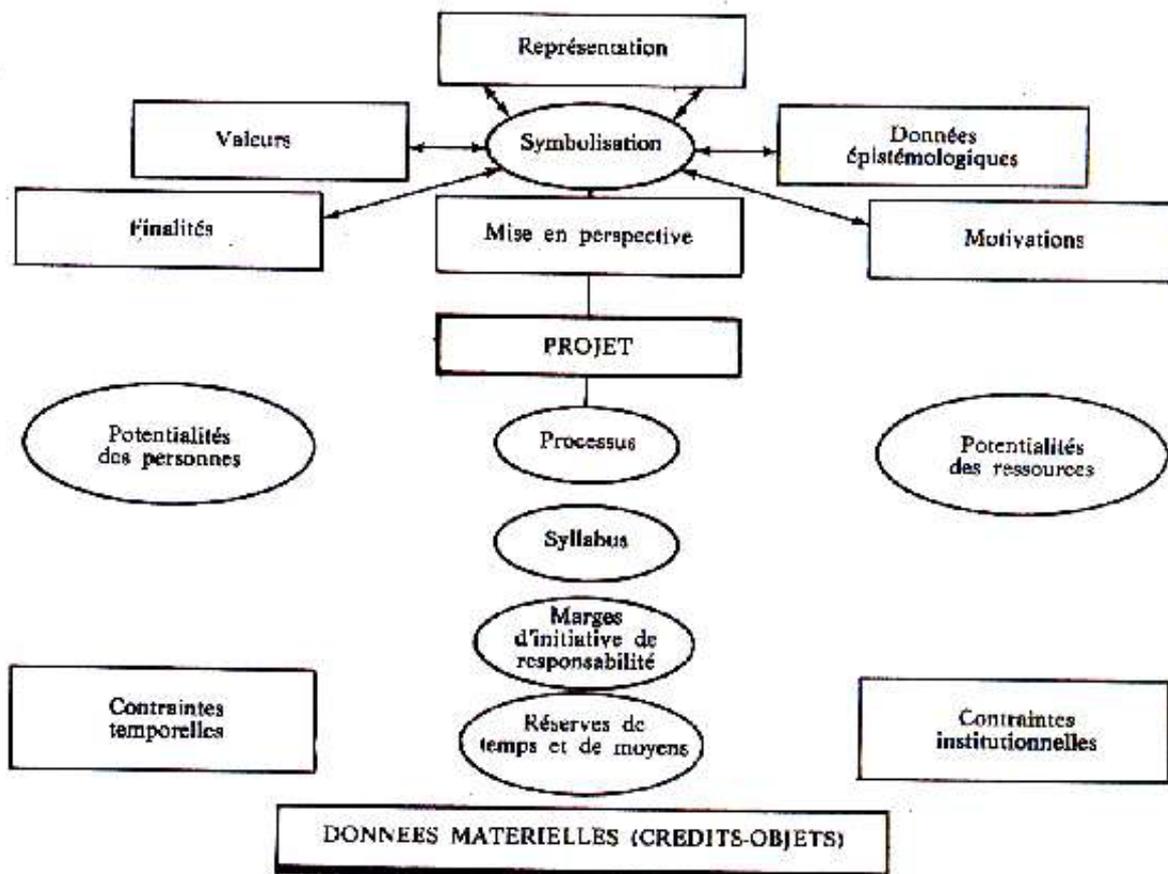
- *Le moment d'analyse, d'exploitation.* Comment assurer une exploitation créatrice et non inhibitrice ? Comment dégager les aspects positifs et les virtualités d'une action même non réussie ?

Les propositions se présentent comme des éléments de réflexion

— Préparation, édification progressive du projet : au début le projet doit être quelque chose que l'on doit pouvoir « cacher sous un pouce ». Avant de le densifier, il importe de mobiliser toutes les variables, toutes les possibilités et de rendre disponible le maximum du potentiel. Les enseignants disposent de plus de richesses pédagogiques qu'ils n'en utilisent en fait. On constate un oubli du meilleur, de ce qui a bien marché. C'est « l'effet d'effacement ».

— En faisant un projet, il ne faut pas chercher à contrôler toutes les variables mais les laisser en interaction. De même, il faut prévoir la création de marges d'initiative et de responsabilité.

- Schéma indicatif de l'ensemble des éléments qui contribuent à la naissance d'un projet.



RÉFLEXIONS SUR L'IDÉE DE PROJET

Commentaires :

- **Contraintes institutionnelles** : plus légères qu'on ne le pense habituellement.
- **Contraintes temporelles** : rythmes, étapes...
- **Potentiel de personnes** : des méthodes différentes sont souhaitables ainsi qu'une tolérance réciproque qui amènera une régulation.
- **Potentiel des ressources** : il convient d'utiliser toutes les technologies disponibles : observation, documentation, exposition.
- **Données épistémologiques** : comprennent tous les éléments cognitifs. les phénomènes d'apprentissage, les profils d'apprentissage, la conscientisation, les facteurs sociologiques...

L'ANALYSE DES DONNÉES ET DES BESOINS

Synthèse élaborée à partir d'extraits des minutes des six groupes de travail

QUE FAUT-IL ENTENDRE PAR DONNEES ET BESOINS ?

LES BESOINS

Deux tentations : l'intuition...

« Les besoins sont d'abord perçus intuitivement ». « On serait tenté de centrer toute analyse autour des besoins des élèves » (gr. 1).

partir seulement des élèves

Il faut, en effet, « partir des besoins des élèves », « apprendre à écouter les élèves » (gr. 5). Mais cette première intuition et cette première démarche restent insuffisantes au regard d'une méthodologie. Elles sont à dépasser. Il faut savoir aller au-delà car il y a d'autres groupes, dans l'école, qui ont leurs propres besoins. Aussi est-il nécessaire de « dresser un constat » qui rende compte : « de l'environnement, des mentalités, des contraintes, du caractère variable et évolutif des besoins » (gr. 5).

Besoins évolutifs

« Les besoins varient selon l'époque, les mœurs, l'école » (gr. 1).

plutôt « attentes » multiples des partenaires de la communauté scolaire

Parler de besoins ne consiste d'ailleurs pas à parler seulement de besoins scolaires mais encore faut-il tenir compte de ceux qui se rapportent à l'épanouissement de l'enfant : besoins éducatifs, affectifs, culturels...

« A propos de besoins on préférera le mot attentes » (gr. 5). Si bien que les besoins pourraient être tout ce que les différents partenaires attendent, éprouvent, expriment. « Ces besoins seront différents selon qu'ils émanent des élèves, des éducateurs ou des parents » (gr. 4).

Besoins subjectifs... néanmoins objets d'un constat...

Ces besoins, «attentes», comportent, manifestement, une part de subjectivité et d'affectivité sans qu'ils soient privés, pour autant, de fondements objectifs. On pourra donc en dresser un constat à partir d'une situation présente, réelle. Le constat est réalisé, le plus souvent, au niveau d'un établissement pris comme entité et lieu de vie d'une communauté qui « constate » des insuffisances, des « manques » : un C.D.I, un lieu de rencontre... Ce manque étant alors source du besoin de l'un et de l'autre...

de manque

D'où une définition des besoins

«Les besoins c'est l'articulation entre ce qu'on a et ce qu'on n'a pas » (gr. 3).
« Les besoins c'est que qu'on voudrait avoir ou être » (gr. 1).

Nécessairement corrélative de celles des DONNÉES

« Le besoin n'est qu'une lecture de données rapportées à une norme ou à un objectif... » (gr. 1). La définition des besoins passe donc par celle des données.

L'ANALYSE DES DONNÉES ET DES BESOINS

LES DONNÉES

Définition

La définition de la notion de « données » apparaît ainsi comme un préalable nécessaire avant toute analyse. Les données sont, par définition, déjà là, avant toute démarche.

des données observables...

« Les données c'est ce qu'on a, c'est ce qu'on est » (gr. 1).

« Les données c'est ce qui est observable, repérable, quelquefois mesurable... objet d'un constat » (gr. 2).

Recueillir les données « c'est constater les caractéristiques d'un établissement » (gr. 5).

« Cette connaissance des données procure une prise de conscience de ce qu'est l'établissement dans son contexte » (gr. 6.).

dans l'établissement...

Cette analyse permet de définir ainsi l'identité d'un établissement à l'aide de données aussi diverses que :

« son architecture, son implantation... le flux d'élèves, le taux d'élèves étrangers, l'appartenance sociale et culturelle des familles... » (gr. 2, 4), « l'ensemble des données se manifestant au sein d'un véritable « climat d'établissement » (gr. 1, 2. 4) lequel est, lui-même, une donnée...

La quête des données montre bien que l'établissement fonctionne comme une entité. Il possède sa spécificité, ses caractéristiques.

à "un moment" de l'histoire de cet établissement...

Pour bien appréhender les données, il est nécessaire de se « situer *hic et nunc* (ici et maintenant) » (gr. 6).

On ne saisit des données qu'à « un moment » de l'histoire de l'établissement, qu'à « un moment » de « l'évolution des mœurs et des mentalités » (gr. 1).

Mais : « Les DONNÉES ne sont pas DONNÉES » (gr. 1).

Elles ne sont pas offertes telles quelles. Elles doivent être cherchées, recherchées, objet d'une enquête.

situé dans son environnement

« Les données sont des éléments que l'on découvre ou fabrique avec des méthodes scientifiques » (gr. 3).

Les données de l'établissement se conjuguent savamment avec « celles de son environnement ». Elles doivent être appréhendées dans une démarche active, ordonnée et rigoureuse : « l'analyse des données de l'établissement consiste aussi à dresser le constat des ressources quanti-

L'ANALYSE DES DONNÉES ET DES BESOINS

tatives et qualitatives à caractère évolutif et variable, d'un établissement et de son environnement » (gr. 5).

Ainsi faut-il se garder de ne retenir que l'aspect négatif, contraignant. Le côté « manque »..., de l'analyse des données, et penser, au contraire, à l'aspect positif, aux ressources, aux potentialités, au capital de réflexion que présente toujours un établissement (et son environnement), de manière à ce que le projet élaboré puisse faire fond sur des ressources dûment reconnues.

Pourquoi analyser les données et les besoins ?

- « Pour ne pas vivre au jour le jour... en se contentant d'assurer la maintenance administrative » (gr. 2).

L'exigence d'analyse est exigence de connaissance. L'action éducative doit être fondée sur une bonne connaissance des besoins et des données de la communauté éducative.

Il est nécessaire de savoir ce qu'on a, ce qu'on est et à quoi l'on aspire...

- « Pour prendre conscience... » (gr. 1) c'est-à-dire pour dépasser une première approche seulement intuitive qui, à elle seule, est insuffisante, notamment en ce qu'elle est susceptible de véhiculer un certain nombre de lieux communs, voire d'illusions...

- « Pour guider l'action en prenant en compte le réel » (gr. 6), on apportera ainsi aux divers acteurs de l'établissement des éléments objectifs qui les aideront à clarifier leurs échanges et leur permettront de trouver les bases d'une action commune.

- « Pour dynamiser et entraîner l'action, les données servant alors d'argumentaire... » (gr. 6).

- « Pour pouvoir faire un choix et élaborer un projet à partir des ressources... » (gr. 3) et « libérer des potentialités » (gr. 1).

- « L'analyse introduit dans la communauté une dynamique à effet mobilisateur » (gr. 4).

Ainsi, le simple fait de procéder à une analyse des données et des besoins est déjà une action, en soi. Cette analyse est une véritable dynamique de l'action et de l'innovation.

« Faire une collecte des données et des besoins c'est déjà manifester le désir d'agir ensemble pour mettre en œuvre un projet » (gr. 6).

*

* *

QUELLES DONNÉES ANALYSER (groupes 1 et 2)

Il existe divers outils qui peuvent suggérer des pistes de travail (par exemple les « tableaux de bord » ou des grilles d'observation établies à l'échelon académique). Cependant, on ne peut se contenter de l'application d'un instrument fabriqué une fois pour toutes, qui ne saurait être adapté à la réalité originale de chaque établissement.

L'ANALYSE DES DONNÉES ET DES BESOINS

C'est en fonction de la situation particulière, des problèmes auxquels on est confronté, des questions que se posent les partenaires de la communauté éducative, que dans chaque collège on choisira les données à étudier. On prendra garde à ne pas accumuler de matériaux trop abondants qui dépasseraient vite les capacités d'analyse des participants, au regard du temps requis par l'ensemble de la démarche.

A titre d'exemple, il a été suggéré de distinguer trois plans :

- l'élève,
- l'établissement,
- l'environnement.

Exemple de données à analyser :

A. Au niveau de l'élève.

1. Données scolaires :

- acquis antérieurs,
- résultats scolaires,
- soutien familial,
- déroulement de la journée de l'élève,
- âge et retard scolaire.

2. Le vécu des élèves :

- dans l'établissement (en classe, au C.D.L, au F.S.E...),
- en famille,
- dans le quartier...

(Groupe 2)

*
* * *

LES ACTEURS

Il est essentiel de faire participer tous les membres de la communauté scolaire. Ce souci implique une attention et une démarche particulières qui ménagent une grande souplesse dans l'usage du temps, la programmation des diverses réunions en variant les formes et les compositions.

« Le travail collectif de tous les acteurs, dont les élèves, est très important. Il faut mettre au point une stratégie d'interrogation de l'établissement, en acceptant de prendre son temps, en choisissant judicieusement les moments, afin que toutes les parties prenantes se posent des questions. Les échanges entre les différents partenaires doivent pouvoir se faire à chaque étape, même si cela implique des retours en arrière. Tout ceci conduit à responsabiliser les gens, à les faire participer à l'élaboration des éléments de décision... »

(Groupe 3.)

Une stratégie d'interrogation gagne à être progressive.

«Au début il est bon de s'appuyer sur un petit groupe de personnes, volontaires pour effectuer ces analyses, et motivées. Peu à peu le groupe fait tache d'huile. »

(Groupe 4.)

L'ANALYSE DES DONNÉES ET DES BESOINS

Elle est liée à un certain climat dans l'établissement.

« Nous avons fait ressortir la nécessité de la transparence, de la concertation... »

(Groupe 3.)

La stratégie d'interrogation doit être finalisée.

La stratégie d'interrogation, tout comme une stratégie d'analyse de données et de besoins, doit poursuivre un but précis d'action.

C'est la nécessité d'agir qui influera sur le choix des stratégies et des moyens et qui fera qu'interrogation et analyse, qui pourraient être sans fin, débouchent en temps limité sur l'élaboration d'un projet et d'une grille des activités et des responsabilités.

*
* * *

LES MÉTHODES (groupes 3 et 4)

On part en général d'une approche intuitive, liée à un désir de mieux vivre, mais peu formalisée. Progressivement, on met en place une démarche construite et raisonnée, une méthode au sens scientifique du terme qui permet de clarifier les étapes de la réflexion. Quelles que soient les techniques choisies (en particulier le recours à des données numériques) il importe de ne pas perdre de vue le questionnement lui-même.

« Un temps fort a marqué notre réflexion : fallait-il mettre l'accent sur la technicité ou sur la vie, sur les critères quantitatifs ou qualitatifs ? Le groupe n'a écarté ni les uns ni les autres. »

(Groupe 3.)

Il existe une grande diversité de méthodes (utilisation des statistiques disponibles et des indicateurs existants, enquêtes par questionnaires ou interviews, « observation participante », production et exploitation de textes ou de documents audio-visuels pour mobiliser la créativité de l'établissement...) : on pourra généralement trouver au sein de l'établissement ou dans la région « les personnes-ressource » qui possèdent le savoir technique nécessaire dans chaque cas (statisticiens, journalistes...).

Quelques méthodes ont été évoquées :

« Nous avons utilisé de multiples indicateurs (étude des flux, taux de redoublement et de réussite aux examens, absentéisme...). Ils nous ont permis d'introduire un élément objectif dans le débat interne de l'établissement. »

(Groupe 3.)

« On peut effectuer des entretiens auprès de partenaires internes au système éducatif, mais qui ne soient pas nos partenaires habituels : assis-

L'ANALYSE DES DONNÉES ET DES BESOINS

tante sociale, chef des agents de service et avec des partenaires externes : psychologues, chercheurs en sciences de l'éducation...
On peut aussi recourir à des questionnaires élaborés par les différents partenaires... »

(Groupe 4.)

*
* *
* *

COMMENT ANALYSER LES DONNÉES RECUEILLIES ET LES BESOINS RECENSÉS ?

**Des signes
à la signification**

On ne peut se limiter à la simple collecte des données ou au recensement des besoins. Les chiffres ne trouvent leur signification que lorsqu'on sait les interpréter. C'est ce qu'on appelle établir le diagnostic de l'établissement.

**Le temps fort de
l'analyse...**

Le moment de l'analyse apparaît ainsi comme le temps fort de la démarche progressive qui va conduire à l'élaboration du projet d'établissement. C'est « le temps de la concertation et de la prise de conscience » (groupe 5). le temps de la réflexion collective qui va permettre de « passer de la parole à l'action » (groupe 5). C'est l'intersection entre « la démarche théorique et la démarche pratique de la mise en œuvre d'un projet » (groupe 6).

**est un temps
collectif...**

C'est dire que l'interprétation des données et des besoins ne doit pas être le fait d'une seule personne ni même du petit groupe de l'équipe de direction. Il faut absolument associer le maximum d'acteurs et de partenaires de la communauté scolaire. Si l'on veut aboutir à un consensus, à un véritable « contrat » d'établissement, sur un certain nombre d'objectifs, il faut qu'il y ait « une prise de conscience, de la part de tous les différents personnels, élèves, parents, des données et des attentes » (groupe 5). Cette prise de conscience créera entre eux une « relation » nouvelle qui permettra de passer à l'action et de la conduire à bien.

**pour obtenir
l'adhésion...**

**à l'action jugée
nécessaire.**

**Des données
brutes...**

**mises
en situation
Comparées à
d'autres.**

Deux conseils de méthode peuvent être suggérés :

— Tout d'abord, certaines données quantitatives (taux de redoublement, nombre d'élèves d'origine étrangère par exemple, etc.) ne trouvent leur pleine signification que si on peut les comparer à ce qui se passe dans d'autres établissements du même type ou si on peut les rapprocher des moyennes départementales, académiques ou nationales. Il sera toujours éclairant de se préoccuper de ce qui se passe ailleurs (-> utilisation GERSEP).

L'ANALYSE DES DONNÉES ET DES BESOINS

Une réflexion analytique confiée à plusieurs groupes sans précipitation. — Il y aura avantage à confier l'analyse des dossiers et des besoins « à une ou plusieurs commissions où toutes les catégories de personnels sont représentées » et qui se réuniront le temps nécessaire, éventuellement « pendant toute une année scolaire, avant la mise en place du projet, profitant d'heures banalisées dans l'emploi du temps » (groupe 5).

Une remarque finale :

Une analyse Logique... rapportée au réel.
Des hypothèses confrontées à la réalité...
sans pétition de principe...
pour mobiliser tout le monde.
De la bonne analyse...
à la volonté d'entreprendre.

Les commodités de l'exposition conduisent à bien distinguer la quête des données et des besoins, leur analyse et le choix des objectifs. En fait ces trois démarches, distinctes sur le plan logique, s'interpénètrent le plus souvent dans la réalité. Dès le départ, l'observation de ce qui se fait et de ce qu'on a (les données) ou de ce à quoi on aspire (les besoins) est guidée par des hypothèses de travail qui ont, elles-mêmes, leur source dans une vision intuitive de la situation. Mais, l'analyse des données ainsi obtenue va permettre d'affiner et d'enrichir les hypothèses de départ, éventuellement de les infléchir, voire de les infirmer.

De même, l'idée de certains objectifs prioritaires peut être présente dès le départ. Mais il n'en reste pas moins que le travail de la quête et de l'analyse des données et des besoins est nécessaire. En effet, si cette démarche est bien conduite, c'est-à-dire avec un triple souci de rigueur, de transparence et de concertation, ce qui n'était au départ que l'idée de quelques-uns deviendra grâce à une prise de conscience collective la volonté d'agir du plus grand nombre.

L'accumulation intellectuelle de données et de besoins demeure stérile si elle n'est accompagnée de cette réflexion collective, de cette prise de conscience, que, faute de mieux, nous avons appelée « analyse », d'où vont naître l'accord et la volonté d'agir. « Un regard froid sur des données et des besoins ne fera rien avancer sans la volonté d'agir. Les hommes l'emportent sur les structures et la conviction sur l'analyse logique » (groupe 6).

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

QU'EST-CE QU'UN PROJET D'ETABLISSEMENT ?

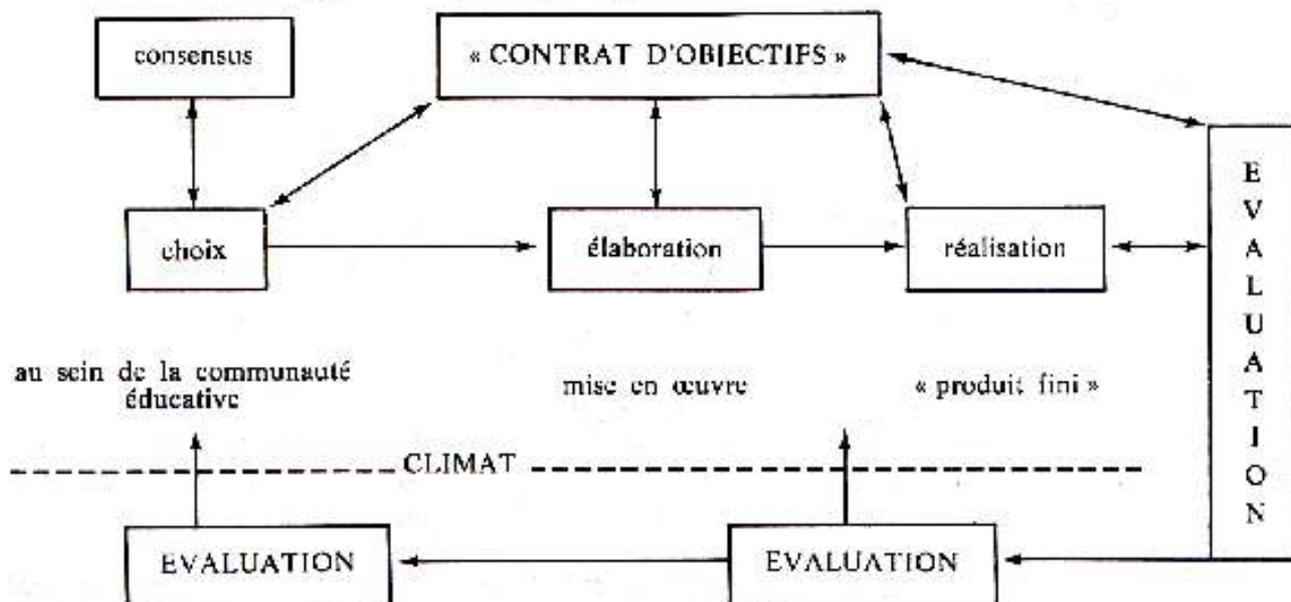
(Groupe 1)

I. Ses caractères essentiels...

Apparaît tout d'abord le caractère nécessaire du projet d'établissement : ne pas vouloir étudier et formuler un projet, c'est se contenter d'objectifs implicites et adopter ainsi une attitude passive, opposée à :

- une attitude *dynamique et volontaire* visant à adapter la vie et les objectifs de l'établissement au monde qu'il contient et qui l'entoure ;
- attitude créant un *climat favorable* entre les différents partenaires ;
- de plus, le projet doit être *cohérent* (avec lui-même, avec les autres projets de l'établissement, avec les objectifs nationaux) et résulter d'un consensus : il représente le *choix* d'une communauté scolaire ?
 - choix élaboré en fonction d'*objectifs* précis ;
 - objectifs définis après une recherche et une analyse des *données* et des *besoins* ou *attentes*.

● Schéma méthodologique : 3 phases principales



LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

II. Nature et types d'actions possibles

Les contenus de l'enseignement

— *Action de type pédagogique* :

Par exemple :

- individualisation de l'acte éducatif ;
- mise en place de groupes de niveau ;
- apprentissage des savoir-faire en liaison avec le C.D.I. ;
- essai des langues vivantes en 6e avant d'arrêter le choix des élèves ;
- introduction des technologies modernes.

Le cadre de vie Les structures

— *Aménagement du temps scolaire* : expérimentation sur l'emploi du temps, ajustement des horaires en fonction des besoins pédagogiques réels émanant d'un consensus de l'ensemble des partenaires intéressées ou d'une analyse interdisciplinaire.

— *Aménagements de l'espace scolaire* : cela peut aller du P.A.E. de type III relativement modeste (par exemple : aménagement d'un foyer d'internes) jusqu'à une remise en cause importante de l'agencement des locaux pour adapter l'architecture de l'établissement aux particularités locales (exemple d'un cas exceptionnel mais réel : adaptation au contexte guadeloupéen d'une architecture métropolitaine...).

L'éducation et les relations avec l'extérieur

— *Actions de type associatif* : au moyen des Foyers socio-éducatifs, associations sportives, associations de parents d'élèves, lancement ou renforcement d'actions éducatives (par exemple sur les problèmes d'hygiène et de mode de vie). De façon générale, toutes actions en relation avec l'extérieur.

— *Actions d'ouverture sur l'environnement socio-professionnel*, à des degrés divers selon la nature des établissements (collèges, L.E.P., lycées).

Tout ce qui n'est pas explicitement interdit est permis...

Remarques

Il faut faire appel au pouvoir de l'imagination et savoir gérer les risques.

1. Ces différents types de projets ont tous pour conséquence l'amélioration du climat de l'établissement ;
2. On pourrait envisager d'autres classifications et toute classification a un côté arbitraire ;
3. Ne pas confondre projet d'établissement et Projet d'Action Educative (P.A.E.). Un P.A.E. peut être un des moyens

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

mis en œuvre pour réaliser un projet d'établissement, c'est alors une partie d'un ensemble plus vaste. Les P.A.E. isolés peuvent être à l'origine d'un projet global.

III. Ce que le projet n'est pas, ou l'« anti-projet »

- L'alibi**
 - Un projet qui servirait d'alibi pour ne rien faire en procédant à une facile escalade dans la demande des moyens. Le projet peut être un ensemble de mots sur lequel tout le monde est d'accord mais qui ne peut aboutir à une réalisation.
 - Un projet irréaliste (ne correspondant pas à un besoin réel, ou trop ambitieux, ou ne tenant pas compte des contraintes).
- Le contresens**
 - Un projet ne répondant pas à un consensus : l'œuvre d'un solitaire.
- La publicité abusive**
 - Un projet qui aurait pour seule motivation l'« image de marque » soit de l'établissement, soit d'une personne. (N.B. — II ne s'agit pas pour autant d'éliminer complètement la notion, fort utile, d'image de marque de l'établissement.)

COMMENT LANCER UN PROJET D'ETABLISSEMENT ?

(Groupe 2)

L'expérience des vingt-cinq personnes présentes évoque la diversité des établissements. Ici, le changement n'est pas imaginé, là il n'est pas souhaité, ailleurs il est voulu, dirigé par le chef d'établissement, ailleurs encore cherché dans l'élaboration d'un projet pédagogique, vécu par une équipe élaborant un P.A.E. ou encore géré par une communauté engagée dans un projet de zone prioritaire.

L'étincelle L'expérience des vingt-cinq personnes présentes évoque la diversité des établissements. Ici, le changement n'est pas imaginé, là il n'est pas souhaité, ailleurs il est voulu, dirigé par le chef d'établissement, ailleurs encore cherché dans l'élaboration d'un projet pédagogique, vécu par une équipe élaborant un P.A.E. ou encore géré par une communauté engagée dans un projet de zone prioritaire.

Fruit de l'initiative individuelle d'un groupe restreint proposant un avant-projet, aboutissement d'une élaboration collective et progressive, le projet traduit toujours la volonté d'agir ensemble.

Climat propice à l'émergence d'un projet

Celle-ci suppose et conforte dans l'établissement un climat favorable aux échanges, une équipe de direction ayant une bonne connaissance de l'établissement, capable de per-

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Observation et analyse	<p>mettre une activité ordonnée, de faciliter une observation de l'établissement par tous.</p> <p>Cette phase paraît avoir un rôle déterminant dans la dynamique d'élaboration du projet parce qu'elle fonde l'action future, parce que, menée par tous, elle surmonte les cloisonnements, intéresse tous les acteurs à un objet commun, oblige chacun à clarifier ses intentions, révèle l'établissement à chacun de ses membres, prépare la prise de conscience collective des finalités de l'action éducative, fait reculer le désintérêt, le refus d'engagement dans la vie globale de l'établissement et progresser dans la découverte de toutes les ressources.</p>
Communication élaboration d'un réseau	<p>Cette évolution suppose que soient multipliées les relations personnelles à l'intérieur de la communauté scolaire.</p> <p>La réalisation de projets même restreints peut intensifier les échanges si l'on prend soin d'éviter les clivages initiés/exclus.</p> <p>La technique des petits paquets, les effets bénéfiques d'une action commune sont bien apparus dans les établissements engagés dans les P.A.E.</p>
Entre adultes de l'établissement	<p>Il nous a semblé qu'au-delà de cette attitude accueillante aux efforts des petits groupes, la communication avec les élèves et entre les élèves passe d'abord par celle des adultes-enseignants, personnels d'éducation, d'administration, de service, d'orientation, du secteur médico-social employé dans un collège ou un lycée. A cette fin, nous nous proposons de rechercher les moments de rencontre malgré la disparité des rythmes de vie (séquences de 50 mn et plages de concertation, pré-rentree, toutes occasions de réunions informelles), d'utiliser pleinement les instances de travail en commun : « conseils » en faisant de chaque participant un acteur prenant part aux diverses tâches : diffusion des calendriers, ordres du jour, partage des contacts individuels à prendre avec les élèves et les familles.</p>
Avec les élèves	<p>Pour améliorer la participation des élèves, quelques-uns ont suggéré la formation des délégués de classe soit par les professeurs principaux, soit par les documentalistes, les conseillers d'éducation, d'orientation, les personnels d'administration, d'intendance, de service, intervenant successivement ou au sein d'une petite structure d'aide dans l'établissement. Ainsi pourrait-on apprendre aux délégués comment animer un groupe, analyser un document budgétaire, préparer un ordre du jour, faire la synthèse d'un débat, organiser sa publicité.</p>

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Nous avons recensé, parmi les efforts faits pour intensifier la communication entre les élèves :

- la constitution de petits groupes d'élèves volontaires, type « groupe de recherche libre » ;
- l'accueil des nouveaux par les anciens ;
- le recours à des professeurs ayant reçu une formation à l'animation (E.P.S.) ;
- des réunions d'élèves d'un même niveau ;
- la préparation et la relation des conseils en classe ;
- la création de motivations participatives (fêtes, expositions) ;
- le recours éventuel à un observateur extérieur au groupe ;
- la prévision d'une plage banalisée dans l'emploi du temps (pause allongée d'une demi-heure par exemple) ;
- développer le travail avec les associations de parents ;
- rechercher les moyens de faire venir les parents (ouverture du C.D.I. aux parents), de leur offrir un rôle actif (dans les carrefours-carrières, les micro-projets, les P.A.E., les foyers...) ;
- aller les rencontrer dans les réunions de quartier.

**Avec
les parents**

Information

Par ces réseaux peut alors circuler une information spontanée. Il semble cependant utile de prévoir un échéancier, des flashes d'information concis, largement diffusés, évitant l'écueil de la surinformation, rédigés dans une langue adaptée aux destinataires, permettant de limiter l'incertitude, d'apprécier les risques encourus. A cette fin, il est utile de prévoir la logistique de l'information (affiches, tracts, bulletins d'établissement, radios locales, presse locale) et de s'assurer de la circulation de celle-ci à l'intérieur des groupes comme entre l'établissement et son environnement (collectivités locales, associations, instances administratives ou pédagogiques).

**Appropriation et
contrat**

Chacune des étapes précédentes peut elle-même devenir un projet d'établissement si les partenaires de la communauté scolaire font leurs ces divers objectifs et s'y engagent contractuellement.

Cette appropriation n'intervient que si les ambitions sont adaptées aux situations réelles, celles-ci ne doivent être ni démesurées ni trop timides, et s'appuyer sur une juste appréhension des ressources et des contraintes.

*

* *

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

DE LA DISPERSION AU PROJET, DU PROJET AU PROGRAMME D'ACTION

(Groupe 3)

L'établissement scolaire et son projet

Tout établissement scolaire est un système vivant original qui présente une dynamique propre avec ses forces et ses faiblesses, ses cohérences et ses insatisfactions.

Un projet est « tout ce par quoi l'homme tend à modifier le monde qui l'entoure, ou lui-même dans un sens donné ». Le projet d'établissement tendra, en valorisant les forces, à réduire les zones d'insatisfaction. Il est destiné à améliorer un style de vie éducative, pédagogique, au moyen d'une action collective concertée des partenaires du système.

Le projet peut être global dès l'origine mais aussi évolutif vers une globalité dans le champ d'application et le temps. Mais le but d'un projet est de faire de tout ou partie de l'établissement un lieu de cohérence des activités, qui délimite une unité prenant en compte et valorisant les identités et les diversités en leur permettant de concourir à la finalité et à la politique explicitée de l'établissement dans le cadre général des finalités du système éducatif.

Le projet doit être précis, délimité, réalisable dans des conditions acceptables de fonctionnement, ce qui facilitera les négociations par réduction des résistances, la mise en œuvre par adaptation au réel.

Le projet vise à impliquer individuellement dans le cadre d'une appartenance à une collectivité (partenariat).

Projet et Utopies

Pour qu'un projet puisse être mis en œuvre et accepté il nous a paru utile de rappeler certaines utopies :

- préparer en vase clos (individuellement ou en petit groupe fermé) un projet et tenter ensuite de l'imposer ;
- croire à une action collective spontanée ou espérer que de la seule rencontre de partenaires (qui parfois s'ignorent) naîtra l'initiative du projet ;
- prétendre mobiliser tout le monde et chacun tout autant.

Sensibilisation

C'est une phase préliminaire essentielle ; elle permettra l'impulsion d'un processus qui, dans l'action, s'autodynamise. Un établissement c'est un climat né de la coexistence de champs de force institutionnels, catégoriels, idéologiques, didactiques, affectifs... qu'il ne faut pas négliger.

La phase de sensibilisation doit tenir compte des obstacles psychologiques :

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

- résistance au changement ;
- peur de la nouveauté ;
- peur de la globalisation ;
- peur de la durée.

La phase de sensibilisation caractérisée par l'importance des phénomènes relationnels permet d'atténuer peurs et phobies : le projet ne vise pas une mutation brusque mais une évolution, une amélioration ; le projet conçu comme une action globale ne peut être réalisé que par l'addition cohérente des activités sectorielles ou individuelles.

La sensibilisation doit permettre de faire comprendre ce qu'est l'institution, ce qui s'y passe en profondeur et de dédramatiser les épiphénomènes sur lesquels se polarise souvent l'attention.

Sensibiliser, c'est informer, c'est développer un climat de réceptivité et c'est en même temps s'informer, ce qui ne peut se faire sans une écoute attentive.

La phase de sensibilisation permet de dégager une problématique dans laquelle il faudra intégrer les idées de chacun des partenaires après analyse, classification, hiérarchisation des objectifs, des besoins.

Cette phase permet de n'ignorer personne et de mobiliser des leaders, le rôle du chef d'établissement étant d'être le fédérateur des idées des autres.

Information Sensibilisation et information ne peuvent être dissociées.

Dans tout établissement il existe des réseaux d'information formels et informels, ces derniers étant les plus difficiles à maîtriser mais aussi les plus rapides, les plus efficaces.

Il importe d'améliorer les réseaux formels en les élargissant, en les diversifiant. Il faut valoriser leur impact en utilisant adroitement les diverses formes de médiatisation.

Toute action d'information (comme de sensibilisation) doit pour être efficace répondre à quatre paramètres : qui ? pourquoi ? quand ? comment ?

Informer, c'est utiliser adroitement tous les moyens de la facilitation de la communication en tenant compte de tous les obstacles matériels, psychologiques et psychosociologiques, en ayant toujours présents à l'esprit les dangers de la sous-information et de la surinformation, le tout dans un climat de transparence.

Informer, c'est donner mais c'est en même temps créer les moyens de feedback.

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Quand un projet existe on passe du stade de conception avec vue intellectuelle d'un état final projeté (ce stade a une forte valeur d'adhésion mais une intensité limitée dans le temps) à une phase d'action, de réalisation qui est une phase d'innovation, donc d'inquiétude (la valeur d'adhésion doit alors être sous-tendue, relayée par une valeur logique).

Concertation

Déjà utilisée dans la phase de sensibilisation, une structure est nécessaire à la mise en œuvre du projet : la concertation.

Elle doit être considérée comme une préparation directe de l'action, sinon elle tourne à la conversation où les énergies se dispersent au lieu de se concentrer, sans aucun profit pour l'établissement.

— La concertation doit être organisée :

- avoir un objectif réalisable qui puisse être en temps limité traduit en terme d'actions ;
- réunir des personnes qui se sentent mobilisées par l'ordre du jour en nombre suffisamment restreint pour rester efficace.

Si les objectifs sont réalisables, leur réalisation entraînera une satisfaction des acteurs et ne les fera pas se désintéresser des concertations ultérieures.

— La concertation doit être valorisante pour tous.

Dans toute concertation il y a un ou des leaders ; il ne faut pas laisser se monopoliser et se bloquer la communication. Ce n'est pas parce que quelqu'un semble n'avoir rien à dire qu'il est vide. Il faut que tout soit mis en œuvre pour que la concertation soit une structure de communication qui permette d'intégrer, dans une perspective collective, les richesses et les particularités individuelles.

— La concertation peut revêtir diverses formes (composition, lieu, heures...) adaptées aux objectifs poursuivis.

— La concertation doit avoir une mémoire (rapports, fiches).

— La concertation doit commencer par une phase bilan de l'action décidée lors de la concertation précédente. Il faut que la concertation concoure à la mise en œuvre opérationnelle de tout ou partie du projet avec les adaptations au réel et l'intégration des conséquences inattendues mais fructueuses de l'action précédente. — Les résultats principaux de la concertation doivent être injectés dans les réseaux d'information.

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Etudes possibles :

- identification d'une problématique ;
- détermination d'objectif(s) réalisables

} préparation
à la
Concertation

- choix d'une approche pertinente ;
- choix d'un modèle de cheminement ;
- choix de processus, de techniques, de méthodologie, d'instruments d'évaluation ;

} concertation

Il faut éviter le piège de la « réunionite » stérile et démobilisante.

**Rôle
du chef
d'établissement**

Son rôle, avec son équipe, nous a paru capital. Qu'il soit ou non à l'origine du projet, il en est le vecteur et le fédérateur. Pour la conception du projet, pour l'émergence des idées non explicitées, pour la mise en œuvre, il est :

- le dynamiseur qui nécessite foi et persévérance ;
- le facilitateur ;
- le régulateur.

Il nous a paru important de permettre la mise en valeur de la personnalité, de la compétence du chef d'établissement pour la rendre plus opérationnelle, par un effort accru de formation initiale et continuée.

LE CHOIX DES OBJECTIFS PRIORITAIRES

1. Le révélateur : Un phénomène observé dans le collège.

Ce phénomène interpelle soit un membre du personnel, soit un parent, soit un groupe d'élèves, soit une personne extérieure (visiteur, inspecteur...).

Il interpelle,

- soit par sa dimension dramatique, conflictuelle ;
- soit parce qu'il bloque l'évolution d'un groupe de l'établissement ;
- soit parce qu'il révèle l'absence de vie véritable (ennui ambiant, non-communication)...

La personne interpellée en parle autour d'elle. Ainsi se constitue une petite équipe motrice de départ, dans laquelle devrait s'impliquer au moins un membre de l'équipe « administrative ».

2. 1ère étape : réflexion collective en petite équipe.

- catalogue des causes hypothétiques (le travail d'équipe garantit un large balayage des données du problème) ;
- idée de vérification de la validité des causes énoncées : l'équipe essaie

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

d'analyser les modes de fonctionnement dans l'établissement et leurs conséquences (enquêtes, entretiens individuels, tables rondes...) ;

- cette vérification faite, l'équipe retient les causes qui lui paraissent possibles ;
- ceci lui permet de se poser la question : sur quoi pouvons-nous agir ?
- puis la suivante : est-il judicieux d'agir sur tel ou tel facteur ?

C'est-à-dire notre hypothèse d'action est-elle cohérente avec l'intérêt général des usagers de l'établissement ? (Ne pas privilégier un groupe « d'usagers » par rapport à un autre.) Elle doit donc se soucier des relations humaines ;

- on en viendra ensuite à s'interroger sur la cohérence de l'action envisagée avec les buts, les finalités de l'Education nationale.

Etape nécessaire :

Définir les objectifs généraux qui seront la traduction « maison » des objectifs de l'Education en général.

Ces objectifs devront être fixés par écrit, après la négociation dans cette petite équipe de départ.

3. Elargissement de l'équipe motrice de départ.

- Présentation dynamique à tous les volontaires adultes de l'établissement des travaux préparatoires : motivation, étude des causes, objectifs généraux, hypothèse d'action.

- Négociation de chacun de ces points par cette équipe « élargie » (ceci pourra nécessiter de nouveaux travaux d'enquête).

- Pourquoi cette négociation ?

- pour éviter de céder à une tendance naturelle qui consiste à ne retenir dans les causes hypothétiques que celles qui nous arrangent (ex. : problèmes matériels) ;

- viser à une recherche exhaustive des causes ;

- s'assurer que les causes touchant le fonctionnement des personnes (rapports interpersonnels) n'ont pas été gommées.

- But de cette négociation : parvenir à un consensus le plus large possible concernant :

- les motivations, qui pourront être élargies ;

- les objectifs généraux de l'établissement, qui auront pu être affinés ;

- les hypothèses d'action, qui auront pu être diversifiées.

Créer une dynamique véritable dans l'établissement et faire acquérir à chacun une compétence dans le cadre du projet collectif en gestation. Chacun se sentira concerné directement ou indirectement par l'action définie.

4. Passage des hypothèses d'action aux propositions d'action.

La stratégie peut dès lors être menée de manières diverses. Agir ensemble ne veut pas dire travailler toujours en Assemblée générale (danger de la «

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

réunionite »). L'initiative de la réflexion pourra être laissée à des équipes restreintes, spécifiques, à des équipes « d'animation », ou à des équipes élargies, selon l'opportunité. A ce moment tous les partenaires peuvent être associés (élèves, parents, élus, associations locales...). Le but de cette phase est en effet de rendre opérationnelles ces propositions. Ces propositions ne peuvent devenir réalisables et concrètes que si l'analyse des « ressources » est intégrée à la réflexion. La diversité des initiatives garantira, dans cette recherche collective, que le répertoire des ressources soit le plus étendu possible :

- ressources visibles ou pas ;
- matérielles ou humaines ;
- à l'intérieur et autour de l'établissement.
-

Nous retenons l'idée que certaines personnes se « révéleront ». Elles n'apparaîtront dans l'établissement comme des ressources ou des « leviers potentiels », que grâce à leur activité dans cette phase d'élaboration collective.

II. COMMENT FORMULER DES OBJECTIFS PRIORITAIRES ET OPÉRATIONNELS ?

Phase de formulation du projet d'établissement.

Retour nécessaire au « grand groupe », rassemblant tous les volontaires, toutes les ressources humaines qui se sentent concernées par ce qui va devenir « leur projet ».

Cette assemblée choisit les objectifs prioritaires pour l'établissement à court et à long terme.

Seront choisis comme prioritaires à court terme, ceux qui peuvent être abordés en utilisant les ressources de toutes sortes, les moyens réels dont dispose l'établissement au moment de la réflexion. Mais l'action est susceptible de faire évoluer les ressources, ne serait-ce que humaines, de l'établissement. Ces objectifs à long terme peuvent devenir tout à coup rapidement abordables. De la même façon dans le domaine matériel, l'optimisation des ressources humaines va peut-être doter l'établissement de ressources imprévues au départ.

La définition du projet nécessitera une réflexion sur les effets secondaires possibles dans la perspective de l'action (effets de retour prévisibles — interactions possibles entre les divers systèmes fonctionnant dans l'établissement, ou qui influent de l'extérieur sur l'établissement, ou de l'établissement vers l'extérieur).

Il est important que le chef d'établissement soit présent lors de cette phase de formulation définitive du projet. Il a entre autres pour rôle de

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

faire entrer dans la négociation ses éléments de connaissance spécifiques, ne serait-ce que «sa compétence administrative». Cet élément est partie intégrante des « ressources » de l'établissement. Le chef d'établissement doit s'employer à le faire admettre, en toute clarté. Il est préférable qu'il intervienne à ce stade de la réflexion collective, plutôt qu'après coup. Il évitera ainsi d'être qualifié de «réducteur», de «timoré» ou au contraire « d'utopiste ».

Le projet d'établissement sera une sorte de charte collective formulant :

- les objectifs généraux de l'établissement ;
- les objectifs opérationnels définis par l'équipe ;
- les modalités de l'action envisagées à court terme.

Il sera diffusé à toutes les parties prenantes, internes ou externes à l'établissement.

III. EVALUATION ET COHÉRENCE

Le chef d'établissement ne peut et ne doit pas être physiquement présent dans les phases de l'action future. Ceci l'oblige à demander à chaque «groupe agissant» qui se constitue de se choisir un coordonnateur. Celui-ci synthétisera le travail de ses partenaires dans un rapport qui décrira :

- les objectifs opérationnels ;
- la méthodologie ;
- les méthodes et les résultats de l'évaluation de l'action de la phase de travail.

Ces rapports remis au chef d'établissement lui permettront de s'assurer d'une circulation de l'information inductive. L'hypothèse est que les « groupes agissants » déteignent sur les groupes « passifs » ou « simples spectateurs ».

Ces documents seront pour lui des outils qui pourront lui permettre de provoquer de temps en temps des réunions de « mise au point ».

De telles réunions sont indispensables afin de permettre à l'établissement de se donner les outils d'une évaluation collective du travail entrepris parfois dans plusieurs directions, et de juger si l'action ne « dévie » pas des objectifs généraux définis au départ. Cette technique permet de s'assurer de la cohérence avec les buts poursuivis.

Loin de nous toutefois l'idée que toute « déviance » est à proscrire. Si elle est en concordance avec la « politique » éducative de l'établissement elle peut être l'occasion d'une ré-négociation du «projet» au niveau collectif et donc une source d'approfondissement, d'enrichissement.

L'intérêt du passage à l'écrit réside aussi dans le fait que l'établissement se dote d'une « mémoire ». Ce vécu enregistré pourra constituer une « ressource » dans le futur. Il pourra être l'outil d'une réflexion élargie asso-

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

çant les équipes d'autres établissements sur un thème d'intérêt général. Ces documents deviendront éventuellement ainsi les outils d'une auto-formation mutuelle.

(Groupe 5)

Cette question nous fait entrer au cœur du projet d'établissement... il s'agit désormais de déterminer une ligne d'action qui tienne compte des objectifs dégagés par les membres de la communauté scolaire de l'analyse de la situation du collège.

Certains de ces objectifs peuvent s'imposer à l'observateur. D'autres, moins évidents, ne doivent pas pour autant être abandonnés.

De toute évidence, seule une réflexion commune est susceptible d'apporter tous les éléments du choix des objectifs qui, au demeurant, doivent nécessairement s'inscrire dans le cadre d'une politique d'établissement, elle-même intégrée dans la politique du ministère de l'Éducation nationale.

Ainsi, les objectifs peuvent être classés de la manière suivante :

- objectifs généraux : correspondant aux finalités établies par la Direction des Collèges ;
- objectifs spécifiques : sont propres à l'établissement et définissent le projet d'établissement ;
- objectifs opérationnels : caractérisent chaque type d'action.

LA PHASE D'ÉVALUATION DES RESSOURCES ET DES RISQUES.

Cette étape est très importante. Elle consiste à envisager et à réfléchir sur quelques avant-projets susceptibles de permettre d'atteindre les objectifs spécifiques considérés. Dès lors, la détermination d'objectifs opérationnels amenant les différents types d'action, il est possible de définir toutes les ressources qu'elles nécessitent, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières.

Certaines existent, d'autres sont à négocier.

Ces évaluations ne se limitent pas à l'expression d'un catalogue de besoins. Elles précisent avec réalisme et avec une certaine marge de sécurité, tous les risques liés à chacune des ressources. En effet, toutes les actions ont, sur ces ressources, des implications qu'il y a lieu de ne pas négliger, bien au contraire.

Refuser de voir tous les freins, d'où qu'ils viennent, serait courir à l'échec. Mieux, il est nécessaire d'entrevoir les remèdes et leurs modalités afin de diminuer les risques et d'éviter qu'un frein ne devienne un obstacle.

On ne dira jamais assez, à propos des ressources humaines, qu'il faut multiplier les contacts pour sensibiliser ou convaincre et que toutes les ga-

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

ranties doivent être prises pour éviter toute marche arrière une fois le projet élaboré. Mieux vaut abandonner un objectif que de s'engager dans une voie incertaine.

Cette phase d'évaluation concerne aussi d'autres facteurs :

— celui de durée, laquelle exige qu'un échéancier soit préalablement fixé et que la chronologie des différentes actions du projet soit bien établie ; les ressources sont souvent évolutives, il y a lieu de le savoir. Ainsi pour éviter tout changement, l'idée de convention n'est-elle pas à rejeter (y compris avec l'administration) ;

— celui d'efficience, c'est-à-dire le rapport entre l'objectif et les ressources mises en jeu.

Dès lors, certains objectifs opérationnels ayant pu être abandonnés, le projet pourra prendre corps à moins que, parce que trop dépouillé, il n'ait plus sa raison d'être.

LA PHASE D'ÉLABORATION.

Les objectifs spécifiques étant choisis, il s'agit alors de formuler les objectifs opérationnels en prenant soin de les définir par leurs pourquoi ? Comment ? Quand ?

Les résultats escomptés doivent être indiqués afin d'être en mesure de vérifier par la suite si l'objectif a bien été atteint. De ce fait, ces résultats sont exprimés en termes réalistes et mesurables qui annoncent la phase suivante.

Auparavant, des actions propres à chaque objectif ont été engagées. Chacune d'elles met en œuvre les ressources énoncées dans l'avant-projet et retenues, modifiées ou non. Il y a lieu néanmoins de préciser chacune de ses caractéristiques :

- tâches à réaliser ;
- responsabilités : le responsable anime, coordonne, contrôle et rend compte ;
- moyens nécessaires : matériels, financiers, locaux, documents mais aussi compétences ;
- délais de réalisation : échéance finale et échéances intermédiaires ;
- problèmes communs à résoudre ;
- évaluation : quoi ? quand ? avec qui ? comment ?

Il faut souligner que les résultats de chacune des actions peuvent, par récurrence, amener les responsables à modifier les objectifs du projet d'établissement qui devient ainsi évolutif.

Les exemples ne manquent pas pour illustrer ces quelques remarques sur le processus de mise en place d'un projet d'établissement. Il apparaît néanmoins souhaitable de se limiter à un cas simple où le projet est défini

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

par un seul objectif ; la lutte contre le vol peut servir de support à cette explication.

— Objectifs généraux ; amélioration du climat dans les établissements et protection des élèves : projet -> objectif spécifique -> lutte contre le vol dans l'établissement.

— Objectifs opérationnels :

1. diminution des vols de 50 en six mois;
2. créer cinq clubs supplémentaires dans les trois mois entre 12 heures et 14 heures ;
3. ...

— Actions propres à l'objectif :

1. affiner l'analyse ;
2. construire des casiers pour chaque élève ;
3. sensibiliser des élèves ;
4. surveillance aux inter-cours ;
5. ...

Evaluation des résultats de l'objectif 1.

En conclusion.

Il est important de rappeler que la démarche qui vient d'être exposée n'est pas un modèle. C'est la proposition d'un groupe, une parmi tant d'autres, qui veut mettre l'accent sur la nécessité du dialogue et de la prise en compte des attentes de chacun afin que le projet d'établissement devienne l'affaire de tous et personnalise toute une communauté scolaire.

*

* *

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

L'ELABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS D'ETABLISSEMENT COMMENT EVALUER L'ACTION ENTREPRISE ?

(Groupe 6)

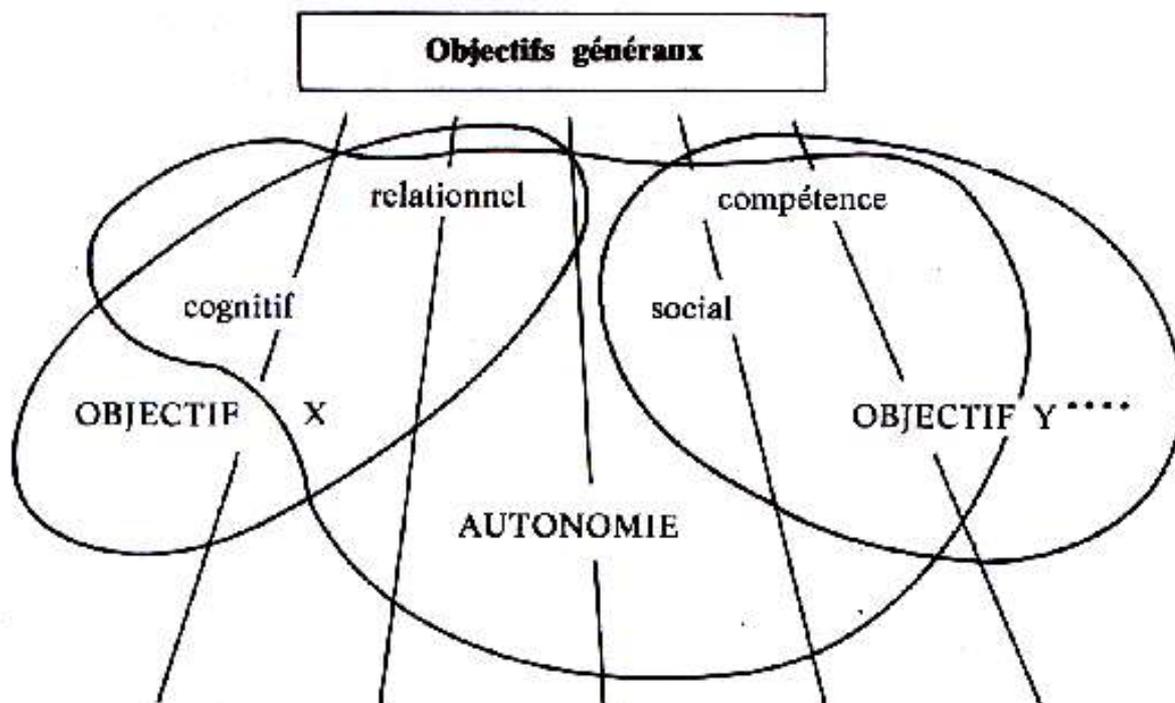
Nous avons tenté de définir l'évaluation en répondant aux interrogations suivantes : quoi ? comment ? quand ? par qui ? pourquoi ?

Évaluer
Quoi ?

Il semble nécessaire d'évaluer le degré de réalisation des objectifs, c'est-à-dire de le mesurer, de l'apprécier...

Pour cela, il est souhaitable de décomposer une action en objectifs non hiérarchisés. Un objectif général peut recouper un ou plusieurs domaines (domaine relationnel, domaine social, domaine cognitif, domaine de la compétence...).

Par exemple, l'objectif général « Autonomie » embrassera certainement les domaines relationnel, social, voire de la compétence. Il peut en être de même pour l'objectif général « ouverture de l'établissement ».



LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Comment évaluer ?

Pour être évalué, l'objectif doit être traduit en comportements observables. Il convient de cerner au niveau de l'objectif général, des objectifs opérationnels entraînant l'utilisation d'indicateurs puis d'instruments. L'évaluation pouvant prendre appui sur chacun de ces points.

Prenons l'exemple d'un objectif général : « l'Autonomie » : nous pouvons en extraire des objectifs opérationnels, tels que l'autodocumentation, l'auto-organisation, le comportement (la responsabilisation), l'autodiscipline... L'autodocumentation laisse apparaître à son tour des indicateurs tels que le taux de fréquentation du C.D.I., les sorties de livres, les interventions du documentaliste, la consultation du fichier...

Les taux, questionnaires, statistiques, productions de travaux d'élèves... interviennent comme autant d'instruments toujours par rapport à des référents (soit par rapport à un état initial, soit par rapport à un élément parallèle).

Dans le domaine des relations humaines, il sera souvent difficile de trouver un référent.

Remarques :

- les indicateurs ne sont pas toujours en concordance avec les objectifs opérationnels ;
- tous les paramètres utilisés ne sont pas mesurables ;
- on ne peut pas évaluer toutes les réalisations d'objectifs ; par voie de conséquence, on notera un phénomène de déperdition et d'appauvrissement au niveau de l'analyse (s'accroissant des objectifs opérationnels aux instruments).

Quand évaluer ?

Plusieurs étapes sont à retenir :

• **Evaluer l'état initial :**

- il convient de faire un constat de départ et de dépasser l'évaluation intuitive ;
- l'évaluation de l'état initial permet (et entraîne) un affinement dans l'approche des objectifs ;
- l'évaluation de départ nécessite un choix des instruments, voire la construction de ceux-ci.

• **Evaluer les phases successives :**

- l'évaluation au cours de l'action permet une auto-régulation qui amènera éventuellement un infléchissement. Il est toujours souhaitable de se garder une marge de manœuvre.

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

- **Evaluer la phase finale :**

- il convient de dresser un bilan par rapport à l'état initial par une constatation et une analyse de la variation. Ensuite, un bilan critique pourra constituer un nouveau point de départ.

- **Evaluer ultérieurement** (par rapport à la fin de l'action) :

- les retombées au niveau matériel et au niveau des personnes pourront ainsi être appréciées (effets secondaires).

Qui doit évaluer ?

L'évaluation pourrait s'envisager dans un travail de groupe comprenant des acteurs impliqués dans l'action et des personnes ayant un point de vue extérieur. Le nombre de personnes devant y participer restera suffisant, l'évaluation ayant valeur de formation.

Pourquoi évaluer ?

- L'évaluation permet la formation des personnes qui s'y livrent et la régulation de l'action.
- Elle est nécessaire pour une bonne utilisation des ressources.
- C'est une garantie de l'attention portée à l'élève (cela ne doit pas être de l'autosatisfaction) qui permettra cependant de dynamiser une équipe.
- L'évaluation est indispensable pour qu'il y ait crédibilité de l'action entreprise et communicabilité entre les acteurs et avec l'extérieur.
- Il y a aussi possibilité d'utilisation des leçons reçues pour une pédagogie en entraînant la construction d'une méthodologie.

Conclusion

L'évaluation est un garant de la dynamique d'une démarche pédagogique et éducative qui s'est fixé des objectifs.

LE POINT DE VUE DE LA DIRECTION DES LYCÉES

par Claude PAIR, Directeur des Lycées

La présence à Souillac de proviseurs, d'intendants, de conseillers principaux d'éducation, de documentalistes des seconds cycles, et celle d'un représentant de la Direction des Lycées aux côtés de leurs collègues des Collèges traduisent la convergence et la cohésion des politiques des deux directions responsables de l'enseignement secondaire.

Sans doute les données qui s'imposent à elles sont-elles en partie différentes. Les élèves n'ont ni les mêmes acquis ni la même maturité. Leurs cheminements personnels sont marqués, au second cycle, par l'approche de leur insertion dans la société : le second cycle doit donc se fixer aussi des objectifs de préparation à la vie professionnelle, immédiate ou médiate, et tenir compte de la pesée de l'examen.

Mais ce dernier souci ne doit pas transformer en butoir ce qui n'est qu'un passage, ni mener à faire comme s'il y avait deux « pédagogies », l'une « qui conduirait » les élèves et l'autre « qui ne les conduirait pas », dissociant les contenus de l'apprentissage, de ses conditions et de ses finalités générales.

La vie de l'établissement est un tout, qui fédère ses parties en les inscrivant dans la perspective d'un projet. Ce n'est pas un hasard si la Consultation Nationale des Lycées dont l'interrogation portait aussi bien sur les finalités et les objectifs des seconds cycles que sur les pro-

blèmes de fonctionnement, a elle aussi orienté la réflexion et l'action des établissements vers la conception et la réalisation de «projets». C'est que nous entendons de la même façon « le projet d'établissement » : quels qu'en soient l'ampleur et le contenu, c'est un projet de vie, la vie collective dans l'établissement, et de l'établissement dans l'environnement auquel il s'ouvre, nourrissant le développement des vies individuelles dans toutes leurs dimensions.

Il n'est pas si fréquent qu'un établissement se donne comme projet de penser la formation en termes de formation et non en termes de contrôle, ou, pour le dire autrement, de surmonter la dichotomie du scolaire et du non-scolaire : choisir et organiser toute activité, tout contenu scolaires en fonction des capacités qu'ils offrent de construire la personnalité, individuelle et sociale, des élèves et de les préparer à l'exercice plein de la vie, professionnelle et personnelle. C'est proprement la raison d'être — appelons-la « culturelle » — de la formation. Un projet ainsi formulé pourrait se monnayer en une multiplicité de « projets », dont l'établissement réaliserait peu ou prou, selon ses possibilités ou ses impossibilités, mais les fédérerait s'ils étaient plusieurs, ou, s'il n'en pouvait construire qu'un, d'emblée l'inscrirait dans une perspective plus large et créerait une dynamique.

C'est dire la communauté de vues, la volonté de réflexion et d'action communes des deux directions. Elles attachent toutes deux, on l'a déjà vu, une importance majeure à toute entreprise susceptible d'améliorer la liaison entre les deux cycles. La Direction des Lycées, pour sa part, suivra avec une grande attention les actions que la Direction des Collèges entend mener pour développer la réflexion mise en première forme à Souillac et assurer sa plus large diffusion. Elle souhaite que les personnels relevant des seconds cycles, à tous les niveaux, des instances académiques coordonnatrices aux équipes animatrices des districts, saisissent toutes les occasions d'y participer, manifestant ainsi en tous les points du terrain la convergence, la cohérence, la continuité de l'action commune, et garantissant la convergence, la cohérence, la continuité dans la poursuite des objectifs locaux et nationaux.

EN CONCLUSION

LE POINT DE VUE DE LA DIRECTION DES COLLÈGES

par Maurice VERGNAUD, Directeur des Collèges
(Compte rendu)

Deux problèmes se posent à nous :

- un problème général de changement des établissements de second degré, notre système ne pouvant pas rester à l'écart des changements de notre société et de notre vie sociale ; ce changement est la mise en adéquation d'un fait de société et d'un fait d'éducation ;
- pour les collèges, un changement spécifique en fonction de sa mission propre ; mais il nous faut nous situer dans une perspective type 1990 et non en rester encore pratiquement aux conceptions de 1960.

Nous n'avons pas le choix entre l'immobilisme et le changement ; nous n'avons que le choix entre différents modes de changement, si toutefois il y en a plusieurs.

Si nous ne voulons pas courir le risque de l'échec de notre système éducatif, il nous faut l'adapter fondamentalement à une époque qui a ses données et ses impératifs.

Notre volonté est celle d'une réforme qui prenne à bras le corps la vie et le travail des jeunes et des adultes afin de concevoir une société scolaire nouvelle, une réforme qui, parce qu'elle s'impose, parte des hommes, de ceux qui vivent la vie scolaire.

*

* *

LA POLITIQUE COLLÈGES

1. Le collège

Le collège, stade de formation entre l'école élémentaire et le lycée ou la formation professionnelle, a des caractéristiques très définies dont il

faut bien avoir conscience :

- un *enseignement de masse* avec des élèves qui sont comme ils sont ; il nous faut donc imaginer en conséquence une pédagogie nouvelle, personnalisée, avec ses objectifs ;
- un *enseignement obligatoire* avec des élèves qui ne sont pas tous motivés ; mais il faut que tous soient contents d'être avec nous et nous avons une action éducative nouvelle à conduire en fonction de ce fait qui fait se côtoyer des élèves, ceux qui bénéficient d'un support familial et les autres qui ont besoin de nous ;
- un *enseignement non terminal*, avec cet avantage propre au collège qu'est l'absence en fin de scolarité d'un butoir contraignant ; le brevet des collèges n'est pas conçu comme le baccalauréat et nous pouvons envisager des formes d'action éducative et pédagogique, adaptées et évolutives en toute initiative, dans la poursuite souple d'objectifs éducatifs communs.

Ce collège n'est ni une maison de repos, ni une maison de loisirs ; il doit être :

- *exigeant* par la valeur et la qualité du travail ;
- *réceptif* par l'accueil et par la qualité formatrice de la relation ;
- *ouvert* à l'environnement, pour ce que celui-ci peut lui apporter, et sur l'avenir afin de s'adapter, de se renouveler et de s'enrichir constamment.

Ce collège, qui ne peut ignorer la vie qui s'ouvre à lui, doit jouer un rôle socio-culturel dans le cadre du quartier, du faubourg ou de la localité ; il faut qu'il ne soit pas un monde à part et que l'élève vienne à lui sans changer de monde, mais avec cette différence qui s'appelle l'éducation.

2. Les objectifs

Nos objectifs peuvent se définir ainsi :

- *donner les connaissances de base, avec un savoir, un « savoir-faire », des méthodes de travail ;*
- *dans toutes les disciplines, des acquisitions de formation de l'esprit, avec un « savoir-apprendre », un « savoir-chercher », un « savoir-aimer ce qu'on fait », des techniques de recherche et de construction, une aptitude à recevoir, à comprendre et à juger ;*
- *une éducation qui épanouisse en prenant en compte ce qui fait la valeur d'un homme ; on valorisera le scolaire par le non-scolaire et il nous faut donner aux jeunes le sens de la responsabilité, de la décision, du choix et de la réalisation, de la relation et de la vie associative.*

3. Les conséquences

Nous devons envisager en conséquence :

- *une association étroite entre l'instruction et l'éducation qui se valorisent mutuellement et qu'il ne nous faut plus séparer ;*
- *la qualité de la relation jeunes-adultes en pensant à la valeur éducative de la relation in-*

ter-adultes. car l'adulte est toujours un modèle pour un jeune à l'âge de l'adolescence ;

- *la mise en place d'une action éducative nouvelle, et c'est l'objet de la circulaire du 2 juin 1982 « Objectifs pour la vie scolaire dans les collèges ». Il s'agit, en fait, de la proposition d'une conception nouvelle de l'action éducative et pédagogique et de la vie dans la « société collège » qui permettra (1^{ère} étape) le succès de la mise en place de structures nouvelles (2^e étape) puis de programmes nouveaux axés sur les objectifs définis (3^e étape).*

LE PROJET D'ETABLISSEMENT

1. L'IDEE DE PROJET

L'idée de projet n'est pas nouvelle ; elle repose sur *trois concepts* :

- *la communauté d'établissement* qui ne peut être vivante que si elle agit, et l'on ne peut agir que si on sait ce qu'on veut faire, comment on le fera et quand ;
- *la politique d'établissement* qui exprime la vie et la dynamique de la communauté scolaire et qui justifie celle-ci ;
- *le projet d'établissement* qui traduit cette politique et cette volonté collective de dynamisme et d'efficacité.

Trois éléments conjoncturels interviennent :

- *le conseil d'établissement* dans une conception nouvelle de sa mission et de sa composition (l'unité du « groupe ensei-

gnants » devra rassembler représentants des professeurs et des non-enseignants et personnel de direction) ;

— *la décentralisation* qui imposera aux établissements la nécessité de s'affirmer dans le cadre de leur autonomie face au pouvoir local (« à pouvoir local fort, établissement fort par son autonomie, ses institutions et ses hommes ») ;

— *le service public unifié de l'éducation* dans lequel le projet d'établissement pourra permettre à chaque établissement d'affirmer sa personnalité de groupe conciliable avec l'unité d'un service public ; le collège d'enseignement public doit trouver là l'occasion d'établir sa valeur.

2. LA RENCONTRE STAGE DE SOUILLAC POLITIQUE DES COLLEGES

— *La réponse aux objectifs :*

• *créer une communauté scolaire* par la rencontre, la concertation, la connaissance mutuelle des personnes et des travaux ; l'analyse des données et des besoins re-situe l'école comme un service ; elle définit ce à quoi l'école doit répondre (un service public au service des jeunes) ;

• *associer éducation et instruction :* l'analyse des données et des besoins implique la « mise sur table » de tous les problèmes et de toutes les solutions à envisager sans distinguer ce qui est la classe et hors de la classe ;

• *ouvrir l'établissement* (sur l'époque, l'environnement et l'avenir) cette analyse permet le changement, l'évolution et l'adaptation d'une manière cohérente et efficace ; le « nouveau » (ex. : technologies nouvelles) et « l'extérieur » (ex. : apports du milieu) ne sont pas plaqués mais pris en compte et insérés dans une perspective définie.

— *Les apports positifs du projet dans la vie collective :* il faut que le changement passe par le projet ; celui-ci apporte :

- *l'unité* : par la rencontre, la concertation et l'action commune ;
- *la valorisation* des hommes par l'engagement et la poursuite de la réussite ;
- *l'association jeunes-adultes* dans la conception, l'élaboration, la réalisation et l'évaluation ;
- *la cohérence et l'efficacité* dans les actions conduites dans l'établissement.

— *Les apports éducatifs du projet :* le projet exprime une pédagogie globale, personnalisée et formatrice par :

- *la mise en responsabilité des élèves* dans les différentes phases du projet (valorisation de la personne) ;
- *l'association idée-action-réussite* (valorisation de l'engagement) ;
- *l'appel à toutes les capacités* (valorisation de la compétence) ;
- *la pédagogie de la réussite et la pédagogie du risque*, fondamentalement formatrices (valorisation de l'effort).

3. LA POLITIQUE D'ETABLISSEMENT ET LE PROJET D'ETABLISSEMENT

— *Les partenaires :*

Tous les membres de la collectivité scolaire sont partenaires dans l'élaboration de la politique de l'établissement et du projet qui la traduit (enseignants, non-enseignants, parents, élèves) ainsi que les collectivités locales.

Le rôle de l'équipe de direction et d'animation (avoir des idées, en proposer et prendre en compte celles des autres, conduire la réalisation, etc.) est déterminant : il faut penser gestion et non simplement administration, celle-là va bien au-delà de celle-ci.

L'action de tous les partenaires se conduit en groupes et en équipes : la communauté scolaire est alors constituée par un ensemble complexe mais cohérent d'équipes et de groupes...

— *Le contenu du projet :*

...comme le projet d'établissement est un ensemble complexe mais cohérent de *projets constitutifs*.

Ceux-ci concernent tous les domaines et aspects de la vie de l'établissement : pédagogie, éducation, structures, équipement, architecture, investissements, activités éducatives et de loisirs, ouverture, etc. Ils se définissent par leurs objectifs, les responsabilités engagées, les méthodes adoptées, la chronologie envisagée et l'évaluation qu'on conduira.

— *La chronologie du projet :*

Elle est essentielle quant à la dyna-

mique de l'établissement. Le projet d'établissement sur trois, quatre ou cinq ans permet à celui-ci de se donner une politique de réalisation et de dynamisme par-delà les changements de personnes et dans le cadre d'une vie collective vraie.

Le projet semble être le processus le plus efficace du changement dans chaque aspect particulier de la vie du collège et dans l'évolution du collège lui-même.

« Faire le collège » passe par le projet d'établissement.

La *pédagogie du projet*, comme l'action par projet, est une démarche d'enseignants par la réflexion imposée, le travail d'équipe, le souci de réussir et l'engagement commun de l'élève et du professeur. On entraîne une collectivité dans l'action en lui présentant une perspective qui suscite une volonté d'agir et de réussir et la confiance dans l'avenir.

LA DEMULTIPLICATION

1. LES MODALITES

On se reportera à la lettre adressée à chaque recteur par la Direction des Collèges quant à l'organisation de la démultiplication du stage au niveau départemental.

2. LES POINTS FORTS

- *La fidélité au « message de Souillac »* : les comptes rendus seront envoyés à chaque participant ; on pourra les reprographier (en totalité ou en partie) en fonction des moyens dont on disposera ; le compte rendu de Souillac complété

par ce qui se dégagera des journées départementales donnera lieu à la publication d'une brochure.

- *Importance de la journée académique préalable* qui permettra de constituer une équipe d'animation et de mettre au point programmes, méthodes, etc.
- *Construire la journée départementale*, afin qu'elle soit une réflexion d'enseignants responsables de collègues et non un récit de Souillac ou une réunion corporative.

3. L'ESPRIT

L'esprit souhaité dans l'organisation des journées départementales peut se résumer ainsi :

- une information (Souillac) ;
- une sensibilisation (changement) ;
- une technique (l'analyse des données et besoins) ;
- une réflexion (autonomie, politique d'établissement, projet).

On s'efforcera de rester très concret.

*
* *
* *

Le collège est une société, une société organisée et une société mouvante :

- *une société organisée* avec ses institutions ; elle doit avoir une politique donc un projet ;
- *une société mouvante* avec les jeunes qui changent et qui se situent dans un environnement qui change lui-même ; le collège doit donc pouvoir évoluer et s'adapter constamment.

Le changement du collège, un fait de société, passe par la qualité des hommes et par l'engagement des hommes.

— *La qualité des hommes* : une société se rénove d'abord par les hommes :

- qualité de leurs rapports ;
- qualité de leur pensée ;
- qualité de leur travail.

Le qualitatif doit primer le quantitatif : celui-ci intervient comme un moyen dans l'information, la démarche, l'évaluation ; mais, se limiter au quantitatif, c'est dévaluer la responsabilité et risquer la médiocrité ; il n'est pas une finalité, mais une étape, et c'est de la qualité de l'homme que dépendent la valeur de l'action et la réussite.

— *L'engagement des hommes* : il se situe sur le plan individuel comme sur le plan du groupe et de la collectivité. L'entrée dans l'enseignement est un engagement vis-à-vis de soi-même, vis-à-vis des autres, vis-à-vis des élèves ; le projet exprime l'engagement ; contrat avec soi-même et contrat avec les autres, il a un pouvoir valorisant (par le dialogue, la concertation et la responsabilité) et un pouvoir de réussite (par la conduite d'une action réaliste et cohérente).

Le « message de Souillac » peut être un message humaniste :

- sur la valeur de l'homme dans sa fonction ;
- sur l'engagement de l'homme dans l'action.

Il exprime une solidarité : une action commune pour un objectif commun, une confiance a priori dans les autres et une foi dans l'action enseignante ainsi valorisée sous toutes ses expressions.

Le 13 octobre 1982

Les stages de démultiplication

Comptes rendus académiques

Les extraits les plus significatifs ont été retenus parmi les comptes rendus adressés par quatorze académies.

Je me dois de remercier, très sincèrement, tous ceux qui, dans le cadre de leurs responsabilités et souvent au-delà, ont permis la démultiplication du stage de Souillac par leurs collaborateurs et les participants :

*Recteurs d'Académie,
Inspecteurs généraux de l'Education nationale,
Chefs de Mission académique,
Inspecteurs d'Académie,
Inspecteurs pédagogiques régionaux,
Membres des équipes académiques d'animation et de vie scolaire.
Merci à tous...*

MAURICE VERGNAUD.

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT EN QUATORZE PHRASES...

- « Le collège de demain avec les moyens d'aujourd'hui » (Caen).
- « Déterminer le degré de liberté dont disposent les établissements dans l'application de l'horaire officiel »... (Créteil).
- « Obtenir le consensus, c'est là le rôle du chef d'établissement » (Dijon-Besançon).
- « Connaître l'établissement où le projet prend forme » (Grenoble).
- « Le projet doit se fusionner avec la réalité vécue par la communauté éducative » (Lille).
- « Modifier les mentalités et les comportements » (Limoges).
- « Une politique tache d'huile... à partir de RÉALISATIONS » (Montpellier).
- « Inciter les principaux à se réunir librement... » (Orléans-Tours).
- « Pratiquer " une analyse méthodique " pour voir l'établissement " d'un œil neuf " » (Paris).
- « La mise en place de PROJETS passe par la remise en cause de la notion de PROGRAMMES... » (Poitiers).
- « Créer un groupe de réflexion et d'innovation pédagogique... » (Strasbourg).
- « Le projet d'établissement... une véritable CHARTE qui s'impose à l'ensemble de la communauté scolaire » (Toulouse).
- « Il faut créer une prise de conscience au sein de l'établissement. » « L'autonomie... une mise en forme pédagogique des moyens en fonction du profil de l'établissement » (Versailles).

...ET EN QUELQUES MOTS

EQUIPE. RESPONSABILITE, ENGAGEMENT, EVALUATION, SOU-PLESSE. ANALYSE, INFORMATION, CONCERTATION, AUTO-NOMIE, ECHANGES. METHODE, BUDGET, LIAISON, OUVERTURE, GESTION, ACTION...

(M. V.)

LES JOURNÉES DE « DÉMULTIPLICATION DE SOUILLAC »

EXTRAITS DES RAPPORTS RECTORAUX (1)

(1) Parmi ceux parvenus à la Direction des Collèges au 10 avril 1983. L'ordre des académies correspond à l'ordre alphabétique.

« Le collège de demain avec les moyens
d'aujourd'hui »
(Caen)

Il a paru bon de situer « Souillac » dans un contexte général qu'on résumera en trois thèmes.

LA MINORISATION DU CENTRALISME ADMINISTRATIF

Elle part d'un constat : « La Centrale » de l'Education Nationale, telle qu'elle fonctionne jusqu'ici, se révèle souvent impuissante à résoudre des problèmes majeurs, en particulier ceux des collèges :

Dans les collèges, l'enseignement dispensé est actuellement :

- un enseignement de masse (qu'on n'ose encore à peine désigner de ce nom) ;
- un enseignement obligatoire (qui provoque le refus scolaire chez beaucoup d'élèves) ;
- un enseignement qui n'a pas sa fin en soi.

La situation est si complexe que des directives trop précises ne permettent plus de résoudre chaque situation. Les lois, les cadres, les décrets, les circulaires sont impuissants. On ne peut plus donner que des orientations générales (cf. le style actuel du B.O.).

LA VALORISATION DU PLURALISME, DU SPÉCIFIQUE, DU DIVERS

Les horaires, les examens paraissent trop contraignants (même si les contenus sont adaptés à l'époque), les méthodes sont trop formelles pour le public hétérogène rencontré. L'esprit scolaire hérité de la III^e République, si respectable soit-il, se révèle trop éloigné du monde de nos élèves. Il faut revenir à l'univers de chacun : aux particularismes des élèves, du collège, des parents, de la ville, de la région, de l'histoire locale.

C'est pourquoi, depuis deux ans, l'Administration s'efforce de mettre en place de véritables Zones d'Administration Différenciées (peut-on dire des Z.A.D. ?), avec ou sans moyens supplémentaires :

Les P.A.C.T.E. devenus P.A.E., les Z.E.P. devenues Z.P., les expérimentations des 6^e et 5^e dans les collèges (deux collèges par département), les C.P.P.N. expérimentales...

Les journées de démultiplication

LA QUÊTE PLURIELLE DE CETTE RÉALITÉ COMPLEXE PAR LA CONCERTATION

La connaissance de cette réalité complexe ne peut se faire facilement. Dans ces conditions, personne n'a plus le privilège de connaître la réalité sociale dans toutes ces strates et ces moments divers ; même si certains, de par leur expérience et leur situation centrale dans le dispositif, sont plus capables de dire cette vérité. Il n'y a plus de centre absolu. Il faudra donc plusieurs discours pour atteindre cette réalité. D'où la nécessité de la concertation, qui ne sera pas bavardages de réunions improvisées, mais études et travaux complémentaires, regroupés dans une synthèse élaborée soigneusement.

*
* * *

« Déterminer le degré de liberté dont disposent les établissements dans l'application de l'horaire officiel »...
(Créteil)

DU CONCRET

L'efficacité de la réflexion a varié selon que les groupes de travail ont pu, dans leur composition aléatoire, découvrir ou non, parmi les établissements représentés, des projets en cours de réalisation qui ont permis d'évacuer rapidement les objections de principe et de donner aux débats un tour plus concret.

DE LA LIBERTÉ

Afin de prendre en compte le problème de la disponibilité des enseignants pour les concertations indispensables et les tâches collectives ou individuelles débordant, largement parfois, l'horaire professeurs + classe, et faute d'une modification prochaine du statut des professeurs, il est indispensable que l'on favorise l'éclosion de projet en déterminant le degré de liberté dont disposeraient les établissements dans l'application des horaires officiels. L'autorisation éventuelle d'une réduction de l'horaire de chaque discipline devrait être assortie d'instructions générales proposant des compléments diversifiés : organisation d'ateliers interdisciplinaires et actions éducatives diverses consommant par exemple 10 des heures d'enseignement " (sans référence à l'expérience improvisée des années 70).

Les journées de démultiplication

DES CELLULES « LIAISON-CONSEIL »

Plusieurs expériences démarrent en ce moment avec des destins très divers ; elles appellent la création de cellules départementales de liaison-conseil si l'on veut que se développe ce support fédérateur et régénérateur de notre action éducative.

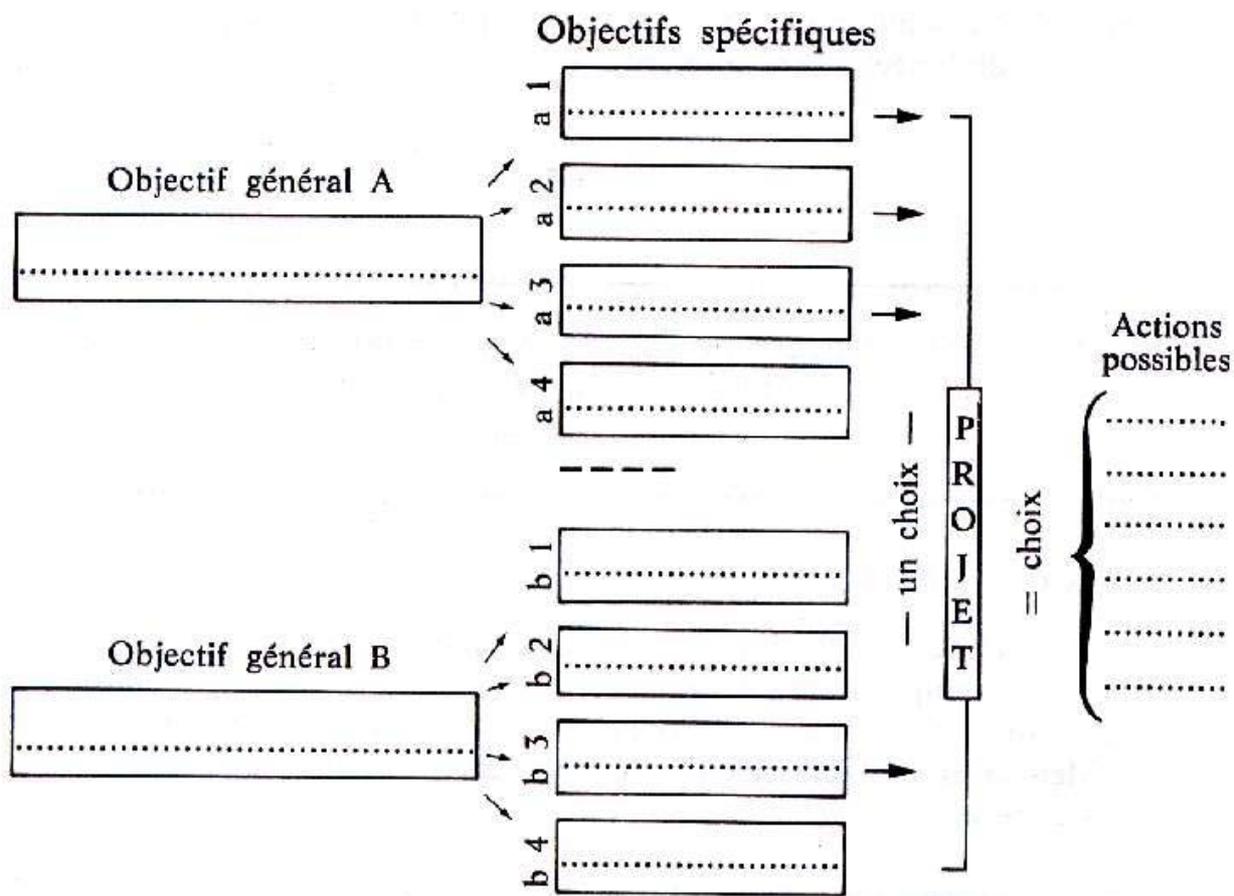


Schéma d'un projet conçu « par objectifs »

Les journées de démultiplication

« Obtenir le consensus, c'est là le rôle du chef d'établissement »
(Dijon, Besançon)

Obtenir le consensus, c'est l'aspect le plus difficile de l'opération, c'est là le rôle du chef d'établissement... qui doit amener, dans le cadre des moyens accordés à l'établissement, tous les partenaires à collaborer, à échanger, à construire, à travailler ensemble surtout, car il ne s'agit pas de réfléchir pour réfléchir (ce qui ne ravit que l'intellectuel pour lui-même) mais il s'agit de réfléchir pour agir concrètement dans l'intérêt de nos élèves.

*
* *

« Connaître l'établissement où le projet prend forme »
(Grenoble)

CE QUI « FREINE »

dans les institutions :

- les horaires - programmes ;
- le statut des personnels ;
- la réglementation ;
- la dualité public - privé ;
- l'inadaptation du système à certains élèves ;
- la difficulté de travailler en équipe ;
- le manque de temps de concertation sur le temps de travail ;
- l'inertie administrative ;
- la mise en cause de la représentativité des délégués ;
- le plan comptable trop contraignant.

au niveau des personnes :

- le manque de disponibilité ;
- la mentalité des adultes ;
- les relations humaines médiocres ;
- le moral des équipes administratives et éducatives après une rentrée difficile ;
- le conservatisme de certains ;
- la mobilité trop grande des professeurs ;
- la crainte de la concurrence, de l'inconnu ;
- les partenaires désabusés ;
- la peur d'un surcroît de travail ;
- la difficulté à se remettre en cause soi-même ;
- l'isolement des personnels ;
- le refus du jugement des autres.

Les journées de démultiplication

au regard des structures :

- l'organisation du temps trop rigide ;
- l'architecture inadaptée ;
- la taille trop grande des établissements (ou inversement trop petite) ;
- la « dictature » des transports scolaires ;
- le flou des intentions officielles ;
- l'isolement des établissements ;
- la réforme incomplète (nécessité d'envisager l'aval et l'amont).

LES « MOTEURS » DU CHANGEMENT...

- une modification du statut des enseignants ;
- les P.A.E. ;
- le F.S.E. ;
- les groupes de niveau ;
- la formation des délégués ;
- l'équipe administrative ;
- l'équipe enseignante ;
- les mouvements pédagogiques ;
- la recherche pédagogique ;
- les parents d'élèves ;
- les élèves ;
- les délégués élèves ;
- l'ouverture de l'établissement ;
- l'analyse institutionnelle du fonctionnement de l'établissement (analyse du flux, des cohortes...) ;
- les C.D.I. ;
- la communication avec les autres établissements ;
- la pratique d'une pédagogie par objectifs ;
- une bonne communication à l'intérieur de l'établissement ;
- une nouvelle approche de la formation continue des enseignants qui ne soit pas seulement didactique ;
- le travail en groupe ;
- la demande par les élèves d'une relation d'un autre type ;
- la parution de textes incitateurs qui font tomber un certain nombre de réticences ;
- la perception du fait que le système ne peut continuer ainsi ;
- un début de transparence.

On a pu remarquer que nombreux étaient les éléments considérés comme freins qui devenaient des moteurs potentiels *si on acceptait de considérer autrement les relations.*

UNE STRATÉGIE DU PROJET

- le travail interétablissement : mettre en commun une réflexion et pourquoi pas, des moyens ;
- création d'un groupe (ou de groupes) départemental(aux) de réflexion ;

Les journées de démultiplication

- collecte des données, des besoins : analyse aidée par le travail fait sur les P.A.E. ;
- choix entre un projet éducatif global et un faisceau des mini-projets pouvant constituer un projet d'établissement ;
- banalisation de plages de réflexion incluant les parents et d'autres partenaires extérieurs ;
- faire exprimer par les élèves leurs besoins et en pratiquer l'analyse ;
- sensibilisation par une information poussée, précise, des acteurs possibles du changement (dans les collèges et à l'extérieur) ?
- créer un climat propice à l'autonomie ;
- un questionnement ;
- utiliser les temps forts pour sensibiliser les gens ;
- partir d'un événement extérieur ou nouveau (construction d'un nouveau quartier, disparition d'une entreprise, dépeuplement d'un secteur...) pour provoquer la réflexion (l'événement peut être créé à partir d'une analyse de données) ;
- valoriser le conseil d'établissement ;
- valoriser tous les partenaires, y compris les élèves.

UN BILAN DES JOURNÉES

fait ressortir :

- la nécessité d'un prolongement de la réflexion ;
- la demande de personnes intéressées de pouvoir aller visiter des établissements où le projet prend forme ;
- le besoin d'organiser des journées à thèmes faisant alterner l'aspect théorique et l'aspect pratique concret. Par exemple :
 - a) analyse de données ;
 - b) relation d'aide ;
 - c) groupes de niveau ;
 - d) tutorat ;
 - e) place des parents dans les collèges,
- et d'analyse comparée de démarches d'élaboration de projets : quatre ou cinq membres des équipes de chaque établissement ayant déjà lancé quelque chose + cinq membres de l'E.A.A.V.S. (Equipe Académique d'Animation et de Vie Scolaire) travailleraient pendant une journée avec deux objectifs :
 - aider chaque équipe ;
 - « approfondir » la notion de projet ;
- le prolongement de ces journées devrait s'appuyer sur des établissements volontaires ayant lancé quelque chose.

Les journées de démultiplication

« Le projet doit se fusionner avec la réalité vécue par la communauté éducative »
(Lille)

Préalables au projet :

Il faut appréhender et traiter la réalité scolaire sur place.

Noter l'importance des personnes :

- du chef d'établissement (volonté ou possibilité de créer une véritable équipe) ;
 - du conseil d'établissement ;
 - de quelques professeurs capables de former un noyau d'animation.
- Savoir que plusieurs actions éducatives peuvent aboutir à un projet éducatif.

Les « attentes » :

Plutôt parler d'attente que de besoin :

- pour éviter la connotation quantitative du concept « besoin » ;
- pour pouvoir exprimer les manques conscients ou non des éducateurs et des élèves ;
- parce que plus perceptible par les parents.

On peut donc poser la question : Qu'attendez-vous de l'école ? du collège ? du lycée ?

Cette attente sera bien souvent non formulée, difficile à exprimer et apparaîtra sous forme de comportement qui cache tel ou tel besoin.

Les besoins des élèves :

- ceux définis par la société, qui reconnaît à l'Education Nationale un service public à assurer ;
- ceux définis par les adultes, sa famille, les enseignants, les éducateurs ;
- individualisés, de chaque personne :
C'est l'aptitude au bonheur,
la valorisation de l'élève,
la reconnaissance de l'élève par lui-même et les autres,
le refus de son anonymat, de son profil défini une fois pour toutes,
la capacité de vivre en société en tant que partie prenante, acteur et libre.

Comment les connaître ?

Une recherche des besoins des élèves doit être faite par ;

- des personnes qui peuvent avoir des relations, des contacts individuels avec les élèves: documentaliste, C.E., C.P.E., infirmière, assistante sociale, médecin scolaire ;

Les journées de démultiplication

- les enseignants capables de reconnaître les aptitudes de chaque élève, de les faire connaître aux autres, de les développer ;
- les institutions qui peuvent être utilisées : concertation organisée au niveau de toute la classe, conseil de classe en tant qu'organisme consultant, support d'une consultation élaborée pour rechercher et analyser les besoins.

On pourrait même proposer des projets de classe :

- tout autre moyen permettant la relation individuelle entre adulte enseignant, éducateur, autre personne et élève : le tutorat ;
- les parents.

Le projet d'établissement :

Un projet est une oeuvre de longue haleine. Le projet ne peut mûrir que dans la mesure où un climat propice à son émergence a pu se créer. Le chef d'établissement doit avoir pu créer un réseau relationnel (interne et externe) qui prédispose la communauté à une réflexion féconde. Un projet ne doit pas être un placage mais *doit se fusionner avec la réalité vécue par les membres de la communauté éducative.*

Ce qu'il exprime :

Le projet d'établissement exprime :

- la décentralisation dans l'établissement. Il mesure la capacité du chef d'établissement à rester le responsable et l'exécutif des actions projetées et des décisions prises par l'ensemble ;
- la solidarité pédagogique de la communauté scolaire autour d'objectifs communs ;
- la stratégie du changement.

D'une façon générale, le projet d'établissement sera l'un des indicateurs de la qualification de l'établissement à différencier de la qualification des enseignants. Il va dans le sens des objectifs nationaux et régionaux de l'Education Nationale.

Sa mise en œuvre :

« La mise en œuvre » du projet d'établissement repose sur trois règles de base :

- prévoir : en raison des délais nécessaires pour la préparation et l'exécution du projet ;
- organiser : pour adapter le projet à la réalité et obtenir le meilleur rendement des ressources disponibles en personnels et en moyens ;
- coordonner : pour assurer le déroulement cohérent du projet

Les journées de démultiplication

Schéma d'analyse des données

Département du Pas-de-Calais

I. DONNÉES DE FONCTIONNEMENT

- Règlement intérieur ;
 - horaires,
 - contrôle des présences,
 - contrôle du travail,
 - rôle des délégués élèves.
- Habitudes. Pesanteurs. Historique du fonctionnement.
- Actions engagées :
 - nature des actions menées,
 - résultats obtenus,
 - difficultés rencontrées.
- Fonctionnement :
 - du C.D.I.,
 - du F.S.E.
- Circulation de l'information.
- Emploi du temps :
 - aspects horaires-matériels,
 - aspects pédagogiques.
- Climat de l'établissement : relations entre les personnes.
- « Politique » de l'établissement :
 - doublements,
 - flux d'orientation,
 - gestion en concertation,
 - discipline, responsabilisation.
- Valeur des hommes.

II. RÉFLEXIONS GÉNÉRALES

- Interaction de toutes ces données -> elles composent une structure qui est modifiée par la modification de l'un des éléments.
- Inventaire qui n'est pas absolument exhaustif -> n'est pas un modèle, mais suggère des axes de réflexion.
- Ne pas imposer comme un cadre rigide, mais un guide à faire découvrir et enrichir.

III. DONNÉES INSTITUTIONNELLES

- Le collège :
- locaux, architecture, volume, équipement, esthétique ;

Les journées de démultiplication

- environnement :
 - rural, urbain ;
 - espaces verts ;
- situation géographique
 - > locale : transports scolaires ;
 - > régionale : rural, urbain + proximité d'une métropole ;
- équipement :
 - mobilier ;
 - matériel : audiovisuel, reproduction, informatique ;
- personnel enseignant :
 - composition ;
 - origine géographique ;
 - stabilité ;
 - adéquation entre capacité et besoins d'enseignement ;
- personnel non enseignant :
 - encadrement :
 - } personnel d'éducation
 - } personnel d'administration
 - infirmière, médecin, assistante sociale ;
 - personne de service.

Extérieures :

- politique éducative nationale ;
- objectifs nationaux ;
- instructions officielles ;
- programmes, horaires ;
- examens ;
- moyens :
 - heures ;
 - budget ;
 - fiche d'organisation des services (F.O.S.).

IV. DONNÉES HUMAINES

Cadre Education :

- Enseignants :
 - différentes idéologies ;
 - différents engagements ;
 - différentes conceptions de la fonction ;
 - différences individuelles : sexe, âge, ancienneté, statut social.
- Personnel administratif (idem)
- Personnel de service (idem)

Réseau des communications personnelles.

Les journées de démultiplication

Cadre hors Education :

- Parents :
 - origine socio-économique ;
 - attitude vis-à-vis de l'école ;
 - niveau d'aspiration ;
 - niveau de projection.
- Parents au niveau collectif :
 - appartenance à un groupe idéologique.
- Collectivités locales : associations, administrations, élus ;
 - engagement idéologique ;
 - niveau d'activité.

Elèves :

- âge, sexe ;
- niveau de connaissance, niveau de langage ;
- vécu antérieur de l'école ;
- motivations, niveaux d'aspirations ;
- loisirs.

Contexte socio-économique :

- données économiques ;
- données sociales.

« Modifier les mentalités et les comportements »
(Limoges)

Chacun a eu conscience que ces journées de démultiplication n'étaient pas une fin en soi, mais que dans les collèges la démultiplication devait se poursuivre afin que se modifient peu à peu les mentalités et les comportements, lorsque ceux-ci semblent susceptibles de freiner l'innovation et l'épanouissement de la vie scolaire.

*
* * *

Les journées de démultiplication

« Une politique tache d'huile... à partir de réalisations »
(Montpellier)

LES ASPECTS NÉGATIFS

- une constatation : peu d'établissements ont un projet et maîtrisent le recrutement en fonction du sujet ;
- aucune opposition systématique : « c'est une idée, on veut bien voir... » :
- un doute : tous les partenaires voudront-ils jouer le jeu avec nous (bien que les uns et les autres reconnaissent la nécessité d'un engagement) ?
- une hésitation : si nous nous lançons, n'échouerons-nous pas ?
- une remarque fréquente faite par certains collègues qui vivent dans des établissements sous-dotés, « pauvres » : « Avant de parler de ces projets, chaque communauté ne devrait-elle pas disposer d'un minimum de moyens ? »
- un souhait à propos de la carte scolaire : que soit empêchée la création d'établissements « ghettos ».

LES ASPECTS POSITIFS

- ont permis des rencontres fructueuses et une réflexion avec la participation de tous ;
- est exprimé le souhait que d'autres journées de réflexion de ce type soient organisées.

L'ESPRIT DE SOUILLAC

- l'accord s'est fait sur l'idée qu'il faut responsabiliser les élèves face aux apprentissages, donner un rôle de tuteur aux enseignants afin que l'élève puisse « se construire lui-même » ;
- l'application d'une « politique tâche d'huile » à partir de réalisations même modestes reste préconisée, car efficace dans sa réalité et ses prolongements ;
- l'élaboration de la répartition des services et des tâches dans l'établissement deviendra le fait d'une équipe. Nombreux sont les collègues qui parlent non pas d'une « autonomie vague » mais demandent des « marges d'autonomie ».

*

* *

Les journées de démultiplication

« Inciter les principaux à se réunir librement »
(Orléans-Tours)

TROIS PROPOSITIONS POUR POURSUIVRE L'OPÉRATION

- inciter les principaux à se réunir librement (dans le cadre d'un bassin d'emploi, par exemple) sur des thèmes précis (ex. : aménagement d'horaires souples) ou pour une analyse collective du fonctionnement d'un collègue ;
- offrir l'assistance de personnes ressources qui participeraient, à la demande, à ces réunions ;
- recenser sur la base du volontariat tous les projets mis en œuvre ou en cours d'élaboration, en vue d'établir un document académique (carte des projets, typologie des actions) pour faciliter les échanges et la mise en relation des établissements intéressés. Tout ceci peut constituer une première étape pour une politique volontariste.

Pratiquer « une analyse méthodique »
pour voir l'établissement « d'un œil neuf »
(Paris)

ANALYSER... POUR VOIR L'ÉTABLISSEMENT D'UN ŒIL NEUF

L'analyse des données a été bien perçue : on a senti la nécessité d'une analyse objective. La politique de l'établissement et sa définition ont été reconnues indispensables. Il a été tenu pour absolument nécessaire de procéder à une analyse méthodique des données et des besoins, dans une première phase, à une analyse qualitative de l'image qu'un établissement a de lui-même, donne ou croit donner de lui-même, pour aboutir à l'image vraie.

Les partenaires isolés — professeurs —, souvent enfermés dans une activité parcellaire — parents, élèves —, doivent prendre conscience claire de cette image. C'est une tâche préalable indispensable, mais il faut y consacrer du temps et ne pas succomber à la tentation d'aller trop vite : il n'y a pas trop d'une année pour l'effectuer.

La méthode des petits pas pour un aboutissement plus sûr a été préconisée par presque tous.

Les réflexions d'un animateur paraissent particulièrement intéressantes parce qu'elles justifient la mise en place au niveau académique d'un groupe d'aide aux établissements...

« Il serait inefficace de vouloir théoriser d'en haut — *in vitro* — le projet d'établissement : il vaudrait peut-être mieux partir des propositions qui sont déjà présentées pour tenter d'en élargir les objectifs en négociant avec les parties intéressées, en apportant non pas une aide mais un œil neuf pour l'examen d'une situation qu'on veut débloquer ou faire progresser. »

Les journées de démultiplication

LA TACHE DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT

Les chefs d'établissement ont souligné la difficulté pour eux de recueillir sur le projet l'assentiment conscient et la volonté active de la communauté scolaire. La difficulté vient de l'éparpillement des points de vue sur la réalité de la communauté, des contradictions de ces points de vue et du temps et des efforts qu'il faudra pour obtenir une cohésion de départ et maintenir cette cohésion tout au long de l'élaboration puis de la réalisation du projet. Les responsables et les animateurs ont été frappés par la difficulté, pour de nombreux chefs d'établissement, d'imaginer des solutions hors des règlements. Est-ce l'expression du respect traditionnel de la hiérarchie et de l'écrit ou crainte de la nouveauté ?

« La mise en place de projets passe par la remise en cause de la notion de programmes »
(Poitiers)

LES PRÉALABLES AU CHANGEMENT

- S'habituer à l'idée de travailler à moyens constants.
- Se dire que « tout ce qui n'est pas interdit est autorisé » (on a pu se rendre compte à quel point certains chefs d'établissements s'auto-interdisent telle ou telle pratique).

LA PERCEPTION DE L'INSPECTION

- La mise en place de projets passe par la certitude de l'enseignant de ne pas être jugé suivant qu'il est en avance ou en retard dans le « traitement » du programme.

LES PROGRAMMES

- Les programmes sont au cœur de toutes les préoccupations... mais également au cœur de tous les alibis. Chacun a abordé ce problème avec sa sensibilité propre ; mais tous ont dit, explicitement ou implicitement, que la définition d'une stratégie éducative par l'établissement passe par la remise en cause de la notion de programme (conçu alors comme l'épine dorsale qui articule tout le travail de l'enseignant).

LES PRINCIPAUX DE PETITS COLLÈGES

- Tenir compte de la situation particulière des principaux des petits établissements, souvent sans adjoint (ni C.E.), qui doivent être outre chef

Les journées de démultiplication

d'établissement, portier, éclairagiste, infirmière... et à qui on demande de soulever les montagnes de la rénovation...

GÉRER LE TEMPS SCOLAIRE

— Les transports scolaires sont extrêmement contraignants : au lieu d'être au service de l'école, de l'œuvre éducative, c'est l'école qui doit s'adapter à leurs horaires...

Il S'ENSUIT DE GRANDES DIFFICULTÉS POUR CEUX QUI SOUHAITENT GÉRER AUTREMENT LE TEMPS SCOLAIRE.

Ainsi, il n'est pas rare de voir un collège rentrer à 9 heures et sortir à 16 h. 30; soit six heures de cours possibles par jour; soit vingt-sept heures par semaine ; soit AUCUN CRENEAU dans l'emploi du temps de la plupart des classes.

TROUVER « LE DEUXIÈME SOUFFLE »

— Une dizaine de collègues plus avancés que les autres sur la voie de l'autonomie se posent deux types de problèmes :

- la pérennisation de la dynamique-projet (quel deuxième souffle ?) ;
- l'évaluation dont on sait la nécessité, mais dont on voit souvent mal comment la mener.

OBJECTIFS DU BULLETIN ACADÉMIQUE DE VIE SCOLAIRE

- un bulletin académique de la vie scolaire est créé ;
- diffuser non des modèles mais des exemples ;
- créer un lien entre les établissements ;
- donner la parole à ceux qui entreprennent ;
- fournir un peu d'imagination à ceux qui n'en ont pas assez.

REMARQUES DE « VIE SCOLAIRE »

— Nécessité d'en venir à une pédagogie des OBJECTIFS par opposition à celle des PROGRAMMES ; une telle pédagogie est la seule qui permette à l'enseignant de partir de l'enfant et de ses acquis, et non d'un niveau moyen théorique.

Dans l'immédiat, peut-être serait-il bon que des textes officiels invitent les enseignants à traiter les programmes de manière souple. Un tel texte sécuriserait bon nombre d'enseignants et ôterait un alibi puissant aux gens de mauvaise foi.

— Il semble nécessaire d'alléger, dès maintenant, la pression horaire qui s'exerce sur l'élève ; une distinction entre le crédit-heure-élève et le crédit-heure-professeur serait la bienvenue (à l'image de ce qui est en cours de réalisation dans les L.E.P.).

EN BREF... Pour TOUS, une énorme envie de se revoir !

Les journées de démultiplication

« Créer un groupe de réflexion et d'innovation pédagogique »
(Strasbourg)

DEUX PROPOSITIONS

- créer un groupe de réflexion et d'innovation pédagogique dont les missions seront essentiellement de soutenir les équipes à l'oeuvre, d'examiner les projets dans un esprit plus pédagogique qu'administratif ;
- publier un bulletin académique : le premier sera consacré au « projet d'établissement ».

DES REMARQUES

- *les Z.E.P.* : on constate de nombreux points de rencontre entre l'expérience des participants aux réunions, surtout quand il s'agit de projets Z.E.P., et les conclusions du séminaire de Souillac ;
- *la formation* : il a été souhaité un apprentissage des techniques de l'animation de groupes et de la communication (chefs d'établissement et autres personnels). La formation des enseignants est jugée insuffisante ;
- *l'attente de « nouveaux textes »* : cette attente freinerait l'initiative (par ce qu'on croit savoir des dispositions envisagées par des commissions sur l'organisation des classes, les service des professeurs) ;
- *la démarche* : il ne faut pas se culpabiliser, il convient de « libérer les gens » (se sentir libre des directives venues d'en haut) :
 - « être modeste », « ne pas être trop ambitieux » ; « que chacun choisisse sa vitesse », « qu'on ne fasse pas tomber les nécessités d'en haut sur les professeurs ». « Vouloir peu pour aller loin et longtemps » ;
 - la nécessité s'impose d'une collaboration entre types d'établissements (projet de l'école, projet de lycée) ;
 - on demande, en matière de pédagogie, une « marge de manœuvre », de la « liberté » ;
- *l'éducation* :
 - certains professeurs se demandent si leur tâche consiste bien à « faire de l'éducation » ;
 - sens du mot ?
- *l'inertie du système* due aux contraintes liées aux horaires et aux contraintes liées au temps ;
- *le chef d'établissement* :
 - on parle de l'ampleur de sa tâche, de la disponibilité qui lui est demandée, des activités multiples toujours pratiquées par les mêmes (quelques professeurs et chefs d'établissements) ;
- *le projet* :
 - un contrat tacite ou un contrat par écrit ?
 - où est le pouvoir de décision en face du projet ?
 - quel contrôle prévoir sur le plan administratif ?

Les journées de démultiplication

POURQUOI UN PROJET

- afin de contribuer à définir une politique précédemment implicite ;
- afin d'introduire une rigueur méthodologique dans l'action ;
- afin de tendre vers la cohésion interne de l'établissement (le projet étant perçu comme le minimum commun à tous, aux plans pédagogiques, relationnel, éducatif) ;
- pour mettre l'accent sur les missions d'éducation généralement négligées par les enseignants ;
- pour maîtriser le caractère évolutif du milieu environnant.

SELON QUELLES MODALITÉS ?

Le projet de chaque action doit faire l'objet d'un planning d'organisation faisant apparaître :

- les tâches à réaliser ;
- les responsabilités d'animation, de coordination, de contrôle ;
- les moyens nécessaires, humains et matériels, pour chaque action ;
- les échéances.

COMMENT L'ÉVALUER ?

Plusieurs étapes sont à prévoir :

1. Evaluer l'état initial : le constat de départ devra dépasser l'évaluation intuitive ;
2. Evaluer les phases successives : l'évaluation en cours d'action peut permettre une régulation ou un infléchissement ;
3. Evaluer la phase finale : bilan par rapport à l'état initial et analyse de la variation ;
4. Evaluer ultérieurement : appréciation des retombées au niveau matériel et à celui des personnes, effets secondaires.

L'évaluation est nécessaire pour qu'il y ait crédibilité de l'action et construction d'une méthodologie à partir des enseignements dégagés.

LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Le projet n'a d'autre ambition que de :

- permettre à chaque collège de découvrir sa politique personnelle d'évolution et d'adaptation ;
- associer tous les partenaires de la communauté scolaire à la définition de cette politique ;
- tenter de potentialiser toutes les énergies latentes.

Les journées de démultiplication

« Le projet d'établissement... une véritable charte qui s'impose à l'ensemble de la communauté scolaire »
(Toulouse)

« FAIRE AVEC... »

Le problème des moyens a été partout bien délimité et ramené à son importance relative et un large consensus s'est très vite établi sur la nécessité d'une rénovation avec les moyens que l'on a. Cependant il y a un seuil dans les dotations, au-dessous duquel on ne peut plus raisonnablement attendre qu'une véritable concertation soit possible et, partout, que l'on puisse envisager un véritable projet. Il s'agit des petits collèges d'établissement ruraux dont le -principal est le seul animateur, le seul éducateur, le seul administrateur ; la dotation minimum (en l'absence d'un principal adjoint) devrait comporter un C.E. et un C.D.I. avec une documentaliste. Certes, on est conscient des efforts consentis pour améliorer cette situation, mais il y a encore des collèges où le principal est seul « bon à tout faire ».

Lorsqu'un projet d'établissement a été élaboré, il doit devenir une véritable « charte » qui s'impose à l'ensemble de la communauté scolaire pour une durée moyenne à déterminer, au cours de laquelle aucune modification ne saurait intervenir.

En particulier, les nouveaux venus dans l'établissement sont tenus d'accepter les termes de cette charte.

Le projet global établi sur une certaine durée (plusieurs années), avec une programmation précise de l'action rassemblant en cohérence des faisceaux de projets, est sécurisant fédératrice puisqu'il évite « la navigation à vue » à laquelle nous avons été longtemps habitués, en favorisant aussi une dynamique et une volonté non imposée d'en haut. Chacun doit se prendre en charge, prendre des responsabilités, de sorte que « tout ce qui n'est pas interdit est autorisé ».

COMMENT ÉLABORER UN PROJET ?

Par quelle méthode approfondir et définir les données et les besoins :

- par l'exploitation du tableau de bord ;
- par le truchement des institutions (conseil d'établissement..., conseils de classe... tout particulièrement par les réunions des délégués de classe...) ;
- par un questionnaire établi ;
- par la création d'une commission d'étude, permanente ou non...

En résumé, il faut améliorer les relations de tous les partenaires de la communauté scolaire ; aboutir à des engagements énoncés, discutés, admis ; obtenir le maximum d'adhésions à un consensus où chacun se sentira impliqué, responsable ; ce consensus ayant nom : Projet d'établissement.

Les journées de démultiplication

Ce qu'il suppose :

- la transparence et la circulation de l'information pour l'ensemble des partenaires de la communauté scolaire ;
- une réflexion de tous en fonction des données et des besoins spécifiques de l'établissement ;
- une dynamique capable d'entraîner l'adhésion et l'action des différents membres de cette communauté vers un objectif commun ;
- le consensus le plus large possible dégagé par la concertation, une évaluation nécessaire pour mesurer l'évolution du projet, moduler son action dans le temps.

Tout ceci s'inscrit dans le cadre d'une autonomie accrue de l'établissement.

Ce qu'il n'est pas :

- il n'est pas le projet d'une personne ;
- il n'est ni un alibi, ni un faire-valoir, ni un élément de concurrence ;
- il n'est pas un projet à court terme ;
- il ne peut être une entreprise sans commune mesure avec des moyens nécessairement limités.

IL FAUT FAIRE LE POINT... SE SITUER...

Tout le monde est conscient d'un malaise diffus dans l'Education. Désormais, l'attentisme est impossible. De cela tous sont conscients. Il faut donc faire quelque chose et, en un premier temps, *faire le point*, se situer, en recensant ce qu'on a et ce qui existe : les locaux, leur nombre, leur état, le matériel, le patrimoine en général, puis le personnel dans sa diversité : dotation en nombre, adaptation des personnes aux emplois. Ne pas négliger certaines catégories de personnels et les associer de plus près à la communauté (agents, surveillants).

Deux remarques importantes :

- 1) le personnel enseignant en « transit » qui est moins motivé ;
- 2) la spécialisation jugée souvent comme une difficulté.

Le problème des statuts des personnels a aussi une incidence importante.

INFORMER...

L'information : problème crucial signalé dans tous les rapports. Comment la rendre efficace, la faire circuler sans tomber dans le piège de la « désinformation ». Le C.D.I. reconnu comme un moyen privilégié et unanimement souhaité, dans une région où il y a apparemment un grand déficit en ce domaine. Tous les chefs d'établissement souhaitent une priorité absolue dans ce secteur.

Les journées de démultiplication

AMÉNAGER, AVEC SOUPLESSE, TEMPS ET PROGRAMMES

Pour les professeurs : briser le cadre « heure de cours » et aller vers un aménagement du temps où régnerait une certaine souplesse.

Aménager les programmes selon des besoins locaux sans altérer une certaine unité. Comment allier le respect nécessaire, sinon absolu, des textes officiels aux exigences locales ? Là perce finalement une prise de conscience sur le fait que l'autonomie tant souhaitée est peut-être plus réelle que ne le perçoivent les personnels.

LES CONDITIONS DE RÉALISATION D'UN PROJET

Il y a projet lorsqu'on a :

- réuni un faisceau cohérent d'idées spécifiques, réalisables, concrétisables, multiples et multi-disciplinaires, évaluables, éventuellement liées à l'extérieur ;
- réuni un ensemble de volontés, c'est-à-dire réalisé un consensus (opinion majoritaire suffisante) qui soit le reflet d'une adhésion délibérée et qui crée un « dynamisme maison » ;
- un projet qui soit « porteur », c'est-à-dire qu'il concoure aux objectifs généraux de l'éducation, en résolvant les problèmes qu'on a décidé de résoudre ;
- un optimisme raisonné pour un projet possible.

« Au début est la concertation. » Elle est générale : élèves, personnel de tous grades, enseignants, différents conseils, parents, représentants des différents tissus, intervenants...

LES PIÈGES

- les plus souvent signalés : le dirigisme, l'enfermement, la subordination, lesquels sont toujours générateurs de déception et de démobilisation ;
- la perte de la foi : aboutissement d'un échec consécutif à des objectifs mal fixés ;
- la déraison : avoir vu trop grand, trop vaste ;
- la déviation : sortir de la route par faute de navigation ;
- la solitude : croire que tous adoptent le même point de vue, conséquence d'une certaine naïveté ;
- la mode ou le gadget : une réalisation de façade pour donner le change ;
- le projet à tout prix : « hors du projet, point de salut ».

Les journées de démultiplication

« Il faut créer une prise de conscience au sein de l'établissement »
(Versailles - Yvelines)

LES DONNÉES

Chaque établissement avec son originalité, son recrutement, sa spécificité est un champ expérimental pédagogique différent. Mais les données communes apparaissent au fil de l'entretien.

Il faut analyser l'établissement dans son contexte :

Economiques...

Essayer de connaître la ville et ses environs. Dresser une monographie, chaque année, par les élèves de 6e, la synthèse archivée permettant d'étudier l'évolution.

Demander des renseignements aux professeurs habitant la région.

Enquêter auprès des municipalités et de tous les services publics. Ces enquêtes élèves seront réunies en une synthèse et archivées en bibliothèque C.D.I.

Sociologiques...

- Etablir une classification des élèves par rapport aux professions des parents : pourcentage des différents milieux sociaux (C.S.P.).
- Etudier les problèmes propres à la région (exemple, région pari-sienne : déracinement des parents - conditions de vie des enfants et familles : études des problèmes familiaux).

Le comportement des élèves

- Quel taux de réussite scolaire ? Par rapport à quoi ?
- Assurer le suivi des élèves.
- Etudier le comportement de l'élève au cours d'une journée dans le collège. Ses occupations, ses distractions. A quoi occupe-t-il ses moments de détente ?

Le collège culpabilisé

Dans l'étude des données, très souvent menée à bien et remise à jour depuis quelques années par des enquêtes à différents niveaux, une importance croissante est accordée à l'échec scolaire. La presse et les médias ont une responsabilité dans la prise de conscience de cet échec scolaire, mais la partie positive des données a été passée sous silence, escamotée.

Les journées de démultiplication

Et pourtant, nombreux sont les témoignages qui concernent :

- la réussite scolaire ;
- l'amélioration du dialogue familles - collège ;
- l'ouverture du collège au monde extérieur ;
- la confiance dans les relations élèves - enseignants sont des faits qu'il nous faut reconnaître.

Or, on culpabilise le collège.

LES BESOINS

Il est très difficile de faire la part entre les besoins et les désirs des partenaires, donc très complexe de rassembler en un projet cohérent des propositions qui relèvent le plus souvent d'un ordre différent. C'est là sans doute que l'équipe administrative du collège a un rôle à jouer pour la mise en adéquation des besoins réels.

Les besoins sont plus grands dans les établissements où il y a le plus de motivation.

OBJECTIFS

Il faut créer une prise de conscience au sein de l'établissement...

A cet effet, on propose l'idée d'enquête, de questionnaire simple et direct touchant à l'essentiel.

Instaurer une pédagogie de la réussite peut obtenir le consensus des partenaires de l'action éducative. Cela suppose la définition des objectifs et de leurs modalités d'évaluation, en termes de compétences et de comportement. Cela pose *le problème des programmes* (uniformes ? variables selon les établissements ?). Cela oblige aussi à une réflexion sur la formation des professeurs (redéfinition de la fonction enseignante), ainsi que sur les moyens donnés aux collèves.

*

* * *

Les journées de démultiplication

« Le projet d'établissement » d'un collègue

« *Tout établissement qui fonctionne a obligatoirement un projet d'établissement sous-jacent qu'il s'agit d'expliciter... »*

Un participant fait part aux membres de la commission du projet qu'il lança l'année dernière dans son établissement et qui a été mis en application cette année. Le point de départ fut une réflexion commune sur les sujétions imposées à un collègue par le *ramassage scolaire* :

- présence obligatoire de tous les élèves ;
- coupure de midi très longue ;
- sortie tardive, le soir.

Une commission s'est attelée au problème et a cherché et obtenu un consensus de tous les usagers.

Le résultat s'est traduit par les points suivants :

Effets voulus { Remodelage de l'emploi du temps.
Introduction de la journée continue.
Fonctionnement du collège six jours sur sept.

Effets obtenus non voulus { Augmentation du nombre de demi-pensionnaires.
Diminution des vols dans les cartables
Horaires de maîtres de demi-pension plus importants et disponibles pour d'autres tâches.
Les clubs renvoyés après 16 h. 30.

Ceci a été un projet ponctuel qui a permis de faire face à un problème particulier : dans ce type d'établissement, le ramassage scolaire est le problème n° 1 et tout projet d'établissement devra en tenir compte.

Après ce préambule, la commission a convenu que le projet d'établissement doit se fixer un but pédagogique sans ignorer les problèmes d'intendance.

Le projet doit permettre de lutter contre l'échec scolaire en améliorant le rendement du système éducatif.

- La répartition des élèves dans les divisions tiendra compte du projet d'établissement.
- L'organisation des classes.
- Comment résoudre le problème des élèves qui ne suivent pas ?
- Comment favoriser les élèves faibles sans rétablir les filières ?
- Doit-on utiliser l'autonomie dont on dispose, avec les moyens que l'on a, pour donner à ces élèves un enseignement réduit avec un faible effectif ; ou un enseignement complet avec un effectif plus important ?

Autant de questions dont la solution dépend du projet d'établissement et des choix qu'il implique.

La commission constate que *tout établissement qui fonctionne a obligatoirement un projet d'établissement sous-jacent qu'il s'agit d'expliciter* et à qui il faut donner toute la publicité voulue.

Les journées de démultiplication

Le projet d'établissement permet aux usagers de savoir dans quelle direction on va et comment harmoniser tous les moyens du collège vers ce but. Tout le monde est d'accord pour dire que le projet d'établissement dépend du personnel que l'on met à la disposition des collèves.

En l'occurrence : *comment organiser la vie du collège compte tenu du ramassage scolaire ?*

QUELQUES QUESTIONS SUR LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT...

- Qu'est-ce, en fait, qu'un projet d'établissement (politique d'établissement, programme d'établissement) ?
- Quelles sont les limites d'un projet d'établissement ? Quels obstacles rencontre-t-il ?
- Que peut-on attendre d'un projet d'établissement ?
- Nécessité de redéfinir les finalités du collège :
 - Devons-nous enseigner, ou éduquer, ou former ?
 - Dans quel contexte institutionnel établir ce projet ?
- Le projet d'établissement implique-t-il une adaptation des programmes officiels tenant compte de l'environnement de l'établissement ?
- Quelle est la place du projet d'établissement par rapport au projet de zone nécessaire dans les Z.E.P. ?

LA STRATÉGIE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

S'impose au premier chef la définition des objectifs concrets à atteindre. (Il va de soi que les clubs, P.A.E..., différentes méthodes spécifiques peuvent être en maints cas un ensemble de moyens déterminants.)

Il serait opportun de déceler, mettre en position active tous les noyaux volontaires, eux-mêmes en interaction pour progresser.

Si l'on peut recueillir quelque succès (adaptation plus réaliste à la vie) qui crée chez l'enfant un bonheur ou une amorce d'optimisme, il faut absolument s'astreindre à faire acquérir un minimum de connaissances clés.

Tout élève, tout professeur, animateur doit savoir « ce qu'il fait, où il va dans ce projet ».

Restera peut-être à donner aux bulletins trimestriels ou semestriels un contenu, une destination plus larges, moins sectoriels, document qui sera le témoignage du contrat passé entre élèves, professeurs et parents.

Le projet d'établissement répond à des besoins parfaitement analysés, exprime des objectifs clairement définis et acceptés par la plus grande partie des membres de la communauté scolaire. La conduite de ce projet nécessite que soit prévu un calendrier qui permette une bonne maîtrise dans le temps de l'évolution dudit projet.

En tout état de cause, le projet est idéal pour que les équipes éducatives s'interrogent sur les finalités de l'enseignement dans les collèges.

Les journées de démultiplication

UN NOUVEAU PERSONNEL D'ÉDUCATION

Le projet d'établissement peut englober les P.A.E. ; il suppose :

- une évaluation permanente des résultats ;
- une redéfinition du rôle des surveillants :
 - devant se traduire dans le recrutement : trouver des gens qui ont :
 - le goût d'être avec les élèves,
 - le souci de travailler avec des professeurs, le C.E. et le Principal,
 - le sens des responsabilités ;
 - devant se traduire dans la formation (stage préparatoire, travail en équipe) ;
 - devant se répercuter dans les moyens (nombre suffisant) ;
- des moyens d'information plus importants ;
- d'être mis sous la responsabilité du chef d'établissement et du C.E.

LE PROJET doit être rédigé

- II a paru important aux membres du groupe que le projet d'établissement soit rédigé, afin qu'il puisse être diffusé auprès de tous les usagers. Cette rédaction ne doit pas être considérée comme définitive : une remise en cause est nécessaire en fonction de nouvelles données.

Contractuel

- Le projet rédigé engage les partenaires qui l'ont élaboré : c'est un projet contractuel.

Fixer des objectifs

- Le projet peut concerner des réalisations à longue échéance, mais aussi se fixer des objectifs à court terme. La notion de temps, de durée est donc à prendre en compte.

Conclusion

II s'agit moins d'être ambitieux que de chercher à faire « bouger » quelque chose, du moins dans l'immédiat. Le collègue ne peut rester dans l'état actuel.

NDLR Nous avons retenu in extenso cet exemple d'un collège (des Yvelines) parce qu'il montre bien que le projet d'établissement est un effort cohérent de réponse collective apportée par une communauté scolaire à un problème majeur qu'elle rencontre au quotidien, dans le fonctionnement de l'établissement.

*

* *

L'AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS

« L'autonomie... une mise en forme pédagogique des moyens en fonction du profil de l'établissement. »

L'autonomie n'est pas l'indépendance...

« L'autonomie » évoque : indépendance, liberté relative, concertation, décentralisation... mais elle se situe par rapport à une institution.

« L'établissement » évoque : stabilité, contraintes normatives internes ou externes... mais l'association à l'idée normative ne saurait devenir sclérosante, d'où la nécessité d'adapter les normes à « l'évolution ».

Se pose alors de ce fait, dans toute son ampleur, l'ambivalence de la fonction de chef d'établissement qui ne saurait être identifié à un chef d'entreprise.

La politique définissant la finalité d'une action, l'autonomie par rapport à l'orientation générale, se conçoit de ce fait comme une responsabilisation au niveau des modalités, ce qui en soi est un acte historique, c'est-à-dire *la prise en charge au niveau local de cette responsabilisation, conséquence de la décentralisation.*

Cette participation nécessite l'aptitude à mettre en oeuvre une politique usant des moyens correspondants possibles, d'où il découle que l'autonomie ne saurait égaler l'indépendance totale.

...mais un dialogue...

Si l'autonomie peut se définir comme l'adaptation de situations particulières à des règles générales, cela implique que les moyens résultant de choix nationaux ne doivent pas être subis mais infléchis par une action politique locale observée sur le terrain et acceptée par le système hiérarchique supérieur qui prendra réellement en compte la parole des établissements. *Le dialogue doit être réel*, avec retour de la parole entendue. C'est une exigence fondamentale.

...difficile...

Quelques exemples de difficultés entre l'autonomie et sa pratique : autonomie budgétaire ? autonomie du choix ? Elle s'oppose à la carte scolaire et à la définition de programmes. (il en résultera une nécessité d'assouplissement.)

...à conduire avec souplesse

Non-possibilité du choix des personnels pour mener une action autonome. On constate là une opposition entre le droit des gens obtenu par statuts et les droits de la collectivité pour une évolution politique. Mais il est souligné qu'il y a à prendre en compte la nécessité de toute opposition comme enrichissante.

L'AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS

Il faut par ailleurs respecter le droit des minorités non participantes dans le projet d'établissement et veiller à ce que les enfants ne deviennent pas une « force de manœuvre » s'il n'y a pas d'accord entre les différentes parties prenantes.

Le projet d'établissement conduit en cela à un changement réel car, dans son « équilibre dynamique », il prend éventuellement en compte l'évolution et donne sa réalité à toute forme de participation.

L'autonomie a ses limites

Ce n'est que dans le cadre de l'autonomie que peut s'élaborer un projet d'établissement, mais les limites de l'autonomie apparaissent fort importantes :

- moyens financiers ;
- statut des personnels ;
- niveau des élèves arrivant en 6e ;
- programme et instructions officielles ;
- carte scolaire...

En définitive

Si certains pensent qu'il y a néanmoins un créneau où peut s'exercer l'autonomie des établissements, ils doivent reconnaître que ce créneau est fort étroit. *L'autonomie* consisterait en une mise en forme pédagogique des moyens en fonction du profil de l'établissement.

Si l'antithèse entre responsabilité et responsabilisation demeure le problème essentiel dans le cadre de l'autonomie, cette dernière devient pourtant une dynamisation essentielle de l'action. *Elle est stimulatrice d'initiatives, donc de vie et d'efficacité.*

Il reste à définir le rôle précis et la responsabilité du chef d'établissement et du conseil d'établissement dans l'exercice de cette autonomie.

L'équipe de direction aurait pour tâche d'informer, de susciter, de suivre l'évolution des idées, d'aider à l'élaboration du projet et à son suivi.

Nous tenons à remercier très vivement les participants, ainsi que les animateurs des groupes et les rapporteurs qui ont contribué au bon déroulement des travaux et à la réalisation de ce compte rendu. Cette brochure témoigne de la qualité de la réflexion et de l'efficacité du travail de tous.

Animateurs :

M. BASSET Proviseur, responsable de la Cellule Vie Scolaire, Rectorat de Lyon ;
M. CHOMIER Chargé de mission. Direction des Collèges ;
M. DARBELET Proviseur, responsable de la Cellule Vie Scolaire, Rectorat d'Amiens ;
M. HEINRICH Proviseur du Lycée technique, Haguenau (Bas-Rhin) ;
M- MENNESSIER Proviseur, responsable de la Cellule Vie Scolaire, Rectorat de Versailles ;
M. RENAULT Inspecteur de l'Information et de l'Orientation, Inspection académique de l'Ille-et-Vilaine ;
M. RIVIERE Inspecteur de l'Information et de l'Orientation, Chargé de mission auprès de M. le Recteur de l'Académie de Lyon ;
Mme PATY Chargée de mission. Direction des Collèges.

Rapporteurs :

Mme ALBERT Proviseur, Lycée G.-de-La Tour, Metz (Moselle) ;
Mme BOULE Documentaliste, Collège Château de l'Hers, Toulouse (Haute-Garonne) ;
M. CHAMAYOU Proviseur, L.E.P. «La Floride », Marseille (Bouches-du-Rhône) ;
M. CHRISTON Principal, Collège de Boisripeaux (Guadeloupe) ;
M. COUTIN Inspecteur pédagogique régional de la Vie Scolaire (Académies de Grenoble et Lyon) ;
M-DUMÉZ Principal, Collège de la Bastide, Bordeaux (Gironde) ;
M. DURAND Principal, Collège Jean-Lurçat, Saint-Denis (Seine-Saint-Denis) ;
Mme DUVAL Proviseur, Lycée Pierre-Marquette, Pont-à-Mousson (Meurthe-et-Moselle) ;
Mme ESCOUBAS Conseiller principal d'éducation. Lycée A.-Artaud, Marseille (Bouches-du-Rhône) ;
Mme FABRE Principal, Collège Valéri, Nice (Alpes-Maritimes) ;
M. JACCARD Proviseur, Lycée Jean-Michel, Lons-le-Saunier (Jura) ;
M. LABURTHE Proviseur, responsable de la Cellule Vie Scolaire, Rectorat de Caen ;

M. LANGUMIER Principal, Collège de Loudéac (Côtes-du-Nord) ;
Mme LEBŒUF Principal, Collège Limozin, Limoges (Haute-Vienne) ;
M. MALVEZIN Principal, Collège A.-Camus, Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme) ;
Mme MIKHAILOFF Principal, Collège P.-Fort, Montlhéry (Essonne) ;
M. POURCELOT Principal, Collège Les Clairs-Soleils, Besançon (Doubs) ;
M. RENAULT Proviseur, responsable de la Cellule Vie Scolaire, Rectorat de Poitiers ;
M. TREHET Principal, Collège de Brecey (Manche) ;
Mme VANCASSEL Principal, Collège de Liffre (Ille-et-Vilaine).

De nombreux inspecteurs généraux du groupe Education et Vie Scolaire ainsi que les inspecteurs pédagogiques régionaux de Vie Scolaire ont participé aux travaux de Souillac ; qu'ils en soient également remerciés.

Education & Devenir

Fondée en 1984 par *Maurice Vergnaud*, Directeur des collèges sous le ministère d'Alain Savary, l'association regroupe des chefs d'établissement, des enseignants, des C.P.E., des documentalistes, des inspecteurs... surtout dans le second degré.

Elle est organisée en groupes académiques de liaison, de réflexion et de propositions.

Elle publie des [courriers bimestriels](#) de réflexion sur l'actualité éducative et la vie de l'association et quatre [cahiers](#) thématiques annuels.

Elle organise deux grandes manifestations annuelles :

- Une journée au Sénat sur un thème d'actualité, en collaboration avec le CRAP, la FCPE, la PEEP, l'AFOEVEN, la Ligue de l'enseignement... dont les Actes ont été publiés par *Hachette Éducation puis par l'Association*.
- Un colloque annuel thématique de trois jours qui permet de confronter les expériences de terrain et de pousser la réflexion.

Elle prend position par rapport à l'actualité éducative, notamment dans le cadre du [groupe dit des "14"](#).

Education & Devenir _ Secrétariat Général
LYCÉE DIDEROT 23 Boulevard Lavéran 13388 MARSEILLE cédex
Tél : 04 91 61 22 62
Fax : 04 91 10 07 34
Adèle : e-d@worldonline

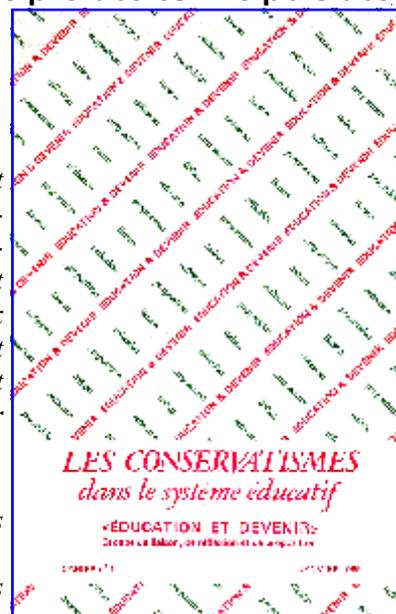
<http://education.devenir.free.fr>

Education & Devenir

- Le [cahier n° 1](#) paraît en janvier 1985 avec une préface et une postface qui ne demanderaient qu'un léger toilettage pour définir encore l'esprit de notre association, née le 19 mars 1984.

«Éducation et Devenir» exprime un courant de pensée et une ligne d'action qui rassemblent - et rassembleront certainement de plus en plus - tous ceux qui, enseignants de toutes fonctions, ont agi et continuent d'agir, avec volonté et conviction, pour que le Collège et le Lycée répondent aux nécessités et aux impératifs de notre époque, afin que l'un et l'autre apportent aux adolescents, par-delà l'instruction et au-delà de la scolarité, la formation indispensable à leur réussite ultérieure personnelle.

Dans cette perspective, ces enseignants, professeurs, chefs d'établissements, et tous leurs collaborateurs et partenaires, ont tout mis en oeuvre pour que cette formation soit à la fois celle de chacun et celle de tous.



Ainsi est née une sorte de communauté de pensée, d'action et de conviction, invisible mais bien réelle, qui peut se retrouver désormais dans notre association et s'exprimer dans les cahiers d'«Éducation et Devenir».

Et voici le premier cahier sur «Les Conservatismes dans le système éducatif » dont la parution précède notre colloque national de mars 1985 sur «L'Enseignement de masse : données et perspectives».

La massification de l'enseignement du Second Degré, plus spécialement au niveau du Collège, impose de repenser cet enseignement ; mais il y a les freins, non pas du conservatisme, mais de tous les conservatismes qui s'expriment sous des formes variées, souvent d'ailleurs opposées, parfois même contradictoires, mais qui se retrouvent dans une même finalité ne rien changer.

Et c'est /à le souci de tous les enseignants qui travaillent souvent depuis longtemps à l'avènement d'une école de la réussite pour chacun ; ils se sont déjà beaucoup engagés dans le cadre de leurs responsabilités sur le plan pédagogique et sur le plan éducatif qui, en définitive, n'en font qu'un.

Ce souci - un souci qui pourrait conduire au doute ou au renoncement - s'est clairement et vivement exprimé au cours de notre Assemblée Générale constitutive du 19 mars dernier.

Ainsi, **dès mai 1984**, le thème de ce premier cahier « Les conservatismes dans le système éducatif » s'est imposé à la demande même des premiers adhérents venus de 18 académies.

Education & Devenir

*Nous la traiterons avec simplicité, avec l'expérience que nous vivons, les observations que nous avons faites et les enseignements que nous avons dégagés ; **nous sommes des praticiens** qui nous exprimons avec une franchise un peu mordante, mais le temps n'est-il pas de parler net ?*

Nous nous exprimons avec la certitude qu'un jour ou l'autre s'imposera un Enseignement du Second Degré qui, rénové et repensé, répondra aux données de son temps et à l'appel de sa jeunesse.

Ont participé à ce 1^{er} cahier : Gérard Astier, Olivier Bailly, Monique Barlet, Alain Bouchez, Claude Brie, Huguette Charmetant, Albert Comet, Raymond Mallerin, Alexandre Martin, Danièle Marinod, Jean-Michel Mercier, Jean-Louis Perier, Gérard Raynal, Lucien Rucelli, Maurice Vergnaud, Monique Villejame.

La Postface garde toute son actualité :

La transmission des connaissances ne prend toute sa valeur et son efficacité que si l'on admet de :

- *ne pas séparer instruction et éducation, concepts complémentaires, l'un se dévalorisant sans l'autre ;*
- *ne pas caricaturer la notion d'éducation qui n'est ni laxisme ou activité ludique, ni permissivité ou laisser aller, mais qui donne au contraire toute leur place aux valeurs éducatives de base, indispensables dans une démocratie, que sont le travail, l'effort, la rigueur, la volonté, le respect de l'autre, le sens de la vie sociale et de la responsabilité ;*
- *ne pas dissocier chez l'élève les éléments constitutifs de sa personnalité (dimension intellectuelle, culturelle, technologique, affective et sociale) dont seule la prise en compte globale permet d'assurer sa réussite ultérieure ;*
- *ne pas opposer, donc, savoir, savoir apprendre, savoir faire et savoir être, qui ne sont que des aspects complémentaires d'une même action d'instruction et de formation ;*
- *ne pas limiter la notion de réussite aux données scolaires traditionnelles mais l'élargir à toutes les potentialités de l'élève, dans tous les domaines, déterminantes pour son avenir, son niveau de formation et l'affirmation de ses aptitudes ;*
- *ne pas abandonner les notions d'équipe, de responsabilisation, de projet et d'autonomie de l'établissement, qui constituent autant de facteurs de dynamisme et de réussite pour les Collèges et les Lycées ;*

Education & Devenir

- *ne pas confondre élitisme et démocratie ; dans un enseignement démocratique, dégager une élite – impératif nécessaire – ne doit pas conduire à renoncer au devoir de donner à chaque élève toutes ses possibilités de réussite et de promotion ;*
- *ne pas refuser l'écoute de la génération actuelle des jeunes et admettre que leur appel et leurs besoins ne s'identifient pas à ceux de la génération précédente.*

Un constat général s'impose : si l'enseignement du second degré, dans ses objectifs et son organisation, n'a pas changé fondamentalement, de nouveaux problèmes se posent à lui.

On croit les résoudre en revenant à ce qui en fait n'a pas réussi et en rompant avec une évolution qui ne fait que commencer ; faute de temps et compte tenu des pesanteurs, elle n'a pu être généralisée alors qu'elle a fait ses preuves partout où elle a été sérieusement engagée.

Il est donc essentiel de ne pas briser le courant de rénovation qui a su prendre en compte les vrais problèmes des Lycées et des Collèges.

Le 20 octobre 1984

Le cahier n° 1 est téléchargeable gratuitement (format *.pdf) : [http://
education.devenir.free.fr/cahier1.htm](http://education.devenir.free.fr/cahier1.htm)

LYCÉE DIDEROT
23 Boulevard Lavéran
13388 MARSEILLE cédex
Tél : 04 91 61 22 62
Fax : 04 91 10 07 34
Adèle : e-d@worldonline

12 €50 le n°
19 €50 le n° double
7€50 format *.pdf

<u>5</u> 63	L'École et le service public	Colloque 2004
<u>4</u> 62	Les TIC et l'école : mirage ou miracle ?	n° double
<u>3</u> (ns) 61	Pour une politique d'orientation en établissements	
<u>2</u> (ns) 60	Éthique et déontologie dans les métiers de l'éducation	Colloque 2003
<u>1</u> (ns) 59	Le lycée professionnel : lycée entièrement à part ou à part entière ?	ns=nouvelle série
<u>58</u>	La classe en questions	Colloque 2002
<u>57</u>	Vers une écologie de l'enseignement	
<u>56</u>	Mais que font les élèves à l'école ?	Colloque 2001
<u>55</u>	Le Pré-rentreés	
<u>54</u>	Le droit à la parole des élèves	
<u>53</u>	L'Établissement scolaire face à la diversité culturelle	Colloque 2000
<u>52</u>	Les techniques de formation	
<u>51</u>	Les chantiers du ministère	
<u>50</u>	L'Élève, l'École et la Politique	Colloque 1999
<u>49</u>	Les établissements scolaires : nouveaux besoins, nouveaux métiers	Colloque 1998
48	Racisme et xénophobie	*.pdf
<u>47</u>	Les établissements déstabilisés	
<u>46</u>	L'année des rapports : quel projet pour l'école ?	
<u>45</u>	École et médias	
<u>44</u>	Enseigner : à la recherche du sens	Colloque 1997
<u>43</u>	La loi et l'École	Colloque 1996
<u>42</u>	Le rapport au savoir	
<u>41</u>	L'accompagnement scolaire	
<u>40</u>	Les femmes et l'école	
<u>39</u>	L'École des Maîtres	Colloque 1995
<u>38</u>	L'Évaluation	
37	L'École et l'Entreprise	
36	Éduquer en Europe (2)	
35	Le collège en questions	Colloque 1994
34	Éduquer en Europe (1)	
<u>33</u>	La déontologie dans l'Éducation Nationale	

CAHIERS

32	Les modules	
31	Les valeurs dans l'école	Colloque 1993
30	L'enseignement technique, mode d'emploi	
29	L'école et les parents	
27/28	Les nouveaux publics des lycées et des collèges	Colloque 1992
26	L'autorité	*.pdf
25	Action éducative et vie scolaire	
24	Apprendre et vivre la démocratie à l'école	Colloque 1991
23	L'École et la Culture	
22	Établissement 90	
21	L'élève, acteur et partenaire dans l'école	(épuisé)
20	Enseigner, un nouveau métier	Colloque 1990
19	Pédagogie, Vie scolaire et Innovations	
18	Positions 89	
17	Formation des personnels : bilan, critiques et propositions	
16	Formation des personnels : techniques et méthodes	
15	Stratégie pour un défi : 80 % d'une classe	Colloque 1989
14	Pédagogies 88	
13	Inégalités et exclusions dans le système éducatif	
12	L'École, les jeunes et la Culture	Colloque 1988
11	80 % d'une classe d'âge au niveau Bac	Enquête nationale
10	Pédagogies 1987	(épuisé)
9	La vie relationnelle	(épuisé)
8	Le savoir en question, questions sur le savoir	Colloque 1987
7	Le conseil de classe	(épuisé)
6	Éducation 1986	
5	Responsabiliser	Colloque 1986
4	C.D.I. et Documentalistes	(épuisé)
3	Le projet d'établissement	
2	L'enseignement de masse	Colloque 1985
1	Les conservatismes dans le système éducatif	téléchargeable



Merci d'écrire en lettres d'imprimerie

ADHÉSION INDIVIDUELLE 2006

Renouvellement OUI NON

1^{ère} adhésion en : 19.... ou 20...

Mme Mlle M NOM :

♦ Académie de :

♦ Prénom :

♦ Fonction :

♦ Établissement :

♦ Téléphone :

♦ Ligne directe :

Adresse :

♦ Fax :

.....

♦ Mère :

♦ Code & Ville :

Je souhaite recevoir le « courrier » bimensuel par
courrier électronique* : oui /_/_/ non /_/_/

♦ Téléphone :

Adresse personnelle :

♦ Fax :

.....

♦ Mère :

♦ Code & Ville :

♦ Date et signature :

Cocher l'adresse souhaitée pour l'expédition des courriers et des cahiers.

Montant de l'adhésion : 60 Euros - soutien 75 € - bienfaiteur 90 € et plus

Envoyer la fiche d'adhésion accompagnée du chèque correspondant au trésorier
à l'ordre de « ÉDUCATION & DEVENIR »

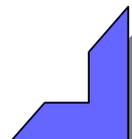
ÉDUCATION & DEVENIR
COLLÈGE JEAN ZAY
Rue du 11 novembre
76770 LE HOULME

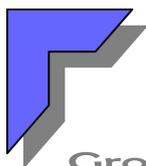
*N.B. Toute adhésion individuelle entraîne le service de 4 "CAHIERS" et de 6 COURRIERS bimensuels.
Vous trouverez la liste des numéros parus dans les CAHIERS ou sur <http://education.devenir.free.fr/cahier.h>
Les CAHIERS sont en vente au prix de 12,5 Euros n° simple, 19,5 € n° double 7,5 € n° numérisé.*

* L'envoi du « Courrier bimensuel par Courriel donne droit à une Lettre d'E&D sur la vie de l'association, les nouveautés du site <http://education.devenir.free.fr>, l'actualité éducative, les documents et parutions, etc. (Courriels (Courrier bimensuel et Lettre d'E&D) seront envoyés à l'adresse électronique personnelle.

ÉDUCATION & DEVENIR

Président : José FOUQUE – Tél : 06 11 19 60 17 - Mère : jose.fouque@ac-aix-marseille.fr -
Secrétaire Général : Yves ROLLIN - Lycée Diderot - 13003 Marseille
Tél : 04 91 61 22 62 - Fax : 04 91 10 07 34 - Mère : yrollin@yahoo.fr
Trésorier : Jean-François DELPORTE – Collège Jean Zay – Rue du 11 Novembre - 76770 LE HOULME





IE & D

Education & Devenir

Groupes de liaison, de réflexion et de propositions

Merci d'écrire en lettres d'imprimerie

Abonnement collectivité : 2006 Renouvellement OUI NON

♦ Établissement :	♦ Académie de :
<input type="checkbox"/> Adresse :	
.....	
♦ Code & Ville :	
Nom du gestionnaire :	♦ Date et signature
Mêle :	
Nom de l'ordonnateur :	♦ Date et signature
Mêle :	

Montant de l'abonnement : **60 Euros**

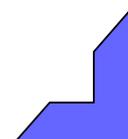
Envoyer la fiche d'abonnement accompagnée du chèque correspondant au trésorier
à l'ordre de « ÉDUCATION & DEVENIR »

ÉDUCATION & DEVENIR
COLLÈGE JEAN ZAY
Rue du 11 novembre
76770 LE HOULME

*N.B. Toute adhésion individuelle entraîne le service de 4 "CAHIERS" et de 6 COURRIERS bimensuels.
Vous trouverez la liste des numéros parus dans les CAHIERS ou sur <http://education.devenir.free.fr/cahier.h>
Les CAHIERS sont en vente au prix de 12,5 Euros à l'unité (19,5 Euros le n° double.)*

ÉDUCATION & DEVENIR

Président : José FOUQUE – Tél : 06 11 19 60 17 - Mêle : jose.fouque@ac-aix-marseille.fr -
Secrétaire Général : Yves ROLLIN - Lycée Diderot - 13003 Marseille
Tél : 04 91 61 22 62 - Fax : 04 91 10 07 34 - Mêle : yrollin@yahoo.fr
Trésorier : Jean-François DELPORTE – Collège Jean Zay – Rue du 11 Novembre - 76770 LE HOULME



É D U C A T I O N E T D E V E N I R

Président : José FOUQUE – Tél : 06 11 19 60 17 - *Courriel* : jose.fouque@ac-aix-marseille.fr -

Secrétaire Général : Yves ROLLIN - Lycée Diderot - 13003 Marseille
Tél : 04 91 61 22 62 - Fax : 04 91 10 07 34 - *Courriel* : yrollin@yahoo.fr

Trésorier : Jean-François DELPORTE – Collège Jean Zay – Rue du 11 Novembre - 76770 LE HOULME

<http://education.devenir.free.fr>

GNDP

Brochure n° 3301