

**JEAN-PIERRE OBIN
& FRANÇOISE CROS**

Le projet d'établissement

Préface de Michel Rocard



HACHETTE
Éducation

**JEAN-PIERRE OBIN
& FRANÇOISE CROS**

Le projet d'établissement

Préface de Michel Rocard

Ouvrage publié sous la direction de Jean-Pierre Obin



management&éducation

H  **HACHETTE**
Éducation

Couverture : *Studio Favre-Lhaïk*

Conception et réalisation : *Insolence*.

ISBN:978-2-01-181574-3

www.hachette-education.com

© Hachette Livre 1991 - 43, quai de Grenelle, F 75905 Paris Cedex 15.

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes des articles L. 122-4 et L. 122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective », et, d'autre part, que « les analyses et les courtes citations » dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite ».

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français de l'exploitation du droit de copie (20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris) constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Sommaire

Préface	5
Partie 1 : Objectifs et enjeux des projets d'établissement ...	7
Politique éducative et politiques d'établissement	8
Orientations nationales et régionales	25
<i>Projet T.G.V. ou projet 4 X 4 ?</i>	<i>35</i>
Partie 2 : Les questions clés	39
Comment mobiliser les personnels ?	40
En quoi consiste l'évaluation du projet ?	48
Quelles relations entretenir avec l'administration ?	58
De quels moyens disposer ?	63
Qu'est-ce qu'un plan de communication ?	66
Comment concevoir le plan de formation ?	70
Partie 3 : La démarche de projet	75
Les caractéristiques générales	76
Une démarche participative	83
Plusieurs entrées possibles	94
Les objectifs et leur opérationnalisation	106
Les actions du projet	115
La mise en œuvre et le suivi	131
Partie 4 : Les contenus du projet	137
Des parcours de réussite pour les élèves	138
Les actions pédagogiques	145
Les actions éducatives	152
L'organisation interne	157
Les relations avec l'environnement	168
Conclusion	174

Remerciements

Les auteurs tiennent à exprimer leurs chaleureux remerciements
aux personnes qui ont contribué à cet ouvrage par leurs travaux,
leur collaboration ou encore la mise à disposition
de documents : Nicole Arrocas, André Barbier, Michel Boucher,
Marc Broch, Jean Clochard, Robert François,
Marie-Claude Grandguillot, Aniko Husti, Françoise Levif,
Marie Michalsky,
François Piettre, Jean-François Simonpoli
et Maclou Viot.

Préface

Tous les grands problèmes de cette fin de siècle vont mobiliser le savoir-faire des États, qu'il s'agisse de la protection de l'écosystème, de la lutte pour la protection de l'environnement, de la dette et de la pauvreté du tiers-monde ou du redressement économique des pays de l'Est.

L'atomisation de la société, la montée de l'individualisme, la moindre capacité d'intégration des églises et des idéologies conduisent l'État à être de plus en plus sollicité dans la lutte contre l'exclusion.

Le monde a besoin de plus de solidarité. Le service public a donc un bel avenir devant lui.

Et c'est bien pourquoi j'ai fait du renouveau du service public un des enjeux principaux de mon action gouvernementale. Ma conviction fondamentale est que l'État est de retour.

Mais peut-il s'agir du même service public rendu par le même État ? Sûrement pas. Entre un État muré dans ses certitudes, figé dans ses habitudes et engoncé dans la majesté de la règle, mais qui ne se préoccupe ni de se faire respecter ni d'apprécier les effets de son action, entre un tel État, donc, et un État ambitieux quant à ses objectifs mais ouvert dans son approche et attentif aux besoins et aux demandes des citoyens, je choisis clairement le second.

Les outils du renouveau du service public sont importants et nombreux :

- plans de modernisation,
- formation de tous les cadres au travail en équipe et à la gestion des ressources humaines,
- transformation du contrôle financier a priori,
- rénovation des règles financières,
- amélioration et contrôle des conditions de travail dans le service,
- refonte de la grille de la fonction publique,
- développement de la gestion prévisionnelle des effectifs,
- évaluation de l'action administrative et des politiques publiques,
- développement négocié de la formation continue de tous les agents,
- élargissement des responsabilités des agents en charge de missions définies, et notamment des chefs d'unités administratives.

J'attache cependant une importance toute particulière au développement des projets de service et donc à la capacité de clarifier les missions et de fédérer des imaginations et les énergies autour de quelques ambitions. Ils doivent résulter d'une démarche collective animée par les responsables et ouverte sur son environnement, ses partenaires et ses usagers. Beaucoup d'administrations ont su s'y engager.

L'Éducation nationale n'a pas été la dernière à se lancer dans le mouvement. D'ailleurs, Alain Savary, en précurseur, avait lancé, dès 1982, avec la rénovation des collèges, l'idée des projets d'établissement.

Et la loi d'Orientation sur l'éducation votée en juillet 1989 fixe l'obligation pour chaque collège et chaque lycée d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'établissement.

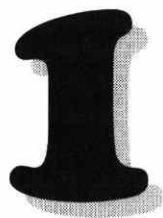
L'ouvrage de Françoise Cros et de Jean-Pierre Obin offre à tous ceux qui partagent cette ambition une présentation exhaustive et claire des enjeux et des moyens nécessaires pour développer les projets d'établissement.

Il apporte une analyse claire des différentes étapes indispensables sans oublier les difficultés à surmonter.

Mais les auteurs ne se contentent pas d'une présentation théorique et abstraite. Ils savent, grâce à une connaissance approfondie du terrain, éclairer les lecteurs par des exemples judicieusement choisis d'établissements scolaires déjà engagés dans une démarche de projet. Ces témoignages démontrent que le service public éducatif est en mouvement. Sa capacité de rénovation est forte. La route est encore longue. Mais j'ai bon espoir.

Michel Rocard

A handwritten signature in black ink, reading 'M. Rocard', with a long horizontal line extending to the left from the bottom of the signature.



Objectifs et enjeux des projets d'établissement

Les attitudes passionnées du public en matière éducative font de l'Éducation nationale, de son fonctionnement, de son avenir, l'un des principaux sujets de débat et de controverse politiques. Pourtant, un regard objectif et distancié est plutôt saisi par l'ampleur et la continuité des changements déjà opérés, même si d'autres évolutions restent nécessaires.

Les orientations gouvernementales, sur le renouveau de la fonction publique ou sur le nouveau mode de direction des établissements scolaires, prennent appui sur certaines indications données par l'analyse des évolutions sociales et par les études sociologiques. Comment passer de la disparité et de l'opacité des politiques d'établissement à un fonctionnement des collèges et des lycées plus transparent, plus cohérent, et donc plus efficace et plus démocratique ? Comment se débarrasser des rigidités et de l'uniformité formelle d'un fonctionnement administratif bureaucratique, responsable de découragement ou de résignation, producteur d'inégalités, inadapté à la maîtrise du changement, et promouvoir un fonctionnement des établissements reposant sur la motivation, l'implication des acteurs et s'appuyant sur la réelle diversité des situations locales ?

SOMMAIRE

Politique éducative et politiques d'établissement	8
Orientations nationales et régionales	25
Projet T.G.V. ou projet 4 x 4 ?	35

Politique éducative et politiques d'établissement

Les attitudes passionnées du public	9
Une politique marquée par la continuité	10
Les leçons de la sociologie	12
Les mutations de la société	16
Les identités culturelles et professionnelles	20

Madame le Principal – Denise pour les enseignants – s'active. Comme tous les premiers mardis de chaque mois depuis un an dans le collège qu'elle dirige, c'est aujourd'hui l'A.G. Chaque mois en effet, à 17h30, la grande salle polyvalente de l'établissement se remplit d'enseignants, de parents et d'élèves qui viennent présenter et écouter les comptes rendus des groupes qui ont travaillé sur le projet. Mais ce mardi-là est un peu plus important que les autres, car il conclut la période d'élaboration. Après, songe-t-elle en prenant place à la tribune, il faudra présenter ce projet écrit à la commission permanente, puis au conseil d'administration du collège avant de le faire parvenir enfin à la commission-projets de l'inspection d'académie pour validation. Cette commission appellera sans doute Denise à venir présenter son projet d'établissement. Il lui faudra discuter, argumenter, justifier les propositions d'action les demandes de moyens complémentaires. Denise ne pourra vraiment souffler que lorsque l'encre du paraphe de l'inspecteur d'académie sera sèche en bas du contrat qui liera pour trois ans l'établissement à sa tutelle. À la rentrée, il faudra repartir de plus belle et lancer de nouveaux groupes chargés de suivre les actions, de faire circuler l'information, d'évaluer et de rendre compte des résultats.

Dans l'immédiat, ce qui la préoccupe le plus est la cohérence de toutes ces idées, de ce foisonnement de projets pédagogiques et éducatifs. Décider de supprimer les redoublements et les orientations en fin de 5^e, est-ce réaliste ? La mise en place de classes allégées avec une pédagogie nouvelle est-elle une réponse suffisante et adaptée ? Malgré les compétences évidentes du formateur de la MAFPEN, les