

**PROJETS D'ÉTABLISSEMENT
ET CHANGEMENTS**

**Cahier n°5, le fonctionnement de
l'établissement scolaire**

CRDP de Rouen, mars 1989

Entretien avec **Jean-Pierre OBIN**,
Conseiller technique
au Cabinet du Secrétaire d'État
à l'Enseignement technique

Dans le Bulletin Officiel de l'Éducation Nationale a été publiée une circulaire datée du 8 septembre intitulée « Projets d'établissement » (le pluriel est important). Dès le 14 juin, vous demandiez l'organisation de « bilan-réflexion-projet ». C'est dire que ce sujet a été traité par le Secrétariat d'État dès sa constitution; c'est donc pour lui un thème capital.

De notre côté, nous consacrons le cinquième des Cahiers du C.R.D.P. de Rouen au fonctionnement de l'établissement. Comment parler du fonctionnement de l'établissement sans parler du projet d'établissement qui est un instrument de prospective et d'action ?... Ce cinquième Cahier est aussi le dernier de la série. Le projet permet à l'établissement de gérer, dans sa spécificité, la communication, les innovations, les formations, les ouvertures (y compris la décentralisation), ces thèmes majeurs traités par nos précédents numéros; c'est dire l'intérêt qu'il y a, pour nous, à vous écouter et à vous lire.

Je tiens donc à vous remercier de me recevoir en dépit de vos lourdes charges de travail.

Je vous propose de nous aider à réfléchir sur quelques-uns des mots-clés de la circulaire du 8 septembre. Mais il serait intéressant que vous répondiez auparavant à la question: qui êtes-vous Monsieur Obin et qu'avez-vous fait dans votre poste précédent au C.N.D.P. ?

Jean-Pierre OBIN. - Robert Chapuis, secrétaire d'État chargé de l'Enseignement technique, a entrepris, dès sa nomination de relancer la dynamique des projets d'établissement. Auprès de lui, Claude Pair et Jean-Claude Guérin suivent particulièrement cette question. J'accepte bien volontiers de contribuer à une réflexion qui pourrait permettre de mieux comprendre ce texte et les objectifs qui sont les nôtres en matière de projet d'établissement scolaire. Puisque vous m'invitez à parler de mes fonctions antérieures, voici : je suis maître de conférences à l'Université de Grenoble I ; ma spécialité, le génie civil, ne prédispose pas particulièrement à entreprendre une carrière dans le domaine de la formation des maîtres. En 1982 j'ai contribué à créer l'Institut de Formation des Maîtres de l'Université de Grenoble, puis j'ai été appelé par Alain Savary pour être responsable de la Mission de la Formation et de la Recherche en Éducation qu'il venait de créer. Cette instance fut, jusqu'en 1986, responsable au niveau ministériel de l'ensemble des questions de formation initiale et continue des personnels de l'Éducation Nationale et notamment chargée de suivre et coordonner les MAFPEN. Cette mission a été supprimée par René Monory en 1986. Je suis devenu directeur adjoint du Centre National de Documentation Pédagogique, et à ce titre responsable du lancement du projet d'établissement de cet établissement public.

Alain PICQUENOT. - Donc, parlez-nous de ce projet d'établissement.

J.-P. O. - Le projet d'établissement du C.N.D.P. a été conçu tout d'abord comme un projet d'entreprise, à partir d'une méthodologie qui a été transférée par la société de conseil Euréquip (dirigée jusqu'à son décès par Christian Beullac, ancien ministre de l'Éducation Nationale). Cette société a d'abord été chargée de

faire un audit au C.N.D.P., rapport d'audit, qui a été publié, faisait état d'un certain nombre de dysfonctionnements dont certains assez graves. Il a alors été décidé de concevoir un « projet entreprise » fondé sur un certain nombre de principes dont la démarche participative, la définition d'une nouvelle mission, d'axes prioritaires et de valeurs sur lesquelles ce projet devait se développer. Pour ceux qui connaissent un peu ce que sont aujourd'hui les projets d'entreprises, on retrouve, dès la communication (en septembre 1987), des premières orientations du projet d'établissement du CNDP., la plupart des éléments qui constituent un projet d'entreprise. A partir de cette méthodologie générale, nous avons adapté. Nous avons en particulier adapté la méthodologie au contexte de la fonction publique, de l'Éducation Nationale et du C.N.D.P., au bout du compte nous avons construit petit à petit notre propre méthode d'élaboration d'un projet de l'établissement. Pendant l'année 1987-1988 ma responsabilité au C.N.D.P. a été de conduire cette adaptation, de suivre l'élaboration du projet jusqu'à ma prise de fonction au cabinet de Robert Chapuis. Ce projet a déjà eu des retombées très positives dans les Centres Régionaux, les Centres Départementaux documentation Pédagogique.

A. P. - Merci pour cette présentation biographique. On va partir d'elle, si vous le voulez : bien. Vous avez parlé d'audit, donc j'ai envie de vous poser la question suivante : compte tenu ce que sont les lycées professionnels aujourd'hui et de ce qui s'y fait (Je pense par exemple aux bacs professionnels et aux quatrièmes et troisièmes technologiques) d'autre part, compte tenu du bilan actuel qu'on peut faire de la rénovation dans les collèges (et on voit les limites de cette rénovation en termes de définition d'objectifs, de régulation et d'évaluation), qu'envisagez-vous pour que les projets d'établissement dans les lycées professionnels permettent de consolider le travail qui s'y fait et permettent d'aller au-delà du bilan actuel que l'on peut faire dans les collèges rénovation ?

J.-P. O. - C'est une question fondamentale ! Mais une petite remarque au préalable : la circulaire de Robert Chapuis vaut non seulement pour les lycées professionnels mais aussi pour les lycées techniques. C'est une question fondamentale mais c'est aussi une question difficile ! Mon expérience du C.N.D.P. ainsi que le bilan que j'ai pu faire des projets des collèges en rénovation, m'inclinent à penser qu'il ne suffit pas de dire aux responsables, aux chefs d'établissement, aux enseignants « faites » des projets « innovez ! » pour que ces projets, ces innovations soient des projets ou des innovations pertinents. Pertinents par rapport à quoi ? Pertinents par rapport à la finie du système éducatif, c'est-à-dire la réussite de tous les élèves. A mon avis il est nécessaire de revenir à la source, c'est-à-dire de savoir pourquoi, au nom de quoi il convient de faire cette démarche. A mon avis il existe deux raisons, l'une fondamentale, et l'autre plus conjoncturelle.

La raison fondamentale d'abord : 80 % d'élèves au niveau du bac en l'an 2000 est un objectif qui nécessite des changements considérables sur le plan qualitatif. Pour y parvenir, ce sont les méthodes qui doivent changer. Une démarche générale pour plus de réussite des élèves ne peut se concevoir qu'avec l'assentiment et la participation, active de tous les acteurs et en particulier des

enseignants.

Raison conjoncturelle ensuite : depuis quelques années l'État veille à une meilleure productivité des services publics. Il faut donc essayer de faire mieux avec autant de moyens et, parfois, avec moins, comme c'est le cas du C.N.D.P. Il existe à mon avis des ressources inexploitées au sein du service public et en particulier de l'Éducation Nationale. Des capacités inexploitées au sein des établissements scolaires pour créer, innover, et faire réussir les élèves. Ce sont ces capacités qu'il faut encourager, et non décourager. La démarche de projet est donc aussi une meilleure gestion des moyens. Voilà deux raisons qu'il me semblait nécessaire de préciser.

Le bilan qu'on peut faire de la rénovation des collèges (J) a été fait en large partie par l'Inspection Générale. Il montre qu'il y a très peu de « bons projets », c'est-à-dire de projets qui apportent une réponse cohérente, une réponse d'ensemble à ces deux questions, et en particulier à la question fondamentale de la réussite des élèves. Une phrase d'un rapport de l'inspection générale dit que l'allure générale de la rénovation des collèges vue sous l'angle « projets d'établissement », est que ces projets d'établissement constituent une mosaïque de projets particuliers. Une mosaïque ça a un côté esthétique agréable, mais derrière ce mot, je sens quelque chose d'un peu péjoratif. L'Inspection Générale a eu raison de noter ce caractère un peu éclaté, un peu morcelé des projets d'établissement. Il a suffi parfois qu'on assemble des P.A.E. qui existaient déjà et le projet pédagogique de telle équipe animée par des militants pédagogiques pour que cela constitue un « projet d'établissement ». Au bout du compte on est évidemment incapable de mesurer les effets de ces innovations, de ces efforts particuliers, sur les grands objectifs. Le projet d'établissement doit être la manière dont l'établissement conçoit la cohérence de l'ensemble des moyens qui lui sont attribués pour parvenir à progresser vers les objectifs nationaux en tenant compte de sa spécificité et de son environnement. Évidemment, je reste au niveau des généralités en disant cela.

A. P. - Comment aller au-delà de cette mosaïque ?

J.-P. O. - Voilà : comment aller au-delà de la mosaïque ? L'important est de disposer d'une méthode. Les moyens sont divers pour parvenir aux objectifs fixés par le gouvernement, car chaque établissement est spécifique. En revanche, la méthode de définition, d'élaboration d'un projet, peut être définie en commun. Concevoir une méthode de travail, s'y tenir, l'améliorer, évidemment, au fur et à mesure que les choses se mettent en place, est extrêmement important. Les différentes phases d'une méthodologie de projet peuvent être identiques ou quasi-identiques, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'un établissement scolaire ou d'un organisme intermédiaire comme le C.N.D.P. Ainsi commencer par une analyse de la situation : pour faire un projet, il faut d'abord connaître l'existant, connaître si possible objectivement l'existant. Quelle est la situation de l'établissement dans son environnement, quelle est son histoire, quelles sont ses spécificités ? Pour répondre à ces questions, il faut définir puis mesurer un certain nombre d'indicateurs. Si l'on ne connaît pas le présent et le passé, on ne peut pas préparer l'avenir.

La deuxième phase, c'est la conception du projet. C'est une phase importante, et qui doit être longue : au C.N.D.P. elle a pris un an. Dans un établissement scolaire il faut bien six mois à mon avis pour concevoir le projet dans une démarche

participative. Dans une telle démarche c'est l'ensemble des acteurs de l'établissement qui élabore le projet. On ne peut pas demander aux gens de faire des efforts, de changer leurs habitudes, leurs méthodes, s'ils ne sont pas associés très directement à la définition de ces changements, de ces efforts, de ces nouvelles méthodes. Le point fort de la conception, c'est la participation de l'ensemble des acteurs, c'est-à-dire non seulement les enseignants, mais également les élèves, les parents d'élèves. Je pense aussi à l'ensemble des partenaires extérieurs de l'établissement que sont les élus, et, dans l'enseignement technique, les acteurs économiques, qui bénéficient de ce que l'établissement produit, c'est-à-dire des élèves formés, diplômés qui ensuite iront trouver un emploi dans cet environnement.

La troisième phase est la mise en œuvre du projet, une fois que l'ensemble est conçu, une fois que l'ensemble des partenaires s'est mis d'accord. L'administration a certainement un rôle à jouer à ce moment là pour formaliser cet accord. Il faut sans doute conclure un contrat avec les autorités académiques, pour faire en sorte que le suivi soit bien assuré, que l'on soit certain que les moyens nécessaires sont attribués. Un projet d'établissement c'est quelque chose de réaliste. Il faut pouvoir le mettre en œuvre. Là encore, cela prend du temps, et ne peut se faire que progressivement.

La dernière phase, la quatrième après la mise en œuvre, c'est l'évaluation. Toutes ces phases se chevauchent plus ou moins les unes les autres, ce ne sont pas des étapes strictement chronologiques. Ce sont des phases méthodologiques. La phase d'évaluation est absolument nécessaire car il faut définir les indicateurs qui vont permettre de voir si tel ou tel objectif du projet d'établissement est atteint - parfaitement ou non. Et puis, par rétroaction, pouvoir modifier en permanence les objectifs eux-mêmes, en tenant compte des résultats.

Voilà comment je conçois la méthodologie. Si cette méthodologie est suivie d'une manière rigoureuse, si on s'attache en tout cas à la suivre d'une manière rigoureuse, on peut aboutir à des projets d'établissement beaucoup plus consistants, et surtout beaucoup plus cohérents par rapport aux objectifs nationaux. C'est ce qu'on a pu observer pour la rénovation des collèges. Mais une méthodologie ne se décrète pas. Au niveau des rectorats et au niveau national doivent se mettre en place des dispositifs qui permettent de s'approprier cette méthodologie et de la suivre. Au niveau de l'administration centrale il est de la responsabilité de la Direction des Lycées et Collèges et, au niveau des académies, de celle des recteurs ^» de mettre en place des dispositifs qui permettent d'animer ces différentes phases, de concevoir et de fournir aux établissements des outils pour que les chefs d'établissement; qui sont les coordonnateurs de ces projets, puissent disposer de cette assise méthodologique, l'intégrer, et ensuite la faire vivre.

A. P. - Une réaction d'abord : dans notre numéro 5, on va lire le compte rendu d'un entretien avec des proviseurs ex-principaux. Ils nous ont dit combien ils sentent le manque de ressources lorsqu'ils se posent un certain nombre de questions. Je crois qu'il est intéressant de dire que, en quelque sorte, vous leur répondez dans cette interview.

Maintenant, je voudrais que vous analysiez plus en détail un certain nombre de thèmes que vous avez lancés. Le premier thème que je proposerai est « démarche participative ». Éclairiez-nous sur ce sujet.

J.-P. O. - La démarche participative, j'en ai donné tout à l'heure une définition un peu générale en disant que rien ne peut se faire contre, ou même sans les acteurs présents dans l'établissement. Il est toujours plus facile dans l'Éducation Nationale comme ailleurs de changer les structures plutôt que les comportements. Or, la démarche du projet d'établissement est une démarche de changement de comportements. Le projet d'établissement a pour objectif de travailler autrement dans l'établissement, et pas seulement dans la classe. Le constat est simple : si on ne peut pas faire contre, si on ne peut pas faire sans, il faut faire avec les acteurs et donc s'en donner les moyens : les impliquer dans la conception même de la démarche de changement, et pour cela faire en sorte qu'ils y trouvent des bénéfices. Ainsi, au C.N.D.P. lorsque cette démarche a été lancée, dominait l'indifférence ou l'hostilité de la plupart des acteurs, et en particulier des syndicats. Un an après, dans les C.R.D.P., les C.D.D.P., là où les gens produisent, là où ils sont en contact avec le public, on est convaincu de la nécessité de cette démarche. La principale organisation syndicale a pu faire, après quelques mois de réserve, une déclaration au comité technique paritaire pour soutenir le projet d'établissement. C'est dire que les choses avaient évolué, mais avaient évolué concrètement, par observation de la démarche participative.

Il serait intéressant que je puisse vous décrire, je ne suis pas sûr d'en avoir le temps, la méthode concrète qui avait été retenue au C.N.D.P. Je suis d'ailleurs persuadé qu'elle n'est pas transposable à l'établissement scolaire, tant elle était conçue spécifiquement pour cet établissement, éclaté en plus de 110 centres, en catégories socioprofessionnelles extrêmement diverses allant de l'imprimeur jusqu'à l'agréé en passant par le réalisateur de télévision. Cette démarche est à construire dans l'établissement scolaire. Mais cette construction doit aboutir à une formalisation, j'insiste beaucoup là-dessus. Ainsi au C.N.D.P. des groupes de travail spécifiques, dits « d'enrichissement », puis d'autres, dits « de résonance » se sont réunis à certaines périodes, ont construit des propositions, se sont réunis avec le comité de direction. Toute cette mécanique a permis de progresser vers le projet d'établissement en associant, au bout du compte, la plupart des personnels du C.N.D.P. C'est une démarche de construction progressive, où l'encadrement, puis l'ensemble du personnel, ont été impliqués fortement. Où, à chaque étape, l'objectif était de prendre en compte les modifications, les accords et les réserves de telle ou telle catégorie de personnel, de tel ou tel centre ou service de l'établissement. Pour qu'enfin dans une synthèse, l'ensemble des acteurs puisse se retrouver et se rencontrer. C'est une démarche exigeante, longue, mais absolument nécessaire.

Nous avons pu bénéficier au C.N.D.P. de l'aide d'intervenants extérieurs qui, à chaque étape, venaient nous conseiller ou nous assister. Ce qui est intéressant, c'est ce qui dans cette méthode est transférable. L'idée par exemple que dès le départ chacun doit savoir où l'on va, connaître le calendrier des opérations de conception du projet. L'idée qu'à chaque instant, chaque personne soit informée du où, du quand, du comment, du pourquoi de la démarche du projet. Soit un énorme effort de communication. Un chef d'établissement doit avoir deux préoccupations permanentes :

1 ° être garant de la démarche participative et,

2° informer, communiquer, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'établissement. En ce domaine il ne faut pas avoir peur de la redondance.

A. P. - Vous avez parlé de communication, de changement de comportement... Et les relations contractuelles, ça paraît bien nouveau?

J.-P. O. - Je ne sais pas si c'est nouveau, mais c'est important en tous les cas. Peut-être est-ce nouveau dans l'administration de l'Éducation Nationale où les traditions sont d'un autre type. L'administration centrale donne des instructions qui sont ensuite reprises par les recteurs vers les chefs d'établissement, qui eux-mêmes les mettent en œuvre. La démarche contractuelle est différente : le ministre donne des orientations, de grands objectifs. Les chefs d'établissements et les personnels les traduisent dans un projet qui tient compte des spécificités de leur établissement et de l'environnement, et s'appuie même sur elles. Ce projet est ensuite validé, dans le cadre d'un dialogue qui peut bien entendu entraîner certains compléments, certaines modifications, par l'autorité académique, qui peut affecter des moyens complémentaires, du type fonds d'aide à l'innovation. Si le projet c'est le rêve, le contrat c'est la nécessité de revenir à la réalité. Le projet naît de cette tension productive entre la manière de percevoir l'avenir et les contraintes du présent, elles-mêmes souvent héritées de l'histoire. Au bout du compte tout cela doit être formalisé par un accord en bonne et due forme avec le représentant de l'État, dont provient l'essentiel des ressources de l'établissement.

Il existe d'ailleurs d'autres ressources, en particulier dans un établissement technique. Ressources propres, taxe d'apprentissage ou bénéfice d'un certain nombre d'actions que l'établissement fait au profit de son environnement, etc. Ces ressources peuvent être développées. Le projet d'établissement est aussi le moyen d'imaginer d'autres ressources que celles qui existent à l'instant présent.

Il est donc important que l'autorité académique et l'établissement scolaire scellent l'accord auquel on est parvenu dans le cadre du projet d'établissement sous la forme d'un contrat. Contrat qui montre que, d'une part, la manière dont les orientations ministérielles ont été traduites par le projet d'établissement sont conformes aux objectifs nationaux (c'est le recteur ou l'inspecteur d'académie qui en est le garant) et que d'autre part les moyens existent ou seront donnés à l'établissement pour parvenir à tenir ses engagements. Vous savez que nous disposons, en particulier du fonds d'aide à l'innovation qui a été doté de 100 millions de francs au budget de 1988 et de 170 millions au budget de 1989.

A. P. - Vous venez de parler du chef d'établissement. Vous aviez déjà parlé de cet acteur en présentant la méthodologie : il doit être communicant, il va être pris dans un jeu contractuel, il a un travail de formalisation à faire... J'ai envie de mettre ces souhaits en regard du bilan de la rénovation des collèges où l'on voit qu'il est, comme on dit aujourd'hui « incontournable » mais où l'on voit aussi les limites de son action. Pouvez-vous nous dire quelques mots sur la formation initiale et continue des chefs d'établissement telle que vous la voyez pour qu'on arrive à des démarches de projet d'établissement comme vous les envisagez?

J.-P. O. - Oui, je voudrais revenir un peu sur l'importance du rôle du chef d'établissement. On ne soulignera jamais assez que la démarche du projet d'établissement, ce n'est pas moins de responsabilité, mais davantage de responsabilité pour un chef d'établissement. Peut-être y a-t-il des réticences qui se sont exprimées chez certains sur la démarche de projet d'établissement, on a pu voir ça comme une espèce d'autogestion « sauvage » de l'établissement. Quelque chose comme ça. Or je pense au contraire qu'il s'agit d'une démarche de rigueur et de méthode. Et que, rigueur et méthode n'étant pas spontanément données à chacun, ces qualités peuvent s'acquérir et se développer. Je pense qu'il est plus facile de diriger un établissement d'une manière autoritaire, que de diriger d'une manière participative, qu'il est plus facile de simplement transmettre des instructions et de les mettre en œuvre, que de concevoir un projet. Que cela demande davantage d'efforts pour la formation initiale et continue des chefs d'établissement. J'ai moi-même participé à des programmes de formation de chefs d'établissement à la démarche du projet ; je connais donc un peu ce public. Je sais que certains chefs d'établissement sont sensibilisés à cette démarche mais qu'ils ne représentent pas aujourd'hui, loin de là, la majorité. La circulaire de rentrée 1989 nous donne des orientations en matière de formation des chefs d'établissement dans ce domaine. Il est important non seulement de sensibiliser les chefs d'établissement à la démarche du projet, mais de leur donner des outils. C'est rassurant d'ailleurs, qu'en plus des orientations, on donne des outils pour savoir comment mettre en œuvre les orientations. Une des tâches des Équipes Académiques devrait être aujourd'hui de concevoir ou de participer à la conception de ces outils méthodologiques. C'est un peu le travail que nous avons fait au C.N.D.P. grâce à la collaboration d'une société de conseil. Avec l'aide des services nationaux comme le vôtre (2), les Équipes Académiques devraient pouvoir aider les chefs d'établissement à travailler sur les projets d'établissement, offrir aux chefs d'établissement des formations initiales et continues qui les aident concrètement dans la conception du projet. Je pense également que cette formation des chefs d'établissement pourrait être mieux articulée qu'elle ne l'est aujourd'hui avec la formation continue des enseignants. On ne peut pas concevoir la formation des chefs d'établissement d'une manière indépendante de celle des autres personnels enseignants. Les Missions Académiques ont été créées pour assurer cette coordination et tendre à cette cohérence. Trop souvent, les Équipes Académiques sont apparues comme des « ghettos » qui avaient peu de relations avec les autres secteurs de la formation. C'est le côté négatif de la formation par les pairs, qui a aussi ses avantages. Lorsqu'on conçoit un projet d'établissement, tout le monde doit y participer. Ce sont les mêmes méthodes qui doivent être mises en œuvre, les mêmes objectifs que l'on vise. Les MAFPEN sont des instances qui devraient pouvoir coordonner ces formations d'une manière vraiment plus active qu'elles n'ont pu le faire dans certaines académies par le passé.

A. P. - Vous ouvrez donc là une nouvelle piste de réflexion. Pour conclure, je prendrais volontiers un mot d'une de vos réponses. Vous avez tenu un discours très technique (et je vous en remercie car c'est ce que nous souhaitons de vous) mais vous avez utilisé aussi le mot « rêve »... Je crois que dans le projet d'établissement, il y a aussi, sans doute, qu'on le veuille ou pas, du rêve, du désir, du fantasme... Cela relève d'une autre approche, mais il est vain de le nier et d'agir comme si cela n'existait pas...

J.-P. O. - Tout à fait. Me laissez-vous le temps de réagir à cette remarque? Il existe un très bon article de Jacques Ardoino (3) à ce sujet, qui date de quelques années et est paru dans la revue *Pour*; Ardoino examine bien ces deux versants du projet, le projet-visée qui est plutôt de l'ordre du rêve et le projet-programmatique qui est profondément ancré dans la réalité. Ce qu'il dit est fort intéressant : il ne doit jamais y avoir l'un sans l'autre. En effet, si on perd de vue la réalité, les projets ne débouchent que sur du vent. Mais si l'on abandonne la part du rêve on aboutit à la perte du sens, à des programmes sans consistance. Le rôle de l'animateur en matière de projet, comme celui du formateur ou du chef d'établissement est de faire en sorte que soient toujours préservés ces deux versants du projet, la part de rêve et celle de la réalité. Ce n'est pas toujours facile, mais cette bipolarité est indispensable, car le projet est à la fois préoccupé de signification, tendu vers un but imaginé, porté par un désir, et soucieux de cohérence, tendant à une réalisation, soutenu par des moyens et des méthodes.

(Propos recueillis par Alain Picquenot, Rédacteur en chef des *Cahiers*, le 14 novembre 1988.)

(1) *Rapport d'enquêtes sur la Rénovation des Collèges*, n° 88-008, février 1988, rapporteurs : E. VISSEAU (Inspecteur Général de l'Éducation Nationale) et G. MARC (Inspecteur Général de l'Administration de l'Éducation Nationale).
Voir aussi : J.-P. OBIN et A. WEBER : «Le projet d'établissement scolaire : de l'imaginaire à la réalité» in *Éducation permanente* n° 87 (1987) : p. 49 à 64.

(2) Alain PICQUENOT est Chef de Département au Centre De Formation des Cadres (Direction des Personnels d'Inspection et de Direction) au Ministère.
Le CDFC peut intervenir dans les Académies, à leur demande, notamment pour ce qui concerne la formation initiale et continue des chefs d'établissement (NDLR).

(3) J. ARDOINO : « Pédagogie du projet éducatif » in *Pour* n° 94 (Privât, 1984), p. 5 à 13. Sur ce point, on peut lire également, du même auteur : «Finalement, il n'est, jamais, de pédagogie sans projet » dans le numéro de *Éducation permanente* déjà cité p. 153 à 157, et de A. Philip : «Aspects du projet d'établissement, Étude critique» in *Les cahiers de Beaumont* (Amicale Coopérative du CNEFASES, 1985): p. 33 à 39.