

## **Le projet d'établissement dans le réseau égyptien d'établissements bilingues francophones** (Article inédit en France, 2001)

La démarche de projet d'établissement existe en Egypte, en relation étroite avec un corpus spécifique d'établissements où elle s'acclimate depuis quelques années, sous une forme adaptée au contexte propre à ces écoles, et à la relation qu'elles entretiennent avec les services français de coopération.

### **1. Le réseau égyptien d'établissements bilingues:**

#### **➤ Les établissements bilingues francophones**

“ Ecoles de langue ”, “ écoles à français renforcé ”, “ établissements bilingues ”, quelle qu'en ait été l'appellation au fil des temps, une soixantaine d'établissements continuent d'assurer en Egypte, au Caire essentiellement et à Alexandrie, une présence encore vivante de la francophonie. Ces établissements, de statut privé ou semi privé, pratiquent depuis fort longtemps le bilinguisme : le français y est introduit dès la maternelle, à raison de plusieurs heures par jour et est utilisé tout au long du cursus scolaire comme discipline, et comme langue d'enseignement pour les matières scientifiques (sciences de la vie et de la terre et mathématiques).

Divers par la taille<sup>1</sup>, le recrutement des élèves, le quartier d'implantation, les moyens disponibles, les équipes et la personnalité du chef d'établissement, ce réseau s'ancre dans une histoire commune forte. Histoire liée d'abord à celle des missions religieuses à vocation éducative qui, au milieu du siècle dernier<sup>2</sup>, ont essaimé dans l'ensemble du Proche-Orient : Jésuites ou Frères des écoles chrétiennes, religieuses du Sacré Cœur ou Filles de la Charité de Saint Vincent de Paul. Histoire liée aussi aux vicissitudes des temps, marquée par la crise des années soixante en Egypte qui a vu réorganiser le système scolaire : ces écoles ont survécu en s'adaptant au nouveau contexte politique, attentives à la formation d'un citoyen égyptien ouvert à la modernité, à la diversité nationale et internationale. Très attachées à leur charisme et à leur vocation particulière, ces établissements religieux maintiennent, dans un cadre hiérarchique fort, qualité pédagogique et souci éducatif. Bénéficiant avec l'usage de la langue française d'une marge d'autonomie, elles suivent les instructions du Ministère égyptien de l'Education, tant en matière de programme que de diplômes.

Appartenant au même réseau francophone, les 7 lycées La Liberté sont issus d'une histoire différente, scandée elle aussi par les événements du milieu du siècle. Créés à l'origine par la Mission Laïque Française dont la présence dans la région remonte au début du siècle, ils ont été nationalisés après 1956, et rattachés à un organisme ad hoc, les Instituts Nationaux avec un statut particulier qui a préservé leur spécificité d'école de langue française. Dotés d'un

---

\* Marie-Thérèse Oliver-Saidi est attachée de coopération à l'ambassade de France au Caire

<sup>1</sup> Les effectifs de ces écoles vont de 100 à 2600 élèves. La plupart scolarisent de la maternelle au baccalauréat.

<sup>2</sup> C'est entre 1860 et 1910, avec l'appui des souverains égyptiens successeurs de Mohamed Ali, que ces congrégations catholiques ont ouvert des écoles, d'abord au Caire et à Alexandrie, puis dans le Delta et en Haute Egypte. A vocation éducative pour la plupart, elles sont coordonnées par un Secrétariat Général des écoles catholiques.

conseil d'administration élu qui intervient dans la vie de l'établissement, ils sont mixtes, laïques, et gardent une charge symbolique forte auprès d'élites égyptiennes qui les ont fréquentés dans leur jeunesse.

A côté de ce réseau déjà ancien se met en place depuis quelques années un autre type d'établissements francophones : écoles expérimentales, écoles privées dites "d'investissement". Les écoles expérimentales sont des écoles publiques créées par le ministère égyptien de l'Éducation sur le modèle des écoles de langue afin de favoriser l'enseignement des langues étrangères. Elles jouissent d'un statut dérogatoire, et prélèvent des frais de scolarité très modérés. Direction et enseignants sont nommés par la région. Il en existe actuellement 7, implantées essentiellement en province. Plus récemment sont venues s'ajouter quelques écoles privées dites d'investissement, entreprises le plus souvent familiales à fin lucrative, visant la riche bourgeoisie d'affaires. Des expériences innovantes en matière d'évaluation, de méthodologie y pourraient être mises en oeuvre.

Au sein d'un système encore très centralisé, ces établissements privés bénéficient de champs de compétences permettant l'élaboration de projets: organisation des divisions, recrutement du personnel, de l'équipe de direction aux professeurs, construction de locaux, équipement, choix des manuels de français...Une carte scolaire assez contraignante prévaut pour l'inscription des élèves à la maternelle, avec des aménagements pour les années suivantes. La formation des professeurs est assurée, comme pour les écoles publiques, au sein de l'université : faculté de pédagogie ou faculté de spécialité. La situation économique précaire des professeurs génère une pratique assez générale des cours particuliers, à laquelle tente de remédier l'institution par des primes. Elle ne facilite pas les nouveaux recrutements, ni la stabilité du personnel le mieux formé. Les frais de scolarité fixes sont en général peu élevés. Ce réseau, qui accueille environ 43000 élèves, est apprécié par les élites du pays pour sa tenue et la qualité de l'enseignement dispensé, gage d'excellents résultats au baccalauréat égyptien. Socle de la francophonie, il constitue le vivier naturel des cinq filières francophones universitaires du Caire : gestion et commerce international, droit, archéologie, sciences politiques, journalisme et communication. L'université privée de langue française qui va ouvrir prochainement, ainsi que l'offre française de formation supérieure devraient y trouver un solide point d'ancrage.

### ➤ **La coopération avec les services culturels français**

Le Centre Français de Culture et de Coopération apporte à ce réseau un soutien en formation continue pour la langue française et les matières enseignées dans cette langue. Un plan de formation annuel propose des ateliers de travail aux professeurs et aux responsables de ces établissements autour de pratiques innovantes, nouvelles technologies, " la main à la pâte "... Des activités périscolaires en langue française sont régulièrement initiées : concours francophones, émissions radio, échanges scolaires. Des experts interviennent comme conseil auprès des équipes. Séminaires et rencontres stimulent la réflexion autour d'axes majeurs du champ éducatif : rôle du chef d'établissement, bilinguisme, utilisation pédagogique des nouvelles technologies...La coopération éducative, en servant de relais et en favorisant les échanges entre établissements, encourage le travail en réseau dans un ensemble où la concurrence pourrait facilement prévaloir. Elle joue, en quelque sorte, un rôle de référentiel informel, mi-MAFPEN, mi-rectorat dans un bassin ou une académie virtuelle. La relation instaurée peut s'apparenter aussi sur quelques points à celle qu'entretient l'Agence pour l'Enseignement Français à l'Étranger avec le réseau des lycées français de l'étranger. La mise en oeuvre de projets d'établissement au sein de ce réseau tient sans nul doute à cet état de fait.

## **2. Historique de la démarche de projet d'établissement :**

### ➤ 1<sup>er</sup> acte : 1991-1992

C'est dans les années 90 que l'idée de projet d'établissement est apparue pour la première fois au sein des écoles de langue d'Égypte, donc au moment même où en France en était formulée l'exigence légale, ce qui n'a rien d'étonnant. Une première série de projets fut alors mise au point par les écoles dont plusieurs présentaient un intérêt non négligeable. Cependant, l'opération tourna court, du fait, semble-t-il, d'un changement des équipes françaises en charge du dossier, et sans doute d'une appropriation encore insuffisante du concept par les équipes égyptiennes. Cette première imprégnation a laissé des traces et un petit nombre d'établissements ont continué à s'intéresser à ce type de démarche.

### ➤ 2<sup>ème</sup> acte : 1996-1998

Quelques années plus tard, en mars 1996, à la faveur du séminaire des chefs d'établissement, est relancée la réflexion autour du projet d'établissement avec étude de cas concrets français, empruntés à des collèges privés ou publics. Lors du séminaire de mars 98 sont présentés quelques projets d'établissements ayant poursuivi la démarche. Le plan de formation 1997-1998 propose des modules sur le diagnostic d'établissement, le projet d'établissement et le travail en réseau.

### ➤ 3<sup>ème</sup> acte : 1999-2001

Mais c'est réellement à partir de janvier 1999 que cette approche par projet se généralise : elle s'inscrit désormais dans un objectif prioritaire de la politique française de coopération qui est de favoriser la responsabilisation par la mise en place d'outils d'analyse, de prospective, et le travail par projets concertés. Une campagne d'information est lancée auprès des établissements, la procédure et les objectifs de l'opération explicités en détail. Des documents de travail sont mis au point et commentés lors de visites d'établissement. Fin mars 1999, une quarantaine d'établissements proposent un projet, accompagné d'un tableau de bord renseigné. Une commission d'examen composée d'experts de la coopération étudie ces projets et en sélectionne une quinzaine particulièrement significatifs. Les chefs d'établissement sont avertis courant juin des résultats de cette sélection et des moyens proposés par la coopération pour les soutenir dans leur démarche. Un premier bilan d'étape est présenté en octobre 1999, lors de la réunion de rentrée des établissements. A la demande de quelques chefs d'établissement qui souhaitent un complément d'information, est constitué un document d'aide à l'élaboration du projet, inspiré d'ouvrages français<sup>3</sup>, avec exemples empruntés en France ou dans le réseau AEFÉ. Les équipes du CFCC<sup>4</sup> suivent la réalisation des projets. En mars 2000, les établissements présentent un projet actualisé. La procédure devrait être ainsi reconduite chaque année. Un prochain séminaire en avril 2001 pourrait constituer une nouvelle étape permettant de faire le point sur la démarche enclenchée.

## **3. Contexte et enjeux de l'opération :**

L'initiative de projet d'établissement s'inscrit en Égypte dans un contexte institutionnel et socio-éducatif bien différent de celui de la France avec quelques similitudes significatives cependant.

### ➤ Un contexte institutionnel relativement favorable:

- *Aucune obligation légale certes :*

---

<sup>3</sup> Obin J.-P. et Cros F. *Le projet d'établissement*, Hachette éducation, 1991, Obin J.-P. *La crise de l'organisation scolaire. De la centralisation bureaucratique au pilotage par objectifs et projets*. Hachette éducation, 1993.

<sup>4</sup> Ce sigle est celui du Centre Français de Culture et de Coopération du Caire.

L'entrée en projet ne s'inscrit, pour l'ensemble de ces établissements, dans aucun cadre légal contraignant. De fait, aucune exigence venue du ministère égyptien de l'éducation ne fonde le travail par projet d'établissement, comme c'est le cas en France avec la loi d'orientation du 10 juillet 1989. Le système éducatif reste globalement organisé sur le modèle bureaucratique et pyramidal. Le réseau des établissements bilingues n'a pas non plus, pour le moment, conclu de convention en matière de projet avec le CFCC, même si cette hypothèse est tout à fait envisageable.

**- Mais des orientations facilitantes:**

En revanche, le contexte même du système éducatif égyptien plus ouvert à l'initiative privée depuis quelques années, les injonctions du ministère de l'Education qui souhaite mobiliser les instances éducatives du pays autour de grands projets de modernisation, en particulier dans le domaine des nouvelles technologies<sup>5</sup> sont autant de stimulants. Centre de recherche pédagogique, centre de la réforme de l'évaluation, centre de la réforme des programmes, tout un dispositif a été mis en place pour enclencher la rénovation souhaitée. Régulièrement sont publiés les réalisations effectuées, ainsi que les rapports des organismes internationaux évaluant les réformes éducatives : rapport de l'UNESCO, de la Banque Mondiale, communiqué de l'UNICEF... Les objectifs d'efficacité et d'excellence sont donc clairement affichés par l'institution, et les écoles de langue requises de rester égales à leur renommée. Les établissements, qui doivent fréquemment répondre à des enquêtes, sont familiarisés à une certaine culture de l'évaluation même si elle s'apparente surtout à un contrôle de conformité. La coopération française pour sa part a mis en place depuis 1995 plusieurs évaluations du type DEP.

Il est indéniable que la relation particulière de partenariat entre le CFCC et le réseau bilingue, à la croisée de l'influence morale, du conseil et du soutien matériel, a joué un rôle moteur dans la mise en place de ces projets. Habitues à s'engager dans diverses formes d'activités ou de concours en partenariat, les écoles ont adhéré assez aisément à cette nouvelle initiative. La procédure adoptée n'étant pas sans rappeler celle de l'Agence pour l'Enseignement Français à l'Etranger, ou celle des rectorats ou régions.<sup>6</sup>

**➤ Un contexte économique stimulant**

Le contexte économique qui prédomine en Egypte depuis quelques années incite à promouvoir une véritable rénovation pédagogique. L'Egypte, soucieuse de s'intégrer au processus de mondialisation s'est fixée comme priorité le développement industriel et technologique. Enseignement supérieur et recherche scientifique sont invités à soutenir cet effort de formation aux nouvelles technologies et d'adaptation aux exigences de nouveaux gisements d'emploi : environnement, biotechnologie... Le récent accord de partenariat entre l'Egypte et l'Union Européenne laisse espérer une nouvelle vague d'investissements européens. La France qui bénéficie d'une image très positive figure un partenaire privilégié au sein de l'Europe par le réseau de ses implantations. La présence importante d'entreprises

---

<sup>5</sup> Il existe une abondante documentation officielle concernant les questions d'éducation, en particulier *Moubarak et l'enseignement Le projet national pour l'évolution de l'enseignement*, 1999.

<sup>6</sup> On sait que désormais la contractualisation possible de projets pédagogiques ou de tout un projet d'établissement avec le rectorat permet d'obtenir une dotation horaire plus avantageuse. " Elle permet aussi au chef d'établissement d'être reconnu par les autorités hiérarchiques académiques sur le mode " il s'y passe des choses, donc il impulse et fédère " et plus largement par l'inspection générale de l'administration de l'Education Nationale (IGAEN) dont la mission d'évaluation est aussi de faire connaître " les innovations qui ont abouti à des résultats positifs " (circulaire du 27 juillet 1995). *Piloter des systèmes éducatifs en évolution Le rôle de l'encadrement* colloque international 13-14 novembre 1997, CNDP de Poitou-Charentes, p. 189. Le projet d'établissement peut de même articuler les interventions de l'académie, de la Région, chacune des instances évaluant les projets proposés et les dotant à l'aune de la conformité à ses propres orientations. Obin J.-P. *La crise...* op. cit., p. 155. Voir actuellement les " contrats de développement " entre conseil régional et lycées publics et privés, en Bretagne par exemple.

françaises en Egypte offre des facilités de débouchés aux étudiants francophone, comme le maillage d'associations professionnelles francophones, Club d'Affaires Franco-Egyptien, associations d'ingénieurs ou de médecins francophones. Le marché du travail passe désormais par l'accès aux nouvelles technologies, le multimédia, la formation à distance. D'où l'obligation d'un français moderne, ouvert sur la recherche, la créativité, le langage des sciences et des techniques. Professionnels et étudiants se tournent de plus en plus vers le français sur Objectif Spécifique, les certifications de la Chambre de Commerce de Paris, du DELF/DALF. L'expérience déjà vieille d'une dizaine d'années des filières universitaires francophones a montré l'efficacité de formations de haut niveau associant méthodologies française et égyptienne et le succès que rencontrent les étudiant sortis de ces filières auprès des entreprises. Les chefs d'établissement bilingue sont au fait de ces réalités économiques et vivent désormais au quotidien l'obligation de résultats.

### ➤ **Un contexte socio-éducatif plus exigeant**

L'éducation fait de plus en plus la une des journaux en Egypte: rythmes scolaires, programmes, système d'examens, nouvelles technologies sont au cœur du débat. . Le paysage éducatif égyptien évolue et voit se multiplier écoles et universités privées. La perspective d'une université privée de langue française, le succès des filières universitaires francophones génèrent de nouveaux besoins. L'existence depuis quelques années d'écoles francophones d'investissement qui ciblent une couche sociale aisée, soucieuse de distinction et d'ouverture linguistique est en soi un stimulus. Soumis à la concurrence de ces établissements cossus, familiers du marketing, le réseau bilingue traditionnel est confronté aux sollicitations des familles qui, si elles préfèrent rester fidèles à l'établissement particulier qu'elles ont elles-mêmes fréquenté<sup>7</sup>, sont vigilantes sur la qualité des prestations qui leur sont proposées. Une exigence sociale existe de mieux appréhender la valeur des établissements afin de sélectionner les plus performants. La concurrence est forte aussi avec les établissements privés de langue anglaise ou de langue allemande, très cotés. Par ailleurs, les établissements francophones ne sauraient ignorer les concepts porteurs du champ éducatif international: autonomie, participation, rénovation. D'autant que certains élèves vont poursuivre leur scolarité à l'étranger avec l'appui d'agence comme EduFrance. Dans un marché de plus en plus livré aux pratiques consuméristes, les écoles savent que leur survie dépend de leur capacité à maintenir leur niveau d'excellence et à gérer adaptation et formation des équipes.

### ➤ **Une identité d'établissement en évolution**

Les établissements francophones sont engagés depuis plusieurs années dans une réflexion sur leur avenir, leur action, leur mission. L'établissement s'offre ici comme niveau opératoire évident: la personnalité de chacun s'affirme dans la congrégation ou les instituts nationaux. Histoire, quartier, recrutement renforçant ce processus de différenciation. L'école qui recrute souvent élèves et professeurs, voire directeurs parmi les anciens a vécu fortement autocentrée. Commémorations, fêtes, bulletins le confirment. Pour ces établissements privés pourvus de par leur " caractère propre " d'un projet éducatif explicite, et forts d'une adhésion à des valeurs partagées, la notion de " projet d'établissement ", ou de " projet pédagogique " a des échos profonds<sup>8</sup>. Dans ce contexte, le vieillissement des cadres religieux, la crise des

---

<sup>7</sup> L'" effet établissement " est vécu intensément dans ce réseau. Pour l'ambiance particulière à un établissement et la marque qu'il imprime, privé Mona *Les filles de Sophie Barat*, Leméac, Ottawa, 1999.

<sup>8</sup> L'article 5 du Statut de l'Enseignement catholique en France promulgué le 11 mars 1996 précise l'articulation entre projet éducatif et projet d'établissement, " qui fixe dans le concret les objectifs à atteindre, compte tenu du projet éducatif et des obligations législatives, réglementaires ou contractuelles ", Voir les dossiers sur ce thème mis en place par l'Institut Supérieur de Promotion de l'Enseignement Catholique d'Angers, dossier de février-mars 1997 " *Accompagner les établissements en projet* " Pour les liens entre le concept de projet d'établissement et le projet éducatif des établissements privés, voir J.-P. OBIN *La crise...op. cit.*, p. 27.

vocations en Europe, dont plusieurs sont originaires, l'inégale francophonie des nouvelles générations sont vivement ressentis. S'imposent de nouvelles pratiques d'organisation : ici une direction laïque remplace la direction religieuse, là s'instaure une direction bicéphale. L'image de l'établissement se modifie avec de nouvelles perspectives proposées par l'accès à l'internet.

### ➤ Une culture de coopération renouvelée

La coopération éducative, confrontée à ces enjeux, vise à promouvoir des formes renouvelées de partenariat à travers l'optimisation de ses moyens et la rationalisation de son action.

*- un dispositif de pilotage cohérent et prospectif*

Le travail par projet est devenu une pratique générale du champ de la coopération internationale. Il permet de coordonner calendrier, méthodes, système de travail et d'évaluation entre partenaires. A travers bilans périodiques, relevé d'indicateurs, évaluations régulières, l'action de coopération s'inscrit dans un cadre précis, à durée déterminée, et met en oeuvre des objectifs clairement identifiés, négociés entre partenaires.

*- une nécessaire optimisation des ressources et moyens*

L'analyse régulière des moyens disponibles et de leur mobilisation la plus judicieuse favorise efficacité et adaptabilité du dispositif, en phase avec les besoins du terrain.

*- un affichage explicite de champs d'action*

Plusieurs axes de travail ont été retenus pour orienter l'action de la coopération éducative : enseignement bilingue précoce, environnement francophone, partenariat avec les chefs d'établissement bilingue, enseignement des mathématiques et des sciences, rénovation des cursus universitaires...

*- une valorisation de l'innovation, et de la responsabilité*

Inciter à l'innovation et à l'autonomie est désormais une direction forte de la coopération. La démarche de projet valorise les initiatives les plus dynamiques et les plus novatrices, en particulier dans le domaine des nouvelles technologies. Un meilleur partage des responsabilités est stimulé, incitant à concertation et mobilisation.

C'est donc finalement, une conjonction complexe de facteurs socio-éducatifs, d'orientations économiques et politiques, de paramètres égyptiens et français qui a facilité le lancement de cette initiative. Si la mise en oeuvre des projets d'établissement a bénéficié en France d'un tout autre contexte avec la décentralisation, la déconcentration, la démocratisation, reste que les préoccupations d'innovation, de cohérence et de mobilisation se retrouvent dans les deux cas. Avec pareillement des conceptions assez différentes d'un acteur à l'autre, des résistances, des initiatives, et des incitations extérieures.

## **4. Eléments de méthode:**

### ➤Elaboration de documents :

Les documents utilisés ont été construits en concertation avec les équipes, en s'inspirant de diverses sources françaises, documents AEFÉ ou MEN. Terminologie et rubriques ont été adaptées à la situation des établissements. Les commentaires recueillis ont permis d'améliorer progressivement les documents.

*- Le tableau de bord*

Le tableau de bord s'appuie sur la batterie d'Indicateurs Pour les Etablissements Secondaires mise en place depuis 1994 par la direction de l'Evaluation et de la Prospective du ministère de

l'Education nationale. La plupart des indicateurs standards,- indicateurs de résultats, indicateurs relatifs à la population prise en charge, indicateurs de ressources et de moyens, indicateurs de fonctionnement... se retrouvent, même si la distribution peut varier. Comme prévu par le dispositif IPES, des indicateurs spécifiques ont été élaborés localement, en fonction des caractéristiques de l'établissement<sup>9</sup>. Ont été ajoutés : âge d'entrée en maternelle, formation des professeurs, de l'administration, critères de recrutement, niveau de francophonie des parents, superficie et état des locaux, équipement NTE, modalités de communication.

*- Le support projet*

Il a été aussi élaboré en référence avec l'outillage français, en évitant un jargon technique. Les établissements avaient d'ailleurs toute latitude de ne pas utiliser ce support, et de présenter à leur manière leur projet. Le document fourni pouvant simplement servir de guide quant aux rubriques à renseigner, et à la démarche à suivre. La plupart des établissements ont utilisé ce support, quelques-uns le doublant avec une présentation personnelle, plus détaillée. La seconde année, les projets ont davantage été présentés sous une forme personnalisée, ce qui peut être imputé à une meilleure appropriation de la démarche.

**➤ Conseil à la conception**

Les établissements peuvent, à tous moments, avoir recours lors de l'élaboration de leur projet aux services des experts de la coopération. Les échanges réguliers avec la direction et les équipes aident à définir les axes possibles de travail, les modalités à suivre. Les réunions de concertation ont été particulièrement nombreuses, la première année de la démarche. Les interventions effectuées par les conseillers pédagogiques contribuent à maintenir une dynamique autour du projet, dans la période même de réalisation et d'actualisation. La prise en charge de la conception devrait relever de plus en plus exclusivement de l'établissement lui-même.

**➤ Calendrier**

L'exercice se déploie comme en France dans un cadre annuel, qui nécessite d'utiliser au mieux la partie utile de l'année entre les examens qui sont nombreux. Le choix des objectifs doit tenir le plus grand compte de cette marge étroite, qui, comme pour les projets mis en place par l'AEFE implique de distinguer entre projet d'établissement effectif pluriannuel et programme d'actions annuel. Une certaine ambiguïté a pu exister au départ sur ce point. La formule du projet actualisé actuellement adoptée tente de remédier à cette difficulté.

**➤ Examen des projets et sélection**

Chaque année, fin mars sont examinés les projets des établissements et il est procédé à une sélection des plus novateurs qui obtiennent un soutien particulier de la coopération. Une grille d'évaluation a progressivement été élaborée entre équipes afin de mener à bien cette procédure délicate. Elle tient compte des propositions des établissements ainsi que des orientations de la coopération relayées par le suivi au sein des écoles.

**➤ Productions**

Les projets proposés ont été au départ d'ampleur variable, variant de un à six axes. Le souci de rénovation pédagogique est au cœur de très nombreux projets. Parmi les objectifs prioritaires figurent l'utilisation des nouvelles technologies, le renforcement de l'enseignement du français, en particulier de l'oral, le travail inter cycle ou interdisciplinaire,

---

<sup>9</sup> Jean-Claude Emin, article : "Les indicateurs IPES et leur fonction d'encadrement" in ouvrage *Piloter des systèmes éducatifs en évolution.*, op. cit., p. 259.

le développement des sciences, de l'environnement francophone... Plus rarement, la vie scolaire, la communication dans l'établissement. On peut constater le grand intérêt apporté à la présentation des moyens matériels. Aménagement de salle informatique, rénovation de laboratoire de sciences, salle multimédia, salle d'activités en maternelle, les moyens envisagés sont d'envergure, les ambitions fortes. Côté ressources humaines, le projet souligne souvent la nécessité de recruter et de former. Une typologie des projets pourrait facilement être élaboré sur un corpus aussi étroit. La rubrique évaluation est plus difficile à renseigner : sont proposés les performances aux examens : DELF, Alliance Française, l'observation de classe, les productions des élèves, voire un devis. On sait que la question du dispositif d'évaluation reste, en France même, un point délicat, et que la confection d'indicateurs totalement pertinents nécessite temps et réflexion commune<sup>10</sup>.

## **5. Des points faibles... :**

A ce stade de l'opération, on peut relever encore quelques points faibles :

### **➤La maîtrise du concept et des outils**

La véritable maîtrise du concept de projet d'établissement demande du temps. La nouveauté de la démarche en Egypte, les références trop rares sont un handicap. On sait combien, en France ou au Québec, le mot de projet a rassemblé de flou sur le terrain même, et jusqu'à nos jours. La culture de la décentralisation et de l'autonomie est difficile à traduire dans les pratiques, même dans des contextes plus adaptés. De la valeur incantatoire d'un terme à son usage opérationnel, le chemin est souvent long. L'écriture du projet a parfois paru difficile : crainte de maladresse, appréhension d'être jugé. Le recours aux conseils des équipes du CFCC a levé des doutes, mais trop systématique dans quelques rares cas, il a pu nuire à la véritable prise en charge du projet par l'établissement. Autre dérive à éviter, le catalogue de moyens à négocier ou l'exercice d'écriture purement formel pour complaire aux partenaires, comme cela a été le cas parfois en France. L'utilisation du tableau de bord reste encore insuffisante : il n'y a pas eu véritable appropriation, soit que les indicateurs trop nombreux n'en facilitent pas l'usage, soit que diagnostic et décision reposent encore essentiellement sur une procédure intuitive, plus que sur un état des lieux méthodique. Le tableau ne constitue pas vraiment un outil de gestion et une aide à la décision pour le chef d'établissement.

### **➤La définition des objectifs, des modalités et de l'évaluation**

Au départ les objectifs ont souvent été trop vastes et le calendrier insuffisamment pris en compte. Encore maintenant les axes de travail ne sont pas toujours suffisamment induits par les caractéristiques propres à l'établissement. Ainsi en France dans les années 1985 avaient fleuri des axes de projet conformes aux thèmes à la mode. Une difficulté subsiste à définir modalités et moyens afférents à tel objectif. La dimension pédagogique intéresse moins que celle des équipements et de la modernisation technologique. Le respect des objectifs en cours d'année est encore à travailler. Les dispositifs d'évaluation<sup>11</sup> mis en place restent insuffisants, de même que le suivi. L'examen des projets par les équipes de la coopération est un exercice annuel délicat. Un palmarès des établissements peut être un outil de mobilisation, mais il doit

---

<sup>10</sup> Rapport de l'Inspection générale de l'Education Nationale 1991, la Documentation française, Paris : " Si la préoccupation de l'évaluation figure explicitement dans la plupart des projets, elle demeure au stade de l'intention. Des processus d'évaluation précis, intégrés au projet n'existent que dans 15% des cas. "

<sup>11</sup> La circulaire AEFÉ du 29 juillet 1996 n'est guère plus explicite concernant ces critères : prise en compte des objectifs pédagogiques nationaux, cohérence avec les missions spécifiques des établissements du réseau, cohérence avec la politique définie dans le projet d'établissement, réalisme de l'action envisagée, procédure d'évaluation proposée pour chaque action. Là aussi une part est réservée aux acteurs.

veiller à ne pas exacerber la concurrence entre établissements, et reposer sur des critères assez fiables.

### ➤ **La démarche participative**

Surtout, la consultation de l'ensemble de la communauté éducative reste trop faible, en particulier dans certains établissements où le projet est le fait d'une équipe très restreinte. Le groupe de pilotage se réduit parfois au chef d'établissement et à son adjoint<sup>12</sup>. Les modalités de consultation ne sont pas clairement définies et les pratiques hiérarchiques restent prédominantes. Parents et élèves ne participent pas à l'élaboration du projet, et n'en ont généralement pas connaissance. Les professeurs font peu référence au projet pour expliquer la politique de l'établissement. Une définition plus stricte des acteurs mobilisés est indispensable pour une réelle efficacité de la démarche. Depuis l'an dernier, le groupe consulté pour la rédaction du projet est mentionné sur le document.

### **6... aux acquis :**

Malgré ces difficultés, l'expérience en cours offre de nombreux intérêts pour l'ensemble des partenaires.

#### ➤ **Un outil d'analyse et de progrès**

La démarche de projet a stimulé une réflexion autour des problèmes de pilotage, de gestion des moyens et des ressources. L'analyse méthodique des contraintes et des ressources, des objectifs et des modalités d'évaluation initie une autre approche de l'institution scolaire. Avec une connaissance plus fine des établissements, de leurs pratiques et de leurs performances.

#### ➤ **Un outil de formation en situation**

Le projet constitue aussi un outil de formation en action pour la communauté éducative, et en particulier pour l'équipe de direction. Les enjeux concrets, plus aisément négociables qu'en France, en facilitent l'appropriation. La reconduction de la procédure permet un ajustement progressif de l'offre et de la demande. L'actualisation même du projet est un élément sécurisant. La mise en place d'un groupe de pilotage encourage de nouvelles méthodes de travail. Le concept de projet d'établissement renvoie à un contexte culturel différent auquel il est intéressant de sensibiliser responsables et équipes des établissements francophones, même si certains objectifs au cœur des projets en France ne peuvent pas être pareillement mis en œuvre: prévention des échecs scolaires, orientation, ouverture de l'école, éducation à la citoyenneté.

#### ➤ **Un outil de concertation interne et de travail d'équipe**

Même si pour le moment la démarche participative est encore insuffisante, elle est amorcée, et ce travail de concertation si modeste qu'il soit est appréciable. En stimulant autonomie et délégation, prise de responsabilité des professeurs et créativité, le projet favorise un dialogue élargi entre les membres de la communauté éducative. Un regard nouveau est porté sur le rôle du chef d'établissement ainsi que sur les différents acteurs du champ éducatif qui sont valorisés. C'est à cette aune que les projets d'établissement seront de plus en plus évalués. Une adhésion plus forte de tous devrait être obtenue, ainsi qu'une mobilisation accrue. Cette

---

<sup>12</sup> La difficulté transparait de même dans les établissements de l'AEFE. Voir annexe 2 de la circulaire AEFE du 29 juillet 1996 sur la programmation de l'aide au projet d'établissement : " Le chef d'établissement a volontiers tendance à s'identifier à son établissement. Il importe de lui épargner les inconvénients d'un engagement solitaire, dans la poursuite d'une entreprise où la participation est la condition première du succès. "

dynamique d'innovation et d'animation devrait primer sur l'impact en terme de management et de gestion.<sup>13</sup>

### ➤ **Un outil de partenariat adapté et évolutif**

La démarche de projet offre un cadre assez souple de concertation entre établissements et CFCC, en chacune de ces phases. La réflexion autour des moyens est profitable à tous : la répartition équitable des charges entre CFCC et établissement autour du projet est un élément intéressant d'équilibre. C'est peut-être d'ailleurs une originalité de cette démarche dans son adaptation à un contexte de coopération que ce partage des efforts entre les deux partenaires. Les ajustements réguliers, la reconduction de l'opération instaurent une dynamique de mobilisation. A la faveur de cette expérience, une nouvelle image de la coopération se met en place, plus exigeante et plus dynamique, et de nouvelles interactions générées.

## **7. Bilan et perspectives :**

La mise en place de projets d'établissement dans un contexte institutionnel fort<sup>14</sup> comme celui des établissements bilingues d'Egypte est fatalement confrontée à certaines limites. Et d'abord celle, évidente, d'un positionnement particulier dans un corpus limité à l'autonomie relative et aux modes de régulation encore assez traditionnels. Sans projet équivalent dans l'institution, ni au niveau national, ni au niveau de la région, pareille entreprise nécessite une mobilisation ferme des équipes en place. Il importe, en ce sens, que le maximum d'acteurs au sein des établissements soit impliqué, et que l'évaluation de la démarche soit régulièrement maîtrisée.

La politique de projets d'établissement est encore bien récente en Egypte, et plusieurs pistes pourraient être explorées dans les années à venir pour lui conférer toutes ses potentialités. C'est ainsi que le cadre du partenariat pourrait être élargi et des réseaux établis avec d'autres institutions, en France ou en Egypte : Centre National d'Enseignement à Distance, Académies, Institut Universitaire des Maîtres, Agence pour l'Enseignement Français à l'Etranger<sup>15</sup>, entreprises locales, ONG, associations...Le projet d'établissement pourrait donner lieu à terme à l'élaboration de véritables conventions entre partenaires, des contrats sur objectifs validés et négociés. Il serait tout à fait imaginable que d'autres établissements égyptiens s'associent à cette démarche, en particulier les écoles publiques expérimentales, et les écoles d'investissement, avec dans chaque cas des modalités spécifiques d'intervention de la part du CFCC. L'élargissement de la procédure à des établissements publics pourrait favoriser une réflexion approfondie avec les partenaires institutionnels sur la formation des chefs d'établissement, et le pilotage des établissements scolaires.

---

<sup>13</sup> C'est le cas pour une expérience comme celle de l'audit dans l'académie de Lille évoqué par l'ouvrage de L. Demailly, P. Deubel, N. Gadrey, J. Verdière *Evaluer les établissements scolaires enjeux, expériences, débats* L'Harmattan, 1998.

<sup>14</sup> Problématique valable pour tout système pyramidal. " Dans un système éducatif national fraîchement sorti du carcan napoléonien, mais encore très fortement marqué par l'unité (programme, objectifs, réglementation, etc.) et le centralisme (" chaîne de commandement " très courte et fortement contrôlée) le projet et l'espace d'autonomie qu'il génère peuvent-ils être un outil de management permettant de construire des consensus locaux conformes aux valeurs et objectifs de l'institution scolaire ? " écrit Yves Bottin dans l'article " Le projet, outil de management permet-il de construire des consensus locaux conformes aux valeurs et aux objectifs de l'institution éducative ? " in *Piloter des systèmes éducatifs en évolution...* op. cit. p. 289. Une meilleure structuration des espaces d'autonomie n'implique pas leur accroissement...

<sup>15</sup> Voir à ce propos, *le projet pédagogique et éducatif pour l'enseignement français à l'étranger* pour les orientations qui président aux projets des établissements français de l'étranger. Il serait intéressant d'élaborer un référentiel de ce type pour les établissements bilingues des diverses zones géographiques afin d'y coordonner les politiques d'établissement.

En tout état de cause, cette adaptation d'un concept à un contexte étranger particulier est une expérience en soi stimulante, par les défis qu'elle induit comme par les ajustements qu'elle entraîne. Son utilisation dans le cadre de la coopération internationale comme outil de partenariat lui confère une dimension nouvelle. Elle témoigne en tous cas de la plasticité et des capacités opératoires du concept. Sans doute l'ambiguïté qui travaille ce type de démarche en France est-elle démultipliée dans ce nouveau cadre, mais par ce biais d'autres phénomènes de transfert culturel ou d'hybridation peuvent s'opérer. N'est-ce pas dans cet écart où s'engouffre l'utopie que peut à l'occasion jaillir le ferment même du changement ?