

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

(Article pour le Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, Nathan, 2005)

Le terme de projet est utilisé en pédagogie depuis la première moitié du vingtième siècle. Mais il faut attendre la fin des années 1970 pour qu'il se banalise en France : les « projets d'activités éducatives » (PACTE) sont institués par Christian Beullac en 1979, puis relayés par les « projets d'action éducative » (PAE) créés par Alain Savary en 1981. La notion de projet d'établissement apparaît, quant à elle, en 1982 dans le rapport ministériel de Luc Soubré consacré à « La décentralisation et la démocratisation des institutions scolaires ». la finalité politique de cette réforme y est fortement affirmée : « Il faut accroître, écrit le rapporteur, l'espace de liberté des secteurs d'activités laissés à la décision des instances élues des collèges et lycées. Ce qu'on peut résumer en une équation simple : à pouvoir locaux forts, établissements forts. » Décentralisation et déconcentration doivent donc aller de pair, et le projet d'établissement être l'instrument de cet équilibre.

Initiatives et réformes

La mise en œuvre de cette orientation commence avec la « rénovation des collèges » à la rentrée scolaire de 1984. Dès septembre 1983, un collège sur dix environ se porte volontaire pour bénéficier d'une formation visant à l'aider à élaborer un projet pour la rentrée suivante. Par la suite, chaque année, 10 à 15 % des collèges entreront ainsi « en rénovation », en s'efforçant de trouver par eux-mêmes les méthodes les mieux adaptées à la prise en charge de la diversité de leurs élèves. Car si le contexte politique — celui de la décentralisation — a été rappelé, le contexte pédagogique mérite également d'être évoqué : c'est celui des débuts du « collège unique » né de la suppression et de l'intégration, par René Haby en 1975-1977, des quatre filières des collèges d'enseignement général (CEG) et d'enseignement secondaire (CES), eux-mêmes créés par Christian Fouchet en 1963-1965 ; pour les professeurs, c'est la découverte de la difficulté d'enseigner dans des « classes hétérogènes ». Enfin, pour être complet, on ne peut omettre de rappeler que l'émergence des projets d'établissement est contemporaine de la tentative gouvernementale, entre 1981 et 1984, de rapprocher de l'enseignement public un enseignement privé marqué notamment par le « caractère propre » et l'autonomie plus importante de ses établissements.

Après une période d'hésitation avec le ministère de Jean-Pierre Chevènement, puis d'indifférence avec celui de René Monory, la dynamique des projets d'établissement est relancée d'abord par Robert Chapuis, qui l'étend à l'enseignement technique, puis par Lionel Jospin : en 1989, la loi d'orientation sur l'enseignement rend les projets d'établissement obligatoires pour tous les collèges, les lycées et les lycées professionnels (article 18). Le décret du 31 octobre 1990 sur les établissements publics locaux d'enseignement (EPL) précise que le projet d'établissement a pour fonction d'assurer la cohérence des différentes activités de l'établissement. Une circulaire du 17 mai 1990 insiste sur la démarche d'élaboration et de mise en œuvre, qui doit associer non seulement les enseignants mais également les autres personnels, les élèves, les familles, les partenaires socio-économiques et les élus locaux. Enfin, après la parenthèse du ministère de François Bayrou, dont l'hostilité à des projets soupçonnés de renforcer le pouvoir administratif au détriment de la liberté

pédagogique, ne s'est jamais démentie, Claude Allègre a relancé la dynamique des projets d'établissement en prenant l'initiative, par la circulaire du 29 décembre 1998, d'une contractualisation des établissements scolaires, sur le modèle des contrats passés entre l'État et les universités.

Réalités et attentes

Souvent conçus au départ comme des programmes d'actions nouvelles venant s'ajouter à un enseignement inchangé, les projets d'établissement tendent aujourd'hui à planifier et à programmer sur une période moyenne de trois à cinq ans la politique suivie par les établissements scolaires. Ces projets concernent bien entendu en premier lieu les domaines qui relèvent de la responsabilité propre des établissements publics selon le décret du 30 août 1985 : la répartition des élèves en classes et groupes, l'utilisation des moyens d'enseignement, l'organisation du temps et de la vie scolaire, l'orientation et l'insertion professionnelle des élèves, la formation continue des jeunes et des adultes, l'ouverture de l'établissement sur son environnement local, des sujets d'études complémentaires aux programmes nationaux, enfin l'action éducative. En second lieu, et de plus en plus souvent, ils embrassent également des domaines qui relèvent en principe de l'autorité centrale, notamment certains contenus d'enseignement, par le biais des moyens et des méthodes jugés les mieux appropriés à mettre en œuvre les normes pédagogiques nationales. Mais, selon les observations de l'inspection générale, ces projets ont en général du mal à ne pas se limiter à la vie scolaire, aux structures pédagogiques et aux actions complémentaires à l'enseignement, et à toucher aussi le cœur des enseignements disciplinaires.

Le succès relatif de cette politique n'est pas dépourvu d'une certaine ambiguïté. Pour ses défenseurs du « terrain », il s'agit de gagner en « autonomie », c'est-à-dire en liberté et en efficacité pédagogiques, tout en garantissant par contrat les moyens délégués. Pour ses promoteurs ministériels, l'enjeu est de mieux « piloter » le système, de le rendre plus efficient et réactif aux initiatives nationales, en privilégiant un management par les objectifs, les projets et les résultats plutôt que par les procédures et les moyens.

Débats et perspectives

Pourtant, depuis son origine, cette réforme a suscité une série de réserves, de débats et parfois de controverses. Pour certains il s'est agi d'une technique managériale essentiellement préoccupée d'efficacité et de rendement. Pour d'autres, la notion de projet est imprégnée d'idéalisme chrétien et son développement dans l'enseignement public a traduit la volonté de certains responsables de rapprocher les établissements publics du « caractère propre » et des méthodes de l'enseignement privé. Enfin, pour d'autres encore, les projets d'établissements incarnent l'abandon de l'égalité républicaine et livrent l'école aux rapports de force locaux, préparant ainsi la « marchandisation » du système éducatif. Malgré ces critiques, l'intégration de la réforme aux mentalités a semblé suivre son chemin comme en témoigne une enquête de 1992 montrant que 70 % des professeurs la jugeaient à l'époque « bonne » ou « très bonne ». Depuis 1999, la politique des projets d'établissement a été relancée avec l'ambition plus vaste de transformer le pilotage global de l'éducation nationale en promouvant à tous les niveaux le management par objectifs et résultats. Concurrément à cette relance, on a donc vu se développer les indicateurs et les outils de pilotage à destination des établissements et des académies, ainsi que la contractualisation des académies. A partir de 2005, les transformations induites par la Loi organique sur les lois de finances (LOLF) participent de la même philosophie gestionnaire visant à articuler plus étroitement, dans les diverses unités administratives, la dévolution des moyens à l'efficacité de leur utilisation. Une interrogation

demeure cependant : cette orientation technocratique ne se fait-elle pas au détriment d'une conception qui voyait d'abord dans la démarche de projet, en associant davantage les professeurs, les parents et les élèves à la définition et à la mise en œuvre des politiques éducatives, un moyen de développer la démocratie dans l'école ?

BIBLIOGRAPHIE

OBIN J.-P., « Le projet d'établissement, mythe et réalité », *Politiques d'éducation et de formation, analyses et comparaisons internationales*, n° 1, Paris, 2001.

OBIN J.-P., *La Crise de l'organisation scolaire*, Paris, Hachette Éducation, 1993.

OBIN J.-P. et CROS F., *Le Projet d'établissement*, Paris, Hachette Éducation, coll. « Pédagogies pour demain », 1991.