

## **Circulaire n° 90-108 du 17 mai 1990**

(Education nationale, Jeunesse et Sports : bureau DLC 17)

Texte adressé aux recteurs, aux inspecteurs d'académie, directeurs des services départementaux de l'Education nationale.

*Projet d'établissement.*

NOR : MENL9050206

La loi d'orientation sur l'éducation du 10 juillet 1989 dispose dans son article 18, que « Les écoles, les collèges, les lycées d'enseignement général et technologique et les lycées professionnels élaborent un projet d'établissement. Celui-ci définit les modalités particulières de mise en œuvre des objectifs et des programmes nationaux ».

Ce projet d'établissement conjugue trois exigences complémentaires.

Il exprime d'abord la volonté collective d'une communauté particulière mais doit aussi favoriser l'initiative individuelle et la responsabilité personnelle de chacun des membres de cette communauté. A ce titre, il assure la convergence des pratiques éducatives d'une équipe enseignante dont l'existence est indispensable à la cohérence de l'ensemble tout en respectant la diversité des méthodes mises en œuvre par chacun des enseignants qui la composent.

Il exprime ensuite les attentes, les espoirs, la volonté d'adaptation de l'établissement. Cela suppose une communauté d'objectifs partagés par l'ensemble de ses membres. Parce que ces objectifs reposent sur des valeurs qui dépassent le cadre de l'établissement, les établissements proches entretiennent entre eux des rapports fondés sur la solidarité.

Il exprime enfin une volonté locale qui doit aussi garantir la mise en œuvre et le respect d'orientations définies par les autorités de l'Education nationale.

Le projet d'établissement donne une cohérence aux activités de l'établissement et organise ses relations avec son environnement. Il fait suite à un certain nombre d'actions conçues dans le même esprit mais de manière plus ponctuelle ou sectorielle.

Depuis une dizaine d'années, diverses initiatives ont vu le jour et se sont conjuguées afin de promouvoir une véritable stratégie de changement en profondeur. Les Projets d'action éducative prenant en compte le développement du travail en équipe, l'implication active des élèves et l'ouverture de l'école sur son environnement se sont fondés sur des modes plus souples d'organisation du temps et des activités ; ils ont constitué une première démarche qui se situe dans la perspective de la définition d'un projet d'établissement.

Par ailleurs, les actions menées dans le cadre de la rénovation des collèges ont favorisé l'élaboration de projets permettant à chaque établissement de définir sa stratégie pour mieux prendre en compte les spécificités du public scolaire qu'il reçoit.

La circulaire du 8 septembre 1988, qui concerne les établissements techniques et professionnels, a encouragé la généralisation du projet d'établissement dans les lycées technologiques et professionnels.

C'est cette diversité qui fonde le projet d'établissement et explique la démarche à suivre pour son élaboration et sa mise en œuvre.

### **I. LE FONDEMENT ET LA DÉMARCHE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT**

#### **a) Le fondement**

C'est en raison de la diversité des établissements scolaires que s'est imposée progressivement la notion de projet d'établissement : type d'établissement concerné (collège, lycée classique, polyvalent, technologique ou professionnel), différence d'origine sociale et culturelle des élèves accueillis, variété du corps enseignant, spécificité de l'environnement local.

L'établissement est à la fois une communauté particulière et un élément du système éducatif national. Quelle que soit la difficulté de l'entreprise, le projet d'établissement doit concilier ces deux aspects : il permet à chaque établissement d'apporter sa contribution à la réalisation des objectifs nationaux de réussite de tous les élèves tout en prenant en compte la diversité des publics scolaires et des situations d'enseignement.

C'est cette conciliation qui amène l'établissement à construire un projet par lequel :

On imagine une pratique éducative en fonction de ses possibilités, de ses contraintes et de la nature du public scolaire accueilli ;

On traduit, pour mieux les assurer, les objectifs nationaux dans leur contexte particulier.

A cet égard, l'établissement scolaire s'insère dans un dispositif national d'éducation : les objectifs ministériels s'imposent à lui et il ne peut pas, dans l'élaboration et la conduite de la politique pédagogique et éducative qui lui est propre, contredire les principes généraux et les dispositions législatives et réglementaires qui définissent le fonctionnement du service public d'éducation.

### **b) La démarche**

Les quatre étapes du projet sont les suivantes :

Le diagnostic ;

La définition des axes du projet ;

L'élaboration et la présentation d'un programme d'actions ;

L'évaluation.

Cette définition implique en premier lieu une approche globale du fonctionnement de l'établissement, un recueil et une interprétation de ses données et besoins propres : caractéristiques de la population scolaire, constat des opérations nationales d'évaluation, réflexion sur les pratiques pédagogiques et les processus d'enseignement mis en œuvre, vie scolaire, nature et ressource de l'environnement local, rapports institutionnels, culturels, sociaux et économiques avec cet environnement, insertion aux différents niveaux du système éducatif, degré d'application des objectifs ministériels, réponse à l'exigence d'insertion sociale et professionnelle des élèves... C'est la phase d'analyse de ce qui fait l'identité de l'établissement.

On s'appuiera en particulier, dans cette analyse, sur ce qui existe déjà au sein de l'établissement. Dans de nombreux cas, des actions novatrices ont déjà été entreprises par les personnels ; le recensement de ces actions facilitera leur liaison et leur mise en cohérence dans le cadre d'un projet plus global.

Cette analyse préalable, fruit d'un travail participatif associant les membres de la communauté scolaire et leurs compétences variées, permet la définition d'objectifs spécifiques prenant en compte les réalités locales appréciées au regard des objectifs nationaux. La discussion de ces objectifs associe bien entendu tous les membres de la communauté scolaire dans un souci de cohérence de l'ensemble, centré sur l'élève.

## **II. LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT, DÉMARCHE GLOBALE**

Le projet d'établissement est *une démarche globale et cohérente* qui peut toucher à l'ensemble des activités internes et externes de l'établissement : *c'est un cadre large qui englobe la dimension pédagogique.*

### ***Le projet d'établissement est en premier lieu une démarche pédagogique***

Il permet de faire converger les pratiques diverses de tous les enseignants vers un objectif commun, il met en évidence l'intérêt de la réflexion et du travail collectifs des enseignants, gage de cohérence et d'efficacité de l'action éducative. Il veille dans le même temps à respecter le caractère individuel de l'acte pédagogique et la responsabilité de l'enseignant dans sa classe. Il n'y a pas de projet d'établissement qui ne repose sur un projet pédagogique, ce qui souligne la responsabilité propre des enseignants dans son élaboration.

Le projet ne se réalisera cependant que s'il est placé dans un ensemble plus vaste comprenant les relations avec l'environnement socioculturel et économique, les rythmes scolaires, les conditions de vie dans l'établissement et enfin les activités périscolaires. Chaque projet doit obliger à une réflexion approfondie sur les relations parents-enseignants-élèves : accueil et information des parents, prise en compte des propositions des conseils de délégués-élèves des lycées.

Les relations externes recouvrent les différents rapports de l'établissement avec les partenaires institutionnels ou associatifs, le monde économique et les collectivités territoriales étroitement associées à la mise en œuvre concrète du projet.

Le projet d'établissement, qui définit les orientations et les objectifs prioritaires, ne peut prétendre envisager toutes les formes de la vie d'une communauté, ni en résoudre tous les problèmes ; il comporte plusieurs aspects qui ne peuvent être conçus indépendamment les uns des autres et se traduit par un programme d'actions. Au nombre des lignes de force qui caractérisent ce programme figurent nécessairement un projet pédagogique, une politique de l'orientation et de l'insertion sociale et professionnelle des élèves et un dispositif de l'ouverture de l'établissement sur son environnement.

1. Les pratiques pédagogiques à mettre en œuvre s'inscrivent au centre du projet d'établissement. Dans cet esprit, le législateur a prévu que cette partie du projet serait adoptée sur proposition des équipes pédagogiques.

Les professeurs, au sein de l'équipe pédagogique, mènent des efforts convergents pour permettre à l'ensemble de leurs élèves d'acquiescer un niveau de qualification reconnu ; ils veillent en particulier avec attention au suivi des élèves en difficulté. La conjugaison de ces efforts constitue en effet la définition même de l'équipe pédagogique.

Les décisions en la matière, compte tenu de leur spécificité et de leur technicité, sont de la compétence des enseignants, à qui il revient d'informer les autres membres de la communauté sur la manière dont les pratiques pédagogiques servent les objectifs définis.

2. L'orientation et l'insertion sociale et professionnelle des élèves sont l'affaire de l'ensemble des membres de la communauté scolaire. Ils aident et conseillent les élèves dans la construction de leur projet personnel. C'est en effet à travers le devenir scolaire, professionnel et social des élèves que se mesure la réussite de l'action éducative entreprise.

3. L'élaboration d'une stratégie d'ouverture de l'établissement s'appuie sur l'analyse des ressources culturelles, économiques et sociales de l'environnement, prend en compte les relations avec les collectivités et les divers départements ministériels, les jumelages ou les modes plus informels d'échanges avec l'extérieur : stages, visites d'élèves, actions de formation continue... Elle utilise l'ensemble des techniques de communication.

Compte tenu des spécialités des établissements concernés, cette liste des axes du projet peut n'être pas limitative, notamment pour ce qui a trait aux lycées professionnels et technologiques.

Parce qu'il coordonne différents objectifs, le projet d'établissement doit prévoir des étapes dans sa mise en œuvre ; tous les objectifs ne sauraient être atteints en même temps. C'est le bilan fait lors de chaque étape qui doit mettre en confiance la communauté éducative et convaincre tous ses membres de l'utilité de la démarche.

Il ne peut y avoir de projet efficace sans la conviction de tous les acteurs, au premier rang desquels se situent les enseignants, le chef d'établissement, le gestionnaire, leurs collaborateurs et les personnels d'éducation.

Le chef d'établissement aide à l'explicitation des attentes et des capacités de la communauté éducative et garantit la cohérence des actions avec la politique nationale d'éducation.

Il est aidé dans cette tâche par une analyse des réussites et des difficultés de la vie quotidienne dans l'établissement. De cette constatation et de sa discussion par la communauté scolaire peuvent naître des idées d'actions que le chef d'établissement reliera aux objectifs nationaux et académiques.

Au sein de cette communauté éducative, les personnels administratifs, techniques, ouvriers, sociaux, de santé et de service apportent leur appui et leur expérience à de nombreuses actions ; ils participent directement à certaines d'entre elles : clubs de santé, aménagement de l'espace scolaire, amélioration de l'environnement, campagnes de propreté... Cette démarche d'ouverture à l'intérieur même de l'établissement est le gage d'une cohésion renforcée.

### III. LES INSTRUMENTS DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Le projet d'établissement est un programme d'action visant à l'amélioration de la situation, établi sur une durée assez longue pour que ses résultats soient appréciables. Cette durée ne doit pas être plus courte que la durée moyenne de présence des élèves dans l'établissement. Il serait même souhaitable qu'elle soit un peu plus longue pour recueillir des éléments sur leur devenir. Aux actions programmées seront affectés des moyens dont l'établissement dispose ou qu'il sollicitera des autorités hiérarchiques ou d'autres partenaires. Ces moyens concernent au moins les domaines suivants :

1. La formation. Elle intéresse tous les partenaires :

Les enseignants pour l'exercice de leur profession ;

Les parents d'élèves ou les délégués-élèves pour l'exercice de leur mission ;

La communauté éducative dans son ensemble, qu'elle aidera à concevoir et réaliser un projet d'établissement, et à en assurer le suivi et l'évaluation régulière.

Ces fonctions demandent en effet à l'établissement de développer de nouvelles capacités.

La définition des besoins de cette formation sera élaborée au premier chef par les catégories concernées.

Les différents échelons de responsabilité de l'Éducation nationale doivent, à la fois, manifester leur confiance envers les établissements en les laissant développer leurs initiatives, et rassembler toutes les compétences pour apporter, à chaque collège ou lycée, les aides nécessaires.

Le projet s'appuie sur les plans académiques de formation et propose des actions de formation plus spécifiques, synthétisées dans le plan de formation de l'établissement qui s'efforce de rendre cohérentes ces actions isolées.

2. Le programme d'équipement de l'établissement. Sa prise en compte concourt à la détermination et à la mise en œuvre du projet d'établissement.

3. La gestion de la politique du projet d'établissement. Elle est facilitée à tous les échelons par la globalisation des crédits d'un certain nombre d'actions traitées jusqu'alors isolément (projets d'action éducative, fonds d'aide à l'innovation, actions de soutien, projets culturels, politiques des zones d'éducation prioritaire) et l'attribution par les autorités déconcentrées d'une enveloppe globale aux établissements.

Pour l'élaboration et la mise en œuvre du projet d'établissement, le chef d'établissement et l'équipe éducative disposent de l'aide et du conseil de groupes, constitués au niveau départemental ou académique, dont le rôle est de :

Faciliter la mise en œuvre des projets ;  
Apporter une aide méthodologique ;  
Animer les équipes ;  
Aider à l'autoévaluation.

Ces groupes associeront des personnes qualifiées : corps d'inspection, services académiques, chefs d'établissement, enseignants.

#### **IV. LA PROCÉDURE DE PRÉSENTATION ET DE VALIDATION DU PROJET**

Le conseil d'administration délibère du projet d'établissement et élabore une première proposition qui comporte les grandes lignes du projet ; il garde présent à l'esprit le fait que l'établissement scolaire s'insère dans un dispositif national d'éducation.

Tout projet doit prévoir une mise en œuvre sur les moyens du fonctionnement normal de l'établissement pour l'année scolaire considérée. Il sert de référence pour la gestion des moyens de l'établissement et pour l'attribution de moyens spécifiques éventuels, notamment, selon le principe d'engagements contractuels.

Sous la forme de cette première proposition, les projets sont adressés aux autorités académiques. Elles s'assurent, d'une part, de leur cohérence interne et veillent, d'autre part, au respect par l'ensemble des projets, des objectifs académiques et nationaux. A ce titre, le projet d'établissement constitue un outil privilégié du dialogue avec les autorités académiques. A l'issue de cette première phase du dialogue, le conseil d'administration de l'établissement, informé des observations éventuelles des autorités académiques, adopte le projet sous sa forme définitive.

L'établissement étant le lieu privilégié, mais pas unique, de la mobilisation et de la prise en compte des spécificités locales, des lycées et des collèges peuvent, dans le cadre du bassin de formation, s'associer pour l'élaboration puis la mise en œuvre de projets communs tant dans le domaine de la formation initiale que dans celui de la formation continue, ainsi que le recommande la loi d'orientation. On devra veiller à ne pas empêcher, par le mode d'examen administratif des projets, la collaboration d'établissements de types divers.

Pour la rentrée 1990, on prendra en compte, dans la mesure du possible, les recommandations de la présente circulaire dans les projets en cours d'élaboration.

A partir de l'année scolaire 1990-1991 la transmission et l'examen des projets se feront selon le calendrier suivant :

Présentation au conseil d'administration et transmission aux autorités académiques avant la fin de février de la première proposition ;

Phase de dialogue, à l'issue de laquelle est transmis aux autorités académiques l'acte relatif au projet d'établissement. Notification aux établissements dans un délai de quinze jours de l'acceptation de leur projet ;

Information des établissements sur la nature et l'importance des moyens complémentaires éventuellement dégagés qui leur sont attribués courant juin.

Cette procédure doit être l'occasion de créer une dynamique se nourrissant d'échanges mutuels. La prérentrée constitue un moment favorable pour une réflexion en commun des personnels sur le projet pédagogique.

L'établissement doit inscrire ses efforts dans la durée ; le projet revêt donc un caractère pluriannuel ; l'analyse périodique de l'état de son avancement et de ses résultats menée aux différents niveaux et le dialogue qui s'instaure annuellement avec les autorités académiques dans le cadre des demandes de moyens susceptibles d'y être dévolus constituent les temps forts d'une réévaluation régulière des objectifs fixés et des méthodes utilisées pour aboutir à leur réalisation.

#### **V. L'ÉVALUATION**

Deux dispositifs spécifiques concourent à l'évaluation de la réalisation du projet d'établissement.

##### ***Un dispositif interne à l'établissement***

Le projet implique un dispositif d'évaluation interne, outil de pilotage, facteur de cohérence et de régulation de l'action, associant les acteurs et les partenaires du projet.

Ce dispositif permet de recueillir des données quantitatives et qualitatives sur le fonctionnement de l'établissement, il comprend notamment le tableau de bord qui permet de mesurer le degré de réalisation des objectifs et privilégie, parmi les indicateurs retenus, l'analyse des flux d'élèves, des poursuites d'études et de l'insertion.

Des indicateurs, plus qualitatifs, portent notamment sur la vie scolaire comme par exemple :

Etat des locaux ;

Relations de l'établissement avec le milieu environnant ;

Activités socioculturelles proposées aux élèves ;  
Fréquentation et implication des élèves dans le CDI et le foyer ;  
Participation des élèves et des parents aux élections ;  
Appréciations portées par les élèves sur le réfectoire, les repas, l'internat.

### ***Un dispositif externe, dispositif académique relayant les dispositifs nationaux***

Il s'agit là de vérifier au moins le respect des orientations nationales et des principes généraux intangibles ; on ne saurait utiliser pour la réalisation des objectifs fixés des moyens contraires aux principes et règles du système éducatif : dispense de certains enseignements obligatoires, ségrégation d'une partie des élèves...

Par ailleurs l'observation académique de la relation entre les taux d'échec scolaire et l'environnement socioéconomique met en évidence les disparités de situation face à l'Ecole et permet aux recteurs de renforcer par des moyens sélectifs l'action éducative là où se concentrent les difficultés.

Dans le cadre de leurs missions, les inspecteurs pédagogiques apportent leurs compétences en matière d'évaluation des politiques éducatives.

Ce dispositif externe permet en outre au ministère :

D'organiser et d'exploiter les informations collectées localement et d'élaborer une synthèse qualitative et quantitative au travers d'un dialogue avec les académies ;

D'impulser un travail de réflexion sur la méthodologie de projet, l'innovation, le partenariat et les zones d'éducation prioritaire. En 1989-1990, ce travail prend appui sur une action de réflexion-formation inscrite au Plan national de formation.

De plus, les inspecteurs d'académie et les recteurs assurent la diffusion de projets ayant permis l'amélioration sensible de la situation d'un établissement. Les recteurs prennent l'initiative de faire porter, avec le concours des centres régionaux de documentation pédagogique, à la connaissance des autres établissements de même nature les innovations intéressantes.

Le projet d'établissement vise à accroître l'efficacité globale du système éducatif en associant l'ensemble des parties concernées à la définition d'objectifs, en assouplissant et en élargissant les procédures de décision : il est ainsi un élément important de la modernisation et de la rénovation du service public d'éducation.

Facteur de progrès social, il est une démarche indispensable pour que notre système d'éducation favorise véritablement l'esprit d'initiative chez les élèves et le goût de la liberté associé au sens de la responsabilité.

(BO n° 21 du 24 mai 1990.)

SIGNALE : Certaines références à des lois, règlements ou instructions contenues dans le présent texte sont susceptibles d'avoir été abrogées et, le cas échéant remplacées, par des références nouvelles (codes, lois, règlements ou instructions postérieurs).
---