

## **MODULE 2 : APPLICATION**

## UNITE D'APPRENTISSAGE 6: LE PROJET EDUCATIF



*« L'œuvre d'éducation doit être une quête collective qui mobilise et fait triompher. Le projet éducatif est le cadre d'orientation général construit sur la base d'un consensus au sein d'un établissement et qui permet la formulation de plan d'actions (COGES) de plan de réussite (enseignants), de programme d'activités (club scolaire) et plan stratégique (CCEB). Le projet éducatif est le pilier du changement qualitatif recherché. »*

### Objectif général

Elaborer et mettre en œuvre un projet éducatif d'une EQAmE.

### Objectifs spécifiques

- Définir le concept « projet éducatif ».
- Animer une séance d'élaboration d'un projet éducatif avec la communauté éducative.
- Elaborer un plan d'action opérationnel quel que soit l'acteur.
- Mettre en œuvre le plan d'actions.
- Suivre et évaluer la mise en œuvre du plan d'actions.

### Plan de formation

- 6.1. Qu'est-ce que le projet éducatif ?
- 6.2. Comment élaborer un projet éducatif ?
- 6.3. Le plan d'action des activités du COGES.
- 6.4. Le programme d'activités des clubs scolaires.
- 6.5. Le plan de réussite des enseignants.
- 6.6. Le plan stratégique du CCEB.

### Pré-test

- 1) Qu'est-ce qu'un projet éducatif ?
- 2) Quelles sont les étapes du processus d'élaboration d'un projet éducatif ?
- 3) Qu'est-ce qu'un plan d'action ?
- 4) Quels sont les acteurs de mise en œuvre d'un projet éducatif ?

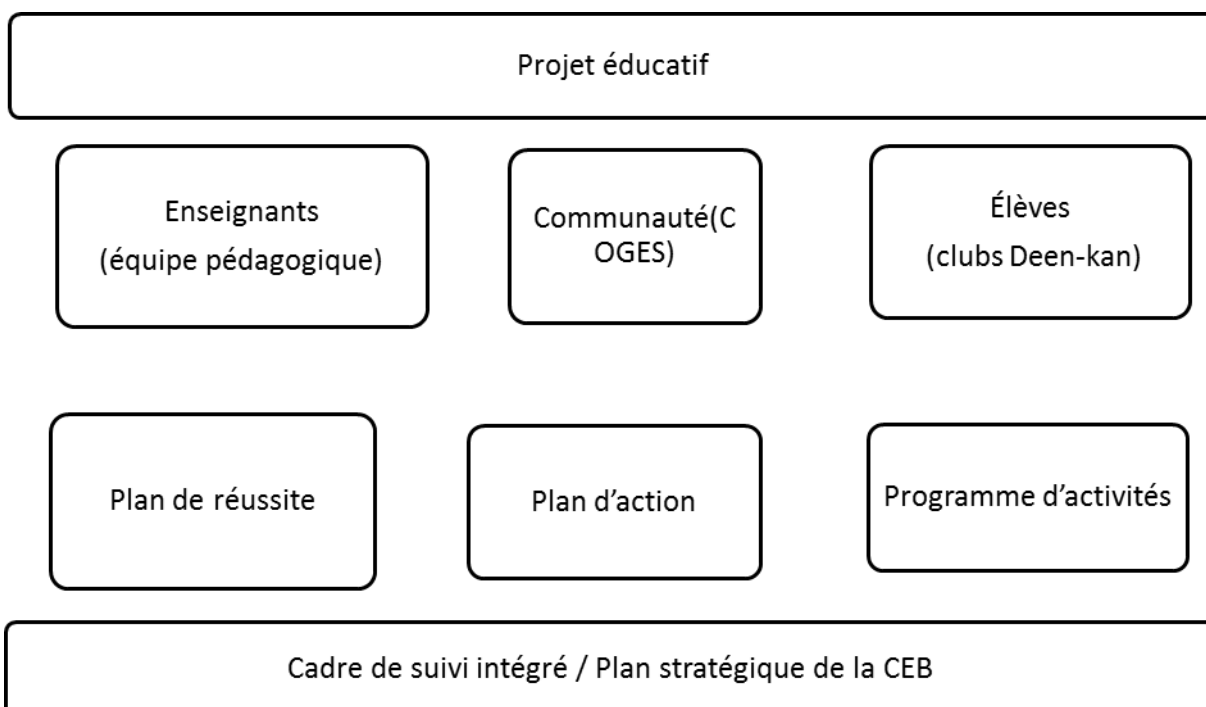
## Introduction

Claude Paquette disait lors d'une conférence prononcée le 12 novembre 1992 à l'ouverture du congrès de l'Association Québécoise des éducateurs et éducatrices que « *ceux qui prétendent à la neutralité en éducation sont des charlatans. Tout geste éducatif contient un message qui produit une influence chez l'autre* » (Vie Pédagogique n°83, P4). L'acte d'éduquer est alors un acte d'intervention. Or nous intervenons pour marquer une empreinte. L'éducation est donc un acte d'influence. La référence ici à ce passage veut dire que l'éducation repose toujours sur des convictions qui prennent sens sur des valeurs auxquelles nous croyons fermement et qui inspirent tout ce que nous faisons et que nous voulons voir appliquer chez les autres.

Le projet éducatif est ce processus continu et permanent fondé sur une éducation, elle-même basée sur des convictions traduites dans une vision du présent et de l'avenir. Il se veut le moyen d'action pour s'influencer mutuellement afin de s'engager dans l'action éducative. C'est le cadre dans lequel nous affirmons nos convictions. Emanation de l'assemblée générale de l'école, le projet éducatif définit les valeurs qui inspirent et qui rassemblent l'ensemble des acteurs autour des missions de l'école. Le projet éducatif est l'expression d'une prise de conscience par les enseignants et la communauté éducative, de la situation actuelle de l'école et de leur engagement à opérer des changements ; ce qui requiert de leur part une vision claire des attentes et aussi l'existence de capacités pour exploiter judicieusement les ressources disponibles et celles à rechercher.

En soi, il n'est pas suffisant pour obtenir les changements escomptés, d'où la nécessité pour les trois groupes d'acteurs de l'école que sont les communautés, les enseignants et les élèves de se doter de plans d'action opérationnels.

Le présent chapitre vise à doter les acteurs des outils essentiels en vue de la mise en place de projets éducatifs et de plans d'actions.



## 6.1. Qu'est-ce qu'un projet éducatif ?

C'est un cadre général qui engage une communauté éducative locale dans une perspective de changement. Un projet éducatif repose sur trois piliers : la vision, les valeurs partagées et les orientations claires qui reposent sur les missions communes de toute école, à savoir : instruire, socialiser et qualifier. Il n'est pas à confondre avec un plan d'actions qui se situe à un niveau plus opérationnel. Il n'est pas non plus à assimiler à un projet classique avec la connotation de ressources extérieures qui sont associées et qui crée un esprit de dépendance au niveau des acteurs.

Les valeurs sont *un ensemble composé de croyances, d'aspirations... et de principes dans lequel se reconnaît et par lequel s'exprime une collectivité* (Legendre 2005). Elles sont liées aux finalités de l'éducation. Selon Claude Paquette (1992), il faut faire la distinction entre les valeurs de référence et les valeurs de préférence. Les valeurs de préférence sont celles nommées, celles auxquelles on aspire. Les valeurs de référence désignent celles qui sont effectivement appliquées. Les valeurs deviennent comme du vent lorsqu'il y a un écart entre les deux types de valeurs; cela signifie que nos convictions sont molles. Pour lui, les valeurs dominantes actuelles reposent sur l'individualisme : compétition, performances, excellence, suprématie, productivité... « *Elles nous placent dans une vision guerrière de l'école* »<sup>7</sup>. « C'est l'école de la méritocratie, du chacun pour soi » poursuit-il. A côté de ce discours, il y a un autre qui consiste au « chacun pour tous », la concertation, la solidarité. Question : comment se concerter dans une société de chacun pour soi ? Ainsi naît la confusion, les convictions molles car on ne peut pas changer si ce n'est pas clair. Mais comment une conviction devient-elle claire et articulée ?

Il y a quatre clés :

- **lorsqu'elle a de la profondeur** : prendre le temps d'aller au fond des choses par opposition à la superficialité ;
- **lorsqu'elle s'affirme dans la continuité** : c'est l'art de toujours creuser le même sillon. Chacun doit se doter d'un axe de recherche et le maintenir dans le temps. Chacun doit se remettre toujours en cause pour parvenir à la maturité pédagogique ;
- **lorsqu'elle se concrétise par l'engagement** : c'est le fait d'assumer profondeur et continuité dans l'action. L'engagement, c'est la manifestation de l'initiative individuelle qui devient une force collective quand chacun reconnaît la place de l'autre.
- **lorsqu'elle se manifeste par la recherche de la cohérence** : c'est lorsqu'on met en place une pédagogie conforme à ses convictions pour réduire l'écart entre valeur de préférence et valeur de référence. C'est aussi lorsque ces valeurs nous guident dans notre action quotidienne. Exemple, un enseignant soumis aura tendance à produire des élèves soumis. Par contre un enseignant autonome aura tendance à transférer sa méthodologie à ses élèves.

En général, les personnes qui intègrent ces quatre clés sont rarement démotivées. Elles permettent de résister face aux critiques superficielles. En somme pour Claude Paquette « le changement commence par une valorisation de l'initiative individuelle

---

<sup>7</sup> Claude, P : Nos convictions éducatives ont-elles de la valeur ? Vie Pédagogique n°83. P4

inspirée par des convictions claires et articulées. » (P.7) C'est une fois qu'on a défini correctement les valeurs que la vision se précise.

La vision dépend des caractéristiques que l'on souhaite voir de son école dans le court ou moyen terme.

Les mission/orientations sont définies par l'Etat. Elles tournent en général autour de trois principes clés : ***instruire, socialiser et qualifier***.

## **6.2. Comment élaborer un projet éducatif ?**

### **✓ Commencer par la vision**

Généralement, on part d'un diagnostic. On dresse le portrait actuel de l'école (où sommes-nous) et on dresse aussi un portrait souhaité de l'école (où voulons nous aller ?). Sur la base de ces deux portraits du présent et de l'avenir, on identifie les goulots d'étranglement (qu'est-ce qui manque à la situation actuelle pour atteindre la situation escomptée ?). Ce sont ces facteurs qui vont aider à identifier les gaps<sup>8</sup>.

Pour l'EQAmE, une manière simple d'y arriver est de se servir de la liste de contrôle qui dépeint la situation souhaitée. A reculons, on peut établir une situation de référence, puis dégager le gap ou les goulots d'étranglement.

A ce stade, on ne se pose pas encore les questions comment y arriver et qu'est ce qui permet de savoir qu'on a atteint les objectifs ? Ces deux questions seront traitées dans les plans d'action. Le projet éducatif ne fait que donner la voie pour que chaque groupe d'acteurs puisse développer son propre référentiel d'intervention à travers les objectifs. Les communautés dans le cadre de la mise en place des COGES mettent déjà en œuvre des plans d'action ; les clubs scolaires ont également leurs programmes d'activités. Les enseignants devraient avoir leur plan de réussite et les encadreurs, le plan stratégique au niveau de l'encadrement pour appuyer l'école à réaliser les objectifs du projet éducatif.

### **✓ Ensuite identifier et clarifier les valeurs qui rassemblent**

Chaque communauté est capable de choisir les valeurs applicables aux parties prenantes pour réaliser la vision. En tout état de cause, il faut s'accorder sur ce qu'on y met en explicitant chaque valeur choisie à partir du dictionnaire pour éviter les

---

<sup>8</sup> les indicateurs à renseigner pour opérer un diagnostic sérieux : la fréquentation scolaire (effectifs par rapport aux enfants d'âge scolaire, situation particulière des filles, etc.) ; les infrastructures scolaires : (logements d'enseignant(e)s, locaux scolaires, latrines, forage, terrains de sport, etc.) ; le mobilier et le matériel didactique (tables-bancs, fournitures, manuels, aides pédagogiques, ressources documentaires et instrumentation didactique, etc.) ; l'environnement scolaire (ressources humaines, les horaires, l'encadrement des élèves, stratégies, méthodes et activités éducatives, etc.) ; la vie sociale à l'école (relations enseignant(e)s/ élèves, élèves/élèves, enseignant(e)s/élèves/personnel d'appui, etc.) ; la santé, l'hygiène et la nutrition (état sanitaire des élèves, enseignant(e)s et personnel d'appui ; l'hygiène des cadres de vie et de travail ; la situation alimentaire des élèves, etc.) ; les résultats scolaires (taux : réussite, promotion, redoublement, abandon, avec un accent particulier sur la situation des filles, etc.) ; la vitalité des structures associatives (AME, APE, COGES, ONG et associations) ; le rayonnement de l'école dans le milieu (rapports entre l'école et la communauté, l'implication de l'école dans la vie du village, implication de la communauté dans la vie de l'école, contribution de l'école au développement du village, contribution des autres services étatiques à la vie de l'école : santé, environnement, agriculture, administration publique etc.) ; les enseignants devront développer des plans de réussite.

désaccords. Le choix des valeurs dépend du modèle de pensée, de ce qu'on veut promouvoir : est-ce l'individualisme ? Est-ce la concertation ? Est-ce une autonomie interactive et ouverte ?

Par exemple, **l'autonomie** renvoie à la capacité de se prendre en charge, d'effectuer des choix et d'assurer la responsabilité de ses actions tout en étant conscient de l'interdépendance; **l'engagement** : conviction et persévérance qui soutiennent l'effort et qui guident l'action vers l'atteinte d'un but ; **le respect** : ouverture, tolérance et considération envers soi-même, les autres et son environnement; **la coopération** : esprit d'entente mutuelle et d'entraide essentiel à l'atteinte d'un objectif commun; **la fierté**: satisfaction de soi après une réussite individuelle ou collective qui fait appel au dépassement.

✓ **Enfin terminer par les missions/orientations**

Chaque école en fonction des missions principales communes peut donner un contenu spécifique à son cas, de manière à traduire en réalité ses aspirations. Les objectifs sont également les décisions prises par rapport aux goulots d'étranglement identifiés dans chacun des domaines de mission.

Exemple de projet éducatif (à titre purement indicatif)

<b>Vision de l'école</b>	Une école où il y a la joie de vivre, d'apprendre, de réaliser des actions communes dans le sens d'une autonomie fonctionnelle.
<b>Les valeurs privilégiées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autonomie: capacité de se prendre en charge, d'effectuer un choix et d'assumer, de tenir compte des autres.</li> <li>➤ Engagement: se dévouer pour une cause commune.</li> <li>➤ Respect: ouverture, tolérance, considération envers soi, les autres et son environnement.</li> <li>➤ Coopération: esprit d'entente mutuelle et d'entraide essentielle à l'atteinte d'un objectif commun.</li> <li>➤ Fierté: satisfaction de soi après une réussite individuelle et collective.</li> </ul>
<b>Les orientations/missions</b>	<b>Les objectifs</b>
Amener les élèves à maîtriser les contenus et à pouvoir s'en servir. (instruction)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser la réussite scolaire</li> <li>- Développer des compétences dans des disciplines critiques selon les faiblesses de l'école</li> <li>- amener les élèves à développer des activités de production ou l'utilisation d'une technologie donnée à partir des connaissances acquises.</li> </ul>
Amener les élèves à développer leur conscience sociale en vue de leur participation responsable à la vie de l'école. (socialisation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploiter les richesses culturelles locales: théâtre forum, danses, journées culturelles, etc.</li> <li>- Favoriser des actions ou des activités qui amènent les élèves à mettre en œuvre les valeurs retenues</li> </ul>
Amener les élèves à développer des compétences de vie. (Qualifications)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir des bonnes habitudes de vie: hygiène, assainissement, environnement, culture de la non-violence basée sur les droits de l'enfant, etc.</li> <li>- Valoriser les talents, les passions et les réussites scolaires</li> <li>- Consolider le sentiment d'appartenance à l'école: équipes sportives par exemple.</li> </ul>

NB : un projet éducatif tient sur une page.

### 6.3. Le Plan d'Actions des activités du COGES

Le Plan d'Action des activités du COGES est élaboré par les membres de la communauté bénéficiaire, les responsables des élèves, les acteurs et les partenaires agissant à l'école. Le plan d'action doit :

- être élaboré et exécuté chaque année de façon autonome par la communauté ;
- contenir des activités réalistes et réalisables qui s'exécutent en utilisant les ressources disponibles sur le terrain (contributions en nature, en espèces, main d'œuvre, etc.) ;
- être validé par la communauté au cours de l'AG de Planification du PA ;
- être rapporté régulièrement à la communauté, à l'occasion des AG Evaluation.

Avant d'organiser l'AG de Planification, le bureau COGES doit effectuer un état des lieux pour identifier la situation actuelle de l'école. Les informations nécessaires seront collectées et synthétisées pour les partager lors de l'AG de planification. Les indicateurs sont :

- Taux de scolarisation : Taux Brut d'Admission (TBA), Taux d'abandons, etc.
- Résultats scolaires ; Taux de succès CEP, résultat de la note de fin d'année, etc.
- Proportion du nombre d'élèves par tables-bancs
- Nombre d'annales (enseignants, élèves)
- Nombre de poubelles dans la cour
- Nombre de latrines scolaires et leurs répartitions
- Etc.

L'élaboration du PA exige une méthode participative. Pour faciliter la compréhension des participants, les neuf (9) cartes de photo-langage seront utilisées dans le processus de planification. Les étapes de l'élaboration se présentent comme suit :

Etapes	Activités	Objectifs
<b>Etape 1</b>	Clarification des attentes de la communauté et les élèves (30 minutes à titre indicatif)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Renforcer la prise de conscience de la communauté sur la nécessité de bons résultats scolaires ;</li> <li>■ Partager les résultats de l'état des lieux des résultats scolaires et vérifier le niveau des compétences actuelles des élèves ;</li> <li>■ Fixer l'objectif de l'année en cours.</li> </ul>
<b>Etape 2</b>	Orientation sur l'importance des facteurs pour l'amélioration du rendement scolaire (45 minutes à titre indicatif)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifier cinq (5) éléments indispensables et (2) éléments importants pour obtenir des bonnes notes.</li> </ul>



Etapes	Activités	Objectifs
<b>Etape 3</b>	Sélection des activités, budgétisation provisoire et approbation par la communauté (45 minutes à titre indicatif)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proposer les exemples d'activités par le <b>COGES et les Clubs (les élèves)</b>,</li> <li>■ Sélectionner les activités ;</li> <li>■ Voter un budget provisoire ;</li> <li>■ Avoir l'approbation de la communauté sur le PA.</li> </ul>
<b>Etape 4</b>	Engagements des acteurs et Manifeste des élèves (30 minutes à titre indicatif)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Synthétiser le processus de la planification ;</li> <li>■ Clarifier les rôles de chaque acteur et susciter leur engagement</li> </ul>

**NB** : Le processus de la planification ne doit pas excéder 2 heures 30 minutes afin de permettre à la communauté de vaquer à ses occupations quotidiennes.

Une fois, le consensus trouvé par les participants, le bureau COGES organise une rencontre dans un délai d'une semaine pour établir le PA qui a été approuvé lors de l'AG de Planification. Il s'agit d'identifier et de clarifier dans les détails les tâches à exécuter, la période, le coût, les sources de financement, les responsables du suivi de l'exécution. Le Plan d'Action doit être préparé en 3 exemplaires et déposé à la CEB et à la Mairie.

Le processus de mise en place du COGES et l'élaboration du plan d'action sont traités plus en détail dans l'unité n°8 du présent guide.

#### 6.4. Les Programmes d'activités des clubs scolaires

Au niveau des élèves, le diagnostic va servir à élaborer le programme d'activités du Club scolaire. Les insuffisances de chaque domaine feront l'objet d'un diagnostic rigoureux avec les élèves pour qu'ils identifient eux-mêmes les actions à mettre en œuvre. Ces domaines détermineront le nombre de clubs à mettre en place ultérieurement. (cf. module sur les clubs DEEN KAN).

Exemple cadre d'élaboration d'un programme d'activités des clubs scolaires

Objectifs spécifiques	Indicateurs	Coût unitaire	Quantité/durée	Montant total	Responsable	Période
<b>Objectif 1</b>						
Activité 1						
Activité 2						
<b>Objectif 2</b>						
Activité 1						
Activité 2						
<b>Coût total</b>						

**NB** : le programme d'activités est abordé en détail dans l'unité 7

## 6.5. Le plan de réussite des enseignants

C'est le référentiel d'intervention des enseignants. Il est différent des plans d'amélioration individuel et collectif car ne fait que mieux orienter les objectifs d'amélioration vers les trois missions de toutes structures éducatives, à savoir : instruire, socialiser et qualifier. De manière précise, élaborer un plan de réussite revient au niveau de chaque enseignant dans sa classe à reprendre tels quels les objectifs définis dans le projet éducatif, puis à les contextualiser aux besoins réels de sa classe à travers des activités de remédiation pour passer de la situation actuelle à la situation escomptée en fin d'année ; à définir les résultats escomptés au niveau de chaque activité puis à définir l'indicateur attestant de l'atteinte de chaque résultat; ensuite il doit préciser les responsables de chaque activité et proposer des échéances. Le directeur de l'école, sur la base des propositions de plans de réussite de chaque classe en début d'année, les consolide pour disposer du plan de réussite de l'école qu'il transmettra en même temps que son plan d'amélioration collectif à une échéance fixée au CCEB. Les plans d'amélioration individuels et collectifs sont des instruments d'application du plan de réussite.

Niveau d'études	Objectifs en lien avec le PE	Activités en lien avec les objectifs	Résultats escomptés	Indicateurs	Responsable	Échéance

Le CCEB sur la base des plans de réussite des écoles élabore le plan stratégique de la circonscription.

## 6.6. Le plan stratégique du CCEB

C'est un outil d'accompagnement des projets éducatifs et des plans de réussite des écoles. Comme le projet éducatif, en début de cycle, l'inspecteur avec ses chefs de bureau et directeurs d'écoles doit élaborer le plan stratégique de la CEB.

<b>Vision de la CEB</b>	Qu'est-ce que la CEB vise comme valeur fondamentale de préférence ?	
<b>Les valeurs privilégiées</b>	3 à 5 valeurs avec leur définition	
<b>Les orientations et missions</b>		
objectifs d'Instruction des écoles	objectifs de socialisation des écoles	objectifs de qualification des écoles

Ecole X: rappeler au moins un objectif qui nécessite un suivi Ecole Y: idem Ecole Z: idem	Ecole X rappeler au moins un objectif qui nécessite un suivi: Ecole Y: idem Ecole Z: idem	Ecole X: rappeler au moins un objectif qui nécessite un suivi Ecole Y: idem Ecole Z: idem
Préciser ici les mesures d'accompagnement de la CEB	Préciser ici les mesures d'accompagnement de la CEB	Préciser ici les mesures d'accompagnement de la CEB
Ecole X: qu'est-ce que la CEB envisage pour appuyer l'école? Ecole Y: idem Ecole Z: idem	Ecole X: qu'est-ce que la CEB envisage pour appuyer l'école? Ecole Y: idem Ecole Z: idem	Ecole X: qu'est-ce que la CEB envisage pour appuyer l'école? Ecole Y: idem Ecole Z: idem

### Matrice de suivi des plans de réussite

Sur la base des problèmes récurrents des écoles, le CCEB en fonction de ses objectifs peut retenir un certain nombre d'indicateurs qui émergent pour suivre.

(A) Ecoles	(B) Résultats escomptés	(C) Indicateurs	(D) Résultats atteints	(B-D) Ecart	Commentaire et Observations

NB : le Directeur d'école tout comme le CCEB pourraient utiliser cet outil pour le suivi des plans de réussite des écoles.

### Conclusion

Le projet éducatif est un référentiel d'intervention d'une communauté éducative inscrite dans la durée. Il ne faut pas le confondre au plan d'actions, ni au plan de réussite, encore moins au programme d'activités et au plan stratégique qui sont tous des instruments de mise en œuvre du projet éducatif. Il peut s'étendre au-delà d'un cycle de cinq ou six ans, même s'il peut être réactualisé annuellement. Il repose sur des convictions partagées, donc de la persévérance.

Comme dit Charles De Gaulle en 1941 : « soyons fermes, purs et fidèles. Au bout de la peine, il y a la plus grande gloire du monde, celle des hommes qui n'ont pas cédé. » (Inscrite sur l'obélisque de la Place CDG à Montréal).

### Post-test

1. Qu'est-ce qu'un projet éducatif ?
2. Quelles sont les étapes du processus d'élaboration d'un projet éducatif ?
3. Qu'est-ce qu'un plan d'action ?
4. Quels sont les acteurs de mise en œuvre d'un projet éducatif

## Réponses possibles

1. C'est une charte (un cadre général) qui engage la communauté éducative dans une perspective de changements reposant sur 3 piliers : la vision, les valeurs partagées et les orientations claires basées sur les missions communes de toute école à savoir : instruire, socialiser et qualifier. C'est un référentiel d'intervention d'une communauté éducative inscrite dans la durée.
2. Les étapes du processus d'élaboration d'un projet éducatif sont : commencer par la vision ; ensuite identifier et clarifier les valeurs qui rassemblent et enfin terminer par les missions et orientations.
3. Un plan d'action est une photographie des activités à mener par le COGES pour l'amélioration de la vie scolaire.
4. Les acteurs de mise en œuvre d'un PE sont : les enseignants, les élèves et les parents d'élèves.

## Application

Développer au niveau de chacun des trois groupes un projet éducatif et un plan de réussite d'une école.

Il sera demandé en outre aux encadreurs pédagogiques de développer un plan stratégique de l'inspecteur chef de circonscription pour suivre les trois écoles qui auront été retenues, sur la base des projets éducatifs élaborés.