Le projet dans l'Éducation nationale

Par Pierre VINARD
IPR Économie et gestion
Coordonnateur pour la technologie
dans l'Académie de Versailles

Depuis une vingtaine d'année, le concept de projet a rencontré dans l'Éducation nationale un succès étonnant. Parti du modeste projet d'action éducative (PAE) il a envahi tous les niveaux d'enseignement (de l'école primaire à l'enseignement supérieur) et toutes les sphères de l'action administrative : établissement, rectorat, ministère. Transposition d'un concept né dans l'industrie, il s'est diffusé au fur et à mesure que le système éducatif est devenu plus complexe, et son pilotage plus difficile. Face à des publics scolaires hétérogènes et à un paysage des formations de plus en plus diversifié, face aussi aux multiples sollicitations dont l'école est l'objet, le recours au projet a semblé une démarche indispensable pour mobiliser les acteurs et élaborer des solutions adéquates.

L'enseignement technologique en général, et l'enseignement de la technologie en collège en particulier, a joué un rôle tout à fait précurseur dans la diffusion de la culture de projet dans notre institution. Une clarification des concepts ne s'avère pas moins nécessaire - y compris dans une revue destinée à des professeurs de technologie - pour s'y retrouver dans l'enchevêtrement des projets de toute nature que les acteurs de notre système sont incités à mener à bien. Tel est l'objectif de cet article.

A tout seigneur, tout honneur : nous commencerons donc par définir le projet industriel, qui a inspiré directement la démarche de projet dans l'enseignement de la technologie en collège[1]. Puis nous déclinerons les différentes formes de projet menées dans l'Éducation nationale.

Le projet industriel

Dans le domaine industriel, le projet est à la fois une production, et une démarche pour atteindre cet objectif. Le projet, c'est sous un même vocable le barrage ou le porte-avions que l'on veut construire, et les moyens et méthodes mises en œuvre pour les réaliser.

Nous reprendrons la définition du projet industriel de l'AFITEP[2] citée dans le numéro 10 d'Éducation technologique[3] : **le projet est constitué de l'ensemble des actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin.**

La démarche de projet est relativement classique, du moins dans sa formalisation : identification d'un objectif, mobilisation des moyens et matériels nécessaires, définition des tâches et de leur enchaînement, détermination du « chemin critique » et d'éventuels goulets d'étranglement. Il convient ensuite aux hommes de l'art de piloter aux mieux ce projet afin de le conduire à bonnes fins, sous des contraintes de temps et de coût. Pour piloter un projet industriel, de nombreux outils méthodologiques ou informatiques sont à la disposition des gestionnaires : diagramme de Gantt, réseaux PERT ou MPM, programmation linéaire, logiciels de gestion de projets, etc. Ces outils sont enseignés dans un certain nombre de nos formations technologiques, industrielles ou tertiaires.

[1] Voir le numéro 13 de la revue Éducation technologique consacré à l'histoire de l'enseignement de la technologie.
[2] Association Française de Management de Projet, 17 rue de Turbigo, 75002 PARIS
[3] Nous faisons référence en particulier à l'article de BAROUH, LINARES et SPRAUEL « Le projet industriel : une référence pour la formation »

Le projet académique

Élément important de la négociation des moyens avec l'administration centrale, le projet académique a pour objectif - dans le cadre d'une vaste consultation - de définir des priorités académiques, et de s'assurer de la cohérence des actions engagées avec ces priorités. Le projet académique permet d'éviter une trop grande dispersion des moyens, quand il ne permet pas d'en obtenir de nouveaux. En fixant quelques grands axes, il constitue une référence pour les différents services (Rectorat, Inspection académique, CIO) et les établissements de premier et second degré de l'Académie.

Le projet d'établissement[4]

Il n'est pas exagéré de dire que l'établissement est devenu le centre de gravité du système éducatif, le lieu déterminant dans la réussite ou l'échec d'une politique éducative. Le projet d'établissement - introduit dans le système éducatif dans les années 80 – est donc l'outil le plus adéquat pour la mise en cohérence de l'ensemble des initiatives prises en faveur des élèves au sein d'une école, d'un collège ou d'un lycée.

Jean-Pierre OBIN et Françoise CROS caractérisent le projet d'établissement de la façon suivante[5] :

« Le projet d'établissement est un instrument de pilotage dont l'ambition est d'aboutir à davantage de cohérence :

- cohérence à l'intérieur de l'établissement, entre les différents acteurs, par une démarche respectueuse de leur identité et de leurs valeurs, qui permet le travail en commun autour d'objectifs et d'actions discutés collectivement, au service des élèves,

- cohérence entre l'établissement et son environnement, par l'association à la conception de la politique de l'établissement des familles, des élus locaux et, pour l'enseignement technique, des responsables économiques,

- cohérence aux niveaux local, régional et national entre les établissements, par la définition d'objectifs communs à tous, mais que chacun peut et doit poursuivre à sa manière, en innovant, en inventant, et avec les ressources et le génie qui sont les siens, en se concertant avec les établissements voisins du même bassin,

- cohérence au niveau de la machine d'Etat, de la fonction publique, qui est invitée à adopter progressivement un tel fonctionnement par objectifs et par projets, dans l'ensemble de ses établissements, de ses services extérieurs et centraux,

- cohérence, enfin, par rapport à notre temps, caractérisé par des changements dans tous les domaines. »

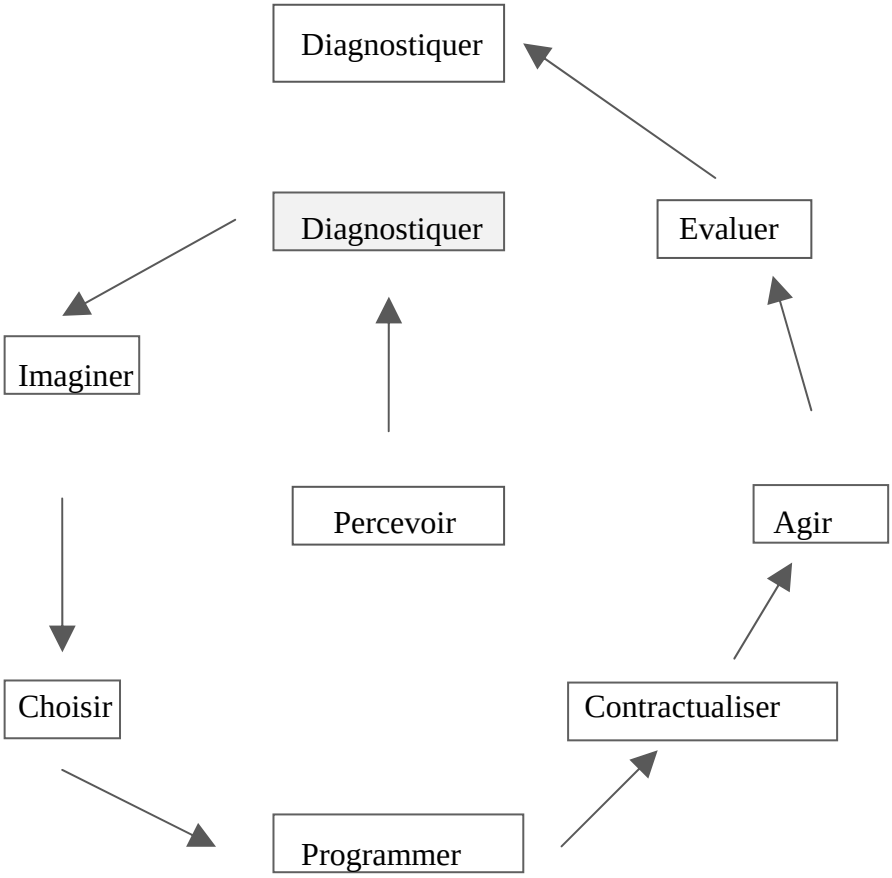
Le projet d'établissement a donc pour finalité, dans le cadre de la politique éducative nationale, de mobiliser et de fédérer les énergies à l'intérieur des lycées et collèges autour de quelques objectifs forts, déterminés à partir d'une analyse de l'environnement, ainsi que des forces

[4] Ce paragraphe reprend des extraits du chapitre sur le projet des formations tertiaires écrit par Arlette ROBERT et Pierre VINARD dans l'ouvrage collectif « Voyage au centre des enseignements d'économie et gestion en LEGT publié par le CNED et la Direction des lycées et collèges.

[5] JP Obin et F. Cros, « le projet d'établissement » - Hachette

et des faiblesses de l'établissement. Inspirée des méthodes de diagnostic et de management des entreprises, cette initiative prend acte du déplacement du centre de gravité du système éducatif vers l'établissement. Même si des orientations nationales et académiques demeurent indispensables, c'est au sein du collège ou du lycée que se joue la réussite des actions de lutte contre l'échec scolaire ou d'orientation des élèves, pour ne prendre que ces exemples. Le projet d'établissement peut paraître comme un exercice complexe, auquel se plient avec plus ou moins de ferveur le chef d'établissement, le conseil d'administration et les enseignants. Mais dans de nombreux cas - en particulier dans les établissements dits "difficiles" - l'élaboration du projet d'établissement est l'occasion de "remotiver" des équipes d'enseignants plus ou moins désabusés, d'établir de nouveaux liens entre les personnels et l'environnement, de créer enfin une culture d'établissement propre.

Les grandes étapes de la démarche de projet peuvent être représentées par le graphique suivant, emprunté à l'ouvrage de Jean-Pierre Obin et Françoise Cros sur le projet d'établissement :



Un certain nombre de principes à respecter peuvent être rappelés ici :

- « Il n'est pas de bon projet sans diagnostic lucide préalable », mais il faut choisir les points à étudier, sans tout embrasser.

- Il importe de définir des objectifs explicites, compris de tous et réalisables par les acteurs. Ces objectifs doivent être aussi cohérents avec la politique rectorale et la politique nationale, sous peine de rendre inopérant l'ensemble du projet de filière tertiaire.

- Le projet est un moyen de fédérer et de rendre cohérentes des actions de natures diverses (par exemple l'accroissement du parc de micro-ordinateurs, la formation des professeurs à l'utilisation des ressources logicielles, etc). Ces actions s'inscrivent dans le temps, d'où la nécessité d'une programmation. Il est aussi nécessaire de définir des priorités à respecter, les résultats à attendre et les outils pour mesurer ces résultats.

- Le point précédent pose aussi le problème des moyens, qu'il n'est pas possible de traiter ici de façon exhaustive. Une évidence doit cependant s'imposer : si un projet de filière tertiaire peut permettre de dégager quelques moyens supplémentaires au niveau d'un établissement ou du rectorat, il faut avoir conscience qu'il s'inscrira le plus souvent dans une perspective à « moyens constants ». Il s'agira donc d'utiliser autrement les ressources existantes.

- L'évaluation est une étape essentielle de la vie d'un projet : elle est le garant de sa continuité et de son efficacité. Elle doit permettre d'intervenir en cas de dérive ou d'actions inappropriées. D'où la nécessité de mettre en place un dispositif souple d'évaluation qui permette de suivre les résultats et de corriger rapidement les écarts avec les objectifs attendus.

Le projet pédagogique

Il s'agit là plus spécifiquement d'un projet développé par un enseignant, ou mieux encore par une équipe. Celle-ci peut être disciplinaire (l'ensemble des professeurs de technologie d'un collège par exemple) ou bien regrouper les professeurs d'une même classe (principe des anciennes classes de quatrième ou de troisième technologiques, ou encore des classes autour d'un projet d'action culturelle).

Le projet pédagogique est constitué par l'ensemble des stratégies pédagogiques développées par un enseignant ou une équipe d'enseignants pour répondre aux besoins des élèves dans une perspective de réussite scolaire. Le projet pédagogique se fixe des objectifs opérationnels (la constitution d'un orchestre scolaire par exemple), mais aussi et surtout des objectifs pédagogiques et éducatifs : faciliter l'intégration des élèves, créer une dynamique, donner du sens aux enseignements, développer la connaissance des métiers et favoriser l'orientation, etc.

Le projet pédagogique est vivement encouragé à tous les niveaux de l'institution scolaire (en particulier les corps d'inspection). Élément constitutif du projet de l'établissement, il peut être un atout pour dynamiser une discipline, et faire évoluer les pratiques et les représentations associées à cette discipline[6].

Le projet de formation

C'est en quelque sorte la traduction pour l'élève du projet pédagogique d'une équipe d'enseignants. Pour reprendre la définition de Josette Favier[7], les élèves sont invités dans le cadre d'un projet de formation à rassembler des informations, à prévoir un programme d'action, à faire face à des aléas, à maîtriser l'incertain, à procéder à des choix dans le but de retenir et de réaliser la solution optimale, à gérer leur temps, et à évaluer les résultats obtenus.

Un projet de formation[8] comprend donc :

[6] Voir le chapitre 10 de l'ouvrage publié sous la direction d'Arlette ROBERT « Professeur d'économie et gestion : quel métier aujourd'hui ? » Éditions Foucher

[7] Dans « Professeur d'économie et gestion : quel métier aujourd'hui ? » pages 190 et 191

[8] Nous nous inspirons dans cette approche du projet de formation très largement d'un document d'accompagnement à la mise en place de l'enseignement de détermination IGC élaborée par Brigitte DORIATH, IGEN Économie et gestion.

- des objectifs à réaliser, c'est à dire une production dont la nature peut être très diverse (fabrication, voyage, manifestation, exposé, production multimédia, etc.),
- des mises en situation réelles ou simulées,
- des ressources disponibles (ressources matérielles, informatiques, pédagogiques),
- des contraintes.

Les mises en situation sont l'occasion de confronter les élèves à des obstacles qu'ils doivent franchir (c'est la notion de situation-problème définie par Philippe Mérieux), à l'aide de ressources mises à leur disposition pour leur permettre de résoudre ces problèmes, en tenant compte des contraintes qui leur sont données (contraintes de budget ou de temps par exemple).

Le projet de formation doit éviter deux écueils :

- privilégier l'action au détriment des situations d'apprentissage. Enthousiasmés par le projet, les élèves visent avant tout les résultats et l'efficacité, sans s'interroger sur les outils utilisés et leurs modalités de mise en œuvre,

- privilégier les situations d'apprentissage au détriment des objectifs du projet. Peu motivés, les élèves ne comprennent pas le sens des travaux demandés, qui s'apparentent plus à une succession d'exercices plus ou moins contraignants. Les effets bénéfiques de la démarche de projet n'apparaissent pas.

Le projet d'action éducative (PAE) a beaucoup contribué à la diffusion de cette démarche dans le système éducatif. Si personne ne conteste aujourd'hui son rôle précurseur, la place un peu périphérique du PAE dans la formation des élèves a conduit les concepteurs des programmes à mettre le projet au cœur de certains enseignements ou de certaines pratiques pédagogiques. Il en est ainsi pour les TPE[9], les TIPE[10], les PPCP[11], le projet technologique en classe de troisième ou l'enseignement de détermination de seconde IGC. Et les itinéraires de découverte dans le cycle central du collège s'inspirent aussi très largement de cette philosophie[12], constituant même une initiation à la démarche de projet.

Le projet éducatif

Projet de formation, le projet éducatif a une visée plus large. Il vise non seulement à développer chez l'élève des compétences – c'est à dire un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être nécessaires à la réalisation d'une activité – mais aussi à éduquer, c'est à dire transmettre des valeurs partagées : tolérance, respect de l'autre, goût de l'effort, amour du travail bien fait, conscience professionnelle, éthique. L'enseignement confessionnel, ou bien certaines corporations professionnelles (cf. le compagnonnage) insistent beaucoup sur le projet éducatif qu'ils entendent donner aux jeunes gens et jeunes filles qui leur sont confiés. Mais cette dimension éducative n'est pas absente des projets de formation conduits au sein de l'école publique.

[9] TPE, Travaux personnels encadrés, conduits en classe de première et de terminale générales, et évalués au baccalauréat. Les TPE sont en cours d'expérimentation dans la voie technologique.
[10] TIPE, projets mis en œuvre dans les classes préparatoires scientifiques,
[11] PPCP, projet pluridisciplinaire à caractère professionnel, introduit en lycée professionnel,
[12] Voir l'article « Le projet, un concept polyvalent », d'Alain CINDAL dans le même numéro de la revue Éducation technologique »

Le projet personnel de l'élève

Il s'agit du projet qu'élabore progressivement l'élève concernant son parcours scolaire et son futur métier. Il contient des objectifs à moyen et long terme, et les chemins à suivre pour les atteindre (en terme de filière d'études par exemple). Le projet personnel permet à l'élève de construire son orientation et le prépare à l'insertion professionnelle.

L'utilisation du concept de projet personnel est parfois ambiguë. Le bon élève n'est concerné que tardivement par le projet personnel, car ce n'est qu'après le baccalauréat qu'il est véritablement conduit à faire des choix. En revanche l'élève en difficulté est très tôt orienté vers une branche ou un métier, sans qu'on lui demande toujours son avis ou sans que l'on s'intéresse à ses véritables motivations ! Il n'en reste pas moins qu'il est tout à fait souhaitable que chaque élève puisse bénéficier d'une orientation choisie, que l'aide au projet personnel constitue une composante indispensable de sa formation. La technologie y contribue de façon importante, en particulier en classe de troisième.

Evaluation du projet

Il s'agit d'une étape indispensable du projet, quelle qu'en soit sa nature. Cependant, dans le projet de formation qui nous intéresse particulièrement ici, il ne s'agit pas simplement de savoir si le projet a été réalisé. Plus important encore, il s'agit de déterminer si les objectifs pédagogiques fixés ont été atteints. A titre d'exemple, il ne suffit pas qu'une visite d'entreprise organisée par des élèves ait lieu. Il faut encore que les compétences recherchées aient été développées tant au niveau des savoirs (nature de l'activité de l'entreprise, marché, organisation interne, statut juridique), que des savoir-faire (rédiger un courrier, calculer un coût, élaborer un budget) et des savoir-être (sens de la communication et de l'organisation, rigueur, ponctualité).

De façon très classique, on distingue plusieurs types d'évaluation, qui contribuent également à la réussite du projet :

1) l'évaluation diagnostique

Elle permet de découvrir les forces et les faiblesses des élèves, soit au début, soit à des étapes importantes du projet. Elle conduit alors à prévoir des stratégies de soutien ou de remédiation pour les élèves qui présentent différentes lacunes[13]. L'évaluation formative peut même entraîner la révision des objectifs du projet, quand l'écart entre les acquis des élèves et les compétences à mettre en œuvre pour la réalisation de ce projet paraît trop important.

2) L'évaluation formative

Fréquente et immédiate, l'évaluation formative permet de corriger les erreurs et les lacunes peu après leur apparition, et avant que ne s'engage un processus cumulatif (BS Bloom). « L'évaluation formative permet de réguler les apprentissages par un suive individualisé. Le professeur peut être alors conduit à rappeler les consignes, réguler les groupes de travail, faciliter les démarches en proposant des activités intermédiaires ou des supports complémentaires »[14]

[13] BS BLOOM, cité par Brigitte Doriath dans les documents d'accompagnement de la mise en place de l'enseignement de détermination « Informatique de gestion et de communication ».
[14] Brigitte DORIATH, opus cité.

3) L’évaluation sommative

« Ses buts sont le classement, la certification ou l’attestation du progrès de chaque élève. Elle permet d’établir le degré auquel les objectifs ont été atteints, soit en comparant les élèves les uns aux autres (interprétation normative), soit en comparant les performances manifestées par chacun aux performances attendues (interprétation critériée). »[15]

L’évaluation sommative permet de vérifier dans quelle mesure les objectifs d’apprentissage ont été atteints.

Conclusion

Les projets sont donc multiples dans notre système éducatif, comme les acteurs qui sont incités à les mettre en œuvre. L’utilité de cette démarche ne peut plus être contestée. Reste à espérer que l’ensemble de ces projets pourra converger vers le même but, le seul qui importe réellement : la réussite des élèves qui sont confiés à l’Éducation nationale, dans le respect de la diversité de leurs talents et de leurs aspirations ! En cela notre institution a devant elle un beau projet, depuis longtemps engagé et pourtant jamais totalement atteint.

[15] BS BLOOM, opus cité.