

Conférence prononcée le 5 décembre 1984,
au Collège Notre-Dame de Montréal devant les membres de l'AIES, réunis en assemblée générale.

le projet éducatif dans le quotidien

par **CLAUDE PAQUETTE**

Directeur
Centre d'intervention et de formation (CIF)

Le titre de l'exposé manifeste deux préoccupations majeures. Il est porteur de deux dimensions qui me semblent importantes et complémentaires lorsque nous voulons favoriser l'émergence d'un projet éducatif.

Dans un premier temps, il s'agira de présenter quelques jalons importants qui sont liés à l'idée même de projet éducatif. Dans un deuxième temps, il faudra examiner quelques facettes importantes de cette idée de projet éducatif dans le quotidien d'un établissement scolaire. Il s'agira de préciser les impacts dans le quotidien d'un établissement lorsque ce dernier se donne un projet éducatif.

Je voudrais terminer mon exposé en proposant quelques réflexions sur l'opération de l'AIES par rapport au projet éducatif. Cela devrait permettre de contextualiser davantage certains de mes propos.

Je tiens également à mentionner que j'ai longuement hésité entre deux titres pour cet exposé. J'ai hésité entre les deux titres suivants : le projet éducatif dans le quotidien ou la longue marche vers un projet éducatif. J'aimerais que mes propos soient éclairés par les deux titres. Les expériences faites à ce jour dans le contexte du développement de projet éducatif

nous amènent à dire qu'il s'agit effectivement d'une longue marche. Elle est possible dans la mesure où l'établissement en fait un enjeu quotidien. Il ne faut pas se faire d'illusions : l'émergence et le développement d'un projet éducatif sont des opérations difficiles mais passionnantes.

L'idée de projet éducatif

Il n'est pas dans mes intentions de faire un retour sur toute la documentation publiée sur le concept de projet éducatif¹. Cette documentation est riche et diversifiée. Rarement une idée en éducation a été aussi largement diffusée par le biais de différentes publications. Cette documentation présente différentes options et divers modèles d'action pour favoriser le développement des projets éducatifs.

Je voudrais souligner certaines dimensions qui me semblent essentielles lorsqu'il s'agit de définir ce qu'est un projet éducatif. Pour moi, il s'agit de mentionner des pivots fondamentaux si nous voulons avoir la probabilité de réussir une telle entreprise. Cette idée de projet éducatif a un sens et une articulation. Il convient de les saisir pour s'assurer d'une compréhension dans un milieu donné.

1. Le concept de projet éducatif est porteur d'une idée développementale

Lorsque j'étais à préparer cet exposé, un directeur d'une école privée me téléphone pour me demander d'intervenir dans son établissement. J'en profite pour lui faire part du fait qu'il devait y avoir une journée à l'AIÉS sur le thème du projet éducatif. Il me répond : « Moi, je l'ai mon projet éducatif... c'est fait ». Il est facile de comprendre que cette expression est aux antipodes du concept de projet éducatif.

Un projet éducatif n'est pas une opération qui se termine après un temps donné. Un projet éducatif n'est pas statique. Il se développe progressivement selon un rythme qui est à définir dans l'établissement. Il s'agit en fait pour un établissement et ses différents partenaires de se mettre en développement, c'est-à-dire de se donner délibérément des axes de consolidation ou de transformation de sa tradition éducative².

2. Le projet doit avoir une direction

C'est ce qui lui donne sa dimension éducative. Être en projet a une dimension développementale. Être en projet « éducatif » implique que nous nous entendons pour donner une direction à ce projet. Quel sens donnons-nous à l'éducation dans notre établissement ? Quelles sont nos options éducatives ? Comment voyons-nous le rôle des différents intervenants ? Comment voyons-nous le rôle des étudiants ? Etc.

« Il ne s'agit pas uniquement d'afficher ses préférences pour tel discours mais bien de se mettre en projet pour les (ses préférences) faire passer dans des références c'est-à-dire de les assumer dans nos rapports quotidiens à l'intérieur de l'établissement³. »

Donner une direction au projet éducatif permet de conserver un dynamisme à ce dernier. De plus, nos options éducatives se transforment progressivement au fur et à mesure de l'expérience.

Déjà, il est facile d'entrevoir que de sérieuses discussions devront se faire pour en arriver à nommer les options éducatives d'un établissement. Les options sont diversifiées et elles sont quelquefois complémentaires et quelquefois antagonistes. Cette clarification des options éducatives fait partie intégrante du projet éducatif.

3. Le projet éducatif nomme des valeurs éducatives

Il est peu utile de se donner des orientations éducatives, de nommer des valeurs à promouvoir si nous n'avons pas la volonté ferme de tenter de les assumer dans le quotidien. Il s'agit là du véritable défi du projet éducatif : se donner des orientations qui progressivement passeront dans le quotidien de l'établissement.

Les valeurs jouent dans cette perspective un rôle essentiel. Elles permettent de cerner les gestes quotidiens qui permettront de les vivre. Dans un projet éducatif, il s'agit de chercher à réduire progressivement l'écart entre nos gestes quotidiens et notre discours éducatif. Chercher à réduire l'écart implique que les deux termes soient aussi importants. Examiner les gestes quotidiens (les références) et examiner le discours éducatif (les préférences). Être en projet éducatif, c'est chercher à réduire progressivement l'écart entre nos références et nos préférences. C'est essentiellement une recherche de la cohérence⁴.

Cette idée de projet éducatif est une opération fondamentale dans les établissements éducatifs. Cette recherche de la cohérence permet à l'établissement de devenir progressivement une institution⁵. Un projet éducatif donne de la vie à un établissement et il permet aux différents partenaires de se donner des axes de développement.

« Dans ce contexte, un projet éducatif ne se résume pas à l'écriture d'un document que l'on fait approuver par les différentes instances institutionnelles. Certes, il peut s'agir d'un temps dans l'élaboration d'un projet éducatif mais le véritable développement de ce dernier passe par une animation soutenue des différents partenaires⁶. »

4. Les valeurs sont un pivot du projet éducatif

Lorsqu'il s'agit d'aborder le concept de valeur dans le système éducatif, il est facile d'observer certaines résistances et de dégager certains commentaires.

On parle souvent d'éducation aux valeurs ; de la mission éducative des établissements ; des diverses conceptions du développement de la personne ; des « bonnes valeurs » et des « mauvaises valeurs » ; etc.

Mais on dit souvent également que c'est trop théorique ; que cela ne change rien au quotidien ; que c'est de la philosophie ; que c'est inutile parce qu'on ne peut rien changer au système ; que c'est illusoire d'en parler parce que les gens ne veulent pas s'impliquer ; etc.

C'est facile de tenir ce genre de discours sur les valeurs. Regardons plus en profondeur ce qu'est une valeur⁷. Une valeur se doit d'être examinée dans le contexte du quotidien. Tous les jours, nous posons des gestes éducatifs dans différents milieux : dans nos familles, dans l'école, dans diverses interventions. Tous les jours, nous influençons les autres qui nous environnent : les enfants, les étudiants, etc. Tous les jours, nous ressentons des satisfactions et des insatisfactions par rapport à notre rôle d'éducateur. Tous les jours, les autres réagissent à notre influence.

Une valeur, c'est : ce qui nomme les gestes que nous posons quotidiennement ; c'est ce qui identifie le mieux le style d'éducation que nous vivons ; c'est ce qui nous distingue souvent les uns des autres...

Une valeur, c'est : une référence déterminante pour la conduite d'une vie... par conséquent, c'est une référence déterminante pour la conduite d'une intervention éducative ou d'un projet.

Une valeur, ce n'est pas neutre et cela identifie notre quotidien. C'est intimement lié à des gestes, à des pratiques⁸. Il est facile de constater toute la place des valeurs dans l'intervention éducative. Une valeur se retrouve dans les gestes quotidiens de l'éducateur. Ce dernier peut, par exemple, difficilement prétendre développer le sens de la responsabilité chez les étudiants s'il n'est pas lui-même un être responsable. Il peut difficilement faire la promotion de certaines valeurs auprès des étudiants s'il n'est pas lui-même à la recherche d'une plus grande cohérence par rapport à ces mêmes valeurs.

C'est dans cette perspective que peut se comprendre l'idée de projet éducatif. Un temps privilégié pour la recherche de la cohérence. Cela amènera les différents partenaires d'un milieu à s'interroger sur leurs références actuelles, à discuter de leurs préférences et à amorcer un projet éducatif pour tenter de réduire l'écart entre ces deux niveaux. Une question importante se posera : peut-on vouloir toutes les valeurs ? C'est un problème dans le monde scolaire contemporain. Il est fréquent de recevoir des projets éducatifs qui disent se baser sur un très grand nombre de valeurs⁹. Il faut choisir. Il faut choisir des dominantes qui deviendront progressivement des préférences et des références.

Avant de terminer cette section, je voudrais mentionner une chose qui me semble fondamentale : faire sienne une valeur, c'est chercher à l'intégrer dans sa vie personnelle. C'est être à la recherche d'une cohérence personnelle. Mais c'est également la juger suffisamment importante pour aider les autres à la développer. Un projet éducatif peut nous aider à devenir progressivement plus cohérents dans nos vies personnelles et dans nos interventions éducatives.

Le projet éducatif dans le quotidien

Si nous utilisons le projet éducatif comme une démarche pour la recherche de la cohérence et comme outil de promotion de nos croyances et nos valeurs, il devient important d'en dégager les impacts sur le quotidien. J'aimerais vous proposer quelques impacts qui sont possibles. Ils sont nommés sans ordre d'importance mais ils ont été observés dans différents milieux qui contribuent à articuler cette idée de projet éducatif.

Il est important de mentionner qu'il ne s'agit pas d'une présentation exhaustive des impacts sur le quotidien de la vie d'un établissement. Je présente sept impacts qui sont observables dans le quotidien.

1. Dans le quotidien, des partenaires conscients de la tradition éducative de leur établissement...

Il a déjà été mentionné que l'analyse de la tradition pédagogique¹⁰ d'un établissement constitue un événement important dans la phase d'émergence d'un projet éducatif. C'est une opération qui permet de rendre conscients les différents partenaires de la portée des gestes éducatifs à une époque donnée.

L'analyse de la tradition pédagogique d'un établissement doit se faire avec une vision « grand angle ». Il semble assez évident que plusieurs dimensions de la vie des établissements nomment la tradition pédagogique : les styles de pédagogie des intervenants, le style de gestion de l'établissement, les règles de fonctionnement, etc. Tout ceci nous amène à nommer des valeurs qui sont actuellement des références dans la vie courante de l'établissement.

J'ai souvent observé que le fait de nommer la tradition pédagogique d'un établissement entraîne les différents partenaires dans une volonté de consolider ou de transformer cette tradition. Les axes de développement à se donner sont plus conscients et plus significatifs. C'est une dimension importante du projet éducatif, notamment dans sa période d'émergence.

2. Dans le quotidien, les partenaires refusent de plus en plus l'opacité...

Le fait de se donner un projet éducatif rend progressivement les différents partenaires plus transparents. Ils cherchent à connaître ou reconnaître les différentes valeurs qui les animent. Ils cherchent à se donner des projets délibérés de changement. Ils analysent et évaluent régulièrement les effets du projet sur la collectivité. La recherche de la cohérence entraîne un souci de clarté et de transparence individuelle et collective.

À travers les différents partenaires, l'établissement affiche ses couleurs et il nous dit comment il cherchera à réduire l'écart entre ses préférences et ses références. L'école se nomme et par le développement, elle devient de moins en moins opaque. Elle annonce des couleurs. Elle s'identifie. Elle nous annonce également comment elle entend devenir de plus en plus transparente.

Cet effort de transparence dans le quotidien a des impacts importants sur la pratique de l'intervention à tous les niveaux de l'établissement. Les différents partenaires peuvent facilement devenir réfractaires à toutes les tentatives d'opacité de l'un des leurs. La transparence amène la transparence.

C'est un phénomène intéressant à analyser, mais il devient important de prendre conscience que les promoteurs de l'idée de projet éducatif doivent présenter ce dernier dans toute son amplitude s'ils ne veulent pas se faire accuser de manquer de transparence dans toute cette démarche.

3. Dans le quotidien, des décisions éclairées...

Le projet éducatif d'un établissement ne doit pas devenir une activité parmi d'autres. Il peut devenir le centre des diverses activités de la vie de l'établissement. Il peut devenir le phare de l'établissement et des personnes qui y agissent.

Dans cette perspective, le projet éducatif peut favoriser des prises de décisions éclairées. Le contenu du projet éducatif de l'établissement peut facilement devenir une grille d'analyse importante pour filtrer et traiter les diverses décisions à prendre. Il peut s'agir des décisions sur les services à offrir, sur les outils didactiques à acheter ou à créer, sur les nouveaux programmes à développer, etc. De plus, cela permet de tenir compte du rythme de développement. Les décisions se transforment au fur et à mesure que le projet éducatif se développe, se concrétise.

4. Dans le quotidien, une structure d'animation et de supervision du projet éducatif...

Le développement d'un projet éducatif ne peut se faire d'une manière ponctuelle. Il doit se développer, certes progressivement, mais encore faut-il qu'il soit un souci permanent dans l'établissement. C'est dire qu'il est important, voire essentiel, d'en faire effectivement une priorité.

Je crois cependant qu'il faut aller plus loin dans le quotidien. Il faut mettre en place une structure permanente d'animation et de supervision du projet éducatif¹¹. Il s'agit d'un double mouvement : l'animation vise essentiellement à déclencher les actions et la supervision vise essentiellement à déclencher des réactions sur ces mêmes actions.

Dans ce double mouvement, il est une stratégie de travail qui revient fréquemment. Il s'agit du processus d'analyse : analyse de la tradition pédagogique ; analyse des valeurs/préférences et des valeurs/références ; analyse du cheminement du projet ; analyse des effets du projet ; analyse des apprentissages faits par les différents partenaires ; etc.

Il est évident qu'il faut mobiliser des ressources pour mettre en place ce double processus. Il faut également s'instrumenter pour procéder à cette animation et cette supervision. Il me semble évident que l'on ne peut s'improviser animateur et superviseur d'un tel projet. Ce sont des interventions qu'il faut articuler. De plus, il faut chercher à les vivre en cohérence avec le projet éducatif de l'établissement.

5. Dans le quotidien, une atmosphère se développe...

Un projet éducatif est une activité à trois dimensions : intellectuelle, éthique, affective. Elle est intellectuelle par les opérations d'analyse qui s'y vivent, par les choix entre différentes options qui se font, par les décisions qui s'y greffent. Elle est éthique parce qu'elle se définit à travers des valeurs, des croyances... Elle est affective parce qu'elle touche les fondements

de l'être dans ses diverses sensibilités. Il semble évident que ces trois dimensions ne sont pas séparées dans la réalité. Elles sont indissociables.

Dans différents projets éducatifs, il a été possible de constater que le fait de les vivre a souvent comme résultante de modifier considérablement le climat de l'établissement. La méfiance fait souvent place à la lucidité. La confrontation fait souvent place à la collaboration. Mais, il ne faut surtout pas se faire d'illusions : il s'agit d'un long apprentissage.

6. Dans le quotidien, des partenaires qui sont à la fois des auteurs et des acteurs...

J'ai longuement développé dans d'autres textes¹² le fait que les promoteurs d'un projet éducatif dans un milieu doivent se soucier d'une implication directe des différents partenaires.

Je voudrais signaler, par contre, une dimension qui me semble de plus en plus importante dans un projet éducatif. Il y aura mobilisation dans la mesure où les différents partenaires¹² se sentiront des *auteurs* et des *acteurs* du projet éducatif dans leur milieu.

Auteur signifie que les différents partenaires sont les concepteurs du projet éducatif de leur milieu. Acteur signifie qu'ils cherchent à le vivre, le réaliser, le concrétiser. Les auteurs-acteurs sont les premiers responsables de l'émergence, du développement et du maintien du projet éducatif de leur milieu.

7. Dans le quotidien, une nouvelle tradition s'écrit...

Le projet éducatif vise essentiellement à interpeller la tradition d'un milieu pour la rendre consciente. Cela permettra aux différents partenaires de prendre régulièrement des décisions sur les orientations à concrétiser. Progressivement une nouvelle tradition s'inscrira dans la réalité de l'établissement.

L'important devient l'analyse permanente de la tradition qui se modifie par le développement du projet éducatif.

A propos de l'opération de l'AIES

Pour terminer cet exposé, je voudrais faire certains commentaires à propos de cette opération de l'AIES sur le projet éducatif¹³. Il me semble important de contextualiser certains de mes commentaires qui précèdent.

Je voudrais mentionner que les établissements de l'AIES entreprennent leur démarche sur le projet éducatif à un moment privilégié. En effet, ils pourront tirer profit de la vaste et riche expertise qui s'est développée depuis une dizaine d'années dans différents milieux et notamment dans les établissements du secteur public. Je souhaite que les établissements privés aient le souci de diffuser largement les résultats des différents projets et qu'ils contribuent à diffuser une nouvelle expertise.

Je vois cependant un risque évident à cette opération sur le projet éducatif. Celui de n'en faire qu'une

entreprise de promotion de l'école privée sans dépasser le discours généreux et vide de sens. Si tel était le cas, il faudrait dénoncer une telle conception de l'idée de projet éducatif. Il me semble important de signaler, tout comme l'a fait Paul-Émile Gingras¹⁴, que l'école privée a une tendance à l'immobilisme lorsque la situation lui est facile. Se questionner, innover, chercher la cohérence est une responsabilité éthique et sociale de tout éducateur. Comme les autres établissements, l'école privée a un urgent besoin de se nommer, sinon elle vit souvent sous de fausses représentations.

Dans le développement de cette idée de projet éducatif, il deviendra également important dans les différents établissements que les règles du jeu soient clairement énoncées pour les partenaires de l'activité éducative. Le projet éducatif peut-il prendre toutes les directions ou des balises sont-elles déjà définies ? Peut-on tout définir ou tout redéfinir ou bien les autorités se gardent-elles certaines décisions ? Dans la période d'émergence du projet, il deviendra important de clarifier ces aspects de la vie d'un établissement privé.

Je ressens également une autre inquiétude par rapport à cette opération : celle que l'on écarte certains partenaires. La tradition de la participation n'est pas très longue et très ancrée dans les établissements privés. Il faudra apprendre, sinon le projet éducatif risque de devenir un simple document philosophique de la direction.

Dans une démarche qui favorise l'émergence, le développement et le maintien d'un projet éducatif, certains éléments deviennent une nécessité. Je voudrais, pour terminer, en mentionner quelques-uns. Certains de ces éléments sont bien explicités dans le document¹³ de l'AIES. À mon sens, il s'avère nécessaire :

- de se donner une compréhension claire de l'idée de projet éducatif ; cette clarté permet aux différents partenaires de se mobiliser autour d'une idée définie dans son concept mais qui favorise toutes les possibilités au niveau du contenu ;
- de cerner les impacts du développement d'un projet éducatif dans l'établissement ;
- de définir et d'annoncer les règles du jeu qui sont sous-jacentes à cette idée de projet éducatif dans un milieu donné ;
- de chercher à impliquer progressivement les différents partenaires pour qu'ils deviennent les auteurs et les acteurs du projet éducatif ;
- de se donner un cadre de travail qui favorise un cheminement au rythme du milieu ;
- etc.

L'observation de différents projets éducatifs m'amène, pour conclure, à signaler qu'il est préférable de se donner un petit projet à sa mesure et de le développer progressivement que de se donner un projet gigantesque et de n'en rester qu'au niveau d'un discours généreux et général.

1. Ce qui semble ressortir nettement de toute cette documentation c'est que cette idée du projet éducatif est multiple et qu'elle cache diverses conceptions du changement, de l'action et de l'intervention dans le milieu. De plus, il semble ressortir également que les conceptions de la participation dans un projet éducatif ne font pas l'unanimité.
2. J'ai développé cette idée de tradition pédagogique notamment dans le volume *Le projet éducatif* (Editions NHP). J'entends par tradition pédagogique un certain nombre de règles, de normes, de valeurs qui sont intégrées au milieu et qui ne sont pas nécessairement connues et acceptées par les différents agents et les différents intervenants. Je voudrais également signaler que je pense davantage à une tradition anthropologique qu'à une tradition historique.
3. Tiré de Paquette, Claude (1984). *Le projet éducatif dans un CÉGEP*. Étude commandée par le CÉGEP de Matane, octobre.
4. Dans plusieurs textes, j'ai défini le projet éducatif comme étant un processus visant à faire progressivement l'adéquation entre les gestes quotidiens et une ou des conceptions de l'activité éducative. Voir Paquette, Claude (1979). *Le projet éducatif*. Victoriaville, Éditions NHP.
5. Pour des propos très pertinents sur la différence entre un établissement et une institution, voir GINGRAS, Paul-Émile (1984). *Le projet éducatif et l'enseignement privé*.
6. Voir la note 3.
7. Pour des informations supplémentaires sur le concept de valeur et sur les différents outils pour en faire l'analyse, voir : Paquette, Claude (1982). *Analyse de ses valeurs personnelles*. Montréal, Éditions Québec/Amérique.
8. Les valeurs se retrouvent dans le quotidien et dans toutes les activités. Je donnais lors de cet exposé l'exemple suivant : des enfants qui jouent au « Monopoly ». Certes, ils s'amusent... mais à quel prix. Ils apprennent en même temps à prendre le monopole ; à ne donner aucune chance à l'autre, à l'écraser, à l'acheter ; que la réussite réside dans l'acquisition des biens matériels etc.
9. Il n'est pas rare de voir des projets éducatifs qui incluent des valeurs multiples. Par exemple, ce projet éducatif qui vise à faire la promotion de l'autonomie, de l'indépendance personnelle, du sens des responsabilités, de la compétition, tout en cherchant à développer le respect de l'autorité en place. Tout vouloir même les valeurs les plus contradictoires. Qui dit valeur dit choix. Un établissement éducatif ne peut tout réussir. Il doit choisir sinon l'influence est diluée et sans effet.
10. Voir note 2. Je voudrais également mentionner que cette analyse peut être supportée par des outils. Il est cependant nécessaire de choisir des outils d'analyse qui sont liés à ce que l'on veut savoir.
11. J'ai consacré un chapitre complet dans le volume « *Le projet éducatif* » à cette animation et cette supervision. De plus, j'ai développé des sessions de formation pour outiller les différents partenaires pour assumer ces rôles.
12. La participation et l'action collective demeurent la difficulté majeure dans un projet éducatif. Il faut réfléchir à ce problème à la lumière de la tradition de son milieu. Voir : Paquette, Claude (1980). *Le projet éducatif et son contexte*. Éditions NHP. Aussi : *Le projet éducatif* (1979). Voir également le texte de Marthe HENRIPIN (1978). « Les ambiguïtés et les difficultés inévitables de toute participation », dans *Prospectives*, février-avril 1978, pp. 89-112.
13. Voir le document de l'AIES (1984). *Le projet éducatif*. Ce document présente une position très lucide sur le projet éducatif.
14. Voir les propos tenus par Paul-Émile GINGRAS, note 5.