

# Préambule

Le projet académique est la description des grands leviers d'une stratégie dont nous, la communauté éducative de Haute-Normandie, partageons les principes et les objectifs.

Il est la déclinaison d'une politique nationale affirmée dans la *Loi de refondation de l'École de la République et la loi pour l'enseignement supérieur et la recherche*. Il est, en même temps, la réponse que nous souhaitons apporter aux difficultés spécifiques d'une académie qui, implantée sur un territoire particulier, est l'héritière d'une histoire singulière.

Il n'est pas question ici de dresser la liste des lois et des règles, des principes et des méthodes qui nous accompagnent dans la pratique quotidienne de l'enseignement. Il ne s'agit pas plus de décrire dans le détail les actions que nous allons entreprendre : les mises en œuvre pratiques ont un calendrier et des procédures qui leur sont propres.

L'élaboration du projet académique, document de synthèse partagé par tous, est un moment de bilan, de projet et d'impulsion. C'est le résultat du travail de femmes et d'hommes engagés avec conviction et qui ont su prendre le temps d'une réflexion partagée. Je veux saisir l'occasion de ce préambule pour remercier chacune d'entre elles et chacun d'entre eux.



Le projet académique repose sur un bilan. Nous avons su, avec le projet des quatre dernières années, remédier à des difficultés que nous jugions particulièrement handicapantes pour nos élèves.

- La fluidité des parcours dans le premier degré et en collège, dont nous avons diagnostiqué qu'elle permettrait une amélioration des résultats scolaires, a été considérablement améliorée.
- Les résultats de l'éducation prioritaire, si nécessaire à la mise en place d'une équité réelle, ont, eux aussi, progressé.
- Les innovations enfin, qui doivent être au cœur de nos réflexions sur l'enseignement, ont bénéficié à des dossiers aussi importants que ceux des langues vivantes, des relations internationales, de la formation au et par le numérique, de la sensibilisation au développement durable.

Cette progression est le résultat d'un travail collectif dont chacun peut se sentir fier.

Pourtant, si nous avons des raisons d'être satisfaits, nous en avons aussi de redoubler nos efforts.

- L'ambition de nos élèves et de nos étudiants est encore insuffisamment encouragée et accompagnée : trop peu d'entre eux envisagent la poursuite d'une scolarité ambitieuse dans l'enseignement supérieur. Nous devons accompagner avec bienveillance les élèves comme les étudiants et leur proposer des dispositifs qui les aident à s'adapter aux exigences des études.
- Leur mobilité doit être favorisée : dans un monde ouvert, on ne doit pas choisir son orientation en fonction de la seule proximité géographique des lieux d'enseignement.
- Leur adaptation au monde réel doit être recherchée systématiquement : si nous avons su ponctuellement innover, nous ne savons pas encore généraliser les innovations et les offrir à tous. Notre défi est que tous les élèves bénéficient des meilleures pratiques pédagogiques, scientifiques, linguistiques, numériques, artistiques.
- Ce bilan ne serait pas complet sans une analyse de nos méthodes de travail et de pilotage. Pour porter ses fruits, un projet académique doit être pertinent, ambitieux et concret. Il doit aussi être partagé par tous. Si les actions qu'il prescrit ne sont pas le résultat des recommandations des acteurs de terrain, si elles ne sont pas ensuite mises en place systématiquement par tous et en tous lieux, il n'est qu'un catalogue de principes vertueux.



De l'analyse des indicateurs nationaux et académiques d'une part, du bilan des actions entreprises au cours du précédent projet d'autre part, découlent des priorités qui nous guideront tout au long des quatre années qui viennent.

Ces priorités s'incarnent, comme le faisait déjà le projet précédent, dans trois axes :

- Le premier porte sur l'ambition légitime de chaque parcours et réaffirme que, s'il résulte d'une orientation volontaire, tout choix mérite respect, attention et soutien. L'efficacité de nos démarches se mesure à notre capacité d'offrir à chacun les moyens de la réussite. Imposer que l'ambition trouve sa place dans nos pratiques individuelles et collectives, veiller à ce que notre école ne soit jamais une machine à sélectionner et à blesser, être bienveillants : nous sommes au cœur de nos principes. Redisons-le : notre école n'est pas le lieu d'une compétition mais l'endroit où chacun s'épanouit, elle est l'école de tous.

- Le deuxième affirme notre ambition de former un élève connecté et participatif. Nos enfants vivent dans un monde transformé par la révolution numérique. De nouveaux outils nous permettent de leur offrir des pédagogies différentes mais aussi de leur proposer de nouvelles perspectives de formation et de carrière. Nous devons instaurer ensemble - et la loi nous le rappelle - *un service public du numérique éducatif*. Mais le travail participatif ne se réduit pas à une pratique numérique et concerne tous les aspects des relations humaines. C'est pourquoi nous devons être attentifs à trois dimensions importantes de l'école : les relations que chacun, élève comme enseignant, entretient avec les savoirs, la place de l'individu dans le groupe, l'organisation des enseignements et du travail dans le temps et dans l'espace.
- Le troisième rappelle l'importance d'une éducation dans un monde ouvert. Notre école doit favoriser tous les talents et toutes les aspirations. Pour cela, elle doit s'ouvrir sur le monde et, dans le cadre de partenariats, organiser les relations entre les savoirs et les réalités sociales, économiques et environnementales. Elle doit par ailleurs, en collaboration étroite avec les secteurs professionnels, et notamment les entreprises, être attentive au fait qu'un objectif majeur de la formation scolaire est l'emploi qualifié.

Ces trois axes fixent des objectifs. Mais, parce que nous ne les atteindrons que si nous nous montrons attentifs à l'implication de tous dans la mise en œuvre du projet, j'ai souhaité que, de manière moins classique, un quatrième axe vienne se combiner aux trois précédents :

- Ce quatrième axe, intitulé *des réseaux, des chaînes d'actions au profit d'une stratégie*, repose sur la conviction que l'organisation du travail entre les entités qui constituent une académie est la condition de tout succès. Deux principes découlent de cette conviction ; ils nous guideront au cours des années qui viennent.

Le premier est que pour chaque question il existe un niveau d'analyse idéal. Certains sujets, de portée très générale, doivent être abordés au niveau académique ; d'autres, d'application très précise, gagnent à l'être dans un cadre plus limité, celui de la classe, de l'établissement ou du regroupement d'établissements. Dans cette optique, les bassins d'éducation et de formation, qui constituent des entités cohérentes, assez larges pour permettre des synthèses et assez spécifiques pour ne pas se couper du terrain, jouent un rôle fondamental. Ils sont, comme on dit en mathématiques, *à la bonne maille*.

Le second des principes qui nous guident est que la circulation libre des pratiques et des projets, des diagnostics et des expertises est incontournable : à l'image de l'école, une académie efficace est une académie décloisonnée.

Les changements d'échelle et le travail participatif impliquent que nous disposions d'outils pour décrire et évaluer des pratiques de terrain, pour les collecter et les agréger, pour les partager enfin et les généraliser. De la mise en réseau de toutes les entités constituant l'académie, et ce quelle que soit leur taille, j'attends un renforcement d'une compétence collective qui, nous appartenant à tous, peut-être mise en œuvre par chacun. Notre académie devra faire un effort important dans ce sens.

Dans cet esprit, les objectifs opérationnels des bassins et les actions des établissements compléteront les axes du projet académique : ils en sont l'inspiration. Les projets de bassin illustrent la diversité du territoire. Ils seront annexés à ce projet académique dont ils constituent la mise en œuvre. Plus encore, ils conditionneront le succès du projet : c'est en mettant en réseau tous les niveaux du système complexe qu'est une académie, en nous assurant que les pratiques sont partagées et que ce partage garantit leur amélioration, en veillant à ce que le travail de chacun s'agrège à celui de tous, que nous progresserons.



Les quatre années d'un nouveau projet académique s'ouvrent devant nous.

C'est une durée significative pour des jeunes - élèves ou étudiants - dont l'accomplissement et la réussite scolaire sont, ne l'oublions jamais, nos seuls objectifs.

En 2017, quand ce projet arrivera à son terme, les élèves qui sont au cours élémentaire cette année entreront au collège, ceux qui sont en sixième parviendront au lycée tandis que ceux qui sont en seconde finiront leur première année dans l'enseignement supérieur. Ces années seront pour chacun d'entre eux une période essentielle. Elles seront pour chacun d'entre nous l'occasion de remplir nos missions avec engagement et enthousiasme.



Claudine Schmidt-Lainé  
Recteur de l'académie de Rouen  
Chancelier des universités

# Axe 1 – L'ambition pour chaque parcours

De manière emblématique, le premier axe du projet académique rappelle que les parcours scolaires partagent tous une légitime ambition. Les élèves et leurs parents, les enseignants et les équipes administratives doivent en être convaincus : pourvu qu'il résulte d'une orientation volontaire, tout choix mérite respect, attention et soutien.

**Affirmer comme une priorité absolue que toutes les scolarités sont égales en dignité, c'est aussi indiquer aux élèves que l'école qui les accueille refuse les déterminismes : elle sait que son devoir est d'empêcher les inégalités sociales et territoriales de peser sur les ambitions.**

**C'est enfin rappeler que, puisque tous les élèves sont aptes à bénéficier d'une éducation, l'efficacité d'un enseignement se mesure à la capacité qu'il a d'offrir à chacun les moyens de sa réussite.**

Depuis quelques dizaines d'années, le lycée est organisé selon trois filières : générale, technologique et professionnelle. Les deux dernières sont souvent dévalorisées. À l'aune d'une logique de tri et de sélection, ce sont celles que l'on assigne habituellement aux élèves fragiles et dont l'échec scolaire dans la première semble inéluctable. Cela aboutit à une hiérarchisation des filières et à des représentations stéréotypées des élèves qui les suivent. En effet, les élèves de la filière générale seraient doués, motivés, consciencieux, tandis que ceux des filières technologiques et professionnelles ne seraient ni attentifs, ni travailleurs, ni très doués.

Certes, il existe un diagnostic partagé dans notre académie sur des évolutions constatées : une amélioration des résultats au brevet des collèges, une progression de la fluidité des parcours et une densification de la liaison école-collège. De nombreux dispositifs cherchent à développer l'ambition et la réussite scolaire des jeunes qui, en raison de leur origine sociale ou territoriale, ne disposent pas de toutes les clés pour s'engager avec succès dans une formation courte ou longue.

Les liaisons (1<sup>er</sup> degré-2<sup>nd</sup> degré ; collèges-lycées ; lycées-supérieur) occupent une place essentielle pour que l'orientation soit la plus active possible, afin de placer l'élève ainsi que sa famille dans des perspectives lisibles et cohérentes. Pourtant, les inégalités exprimées dans les choix d'orientation perdurent et risquent d'engendrer une sorte de fatalisme : celui qui nous ferait renoncer à l'ambition, à la réussite de tous les jeunes, au prétexte qu'ils ne seraient pas tous doués pour les études.

Tout cela invite à une grande vigilance, à changer de représentations, de regard et de posture, en nous appuyant sur des valeurs respectueuses des élèves dans leur singularité, pour la construction ambitieuse de leur parcours. Peut-on persister, sans mettre en péril l'école toute entière, dans une représentation qui réduit l'excellence et l'exigence à une filière unique ? Doit-on continuer à ignorer la diversité des talents de nos élèves, par des pratiques d'évaluation et d'orientation destinées à sélectionner les meilleurs ? L'impact de ce système sur les élèves eux-mêmes, la manière dont ils se représentent leur place dans l'institution scolaire est au cœur du débat.

Nous devons être convaincus que les projets pédagogiques de qualité, les modalités d'accompagnement des élèves, l'ouverture de filières d'excellence contribuent à construire des parcours de réussite. Pour cela, il convient de participer, de la manière la plus éclairée et la plus personnalisée possible, à l'accompagnement et à l'orientation des élèves. Cela suppose de se donner les moyens de fluidifier les parcours en diminuant le caractère réducteur de la norme, par exemple, en proposant des passerelles alternatives lorsque les choix initiaux évoluent. De même, l'implication concertée des équipes, dans les écoles et les établissements, et un dialogue constant mené avec les familles, sont jugés déterminants pour la performance visée.

Donnons à chaque élève l'opportunité de découvrir, exprimer et construire ses compétences, dans la perspective d'un parcours scolaire ambitieux et cohérent. L'enjeu véritable se situe au sein de la classe par la mise en œuvre d'un enseignement différencié et d'une offre éducative personnalisée sur toute la scolarité.

Nous devons accompagner chacun dans la découverte et le développement de ses compétences.

Nous devons épouser les inflexions de son parcours et lui proposer des passerelles et des alternatives chaque fois qu'il souhaitera s'écarter de ses choix initiaux.

Nous devons enfin veiller à la qualité d'un dialogue constant avec les familles.

L'académie de Rouen entend offrir à chaque élève qui lui est confié des parcours scolaires différenciés, cohérents et sécurisés. C'est l'ambition de chaque enseignant, de chaque équipe pédagogique, de chaque établissement, de chaque bassin.

**Repères pour agir :** *compétences, évaluation, socle, persévérance scolaire, conseil école-collège, scolarité des moins de 3 ans, Microlycée, plate-forme FOQUALE, commission académique des formations post-baccalauréats (CAFPB), continuum secondaire - supérieur, cordées de la réussite, pédagogie différenciée, orientation active pour les lycéens, rythmes scolaires, climat scolaire, passerelles, stages de remise à niveau, égalité filles-garçons, liaison école-familles, accompagnement éducatif au collège, accompagnement personnalisé au lycée, tutorat, motivation, bien-être, estime de soi, innovations et expérimentations, projet personnel de l'élève, parcours d'information, d'orientation et de découverte du monde économique et professionnel (PIODMEP).*



## Axe 2 – Former un élève connecté et participatif

Toute société évolue. Sous le double effet de la mondialisation et du numérique, la nôtre le fait aujourd'hui avec une ampleur et un rythme jusque-là inconnus, qui rendent les changements chaque jour perceptibles.

L'école ne peut rester à l'écart d'une telle révolution. Le numérique l'atteint à travers l'évolution du public à qui elle s'adresse, la mutation des contenus et des compétences qu'elle doit transmettre, le développement de méthodes et d'outils qu'elle peut mobiliser.

Comment, grâce à une utilisation raisonnée des outils numériques au service d'une pédagogie adaptée à chaque élève, pouvons-nous renouveler nos méthodes ?

L'école a toujours eu la triple mission de transmettre à la fois des savoirs, des valeurs et permettre l'acquisition des compétences. Dans un monde numérique, elle le fait en s'interrogeant sur les équilibres qu'il convient de rechercher entre ces trois composantes. Ce sera une des questions majeures qui retiendront l'attention de l'académie au cours des quatre années du projet académique.

Admettons-le, nous ne pouvons plus enseigner comme hier parce que nos enfants ne vivent pas dans le monde d'hier.

Parce qu'elle nous impose de prendre en compte les caractéristiques du monde qui voit grandir nos enfants, la déferlante numérique nous force à adapter nos techniques pédagogiques à leurs compétences, à leurs goûts, à leurs attentes. C'est une occasion sans précédent de réfléchir à nos pratiques individuelles et collectives.

Saisissons l'opportunité ! Mettons notre imagination et notre créativité au service de notre enseignement. Plus que jamais nous pouvons expérimenter : les solutions technologiques permettent de lever des obstacles pratiques qui interdisaient des pédagogies nouvelles. Nous pouvons être audacieux et inventifs, libres des contraintes qui pouvaient nous entraver. Profitons-en !

Pour cela, nous devons être attentifs à trois aspects importants de l'école : les relations que chacun, élève comme enseignant, entretient avec les savoirs, la place de l'individu dans le groupe, l'organisation des enseignements et du travail dans le temps et dans l'espace.

Les outils numériques garantissent un accès à l'information, ils ne proposent pas des savoirs.

Ainsi, il s'agit d'accompagner le passage de l'information à la connaissance, puis à son utilisation, par des activités de sélection, de mise en lien pertinente, de hiérarchisation et de lecture critique, conduites dans le cadre de projets coopératifs, donnant toute leur place à l'expérimentation.

La société a besoin de jeunes capables de créer leurs propres programmes afin, qu'en qualité de citoyens, ils soient plus créatifs, innovants et entreprenants. Nous devons donc accentuer nos efforts pour que les jeunes soient dotés des compétences numériques qu'ils seront appelés à mobiliser dans le cadre d'une démarche réflexive et prospective.

Plus que jamais, les esprits ont besoin d'une solide formation du jugement, de méthodes et de repères que seule l'école peut, à l'échelle d'une société, enseigner. Nous devons donner aux élèves les moyens de s'ouvrir à la culture et à l'altérité, d'accéder à l'autonomie, dans le cadre des apprentissages et dans la vie des établissements. L'autonomie, chacun s'accorde à le dire, est un facteur prédictif de réussite scolaire. Pour la rendre accessible, il s'agit de développer la prise de décision et d'initiative, la capacité à faire des choix, à coopérer avec autrui.

La réflexion sur l'évolution de nos pratiques pédagogiques dans un environnement numérique doit nous inviter à repenser les notions les plus ancrées de notre système éducatif. La relation entre l'enseignant et l'élève n'est plus limitée à l'espace de la salle et la durée du cours. Des modalités nouvelles qui permettent des moments de partage précieux peuvent, grâce aux outils collaboratifs, être aisément mises en place. Des pédagogies actives et collaboratives peuvent être inventées. Elles ont en commun de renforcer la motivation des élèves, leur autonomie et, pour le dire simplement, leur plaisir d'apprendre. Une attention particulière est portée à la parole de l'élève. Suscitée et accompagnée, elle est une des marques de l'appropriation des savoirs. Les élèves les plus créatifs font souvent partie de ceux qui réussissent le mieux.

Pour que les promesses du numérique et du travail participatif soient pleinement remplies, il convient d'accompagner une évolution dont la complexité est indéniable. L'École Supérieure du Professorat et d'Éducation (ESPE) a de ce point de vue un rôle primordial à jouer dans la formation des enseignants, afin notamment d'articuler les pratiques pédagogiques et les réflexions didactiques. Les outils numériques peuvent être un formidable accélérateur de réussite éducative.

Cela suppose une identification des pratiques existantes, une réflexion théorique associant tous les acteurs, une formation systématique des équipes pédagogiques et administratives, une évaluation et une promotion des usages qui sont au cœur même de l'axe 2 du projet académique.

**Repères pour agir :** volet numérique et éducatif du projet d'établissement, charte d'établissement, observatoire du numérique au sein des bassins, espaces numériques de travail (ENT), compétences, persévérance scolaire, pédagogie différenciée, motivation, innovations et expérimentations, projet personnel de l'élève, collège numérique, école supérieure du professorat et de l'éducation (ESPE), réseau Canopé, plan académique de formation (PAF), Maison des Lycéens, portail métier, utilisation d'internet et des réseaux sociaux, éducation prioritaire.



## Axe 3 – L'éducation dans un monde ouvert

Lieu d'éducation à la vie et de formation de futurs citoyens, l'École ne reste pas en marge du monde et de ses évolutions. Elle doit faire leur place à toutes les cultures, s'ouvrir à l'international, favoriser le rapprochement entre les sociétés, sensibiliser aux problématiques environnementales et économiques, à l'entrepreneuriat, bref, être de plain-pied avec la vie réelle.

Cette ouverture nécessaire sur le monde et ses évolutions suppose que deux séries de cloisons s'abaissent : celles qui séparent à l'intérieur de l'école et transforment les parcours scolaires en des suites de cellules étanches ; celles qui isolent l'école de son environnement et l'affaiblissent. Nous savons comment garantir ces ouvertures nécessaires : nous devons collectivement construire des projets éducatifs et les partager largement dans le cadre de partenariats.

Appréhender la complexité du monde, en comprendre le fonctionnement sont des compétences fondamentales que l'école doit s'efforcer de développer chez les élèves. Deux raisons au moins nous y invitent.

La plus évidente est que le monde réel, qui est le sujet même d'une éducation, est aussi la source de toutes les curiosités et de tous les émerveillements. L'offrir à l'admiration des élèves, c'est leur donner le désir de le connaître, de se l'approprier, d'y contribuer. C'est probablement là une des plus puissantes motivations du travail scolaire.

C'est aussi offrir aux élèves l'opportunité de voir avec lucidité et sans préjugé un monde complexe, turbulent, parfois violent. En leur apprenant à comprendre et respecter les différences et à fonder leur jugement sur une analyse précise de la réalité, nous favorisons l'acquisition qu'ils doivent faire des valeurs de la République.

Le premier lieu où s'enseignent ce respect et cette solidarité sur lesquels repose la volonté de vivre ensemble est l'école elle-même.

Ces apprentissages doivent figurer de manière explicite dans les projets des écoles et des établissements scolaires, dans ceux des BEF, de sorte que tous, élèves, personnels et parents, contribuent à la mise en place d'une École Républicaine.

Dans cet esprit, une attention toute particulière sera apportée à ceux de nos élèves qui présentent des besoins éducatifs particuliers ou qui sont en situation de handicap. Notre école est l'école de tous.

Décloisonnée, notre école doit aussi être ouverte sur le monde. Cela implique la mise en place de partenariats. Ceux-ci contribuent à donner aux élèves toutes les chances d'intégrer une vision plus systémique de la société dans laquelle ils sont appelés à être acteurs.

Un partenariat authentique repose sur un projet partagé qui permet de proposer, de manière concertée, répétée et progressive une série d'actions réparties tout au long d'un cursus. Conçus avec cette exigence, les partenariats confortent sensiblement les actions pédagogiques et ont toute leur place dans le projet éducatif d'une école ou d'un établissement scolaire.

Les partenariats peuvent concerner tous les champs d'activité. Ils ont une importance particulière dans celui de l'ouverture au monde professionnel. En association étroite avec les collectivités locales et les acteurs de la vie économique et sociale, les équipes des écoles et des établissements scolaires mettent en place une éducation au monde économique, professionnel, à la notion d'entrepreneuriat.

Les partenariats avec les acteurs du monde économique et professionnel garantissent l'efficacité des stages et des périodes de formation en entreprise, en France ou à l'étranger.

L'éducation dans un monde ouvert comporte également la dimension d'ouverture à l'international des établissements. L'académie de Rouen souhaite développer une politique volontariste de diversification des enseignements linguistiques. La connaissance des systèmes éducatifs étrangers dans le cadre de partenariats diversifiés offre à ce titre des occasions de croiser les regards pour enrichir les pratiques : par exemple, des partenariats numériques, comme le e-Learning, permettent des interactions riches et formatrices.

Dans la même perspective, la sensibilisation des élèves aux enjeux environnementaux actuels et à venir, par le biais d'une éducation au développement durable, doit les préparer à l'exercice d'une citoyenneté plus éclairée.

Éduquer dans un monde ouvert, c'est enfin faire une grande place à l'autonomie pour valoriser toutes les initiatives, enrichir la perception du réel et ouvrir l'esprit à la diversité des situations humaines.

Toutes ces priorités sont en totale cohérence et complémentarité avec l'ensemble des partenariats déjà développés dans l'académie et qui permettent l'efficacité des politiques culturelles, numériques, internationales, scientifiques ou environnementales.

**Repères pour agir :** *parcours d'éducation artistique et culturelle, projet éducatif territorial (PEDT), enseignant référent pour l'action européenne et internationale, programmes européens, persévérance scolaire, période de formation en milieu professionnel (PFMP), entreprendre pour apprendre, comité local école-entreprise (CLEE), mini-entreprises, centre de formation d'apprentis (CFA), projet personnel de l'élève, convention pour le développement d'échanges scolaires et d'actions de coopération éducative avec les Collèges d'enseignement général et professionnel (Cégeps) de l'Est du Québec, mobilité européenne et internationale, jumelage, eTwinning, éducation au développement durable, comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté (CESC), charte de la laïcité.*





# Axe 4 – Des réseaux, des chaînes d'action au service d'une stratégie

---

L'élaboration du projet académique est un moment rare – il se produit tous les quatre ans – et un temps fort de la vie d'une académie.

C'est l'occasion pour toute la communauté éducative de s'approprier les priorités de la politique nationale, de tirer le bilan de l'activité passée de l'académie, de mesurer ses atouts et ses faiblesses, d'évaluer les expériences innovantes dans lesquelles elle s'est engagée puis, après une large concertation, de reprendre l'élan d'un nouveau projet.

**Une stratégie volontaire de mise en réseau peut seule garantir l'efficacité et la performance du projet académique, au bénéfice de tous.**

Le projet académique est un document fédérateur qui doit être utilisable où qu'on se place dans la structure académique. Ses axes et les principes qu'ils contiennent s'appliquent à tous les échelons académiques, que ce soit dans les classes, dans les écoles, dans les collèges et les lycées, dans les établissements d'enseignement supérieur, dans les bassins et les départements, dans les services académiques. Partout, il permet une mobilisation qui n'a qu'un objectif : le service que nous devons aux élèves.

L'enjeu réel du projet s'affirme dans l'axe 4 autour des mots clés de maillage, de décloisonnement et d'élaboration collective. Cet axe traverse de ce fait tous les autres axes du projet académique, dont il constitue la méthode.

C'est par une volonté partagée de mise en commun solidaire et méthodique des initiatives les plus porteuses et novatrices, prises dans différents territoires, à différentes échelles, par différents acteurs, que l'on peut faire évoluer les pratiques et les représentations dans notre académie.

La mise en réseau des acteurs, sur le modèle du campus des métiers et des qualifications et de celui des lycées des métiers, est un exemple pour notre académie. Il est essentiel que ce type de synergie puisse se développer à tous les niveaux. C'est ainsi que l'académie a installé un neuvième bassin, le bassin académique, qui affirme l'association de l'ensemble des services académiques et départementaux à la mise en œuvre du projet académique.

La diffusion et le partage cohérents des actions repérées doivent se déployer à l'intérieur de chaque établissement, de chaque bassin d'éducation et de formation (BEF), et entre les différents bassins, pour servir aussi loin que possible les objectifs visés par les axes du projet académique.

Il revient dès lors aux acteurs de se doter d'un cadre de travail collaboratif, propre à inscrire tout partenariat, toute liaison, toute coopération, dans une démarche de projet.

Les établissements, comme les BEF, construisent collectivement les actions qu'ils choisissent de mettre en place : cela va de la conception même des projets à leur planification concertée, en passant par une mise en œuvre harmonisée et une évaluation partagée. Cela suppose également, à chaque échelle d'action, une autoévaluation régulière et vigilante, soucieuse de la qualité pédagogique à promouvoir.

L'organisation du projet académique vise une communication fluide et permanente entre tous les échelons de la structure académique : les quatre axes de ce projet constituent les priorités d'une politique que tous, au-delà de leurs singularités, doivent partager. Ainsi le projet académique s'incarne-t-il, au niveau des BEF, dans des objectifs opérationnels. Ils sont la synthèse entre les axes et les réalités du terrain. Dans les écoles, les collèges, les lycées et les services académiques, des actions viennent systématiquement mettre en œuvre les objectifs opérationnels, et à travers eux, les axes.

Dans le même temps, l'académie favorise l'émergence de nouvelles collaborations, de chaînes d'actions entre les différents acteurs. Elle permet la communication entre les niveaux d'organisation, renforce les liens, promeut les innovations pédagogiques et éducatives des écoles, des collèges et des lycées, adapte sa structure et sa gouvernance à un environnement en profonde mutation. Elle a par ailleurs mis en place des moyens humains et techniques qui permettent le partage, la mutualisation, le dialogue entre tous les acteurs du projet. Ils garantissent l'efficacité et l'appropriation collective du travail accompli dans les bassins. Au cœur du tissage de l'action collective, le travail d'équipe est donc une nécessité, qui garantit une culture commune.

Dans son projet, au travers de ce quatrième axe, l'académie veut permettre à chaque acteur de s'identifier comme l'indispensable maillon d'une chaîne d'actions, qu'il contribue lui-même à penser et à construire.

**Repères pour agir :** *plan de formation par bassin, plan de formation académique, contrat d'objectifs, dialogue stratégique, référents numériques, référents culturels, référents du supérieur, référents classes préparatoires, campus des métiers et des qualifications (CMQ), lycées des métiers, réseau des lycées, carte des formations, méthodologie de projet, Microlycée, innovations et expérimentations, objectifs opérationnels, projets de bassin, indicateurs, prospective et performance, communication, qualité de l'accueil, qualité du service public, service public régional d'orientation (SPRO), relations usagers.*

