



PEB Échanges, Programme pour la construction et  
l'équipement de l'éducation 2001/01

Architecture scolaire  
et pilotage  
des établissements : Trois  
cas concrets en France

Patrick Alt

<https://dx.doi.org/10.1787/804146238453>

## ARCHITECTURE SCOLAIRE ET PILOTAGE DES ÉTABLISSEMENTS : TROIS CAS CONCRETS EN FRANCE

Quelles relations peut-on mettre en évidence entre réussite pédagogique et éducative d'une part, et architecture scolaire d'autre part ? Trois exemples en France de construction ou de rénovation architecturale d'ampleur serviront à illustrer les éléments de réponse que l'on peut tenter d'apporter à cette question.

### Le groupe scolaire de Gavray, dans la Manche

En 1995, la commune de Gavray, dans la Manche, envisage la construction d'un groupe scolaire. En effet, l'école alors utilisée est essentiellement constituée de locaux de type « préfabriqué » implantés au milieu des années 60. Ils ont alors mal vieilli et posent de nombreux problèmes de sécurité liés aux bâtiments eux-mêmes. S'ajoutent en outre des difficultés occasionnées par l'éloignement du site de l'école, de locaux utilisés quotidiennement par les élèves tels que la cantine, le gymnase, le plateau sportif. Pour s'y rendre, il est nécessaire de traverser une partie du bourg et notamment une route classée à grande circulation. Là encore, il s'agit d'améliorer prioritairement la sécurité des enfants.

### *Favoriser les liaisons inter-cycles tout en évitant un effet de « surpopulation » scolaire*

Après de multiples contacts et réflexions, le projet prend consistance en juillet 1997 après un vote favorable du conseil municipal. Une procédure de concertation est alors lancée qui se concrétise notamment par une réunion en septembre 1997 à laquelle participent l'inspecteur d'académie, le directeur des services départementaux de l'éducation nationale, l'inspecteur de l'éducation nationale chargé de la circonscription, le directeur du groupe scolaire existant, le principal du collège et de nombreux élus municipaux et cantonaux ou attachés parlementaires. On trouve aux côtés du maire de la commune, ses collègues des villes voisines dont les enfants sont scolarisés à Gavray. L'inspecteur d'académie est d'emblée très favorable au projet, notamment parce qu'il réunira sur un même site écoles maternelles et élémentaires, qui seront alors proches du collège déjà implanté. En effet, cette proximité ne peut que favoriser les liaisons inter-cycles sans pour autant provoquer un effet de « surpopulation » scolaire, chaque unité accueillant un nombre raisonnable d'élèves. Le choix du cabinet d'architecte retenu pour



Le groupe scolaire de Gavray, dans la Manche

la maîtrise d'œuvre se fonde sur la qualité des analyses concernant l'évolution du projet mais aussi sur les coûts de fonctionnement et d'entretien à venir.

### *Une volonté d'associer au projet architectural l'ensemble des parties concernées*

En octobre 1997, un groupe de travail est constitué ; il aura pour mission d'élaborer, en partenariat avec le maître d'œuvre, un avant-projet sommaire. Ce groupe comprenait des représentants de l'autorité académique, des enseignants, des conseillers municipaux et des représentants de l'association de parents d'élèves. Cette représentation diversifiée doit être soulignée car elle témoigne de la volonté d'associer au projet l'ensemble des parties concernées. Sept réunions hebdomadaires ont été nécessaires à l'élaboration de l'avant-projet. À partir du plan cadastral, les besoins ont été définis portant notamment sur le nombre de classes, les ateliers et les locaux de vie commune. À l'issue de chaque réunion, un compte-rendu établi par la maîtrise d'œuvre était distribué aux participants ; il précisait, le cas échéant, les rôles de chacun en vue de la réunion suivante. En janvier 1998, l'avant-projet sommaire est réalisé et présenté par le maire aux services de l'État et du département. Dans les jours qui suivent l'avant-projet définitif et une demande de subvention au titre de la Dotation Globale d'Équipement sont déposés à la préfecture. L'État financera le projet à hauteur de 50 %. À la consultation des entreprises en avril 1998, succède l'ouverture du chantier en septembre 1998 ; celui-ci durera onze mois afin de permettre au groupe scolaire d'être disponible pour la

rentrée 1999. Les réunions de chantier hebdomadaires seront suivies non seulement par deux adjoints au maire mais aussi par le directeur de l'école.

La consultation des différents documents établis au cours de cette opération est particulièrement intéressante car révélatrice de l'état d'esprit qui a présidé à cette réalisation. Ainsi dans la « présentation de projet » rédigée en décembre 1997, on trouve à la page 3 une volonté affirmée : « Pour la réalisation de ce groupe scolaire, l'idée d'impliquer les futurs utilisateurs des lieux dans la programmation architecturale s'est imposée comme étant nécessaire à la réussite du projet ». Il est intéressant également de souligner le premier objectif affirmé du projet : « Réaliser un outil pédagogique moderne en un lieu de vie adapté aux besoins actuels d'hygiène et d'harmonie nécessaires à l'épanouissement de l'enfant ». La lecture des différents comptes rendus réalisés à l'issue des réunions du groupe de travail se révèle elle aussi très instructive. Les enseignants sont ainsi invités à présenter une définition des « orientations éducatives » et des « principes d'organisation » dès la première réunion.

### **La recherche pragmatique de compromis judicieux**

La méthodologie utilisée lors de ces réunions semble très pragmatique ; les problèmes sont posés et explicités clairement, les objectifs sont énoncés, les solutions possibles sont étudiées avant qu'une conclusion ne soit arrêtée par le conseil municipal. Les parents d'élèves sont également sollicités de façon particulière ; ainsi, dans le troisième compte rendu, ils sont invités à fournir leurs souhaits relatifs à la mise en place de la garderie.

Des négociations s'engagent parfois au sein du groupe de travail ; par exemple, lorsque, au cours de la quatrième réunion, les enseignants demandent, pour l'école maternelle, l'implantation des salles d'exercice « moyens » et « grands » en juxtaposition, dans l'optique d'une gestion plus rationnelle du personnel communal de service lié à ces deux salles ; ils souhaitent également une augmentation de la surface d'utilisation de la salle de « gymnastique-motricité » de façon à pouvoir créer des rangements destinés à accueillir le matériel pédagogique spécifique. Le maître d'ouvrage n'est pas opposé à cette demande, mais elle doit être satisfaite à coût constant. Les solutions envisagées constituent alors de véritables compromis : l'utilisation de lits superposés, dans la salle de repos, permettra une diminution de l'emprise au sol ; de même, dans la salle de service des personnels communaux, un dégagement fera l'objet d'une utilisation mixte. Après étude de la réglementation, il se révèle qu'il est impossible d'envisager l'utilisation de lits superposés. La nécessité qui s'impose alors d'une redistribution plus globale des locaux fait prendre conscience que la présence de représentants du personnel communal de service serait bien utile. La volonté de trouver collectivement une solution à un problème permet d'étendre le groupe de réflexion à des personnes qui n'avaient pas été initialement prévues mais dont la présence s'impose bien évidemment.

Ainsi, grâce à une volonté d'associer toutes les parties prenantes, dès le départ, quitte à se rendre compte de certains oublis que l'on n'hésite pas à rectifier chemin faisant, cette élaboration architecturale et éducative a permis aux différentes personnes ou groupes concernés d'œuvrer ensemble dans une démarche de projet collectif qu'il sera possible de réinvestir dans le fonctionnement ultérieur tant matériel que pédagogique de l'école ainsi réalisée.



Le collège Yves Montand d'Allauch

### **Le collège Yves Montand d'Allauch, à proximité de Marseille**

#### **Une conception architecturale favorisant l'intégration de l'établissement dans son environnement**

Le collège Yves Montand d'Allauch, dans les Bouches-du-Rhône, a ouvert ses portes en septembre 1994. L'établissement conçu pour plus de 1 000 élèves, est vaste puisque l'ensemble des bâtiments et installations occupe une surface de 28 000 m<sup>2</sup> répartis en quatre niveaux. Il s'agit d'un établissement dont l'architecture qui peut être qualifiée de moderne et sobre, offre aux locaux une luminosité de bon aloi. Le regroupement des salles de cours par bloc et par niveau – enseignement général, salles de langues, laboratoires, salles de technologie et pôle informatique, amphithéâtre, centre de documentation et d'information, cuisine et restaurant scolaire, installations sportives – permet une intégration harmonieuse dans l'environnement très agréable d'une pinède provençale.

#### **Des locaux globalement bien adaptés, un projet d'établissement organisé**

L'équipement n'a pas été oublié : salles câblées équipées en connexions informatiques et vidéo, antennes paraboliques, serveur pédagogique utilisé, entre autres choses, pour permettre aux parents de consulter les notes de leurs



enfants par télématique, ou encore les informations du journal interne. Après six ans de fonctionnement, les équipements et les bâtiments ont plutôt bien vieilli.

Quelle est la qualité du travail pédagogique et éducatif qu'il a été possible de mettre en œuvre dans ces locaux ? Celui-ci s'appuie sur un projet d'établissement bien organisé autour d'une analyse de la situation, de l'énoncé d'objectifs, de la prévision d'actions devant permettre d'atteindre les objectifs fixés et enfin d'un suivi et d'une évaluation. Ce projet prévoit un plein usage des technologies nouvelles (informatique, télématique, vidéo) offertes par les structures matérielles ; il fait également du CDI (centre de documentation et d'information) le cœur du projet pédagogique et culturel utilisant toutes les ressources d'un tel centre moderne et bien conçu. Des locaux adaptés permettent enfin la mise en place d'ateliers de sculpture, de théâtre et de danse. Un effort tout particulier est réalisé pour faciliter l'accueil et l'intégration des élèves qui arrivent en sixième (élèves de 11 à 12 ans).

Cette politique se révèle payante puisque le taux de redoublants en sixième est de 2,5 % alors qu'il est de 11,3 % au niveau académique et de 9,8 % au niveau national. De même le taux d'accès de sixième en seconde est de 71,5 % alors que le taux attendu en référence académique et nationale est de l'ordre de 64,5 %.

### **Les questions de vie scolaire**

Bien que proche des quartiers Nord de Marseille, l'établissement ne connaît pas de phénomènes de violence grave, même s'il existe parfois des tensions (quelques cas d'incivilité et d'agressivité verbale envers les adultes ; des cas plus nombreux de violence verbale et physique entre élèves). Les dégradations de matériels et de locaux existent également mais sont plutôt en régression et de fréquence relativement moindre qu'ailleurs. Cette bonne tenue face aux actes de violence doit d'autant plus être soulignée que ce collège accueille un très grand nombre d'élèves, près de 1 100 dont 920 demi-pensionnaires, et que son étendue, si elle offre bien des avantages, pose également des problèmes de surveillance ; en effet, la dotation en personnels dans ce domaine est effectuée sur la base d'effectifs d'élèves et ne prend généralement pas en compte la surface des locaux à surveiller.

Cet établissement, conçu à la fois comme un lieu de vie et de travail, se révèle globalement très bien adapté. Cependant, en dépit de conditions très favorables (environnement et cadre de vie, équipements), le principal estime que les résultats pourraient être améliorés, notamment en ce qui concerne le taux de réussite au brevet (75 %) ou l'essoufflement des élèves constaté entre la classe de sixième et celle de troisième (élèves de 14 à 15 ans).

### **Le lycée Léonard-de-Vinci à Levallois-Perret, dans la couronne parisienne**

Le lycée Léonard-de-Vinci a ouvert ses nouveaux locaux en 1993. Il accueille près de 1 200 élèves au sein de



Le lycée Léonard-de-Vinci, Levallois-Perret



sections générales, technologiques et professionnelles. Pour son chef d'établissement, il représente « l'archétype » du lycée du XXI<sup>e</sup> siècle dans la mesure où il concilie deux concepts essentiels :

- le lycée, lieu d'accès aux savoirs et à une culture générale, technologique et professionnelle ;
- le lycée, lieu de vie visant à développer les relations sociales.

### **Une architecture scolaire fonctionnelle**

Les espaces pédagogiques sont répartis en départements sur deux bâtiments et cinq niveaux. Au sein de chaque département sont regroupées les salles afférentes à une discipline ou une spécialité ; des élèves de sections très différentes (BEP [Brevet d'Études Professionnelles], baccalauréat, BTS [Brevet de Technicien Supérieur]) s'y côtoient régulièrement. Un bureau est mis à la disposition des professeurs pour chaque discipline. Un réseau informatique les relie entre eux ainsi qu'aux bureaux « vie scolaire » et au CDI. Ce dernier, vaste local de 600 m<sup>2</sup> construit sur deux niveaux, est équipé

de petites salles favorisant le travail en autonomie de petits groupes d'élèves. Deux salles des professeurs ont été réalisées avec, à proximité immédiate, cinq salles de travail et deux salles de réunion. Un amphithéâtre de 230 places permet l'organisation de conférences, de réunions-débats ou de spectacles. Concernant l'aspect « lieu de vie » il convient également de mentionner un hall de 1 000 m<sup>2</sup> qui offre d'emblée l'image d'un établissement moderne, fonctionnel et paisible ; des reproductions d'œuvres de Léonard de Vinci ornent les piliers.

Particulièrement lumineux, l'établissement est équipé de patios et de puits de lumière qui renforcent le sentiment de fluidité des circulations d'élèves. Ces derniers bénéficient d'espaces qui leur sont propres : deux cafétérias, ainsi que des salles de jeux et de détente accueillant notamment des activités péri-scolaires. Il convient enfin de souligner l'existence au rez-de-chaussée d'un local réservé aux associations de parents d'élèves.

### ***Créer un climat de confiance propice à l'apprentissage***

Le projet d'établissement s'appuie sur la diversité des filières (19 examens différents préparés du BEP au BTS) et sur l'égalité de toutes ; il vise et réussit à favoriser les parcours de réussite menant du BEP au BTS. Ce projet est construit autour de deux concepts : la rigueur indispensable au bon fonctionnement d'ensemble et à la vie collective harmonieuse, et le dialogue permettant de créer un climat de confiance réciproque et favorisant l'accès à l'autonomie. Les résultats de l'établissement sont remarquables et méritent d'être soulignés. Il accueille en seconde une population un peu plus favorisée socialement que pour l'ensemble national. Mais ces élèves ne sont pas pour autant particulièrement favorisés sur le plan strictement scolaire puisque 13.2 % d'entre eux ont deux ans ou plus de retard à l'entrée en seconde, contre 6.7 % au niveau national ; or on sait que le facteur le plus déterminant de réussite au lycée est l'âge des élèves. Qu'en est-il précisément des indicateurs de résultats de l'établissement ? Le taux de réussite au baccalauréat a été, pour la session 1999, de 84 %, alors que le taux attendu en références nationale et académique était de 78 %, soit une valeur ajoutée relative de 7.7 %. Plus remarquable encore, le taux d'accès de seconde au baccalauréat de 73 % alors que le taux attendu (référence France) n'est que de 58 %, soit un gain relatif de 26 %. Un dernier indice qui ne trompe pas quant à la réussite de l'établissement, c'est l'explosion du nombre de demandes d'inscriptions d'élèves venus de l'enseignement privé (17.4 % des élèves de seconde en sont issus).

### **Quelques éléments de portée plus générale**

Quels enseignements généraux peut-on tirer des trois opérations de construction ou de restructuration d'ampleur présentées précédemment ?

#### ***L'importance du travail de préparation en amont de la construction***

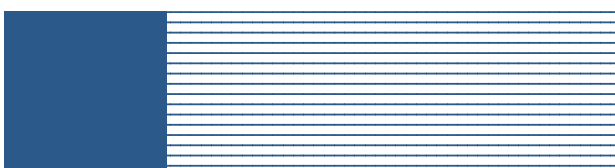
L'importance du travail de préparation largement en amont de la construction doit d'emblée être soulignée. C'est au moment de la conception même du projet que bon nombre de choix essentiels seront effectués : sélection du site, restructuration ou nouvelle construction, qualité des matériaux mis en œuvre, grandes lignes architecturales qui seront affinées ensuite.

L'exemple de l'édification du groupe scolaire de Gavray est révélateur : entre l'année 1995 où la municipalité envisage le projet et l'ouverture effective de l'école en septembre 1999, quatre ans se sont écoulés. La gestation est longue mais elle aura été féconde car la méthodologie utilisée pour élaborer et suivre le projet peut être qualifiée d'exemplaire au sens où un groupe de travail réunissant l'ensemble des parties prenantes (élus, personnels enseignants et non enseignants, inspecteurs, parents d'élèves, services techniques municipaux et bien sûr architecte) aura été constitué. Ce groupe adopte une méthode de travail structurée ; il se réunit régulièrement, élabore des comptes rendus, confie aux uns ou aux autres des travaux d'études plus ou moins simples dont les conclusions sont étudiées et validées par les différents membres avant d'être adoptées par le conseil municipal. Outre l'apport propre de cette manière de faire – constitution d'un groupe pluri-catégoriel qui adopte une méthodologie rigoureuse – pour le projet même de construction, il est intéressant d'avoir offert à tous ceux qui sont concernés localement par la vie et le fonctionnement d'un établissement scolaire l'occasion de travailler ensemble de façon concrète, de réfléchir à des problèmes architecturaux liés à des questions pédagogiques et éducatives, et donc de s'être associés pour envisager collectivement des réponses à ces questions.

Car celles-ci ne se terminent pas avec l'inauguration du bâtiment ; elles s'étendent même de façon plus large à l'ensemble des aspects scolaires qui apparaissent lorsqu'il s'agit d'envisager la meilleure réussite possible des enfants accueillis. Ne peut-on penser que l'habitude, prise lors du projet de construction, de travailler ensemble selon une méthodologie bien précise, ne subsiste lors du fonctionnement ordinaire de l'école ? N'est-ce pas, en tout état de cause, une mise en œuvre pratique et concrète de la volonté exprimée par la loi de décentralisation de 1983 de voir les différents acteurs locaux de l'éducation – élus, administration, personnels, usagers – participer ensemble à la gestion des établissements scolaires au sein des conseils d'école ou d'administration ?

#### ***Prendre pleinement en compte les impératifs pédagogiques***

Le travail de préparation doit avoir pour guide un certain nombre de contraintes incontournables, notamment



celles liées à la sécurité. Il est fort utile qu'il se réfère également à quelques impératifs qui ont fait leurs preuves par ailleurs. L'exemple du lycée Léonard-de-Vinci peut, à cet égard, être retenu. En effet, nombre de choix architecturaux particulièrement dignes d'intérêt peuvent y être relevés. Ainsi, l'existence de bureaux propres aux enseignants de chacune des disciplines enseignées dans l'établissement ne peut que faciliter la concertation des professeurs d'une même matière ou encore les rencontres, réflexions et le travail interdisciplinaire. Il en est de même des petites salles de travail attenantes au CDI qui peuvent être utilisées par les élèves pour des travaux en groupes réduits. La position centrale de ce CDI vaste, moderne et accueillant, dont l'établissement peut faire une plaque tournante pédagogique et culturelle doit également être soulignée. L'équipement complet de l'établissement avec les outils modernes des technologies de l'information et de la communication se révèle un complément indispensable qui permettra, lié aux installations précédemment évoquées, d'offrir les conditions matérielles propices à l'introduction des travaux personnels encadrés et à l'aide individualisée en lycée, aux travaux croisés et aux parcours diversifiés en collège. Il convient d'évoquer également l'importance de locaux tels qu'une salle des professeurs conviviale, un amphithéâtre de bonne dimension, un hall d'accueil conséquent, accueillant et agrémenté de reproductions artistiques, un restaurant scolaire complété par une ou plusieurs cafétérias (en lycée) et d'endroits destinés à l'exercice de la vie lycéenne. Pour terminer dans ce domaine, il faut mentionner l'existence d'une salle, proche de l'entrée de l'établissement, distincte du parloir, destinée à accueillir des parents qui souhaitent se réunir.

### ***Le projet architectural comme atout, le projet d'établissement comme nécessité***

L'élaboration concertée d'un projet architectural, l'existence de locaux propres à faciliter la vie de tous et à promouvoir des approches pédagogiques et éducatives novatrices, sont très importantes, mais d'autres éléments encore plus fondamentaux ne peuvent être ignorés. Prenons tout d'abord l'exemple du collège Yves Montand d'Allauch ; il s'agit incontestablement d'une belle réussite architecturale implantée dans un site particulièrement agréable mais la taille de l'établissement très importante pour un collège (plus de 1 000 élèves), la difficulté à être constamment vigilant sur l'ensemble de la superficie concernée, induisent quelques problèmes et notamment celui lié au simple fait qu'au-delà d'un certain effectif, les adultes de l'établissement, et notamment les personnels de direction et d'éducation, ne peuvent plus connaître personnellement chacun des élèves, ni les familles de ceux-ci. Or la relation humaine directe pour des enfants de cet âge détermine, en partie, la qualité des résultats qu'ils obtiennent. À Allauch, c'est l'implication personnelle très forte des enseignants et de l'équipe de direction, d'administration et d'éducation qui permet, grâce également, sans doute, au cadre de vie agréable, de maintenir un niveau convenable en termes de réussite dans les performances d'une part, et de vie scolaire d'autre part.

Autre exemple, celui du lycée Léonard-de-Vinci, où le projet d'établissement fédère les énergies en définissant le lycée comme lieu d'apprentissage, mais aussi lieu de vie et point d'ouverture organisée vers l'extérieur. La rigueur et le dialogue y sont les maîtres-mots. Ils soulignent la réponse apportée à deux besoins exprimés fréquemment par les jeunes en formation dans les lycées français : la sécurité et la sérénité d'une part, la nécessité de contacts entre eux et avec des adultes responsables d'autre part. Au travers de ces deux exemples, la nécessité d'un projet éducatif et pédagogique fort qui structure la vie de l'établissement apparaît clairement. Une architecture scolaire réussie peut constituer un atout incontestable pour un tel projet qui demeure indispensable en tout état de cause.

On rappellera, pour conclure, que depuis déjà de nombreuses années, le ministère de l'Éducation nationale a nommé des chefs d'établissement « par anticipation » afin de mieux accompagner la construction par la collectivité territoriale de rattachement d'un nouveau collège ou d'un nouveau lycée. Cette volonté, coûteuse, marquait bien l'importance accordée par l'administration centrale aux aspects architecturaux dans le fonctionnement futur d'un établissement. Ces proviseurs ou principaux ainsi nommés ne peuvent se contenter d'un suivi technique de la construction ; ils doivent également, et c'est essentiel, préparer les dossiers qui leur permettront, lors de l'ouverture effective, de concevoir puis de réaliser et d'évaluer, avec tous les partenaires, et notamment les enseignants, un projet pédagogique et éducatif qui offre aux élèves des conditions de vie dans l'établissement et de réussite scolaire à la hauteur de la qualité architecturale mise à leur disposition.

*Article rédigé par :*

*Patrick Alt*

*Proviseur*

*Lycée Maximilien Vox*

*5, rue Madame*

*75006 Paris, France*

*Tél. : 33 (0)1 45 49 78 71*

*Télécopie : 33 (0)1 42 84 24 10*

*patrick.alt@scola.ac-paris.fr*

*Cet article est également publié dans le n° 86 d'Administration et éducation, la revue de l'Association française des administrateurs de l'éducation. Patrick Alt voudrait remercier les personnes qui ont bien voulu fournir les éléments nécessaires à la rédaction de cet article : Roger Chudeau, IA – DSDEN de la Manche, Patrick Funel, principal du collège Yves Montand à Allauch et Patrick Sorin, proviseur du lycée Léonard-de-Vinci à Levallois-Perret.*

.....