

PETIT PRECIS METHODOLOGIQUE DE LA GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE ET REFLEXIVE A L'USAGE DES EQUIPES D'EPL

Améliorer les pratiques de gouvernance interne des actions de l'EPL

Introduction

Jusqu'aux années 80, l'établissement était une juxtaposition de structures cellulaires taylorienne (Bouvier 2007¹) où plusieurs logiques s'affrontaient (bureaucratique, professionnelle...) ce qui renforçaient la stabilité et l'immobilisme de l'établissement. A partir de 1985, pour pouvoir s'adapter aux évolutions économiques et sociales, l'établissement est doté d'une personnalité juridique et d'une relative autonomie pédagogique et éducative. Il a donc l'obligation d'affirmer une politique d'établissement, assortie d'un programme d'action étayé par des indicateurs de performances. Il n'a plus pour seule raison d'être de « faire fonctionner des classes » (Cousin 1993²). Cependant, le consensus sur les orientations à donner à l'action pédagogique est à construire ; il ne préexiste pas. J.L. Derouet et Y.Dutercq (1997)³ observe qu'un établissement peut fonctionner sans être investi par ses membres, c'est-à-dire sans être doté de représentations communes et encore moins d'une culture partagée. La « culture d'établissement ne se décrète pas et son fonctionnement effectif n'a que de lointains rapports avec l'organisation prescrite » (Gather Thurler, 2000)⁴. C'est le produit d'un travail permanent sur la manière de penser et de *faire établissement*. Il en résulte que devenant *acteurs*, les agents de l'établissement ne sont plus seulement définis par leur statut mais aussi par leur capacité à agir *sur* l'établissement. L'établissement peut donc introduire des changements, changements qui ne doivent pas être la volonté d'individus isolés mais le résultat d'un processus de construction collective afin que chaque acteur y trouve du sens (coopération professionnelle).

Dans ce cadre, des évaluations internes constantes et régulatrices sont nécessaires. Elles permettent une analyse la plus exhaustive possible du fonctionnement de l'établissement, c'est un processus continu assuré par les acteurs eux-mêmes. On parle alors d'auto-évaluation comme un double processus (Vial 2001⁵) entre autocontrôle des procédures (centrés sur le bilan, la mesure d'écart entre les objectifs visés et les objectifs atteints) et l'auto questionnement des processus ce qui favorise la réflexivité.

Cette coopération professionnelle couplée à de l'autoévaluation permet à l'établissement d'apprendre de ses expériences, d'accumuler des ressources voire de construire des compétences

¹ Bouvier, A. (2007). *La gouvernance des systèmes éducatifs*. Politiques d'aujourd'hui. PUF

² Cousin, O. (1993) L'effet établissement, Construction d'une problématique. *Revue française de sociologie*, XXXIV. pp. 395-419

³ Derouet, J.L., Dutercq, Y. (1997). *L'établissement scolaire, autonomie locale et service public*. Paris. ESF

⁴ Gather Thurler, M. (2000). *Innovier au cœur de l'établissement scolaire*. Paris. ESF Editeur

⁵ Vial, M. (2001) *Se former pour évaluer, se donner une problématique et élaborer des concepts*. Bruxelles. De Boeck

collectives, de revoir ses stratégies, d'ajuster son projets, de modifier ses pratiques... on parle alors de l'établissement comme une organisation apprenante (Gather Thurler 2000)⁶.

Mais pour qu'un établissement se transforme en organisation apprenante⁷, dans un environnement complexe, évolutif et incertain, avec un groupe d'acteurs d'intérêts divergents, la gouvernance se doit d'évoluer vers un mode partagé, plus participatif pour mieux coordonner et réguler l'action collective et plurielle.

Cette nouvelle vision régulatrice d'une gouvernance partagée implique un leadership responsabilisant et autonomisant, un engagement collectif, une mémoire collective, des rétroactions et un travail réflexif. L'établissement doit donc se doter d'instrument de mesure, d'indicateurs d'évaluation pour recueillir intentionnellement des traces, formalisées et les mettre à disposition.

L'action SNA « Echanges d'expériences autour des nouveaux modes de gouvernance » mis en place entre 2009 et 2012 avec la participation de quelques chefs d'établissement volontaires avait pour objectif de:

- Faire évoluer la conduite de l'établissement vers un mode de gouvernance démocratique et apprenant. Autrement dit, développer la capacité des établissements à mettre en œuvre les changements de manière à rendre les différentes parties prenantes « acteurs de changement », autour de quelques principes éducatifs forts et à réguler leur programme d'action pour gagner en efficacité et en cohérence ;
- Impliquer les lycéens dans ce nouveau mode de gouvernance pour qu'ils fassent un véritable apprentissage organisationnel en étant associés à la conception, mise en œuvre et régulation d'un certain nombre d'actions.

Principes qui sous-tendent ces pratiques nouvelles de gouvernance

Concrètement, il convient d'organiser le système de pilotage (monitoring system) pour qu'il devienne « apprenant » en développant la réflexivité. Cela se traduit par 3 principes opérationnels :

1. Formaliser, piloter et réguler chaque action et chaque chantier ou groupe d'action relevant de la même thématique, inscrit dans le cadre du programme d'action annuel ou pluriannuel de l'EPL
2. Organiser les rétroactions à 3 niveaux : au niveau du système EPL avec les instances, de chaque chantier avec une commission ad hoc (exemple, commission DD ou agenda 21), et de chaque action (groupe de projet).
3. Croiser les informations et points de vue pour capitaliser les acquis et rechercher les idées nouvelles

⁶ Gather Thurler, M. (2000). *Innovier au cœur de l'établissement scolaire*. Paris. ESF Editeur

⁷ Collectif Epidorge (Nouvelot, M.O. Dir) (2008) *L'élève acteur de changement au lycée*. Educagri Editions

Outils et méthodes mises en œuvre expérimentés pour les actions DD/chantier Agenda 21 dans le cadre de l'action SNA « nouveaux modes de gouvernance »

Pour mettre en place un nouveau mode de gouvernance plus ouvert, il convient tout d'abord, avec toutes les parties prenantes, de comprendre le fonctionnement de l'établissement au travers sept questionnements qui participent aux axes vers une gouvernance démocratique (axes issus des travaux de Bäckman et Trafford⁸, retravaillés avec les établissements partenaires).

Ensuite, différents préceptes ont été expérimentés :

1. Organiser un mode de gouvernance partagée en mettant en place les dispositifs intercatégoriels et intergénérationnels pour gérer les projets d'action dans le temps et les chantiers pluriannuels. Pour se faire, il convient tout d'abord de mettre en place des équipes de projet dans les établissements et de formaliser les principes de participation et de responsabilisation de chacune des parties prenantes, par exemple dans une charte (charte de St Herblain – charte de St Remy). Les différentes actions doivent être reliées pour permettre des rétroactions au niveau du système afin d'identifier des axes de développement organisationnel de l'EPL.
2. Développer un nouveau mode de gouvernance réflexif autour de plusieurs étapes-clés, en une sorte de boucle vertueuse⁹, pour faciliter l'apprentissage organisationnel. Pour se faire, il convient de questionner les représentations que se font les différentes parties-prenantes de l'organisation et du fonctionnement du dispositif « développement durable » ainsi que sur une action efficace et participative. Puis, de s'interroger sur l'implication des élèves et mettre une place une démarche à court terme en procédant par six étapes-clés. Le fonctionnement des équipes adultes-jeunes chargées de piloter les actions et/ou les chantiers peut être régulé.
3. Formaliser et réguler chacune des actions mises en œuvre par un groupe de projet intercatégoriel et transgénérationnel, en commençant par élaborer des indicateurs de résultats avant d'assurer le suivi du processus de mise en œuvre, et d'évaluer les résultats et les retombées de l'action. Des fiches-action sont élaborées pour présenter chacune des actions prévues. Il convient ensuite de les évaluer en s'interrogeant notamment sur les trois critères d'évaluation d'un mode de gouvernance réflexif : pilotage, participation des différentes parties prenantes et implication des élèves.
4. Partager les informations et créer des structures de mémoire organisationnelle pour produire des savoirs sur la réalisation des actions, et des chantiers mis en œuvre dans le cadre du projet de développement de l'EPL ; par exemple sous la forme de bilan individuel pour chaque action ou d'un tableau récapitulatif des actions mentionnant les

⁸ Bäckman, E. Trafford, B. (2008). Pour une gouvernance démocratique de l'école, Edition du Conseil de l'Europe

⁹ Collectif Epidorge (Nouvelot, M.O. Dir) (2008) *L'élève acteur de changement au lycée*. Educagri Editions

leçons tirées ou de manière plus global, dans le cadre d'une programmation annuelle des actions en lien avec le projet d'établissement (Tableau de bord).

5. Soutenir la dynamique collective et la circulation de l'information (portfolio, relevés de décision en réunion, exposition interactive)
6. Encadrer le dispositif, notamment avec l'appui des cadres intermédiaires de l'EPL, pour partager les résultats des enquêtes de diagnostic et concevoir une nouvelle organisation du pilotage des actions. Trois conditions doivent être pré-requises et plusieurs stratégies sont possibles.
7. Valider les apprentissages organisationnels et l'implication des différentes parties-prenantes, en particulier les élèves.