

BILAN 2009 DE L'ACTION SNA

« Réseau d'échange d'expériences et nouveaux modes de gouvernance ».

RAPPEL DES OBJECTIFS GENERAUX DE L'ACTION SNA

L'action SNA «Echanges d'expériences autour des nouveaux modes de gouvernance » a été redéfinie fin 2008 avec la participation de quelques chefs d'établissement volontaires autour de deux idées clés :

1. **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.
2. **Impliquer les lycéens dans ce nouveau mode de gouvernance** pour qu'ils fassent dans l'établissement un véritable apprentissage organisationnel en étant associés à la conception, à la mise en œuvre et à la régulation d'un certain nombre d'actions.

FONDEMENTS METHODOLOGIQUES DE L'ACTION SNA D'ECHANGES D'EXPERIENCES

Dans le cadre des échanges d'expériences, l'équipe d'appui d'Eduter- Recherche n'a pas joué un rôle de consultant ou d'intervenant conseil mais celui de formateur et de méthodologue. Dans cette action, il s'agit pour l'équipe d'appui d'aider les chefs d'établissement et les équipes à changer de regard sur leur établissement pour qu'il soit plutôt pensé comme « **un espace de rupture et de création qui met en marche la pensée** » (Breton, Jouvenet, Lasserre, 1998) que comme une structure contrainte et figée.

L'action SNA « Nouveaux modes de gouvernance » repose sur une approche de la gouvernance en terme de « **responsabilité collective d'éducation** » autour d'un certain nombre d'axes de développement, pour mettre en œuvre des nouvelles finalités, rechercher davantage de cohérence entre les actions, donner plus de place aux initiatives locales et à la prise de risque.

L'équipe d'appui a encouragé les équipes d'établissement à mettre en place des dispositifs, méthodes et outils pour objectiver, réguler et évaluer les actions réalisées par l'établissement. Concrètement, chaque réunion d'échange a permis de co-construire des nouvelles règles de procédure, des outils de collecte de données et des instrument de pilotage des actions pour articuler étroitement les logiques pédagogiques, éducatives, organisationnelles et partenariales dans leurs actions quotidiennes.

L'implication des chefs d'établissement est essentielle pour questionner et améliorer les modes de gouvernance existants. Il n'y a pas de nouveaux modes de

gouvernance sans un nouveau mode de leadership. En effet, la mise en œuvre des nouveaux dispositifs de pilotage et de réflexivité dépend de la capacité des chefs d'établissement à se représenter les personnels et les élèves comme "des acteurs sociaux, capables d'initiatives individuelles et collectives, qui s'autorisent à penser, à faire, et à être".

Les échanges ont débuté entre proviseurs puis ils ont été élargis progressivement aux personnels des équipes chargées de participer à des nouveaux dispositifs de gouvernance et enfin aux lycéens membres de ces équipes. Chaque échange d'expérience comportait un temps d'échange sur les plans d'action mis en œuvre et un temps de formation pour aider les participants à mieux formaliser, évaluer et problématiser leur action en utilisant leurs expériences passées pour construire le programme d'action à venir.

Le bénéfice attendu de ces échanges à plusieurs niveaux (direction, enseignants et lycéens) , c'est de permettre aux équipes d'EPL de gérer davantage collectivement l'établissement, de redéfinir les priorités, de mesurer la plus-value de l'implication des élèves et des personnels dans chacune des actions réalisées de manière à ce que les nouveaux modes de gouvernance contribuent du mieux possible au développement organisationnel de l'établissement et au développement des personnes en son sein.

MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION SNA EN 2009

Au total, 6 établissements se sont investis dans l'action : Amiens, Périgueux, Saint Herblain, Saint Rémy de Provence, Tournus, Valdoie. Aubenas et Pamiers s'y sont associés ponctuellement.

Méthodologie générale de la démarche proposée aux établissements participants en 2009.

- Informer les instances de l'établissement du contenu et des objectifs de l'action SNA « Nouveaux modes de gouvernance ».
- Mettre en place un dispositif réunissant un membre de l'équipe de directions, quelques personnels enseignants ou non enseignants et quelques élèves pour coordonner localement la mise en place de l'action SNA.
- Réaliser un état des lieux partagé de toutes les actions en cours autour d'un axe thématique de la politique d'établissement (EDD, accompagnement éducatif...) pour en avoir une représentation globale et rigoureuse.
- Travailler sur des scénarios pour questionner les priorités, rationaliser les actions conduites, améliorer leur régulation, et responsabiliser les élèves comme des acteurs à part entière.
- Formaliser les nouveaux plans d'action avec un échéancier et des indicateurs.
- Créer un portfolio pour garder trace de l'avancement de la mise en œuvre des actions prévues.
- Échanger régulièrement entre établissements sur l'avancement des actions par axe thématique.

- Favoriser la mise en réseau des lycéens pour les stimuler et pour valoriser leur implication.

Trois réunions d'échanges d'expériences ont été organisées en 2009

1. la première, les 2 et 3 février 2009 avec les directeurs, a permis de définir un premier protocole pour formaliser l'expérience de chacun et faciliter les échanges. Il s'agissait de recenser les actions ponctuelles liées à la mise en œuvre de l'agenda 21 ou à la réforme de la voie professionnelle (accompagnement, accueil, soutien, suivi) pour les intégrer, dont une stratégie globale de développement organisationnel et d'apprentissage collectif, impliquant les élèves dans la conception et dans la réalisation des dispositifs. Il avait été convenu de procéder à un état des lieux du mode de gouvernance actuel de l'établissement en s'inspirant des pistes proposées par le conseil de l'Europe dans les travaux sur la gouvernance démocratique de l'école (Backman, Trafford, Dürr 2002).
2. la seconde, les 7 et 8 juillet 2009, avec 6 directeurs et 4 personnels avait pour but de faire un premier bilan sur l'avancement et la réflexion dans chacun des établissements, en particulier sur l'utilisation des outils co-construits en mars 2009, et sur les plans d'action prévue en 2009 - 2010. Un portfolio a été remis à chaque établissement pour qu'ils gardent trace des réflexions autour des plans d'action mis en œuvre. Suite à cette réunion, il a été convenu d'associer 2 lycéens par établissement à la réunion des équipes prévue à Paris à la mi-octobre pour soutenir la mise en place d'équipes mixtes adultes - jeunes.
3. la troisième, les 13 et 14 octobre 2009 à Paris, avec six équipes adultes-jeunes avaient pour but de faire le point sur le partenariat adultes - jeunes dans les équipes qui expérimentent un nouveau mode de gouvernance, de redéfinir l'usage des portfolio en lien avec les plans d'action prévue de 2009 - 2010 et de discuter le projet de créer un blog pour faciliter les échanges entre les lycéens.
4. Une quatrième réunion avait été prévue en décembre 2009 pour les chefs d'établissement pour clarifier les rapports entre éducation au développement durable (EDD), gouvernance et projet d'établissement. Elle a été reportée à 2010, faute de trouver une date de réunion permettant d'associer tous les chefs d'établissement impliqués.

En outre, un **stage de formation continue** DGER a permis en mars 2009 de donner un nouvel élan au dispositif d'auto-analyse du mode de gouvernance en formant plusieurs personnels de chaque équipe et en élargissant le groupe de travail aux personnels d'enseignement et d'éducation.

AVANCEES REALISEES EN 2009

1. Avancées conceptuelles sur la notion de gouvernance.

La notion de gouvernance prend un sens différent selon le contexte et l'objet auquel elle s'applique.

Dans cette action SNA, la notion de gouvernance interne de l'établissement est abordée comme la gouvernance d'une organisation pour questionner et de

repenser l'action collective au sein de l'EPL, son fonctionnement et le « management du management » dans trois directions :

- Formaliser les actions engagées pour les mettre en cohérence et en perspective avec le projet d l'EPL de manière à développer la capacité réflexive de l'EPL par rapport à son programme d'action.
- Clarifier le rôle des différentes parties prenantes (direction, équipe enseignante, TOS, animateur DD, éco délégués ...) dans la mise en œuvre au quotidien du programme d'action associé au projet de l'EPL.
- Expliciter les stratégies possibles pour mettre en place une véritable "culture de l'évaluation" qui soit compatible avec le développement de l'initiative et de la démocratie interne.

La gouvernance de l' »organisation- établissement » concerne les dispositifs institutionnels formels (instances représentatives, ALESA...) et informels (groupes de travail, équipes, ...) qui règlent les relations entre la direction, les instances et toutes les parties prenantes concernées.

Une première analyse bibliographique nous a aidés à formaliser **quelques points clés sur la notion de gouvernance appliquée aux organisations.**

- La gouvernance ne repose pas seulement sur un ensemble de dispositions, de dispositifs, de procédures et d'instruments, ni sur les seuls principes d'efficacité, d'efficience, et d'économie. Elle doit reposer aussi sur **l'éthique et sur l'équité.**
- La « bonne gouvernance » est par essence **démocratique** puisqu'elle doit faciliter un accès équitable aux processus de décision, un minimum d'intérêts communs, et des marges de manœuvre suffisantes pour permettre aux différentes parties prenantes de devenir « acteurs » en s'appropriant et en mettant en œuvre les objectifs de l'organisation.
- Les « conditions d'une bonne gouvernance ne sont pas réunies a priori » (J.Theys). Il y a besoin de les **construire en repensant les modes de participation des acteurs de l'établissement.** La participation, faute d'être suffisamment pensée et organisée, est souvent assimilée à la « palabre ». Il en résulte comme un hiatus entre deux principes de justification antagonistes, la participation et l'efficacité et entre deux modalités démocratiques, la participation et la représentation.
- Il ne peut pas y avoir un nouveau mode de gouvernance s'il n'y a pas un **nouveau mode de leadership** centré sur l'implication de toutes les parties prenantes dans une logique de **développement professionnel et organisationnel**, ce qui passe par une forme d'apprentissage organisationnel. En effet, si le mode de leadership traditionnel demeure dans un registre bureaucratique et strictement gestionnaire, la gouvernance ne peut qu'ajouter de la bureaucratie à la bureaucratie et du contrôle au contrôle.

Ce qui distingue le nouveau mode de leadership, c'est la **place faite à l'éthique** dans la conduite de l'établissement, dans les processus de décision, dans la stratégie choisie, dans les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, dans les comportements, dans la manière de réguler et d'évaluer les actions réalisées pour les améliorer.

En résumé, la transformation des modes de gouvernance existants nécessite de la méthode, un équilibrage des rapports de force, une clarification entre les

dispositifs de participation et de représentation, un changement culturel fondé sur le partage des savoirs et des expertises.

Dans ce contexte, le projet d'établissement est pensé et élaboré comme un **projet de développement** avec toutes les parties prenantes, élèves compris. Il repose sur une éthique partagée qui permet de passer d'une logique de stricte observance des obligations à un véritable engagement.

2. Avancées méthodologiques

A la faveur des différentes rencontres, le groupe a co-construit **différents outils**

- un guide d'auto positionnement vers une gouvernance démocratique autour de 7 axes de progression
- une grille d'auto-analyse du mode de pilotage de l'action (échelle de négociations, vision systémique, ajustements systématiques et participatifs).
- un outil d'analyse transversale du programme d'action autour des quatre niveaux éducatif, pédagogique, organisationnel, et partenarial.
- une grille d'auto-analyse de la participation (compétences mobilisées, bénéficiaire, opération).
- une grille d'auto-analyse de l'implication de l'élève (dans la conception du dispositif, dans le choix de la méthode et de la stratégie, dans la réalisation du plan d'action, dans l'évaluation finale et dans l'élaboration du nouveau plan d'action).
- deux trames de description des expériences pour faciliter les échanges.
- des outils de régulation du fonctionnement des équipes adultes jeunes (méthode de réunion, observation de l'animateur, observation des phénomènes de groupe, observation des processus de décision)

Les apprentissages méthodologiques ont permis une formalisation des **plans d'action dans les établissements**

- actions EDD. Lycées de Saint Herblain et Amiens.
- actions Accompagnement éducatif : Périgueux, Tournus, Saint Rémy de Provence. ALESA à Tonneins et Valdoie.

3. Analyses partagées sur le mode de gouvernance actuel des EPL participants.

- Les échanges ont permis de constater que les actions sont ponctuelles dans leur grande majorité. Elles ne s'inscrivent pas dans une politique d'établissement, sauf exception. Elles ne sont pas assorties d'indicateurs qui permettent de les réguler et de les évaluer de manière systématique pour savoir si elles ont atteint les objectifs qu'elles s'étaient donnés, quel en est l'impact sur le développement des élèves et sur le développement organisationnel de l'établissement. Elles ne font pas non plus l'objet d'un suivi, ni d'un retour partagé pour questionner leurs orientations et leurs priorités avec les différents acteurs.
- De manière générale, l'idée de formaliser, de piloter et de réguler systématiquement les actions entreprises suscite beaucoup de

réticences et est perçue comme antinomique avec la créativité et la participation par un certain nombre de participants.

- La confusion règne aussi autour de la conception et de l'utilité du projet d'établissement (formalisé ou non? outil de gestion, de communication ou de mobilisation? contractuel ou non à moyen terme?) et sur sa relation à la démarche "agenda 21" pour les EPL qui tentent de mettre en œuvre une démarche globale DD.
- Plus globalement, il semble difficile de penser la gouvernance "apprenante" de l'EPL en se représentant les personnels et les apprenants impliqués comme de véritables acteurs sociaux capables de contribuer au développement de l'organisation-établissement, par delà leurs divergences de vue et d'intérêts.

BILAN DU DISPOSITIF D'ÉCHANGE D'EXPERIENCES AU 01/01/2010

Toutes les rencontres ont fait l'objet d'une évaluation systématique. On peut donc dégager les points forts et les points faibles du dispositif mis en place en 2009

1 Points forts et atouts

- une motivation réelle des participants
- l'intérêt reconnu de la thématique « gouvernance » et « implication »
- le besoin ressenti de piloter de manière plus systématique l'ensemble des actions au sein de l'établissement pour leur donner de la cohérence et pour mesurer davantage leur efficacité ;
- un véritable effort de coopération intergénérationnelle.

2 Points faibles et pistes insuffisamment développées en 2009

- l'état des lieux a été embryonnaire. Pour penser les changements nécessaires et pour en discuter dans le groupe d'échange, il a manqué une investigation clinique avec le concours direct de l'équipe d'appui sur les représentations de la gouvernance, sur les écarts entre discours et pratiques, et sur la place effective des élèves dans la conduite des actions et sur les partenariats.
- l'auto-analyse de la gouvernance initiée en février 2009 par les proviseurs n'a pas été approfondie dans chaque établissement.
- Les équipes SNA n'ont pas eu le temps de collecter suffisamment les données objectives sur l'ensemble des actions réalisées dans le cadre du programme d'action DD ou "accompagnement éducatif" pour pouvoir questionner les dispositifs existants et la place des acteurs, personnels ou élèves, dans la préparation et dans les prises de décision, et pour prendre du recul et la mesure de leur marge de manœuvre réelle.
- les échanges d'expérience entre établissements se sont limités aux trois seules rencontres "présentielles".
-

3 L'équipe d'animation a rencontré plusieurs difficultés dans le fonctionnement du groupe SNA en 2009

- absence de régularité dans la participation des équipes aux différentes réunions d'échanges d'expériences.

- faible mobilisation des équipes d'établissement pour expérimenter les outils co- construits
- incompréhension de certains participants sur le bien-fondé de la réflexivité pour améliorer la conduite des actions et les échanges d'expériences alors qu'il n'y a pas d'échange d'expérience possible s'il n'est pas fondé sur une évaluation rigoureuse des dispositifs expérimentés.
- difficultés pour articuler le travail de réflexion des chefs d'établissement avec celui des équipes adultes-jeunes.
- Pas de suivi sur le terrain des plans d'action envisagés par les équipes et manque de suivi dans les échanges d'informations entre l'équipe d'appui d'AgroSup et les équipes d'établissement à « géométrie variable ».

4 Les pistes pour 2010

- mettre en place un dispositif expérimental dans deux établissements « pilotes » et volontaires pour tester rapidement les moyens de mettre en oeuvre un nouveau mode de gouvernance participatif
- remettre en perspective les outils co- construits en 2009 pour contrôler chaque action, relier les actions à un axe de développement du projet de l'EPL et piloter le projet global de développement de l'établissement à l'aide d'un tableau de bord.
- travailler sur la dimension éthique pour donner du sens à l'expérience d'un nouveau mode de gouvernance de l'établissement
- construire avec les lycéens, délégués ou éco-délégués, des outils de pilotage et d'auto-analyse adaptés à leur besoin pour conduire les actions dont ils sont responsables.
- développer les outils d'évaluation de l'impact des actions en termes d'apprentissage sur les élèves et sur les adultes. Mesurer l'impact de la participation active des élèves sur leur développement social, scolaire et professionnel

POUR EN SAVOIR PLUS,

Se reporter aux comptes-rendus qui sont en ligne dans l'espace « projet en cours » du site www.epic.educagri.fr

Les références bibliographiques et les outils co-construits, mis en annexe aux comptes-rendus, sont placés dans un espace d'accès réservé jusqu'à leur publication au terme de l'action.