

**Compte rendu de la réunion du groupe SNA
"Nouveaux modes de gouvernance"
des 13 et 14 octobre 2009 à Paris**

Participants :

Les équipes adultes-jeunes des 6 lycées étaient représentées (voir annexe 1)

Rappel des objectifs fixés collectivement en juillet 2009 :

1. Faire le point sur le partenariat adultes-jeunes dans les équipes de l'action SNA qui expérimentent un nouveau mode de gouvernance.
2. Développer les plans d'action pour l'année 2009-2010 et clarifier l'usage des portfolios
3. Faciliter les échanges d'expériences entre équipes.

Déroulement de la rencontre

1. Le groupe a re-validé les points clés de l'action SNA :
 - pilotage partagé des actions éducatives de l'EPL,
 - mobiliser et responsabiliser toutes les parties prenantes de l'action éducative pour mettre en cohérence le dire et le faire,
 - construire ensemble des outils d'analyse et de régulation pour toutes les actions engagées (plans d'action, portfolio),
 - créer des équipes adultes-jeunes solides, reconnues et soutenues pour développer des nouveaux modes de gouvernance.
2. Le groupe a expérimenté le fonctionnement d'un groupe de pilotage intergénérationnel adultes-jeunes, en simulant une réunion de travail.
Cela a mis en évidence la nécessité pour tous de se former aux techniques de réunion (animation, secrétariat, gestion du temps, relevé de décisions...).
Cela montre aussi combien la vigilance est nécessaire pour donner aux lycéens un vrai pouvoir d'initiative, et du temps, des vraies plages de débat pour qu'ils aient la possibilité d'expliquer et d'argumenter leurs points de vue.
3. Le temps a manqué pour confronter en profondeur le contenu et le mode de pilotage de chaque plan d'action.

Deux principes ont été retenus pour poursuivre cette action d'appui :

1. Rencontrer dans les établissements les équipes bien constituées autour d'un plan d'action formalisé et validé,
2. prévoir une réunion de 2 jours au printemps pour toutes les équipes adultes-jeunes engagées.

LISTE DES ANNEXES

AU COMPTE-RENDU DE LA REUNION DES 13 ET 14 octobre 2009

- 1 – Liste des participants
- 2 – Perceptions des caractéristiques d'un nouveau mode gouvernance
- 3 – Leçons des expériences de 2009
- 4 – Etat d'avancement des actions dans les établissements partenaires
- 5 – Réguler le fonctionnement des groupes de pilotage des actions (adultes-jeunes)
- 6 – Evaluation de la rencontre
- 7 – Agenda 2010

Liste des participants

EDD	Sohie Aublin et christian Peltier
Perrigueux	Monette MARIE-LOUISE, Catherine LETERADE Lycéens : Florentine BOUGOT, Julie DESCAMPS
Amiens	Laure HEUGEBAERT Lycéens : Margot POITEVIN, Fanchon BARTHE
Saint Herblain	Léna LEDUCQ Lycéens : Pierre-Louis BODET, Romain GUEST
Saint Rémy	Paule DARIUS, Elodie LUGAND Lycéens : Pauline LAROZE, Titouan TEMPIER
Tournus	Sandrine THEVENOT Lycéens : Quentin DEVILLARD, Clément POTIER
Valdoie	Emmanuel BEDAT Lycéens : Sonia FRADE, Louis GUILLIN
Animation	Marie-Odile NOUVELOT et Nathalie DROYER Le 14 octobre après midi, Michelle FIZAINÉ et Monika OELZ.

Perceptions des caractéristiques d'un nouveau mode de gouvernance.

➤ A quoi s'apparente un nouveau mode de gouvernance pour le groupe ?

On peut résumer les réponses autour de 4 idées-clés :

- 1- Une vision, une ambition, un espoir de démocratie, de mieux être, d'ouverture, de projets pour le lycée.
- 2- Un changement important (amélioration / évolution / innovation / révolution) de la gestion de l'établissement.
- 3- Un pilotage partagé (concertation, implication, discussion, échanges, décision, évaluation).
- 4- Un engagement actif et collectif une co-construction, co-réalisation.

➤ Que peut-on attendre de l'action SNA « Nouveaux modes de gouvernance » ?

- Pour l'établissement

- Une meilleure gestion globale de l'établissement,
- Des solutions pour résoudre les problèmes
- Davantage de cohérence entre le dire et le faire
- Une plus grande mobilisation des personnels
- La responsabilisation des élèves
- L'intégration réelle des principes de développement durable dans le fonctionnement de l'EPL

- Pour les participants

- Des idées nouvelles, une ouverture d'esprit
- Des conseils
- Des outils et méthodes d'analyse, de régulation
- Des temps de convivialité

➤ Quels sont les besoins prioritaires ?

- 1- Une équipe fiable
- 2- Reconnaissance et soutien de la direction, et plus largement de l'équipe éducative (enseignants, non enseignants, parents, élèves,...)
- 3- Un engagement effectif de la direction
- 4- Une vraie marge de manœuvre
- 5- Un accompagnement méthodologique (connaissances, méthodes, ...)

➤ Rappel des fondements de la démarche

Qui dit gouvernance, dit à la fois :

- Diriger (donner une direction, donner du sens, piloter en fonction d'objectifs à moyen terme 3-5 ans)
- Gérer (adapter les projets d'action en fonction des ressources, des moyens disponibles), rationaliser l'usage des ressources
- Argumenter (mettre en œuvre les dispositifs et les plans d'action prévus, les articuler)
- Objectiver les situations, les processus et les résultats obtenus
- Donner à chacun un rôle, une responsabilité

Leçons des expériences de 2009

On peut résumer les leçons que les équipes tirent de la mise en œuvre des projets d'action en 2009, intégrés ou non dans l'action « nouveaux mode de gouvernance », autour de quelques problèmes-clés et de quelques axes d'amélioration.

➤ Principales difficultés

1- **A l'échelle de chaque action**

- Créer une équipe
- Lui donner du temps et un lieu pour les réunir
- Informer autour de cette action

2- **A l'échelle de l'établissement**

- Sentiment d'une absence de projet
- Manque de cohérence entre le dire et le faire
- Horaires rigides
- Espaces insuffisants dans certains établissements en regard de l'accroissement des effectifs
- Une coupure entre les activités de la « vie scolaire » et celles de l'ASC-ALESA

3- **Au niveau des adultes**

- Manque d'intérêt pour les dispositifs participatifs avec les élèves et pour les activités périscolaires
- Tradition de cloisonnements entre les services
- Manque de respect mutuel

4- **Au niveau des jeunes**

- Manque d'autonomie
- Sentiment d'ennui
- Absence d'approche globale de la personne de l'élève (vu seulement comme apprenant)
- Problème des règles pour les jeunes majeurs
- Problèmes relationnels entre filières et entre apprentis et lycéens

➤ Piste d'amélioration pour 2010

1- **Au niveau des équipes adultes-jeunes**

- Se donner des objectifs concrets et des valeurs communes
- Elaborer une charte (un protocole d'accord sur la conduite du dispositif)
- Tenir des réunions courtes et régulières

2- Au niveau du projet éducatif

- Créer une heure de vie EPL
- Revoir les statuts de l'ASC/ALESA
- Développer des projets transversaux aux filières
- Former les délégués
- Prévoir des possibilités de « temps choisi » dans la semaine

3- Au niveau de l'établissement

- Organiser une meilleure information autour des actions
- Mettre en place des équipes adultes-jeunes chargées de piloter et de réguler chaque action
- Coordonner les actions par chantier (EDD, internat, accompagnement éducatif...) en lien avec le projet d'établissement.

Etat d'avancement de l'action SNA dans chaque établissement au 01/10/09.

Amiens	Mise en cohérence avec l'agenda 21. Ebauche d'un comité de pilotage adultes –lycéens Groupe d'écodélégués.
Chatillon	Embryon d'équipe autour de la seconde pro.
Saint Herblain	Nouveau groupe d'écodélégués Accompagnement, pilotage des actions EDD.
Saint Rémy	Embryon d'équipe autour d'1 TEPETA et de deux enseignants – classe de seconde pro.
Périgueux	Une équipe de 15 adultes – 4 élèves Accompagnement du travail personnel et de l'orientation
Tournus	Embryon d'une équipe CPE – élèves Objectif : penser l'intégration des élèves dans la durée.
Valdoie	Une équipe 5-6 adultes, 10 lycéens Relance de l'ASC et nouveau projet d'action pour le périscolaire.

Rappel des consignes pour fin 2009.

T1 - Mettre en place 1 comité de pilotage par action ou projet ou chantier, mixte adultes (3/5) jeunes (5/8). Le faire valider par les instances

T2 – Se donner des règles de fonctionnement et piloter.

T3 – Créer un portfolio pour formaliser le plan d'action, enregistrer les avancées de l'action (voir outils annexes mars et juillet 2009).

Réguler le fonctionnement des équipes adultes-jeunes chargées de piloter les actions et/ou les chantiers

Le fonctionnement des équipes adultes-jeunes chargées de piloter une action ou un ensemble d'actions doit faire l'objet d'une auto évaluation régulière pour :

- 1- S'assurer que le pouvoir d'initiative est bien réparti entre adultes et jeunes à toutes les étapes du plan d'action
- 2- Garder trace du travail accompli (étapes, documents, comptes-rendus, contacts...)
- 3- Suivre et ajuster le plan d'action prévu au départ.

Comment organiser le fonctionnement de l'équipe adultes-jeunes ?

- 1- Se donner une règle du jeu (périodicité et lieu de réunions, prises de décision, informations, comptes-rendus...)
- 2- Organiser la conduite des réunions : un animateur, un secrétaire, un ou deux observateurs. Rôles partagés entre adultes et jeunes.
- 3- Préparer chaque réunion à la fin de la réunion précédente avec un objet (un thème) précis pas plus.
 - Un ou deux objectifs à atteindre.
 - L'animateur doit se donner un plan de réunion pour faire s'exprimer chacun, faire émerger des idées, centrer la discussion sur une ou deux propositions, se mettre d'accord sur la décision à prendre et sur le travail à faire avant la réunion.

Exemple d'un plan de réunion

- Rappel de l'objectif de la réunion et du sous objet,
- Rappel de la durée prévue de xx minutes à xx minutes,
- Partage des rôles (animation, prise de notes, « gardien du temps », observateurs).
- Le point sur ce qui s'est fait depuis la dernière réunion (tour de table),
- Rappel de la question à traiter en x minutes : ex faire valider le plan d'action,
- Discussion autour des différentes manières de faire (tour de table) – Argumenter,
- Trier, analyser les possibilités (2, 3 maxi)
- Se décider autour d'une idée commune,
- Faire la synthèse : ce qui est décidé, plan d'action jusqu'à la réunion suivante
- Date, lieu, heure, objet de la réunion suivante
- Evaluation du rôle des adultes et des élèves pendant la réunion (ordre du jour, objet, relevé de décisions)

Outils 1 :

1. Compte rendu succinct
2. Fiche d'émargement
3. Grille d'observation de l'animateur pendant la réunion
4. Grille d'observation des phénomènes de groupe
5. Observation du processus de décision
6. Echelle de la marge d'initiative jeunes-adultes.

Chaque réunion s'inscrit dans le plan d'action global. Les outils de suivi de la réunion = outils de pilotage de l'action (mars 2009 – Valdoie).

Outils 2 :

GRILLE D'OBSERVATION DE L'ANIMATEUR PENDANT UNE REUNION
Fonctions, comportements et attitudes

Fonctions, comportements et attitudes observées	Oui	non
Production (efficacité) <ul style="list-style-type: none">• objectifs explicités• plan logique suivi• organisation de l'action (objectifs atteints)		
Facilitation <ul style="list-style-type: none">• convocation correctement rédigée• utilisation du tableau• conditions matérielles correctes• synthèses régulières effectuées		
Régulation (personnes) <ul style="list-style-type: none">• favorise l'expression de tous• suscite l'élaboration de règles communes• organise l'écoute• permet l'affrontement• conduit à la compréhension en encourageant notamment la reformulation de ce qui est compris• fait éviter les jugements de valeur• encourage les jugements de réalité• favorise l'interaction de participants• relie entre eux les différents apports• les points d'accord et de désaccords sont soulignés• recentre sur le sujet en cas de dispersion		

Outils 3 :

GRILLE D'OBSERVATION DES PHENOMENES DE GROUPE PENDANT UNE REUNION

Phénomènes de groupes observés	Oui	non
La réunion est située dans une vie de groupe		
<u>Evolution du groupe</u> <ul style="list-style-type: none"> • vers plus de cohésion • vers la dispersion 		
<u>La communication dans le groupe</u> <ul style="list-style-type: none"> • celui qui s'exprime est clair et compris de tous • celui qui s'exprime apporte des faits, émet des opinions • celui qui s'exprime suscite la réaction des autres • tous les participants s'expriment • chacun est attentif à ce qui se dit • la parole est coupée • des apartés existent • un participant monopolise la parole 		
<u>La cohésion dans le groupe</u> <ul style="list-style-type: none"> • les objectifs sont clairs et perçus par tous • manifestation de soutien d'un participant vis-à-vis d'un autre • manifestation d'opposition, d'attaque • existence de tension au sein du groupe • l'affrontement est réalisé régulièrement • débat sur la divergence • chaque membre participe à la prise de décisions en proposant des solutions • la coopération prime sur la compétition • chacun peut évoluer dans ses positions • accord sur la synthèse finale 		

Outils 4 :

**GRILLE D'OBSERVATION DU PROCESSUS DE DECISION PENDANT UNE REUNION OU
DOIT SE PRENDRE UNE DECISION**

Etapes observées	Oui	non
1 – répartition des tâches (animation, prise de notes ...)		
2 – objet de la réunion : - redéfini - compris - accepté de tous		
3 – brassage d'informations, « brain storming » expression de chacun propositions		
4 – recentrage de la discussion sur 1 ou 2 propositions : tri, analyse		
5 – formalisation de la décision à prendre		
6 – accord de chacun vote majoritaire 1 décideur délégation autre...		
7 – précision de qui fait quoi		
8 - rappel de ce qui vient d'être décidé et de la procédure mise en œuvre		

Evaluation de la rencontre des 13-14 octobre 2009

➤ Evaluation globale de la rencontre

Le bilan de la rencontre est mitigé. L'organisation, l'animation et les apports de connaissance satisfont le plus grands nombre mais le rythme et les méthodes de travail sont beaucoup plus critiquées.

A l'évidence, le problème n°1 c'est le manque de temps (1.5 jour) qui ne permet pas aux équipes de travailler à fond sur le plan d'action et d'échanger suffisamment. La part faite aux apports méthodologiques est appréciée des nouveaux venus, mais elle donne parfois une impression de redite à ceux qui se sont réunis régulièrement et qui préféreraient davantage questionner la mise en œuvre concrète de ces méthodes. Certains participants jouent un rôle dominant mal perçu par quelques autres. Le temps de parole n'a pas été équitable et certains jugements sont en contradiction avec les objectifs du groupe qui tente de promouvoir le dialogue et la coopération intergénérationnelle dans l'établissement.

Toutefois, il semble que le groupe s'est maintenant approprié les idées clés relatives à la gouvernance participative et la nécessité de garder traces de la mise en œuvre des plans d'action à l'aide de portfolio, ou de créer un groupe adultes jeunes pour concevoir et piloter l'action.

La place faite aux lycéens, l'idée même qu'une réunion puisse être animée par un lycéen a surpris quelques uns.

Il semble que peu à peu les équipes s'approprient la formalisation des objectifs, la mise en cohérence, en synergie des différentes actions et interventions qui relèvent d'une même logique (EDD, insertion scolaire, périscolaire...)

➤ Priorités et difficultés envisagées

Certes les équipes semblent avoir bien compris les enjeux de l'action SNA "nouveaux modes de gouvernance" et son intérêt puisqu'elles manifestent leur intention de faire valider leur groupe de pilotage et leur plan d'action aux conseils de novembre 2009, mais elles connaissent bien les difficultés auxquelles elles sont confrontées : mobiliser des adultes pour créer une équipe adultes-jeunes stable, obtenir le soutien de la direction, inscrire l'action dans une perspective plus large (sens, finalités de l'action de l'EPL), garder traces régulièrement de ce qui est fait pour pouvoir l'analyser et échanger en retour...

En résumé, l'avenir de l'entreprise repose très largement sur la capacité des chefs d'établissement à soutenir la mobilisation nécessaire pour concevoir, mettre en œuvre et réguler avec la participation des élèves le ou les chantiers qu'ils considèrent comme

prioritaire(s) pour leur établissement. La plupart des participants attendent beaucoup du travail à venir du groupe des chefs d'établissement.

➤ Le développement des échanges inter-établissements

A la question de savoir comment développer les échanges entre les réunions présentes, les adultes proposent :

- une conférence
- une liste de diffusion incluant les élèves
- un rendez vous mensuel grâce au chat
- des visites mutuelles d'établissement

Les élèves privilégient le blog, tel qu'expérimenté autour d'EDD, par Monika Oelz, avec le concours de Christian Peltier et Sofie Aublin. Michelle Fizaine a présenté le site EPIC. Un accès réservé devrait être prévu pour les lycéens en lien avec le blog.

Un listing devrait être établi pour les outils et les documents en construction.