

**Compte rendu de la réunion du groupe SNA
"Nouveaux modes de gouvernance"
des 7 et 8 juillet 2009 à Paris**

Rappels de la démarche initiée depuis février 2009

Le groupe d'échange d'expériences SNA « Nouveaux modes de gouvernance » s'est progressivement mis en place à partir de la rentrée 2008. Pour bien recentrer l'objet de nos échanges, nous nous sommes donné une définition « provisoire » de la notion de gouvernance.

La gouvernance se distingue d'une bonne gestion de l'école

- en faisant place à une dynamique collective et formative
- en mettant l'accent sur l'éthique individuelle et collective de responsabilité et de citoyenneté
- en développant largement la participation des différentes catégories d'acteurs de l'établissement, notamment celle des élèves

Premier objectif : questionner le mode de gouvernance actuel de l'EPL, progressivement changer les habitudes, modifier les pratiques, mettre en place ou réajuster les modes de coopération entre acteurs.

Pour ce faire, le groupe avait conçu à l'occasion de la première réunion de février, avec l'aide de Nathalie Droyer, un outil d'auto-analyse autour de 7 axes d'amélioration du mode de gouvernance inspiré de B. Trafford¹, à savoir :

- Repérer la *marge de manœuvre* de l'établissement (autonomie éducative)
- *Objectiver* les résultats des actions entreprises et les processus de changement à l'œuvre (ex : degré de coordination entre actions, degré d'implication des élèves ...)
- Faire place à la *question des valeurs* de références à l'occasion des débats en vue des prises de décision, ou des choix de méthodes de structures...
- *Impliquer systématiquement les élèves* dans les discussions pour mettre en place des nouveaux dispositifs (ex : accompagnement, suivi, entraide), ajuster les règles, redynamiser les instances (ex : ALESA)...
- *Développer le sentiment d'appartenance* à un collectif (travail d'équipe, expérimentation, chantier...)
- *Développer la dimension sociale* du leadership de la direction (écoute, échanges, bien-être)
- Impliquer au maximum toutes les parties prenantes *dans la gestion du quotidien*.

¹ Voir annexe 10 Bibliographie

Deuxième objectif : développer un véritable partenariat direction-personnels-jeunes pour questionner et ajuster le mode de gouvernance de l'action éducative de l'établissement à la lumière des actions effectivement mises en œuvre et analysées par les équipes adultes-élèves.

Prenons un exemple concret : un enseignant met en œuvre une action *pédagogique* "tri des déchets".

- Comment pourrait-il y associer réellement les jeunes dans une logique de partenariat intergénérationnel ?
- Comment avec l'aide de la direction l'équipe adultes (enseignants, vie scolaire, TOS, ...)-jeunes (garçons-filles, filières différentes....) peut-elle développer cette action pour que le tri des déchets devienne conjointement une action *éducative* de responsabilisation individuelle et collective, un *changement organisationnel* dans la vie quotidienne et une occasion de travail en *partenariat* avec des associations par exemple,
- Comment la direction avec l'aide de l'équipe peut-elle saisir cette action, à l'occasion du bilan par exemple, pour interroger le mode de gouvernance de l'EPL autour d'un ou de plusieurs axes de progression ?

En mars 2009, le stage de formation continue DGER à Valdoie a permis d'approfondir la question du pilotage de l'action éducative et celle de la participation effective des élèves dans les dispositifs pédagogiques et éducatifs, notamment en lien avec la mise en place des agenda 21, des ALESA et des dispositifs de soutien. Suite à ce stage, une **charte** a été établie pour bien fixer le cadre de cette action SNA que les établissements étaient appelés à discuter et à ratifier pour bien cadrer leur place dans le groupe d'échanges.

Rappel des hypothèses de travail

Cette action SNA d'échanges d'expériences sur les « nouveaux modes de gouvernance » repose sur deux hypothèses de travail :

1. **l'établissement peut se constituer en "acteur collectif"** autour d'un projet commun fondé sur des valeurs communes à condition :
 - d'objectiver rigoureusement ce qu'il fait, sa manière de faire et ses raisons de faire
 - d'impliquer toutes les catégories d'acteurs (élèves compris) dans la conception et dans la mise en œuvre des principaux dispositifs
 - de piloter l'établissement en ne prenant pas seulement en compte les réalités techniques, administratives et financières mais aussi en développant un processus de changement coopératif et formatif.
2. **Les établissements peuvent apprendre les uns des autres** et s'entraider pour évaluer, réguler et ajuster leur manière de faire.

Principaux résultats de la réunion de juillet 2009

▪ Résultats attendus par l'équipe d'animation

Il était prévu en juillet de faire le point sur l'avancement de la réflexion dans chacun des établissements à propos :

1. du ou des dispositifs mis en place pour piloter l'action éducative de l'EPL dans un domaine précis (EDD, ALESA, soutien...)
2. du ou des plans d'action prévus pour 2009-10°
3. des outils co-construits en février et mars 2009

▪ Résultats effectifs

- 7 établissements étaient représentés par au moins une personne, 4 d'entre eux étaient représentés comme prévu par deux personnes : le chef d'établissement et un enseignant. (voir liste en annexe 1)
- Les chefs d'établissement ont travaillé en groupe pendant 2 jours (voir annexe 2). Ils ont échangé autour de leurs modes de gouvernance, de leurs stratégies de mobilisation. Toutefois, leur réflexion était sensiblement découplée des actions mises en œuvre par leurs équipes, ce qui s'explique par le fait que certains directeurs n'étaient pas présents en février et que tous ont été très accaparés par les réformes au cours de l'année scolaire 2008-09.
- Les enseignants présents, engagés dans les chantiers EDD, ont échangé autour des actions réalisées depuis mars 2009 (annexe 3) et autour de leurs plans d'action 2010. Ceci a permis de revisiter les outils de pilotage participatif construits à Valdoie et d'approfondir la méthode (annexe 4).
- Un portfolio a été remis à chaque établissement sans avoir le temps d'en expliquer en détail l'usage (annexe 5). Cette question devra donc être rediscutée en octobre 2009 avec les équipes, tout comme la charte.
- Marie Odile Nouvelot et Sébastien Jakubowski ont fait un apport plus théorique sur la notion de développement organisationnel et d'incitation-implication (annexe 6 et 7). Monika Oelz, chargée d'étude pour expérimenter la possibilité de mettre en réseau des lycéens de l'enseignement agricole a discuté des modalités pratiques de cette action avec les équipes EDD (annexe 8).
- L'évaluation des journées (annexe 9) met en évidence le besoin de revoir la méthode de travail dans ces journées et de recentrer la problématique des échanges pour ce qui concerne le groupe des chefs d'établissements. 48 Heures de rencontre tous les 6 mois, ce n'est pas suffisant pour remettre en perspective le plan d'action des équipes avec l'objectif de faire évoluer le mode de gouvernance de l'établissement si ce travail n'est pas engagé préalablement au sein des établissements a fortiori lorsque tous les établissements ne sont pas représentés par un tandem direction-équipe.

▪ **Relevé de décision pour la suite de l'action**

- **Priorité 1** : Mettre en place dans chaque établissement une **équipe adultes-jeunes** pour conduire le chantier 2009-2010. Il peut s'agir d'un groupe de travail ad hoc centré sur un chantier (« focus group ») ou d'une structure déjà existante (commission EDD, vie scolaire...) mais "démocratisée" et composée au moins de 50% de jeunes
- **Priorité 2** : revoir **les plans d'action 2009-2010** en étant plus précis sur les objectifs opérationnels (ce qu'on attend concrètement), sur les moyens et sur les indicateurs d'efficacité; penser son action **dans toutes ses dimensions** (pédagogique, éducative, organisationnelle, partenariale).
- **Deux réunions sont prévues à l'automne 2009**
 - ❖ **13 et 14 octobre à Paris – FIAP** pour un enseignant et deux lycéens par établissement.
Objectifs :
 - faire le point sur la coopération adultes-jeunes
 - s'exercer sur la conception de scénarios alternatifs pour améliorer les plans d'action ou innover
 - développer les échanges entre équipes et entre lycéens
 - ❖ **8 et 9 décembre 2009 à Paris** pour les chefs d'établissement
Objectifs :
 - clarifier les rapports entre EDD – gouvernance et projet d'établissement
- **Priorité pour l'équipe AgroSup** :
 - Transmettre aux équipes les observations sur les expériences 2009 et les plans d'action
 - Faire une bibliographie
 - Diffuser les coordonnées des participants.

Marie-Odile NOUVELOT