

## **COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DU GROUPE D'ÉCHANGE D'EXPÉRIENCE SNA-EPIC « Nouveaux modes de gouvernance »**

Le groupe d'échange d'expériences « SNA - EPIC » autour des nouveaux modes de gouvernance s'est réuni à Paris les 2 et 3 février 2009.

### **I. Les participants du groupe**

Suite aux informations relayées par l'association des proviseurs de l'enseignement agricole et par les chargés de mission « Développement Durable », 12 chefs d'établissement se sont déclarés intéressés par le groupe d'échange.

Six d'entre eux ont pu participer à la rencontre des 2 et 3 février :

|                                   |                               |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| P. FROMAGE (St Rémy de Provence), | C. DROYER (Wintzenheim),      |
| J. GUILLOT (Valdoie),             | A. DETAILLE (Tonneins),       |
| J.-L. FAVIER (Tournus),           | B. LONGUEVILLE (St Herblain). |

La rencontre du groupe a été animée par M.-O. NOUVELOT (I.E. E.N.E.S.A.D.) avec la participation de N. DROYER et S. JAKUBOWSKI (M.C. E.N.E.S.A.D.).

Trois personnes ont également participé à la rencontre :

- J.-C. COTHENET (Bureau vie Scolaire),
- C. PELTIER et S. AUBLIN, chargés de mission « Développement Durable ».

A ce jour, six chefs d'établissements ont exprimé l'intention de rejoindre le groupe sans pouvoir participer à cette première réunion :

|                         |                              |
|-------------------------|------------------------------|
| J. MONTUSSAC (Pamiers)  | T. ADAM (Amiens Le Paraclet) |
| P. MIGNON (Toulouse)    | J. BURQ (Aubenas)            |
| E. DELMOTTE (Périgueux) |                              |

### **II. Les attentes du groupe**

Les échanges du 2 février ont permis de recenser quelques questions de départ autour de la thématique des « Nouveaux Modes de gouvernance »

- Comment créer une compétence collective autour de la mission éducative de tous les personnels, et notamment des ATOS ?
- Comment motiver les personnels pour que le lycée soit réellement l'affaire de tous ?
- Comment faire adhérer les personnels à un projet de changement ? (ex Agenda 21)

- Comment anticiper les changements (ex : Réforme de la voie professionnelle) avec la participation du plus grand nombre, élèves compris ?
- Quelle méthode se donner pour faire évoluer le mode de gouvernance actuel ? Comment réaliser un diagnostic participatif ?
- Comment donner sens aux « notions galvaudées » de projet d'établissement et de citoyenneté à la faveur d'un autre mode de gouvernance ?

### **III. Les acquis des expériences antérieures**

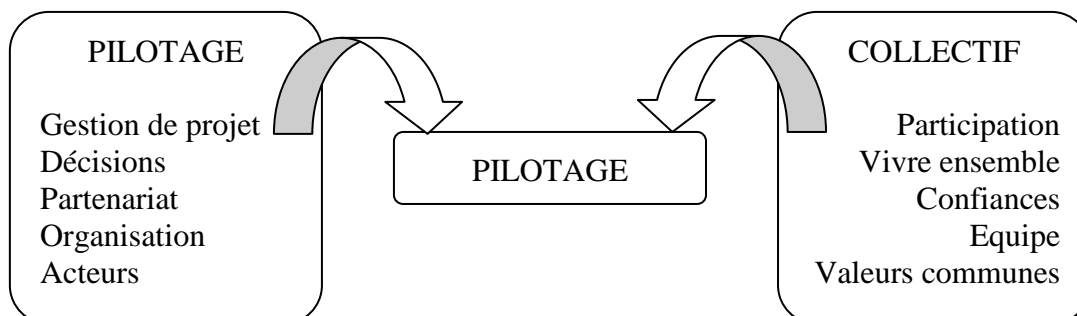
Le groupe d'échange d'expériences EPIC s'est développé depuis une dizaine d'années à la faveur de plusieurs actions européennes notamment de deux projets de recherche-action « Projet personnel de l'élève et politique éducative d'établissement » (PPePee) et « Elèves et pouvoir d'initiative dans l'organisation quotidienne de l'établissement » (EPIDORGE)

Pour démarrer autour de la nouvelle thématique de la gouvernance, le groupe bénéficie donc d'un certain nombre d'acquis :

- le modèle de pilotage éducatif à la fois théorique et opératoire dit « M.S.E. » qui résulte du projet PPePee (voir annexe) qui propose de mettre en système l'établissement autour de trois logiques :
  1. suivi, régulation des actions éducatives et du parcours des jeunes en formation (Monitoring System)
  2. coordination des actions éducatives pour les centrer sur l'accompagnement des jeunes en formation (Support Tutorial System)
  3. mise en situation d'acteurs, responsabilisation, autonomie, pouvoir d'initiative et d'intervention des jeunes en formation et des personnels (Empowerment) (cf. annexe 1)
- La charte de la citoyenneté active (Empowerment) qui résume les conditions nécessaires au développement du pouvoir d'initiative et d'intervention des jeunes en formation dans la vie quotidienne du lycée. (cf. annexe 2)
- Le guide méthodologique « L'élève acteur de changement au lycée » qui apporte des éléments structurants (définitions, concepts, méthodes...) pour faire évoluer la conduite de l'établissement vers une gouvernance démocratique, en vue développer l'établissement comme une organisation éducative apprenante et éthique. (Learning Ethical Community)
- Le Site Web EPIC ([www.epic.educagri.fr](http://www.epic.educagri.fr)) est un site où l'on trouve des fiches pratiques, des publications, des bibliographies ainsi que des expériences concrètes réalisées au cours des derniers projets dans des établissements d'enseignement agricole autour de deux thèmes :
  1. L'accompagnement du projet personnel, social, scolaire et professionnel des jeunes en formation.
  2. Le développement organisationnel des établissements (Conduite du changement, organisation quotidienne, dispositifs participatifs)
 Il est destiné aux équipes éducatives, aux équipes de direction, aux lycéens, aux étudiants, aux apprentis et aux stagiaires des établissements.

#### IV. La notion de gouvernance démocratique

- un premier travail collectif a permis d'explicitier les représentations en présence autour de la notion de gouvernance démocratique



- Sébastien JAKUBOWSKI (M.C E.N.E.S.A.D.) a présenté une première approche de la notion de gouvernance en distinguant deux modes de gouvernance par les structures organiques (instances, hiérarchie, équipes) et par les incitations, (mode d'exercice et de distribution du pouvoir) pour créer du lieu social (cf. annexe 3)
- Marie-Odile NOUVELOT (I.E. E.N.E.S.A.D.) a fait état des travaux et expériences commodités par le Conseil de l'Europe pour promouvoir l'éducation à la citoyenneté démocratique dans et par l'école. Ces travaux ont abouti à des propositions de définition et à des idées pratiques sur la façon d'aller plus avant dans la voie de la gouvernance démocratique (Lire Backman (E) et Trafford (B), Pour une gouvernance démocratique de l'école, Ed. Conseil de l'Europe, 13 € (<http://book.coe.int>) (cf annexe 4)

#### V. Premiers échanges d'expérience sur des nouveaux modes de gouvernance.

Le temps a manqué pour permettre un véritable échange d'expérience entre les chefs d'établissement présents. Les échanges seront donc repris à l'occasion du stage de formation de Valdoie fin mars 2009.

1. Claudie DROYER, directrice de l'E.P.L. de Wintzenheim, partenaire des projets Comenius EPIDORGE et ATTRAPPE (Autonomie et travail Personnel de l'Elève) de 2004 à 2007 a rappelé les conditions nécessaires pour faire évoluer les pratiques
  - une volonté partagée des différents acteurs (direction, personnel, élèves...)
  - un projet collectif de l'établissement
  - le soutien des instances pour gérer les risques de tension
  - une durée de 2 ans
  - une formation méthodologique

- une organisation conviviale de l'équipe de projet (adultes - jeunes)
  - une stratégie systématique pour impliquer les élèves dans l'introduction des changements autrement dit les élèves sont un levier de changement.
  - L'essentiel est de tenter l'implication des élèves dans des processus de décision, même mineurs.
2. Bernard Longueville, directeur de l'E.P.L. de Saint Herblain a présenté la dynamique de projet collectif mis en œuvre autour de l'agenda 21 dans le lycée de St Herblain.  
Ce projet a permis de développer une culture commune à la faveur d'un diagnostic participatif et d'actions concertées. Le pilotage est fondé sur des valeurs de convivialité, de démocratie, de respect et de solidarité. Un questionnement systématique des métiers, de l'organisation et de l'ancrage dans le territoire a été conduit pour les repenser par rapport à la mission éducative de l'E.P.L. Le développement durable est devenu progressivement une référence commune. L'organisation pédagogique pourrait être à son tour questionnée dans une double perspective éducative et durable. (Voir présentation en annexe)
  3. Jean Pierre Favier a également apporté sa contribution sur la mise en œuvre de l'agenda 21 dans son établissement (voir annexe)

## **VI. Trois chantiers envisagés en 2009 pour faire évoluer le mode de gouvernance existant en favorisant la participation des jeunes en formation**

1. « Développement durable et projet d'établissement »

Il s'agit d'intégrer les actions souvent ponctuelles liées à la mise en œuvre de l'agenda 21 dans une stratégie globale de développement organisationnel et d'apprentissage collectif et d'impliquer les élèves dans la conception et la réalisation des dispositifs. Ex : semaine d'éducation au développement durable.

2. Accompagnement, accueil, suivi, soutien de l'élève (Support System)

Cet axe de la réforme de la voie professionnelle pourrait être conçu et mis en œuvre avec la participation active des élèves, de manière à questionner l'organisation pédagogique.

3. Changement organisationnel, aménagement des espaces, temps, règles.

Ce chantier se situe dans la continuité immédiate du projet européen EPIDORGE, en expérimentant un dispositif de co-gestion adultes - jeunes pour la vie quotidienne, par exemple à l'internat.

## Comment procéder pour poser la question de la gouvernance avant de lancer un de ces chantiers ?

Plusieurs scénarios ont été envisagés, partir d'un projet existant (ex agenda 21), d'un problème (ex gestion des espaces temps de 17 h à 22 h) ou faire un bilan du mode de gouvernance existant s'inspirant des pistes proposées par le conseil de l'Europe ou par le projet PPePee.

Une première grille d'auto - évaluation a été ébauché avec l'appui de Nathalie DROYER (MC E.N.E.S.A.D.). (cf. annexe 5)

### **VII. Principes méthodologiques et plan d'action**

Le temps de la rencontre n'a pas permis de discuter en profondeur des fondements méthodologiques du groupe d'échange d'expériences pour établir ensemble le cahier des charges du groupe.

Marie-Odile Nouvelot a présenté les principes méthodologiques dans ses grandes lignes. La question sera développée au cours du stage de formation de Valdoie fin mars 2009.

Tous les participants s'accordent pour souhaiter que les échanges d'expériences soient fondés sur une méthode rigoureuse pour ne pas être de simples échanges de vue.

Il ne s'agit pas d'une recherche-action. L'objectif n'est pas de mettre en œuvre des « innovations contrôlées » ou des expérimentations organisationnelles, même si cette possibilité n'est pas exclue. Il s'agit de mettre l'accent sur une démarche d'objectivation, d'analyse et de partage des modes de gouvernance effectivement mis en œuvre pour en tirer des leçons et pour les améliorer.

C'est une démarche d'apprentissage organisationnel pour les chefs d'établissement au sein du groupe d'échange et pour les équipes adultes - élèves qui devront être rapidement mises en place dans chaque établissement pour conduire les chantiers (agenda 21, accompagnement, gestion quotidienne).

La démarche amorcée dans le cadre du projet EPIDORGE (mars 2007) s'apparente à certaines formes d'analyse de pratiques et en particulier au « compagnonnage réflexif » expérimenté par Donnay et Charlier (voir Bibliographies).

Trois conditions sont pré – requises :

1. Les participants du groupe (chefs d'établissement) et les équipes d'établissement en charge de la conduite d'un chantier doivent accepter de se regarder après dans des situations très concrètes pour pouvoir expliciter au maximum leur expérience.

Il ne peut pas y avoir d'échange s'il n'y a pas des données objectives sur la conduite du chantier privilégié par l'établissement.

2. Les élèves joueront un rôle actif en ce qui concerne :
  - La conception des activités ou des dispositifs dans le chantier choisi
  - Le plan d'action, sa mise en œuvre et son évaluation

3. Les participants du groupe et les équipes d'établissement (adultes – jeunes) doivent accepter de questionner, de penser et de faire, en partageant leurs expériences et en les confrontant à d'autres au sein du groupe d'échange pour en tirer des leçons utiles à l'action.

Concrètement, on peut résumer ainsi l'étape 1 de la démarche à court terme pour le groupe (Février - mars 2009) :

1.- Informer les personnels et les élèves. Expliquer l'action SNA-EPIC (objectifs, résultats attendus). Associer des élèves aux équipes ou aux groupes de pilotage existants (ou à créer) pour gérer le chantier (« agenda 21 / accompagnement / gestion quotidienne »). Tenir informées les instances de l'établissement. (Février – mars 2009)

2. Faire le point sur le mode de gouvernance existant du chantier, s'il existe, ou sur des pratiques (ex soutien, accueil pour le chantier « accompagnement ») qui préfigurent le chantier. (Mars 2009)

Comment faire ?

Collecter le matériau sur une expérience ou une pratique précise et expliciter au maximum l'expérience (qui, quoi, comment, pourquoi, ...).

Une grille d'analyse sera proposée pour préparer le stage de formation de Valdoie.

3. Analyser l'expérience pour sélectionner les éléments significatifs sur la manière de faire et envisager d'autres manières possibles de faire. (Stage Valdoie 24-27 mars 2009). Ces éléments feront l'objet d'un travail de groupe lors du stage de Valdoie. Ceci permettra aux stagiaires de réaliser ensuite cette analyse avec le groupe adultes – jeunes mis en place dans l'établissement pour gérer le chantier.

4. Analyser d'autres expériences.

C'est ce qui sera aussi expérimenté à Valdoie pour en tirer des leçons.

D'où part-on ? Comment fait-on ? Pourquoi ? Vers quoi on va ?

5. Intégrer ces enseignements dans un plan d'action pour faire évoluer le mode de gouvernance existant dans une triple perspective « apprenante – éthique – éducative ».

6. Présenter, expliquer, négocier les plans d'action ébauchés à la fin du stage de Valdoie au sein de chaque établissement.

Les mettre en œuvre de avril à juin 2009 en collectant soigneusement les données nécessaires pour analyser en juillet la manière de faire.

L'étape 2 (Mars – juin 2009) sera discutée et validée au stage de Valdoie.

La prochaine réunion du groupe d'échange d'expériences prévue les 7 et 8 juillet 2009 à Paris pour analyser les résultats de l'année 1 et programmer l'action du groupe pour l'année 2.

La question de la mise en réseau des lycéens par l'intermédiaire d'un blog sur le site EPIC sera étudiée à cette occasion.

RECOMMANDATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Groupe d'échange d'expériences SNA-EPIC  
« Nouveaux Modes de Gouvernance »

1<sup>ère</sup> réunion les 2 et 3 février 2009 à Paris.

| <b>ÉTAPE 1</b> | <b>DÉMARCHE</b>  | <b>GARDER DES TRACES</b><br>pour décrire et analyser l'expérience |
|----------------|--|---|
| Temps 1        | Information, Expliquer,<br>Recueillir questions, idées,<br>candidatures          | Diffuser la note d'information<br>SNA - EPIC                      |
| Temps 2        | Commencer à constituer une<br>équipe adultes – jeunes de<br>pilotage de chantier | Compte rendu  |
| Temps 3        | Travail préparatoire de<br>Valdoie   | Descriptif d'une expérience                                       |
| Temps 4        | Stage à Valdoie<br>Ebauche d'un plan d'action                                    | Analyse et échange<br>d'expérience                                |

| <b>ÉTAPE 2</b><br><b>Envisagée</b> | <b>DÉMARCHE</b>   | <b>GARDER DES TRACES</b>                                |
|------------------------------------|---|---|
| Temps 1                            | Réunir l'équipe adultes -<br>jeunes<br>Recenser les attentes vis-à-<br>vis du chantier<br>Présenter les résultats du<br>stage de Valdoie    | Portfolio   |
| Temps 2                            | Valider le plan d'action<br>élaboré à Valdoie pour faire<br>évoluer le mode de<br>gouvernance des chantiers<br>choisis d'avril à juin 2009) | Plan action (étapes)                                    |
| Temps 3                            | Mise en œuvre   | Comment ça marche ?<br>Difficultés, tension, ajustement |
| Temps 4                            | Questionner leur action et ses<br>effets sur gouvernance de<br>l'établissement  | Grille auto – analyse (N.<br>Droyer)                    |

2<sup>ème</sup> réunion du groupe d'échange d'exercice SNA – EPIC les 7 et 8 juillet 2009 à Paris.