

# **REGARD DE CHEFS D'ÉTABLISSEMENT SUR LE DÉVELOPPEMENT DES STRUCTURES DE PARTICIPATION**

**Dominique LECLERCQ**

**Haute Ecole Provinciale du Hainaut Occidental**

**Patricia SOWULA**

**UMH**

## **Contexte**

Cette communication rend compte des résultats d'une recherche commanditée relative aux pratiques de participation menée, à l'aide d'un questionnaire, auprès de chefs d'établissement secondaire de la Communauté française (LECLERCQ & CLAUS, [2001]).

## **Problématique**

Un partenariat décisionnel s'installe au sein des écoles (HEENAN & BENNIS, [1999]). Les initiatives sont nombreuses, prises par les politiques, afin de donner un sens nouveau à l'organisation scolaire. Certes, on peut regretter le rythme trop rapide des décrets qui modèlent le fonctionnement des établissements. La vitesse du changement devient telle qu'elle gêne l'intégration des nouvelles données auxquelles les acteurs doivent s'adapter (CORRIVEAU & ST-GERMAIN, [1997]). Quoiqu'il en soit, un changement de paradigme est bel et bien en train de s'opérer «qui valorise tout à la fois la responsabilisation, la conception du travail en équipe, le partage du leadership ; la résolution collective des problèmes organisationnels, l'école en tant qu'organisation apprenante» (DUPONT, [2002]).

La démocratie participative entre dans nos écoles par la grande porte, celle de la logique structurelle et des textes officiels. Mais, c'est au quotidien qu'elle se vit et se pratique, et peut parvenir à trouver sens. L'analyse doit se porter sur le micro-social car la nouvelle gouvernance de l'école se base sur la culture développée en interne. Ceci donne lieu à des modes de participation différents des acteurs scolaires (LECLERCQ & SOWULA, [2005]).

Comment les établissements organisent-ils l'implication des acteurs ? Quelle place est accordée aux élèves ? L'institutionnalisation de la participation accroît-elle son efficacité ? Voici les questions auxquelles les chefs d'établissement livrent des éléments de réponse.

## **Méthodologie**

Les analyses portent sur les réponses récoltées auprès de 53 préfets. Les résultats sont traités à l'aide d'une analyse factorielle de correspondances multiples, qui permet de contraster la pratique et le vécu des répondants.

## Quelques résultats

### **De l'importance de l'appui du corps professoral dans le développement de la participation des élèves**

Certains préfets croient plus que d'autres au développement de la participation des étudiants et développent à leur intention de nombreuses actions dans leur établissement. Ce sont ceux qui dirigent les écoles les plus importantes de notre échantillon. Ceci peut expliquer pourquoi la voix donnée aux élèves prend là, plus qu'ailleurs, toute son importance. Mais ces chefs d'établissement sont aussi ceux qui se montrent les plus critiques à l'égard du Conseil de Participation et du Cocoba. Or, la gestion de tels conseils s'inscrit dans un cadre réglementé ; le degré de liberté accordé aux préfets est tout autre dans les structures à destination des seuls étudiants. Ceci aussi peut expliquer pourquoi certains chefs d'établissement les apprécient davantage.

Bien que sensibles à la participation des élèves, les préfets qui lui offrent le plus grand cadre de fonctionnement ne sont pas toujours initiateurs des projets développés. En réalité, le fait que les chefs d'établissement soient ou pas à l'origine des actions de participation des jeunes n'est pas, dans les analyses, un élément discriminant. L'intervention du directeur n'est pas aussi déterminante que ne l'est celle du corps professoral. Il est important de relever que, quand les projets se développent à l'instigation des enseignants, ils mobilisent davantage et plus efficacement l'établissement. Les acteurs se forment plus volontiers et montrent moins de résistance.

### **Quand la structure impulse un souffle nouveau**

Autre résultat intéressant : les préfets qui défendent le développement «institutionnel» des structures de participation (tels le Cocoba, le conseil de participation, l'association de parents) développent de nombreuses actions à destination d'acteurs externes ou semi-externes dans leur école. Ainsi, il semble que plus la participation se structure, plus elle intègre le cadre, plus les actions se développent, et plus les établissements s'ouvrent à d'autres ressources que celles fournies par le système. En ce sens, l'institutionnalisation peut apporter un souffle nouveau aux écoles.

### **Le souffle est-il vraiment nouveau ? A qui profitent les conseils de participation ?**

Il semble que ces conseils sont plus efficaces dans les écoles où la participation faisait déjà partie du décor scolaire. Ainsi, on voit sans grande surprise des chefs d'établissement croyant dans des ressources semi-externes, impliquant de nombreux acteurs dans l'élaboration de projets, regarder d'un œil satisfait les impacts de ces conseils dans leurs écoles. Et l'existence d'un «climat participatif» dans ces établissements n'amoindrit pas l'intérêt de telles structures. Les préfets constatent que les conseils de participation sont bénéfiques sur le développement de la communication, la responsabilisation des acteurs, et l'éducation à la citoyenneté.

Signalons que, dans les établissements où les conseils de participation fonctionnent le mieux un effort particulier a été consenti pour informer les élèves et les parents. Ceci explique pour partie leur présence régulière en réunion. Ce n'est pas le cas dans toutes les écoles. Lorsque les conseils fonctionnent au ralenti, l'absentéisme des élèves et des parents se fait plus fréquent. Aux dires des préfets, les raisons en seraient davantage organisationnelles que motivationnelles.

Au total, il apparaît que les structures les plus efficaces sont celles qui font de la participation plus qu'un simple objectif. Elles sont autant d'outils permettant de mieux vivre ensemble. La participation n'a plus alors valeur de finalité. Elle reste avant tout un moyen de consolider les interactions dans l'école.

## **Bibliographie**

CORRIVEAU, L. & ST-GERMAIN, M. [1997] (DIR.)

Transformation des enjeux démocratiques en éducation, Montréal, Logiques.

DUPONT, P. [2003]

Faire des enseignants, Bruxelles, De Boeck Université.

HEENAN, D.-A. & BENNIS, W., [1999]

Co-leaders : the power of great partnerships, New York, John Wiley et Sons.

LECLERCQ, D. & CLAUS, S., (SS DIR. DUPONT, P.) [2001]

La démocratie participative dans l'enseignement secondaire, Bruxelles, Ministère de la Communauté française (Recherche commanditée).

LECLERCQ, D. & SOWULA, P., [2005]

De la difficulté d'être acteur scolaire... Analyse du développement de la participation dans les écoles secondaires de Belgique, 73<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS, Chicoutimi (Québec) 9 – 13 mai 2005