

# DES COMITÉS DE PILOTAGE AU SERVICE D'UNE GESTION PLUS PARTICIPATIVE AU SEIN DES ÉCOLES D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRES : MODES DE CONSTITUTION D'UNE STRUCTURE DE PARTICIPATION

**Sandrine BIEMAR**

**Département Education et Technologie  
FUNDP**

## Contexte

Le Département Education et Technologie (DET) des Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix met sur pied, depuis 2001, un dispositif de formation et d'accompagnement pour des directeurs d'établissement d'enseignement secondaire. A ce jour, 50 équipes de directions ont participé à ce dispositif qui vise à développer des stratégies pour faciliter le pilotage des établissements scolaires. La finalité principale de ce projet est de promouvoir le développement de l'innovation et de la participation des individus au sein de l'organisation scolaire, ce que nous appelons une «culture d'école apprenante». Afin de rencontrer la spécificité de chaque établissement, deux facettes ont été développées : une formation au DET pour les équipes de directions élargies (intégration de coordinateurs et/ou d'enseignants) et un accompagnement en école, assuré par un membre du DET et/ou un conseiller pédagogique.

Plus précisément, le travail mené de 2001 à 2003 par 16 écoles a permis de développer un outil à mettre au service du pilotage pédagogique d'un établissement scolaire : le COmité de PIlotage (COPI)<sup>28</sup>. Cette structure participative créée dans ces établissements scolaires semble avoir soutenu le développement d'une culture davantage apprenante.

Le COPI a été défini par Mireille HOUART et Béatrice DUCHESNE (2003) comme «*un ensemble de personnes, regroupé dans une structure de gestion ou de participation qui se réunit régulièrement en vue de piloter un projet*».

Suite à ces expériences positives, l'outil «COPI» a été proposé aux équipes des années suivantes comme moyen de développement d'une gestion plus participative au sein des écoles.

## Problématique

La constitution d'une structure de participation au sein d'un établissement scolaire pose de nombreuses questions. En effet, **concrètement**, *comment s'y prendre pour rassembler des enseignants autour d'un projet ? Qui associer ? Quel rôle donner aux membres du groupe ? Quand et où se rencontrer ? Quel pouvoir allouer à ce groupe ? Sur quel projet travailler ? Quelle place accorder à ce projet parmi les autres ? Est-il utile d'en faire part à toute l'école ? Quelles sont les chances de réussite ? Pour combien de temps s'engage-t-on ?...*

Par la suite, dans un souci de maintenir cette structure dans les écoles, une question semble préoccuper les équipes : *comment faire connaître et reconnaître ces structures au sein de notre école, en vue d'en*

---

<sup>28</sup>HOUART, M., & DUCHESNE, B., [2003]. Le comité de pilotage : un outil au service du pilotage pédagogique d'un établissement scolaire. Doc interne au DET, FUNDP et au CECAFOC.

faire de véritables organes de participation au sein desquels des enseignants puissent se mobiliser ? Cette question pointe la construction de la légitimité<sup>29</sup> d'une structure participative.

## Méthodologie

Chaque année, des écoles provenant des 4 provinces participent aux formations-accompagnements prises en charge par notre département et financées par le CECAFOC<sup>30</sup>. Des observations ont permis de relever certaines convergences et divergences dans les modes de constitution des COPI, et plus précisément, dans leurs structures et dans les missions qui leur sont attribuées. Les contextes de chaque école, leur histoire, leur culture, influencent considérablement le processus de légitimation des structures participatives ainsi que l'utilisation qui en est faite.

Une analyse des contextes de 12 écoles a été menée en 2004 à travers les expériences rapportées par les directions lors des journées de formation. Elle a permis de pointer la multiplicité des configurations de COPI au sein des écoles qui mettent en place une structure participative. Les spécificités mises en évidence variaient notamment en fonction de 3 facteurs identifiés : le passé de l'école, les modalités de constitution du COPI et le projet développé par le COPI.

En 2005, 6 équipes de direction qui avaient mis en place une structure de participation ont poursuivi un travail de réflexion et de prise de recul par rapport à leur vécu. Une difficulté a été mise en évidence par ces équipes : *«Il ne suffit pas de mettre en place ces structures, il faut encore veiller à leur maintien, à leur reconnaissance et à leur développement dans l'école»*. Des échanges à propos de cette difficulté ont mené ces équipes à pointer des leviers sur lesquels ils pourraient prendre appui afin de soutenir la légitimité du COPI dans l'école. Un fascicule a ainsi été construit avec les 6 équipes de direction dans le courant de l'année 2005.

## Quelques résultats

La prise en compte du déjà-là apparaît être utile en vue de mettre en place des structures de gestion participative dans les écoles. Cela demande, de la part de la direction, de bien connaître les spécificités de son établissement : mode de communication, habitudes relationnelles, modes de prise d'initiatives, groupes existants... La culture de l'établissement semble à cet égard intéressante à prendre en considération.

Les **configurations** des structures participatives varient fortement d'un contexte à l'autre. Quatre types de COPI ont pu être décrits : le COPI «noyau», comité restreint autour de la direction ; le COPI «représentatif», qui se veut être une fenêtre ouverte sur les sensibilités de l'école ; le COPI «interface» qui associe les deux configurations précédentes ; le COPI «en pétales», après un certain temps des groupes de travail se développent autour d'un COPI central qui les coordonne.

Leurs **modes de constitution** varient également : sollicitation personnelle, élection, ouverture libre.

Au service de la gestion de l'école ou d'un projet précis, les COPI jouent soit une **fonction** de conseil, d'information, de réflexion ou de décision.

---

<sup>29</sup> Bourgeois, E. et Nizet, J. (1995). Pression et légitimation. Paris : PUF.

<sup>30</sup> CEntre CAtholique pour la FOrmation en Cours de carrière des membres du personnel de l'enseignement secondaire.

Au-delà de cette diversité, la **finalité** de la mise en place de ces structures participatives s'inscrit dans une volonté de définir une cohérence pédagogique dans l'école. La construction d'un bien commun en collaboration fonde la dynamique de ces COPI.

Outre la constitution d'une structure participative, il apparaît que la légitimité du COPI dans les écoles est à prendre en considération. Celle-ci n'est jamais acquise d'emblée, ni une fois pour toutes. Elle renvoie à un processus de légitimation qui n'est jamais réellement abouti et qui mérite d'être sans cesse questionné.

Ainsi, dans une perspective de maintien de la structure participative dans l'école, il semble notamment utile d'envisager des modalités de communication entre les différents acteurs de l'école (gestionnaires, enseignants), au sein du COPI et du COPI vers l'extérieur. Il s'agit là d'un levier pointé par les 6 équipes qui ont mis à jour la nécessité de prendre en considération la construction de la légitimité du COPI dès sa mise en place dans l'école.