

Sur la base d'éventuelles propositions du Pouvoir Organisateur, le Conseil de Participation doit débattre du projet d'établissement. Entre le moment de l'installation de ce Conseil et celui où il proposera le fruit de son travail à l'approbation du Pouvoir Organisateur, on imagine facilement le nombre de tâches à remplir pour finaliser un document élaboré qui recueille l'adhésion du plus grand nombre.

Le Conseil de Participation doit donc se donner une méthode de travail pour gérer (ou faire prendre en charge) l'avancement des travaux. En raison du nombre de membres du Conseil (jusqu'à une trentaine si le P.O. a choisi de porter à six le nombre de représentants par catégorie) et en fonction du nombre de réunions prévu (2 par an, si l'on s'en tient au minimum fixé par le Décret), le Conseil peut décider de ne pas assumer seul la prise en charge des travaux. Il peut donc déléguer une partie de ses responsabilités à un groupe de travail dénommé "groupe de pilotage" ou "groupe technique" (ou toute autre dénomination jugée opportune et "parlante" pour les acteurs<sup>1</sup>). Il n'y a pas d'obligation de constituer ce groupe. La taille de l'établissement et le style habituel de management orientent la décision de passer ou non par un groupe de pilotage.

### Définition

Un groupe de pilotage peut donc se définir comme une instance mandatée par le Conseil de Participation (et par le P.O.) pour concevoir des méthodes de prise d'informations, d'analyse de celles-ci, de préparation de décisions concernant l'écriture, la mise en œuvre et l'évaluation du projet d'établissement. Il assure un rôle essentiellement technique. La responsabilité "politique" revient donc au Conseil de Participation (dans les limites de ses compétences: voir article 69 §1).

Le mandat du groupe de pilotage doit être clairement défini par le Conseil de Participa-

<sup>1</sup> Dans la suite du texte, nous retiendrons le vocable "groupe de pilotage" souvent rencontré dans la littérature. Il convient cependant de choisir une dénomination qui évite la confusion avec d'autres instances et l'impression de "confisquer" la démarche au profit de quelques-uns. Les étiquettes ont souvent une fonction symbolique non négligeable.

tion: les objets de travail qui lui reviennent, ceux pour lesquels il peut prendre des initiatives, ceux pour lesquels il doit consulter le Conseil, les échéances de ses travaux, les productions attendues, la durée de son mandat, ... Il convient d'évaluer l'intérêt de distinguer un groupe de pilotage chargé des travaux jusqu'à la rédaction du projet d'établissement et un autre qui en assure le suivi (quitte à prévoir des membres communs si on dissocie le pilotage des deux étapes).

### Caractéristiques d'un groupe de pilotage

Pour assurer l'efficacité des travaux, il est intéressant de tendre le plus possible vers:

- \* Une **représentativité** des personnes par rapport aux composantes de l'établissement (différents degrés, options, groupes disciplinaires, ...) et du Conseil de Participation (différents sous-groupes de celui-ci). Cette représentativité n'implique pas nécessairement un nombre égal de membres (par exemple, les enseignants peuvent être "sur-représentés" au sein du groupe mais il serait dommage qu'ils se retrouvent uniquement "entre eux"). D'autre part, les membres du groupe doivent être capables - comme au Conseil de Participation - de dépasser leur rôle de représentant et d'élargir leurs préoccupations à celles de l'établissement dans son ensemble. Le groupe de pilotage doit donc être composé de membres du Conseil de Participation mais il peut aussi comprendre d'autres personnes qui, elles, ne font pas partie du Conseil.
- \* Une **compétence** de ses membres dans les domaines à traiter ou dans l'animation efficace d'un travail de groupe.
- \* Une **stabilité** des membres du groupe.
- \* Un **volontariat** de ses membres en n'oubliant pas d'intégrer des "résistants" de manière à susciter déjà les débats au sein de ce groupe de travail (débats qui, sinon, se dérouleront inévitablement lors des consultations plus larges...et y seront sans doute plus difficiles à gérer). En suscitant le débat contradictoire au sein du groupe de pilotage, l'objectif n'est pas de l'éviter à tout prix en

grand groupe; l'objectif de la démarche d'élaboration du projet d'établissement est de susciter le consensus le plus large possible des membres de la communauté éducative. Il y a donc un intérêt à permettre le rassemblement autour de quelques convergences prioritaires tout en respectant (voire favorisant) une expression cadrée des divergences.

- \* Un **nombre réduit** de membres (entre 5 et 12 membres).
- \* Une **disponibilité** suffisante des participants.

**L**e groupe de pilotage peut se faire accompagner de manière ponctuelle ou permanente par un intervenant externe. Voir fiche N° 2 "L'accompagnement externe"

**L**e directeur fait partie du groupe de pilotage; même s'il ne participe pas nécessairement à tous les travaux, il soutient ceux-ci et permet au groupe de travailler dans des conditions favorables (matérielles, temporelles, accès aux informations, ...).

### Dérives à éviter

**S**i l'instauration d'un groupe de pilotage peut assurer un avancement efficace des travaux, elle n'est cependant pas exempte de risques de dérives. Certaines alertes ont déjà été évoquées. Rappelons-les:

- ♦ manque de clarté dans la définition du mandat;
- ♦ prise de pouvoir aux yeux de la "base" ou du Conseil de Participation ou du chef d'établissement ou du P.O.;
- ♦ stratégies de communication déficientes;
- ♦ risque de transformer le projet d'établissement en projet du groupe de pilotage;
- ♦ regroupement de quelques "pionniers" déconnectés des attentes, des motivations et ... des résistances des autres acteurs;
- ♦ "oubli" des intérêts de certains acteurs (parents, élèves, extérieurs, ...) au profit d'une seule composante (enseignants).

**L**a connaissance de ces quelques effets pervers potentiels devrait inspirer une prudence stratégique aux membres du groupe de pilotage. Renoncer à ces quelques "tentations" devrait finalement assurer une plus grande réussite à leurs initiatives.

***Piloter un système organisé ne consiste pas à activer ses structures, mais à gérer ses projets dans le temps***

**Jean-Louis LE MOIGNE**