

DU PROJET AU CONTRAT D'OBJECTIFS Alain Bouvier

(avec la participation de Francis Begyn)

2009 SCEREN CRDP DE POITOU-CHARENTE Série: LIVRE BLEU 293 Pages

A. Bouvier, ancien recteur et membre du haut Conseil de l'éducation, est l'auteur de divers ouvrages: « Management et sciences cognitives » « La gouvernance des systèmes éducatifs » « Le conseiller principal d'éducation au centre de la vie scolaire »

Le premier chapitre est consacré à une présentation d'éléments de théorie des organisations.

A. Bouvier passe en revue divers modèles comme ceux de Max Weber, K. Lewin, R. Likert, F. Herzberg ou encore le taylorisme et la pyramide de Maslow.

A travers la systémique, nous comprenons qu'un tout est plus que la somme de ses parties et qu'il est en interaction avec des composantes internes ainsi qu'avec son environnement. Le projet est un moyen de piloter la complexité d'un EPLE.

Il parle également de la culture de l'organisation qui, même si elle évolue, est à la fois un patrimoine à conserver et un frein aux changements. Il insiste sur l'importance d'entretenir une mémoire collective (basée notamment sur des indicateurs) pour mieux repérer les connaissances collectives au sein de l'organisation, elles mêmes étant le résultat d'une alchimie subtile.

En outre, il aborde la thème de la prospective qui vise à déterminer l'horizon des probables tout en alertant sur les risques. Au rôle de l'autruche ou du pompier, il vaut mieux celui du vigie.

Enfin, il explique que la démarche de projet peut satisfaire trois besoins fondamentaux: recevoir (de l'information, de la reconnaissance), donner (du temps) et échanger. Chacun voit où il va, où vont les autres et sait qu'il va y trouver son compte.

Le second chapitre est quant à lui consacré à la démarche de projet qui consiste à penser collectivement pour agir localement.

Il débute en déclinant la valeur ajoutée d'un projet: il répond, déconcentre, légitime, fait évoluer, développe le sentiment d'appartenance, permet d'harmoniser et enfin de communiquer avec son environnement.

Pour motiver une équipe à entrer dans cette démarche, il faut pratiquer la transparence, impliquer et passer le relais lors des *turn overs*. En outre, il note que la vie scolaire ne doit pas être le domaine réservé du CPE.

Un projet ne peut exister sans état des lieux, recherche de moyens, formalisation, pilotage, régulation et évaluation.

Il passe donc en revue les différentes étapes de cette démarche, le rôle du groupe de pilotage, les méthodes de travail et autres techniques tels que les audits. Il donne également de nombreux exemples de communication externe.

Enfin, il aborde la recherche de qualité et la lutte contre les coûts cachés, thèmes particulièrement intéressants pour le service « vie scolaire ».

Le troisième chapitre s'intitule « Évaluation et pilotage d'un établissement scolaire ».

Il cite C. Thélot: « évaluer, c'est donc combattre la rumeur ». Loin d'être un contrôle, l'évaluation permet de mesurer les effets ou la pertinence d'un objectif. Pour cela, il faut construire des outils et recueillir les données. On peut aussi utiliser la technique de l'audit (déjà abordé plus tôt). Il existe divers indicateurs: certains mesurent les flux, d'autres le fonctionnement, d'autres encore les résultats. Il développe plusieurs exemples comme le suivi de cohortes ou les tableaux de bord.

Dernier thème cher aux CPE: la gestion des ressources humaines pour faire coopérer un

communauté d'acteurs malgré les contraintes et les conflits. Pour cela, il faut notamment veiller à garder le contact, y compris avec les plus réfractaires et gérer les rumeurs. Le management doit rassurer, intégrer et anticiper. Il développe donc diverses théories de management (le management participatif ou celui selon Dupont, par exemple).

Enfin, la délégation vise à augmenter les responsabilités des acteurs pour les responsabiliser. Pour être efficace, elle doit être vraiment concertée, explicitée, négociée et contractualisée. Il décline les écueils à éviter dans cette démarche souvent recherchée auprès des assistants d'éducation.