

GOVERNANCE & DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT DURABLE EN ETABLISSEMENT

L'émergence de nouvelles problématiques, de nouveaux acteurs, la multiplicité des centres de décision, la finitude reconnue de la planète posent la question de nouveaux modes de gouvernance comme une **manière renouvelée de penser et d'agir, de prendre des décisions**, de mener des politiques d'aménagement, de développement, d'éducation, en lien avec des valeurs repères, une éthique en développement durable.

La communauté éducative devient acteur de ces nouveaux modes de prise de décision. L'Ecole n'étant pas « hors sol », il s'agit de gérer la multiplicité des injonctions, **d'intégrer les parties prenantes à la construction des décisions**, de penser l'intrication des échelles (spatiales et temporelles) tout en se donnant des marges de manœuvre dans le respect des règles. En fait, de penser l'Ecole comme une microsociété ouverte, créative et riche en initiatives, pour tendre vers la formation d'un citoyen planétaire.

POINTS DE VIGILANCE ... Une gouvernance en accord avec les « valeurs-objectifs » du développement durable ne peut pas se réduire à :

- un forum, un mode de revendications ; si la participation du plus grand nombre est recherchée, ce nouveau mode de gouvernance vise la co-construction d'un projet collectif, et nécessite une méthodologie
- un consensus mou ; il faut avoir la volonté de dépasser les clivages pour aboutir à un projet réellement partagé
- un management durable (mode bureaucratique) ; la prise de conscience nécessite une réelle place pour l'expression des acteurs pour aboutir à des décisions partagées
- une nouvelle « normalisation » ; il ne s'agit pas d'imposer un nouveau modèle mais de se donner collectivement des marges de manœuvre dans la prise de décision tout en respectant les règles du jeu (textes officiels, rôle de chacun)

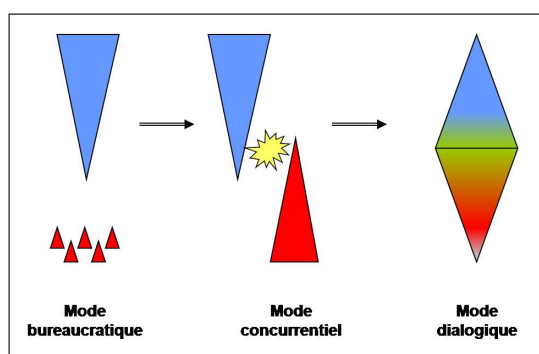
POUR DEVELOPPER ... Contexte et enjeux

La notion de gouvernance est issue du monde de l'entreprise puis des politiques territoriales (décentralisation, démocratie participative). Différents modes de gouvernance existent (fig. 1). Une gouvernance dialogique s'appliquant à la prise de décision dans le cadre d'une gestion concertée, intégrée et territorialisée entre parties prenantes, est la plus cohérente avec le développement durable.

Les établissements d'enseignement agricole sont concernés de par :

- leurs liens privilégiés avec les Conseils régionaux, les acteurs locaux (professions, associations, collectivités) ;
- leurs projets partagés avec les territoires (Agenda 21, plan climat énergie, ...) ;
- leurs missions (Animation Développement des Territoires, insertion, démonstration, ... ; EDD étant le chapeau de celles-ci).

Figure 1 – Quelle gouvernance ?



Les profondes mutations des années 1970-2000 interrogent les modes de gouvernement, notamment les modes bureaucratique et concurrentiel. Une gouvernance dialogique (basée sur le dialogue et la co-construction) apparaît comme un dépassement de ceux-ci.

MOTS CLES

Complexité ; démocratie participative ; éthique ; parties prenantes ; responsabilité sociétale ; transversalité

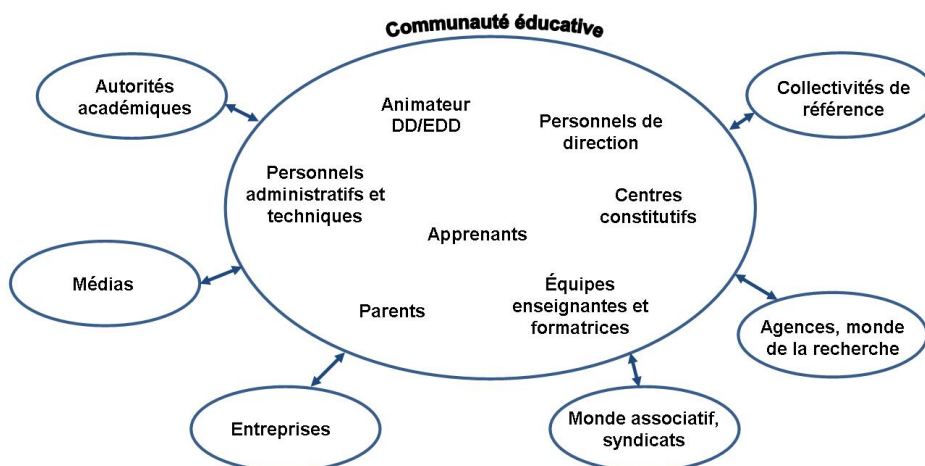
POUR DEVELOPPER ... Responsabilité sociétale et parties prenantes

Pour une organisation, la *responsabilité sociétale* consiste à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités sur la société et d'en rendre compte. Une gouvernance en développement durable implique donc, au nom de ce principe, d'associer les parties prenantes de l'Ecole engagée en démarche globale de développement durable (Agenda 21, ISO 26000). La notion de partie prenante désignant toute personne physique ou morale concernée (figure 2) directement ou indirectement par la stratégie, les décisions ou les actions d'un tiers.

Ensemble, il s'agit d'identifier des problématiques et des enjeux, et de recueillir les attentes des parties prenantes par des moyens appropriés (enquêtes, entretiens, ateliers d'échanges, etc.) ; l'objectif est de les associer à la démarche et d'engager un dialogue pour construire une culture commune (valeurs et objectifs) sans pour autant répondre à toutes leurs attentes. Il est important d'évaluer et de rendre compte périodiquement de l'avancement du projet pour continuer de construire ensemble. Cette démarche volontariste témoigne de l'envie d'agir « dans, sur, avec et pour » le territoire.

Ce qui est en jeu c'est le **passage d'un processus de planification à un processus de régulation où les repères se construisent avec les différentes parties prenantes** (démocratie participative/dialogique).

Figure 2 – Acteurs et partenaires de la démarche



POUR DEVELOPPER ... Gouvernance et modes de participation

Impliquer les acteurs ne va pas de soi et suppose une démarche appropriée en fonction de la situation, des objectifs visés. Travailler ensemble au « bien commun » implique d'accepter et de dépasser les conflits. Il existe ainsi 8 modalités de participation plus ou moins engageantes (Arnstein, 1969) que l'on va retrouver dans le processus participatif de prise de décisions. Ces différents niveaux ont leur pertinence ; les principaux sont les suivants :

- **l'information** reste le premier pas dans la nécessaire transparence pour permettre aux acteurs la connaissance du contexte, des choix possibles dans une problématique donnée, cependant ceux ci ne donnent pas leur avis.
- **la consultation** donne aux acteurs présents la possibilité de s'exprimer sur les choix proposés et permet de réajuster ou non la décision.
- **la concertation (ou conciliation)** est l'appropriation par les acteurs de la problématique et la mise en débat des choix à réaliser. Si la prise de décision reste cependant inchangée, des acteurs peuvent entrer dans les instances et influencer celle-ci.
- **la co-construction ou codécision.** Le schéma de la prise de décision change pour intégrer les apports des parties prenantes. Il y a recherche d'un compromis entre elles avant élaboration d'une décision. Ce compromis peut engendrer plus ou moins de délégation de pouvoir aux acteurs du partenariat (négociation) jusqu'au contrôle citoyen.

Attention, à n'importe quelle étape de la participation, donner une information tronquée aux parties prenantes pour influencer les décisions, c'est de la manipulation !

POUR DEVELOPPER ... Conditions pour dépasser des obstacles inhérents à la démarche en développement durable

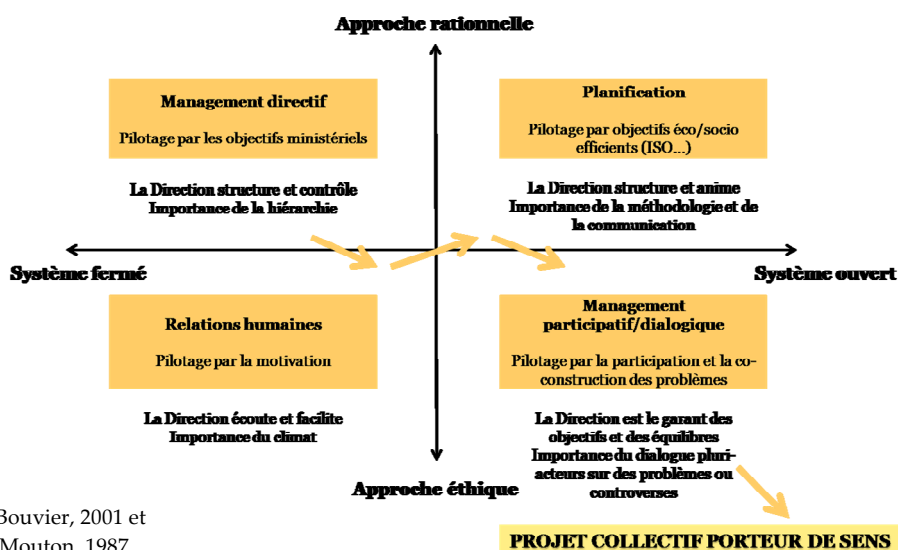
L'engagement dans un type de gouvernance en accord avec les valeurs-objectifs du développement durable suppose de questionner les fonctionnements et habitus de chacun. S'engager c'est :

- accepter un certain degré d'incertitude car il n'existe pas de modèle préexistant d'où parfois des résistances ; la construction en continu avec les parties prenantes enrichit/conforte la décision.
- accepter que le conflit puisse être une étape du dialogue. Accepter la confrontation c'est reconnaître « l'autre » et permettre l'innovation malgré un contexte de défiance (résistance aux changements, inertie) renforcé par la conjoncture anxiogène actuelle.
- oser un pilotage différent en faisant le pari de l'intelligence collective. L'équipe de direction devient garante de la construction puis du respect des nouvelles règles de fonctionnement (fig. 3).
- penser une formation réellement professionnalisante pour la communauté éducative pour *in fine* regagner en autonomie et en marges de manœuvre collectives (organisation apprenante).

Cet engagement passe nécessairement par un travail de fond visant la construction d'une **culture commune** en développement durable donnant sens à toute action. Cette culture :

- se construit sur un temps relativement long qui dépasse les échéances habituelles (année scolaire, mission d'animateur, échéances électorales, etc.).
- permet de faire interagir différents niveaux (décloisonnement) et d'articuler différentes problématiques, opportunités et commandes territoriales.
- rend possible une nouvelle gouvernance afin d'aborder au mieux la complexité des problèmes qui se posent.

Figure 3 – Les types de management



d'après Bouvier, 2001 et Blake & Mouton, 1987.

POUR DEVELOPPER ... Modes d'agir et gouvernance en DD dans l'établissement

Au-delà des nouvelles compétences que le DD/EDD requiert pour l'exercice des différents métiers présents dans un établissement, les modes d'agir de chacun sont interrogés. Vouloir, savoir et pouvoir, participer et faire participer les acteurs de l'établissement aux processus de décisions selon ces nouveaux modes de gouvernance ne s'improvise pas.

Personnels de direction – appropriation des valeurs-objectifs du DD ; mise en partage d'une vision stratégique ; mise en place de marges de liberté pour une responsabilisation des acteurs ; garantie de la co-construction des décisions

Personnels et apprenants – sensibilisation, formation, professionnalisation au regard du DD pour être en capacité d'investir les marges de liberté laissées. L'appropriation du sens donne à l'action – aussi modeste soit-elle – sa valeur, sa vertu éducative.

Animateur DD – facilitateur, médiateur, accompagnateur, passeur de sens

CONDITIONS POUR AGIR... Leviers nécessaires

La gouvernance en développement durable s'appuie sur **5 principes** : la participation des acteurs à toutes les étapes ; un pilotage qui prend en compte toutes les parties prenantes ; une approche transversale (économie, cohésion sociale, environnementale, ...) ; une évaluation partagée ; l'amélioration continue (être en accord avec l'évolution des besoins). Il est donc nécessaire que chacun s'approprie ces principes pour mieux vivre ensemble et pour faciliter le sens du bien collectif. Il s'agit de :

- **placer la communauté éducative et les jeunes en position d'acteurs** par la mise en œuvre des conditions (temps et lieux d'échanges et d'écoute) leur permettant d'exercer leur responsabilité ;
- **revisiter le fonctionnement des instances** (CA, CI, conseil d'éducation, etc.) **et intégrer le DD à l'ordre du jour** pour en faire des lieux de négociation entre parties prenantes, en connaissance de cause. D'autres instances (comité de suivi, comité de pilotage, commissions, etc.) pour aborder et débattre des questions de développement durable, sont à mettre en place ;
- **mettre en place un accompagnement pérenne et légitime** des équipes et des projets ;
- **permettre l'appropriation de la nouvelle SNDD (2010-2013)** qui pose la gouvernance comme l'un de ses défis transversaux (défi 3) ;
- **inscrire la gouvernance comme un enjeu du projet d'établissement en DD** ;
- **inscrire le projet en DD de l'établissement dans les dynamiques territoriales** (Agenda 21 locaux, SAGE, Trame verte et bleue, schémas régionaux, ..., conseils de développement, etc.).

CADRE DE REFERENCE... Textes officiels

Convention d'Aarhus, art.6, 1998. URL : <http://live.unece.org/fileadmin/DAM/env/pp/documents/cep43f.pdf>.

Stratégie Nationale Développement Durable (SNDD) 2010-2013, 2010.

Stratégie Ministérielle Développement Durable MAAPRAT, 2011.

Référentiel professionnel de direction d'EPLEFPA, MAAPRAT/SG/SRH & OMM, janvier 2011.

Référentiel professionnel des directeurs d'exploitation et d'atelier technologique des Etablissements Publics Locaux d'Enseignement et de Formation Professionnelle Agricole, NS DGER/SDEDC/N2010-2025 24 février 2010

POUR EN SAVOIR PLUSOuvrages, articles, DVD

- Arnstein S.R., "A Ladder of Citizen Participation" in *Journal of the American Institute of Planners*, Boston American Institute of Planners, vol. 35, n°4, July 1969. URL : <http://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.pdf>.
- Dutercq Y. (dir.), *Quelles régulations pour les politiques d'éducation ?*, Presses universitaires de Rennes, 2005.
- Gaborieau I., Peltier C., *Démarche Agenda 21 d'établissement d'enseignement et de formation*, Educagri éditions, 2011.
- Gond J.-P., Mercier S., « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », Congrès AGRH, 2004. URL : http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Gond_Mercier.pdf.
- Gaudin J.-P., *Pourquoi la gouvernance ?*, Presses de SciencesPo, 2002.
- Moreau Defarges Ph., *La gouvernance*, PUF QJ, 2003.
- Nouvelot M-O. (coord) et collectif EPIDORGE, *L'élève acteur de changement au lycée*, Educagri éditions, 2008.
- Regards sur la terre 2009*, dossier « La gouvernance du développement durable », Les Presses de Sciences Po, 2009.
- Sciences Humaines*, « Décider, gérer, réformer, les voies de la gouvernance », hors série n°44, mars-avril-mai 2004.
- Paillole C., Rimet-Meille J., *Diriger autrement l'établissement scolaire. Analyser et dynamiser sa pratique*, Chronique sociale, 2003.
- Vidal M., « De l'éducation à la responsabilité », in Vidal M. (coord.), *L'éducation au développement durable dans tous ses états. Histoire, épistémologie, courants éducatifs, approches didactiques*, SupAgro Florac, 2010.

Revue & Internet

POUR, dossier « Réforme des collectivités et gouvernance territoriale », n°209-210, GREP, juin 2011.

Plateformes nationales de ressources en EDD : Enseignement agricole - <http://edd.educagri.fr> ; MEN - <http://crdp.ac-amiens.fr/edd2/>.

Conférences Intranet de l'Enseignement agricole : **réseau Enseigner autrement** [inscription auprès de claire.abel-coindoz@educagri.fr], **réseau EDD** [inscription auprès de sofie.aublin@educagri.fr ou christian.peltier@educagri.fr]

REALISATION COLLECTIVE DU RESEAU EDD

AUBLIN Sofie (animatrice réseau national EDD, DGER), BON Emmanuel (DRAAF-SRFD Haute-Normandie), DEGACHE Françoise (DRAAF-SRFE PACA), ELMEDDAH Youcef (DRAAF-SRFD Auvergne), GABORIEAU Isabelle (DRAAF-SRFD Picardie), LEDUCQ Léna (DRAAF-SRFD Pays de la Loire), OTTRIA Isabelle (DRAAF-SRFA Midi Pyrénées), PELTIER Christian (animateur réseau national EDD, DGER), PONSARDIN Christelle (DRAAF-SRFD Champagne Ardenne), RUBIELLO Marie-France (DRAAF-SRFD Lorraine).