

Rapport final d'évaluation du projet intercantonal "Développer une culture de la médiation dans l'école"

Sylvie Leuenberger Zanetta

Synthèse du rapport d'évaluation pour le lecteur pressé

Le projet intercantonal "Développer une culture de la médiation dans l'école" (projet DCM) a été réalisé dans le cadre du programme "Ecoles et Santé (2000-2002)" conduit par l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) en collaboration avec la Conférence des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP). Pour mener à bien ce nouveau projet dans les cantons de Suisse romande et du Tessin, l'OFSP a octroyé des moyens financiers à concurrence de 360'000 francs et chacun des cantons impliqués a alloué des ressources supplémentaires en fonction de ses possibilités.

"Développer une culture de la médiation dans l'école" signifie instaurer à l'échelle de l'établissement scolaire des conditions favorisant une expérience humaine positive, dynamisant la communication et contribuant à l'apprentissage de la citoyenneté. Pour atteindre ce but, le projet "DCM" s'est fixé les objectifs suivants :

- **Faciliter la réalisation de projets d'établissement** visant le développement d'une culture de la médiation dans l'école.
- **Evaluer ces projets** pour définir les conditions et processus requis pour l'élaboration de tels projets.
- **Favoriser les échanges** et le partage d'informations entre établissements scolaires pour dynamiser le développement d'une culture de la médiation dans l'école.

La conduite de l'ensemble du projet a été structurée autour de trois instances principales :

- **Un groupe de pilotage intercantonal** chargé de superviser la démarche : il comprend les délégués mandatés par les huit cantons (un par canton) qui assurent une fonction de relais et aident à réunir les conditions de réalisation des projets dans chaque canton.
- **Un groupe porteur** de trois personnes, engagées à 30% chacune, responsables de la réalisation de l'ensemble du projet : il a organisé la démarche, effectué l'accompagnement et le bilan des projets pilotes et facilité les échanges et la diffusion des informations.
- **Les groupes internes aux établissements scolaires et leurs animateurs de projet**, chargés de la mise en œuvre sur le terrain : ils ont animé la démarche de projet dans chaque école choisie et contribué à son évaluation.

Il incombait aux huit délégués cantonaux de choisir en principe deux établissements scolaires dans leur canton pour participer à ce projet. Dix-huit établissements (écoles pilotes) de Suisse romande et du Tessin se sont engagés dans l'ensemble de la démarche, de septembre 2000 à juin 2003.

Au sein de chaque établissement a été constitué un groupe interne d'animation composé d'enseignants, chargé de définir les aspects à améliorer afin de développer une culture de la médiation dans leur école. Chaque groupe interne avait un représentant, l'animateur de projet. Il a été offert à chaque animateur de projet de participer à une **formation-action** de 12 jours comprenant des séminaires thématiques et des rencontres d'analyse de pratique. Les animateurs ont également pu bénéficier d'un **accompagnement** en fonction de leurs besoins. Les membres des groupes internes ainsi que certains collaborateurs de l'école ont également pu prendre part à quelques activités de formation et d'accompagnement avec les animateurs. Le projet intercantonal a aussi cherché à stimuler les **échanges** entre les animateurs. Ces différents appuis étaient destinés à faciliter la réalisation des projets ainsi que la documentation des démarches conduites et de leurs résultats.

Ces projets ont été considérés comme pilotes dans le sens où leurs réalisations et leurs expériences ont permis de définir quelles sont les conditions nécessaires pour la réalisation d'un projet d'établissement qui vise le développement d'une culture de la médiation dans l'école. L'idée étant de permettre une généralisation et un développement à d'autres écoles dans une phase ultérieure.

Les établissements devaient notamment s'impliquer dans une démarche de projet qui soit construite et portée par l'ensemble des acteurs de l'école et qui vise l'élaboration de pratiques et l'acquisition de compétences partagées. Ils devaient contribuer à l'évaluation de la démarche et échanger avec d'autres écoles sur leur projet.

En octobre 2000 le groupe porteur a sollicité un crédit auprès de la Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin (CIIP) afin que l'Institut de recherche et de documentation pédagogique (IRDP) de Neuchâtel puisse réaliser l'évaluation du projet "DCM".

Cette évaluation a visé à apprécier **les processus** de conduite des projets dans les établissements pilotes ainsi que **les résultats** obtenus au niveau du climat scolaire. Il s'est agi en particulier :

- d'énoncer les facteurs et les conditions nécessaires à la réalisation de projets d'établissement qui visent le développement d'une culture de la médiation dans l'école ;
- d'identifier les chemins de réalisation possibles (démarches et processus) ;
- d'apprécier l'accompagnement et le soutien requis ;
- d'évaluer la formation dispensée ;
- d'évaluer les échanges et la mise en réseau souhaitable ;
- d'apprécier les résultats qui peuvent être obtenus.

La démarche d'évaluation adoptée s'est basée sur des enquêtes par questionnaires, sur des entretiens auprès de différents acteurs de terrain ainsi que sur la documentation remise par les animateurs de projet.

Evaluation des appuis offerts à la réalisation des projets

Globalement les trois types d'appuis offerts à la réalisation des projets d'établissement (la formation-action, l'accompagnement sur mesure des animateurs de projet, des membres du groupe interne et des autres acteurs de l'établissement, les échanges entre établissements) sont jugés utiles et rencontrent la satisfaction générale.

Points principaux relevant de la formation-action

La formation des animateurs dans le cadre du projet "DCM" est nécessaire et celle dont ils ont pu bénéficier est jugée utile non seulement dans le cadre du projet actuel mais également pour le futur. Elle leur a permis d'acquérir les outils nécessaires à la conduite d'un projet ainsi que des connaissances suffisantes pour développer une culture de la médiation dans l'école.

L'acquisition de connaissances et d'outils, les compétences des intervenants, la qualité des échanges et celle des interventions sont les principaux points de satisfaction exprimés. L'aspect théorique de la formation et le décalage qu'il implique avec les situations rencontrées a gêné plusieurs participants. Un certain consensus par ailleurs se dégage autour du désir d'avoir plus d'échanges à propos de situations concrètes, avec notamment des présentations de cas pratiques suivies de discussions et d'analyses. Une augmentation du nombre des rencontres en sous-groupes d'analyse de pratique est également désirée par certains animateurs de même qu'un accroissement de l'implication des membres des groupes internes lors des journées de formation. Il apparaît également qu'une partie des animateurs préféreraient traiter moins de thèmes mais de façon plus approfondie, ceci pourrait être rendu possible notamment en proposant plusieurs axes de travail au choix.

Points principaux relevant de l'accompagnement

Les degrés de satisfaction pour les trois types d'accompagnement (individuel de l'animateur, du groupe interne et de l'ensemble des collaborateurs) sont excellents.

Les apports de ce type d'appui portent principalement sur les aspects pratiques de la gestion du projet (réponses à des problèmes concrets), sur l'aspect motivationnel (soutien et encouragement lors de difficultés ou de doutes), ainsi que sur le partage et la confrontation des idées.

Points principaux relevant des échanges entre établissements

Cet appui a été évalué comme nécessaire par l'ensemble des participants. Il a principalement permis de partager avec des collègues les expériences et les difficultés vécues, de trouver un certain soutien et de prendre du recul. Les échanges à propos des projets réalisés ont permis de confronter les différentes manières de conduire un projet et de partager des idées pour la mise œuvre des projets dans les différents établissements. L'utilité des échanges, qu'ils aient lieu en sous-groupes régionaux ou lors des journées de formation s'adressant à l'ensemble des animateurs, est vérifiée. La pertinence des échanges par e-mail est moins évidente, elle est reconnue par une faible majorité. D'autre part, seul un tiers des animateurs ont eu recours au site Internet.

La nécessité des échanges étant avérée, il a paru important de connaître les moyens les mieux à même de les stimuler. Les réponses données portent sur deux axes principaux : la création de lieux de rencontres avec une augmentation de la fréquence de ces dernières, et l'adoption d'une philosophie commune qui permettrait un rapprochement des problématiques et la définition de buts similaires entre les différents projets.

Appréciation des processus de conduite des projets dans les établissements pilotes ainsi que des résultats obtenus

Nos analyses ont permis d'identifier certains facteurs qui paraissent fondamentaux pour le bon déroulement du projet (conditions de base) et d'autres qui exercent un effet favorable à la réussite d'un projet d'établissement.

Il est toutefois à préciser que l'ensemble des facteurs joue un rôle dans le bon déroulement du projet et qu'il est impossible de définir avec précision

l'importance d'un facteur considéré isolément. En effet, dans toutes les situations que nous avons rencontrées, c'est bien une conjonction de facteurs qui a favorisé ou au contraire entravé la réussite du projet.

Les conditions de base

Les facteurs mentionnés ci-après nous paraissent constituer les fondements nécessaires à la mise en oeuvre d'un projet d'établissement.

1. Avoir un groupe interne de trois à sept personnes engagées de façon significative dans l'école pour piloter et animer le projet : groupe autant que possible stable composé de personnes volontaires, motivées, disponibles, complémentaires et ouvertes à apprendre ensemble ;
2. Avoir un animateur de projet (coordinateur du groupe interne) dans l'établissement qui soit légitime, compétent, prêt à s'investir, à mener une équipe et disposé à développer ses compétences dans la conduite d'une démarche de projet et dans les domaines de la promotion de la santé et de la médiation ;
3. S'assurer la participation d'un membre du conseil de direction au sein du groupe interne pour les établissements de moyenne et grande taille ;
4. Disposer de l'appui des autorités scolaires (direction de l'école, commission scolaire, service de l'enseignement) qui sont convaincues du bien-fondé de la démarche et qui peuvent accorder des moyens pour sa réussite (heures de décharge ou défraiement pour les animateurs, budget de réalisation, etc.) ;
5. Avoir des conditions cadres (cahier des charges du groupe interne, budget, etc.) clairement arrêtées avec la direction de l'établissement et/ou les autorités scolaires concernées ;
6. Obtenir l'accord de l'ensemble du corps enseignant (et le cas échéant des collaborateurs) de l'école pour s'engager dans la réalisation du projet ;
7. Veiller à l'absence de surcharge importante ou de période de déstabilisation du corps enseignant liées par exemple à d'autres processus de changement en cours au sein de l'établissement ;
8. S'assurer de l'existence d'un climat interne suffisamment bon entre tous les acteurs (qualité de la communication et de la gestion des conflits qui peuvent survenir, etc.) ;
9. S'engager à analyser la situation initiale de l'établissement et évaluer les besoins ;
10. Être prêts à définir les objectifs, les contenus et la conduite de projet selon une démarche participative avec l'ensemble des acteurs de l'école ;
11. S'inscrire dans la vision globale et le cadre défini sur le plan cantonal et / ou intercantonal
12. Participer à l'évaluation du projet et partager les expériences réalisées avec d'autres établissements.

D'autres facteurs permettant de profiter au mieux de la démarche

1. Une culture de l'innovation et une compréhension claire de la mission éducative de l'école ;
2. Une identité commune au sein de l'établissement ;

3. L'avantage constitué par une taille réduite ou modérée de l'établissement ;
4. Un groupe interne composé librement de personnes compétentes, travaillant de manière efficace, avec des modalités de fonctionnement clairement établies, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe ;
5. La détermination d'objectifs réalistes qui s'inscrivent dans une reconnaissance de ce qui existe et qui permettent d'obtenir rapidement de petits succès visibles ;
6. L'implication d'un maximum d'acteurs.

Les résultats obtenus par les projets d'établissements

Il faut tout d'abord rappeler que les analyses effectuées se basent avant tout sur les perceptions des différents acteurs concernant les effets du projet au sein de leur établissement avec tout ce que cela suppose de subjectivité. Une analyse comparative du climat interne de l'établissement avant et après la réalisation des actions aurait pu valider certains effets relevés par les acteurs mais n'a malheureusement pas pu être effectuée faute de moyens (manque de ressources humaines et d'outil d'analyse du climat scolaire validé scientifiquement pour les pays francophones).

Une seconde remarque porte sur la précocité de notre évaluation. En effet, tout changement quel qu'il soit nécessite du temps et une évaluation des effets d'un projet sur deux ans environ ne peut rendre compte de l'ensemble des retombées des actions entreprises.

Il ressort de nos analyses que le temps ainsi que les efforts investis dans le projet "DCM" sont jugés bénéfiques par et pour les établissements impliqués et qu'une majorité d'entre eux estiment que le climat interne s'est amélioré suite à la participation à cette démarche. Les modifications constatées portent principalement sur :

- une meilleure connaissance des acteurs et partenaires de l'école et sur l'amélioration de la communication entre eux (dynamisation des échanges, augmentation de la collaboration...)
- un élargissement de la réflexion au sein de l'établissement, avec des aspects moins didactiques mais plus en lien avec des thèmes tels que le respect, la gestion de la violence... et une centration sur le bien-être des acteurs au sein de l'établissement ;
- la cohésion que le projet a apportée ;
- la stimulation de l'école à s'ouvrir vers son environnement extérieur (parents, autres institutions...),
- l'amélioration de l'image de l'institution scolaire auprès du public.

Toutefois, le projet a également eu des effets inattendus. Ainsi, dans certains établissements ou pour certaines personnes, le projet a mis en lumière certains dysfonctionnements et favorisé un clivage entre collègues avec un renforcement des tensions et des sympathies antérieures au projet ou non.

Dans un cas, une dégradation du climat initial qui a même été exprimée.

Le manque de visibilité des effets du projet a aussi été relevé mais est principalement attribué à la

précocité de notre évaluation, à l'absence de besoin d'une telle démarche ainsi qu'aux réformes déjà en cours.

Conclusion

Le projet intercantonal "DCM" a stimulé la constitution de groupes de réflexion et de travail au sein de chaque établissement et une grande diversité d'actions ont été réalisées, actions qui, dans la plupart des cas, n'auraient pas vu le jour sans lui.

Les trois types d'appuis offerts pour la réalisation des projets (formation-action, accompagnement et échanges entre établissements) sont jugés utiles et satisfaisants par les animateurs. On a pu toutefois constater que la plupart d'entre eux n'étaient pas formés à la gestion de projet et n'ont pas toujours su concrètement comment les faire démarrer. **Une formation préalable à la mise en œuvre des projets leur aurait permis d'acquérir les connaissances et outils** - autant théoriques que méthodologiques - **nécessaires** à la phase de démarrage de leur projet **avant d'y être confrontés**. De même, un accompagnement plus soutenu durant cette phase délicate pourrait s'avérer nécessaire.

La situation de certains établissements lors de leur adhésion au projet "DCM" (climat interne difficile, autres priorités...) a constitué un obstacle de taille au bon développement des activités projetées. En effet, ces établissements qui se trouvaient dans une situation précaire n'étaient pas suffisamment armés pour faire face à une nouvelle perturbation inhérente à la mise en œuvre de tout projet d'établissement. **Une réflexion approfondie lors du choix des écoles est nécessaire afin d'assurer que tous les établissements impliqués puissent profiter au mieux de ce type de démarche.**

La formulation d'objectifs mesurables, la détermination d'indicateurs de succès ainsi qu'une plus grande importance accordée à l'autoévaluation des projets auraient permis d'obtenir une mesure plus précise des effets et résultats obtenus par les projets d'établissement. Il nous semble donc important, si l'expérience devait être reconduite, **d'évaluer les situations initiales** des établissements impliqués de façon à pouvoir les comparer avec les situations postérieures à la mise en œuvre de leurs projets. Malgré ces limites de l'évaluation, il a été constaté que les efforts et le temps investis dans les différents projets d'établissements sont jugés bénéfiques et que la plupart des établissements impliqués mentionnent une amélioration de leur climat interne suite à leur participation au projet "DCM".

La question de l'ancrage des projets est particulièrement importante. En effet, afin que les établissements puissent récolter les fruits qui sont en train de mûrir, il semble déterminant que les différentes actions entreprises puissent avoir une continuité. Des actions ponctuelles ne peuvent avoir une influence à long terme sur la culture de l'établissement, et ce n'est que si les activités entreprises trouvent un écho sur la durée qu'on pourra parler de développement d'une culture de la médiation.

Les moyens accordés pour l'ensemble du projet (de 6 à 15 heures de décharge et de 0 à 20'000 francs selon les établissements) ont été considérés par l'ensemble des animateurs comme très insuffisants au vu du temps et de l'énergie investis. Si la réussite des projets n'a pu être mise en lien avec les moyens accordés, il est certain que cet aspect joue un rôle déterminant sur la motivation des groupes internes. De plus, il est reconnu **qu'une des difficultés principales de ce genre de démarche n'est pas la réalisation des actions mais bien leur ancrage dans la durée, ce qui suppose que des personnes soient prêtes à s'investir et par conséquent que leurs conditions de travail soient ressenties comme équitables. La reconnaissance du travail accompli joue donc ici un rôle déterminant.**

On peut donc recommander pour le futur que les moyens à disposition des groupes internes soient clairement définis dès la phase initiale du projet.

S'il ne fait pas de doute que le projet "DCM" répond à un besoin des établissements scolaires qui doivent constamment relever de nouveaux défis (crise de l'autorité, contexte multiculturel, incivilités, ...) et répondre à de nombreuses sollicitations, il ne faut pas oublier que la plupart des établissements scolaires ne sont pas préparés à ce que suppose ce genre de démarche (travail en équipe, redistribution du pouvoir...), et qu'il faut leur laisser le temps d'apprendre à travailler de façon différente. De plus, **il est important d'accorder des ressources suffisantes si l'on veut s'assurer que les projets se développent dans de bonnes conditions (formation, accompagnement, heures de décharge ou défraiement) et permettre que leurs effets puissent s'ancrer dans la durée.**