

# Bienvenue au monde merveilleux et périlleux des conventions

Gilles Paquet  
Université d'Ottawa  
[www.gouvernance.ca](http://www.gouvernance.ca)

Notes pour une allocution à la communauté de la Commission scolaire des Navigateurs  
le 14 octobre 2009 à l'École secondaire les Etchemins

Introduction	Merci de votre invitation et bienvenue au merveilleux monde de la gouvernance Car la Loi 88, c'est un exercice de gouvernance (Ostrom, Williamson) Vous êtes sans doute portés à vivre cette épreuve comme une abomination Mon hypothèse : vous avez tort de ne voir que le côté périlleux, vous pouvez prendre la gouverne du navire si vous manœuvrer habilement.
Contexte	On est en train de passer de Grand G (Gouvernement) à petit g (gouvernance) Personne n'est plus complètement en charge La preuve c'est qu'on va négocier des conventions ... au lieu de les imposer Freud disait : guérir, éduquer, gouverner ... missions impossibles
Gouvernance	Coordination efficace quand pouvoir, ressources et information sont vastement distribués entre plusieurs mains Collaboration ... partager le pouvoir...difficile...expérimentation et l'État n'imposera quoi que ce soit que s'il y a dérapage Ambiguïté et vague... autant d'opportunités
Loi 88	Trois objectifs : démocratie scolaire, gouvernance, reddition de comptes A chaque niveau, il faudra négocier des arrangements convenant à la CS et bien comprendre qu'une convention n'est pas une rue à sens unique... mais une entente qui contraint les deux parties et donc stabilise les relations
Deux défis	De Vous contre Eux à Vous avec Eux + Entre Vous Essentiel vs Superflu Transformer un problème divergent en problème convergent (Schumacher) Nouvelles compétences requises : consultation, négociation

CE N'EST PAS A UN TOURISTE COMME MOI QU'IL REVIENT DE PARLER DU CONTENU DE  
CES CONVENTIONS POUR LA CS DES NAVIGATEURS, CELA REVIENT AUX EXPERTS, AUX  
ELUS, ET AUX PARENTS QUI CONNAISSENT BIEN LE MILIEU ET SES PROBLEMES MAIS  
AUSSI A CEUX QUI ONT DEFINI LES GRANDES VALEURS ET PRIORITES DE LA CS...

ce qui ne m'empêche pas d'avoir des suggestions en tant que spécialiste en gouvernance quant aux erreurs  
à éviter dans la négociation des conventions...

Quelques balises

#### Etat d'esprit

L'état d'esprit au moment d'aborder ces négociations est crucial.  
Il faut éviter de défendre aveuglément le statu quo simplement parce qu'il est là:  
c'est l'occasion de chercher à faire mieux au nom des valeurs de la CS  
(ouverture, collaboration, équité, responsabilisation) ... mots à grande portée...  
qui disent vouloir mettre l'élève au centre de son projet.

#### Une bonne notion de convention

Une convention n'est pas un armistice signé entre deux ennemis juste pour faire la paix. C'est une contractualisation douce (un contrat doux au sens où on parle de médecine douce) et une bonne partie de cette contractualisation sera informelle et floue délibérément – un contrat moral  
besoin de bonne foi... flou veut dire interprétation + renégociation continue

#### Philosophie de subsidiarité

Le grand sextant est l'engagement à déléguer le plus possible de responsabilité au niveau le plus local possible qui peut assurer les décisions éclairées dans le respect de la cohérence, de la continuité, et de la complémentarité nécessaires.  
De même qu'on ne veut pas Grand G ministère... même chose en aval...  
Ne porter à un niveau plus central que ce qui ne peut se faire bien localement

#### Loi de la variété requise (Ashby)

L'un des vices majeurs des organisations centralisées et technocratiques est sa manie de tout vouloir homogénéiser et contrôler; en fait le milieu est richement varié et l'appareil de régulation doit être au moins aussi complexe que la réalité qu'on veut gouverner.

Exister c'est différer (Gabriel Tarde)

#### La nécessité d'en revenir toujours aux principes de base

La grande tentation dans ce genre de négociation est de développer une fixation sur la plomberie. De là des oppositions quant à des règles et structures en soi alors qu'il faut se demander TOUJOURS – quelle règle, quelle structure répond le mieux aux valeurs et aux priorités que la CS a exprimé dans son plan stratégique. C'est la référence qui doit aider à décider de la plomberie.

#### Eviter la schizophrénie

Bien s'assurer qu'on utilise les mêmes références en négociant les deux types de conventions : si l'on veut une convention de partenariat SOUPLE et AJUSTEE aux circonstances de la CS, il faut que les mêmes considérations soient au cœur des négociations des conventions de gestion.

#### Résolution de différends et mécanismes de sécurité intégrée

Même si votre plan stratégique est merveilleux et vos négociateurs admirables, le monde change continuellement et même la contractualisation douce des conventions va rencontrer surprises, imprévus, désaccords quant à l'interprétation d'un texte délibérément vague, ET même efforts de sabotage de mauvais coucheurs... Il faut prévoir à l'avance des mécanismes de résolution rapide de ces différends et des mesures de sécurité intégrée pour contrer le sabotage.

Conclusion

Les CS vont devoir acquérir de nouvelles compétences + habiletés  
Vous êtes à mettre en place des formes de gouvernance de l'avenir  
Difficultés de la gouvernance collaborative (Block)  
Centralité de l'expérimentation et de l'innovation ... pour la substance  
Centralité de vertus mineures comme tact et civilité ... pour la forme.  
Au cœur de tout cela ... émergence d'une super-vision