Écriture et Parole

dans l'élaboration concertée d'une Charte d'Éducation

Jean-Marie Labelle

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/leportique/275>

DOI : [10.4000/leportique.275](https://doi.org/10.4000/leportique.275)

ISSN : 1777-5280

Éditeur

Association "Les Amis du Portique"

Édition imprimée

Date de publication : 1 septembre 1999

ISSN : 1283-8594

Référence électronique

Jean-Marie Labelle, « Écriture et Parole », *Le Portique* [En ligne], 4 | 1999, mis en ligne le 10 juin 2005, consulté le 25 mars 2021. URL : <http://journals.openedition.org/leportique/275> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/leportique.275>

Ce document a été généré automatiquement le 25 mars 2021.

Tous droits réservés

Écriture et Parole

dans l'élaboration concertée d'une Charte d'Éducation

Jean-Marie Labelle

- 1 Lorsqu'un établissement scolaire entreprend de redéfinir ses missions, il manifeste que son questionnement se situe à l'intersection de l'impossible et du possible de l'éducation. Son incertitude sur l'avenir engendre le premier terme de l'alternative tandis que le témoignage de sa tradition passée atteste le second. En se mettant au travail pour clarifier ce que éduquer signifie pour lui, il prend, de fait, l'option du possible, tout en sous-entendant qu'elle ne va pas de soi. Cependant, alors qu'aujourd'hui l'on parle abondamment de projet dans les établissements, peu d'institutions affrontent réellement cette dialectique des contraires en remettant en cause leurs habitudes par l'invention d'une charte. Si bien qu'entre le possible et l'impossible, le fléau penche du côté du premier, le plus souvent sans vrai débat, car le deuxième entraînerait de lourdes conséquences institutionnelles et reviendrait à un aveu d'impuissance.
- 2 L'intérêt de la situation en vraie grandeur présentée ici est qu'elle est le lieu de l'élaboration progressive de la possibilité d'éduquer, sinon au plan des principes, du moins à celui de l'engagement collectif à le faire. Au regard du modèle de stratégie éducative fondé sur la reconnaissance de la réciprocité éducatrice ¹, elle constitue un objet d'étude particulièrement pertinent. Ainsi, nous nous attacherons, non au contenu du projet d'avenir de l'établissement, mais à son processus de production. En effet, alors que les décisions sont souvent prises en cercle restreint, voire en catimini, la présente étude de cas portera témoignage de la possibilité pour une communauté éducative d'élaborer un projet d'éduquer, dans le cadre d'une large concertation et au grand jour. Comme l'engagement des acteurs de la charte s'accomplit à travers la combinatoire concertée de leur prise de parole et de l'écriture de leur décision, nous suivrons pas à pas la démarche empruntée pour en dégager la dynamique de réciprocité interlocutive.
 1. L'impulsion institutionnelle de la concertation
- 3 L'institution dont il s'agit est un établissement scolaire privé sous contrat d'association avec l'État. Il accueille près de huit cents élèves, garçons et filles, de la maternelle à la

terminale, pour les préparer aux baccalauréats d'enseignement général. Il est géré par un Conseil d'Administration, dont émane le Comité de gestion et de direction. Créé au XIX^e siècle par un organisme confessionnel auquel il demeure institutionnellement rattaché, il entend mieux cerner ses objectifs éducatifs pour garder sa spécificité. Dans ce but, il se lance dans une réflexion fondamentale devant aboutir à la définition d'une véritable Charte. Les dirigeants font appel au concours d'un consultant extérieur.

- 4 L'initiative de la définition de la Charte revient donc au Conseil lui-même qui en précise le but : organiser, avec toutes les composantes concernées par l'Établissement une réflexion approfondie sur son avenir, dégager des objectifs éducatifs réalistes à moyen et long terme, avec le plus grand consensus possible et une mobilisation réelle des acteurs, définir enfin le fonctionnement de l'établissement, en apportant à cette occasion les corrections nécessaires à la situation actuelle. Pour répondre à cette demande, le consultant propose une démarche de recherche participative, conçue comme l'association étroite de tous les acteurs, individuellement et en équipe, à l'élaboration évolutive de la Charte. En effet, la prise en compte de la réciprocité exige l'implication permanente de tous les partenaires de l'Institution, des bénéficiaires aux dirigeants, en passant par tous ses différents agents. Il se situe lui-même comme garant de la concertation, chargé de l'organiser, d'analyser les données recueillies et d'en dégager des orientations de manière synthétique et critique.
- 5 Le déroulement de la concertation prévoit deux phases : exploration et rédaction. La première passe d'abord par un diagnostic des questions qui se posent, à partir d'entretiens individuels de personnes représentatives des diverses composantes institutionnelles, puis par une réflexion prospective, au moyen d'entretiens collectifs regroupant les acteurs par catégories, afin de faire émerger des orientations. Les résultats donnent lieu à un rapport de synthèse intermédiaire. Dans la seconde phase, les conclusions provisoires de ce rapport sont soumises à des groupes inter-catégoriels qui les corrigent, les étayent par l'adjonction de données complémentaires et élaborent des alternatives. Cet élargissement de la concertation et son approfondissement par l'écriture permettent de mesurer le degré d'adhésion des acteurs au projet qui se dessine. Un rapport final doit conclure à la fois cette phase et la mission du consultant.
- 6 La nécessité d'impliquer dans l'opération le maximum de personnes concernées, pour favoriser leur adhésion à ce qui s'élaborerait à partir d'elles-mêmes, imposait de tenir compte du facteur temps. En effet, l'appropriation de la réflexion par les acteurs excluait tout à la fois une précipitation susceptible d'aller psychologiquement à l'encontre du consensus, et un étalement trop large risquant de démobiliser même les plus motivés d'entre eux. Par ailleurs, l'ampleur de la consultation entraînait un étalement des entretiens et des réunions sur une durée importante. En conséquence, le travail s'est réparti sur la totalité d'une année scolaire.
- 7 Un premier rapport fut remis au Comité après cinq mois de consultation, à l'articulation du diagnostic et de la prospective, pour servir d'instrument de travail à l'élaboration concertée et progressive de la Charte. Sous la forme d'un écrit ordonné, il restitua aux acteurs leur parole.

2. L'articulation de la parole et de l'écrit au cours de l'exploration

- 8 Les premiers éléments du projet proviennent de la parole d'une centaine d'interlocuteurs représentatifs des différentes catégories de l'Établissement, parole écoutée, en entretiens et en réunions. Les personnes appartiennent aux diverses composantes institutionnelles : le conseil, le comité, les enseignants, les élèves, les

parents, les surveillants d'externat et d'internat, le personnel des services. Conformément à l'information diffusée, la majorité des interlocuteurs a pris l'initiative de la rencontre avec le consultant, extérieur à l'Institution et mandaté par elle ; d'autres ont été directement sollicités par lui afin que tous les secteurs soient couverts.

- 9 Les entretiens et les réunions sont conduits de manière semi-directive. L'objectif de l'entrevue est de recueillir les réactions de chacun, ses suggestions, ses critiques, ses idées, concernant l'Établissement, tel qu'il le vit au présent, tel qu'il l'envisage à l'avenir, y compris tel qu'il rêve qu'il devienne. Ce qui est dit est noté par écrit et sera traité de façon anonyme. Le dialogue amorcé, l'interviewé aborde les sujets de son choix et en parle librement : de temps à autre, un bref échange permet d'approfondir la réflexion sur tel ou tel point qui semble particulièrement important. Ainsi, dans les faits, le diagnostic et la prospective se sont entrecroisés dans les discours, sans que logiquement ces deux dimensions se confondent.
- 10 La transcription intégrale des paroles entendues donne lieu à un écrit brut, constitué de la totalité des discours. L'analyse de contenu de cette matière première aboutit à son organisation thématique, par son découpage en unités de sens, regroupées ensuite par catégories. Ces catégories ne préexistaient pas à l'enquête, mais ont été induites de l'analyse et de la classification des énoncés selon leur signification.
- 11 Le premier rapport s'est donc présenté comme un montage de textes, exclusivement composé des propos des personnes consultées : c'est le corpus déclaratif. Il a suivi la classification de l'analyse, en chapitres et paragraphes, auxquels des titres ont été ajoutés. En donnant comme matériau de base à la réflexion commune l'éventail écrit des discours tenus, le but était de permettre à l'Établissement de s'entendre se dire à lui-même comment il se perçoit maintenant et comment il se veut à l'avenir. Afin qu'apparaissent la variété des opinions, des représentations et des propositions, ainsi que leur insistance ou leur rareté, mais aussi leur pertinence, qui n'est pas liée à la fréquence des occurrences, tous les énoncés y ont figuré précédés d'un tiret pour souligner qu'il s'agissait à chaque fois d'un interlocuteur différent.
- 12 Ainsi conçu, ce document de travail pouvait être livré à sa destinée : contribuer à l'élaboration de la Charte à laquelle tous les acteurs seraient encore conviés lors de la seconde étape de la concertation. Aussi ne comportait-il pas de conclusion : il reviendrait à chaque lecteur le soin d'étayer son propre jugement à partir de toutes les opinions émises qui, tout à la fois, révélaient la complexité de la situation, dessinaient des orientations et indiquaient des limites. Cette exigence était en cohérence avec le souci que tous soient impliqués dans le projet. La véritable conclusion résulterait de la participation des uns et des autres au travail de la prochaine étape.
- 13 L'écriture permet de classer les thèmes spontanément abordés par les interlocuteurs lors des entretiens et des réunions. Ils y retrouvaient leur liberté de parole avec laquelle ils avaient exprimé leurs motifs de satisfaction, leurs inquiétudes, leurs critiques, leurs suggestions ainsi que leurs convictions et leur souci d'inventer le futur. Aucun secteur de la vie de l'établissement ne fut épargné, ni aucune idée critique ou généreuse : le rêve l'emporta souvent sur les contraintes. La parole s'était énoncée parce que celui qui l'écoutait se tenait à l'écart de l'institution. L'écrit y introduisait la distance nécessaire à la construction du consensus encore à trouver.

3. L'écriture de la Charte

- 14 Le premier rapport permit au Comité, où siège la Direction, et au consultant de travailler conjointement sur la suite à donner à la concertation, après que le Conseil ait réaffirmé sa volonté d'aboutir. Il fut décidé d'organiser deux journées de travail pour permettre aux groupes inter-catégoriels de fonctionner. Elles furent programmées à deux mois et demi d'intervalle pour favoriser la maturation des idées et l'éclosion des choix.
- 15 En cette nouvelle étape de la concertation étendue sur plus de huit semaines, tous les acteurs étaient conviés à prendre part à l'écriture de la Charte. Le statut du document à écrire ensemble était celui d'un recueil de propositions, dont la validation et l'adoption relevaient de la compétence du Conseil : les différents acteurs auraient encore à adhérer à ses décisions.
- 16 La composition du texte repose sur le principe suivant : l'écriture consiste à mettre en relation réciproque les données du corpus déclaratif, d'abord entre elles, puis avec les problèmes à résoudre, pour dégager ensuite les alternatives des choix. Liée à ce processus d'articulation de la parole et de l'écriture, l'adhésion se forgera pas à pas, d'un consensus esquissé au consensus effectif des acteurs sur des propositions. Dans cet esprit, le travail collégial a pour but de déterminer de grandes orientations par une méthode d'élaboration progressive.
- 17 La méthode concerne autant la structure de cette première journée que son animation par le consultant. Le dispositif doit favoriser à la fois les discussions en petits groupes inter-catégoriels, ou ateliers, sur des objets particuliers, et les échanges en grand groupe afin que tous les participants puissent se tenir informés de l'état de la réflexion commune sur l'ensemble des éléments devant figurer dans la Charte. Ainsi, les quatre-vingt participants sont répartis en sept ateliers, la composition de chacun étant représentative de l'éventail des partenaires institutionnels. Pour ce faire, chaque atelier dispose d'un texte de présentation de son thème, reprenant pour l'essentiel la teneur de la consultation, et des questions s'y rapportant. Ce texte est remis aux participants dès leur inscription afin qu'ils aient le temps de le travailler avant la journée de concertation.
- 18 Chaque atelier devait d'abord recueillir les réactions à la présentation écrite de son thème, puis proposer des réponses aux questions. Ces questions n'étaient pas limitatives et l'interrogation restait très ouverte. Les animateurs d'atelier furent désignés parmi les membres du Comité ; l'atelier se choisit un secrétaire de séance et un rapporteur, qui participerait au panel de l'après-midi. Le rôle de l'animateur consistait à veiller à la libre expression de chacun et à la circulation de la parole. Il intervenait sur les procédures de travail afin que l'atelier produise ses propositions et marque les points d'accord de ses membres au fur et à mesure de leur apparition. Après quoi, l'atelier synthétisa par écrit les résultats de ses discussions. Ainsi, les différentes productions écrites des ateliers constitueraient l'esquisse de la proposition de Charte. Certains ateliers trouvèrent trop court ce premier jour ; à la convenance de leurs membres, ils se réunirent encore entre les deux journées. La transition était assurée sans rupture de la concertation.
- 19 À la fin de cette phase et en vue de la dernière étape d'échanges, le consultant rédigea un nouveau document de travail, enrichi de ses critiques et de données recueillies lors de la poursuite de ses consultations auprès de diverses personnalités. Il fut soumis aux différents acteurs de l'Établissement, dès leur inscription à la seconde journée, pour

faciliter la réflexion commune. La composition de ce rapport voulait donner aux participants une vision globale du chemin déjà parcouru et la synthèse fidèle des données recueillies afin que l'adhésion et l'écriture se construisent réciproquement. Comme les propositions concernaient en priorité la Charte et le Projet, il est apparu nécessaire de distinguer ces deux actes sans les séparer.

- 20 La Charte, en tant qu'acte constitutionnel, énonce clairement la spécificité de l'Établissement et sa volonté politique d'éducation. Elle repose sur les valeurs, dont la communauté éducative juge la promotion nécessaire dans et par l'Établissement, et inclut des principes. Ces valeurs sont la préférence actuelle des acteurs institutionnels², tout en étant définies pour une durée assez longue.
- 21 Le Projet éducatif, se référant à la Charte, exprime la dynamique de développement de l'Établissement, à court, moyen et long terme, dans son service d'éducation des élèves qui le fréquentent. Il est la traduction de la Charte en terme d'impact sur la vie quotidienne. Il est donc révisable périodiquement pour intégrer l'évolution des activités dans le temps. Il comporte trois dimensions³ en interférences réciproques : le champ de l'éducation, qui vise le développement harmonieux de la personne et sa socialisation, ou sa citoyenneté ; le champ de l'enseignement, centré sur les apprentissages cognitifs et la pédagogie ; le champ de la logistique, qui détermine les appuis nécessaires aux deux précédents, comme les ressources, humaines, administratives, financières, environnementales.
- 22 En conséquence, l'architecture de ce rapport visait à rendre compte du mouvement de la réflexion et de la construction collégiale des propositions, ainsi qu'à donner des moyens complémentaires pour en achever l'écriture et favoriser l'adhésion sur un texte en lequel chacun se reconnaîtrait. En raison du processus d'élaboration du texte, la parole du corpus déclaratif demeurait encore présente en deçà des productions des ateliers. Ce rapport inclut, pour l'examiner, les critères appliqués par le consultant dans son analyse critique. Ce fut la première version du texte final. Chaque acteur était invité à l'enrichir, à partir de sa compréhension de tout ce qui y figurait. Il servit de base aux travaux de groupes de la seconde journée.

4. L'adhésion finale

- 23 Lors de la consultation et au cours des travaux en ateliers, les acteurs avaient déclaré des souhaits pour l'Établissement. Maintenant, il s'agissait pour eux de vérifier sur des conclusions écrites les points de convergence et de divergence de leur parole afin de parvenir à exprimer et à écrire ce sur quoi ils étaient effectivement prêts à s'engager. Aussi, le processus d'adhésion résida en une appropriation réaliste des propositions qui, recelant tout à la fois des utopies prospectives et des contraintes, imposaient de faire des choix. Les acteurs entraient ainsi dans la phase ultime du consensus, faite de sélection et d'approbation.
- 24 Ce second jour de concertation consiste donc à classer ce qui peut être retenu pour une Charte au plan des principes, des idées, des orientations ; ce qui entre dans un Projet, un programme d'action, à court et moyen terme ; ce qui peut aider à réparer des dysfonctionnements actuels. Il s'agit de prendre position collégialement par rapport à ces choix pour qu'ils deviennent les propositions de la communauté éducative, en amont des décisions du Conseil.
- 25 Les participants, aussi nombreux que la première fois, furent répartis en sous-groupes comportant des représentants de toutes les composantes de l'Institution. Ils

travaillèrent tous simultanément sur les mêmes thèmes, avec l'aide d'un animateur, en répondant à chaque fois aux questions suivantes : quels énoncés choisir ? sur quels justificatifs ? comment les hiérarchiser ? l'ensemble est-il cohérent ? quelle signification manifeste-t-il ? quelles sont les conditions de sa réalisation ? quel est le degré d'adhésion du groupe à ces propositions ?

- 26 Le travail porta successivement sur la Charte, puis sur le Projet, enfin sur les améliorations à apporter au fonctionnement quotidien. La journée se termina par une Table ronde, constituée de dirigeants institutionnels et de représentants des sous-groupes, au cours de laquelle furent débattus les orientations de la Charte et les scénarios de la mise en œuvre du Projet.
- 27 Pour reproduire fidèlement les résolutions adoptées lors de cette seconde journée, le texte final fut réécrit par le consultant. Cette version définitive représente donc les propositions auxquelles toutes les instances de l'institution ont adhéré. Elle reflète l'esprit dans lequel tous les partenaires sont prêts à s'engager comme ils se sont mobilisés à inventer un projet, qui serait le leur. Sa mise en œuvre est affaire de temps, comme l'a été la concertation elle-même. Une nouvelle procédure s'engage. Le dialogue en reste le fondement, mais la parole, proférée et écrite, est désormais dans l'action.

5. Les procédures, orales et écrites, de réciprocité interlocutive

- 28 L'élaboration de la Charte s'est donc déroulée tout au long d'une année scolaire en plusieurs étapes. Les résultats de chacune d'entre elles ont été consignés dans des textes dont l'intérêt et l'importance demeurent au terme du cheminement, car ils constituent un tout sans lequel le texte final ne peut être compris. Soulignons maintenant ce qui a assuré la constance de la concertation de tous les partenaires et l'avènement progressif de ce vers quoi tendait leur travail : la formulation de leur intention d'éduquer. Ils ont exprimé leur souci de l'Établissement, et leur parole, mise par écrit, est la marque de leur consensus sur des enjeux fondamentaux. Comment cela s'est-il effectué ?
- 29 Instaurant une distance par rapport à l'action, un retour réflexif sur la procédure nous fait assister au fonctionnement interlocutif ⁴ d'une réciprocité engagée, en décryptant ses pôles et ses mécanismes. Les pôles impliqués dans l'opération sont des instances distinctes les unes des autres, qui ne se situent pas toutes au même niveau, mais qui ensemble constituent l'Institution. Leur asymétrie garantit le jeu temporel de la réciprocité active, tout comme l'asymétrie de la parole et de l'écriture garantit la fidélité des intentions, au prix de reformulations et de ratures. Le premier pôle, le plus large, est constitué des membres par qui et pour qui l'Établissement existe : les élèves, leurs parents, les enseignants, le personnel des services ; c'est l'instance de proposition. Le second constitue l'instance de décision qui se porte garante de l'institution ; elle est composée du Conseil, du Comité et de la Direction. Dans la quotidienneté, seuls ces deux pôles sont impliqués. Mais dans l'œuvre d'élaboration de la Charte, un troisième fut passagèrement engagé, le consultant, instance de distanciation, institutionnellement impliqué comme tiers, respectivement à l'égard de chacun des deux autres, et à l'égard de leur articulation dans la parole et l'écriture.
- 30 La combinatoire de ces trois instances, que la réciprocité assure, éclaire la nature de leurs engagements et met en relief trois mouvements essentiels de réciprocité interlocutive à travers la procédure suivie. Le premier concerne le rapport de réciprocité entre l'élaboration du texte et l'implication des acteurs, tandis que le second renvoie à la mise en concordance des acteurs bénéficiaires et agents avec les

acteurs dirigeants institutionnels. Ces deux mouvements interagissent réciproquement du fait du troisième mouvement provenant du consultant. Ces caractéristiques sont à expliciter ensemble tant elles sont intrinsèquement liées.

- 31 En effet, l'investissement que représente la concertation pour les acteurs n'a été possible qu'en raison même de l'impulsion donnée par les responsables de l'Institution, qui, en initiant l'opération, ont donné les garanties de sa poursuite jusqu'à son terme. Au départ, cet engagement relevait quelque peu du pari dans la mesure où aucun domaine n'était, ni réservé ni tabou, et où nul ne savait exactement où conduirait une telle démarche. Ce crédit accordé à l'instance de proposition par l'instance de décision a constitué toutes les personnes en acteurs ; il a du même coup favorisé leur implication et créé en retour leur confiance à l'égard des dirigeants dont l'implication s'est trouvée par là même encouragée et renforcée. Ainsi fonctionna l'implication mutuelle par la dialectique d'une causalité réciproquement continue ; sans elle, le mouvement se serait arrêté au premier obstacle que ne manquait pas de soulever la dimension managériale des problèmes déclarés. La permanence de la mobilisation des uns et des autres a puisé son ressort dans la parole de chacun, proférée, écoutée, respectée. Les entretiens individuels ont facilité la libre expression, les réunions ont provoqué la confrontation nécessaire à la critique et à la précision de la pensée, les journées concertantes ont permis les engagements des uns et des autres par rapport à leurs déclarations. À travers ce jeu croissant de l'expression verbale s'est élaboré un projet conjoint et la parole est progressivement devenue texte. Ce dernier offrit les points de repères indispensables à la relance de l'investissement en même temps qu'il manifestait la garantie institutionnelle du respect de la parole donnée. Analysons les caractéristiques de ces mouvements.
- 32 L'articulation entre entretiens, réunions, journées d'écriture collégiale, assure la résolution des oppositions car l'expression individuelle, en favorisant que soient parlées les réactions passionnelles, facilite que soient assumés les antagonismes au plan de la pensée. L'accord sur les propositions résulte de la réciprocité entre la franchise des échanges et le débat rationnel sur le texte. La pierre de touche du consensus, c'est bien de « sentir avec », de « penser avec », pour se « diriger ensemble ». La correspondance entre soi-même et les valeurs déclarées par l'autre, le rapport établi entre ce qui est dit et le climat dans lequel les personnes confirment leur affirmation, façonnent pas à pas la coïncidence institutionnelle qui vaut alors engagement et adhésion. Mis en mots, les conflits entre les personnes peuvent faire évoluer des divergences d'idées vers des accords, en changeant les situations dans lesquelles elles se trouvent pour débattre. Le consensus se construit, il est un résultat, non une donnée première.
- 33 Dans cette dynamique du dialogue, les deux instances se réconcilient au point de se promouvoir réciproquement. Là intervient sans doute le rôle du consultant agissant comme tiers dans l'organisation régulatrice des échanges. La collaboration entre les acteurs proposant et les acteurs décidants par la médiation de l'acteur distanciant a permis de poursuivre les buts que l'Établissement s'était fixés, dans le respect des rôles de chacun, à raison même de la distance que le consultant entretenait avec chacune des deux parties en présence. Sa non-appartenance à l'une comme à l'autre fondait déontologiquement son travail d'écoute, de critique et de proposition. Mais ce rôle qu'il recevait, il se l'était donné dans sa réponse à l'instance de décision. Il avait bâti son projet sur la base de son intention de mettre en mouvement réciproque tous les acteurs

concernés. Son initiative avait rencontré celle des décideurs au point que l'opération s'enclenche : les instances lui faisaient faire ce que son intention leur faisait faire. La modalité factitive était là paradoxale, comme cela se vérifie encore dans la distanciation de l'écriture.

- 34 En effet, le texte écrit dans une telle démarche a, comme tout texte, le statut de mémoire, mais aussi de préfiguration. La procédure suivie assure l'émergence évolutive du texte et la met en évidence par l'enchaînement régulé des étapes dans le temps qui garantit la maturation, les précautions nécessaires, la formulation des idées novatrices. Elle fait advenir le consensus par la dynamique continue d'une spirale des contraires. D'un côté, en effet, l'écriture progressive de la Charte s'inscrit dans un mouvement d'approfondissement : la distanciation qui s'opère par rapport au déclaratif aboutit à une expression focalisée sur l'essentiel ; le contenu de la consultation primitive a été élagué pour mettre en relief les enjeux fondamentaux à partir d'éléments simples, sans rien perdre pour autant de sa richesse. La concertation des acteurs, par contre, obéit à un mouvement inverse, celui de l'extension qui s'obtient par leur implication croissante et souligne la complexité des situations. Le jeu de ces deux mouvements complémentaires, sans lesquels il n'y aurait pas eu d'écriture, illustre parfaitement l'alternativité en quoi réside tout rapport réciproque.
- 35 Ce texte, qui n'était donc pas qu'un simple passage de l'oral à l'écrit et dont la teneur résultait de la parole de chacun, n'a pris réellement corps que par l'effet d'opérations dont le consultant était, seul, l'agent. Ce fut les décisions prises pour passer des entretiens au corpus déclaratif, en distinguant et classant ce qui relevait des constats, des principes, des valeurs, des orientations, des objectifs d'action, et des options à prendre sur l'enseignement, la pédagogie, le fonctionnement... Par là, fut favorisée l'organisation de la réflexion collégiale autour d'une ossature et elle ne s'enlisa pas dans les sables mouvants des anecdotes et de l'accessoire. Ce faisant, par rapport à tous les autres acteurs, sa position vis-à-vis du texte était asymétrique. En confirmant l'intérêt de cette écriture décalée, l'instance de décision lui faisait rédiger ce par quoi pourrait composer l'instance de proposition. Semblable mouvement réciproque se produisit dans la production des textes intermédiaire et final de la Charte et du Projet, qui étaient des reconstructions, fidèles mais distanciées, des matériaux accumulés. Leur ordonnancement à partir d'une philosophie qui se dévoilait au fur et à mesure des écritures, faciliterait que les uns et les autres se reconnaissent sur leur ambition. Ainsi, par la volonté des décideurs et le truchement de l'acteur consultant, d'acteurs qu'ils ont réellement été, les partenaires sont devenus les auteurs du Projet d'éduquer, condition première pour qu'une œuvre d'éducation soit possible, c'est-à-dire, pour que, les conditions étant réunies, les personnes puissent elles-mêmes s'éduquer.
- 36 Au terme, par le jeu de la réciprocité interlocutive, la parole de chacun peut se reconnaître dans la Charte, qui n'est pas un texte commun où se dilueraient les individualités, mais un texte écrit conjointement par des personnes gardant leur originalité. Ainsi, tandis que la parole des auteurs a passé oralement son chemin comme elle était venue, le texte, par leur travail d'écriture, continue de parler pour eux.

NOTES

- 1.. Cf. LABELLE J.-M., *La Réciprocité éducative*, Paris, PUF, coll. « Pédagogie d'aujourd'hui », 1996.
 - 2.. Cf. PAQUETTE C., *Le Projet éducatif*, Victoriaville (Québec), éditions NHP, 1979, p. 21.
 - 3.. Cf. OBIN J.-P. et CROS F., *Le Projet d'établissement*, Paris, Hachette, 1991, p. 82.
 - 4.. Cf. JACQUES F., « La réciprocité interpersonnelle », *Connexions*, n° 47, Paris, Epi, 1986, p. 109-136.
-

RÉSUMÉS

À la lumière de la théorie de la réciprocité éducatrice, la présente étude de cas a valeur d'exemple à trois titres au moins, réciproquement imbriqués. La démarche de concertation des partenaires d'un établissement scolaire engagé dans la définition de sa charte est transférable à d'autres situations et témoigne de la possibilité de faire le projet d'éduquer. L'élaboration progressive de la décision montre ensuite la nécessité d'une médiation exercée par un acteur tiers, extérieur aux enjeux du débat. Enfin, l'articulation permanente des prises de parole et de l'écriture fait entrer dans l'intelligence de la réciprocité interlocutive.