
Rhône-Alpes^{Région}

Démarche expérimentale
lycées éco-responsables

*Rapport de bilan de la 1^{ère} année d'expérimentation
2006/2007*

Septembre 2007

Version finale élaborée suite à la réunion de travail du 20 septembre 2007



SOMMAIRE

1	CONTEXTE DES ETABLISSEMENTS ENGAGES DANS LA DEMARCHE	6
2	ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE DU PROJET DANS L'ETABLISSEMENT	7
2.1	Pilotage de la démarche	7
2.2	Mobilisation des parties prenantes et organisation de la participation	8
2.2.1	<i>Implication des différents acteurs</i>	<i>8</i>
2.2.2	<i>Organisation de la participation.....</i>	<i>8</i>
2.3	Organisation de la communication sur le projet.....	10
2.3.1	<i>Communication interne</i>	<i>10</i>
2.3.2	<i>Communication externe.....</i>	<i>10</i>
3	REALISATION DU DIAGNOSTIC GENERAL PARTAGE.....	12
4	IDENTIFICATION D'AXES DE TRAVAIL CONCERTES	14
4.1	Modalités de choix	14
4.2	les principaux thèmes de travail retenus.....	14
4.3	La définition d'un plan d'actions.....	15
5	MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS : COMPETENCES ET FORMATION	16
5.1	Identification et gestion des compétences professionnelles pour la démarche éco-responsable.....	16
5.1.1	<i>Les enseignants.....</i>	<i>16</i>
5.1.2	<i>Les élèves</i>	<i>16</i>
5.1.3	<i>Les personnels techniques.....</i>	<i>17</i>
5.2	Soutiens extérieurs	17
6	SUIVI ET EVALUATION DU PROJET.....	19
7	CONCLUSIONS.....	21
7.1	Principaux freins et leviers identifiés pour optimiser la gestion du projet éco-responsable dans les lycées.....	21
7.2	Recommandations sur le cadrage général en vue de la généralisation de la démarche.....	22

ANNEXES

Trame d'entretien

Capitalisation des entretiens réalisés dans les 18 lycées pilotes

PREAMBULE

Le Conseil Régional, les rectorats de Lyon et Grenoble et la Direction régionale de l'agriculture et de la forêt de Rhône-Alpes ont engagé à la rentrée scolaire 2006 un projet d'accompagnement de 18 lycées "pilotes" dans une démarche éco-responsable.

Le périmètre retenu pour ce projet intègre une approche transversale de l'éco-responsabilité, au-delà des aspects environnementaux : gouvernance, problématiques sociales et économiques, solidarités...

L'ambition de la démarche, en cohérence avec les directives ministérielles et académiques à l'adresse des établissements scolaires, vise à faire de l'élève un "éco-citoyen", et de l'établissement un acteur responsable à part entière dans le territoire.

Des projets interdisciplinaires et pédagogiques préexistent. L'établissement éco-responsable doit aller au-delà de cette approche pour diffuser ces valeurs dans l'ensemble des ses pratiques, décisions, projets, actions quotidiennes.

Après une première phase d'expérimentation avec les 18 lycées "pilotes", permettant d'identifier les modalités de fonctionnement des établissements et de définir une organisation, la Région Rhône-Alpes souhaite étendre la démarche à l'ensemble des lycées du territoire.

Les lycées engagés sur l'année scolaire 2006/2007 ont bénéficié d'un appui spécifique des partenaires, qui sera reconduit en 2007/2008. Ils ont ainsi pu faire appel à des consultants, notamment sur la partie mise en œuvre de la démarche et méthodologie de projet (choix des thématiques d'actions, sensibilisation de la communauté scolaire, démarrage des actions).

Ce rapport présente le bilan de la première année d'expérimentation, à un stade où la plupart des lycées ont démarré des actions concrètes. Il s'agit d'identifier les principales difficultés rencontrées, les leviers mobilisés et de formuler des recommandations permettant de capitaliser en vue de l'extension de la démarche à d'autres établissements.

Cette analyse a été effectuée sur la base des investigations réalisées par les trois consultants (*INDDIGO/CEDDAET, ABCD-Durable, les Amis de Circée*) dans chacun des lycées "pilotes". Des éléments plus détaillés sont présentés dans les synthèses par groupe de 6 lycées (et pour chaque prestataire) qui figurent en annexe de ce document.

1 CONTEXTE DES ETABLISSEMENTS ENGAGES DANS LA DEMARCHE

L'engagement des établissements dans la démarche régionale est volontaire. Ils ont été identifiés par les partenaires du projet (Région, Rectorats, DRAF) au vu des actions qu'ils avaient déjà initiées.

Le déroulement de la démarche montre que ce caractère "volontaire" est indispensable. **La réussite du projet nécessite l'adhésion et la mobilisation de tous les acteurs, et il n'est pas possible de le faire sans eux.**

Plus spécifiquement, plusieurs aspects communs aux établissements déterminent leur volonté de s'engager dans l'éco-responsabilité :

- Contexte national et international en matière d'environnement et de développement durable, prise de conscience collective des impacts de l'Homme et de ses choix de développement sur son environnement et sur la cohésion sociale...et plus particulièrement de certains impacts environnementaux négatifs liés aux activités des lycées (consommations de papiers, énergie, eau, production de déchets...);
- Contexte réglementaire (circulaires du Ministère de l'Education nationale sur la généralisation de l'EDD);
- Volonté de créer du lien avec des actions et des projets pédagogiques pré-existant : nécessité d'une approche globale permettant de diffuser l'éco-responsabilité dans tous les projets de l'établissement;
- Motivation forte de certaines personnes de l'établissement ayant déjà réalisées des actions concrètes;
- Poursuite des formations au développement durable proposées par l'Académie de Grenoble;
- Réactualisation du projet d'établissement et nécessité d'initier un projet fédérateur permettant de remotiver l'équipe et de mobiliser l'ensemble des acteurs;
- Pour les établissements agricoles, le "cœur de métier" se prête particulièrement bien à l'introduction du développement durable.

Dans tous les cas, les établissements se sont engagés de manière contextuelle dans la démarche proposée par la Région et ses partenaires. Ils y ont vu une opportunité de mise en cohérence et d'approfondissement/d'extension de l'existant, mais aussi une occasion de bénéficier de subventions pour la réalisation de leurs projets.

Dans le cadre de l'élargissement de l'action à d'autres lycées, il nous semble essentiel de poursuivre sur cette base d'engagement volontaire, selon des motivations diverses, tout en prévoyant des temps d'information / sensibilisation / formation de tous les lycées, notamment des moins enclins à s'engager. En effet, les contextes initiaux engageront les établissements dans des choix différents, qui ne préjugent aucunement de la réussite finale du projet, mais présentent une richesse dans les modalités d'accomplissement.

2 ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE DU PROJET DANS L'ETABLISSEMENT

2.1 PILOTAGE DE LA DEMARCHE

Tous les établissements ont constitué un **groupe de pilotage**, ou une équipe "lycée éco-responsable" moins formelle. Ils intègrent à minima un représentant de l'équipe de direction et des enseignants. Certains sont élargis à des agents, plus exceptionnellement à des élèves et à leurs parents.

Des établissements ont également constitué des **groupes de travail thématiques** (groupes "action" ou groupes "projet") chargés de mettre en œuvre les orientations définies par le comité de pilotage.

☺ Opportunités / leviers observés	☹ Menaces / freins observés
<ul style="list-style-type: none">- Implication de l'équipe de direction : portage fort ;- Inscription de la démarche éco-responsable dans de nombreux projets d'établissement ;- Existence d'un comité de pilotage (formel ou informel) de la démarche dans chaque établissement.	<ul style="list-style-type: none">- Faible représentation des agents techniques et des élèves, quasi-inexistante des parents ;- Difficulté de visibilité interne et externe de l'existence du comité de pilotage et de son rôle ;- Difficulté de planification des réunions du comité de pilotage (absence ou insuffisance de temps alloué pour animer la démarche ou pour y participer).

Conclusion et recommandations en vue de la généralisation de la démarche :

*L'inscription de la démarche éco-responsable dans les **projets d'établissement** et/ou dans les **contrats d'objectifs** des lycées engagés pourrait être une condition à remplir par le lycée durant la phase de projet. En effet, elle permet d'afficher clairement l'engagement de l'établissement et facilite la diffusion et la mobilisation ultérieure sur le projet en lui conférant une vraie légitimité.*

*La constitution d'un comité de pilotage (présenté et validé en Conseil d'Administration) **dès le démarrage** est fondamentale pour **coordonner le projet, l'animer, préparer la réflexion commune**.*

*Le **portage hiérarchique** du projet par le chef d'établissement est indispensable pour impulser la dynamique. Si celui-ci n'assiste pas forcément au comité de pilotage, il doit néanmoins y désigner un représentant. De plus, la présence d'un **coordonnateur de projet** identifié et reconnu est essentielle. Il assure la coordination entre les acteurs, la communication, peut redynamiser la démarche, représente le lycée à l'extérieur...*

*Dans le cadre d'une approche participative forte, le comité de pilotage doit intégrer des représentants des **différentes catégories d'acteurs** de l'établissement : enseignants, personnels administratifs et de direction, agents techniques, élèves, parents d'élèves. Il est donc nécessaire d'identifier pour chaque catégorie d'acteurs les freins éventuels à leur implication dans le comité (contrainte temps, méconnaissance du projet, "barrières" inter-catégorielles...) et les leviers à mobiliser (heures supplémentaires, décharges horaires, mobilisation de créneaux horaires communs, heures banalisées, développement de la communication sur le projet...). C'est à cette condition que le comité de pilotage constituera un **réel élément structurant** de la démarche, garant de son succès.*

Une **communication ciblée** doit permettre d'informer les acteurs de l'établissement (interne) et les partenaires (externe) sur la composition et le rôle du comité de pilotage.

2.2 MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES ET ORGANISATION DE LA PARTICIPATION

2.2.1 IMPLICATION DES DIFFERENTS ACTEURS

La contrainte temporelle semble l'obstacle le plus important pour la mobilisation des différents acteurs.

- ✓ Les **élèves** ont des emplois du temps souvent chargés, qui leur laissent très peu de temps libre dans l'établissement. Leur implication dans la démarche éco-responsable relève donc essentiellement des projets pédagogiques...lorsqu'ils sont en cours avec des enseignants impliqués dans la démarche. La mobilisation des élèves au quotidien, pour des actions relevant du fonctionnement de l'établissement est beaucoup plus difficile à obtenir. Elle a été facilitée, dans certains établissements, par la fixation d'heures libérées communes à toutes les classes dans la semaine. Or **c'est d'abord par la réalisation d'actions concrètes que les élèves s'investissent dans un tel projet**. Le Conseil de la Vie Lycéenne (CVL) est souvent mobilisé dans cet objectif.
- ✓ La démarche repose souvent sur quelques **enseignants** volontaires et motivés, travaillant sur des projets pédagogiques intégrant le développement durable et participant au comité de pilotage. Pourtant, des passerelles peuvent être effectuées entre la plupart des enseignements et le développement durable mais ceci est rarement affiché comme une priorité (en dépit des circulaires ministérielles), et les professeurs "pionniers" peinent à sensibiliser leurs collègues en ce sens.
- ✓ Les **agents techniques** sont encore souvent absents de la démarche, alors que leurs activités professionnelles les rendent souvent sensibles aux thématiques de réduction des gaspillages, maintien de la propreté, suivi des consommations...Les **équipes de restauration** ont souvent été des leviers d'actions concrètes, touchant tous les élèves. Néanmoins, de nombreuses "barrières" inter-catégorielles subsistent dans les établissements (lieux de pause et emplois du temps différents).
- ✓ Les **parents d'élèves** ont été associés dans 3 ou 4 comités de pilotage (par le biais des Conseils d'Administration). Ils sont difficiles à mobiliser et les établissements ne les ont généralement pas identifiés comme des cibles prioritaires du projet.
- ✓ Les **intendants et gestionnaires** ne sont pas systématiquement mobilisés, alors qu'ils disposent d'une vision d'ensemble du fonctionnement de l'établissement et de compétences professionnelles importantes pour le déroulement de la démarche.

2.2.2 ORGANISATION DE LA PARTICIPATION

Plusieurs établissements ont organisé des **moments forts de sensibilisation dédiés au développement durable et à l'éco-responsabilité**, à l'attention de l'ensemble de la communauté scolaire (avec ou sans l'appui d'un prestataire extérieur).

Ces évènements visent une mobilisation générale et collective de l'ensemble des acteurs, en vue de créer une base commune de connaissances sur laquelle démarrer la réflexion. Ils permettent des échanges fructueux entre les différentes catégories d'acteurs (adultes et élèves notamment).

☺ Opportunités / leviers observés	☹ Menaces / freins observés
<ul style="list-style-type: none"> - Nombreuses passerelles possibles enseignements/DD, mais peu mobilisées ; - Mobilisation très forte de certaines personnes volontaires ; - Fort engouement des participants pour les séminaires collectifs de sensibilisation et de mobilisation collective. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contraintes organisationnelles très fortes liées aux emplois du temps et au temps de présence des acteurs sur les sites ; - Taille importante de certains lycées ; - Co-existence de nombreux projets éducatifs et pédagogiques, faiblement coordonnés ; - Méconnaissance des modalités de la gestion de projet ; - Imprécision des attentes initiales des acteurs au regard du projet éco-responsable ; - Irrégularité de l'implication des acteurs ; - Difficultés d'organisation d'actions concrètes, hors enseignements, pouvant intéresser les élèves.

Conclusion et recommandations en vue de la généralisation de la démarche :

*La mobilisation dès le début du projet du plus grand nombre d'acteurs nécessite de démarrer très tôt la concertation par l'organisation d'une **manifestation de sensibilisation et de réflexion** à l'intention de **l'ensemble de la communauté scolaire** (dont la forme est à définir par l'établissement en fonction de ses moyens et de ses objectifs : demi-journée ou journée banalisée, semaine du développement durable, soirée thématique, bulletins...).*

*Cette manifestation doit permettre de présenter la véritable **volonté de l'établissement** en matière d'éco-responsabilité et de développement durable. Connue de tous les participants, elle en sera d'autant plus légitimée à l'interne.*

*Il est ensuite nécessaire de **poursuivre et pérenniser la participation à tous les stades du projet, pour qu'il reflète réellement les attentes et les ambitions de l'ensemble des acteurs de l'établissement**. La recherche de l'implication constante des individus permet de favoriser leur adhésion au projet et contribue ainsi à son succès global.*

Cependant, pour être efficace la participation nécessite un cadre :

- Définir les objectifs de la participation (choix des thématiques d'actions, propositions ou mise en œuvre d'actions, concertation – consultation ou co-construction) ;
- Définir les modalités de la participation, adaptées à chaque public (forums, club développement durable, cafés durables, groupes de travail inter-catégoriels, groupes-actions, réunions pédagogiques...) ;
- Définir les règles de la prise de décision (co-décision, adoption en comité de pilotage...) ;
- Prévoir les moyens d'animation, médiation de la concertation, etc.

*L'implication des différents acteurs, notamment des élèves, doit également être recherchée par la réalisation **d'actions concrètes**, engendrant une prise de conscience et une modification des comportements vers l'éco-citoyenneté.*

2.3 ORGANISATION DE LA COMMUNICATION SUR LE PROJET

C'est un élément fondamental de compréhension et de diffusion du projet éco-responsable dans l'établissement, en lien avec les actions de concertation. La communication doit s'appuyer sur des actions concrètes, même modestes.

2.3.1 COMMUNICATION INTERNE

Il s'agit d'un élément fondamental pour la compréhension du projet, sa diffusion dans l'établissement et le maintien de la dynamique créée. Toutefois, de nombreux établissements ont rencontré des difficultés à communiquer, qui ont pu porter préjudice au déroulement global (notamment en termes d'adhésion des acteurs).

Les vecteurs mobilisés sont relativement classiques, les acteurs manquant de temps, de compétences et de moyens à y consacrer : site internet et intranet de l'établissement, affichages, journal interne...

2.3.2 COMMUNICATION EXTERNE

Elle a souvent été encore plus difficile à accomplir que la communication interne, certains établissements ne souhaitant pas parler d'un projet non encore abouti, d'autres ne sachant pas quels vecteurs mobiliser, d'autres encore ne jugeant pas cela utile.

Au final, c'est principalement la presse locale qui a été sollicitée (écrite, radio et télé locale), ainsi que le site internet de la Région.

Remarque sur le site internet lycées éco-responsables de la Région : son alimentation a été jugée difficile par les lycées, mais il permet aux établissements de prendre connaissance des réalisations des autres.

☺ Opportunités / leviers observés	☹ Menaces / freins observés
<ul style="list-style-type: none">- Possibilité de mobiliser les élèves sur des projets motivants ;- Possibilité de valoriser l'établissement à l'externe. <p>Mais elles sont peu utilisées...</p>	<ul style="list-style-type: none">- Faiblesse des compétences et des moyens disponibles (temps, budgets) pour la communication ;- Développement, à l'interne, de blocages et de réticences au projet en l'absence d'une communication efficace.

Conclusion et recommandations en vue de la généralisation de la démarche :

*Les établissements sont en demande **d'outils de communication "clé en main"** de type : logo éco-responsable, répertoire de contacts utiles, "fiches de bonnes pratiques", affiches...*

La fourniture de ces outils et l'accompagnement dans leur utilisation (organisation de formations thématiques) devra permettre d'appuyer les lycées sur un aspect qu'ils maîtrisent parfois mal mais qui est fondamental à toutes les étapes du projet éco-responsable pour informer sur les avancements et maintenir la mobilisation.

*Les tâches liées à la communication devraient permettre de mobiliser les **élèves** sur des projets créatifs de type création d'un logo pour le lycée, réalisation d'un spot de présentation, création d'affiches, rédaction d'articles, participation à des forums locaux sous forme de stand, présentation de leurs travaux à des concours...*

3 REALISATION DU DIAGNOSTIC GENERAL PARTAGE

Aucun lycée n'a réalisé de **diagnostic global** (données factuelles et recueil des attentes) en préalable à la définition d'actions. Ce type de démarche inquiète généralement les établissements, qui estiment ne pas disposer des compétences et des moyens suffisants pour sa réalisation. De plus, s'ils décident d'y investir des moyens, les lycées préfèrent que l'état des lieux porte sur l'ensemble de leurs activités, et pas uniquement sur le périmètre du projet éco-responsable.

En revanche, certains établissements ont bénéficié de **diagnostics techniques sectoriels**, notamment sur les consommations énergétiques des bâtiments.

D'autres ont procédé à un **recueil des perceptions** auprès des membres du comité de pilotage et ont collecté les attentes des élèves et des adultes du lycée dans le cadre de l'organisation de séminaires de sensibilisation et de réflexion collective.

☺ Opportunités / leviers observés	☹ Menaces / freins observés
<ul style="list-style-type: none">- L'expérience montre qu'il est possible de démarrer sans la réalisation d'un diagnostic complet ;- Lorsque le diagnostic est conduit, associer dès cette étape, l'ensemble des acteurs du projet.	<ul style="list-style-type: none">- Absence de vision partagée globale de la situation initiale de l'établissement et des principaux impacts environnementaux, économiques, sociaux ;- Moyens limités (temps, budget et compétences) à allouer à la réalisation du diagnostic.

Conclusion et recommandations en vue de la généralisation de la démarche :

Les approches adoptées par les 18 lycées "pilotes" prouvent qu'il n'est pas besoin d'attendre les résultats d'un diagnostic complet (que bon nombre d'entre eux ne seraient pas à même d'interpréter et de valoriser pleinement) pour engager des actions. C'est un élément primordial de capitalisation pour le futur, qui reflète les capacités réelles des établissements à s'engager dans une démarche lourde.

Certaines Régions ont fait le choix de réalisation de diagnostics complets par des prestataires extérieurs. Cette approche engage peu les lycées (faiblesse de la concertation) et les résultats obtenus ne sont pas toujours valorisables dans la suite de la démarche. De plus, cette méthode n'est aucunement généralisable dans le cadre d'un élargissement à l'ensemble des lycées d'un territoire, avec un budget contraint.

Pour autant, il ne s'agit pas de minimiser l'importance de cette étape, qui est nécessaire pour disposer d'un "état zéro" de la situation de l'établissement, et pour mesurer les progrès qui seront accomplis.

Pour la suite de l'expérience régionale, l'approche suivante pourrait donc être proposée aux établissements :

- A partir de **grilles thématiques simples** (questionnements), dresser un **état des lieux synthétique** de la situation de l'établissement, de ses projets et réalisations dans le cadre d'une problématisation opérationnelle (partir de ce qui se fait déjà, et capitaliser sur cette base pour étendre ensuite à d'autres domaines, dans une dynamique démonstrative et de progrès) : dégager les principaux points forts et points d'amélioration, les enjeux prioritaires (sous forme de **fiches de synthèse**). Cet état des lieux ne visera pas l'exhaustivité et les établissements pourront sélectionner certains domaines prioritaires ;
- Sur cette base, réaliser un **état des lieux du "vécu et des attentes"**, en associant l'ensemble des acteurs de l'établissement (lors d'un forum, de questionnaires, réflexions en classe par exemple) ;
- Sur un enjeu fort, possibilité d'approfondir cet état des lieux par la réalisation de **diagnostics techniques spécifiques** (consommations de fluides, production de déchets...) qui nécessiteront toutefois un appui budgétaire spécifique.

4 IDENTIFICATION D'AXES DE TRAVAIL CONCERTES

4.1 MODALITES DE CHOIX

Sans état des lieux ou diagnostic, le **pragmatisme** et le bon sens prévalent dans le choix des axes de travail dans l'établissement :

- Poursuite des actions déjà engagées (si elles sont pertinentes) ;
- Suivi des propositions de personnes volontaires et investies dans le projet.

Pour réussir à mobiliser les acteurs, les actions doivent être faciles à engager et à mettre en œuvre, et produire des résultats assez rapidement visibles.

Cette approche ne permet pas de garantir que les axes de travail retenus seront ceux qui répondent à de réels enjeux prioritaires pour l'établissement (cf. ci-dessous).

4.2 LES PRINCIPAUX THEMES DE TRAVAIL RETENUS

La Charte établie par les partenaires à destination des lycées éco-responsables proposait d'orienter le travail autour des thématiques suivantes :

- Gestion des déchets
- Pratiques alimentaires
- Usage des fluides et des consommables
- Vivre ensemble au sein et hors de l'établissement
- Dimension internationale
- Transports

Nous ne nous arrêtons pas dans le détail sur les thèmes retenus et les actions mises en œuvre dans les 18 établissements, ces précisions figurent dans les synthèses en annexe.

Toutefois, il est possible de dégager des **thématiques privilégiées** par les lycées dans la mise en œuvre de leur 1^{ère} "programmation" d'actions :

- Tri et valorisation des déchets (piles, cartouches d'encre, déchets alimentaires...) ;
- Récupération et valorisation des papiers ;
- Economie d'énergie (suivi des consommations, lampes basse consommation, détecteurs de présence, minuteurs, actions de sensibilisation...) ;
- Economies d'eau (suivi des consommations, installation de chasse d'eau double flux, boutons presseurs, actions de sensibilisation, projets pédagogiques...) ;
- Alimentation (introduction d'aliments biologiques, actions de sensibilisation...).

Les actions sont relativement bien réparties entre :

- Projets pédagogiques ;
- Actions relatives au fonctionnement du lycée (équipement techniques) ;
- Actions relatives au quotidien du lycée (vie lycéenne, sensibilisation...).

Toutefois, les projets pédagogiques liés au développement durable sont encore très fortement liés à la motivation du professeur concerné, et les démarches interdisciplinaires sont souvent difficiles à développer.

4.3 LA DEFINITION D'UN PLAN D' ACTIONS

Une minorité d'établissements s'est dotée d'un **document cadre** (de type "politique générale" ou "déclaration d'intentions", Agenda 21 scolaire, programme d'actions détaillé décliné en fiches-actions), ce qui témoigne d'une **absence de visibilité à moyen-long terme** et d'inscription dans un **projet global**, mais aussi d'un manque de temps pour la formalisation écrite.

Il s'agit donc plutôt pour les établissements de "juxtaposition" d'actions, non reliées dans le cadre d'une démarche générale visant des objectifs communs.

☺ Opportunités / leviers observés	☹ Menaces / freins observés
<ul style="list-style-type: none"> - Nombreuses actions engagées en dépit de l'absence d'état des lieux ; - Relatif équilibre entre différents types d'actions. 	<ul style="list-style-type: none"> - En l'absence d'état des lieux, possibilité que les actions engagées ne portent pas sur les enjeux prioritaires ; - Faiblesse du caractère participatif pour le choix des thématiques prioritaires ; - Déséquilibre entre les volets économiques, environnementaux et sociaux ; - Problèmes de compétences pour l'identification de certaines solutions techniques ; - Insuffisance de moyens (temps) pour la formalisation écrite ; - Absence de vision globale traduite dans un document cadre.

Conclusion et recommandations en vue de la généralisation de la démarche :

*Sans état des lieux, dans un premier temps, les actions retenues sont celles correspondant globalement aux enjeux qui semblent prioritaires pour l'établissement (réduction des consommations d'eau et d'énergie, des gaspillages de papier). Ainsi, il s'agit principalement de **thématiques environnementales**.*

*Il serait donc souhaitable d'accompagner l'établissement dans la définition d'actions prenant en compte **l'articulation entre l'environnement, l'économie et le social**...et la répartition entre différents **types d'actions** : utilisation d'une **grille simple d'aide à la décision** intégrant des critères tels que le contexte de l'établissement, le coût des actions à engager, la facilité de mise en œuvre, l'implication des personnels, la visibilité...*

*Cette approche peut être réalisée de manière **concertée**, par exemple par le biais de groupes de travail thématiques.*

*La formalisation des thèmes et des actions retenus dans un **document cadre** est essentielle pour la pérennisation du projet et son inscription dans un horizon temporel à moyen terme. Il n'existe pas de "document type" mais il est possible d'associer les élèves à la rédaction, la mise en page, l'illustration de ce document qui servira de "vitrine" à l'établissement. Il convient de prévoir d'allouer du temps pour la formalisation écrite.*

5 MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS : COMPETENCES ET FORMATION

5.1 IDENTIFICATION ET GESTION DES COMPETENCES PROFESSIONNELLES POUR LA DEMARCHE ECO-RESPONSABLE

La mise en œuvre d'une démarche éco-responsable dans un établissement nécessite de s'appuyer sur des compétences spécifiques en fonction des catégories d'acteurs concernés.

5.1.1 LES ENSEIGNANTS

La démarche éco-responsable repose souvent sur les enseignants déjà sensibilisés, et/ou formés au développement durable (exemple : formations mises en place par le Rectorat de Grenoble).

Les professeurs n'ayant pas suivi de formation spécifique ont plus de difficultés à s'engager dans la démarche, car ils se sentent en limite de compétences (ceci n'est d'ailleurs pas toujours fondé, au vu de leurs formations initiales et de leurs domaines d'intervention).

Il semble néanmoins fondamental de **sensibiliser** l'ensemble de la communauté éducative à la notion de développement durable et aux enjeux à l'échelle de l'établissement (exemples pratiques d'actions, de changements de comportements à acquérir), dès le démarrage du projet éco-responsable. Puis, dans la suite de la démarche, des **outils et ressources spécifiques**, des **formations techniques** (gestion de projet, communication, Bilan carbone®, diagnostics énergétiques...) des **approches interdisciplinaires** et des **échanges d'expériences** peuvent être mis en place.

La question des moyens alloués à la formation (financiers, mais également temps et éloignement géographique de certaines formations) est cruciale et peut **freiner le développement des compétences dans certains établissements**.

5.1.2 LES ELEVES

Pour l'ensemble des élèves, il s'agit de viser les apprentissages des contenus disciplinaires et des valeurs liées à l'**éco-citoyenneté**, au travers de plusieurs moyens :

- Enseignements (notamment par les TPE, les PPCP, etc.)...et ce d'autant plus que les passerelles entre développement durable et de nombreuses disciplines sont possibles ;
- Animation dans le cadre d'actions pédagogiques : visites de sites (centres de tri), projections de films, expositions, rencontres d'acteurs de la société civile... ;
- Utilisation du CDI : un centre de ressources en EDD au centre du dispositif (organisation d'événements spécifiques, documents à disposition, organisation de la recherche documentaire...) ;
- CVL : organisation de manifestations spécifiques, communication auprès des autres élèves...

Dans la pratique, ces moyens sont rarement tous déployés. L'implication des élèves dépend souvent de celles de leurs professeurs. Comme pour les enseignants, la **sensibilisation des élèves dès le démarrage du projet (cf. ci-dessus) est requise**.

5.1.3 LES PERSONNELS TECHNIQUES

Ils ont souvent des compétences spécifiques en lien direct avec le projet éco-responsable, liées à la gestion du bâtiment (suivi des consommations de fluides, des déchets, etc.).

Toutefois, ils ne sont généralement pas formés à la problématique générale de l'éco-responsabilité et leur sensibilisation est également requise dès le démarrage du projet.

Selon les thématiques abordées, des formations plus **techniques** pourront être proposées : produits d'entretien, gestion des flux, achats, alimentation biologique...). Ces formations doivent se faire en **bassin**, la mobilité de ces agents pouvant parfois freiner leur participation, avec des apports extérieurs à l'établissement.

☺ Opportunités / leviers observés	☹ Menaces / freins observés
<ul style="list-style-type: none">- Possibilité d'organiser un évènement de sensibilisation au DD commun pour l'ensemble des acteurs : enseignants, élèves, agents (voir parents...);- Nombreuses passerelles entre les disciplines et développement durable, insuffisamment valorisées ;- Utiliser l'éco-responsabilité comme levier pour faire réfléchir les élèves et les adultes à leur positionnement individuel dans un contexte global ;- Multiplicité des actions de sensibilisation / formation possible : projets pédagogiques, visites, recherches documentaires, formations techniques...	<ul style="list-style-type: none">- Faible niveau de formation des acteurs pour diffuser des nouveaux comportements, de nouveaux outils, etc. en lien avec le développement durable ;- Manque de culture de la "gestion de projets" dans certains établissements ;- Insuffisance des temps et moyens alloués à la formation des différents acteurs ;- Absence de visibilité des acteurs sur les formations existantes.

5.2 SOUTIENS EXTERIEURS

Certains établissements ont eu recours à un soutien extérieur dans le cadre de leur projet :

- Associations locales (FRAPNA, CORABIO, *Vélo dans la Ville...*) pour des thématiques spécifiques (eau, déchets, alimentation biologique, déplacements...);
- Collectivités locales pour des partenariats sur certains projets (Conseil général, communauté de communes, Ville...);
- Consultants sur la gestion, l'animation du projet, la participation dans la démarche.

Ces appuis sont généralement appréciés car ils permettent de bénéficier d'un **regard extérieur** ou d'une **compétence technique spécifique, ou d'un appui à la médiation / participation des acteurs**, non disponible en interne, et de rassurer les acteurs sur le déroulement de leur projet. Les interventions régulières dans le cadre de la gestion et de l'animation de projets rythment la démarche de l'établissement et fixent des échéances que seuls, les lycées ne se donneraient peut-être pas.

L'accompagnement permet ainsi de **structurer le projet global** et de lui donner plus de **cohérence**. Il s'inscrit dans une **démarche de gestion de projet** et appuie le comité de pilotage dans son travail. L'aide

à la **formalisation écrite** du projet et à la réflexion sur l'**évaluation** sont particulièrement appréciées par les établissements.

Le **coût** des interventions et l'**absence d'information sur l'offre et les prestataires** sont les principaux facteurs limitant.

Néanmoins, certains établissements préfèrent avancer seuls et à leur rythme dans la démarche, en fonction de leurs possibilités internes et sans "dépendre" d'un appui extérieur susceptible de s'arrêter si les financements sont stoppés (environ 50% des 18 lycées "pilotes" ont fait ce choix).

☺ Opportunités / leviers observés	☹ Menaces / freins observés
<ul style="list-style-type: none"> - Compétences techniques extérieures ; - Compétences en gestion de projet animation, coordination, animation / médiation de la participation et le regard extérieur apportés par un prestataire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût des interventions extérieures ; - Absence de visibilité des intervenants possibles ; - Risque de substitution de l'action externe au dynamisme interne.

Conclusion et recommandations en vue de la généralisation de la démarche :

*Le développement des compétences **en interne** est fondamental pour développer, animer et pérenniser une démarche éco-responsable dans un établissement :*

- *Toutes les catégories de personnels sont concernées ;*
- *Le rôle des partenaires (Rectorats, Région et DRAF) comme force de propositions et d'organisation des formations est essentiel ;*
- *Les lycées sont dans l'attente de propositions (ont peu de visibilité par rapport à des intervenants externes) et sont attentifs à plusieurs facteurs : coût, lieu de déroulement de la formation, inter-catégorialité ;*
- *Formations générales sur le développement durable et la gestion de projet, et formations techniques sont nécessaires (à organiser en bassin). Les formations actions sont à privilégier, ainsi que les échanges d'expériences, qui permettent aux établissements de mettre directement en pratique ;*
- *Le recours à des compétences externes ne peut en aucun cas se substituer à l'organisation et à la motivation internes. Il peut prendre deux formes :*

*→ Appuis externes ponctuels **thématiques** à l'initiative du lycée ou de la Direction des Lycées du Conseil régional (associations, collectivités, réseaux, bureau d'études fluides ou HQE®)*

*→ Appuis externes pour **accompagner** le projet. Ils doivent être proposés (mais pas nécessairement obligatoires) et bien définis pour ne pas générer des coûts trop importants pour les lycées ou la Région. Cet appui méthodologique est principalement préconisé dans les phases suivantes :*

état des lieux partagé, définition des enjeux, réalisation du plan d'actions, évaluation et animation / médiation de la participation.

Il doit être très structuré (compte-rendu systématique, clarté du rapport client/fournisseur...) et permettre aux lycées de démultiplier la formation des parties prenantes.

6 SUIVI ET EVALUATION DU PROJET

Aucun n'établissement n'a mis en place un dispositif global formalisé d'évaluation du projet.

Des suivis ponctuels sont organisés :

- Suivi des consommations de fluides, de consommables (papiers, cartouches d'encre et toners...)
- Evaluation des élèves dans le cadre des projets pédagogiques ;
- Questionnaires de satisfaction ;
- Evaluation d'une cohorte d'élèves.

Pour les établissements bien engagés dans la définition de leurs plans d'actions, la définition **d'indicateurs de suivi** est planifiée.

D'une manière générale, sur ce type de projet, il est plus facile d'évaluer les **objectifs quantifiables** (diminution des consommations d'eau, réduction des volumes de papiers consommés...) que de mesurer des **changements de comportement** au niveau des élèves (qui évoluent dans un contexte plus large que celui de l'établissement et sont donc soumis à d'autres influences). L'évaluation des projets pédagogiques liés au développement durable par le biais de notes n'est pas acceptée par les professeurs qui préfèrent apprécier dans ce cadre l'implication des élèves plutôt que des résultats.

☺ Opportunités / leviers observés	☹ Menaces / freins observés
- Identification par les établissements de l'importance de l'évaluation (fait partie de la culture du système scolaire).	- Absence de suivi formalisé des actions réalisées.

Conclusion et recommandations en vue de la généralisation de la démarche :

A ce stade de l'expérimentation, la plupart des établissements n'ont pas encore défini d'indicateurs de suivi des actions.

Toutefois, dans le cadre d'une gestion de projet, cette étape est primordiale pour mesurer l'avancement, évaluer la pertinence des actions et les progrès réalisés.

*Les établissements doivent donc intégrer aux fiches actions des **indicateurs** de suivi, faciles à mesurer (accessibilité des données), et impliquant les acteurs pour une **évaluation participative** (renforçant ainsi leur implication aux différents stades du projet). Si la culture de l'évaluation est forte dans l'Education Nationale, celle de la gestion de projet l'est moins. Or la définition d'indicateurs pertinents ne doit pas reposer uniquement sur une notation "quantifiable" dans le cadre des enseignements, mais viser également l'atteinte des objectifs non quantitatifs (implication des élèves, modifications des comportements...).*

Définir un même panel d'indicateurs pour l'ensemble des établissements impliqués semble difficile, tant ceux-ci doivent être adaptés aux actions et aux objectifs fixés. En revanche, il pourrait être pertinent de définir, à l'échelle régionale, une liste d'une dizaine d'indicateurs clés permettant d'évaluer de manière qualitative la démarche générale déployée dans l'établissement (indicateurs portant sur les différentes étapes du projet, les modalités d'organisation). Ceci permettrait à la Région de communiquer sur son projet.

Une animation régionale sur ce sujet pourrait être étudiée (organisation d'un groupe de travail inter-lycées associant l'ensemble des acteurs des projets, pour la construction d'outils d'évaluation).

7 CONCLUSIONS

La première année d'expérimentation de la démarche éco-responsable dans les lycées a permis de mettre en évidence certains facteurs clés de succès et les principaux points de blocage. Il s'agit de capitaliser sur ces éléments pour proposer des pistes méthodologiques permettant d'élargir la démarche à l'ensemble des lycées rhônalpins.

7.1 PRINCIPAUX FREINS ET LEVIERS IDENTIFIES POUR OPTIMISER LA GESTION DU PROJET ECO-RESPONSABLE DANS LES LYCEES

☺ Opportunités / leviers	☹ Menaces / freins
<ul style="list-style-type: none"> - Portage fort par le chef d'établissement ; - Inscription de la démarche dans le projet d'établissement ; - Conviction et volonté partagée d'un noyau dur d'acteurs ; - Rôle de coordination et d'animation d'une personne référente ; - Organisation en "mode projet" de la démarche ; - Planification d'objectifs à échéance régulière ; - Passerelles entre certains enseignements et le DD (notamment dans les lycées professionnels et agricoles) ; - Allocation de temps (décharges horaires, heures supplémentaires, poste spécifique) ; - Organisation d'un temps fort de sensibilisation et de production collective ; - Existence d'un réseau régional des lycées éco-responsables ; - Formation des principaux acteurs du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de portage hiérarchique par le chef d'établissement ; - Taille de l'établissement (plus de difficultés dans les grands lycées) ; - Fonctionnement "routinier" des établissements (et nombreuses échéances de calendrier) ; - Turn over des équipes...et des élèves ; - Doutes au regard de la faisabilité d'une participation large des acteurs ; - Difficulté à travailler en gestion de projets ; - Manque de disponibilités horaires des acteurs à consacrer au projet ; - Absence de culture partagée du DD dans l'établissement ; - Manque d'adhésion au projet de certains acteurs ; - Manque de compétences (ou perception) de certains acteurs et difficulté à intégrer le DD dans les enseignements ; - Manque de pratiques interdisciplinaires ; - Difficulté à communiquer sur le projet (à l'interne comme à l'externe) ; - Faible valorisation de l'implication des acteurs ; - Phasage de l'attribution des subventions régionales et faible lisibilité des financements possibles.

7.2 RECOMMANDATIONS SUR LE CADRAGE GENERAL EN VUE DE LA GENERALISATION DE LA DEMARCHE

Les établissements regrettent le "flou" dans l'organisation, au démarrage du projet à l'automne 2006. Ils soulignent que le projet régional a créé des attentes fortes et qu'un désengagement serait très mal perçu.

Les lycées sont très attachés à leur **liberté d'organisation** de la démarche éco-responsable. Ils souhaitent pouvoir avancer à leur rythme, en fonction de leurs moyens.

Un cadrage méthodologique strict est donc rejeté, ainsi que toute idée d'un **label lycée éco-responsable** (comme en Région Bourgogne).

L'expérience montre que le déroulement du projet éco-responsable (de l'état des lieux à la mise en œuvre des actions et à leur évaluation) nécessite **2 années scolaires pour que l'établissement s'approprie réellement la démarche et organise la gouvernance.**

Conclusion et recommandations en vue de la généralisation de la démarche :

La méthode retenue (liberté d'organisation) est plébiscitée par les établissements. Toutefois, ceux qui ont retenu un accompagnement méthodologique ou pour l'animation du projet sont globalement satisfaits, et certains y ont eu recours sur la fin d'année, voyant que le projet s'essouffait.

*La signature d'une **convention Région-Rectorats (ou DRAF)-Lycée** permettrait d'engager plus solennellement les parties dans leurs "droits" et "devoirs" respectifs. Leurs signatures pourraient faire l'objet d'un temps de communication fort sur la démarche.*

Pour la suite du projet et son élargissement à de nouveaux établissements, nous formulons donc les recommandations suivantes :

- Rédaction d'une **trame méthodologique souple** pour les lycées s'engageant dans le projet, présentant les principales phases à dérouler et pour chacune d'entre elles, les principales difficultés et leviers pour les surmonter (idée d'une base obligatoire : organisation de la participation, actions visant les 4 piliers du développement durable, les 5 finalités du développement durable¹). Ceci doit permettre aux lycées de s'engager dans une réelle **démarche projet**, et d'éviter la juxtaposition d'actions individuelles et/ou ponctuelles, sans lien global. Le recours à un accompagnement extérieur doit être laissé à l'appréciation des établissements ;
- **Développement du site internet régional** : création d'une plate-forme dynamique permettant aux lycées d'échanger des outils (création d'un "kit d'outils lycées éco-responsables"), des fiches mémento des actions réalisées, un annuaire de personnes ressources, des supports de communication, d'échanger au travers de forums ...
- Développement du **réseau régional des lycées éco-responsables** (en lien avec le site internet) permettant les échanges d'expériences : journées de formation techniques communes, visites inter-lycées, mutualisation de certaines actions...

*Dans ce cadre, la Région doit jouer un **rôle de tête de réseau, en l'animant** et doit clarifier auprès des lycées le positionnement des différents interlocuteurs au sein des services de la Région.*

¹ (1) changement climatique, (2) ressources naturelles et biodiversité, (3) cohésion sociale et solidarités, (4) satisfaction des besoins essentiels, (5) production et consommation responsables.

- Création d'un **panel d'une dizaine d'indicateurs** communs à l'ensemble des lycées et portant sur le déroulement de la démarche (et notamment l'approche participative), permettant de mesurer l'avancement des établissements. Il ne s'agit pas de viser une labellisation ou une comparaison entre lycées, mais ce "tableau de bord" global permettra à la Région, aux Rectorats et à la DRAF de mesurer l'efficacité de leur action de pilotage de la démarche et d'accompagnement auprès des lycées, de communiquer plus fortement sur des données consolidées et plus explicites au niveau régional.