Annexe Intention stratégique

Pour toute organisation, se doter d'une intention stratégique est un préalable indispensable à toute réflexion sur son avenir. A travers cette intention l'organisation exprime ce qu'elle entend être ou devenir. On le comprend aisément: ce n'est qu'en ayant fait cet effort de réflexion initiale qu'une organisation peut se doter d'une gouvernance cohérente. L'intention stratégique fait donc office d'«étoile polaire» et va ensuite guider toute la réflexion sur l'organisation de l'EORéN. Autrement dit, tout va (ou devrait) découler de l'intention stratégique. L'intention stratégique retenue est la suivante:

«L'EORéN est une école régionale multisite dynamique,
dotée d'un *leadership* fort,
répondant, de manière efficace et dans le respect de ses valeurs,
aux besoins du terrain et aux identités locales».

Dans cette intention stratégique, chaque mot compte. Les diverses composantes de cette intention stratégique doivent se comprendre comme suit:

Une école… L'EORéN constitue UNE école. Elle est une seule entité. Elle est une organisation dont les composantes répondent à des éléments constitutifs prescripteurs, à savoir (liste indicative) une stratégie et des règlements communs (→ principes unitaires), une structure de conduite intégrée (→ surveillance), une gestion commune des ressources (→ ressources financières, humaines, infrastructures, etc.) et encore une culture, un sentiment d'appartenance, une communication commune, ou encore le partage de services centraux (comptabilité, informatique, bâtiments/logistique, etc.). Ceci n'implique pas que l'organisation soit «uniforme», mais plutôt que l'ensemble de ses composantes se retrouve autour d'un certain nombre d'éléments fondamentaux. Une telle vision s'oppose donc à une autre vision qui verrait les composantes de l'EORéN faisant «cavalier seul».

… régionale multisite… L'EORéN ne se voit pas comme une école géographiquement centralisée. Elle se voit comme une école géographiquement proche des élèves, des parents et de ses autres parties prenantes. Du coup, elle est organisée en centres répartis sur l'espace du syndicat intercommunal régional regroupant les quinze communes suivantes: Corcelles-Cormondrèche, Cornaux, Cressier, Enges, Fenin-Villars-Saules, Hauterive, Le Landeron, Lignières, Montmollin, Neuchâtel, Peseux, Saint-Blaise, Savagnier, La Tène et Valangin. Les centres regroupent eux-mêmes 41 bâtiments de taille différente sur un territoire allant de Montmollin à Lignières. Un tel effectif de bâtiments, réparti sur une telle étendue géographique, implique forcément une large décentralisation des tâches directement liées à l'enseignement et au fonctionnement de chaque «collège».

… dynamique… Etant donné son importance et sa taille, l'EORéN est «incontournable» dans le paysage de la scolarité obligatoire neuchâteloise. Et à ce titre elle doit être capable d'apporter des idées innovatrices tant sur le plan pédagogique qu'organisationnel. Pour ce faire, l'organisation doit favoriser le développement d'un «génie local». La gestion des ressources doit y pourvoir: accent donné centralement accompagné d'une flexibilité donnée aux centres dans l'allocation de détail. Les initiatives locales qui sont couronnées de succès doivent pouvoir ensuite être reprises et diffusées dans l'ensemble de l'institution (-> diffusion des meilleures pratiques, etc.).

… dotée d'un leadership fort… L'intention est de doter l'EORéN d'une capacité de conduite forte, assortie d'une identité clairement identifiée et identifiable. L'organisation doit ainsi pouvoir faire entendre sa voix et ses idées par rapport à l'ensemble du système scolaire neuchâtelois. Ceci repose essentiellement sur les éléments relevés ci-dessus en termes d'unité et de dynamique de l'école. Le «pouvoir central», de nature politique (→ Conseil intercommunal, Comité scolaire), doit être capable de maintenir l'unité de l'institution (sur les aspects essentiels) et son dynamisme. Il doit également s'imposer dans ses relations avec les instances et personnes constituant l'environnement de l'EORéN. A ces instances et personnes, elle doit pouvoir parler d'une seule voix.

… répondant de manière efficace… L'EORéN se veut efficace dans son action. Cela signifie qu'elle entend orienter son action sur les besoins des élèves et des autres parties prenantes (enseignants, parents, autres écoles, etc.) Cela signifie également qu'elle utilise de manière efficiente les ressources dont elle dispose (ressources humaines, ressources infrastructurelles, ressources financières). Pour ce faire, elle se dote des outils et des processus de gestion qui s'imposent (→ connaissance des besoins, pilotage de l'institution). Par ailleurs, son organisation présente un degré de décentralisation suffisant pour s'adapter aux particularités locales (→ prise en compte de besoins spécifiques).

… et dans le respect de ses valeurs… L'EORéN est évidemment soumise à divers documents législatifs (Constitution fédérale, concordat HarmoS, législation cantonale, etc.). Mais elle entend également agir dans le respect de valeurs qu'elle se donne. Ces valeurs peuvent être des valeurs pédagogiques, des valeurs managériales ou des valeurs de fonctionnement. Ces valeurs devront être précisées une fois la structure établie. A ce stade, on peut penser à des valeurs telles que justice, solidarité, équité, confiance, respect, participation, éthique professionnelle, etc. Elles devront également être déclinées en comportements attendus. Ces valeurs constituent un des fondements de l'organisation, et doivent à ce titre être portées par l'ensemble des composantes de l'institution.

… aux besoins du terrain… Les objectifs de l'EORéN sont dictés par les besoins du terrain. Le mot «terrain» est utilisé pour refléter une vaste palette de parties prenantes dont les besoins doivent être servis par l'EORéN. Il reflète également le fait que les besoins à satisfaire sont de nature concrète et pragmatique, par opposition à des besoins qui seraient de nature théorique. Au premier rang de ces besoins concrets figurent ceux des élèves. Ensuite viennent les intérêts des parents et de la société. Les besoins des enseignants doivent également être considérés. Pour y parvenir l'organisation doit maintenir une proximité avec ses parties prenantes, d'où la nécessité d'une décentralisation pour les tâches opérationnelles, ainsi que la nécessité d'adaptation de l'institution (→ en termes de prestations notamment) aux besoins locaux en cas de différence avérée.

… et aux identités locales… Une marge de manœuvre est nécessaire pour respecter les us et coutumes locales annexes à l'école telles que l'organisation des camps de ski, du Saint-Nicolas, du ramassage du vieux papier, etc. L'existence d'identités locales, de traditions et d'us et coutumes différents entre les composantes de la future EORéN appellent une intégration fédérative, ferme sur les principes fondamentaux, mais souple dans l'exécution et surtout accordant une place à un pouvoir de décision local.

Pour résumer, l'intention stratégique est que l'EORéN soit une école articulée autour d'éléments essentiels (stratégie, principes unitaires, structure de conduite, gestion des ressources, culture commune). L'EORéN doit posséder un *leadership* fort (développement de points forts. L'EORéN doit attribuer ses ressources de manière flexible). L'EORéN doit faire preuve de dynamisme et d'initiative. L'EORéN doit démontrer une identité claire et faire entendre sa voix – mais d'une seule voix – dans le monde de l'enseignement neuchâtelois. L'EORéN doit respecter des valeurs communes et répondre au mieux aux besoins des élèves (besoins essentiellement «unitaires», accessoirement «locaux»), tout en respectant l'identité des communes dans lesquelles elle est implantée.

Connaissant cette intention, voyons maintenant comment décliner ces éléments en termes organisationnels.