

RAPPORT INTERMEDIAIRE

Période : 1er Octobre 2004 – 1er Décembre 2005



**Elèves et pouvoir d'initiative
dans l'organisation
quotidienne de l'établissement**



PROJET DE COOPERATION TRANSNATIONALE SOCRATES COMENIUS 2.1 EPIDORGE, RAPPORT D'AVANCEMENT, DECEMBRE 2005

Le projet EPIDORGE est un projet européen de formation continue par la "recherche-action". Il a pour but d'explorer, dans six pays, la vie quotidienne des établissements d'enseignement agricole en dehors de la classe, pour recenser les situations favorables au pouvoir d'initiative des élèves sur l'organisation quotidienne et pour faire évoluer une ou plusieurs de ces situations avec les élèves et les personnels concernés de manière à développer la responsabilité et l'autonomie de chacun.

• CHRONOLOGIE DE LA DEMARCHE

Le projet a été approuvé en août 2004. Il a démarré le 1^{er} octobre 2004.

Il s'est déroulé, pendant la première année, conformément au plan de travail prévu mais avec un décalage de 3 mois pour la première visite de projet (début Février 05 au lieu de Novembre 04) et pour la réunion de coordination et du groupe de tâche recherche-action (Avril 05 au lieu de Janvier 05). En effet, le contrat de projet n'a été signé qu'en novembre 2004 et la première subvention SOCRATES a été versée courant décembre 2004. Il était donc impossible de réaliser avant le 1^{er} janvier 2005 la première grosse opération contractuelle qui nécessitait d'importants moyens financiers. Ce décalage nous a contraints à organiser 2 réunions de travail supplémentaires par rapport au plan initial en novembre 2004 avec le groupe d'analyse comparée et avec le groupe de gestion. Nous avons organisé la réunion du groupe de directeurs en Mars 05, deux mois après la date prévue, indépendamment du groupe de pilotage contrairement à ce qui était prévu, pour formaliser le contrat de projet avec les établissements en prenant en compte l'état d'avancement du projet sur le terrain. Ce décalage a engendré un rythme de travail très soutenu entre les deux visites de projet de février et mai 2005.

Au premier trimestre (octobre à décembre 2004), le groupe de coordination s'est réuni, comme prévu, les 15 et 16 octobre à Dijon, dès le démarrage du projet pour revalider les objectifs et le planning du projet EPIDORGE (voir EPINEWS 1).

Le dispositif de "recherche-action" s'est mis en place dans les lycées partenaires autour d'une équipe locale composée de personnels et d'élèves.

Les établissements scolaires partenaires ont été invités à réaliser comme prévu, une enquête auprès des personnels sur les pratiques des élèves en dehors de la classe (enquête plan-masse) entre novembre et décembre 2004. Cette enquête était comparable à celle qui avait été réalisée auprès des élèves dans ces mêmes établissements en avril-mai 2004 dans le cadre du réseau EPIC ; seules deux questions avaient été modifiées pour prendre en compte les remarques formulées en Mai 2004.

Le groupe *analyse comparée* s'est réuni à Paris les 21 et 22 novembre 2004 et le groupe *gestion*, le 23 novembre 2004 pour définir leurs méthodes de travail et construire les outils nécessaires à la réalisation de leurs tâches.

Au deuxième trimestre (janvier à mars 2005),

La visite de Maribor, du 3 au 5 Février, a permis de faire le point sur le degré d'appropriation du projet par les équipes d'établissement, sur la mise en place du dispositif et elle a permis aux

groupes de tâches *EPIC*, *charte* et *analyse comparée* de définir leur plan d'action pour 2005(voir compte-rendu)

Pendant le 2^o trimestre, trois actions se sont développées en parallèle (voir EPINEWS 2).

1) La mise au point par les groupes *gestion* et *coordination permanente* d'une **convention-cadre globale et d'un contrat de projet** avec chaque partenaire pour fixer les objectifs et les tâches de chacun dans le projet pendant l'année 1. Ce contrat a été validé collectivement à l'occasion de la visite de projet à Maribor en février 2005 puis individuellement à l'occasion de la réunion des directeurs à Deurne en mars 2005.

2) les équipes d'établissement ont réalisé progressivement **une enquête détaillée sur l'organisation de deux ou trois situations** dans lesquelles les élèves sont susceptibles d'avoir un véritable pouvoir d'initiative (voir compte rendu de la visite de Bruxelles, annexes 1 et 2). Les équipes ont choisi ces situations au vu des résultats de l'enquête plan masse. l'équipe de coordination chargée d'accompagner le processus de "recherche-action" a produit les outils et méthodes nécessaires pour mettre en œuvre les analyses détaillées avec l'aide des experts.

3) Le groupe de directeurs des lycées partenaires a été réuni à Deurne (NL) les 11 et 12 mars 2005 par les animateurs du groupe de recherche-action et un représentant du groupe de gestion. Ce groupe a travaillé pendant une journée autour des contrats de projet pour s'approprier les objectifs et méthodes du projet. Il a consacré une demi-journée à échanger autour des textes réglementaires qui offrent dans chaque pays une marge d'initiative aux élèves dans l'établissement.(voir compte-rendu).

Au troisième trimestre (avril à juin 2005), la réunion de coordination et du groupe de tâche recherche-action initialement prévue en Janvier a été organisée fin avril à Paris les 28 et 29 avril 2005. Elle a permis de faire le point sur la mise en œuvre par les établissements des outils et méthodes de diagnostic proposés à Maribor pour analyser l'organisation quotidienne de l'établissement (modèles « conçu-vécu-perçu » et « usages-normes-règles »). La réunion a permis aussi de préparer les ateliers de la visite de Bruxelles et de construire la première journée de stage-test le 27 mai 2005 à Bruxelles.

La 2^o visite de projet Comenius 1.3 "ATTRAPPE" du 14 au 16 mars 2005, a mis en évidence la difficulté persistante de certains partenaires pour différencier les objectifs et la démarche de deux projets (voir EPINEWS 3), bien que cette question ait été débattue préalablement à Dijon en octobre 2004 et à Maribor.

La 2^o visite de projet EPIDORGE a réuni tous les partenaires du projet sauf un du 25 au 28 mai 2005.

Le travail en atelier pendant la visite de Bruxelles a permis aux partenaires de remettre en perspective tout le travail d'analyse réalisé par chaque équipe d'octobre 2004 à mai 2005 avec l'aide d'un expert et de l'équipe de coordination. Certains partenaires ont commencé à s'approprier les modèles théoriques et opératoires proposés à Maribor (modèles « conçu-vécu-perçu » et « usages-normes-règles »),. Le premier stage-test d'une journée a permis d'échanger des informations sur les données collectées par les uns et les autres, mais sa dimension pédagogique n'a pas été très satisfaisante faute d'un temps suffisant pour préparer le transfert de données et d'un nombre suffisant de stagiaires (4 sur les 10 attendus).

Les équipes d'établissement ont été invitées à formaliser en Juin l'ensemble de leurs résultats et à préparer la mise en place d'un changement organisationnel avec les élèves pour l'année scolaire 2005-06. (Voir EPINEWS 4). Le groupe de tâche *EPIC* a réalisé le cahier des charges des transformations du site EPIC pour le rendre réellement interactif

Au quatrième trimestre (juillet à septembre 2005),

Les partenaires ont été invités à transmettre à la coordination transnationale un premier rapport d'activité.

Le groupe de coordination s'est réuni à Rimini du 8 au 10 septembre avec les représentants des différents groupes de tâche pour détailler les méthodes à mettre en œuvre pour contrôler chacune des innovations et pour en mesurer les effets. Il a décidé de renforcer la dimension multilatérale du projet en invitant les établissements des différents pays à travailler à trois, en "trio" pour que les échanges d'expériences et de réflexions soient réguliers tout au long de l'année (voir EPINEWS 5). Il a été convenu que un membre du groupe de coordination visiterait, avec le responsable du groupe de gestion et l'universitaire concerné, chacun des lycées partenaires pour faire le point sur l'état d'avancement du projet avec la directrice et l'équipe d'établissement et pour préparer le contrat de projet de l'année 2. Le groupe EPIC a présenté le cahier des charges du nouveau site EPIC et il a procédé à un certain nombre d'ajustements.

Certains partenaires ont mis en œuvre d'emblée certains changements organisationnels à la rentrée scolaire, sans procéder par étapes. La majorité a pris le temps nécessaire pour choisir avec les élèves entre une ou plusieurs innovations. Le protocole de l'innovation contrôlée fera l'objet du contrat de projet individuel de chaque partenaire pour l'année 2 d'EPIDORGE. Les 2 nouveaux établissements partenaires, Castelfranco- Emilia (IT) et La Côte Saint André (FR) réalisent les enquêtes sur plan de l'année 1.

Le groupe de tâche *analyse comparée* a mis au point et testé à Wintzenheim les 29 et 30 septembre, le protocole d'étude de cas qui sera mis en œuvre dans les 6 autres établissements pour comparer en 2006/2007 l'organisation de la vie scolaire et la place faite aux élèves dans la gestion quotidienne.

Au cinquième trimestre (octobre à décembre 2005),

L'équipe de coordination a réalisé 7 des 11 **visites** prévues auprès de chaque partenaire, universitaires et lycées pour faire le bilan du travail réalisé dans l'année 1 et pour discuter du contrat de projet de l'année 2 : Vilvoorde, Deurne, Rotterdam et Bruxelles du 14 au 17 novembre 2005 ; Cluj- Napoca les 28, 29 novembre 2005 ; Maribor les 12 et 13 décembre 2005 ; Wintzenheim le 13 décembre 2005. Les autres visites (La Côte, Castelfranco, Bologne et Toulouse) seront faites en Janvier 2006. L'activité de la coordinatrice transnationale a été limitée entre le 13 septembre 2005 au 13 novembre 2005 pour des raisons de santé. Les partenaires du groupe de pilotage et l'animateur du groupe de gestion ont pris le relais, notamment pour faire les visites prévues auprès des partenaires.

Le Projet Elèves « CVQ » de 15 établissements d'enseignement agricole de la région Rhône-Alpes a été approuvé par la Région pour une période de deux ans autour d'un thème proche d'EPIDORGE, "changer la vie quotidienne, quelle implication des élèves, quel accompagnement des personnels". Il permet à des équipes d'élèves accompagnées par un conseiller principal d'éducation et un ou plusieurs autres adultes de développer les outils et méthodes d'EPIDORGE autour de trois chantiers concernant la vie scolaire, le temps libre, les incivilités et le rôle des délégués élèves. Quelques partenaires d'EPIDORGE leur apportent un appui régulier à l'occasion de leurs réunions de travail plénières deux fois par an.

Le rapport intermédiaire marque une étape importante dans le déroulement du projet.

C'est l'occasion de revisiter l'ensemble du chemin parcouru, le mode de pilotage du projet, le partage des tâches, les acquis de la formation méthodologiques ... pour voir si la conduite du projet prévue est effectivement la plus appropriée. C'est aussi l'occasion de préciser les orientations stratégiques de l'année 2006 pour opérer des innovations rigoureuses et contrôlées. La priorité à court terme sera donnée à l'appropriation par les partenaires du nouveau site EPIC 2, à la formalisation des premiers résultats scientifiques du projet et à la production de la charte, du manuel et du cours Comenius 2.2.

Cette étape sera validée au cours de la prochaine réunion du groupe de coordination et des représentants des groupes de tâches qui aura lieu à Toulouse les 12,13 et 14 janvier 2006.

• ASPECTS ORGANISATIONNELS

• Organisation des tâches

Le partenariat a été organisé comme prévu en **groupe de tâches**.

Le groupe permanent de coordination réunit trois formateurs universitaires de trois pays différents et le responsable du groupe de gestion. Ce groupe se réunit téléphoniquement à intervalle régulier pour faire le point sur l'avancement du projet, sur les contrats de projet et sur l'organisation des activités communes (coordination, visites, production ...). Les décisions sont prises collégalement au sein d'un groupe de pilotage avec les représentants des groupes de tâches ou des groupes de projet associés et un évaluateur externe. Pour que ce groupe de pilotage soit pleinement efficace, sa composition varie en fonction des besoins et de la progression du projet. Ceci explique quelques variations par rapport au nombre de participants initialement prévu.

Les groupes de tâches *analyse comparée*, *recherche-action*, *EPIC*, et *gestion* se sont réunis régulièrement à l'occasion des visites. Pour progresser plus efficacement, ils ont dû se réunir chacun une fois entre eux en dehors des visites, les 22-23 novembre 2004 pour l'analyse comparée, en avril 2005 pour la recherche-action et en juin 2005 pour EPIC. Le groupe de gestion s'est réuni à intervalle régulier tous les trimestres environ.

Les groupes fonctionnent bien ; ils disposent d'une réelle autonomie et rendent compte régulièrement de l'avancement de leur travail au groupe de coordination permanente. Le groupe de tâche chargé de construire la charte n'a pas encore validé de manière définitive sa méthode de travail. Cette question sera discutée et arbitrée par le groupe de pilotage de Toulouse en janvier 2006.

• Développement du partenariat

1. La composition du partenariat

Elle a évolué depuis octobre 2004. Le partenariat s'est constitué progressivement de 2000 à 2003 à la faveur des actions du réseau EPIC et des stages européens Comenius 2.2.

Deux partenaires n'ont donné aucune suite à leur engagement initial : Mountbellew (IE) et Montauban (FR). Trois autres ont démissionné : le CEMPAMA en octobre 2004, le lycée de Corzano (IT) en mars 2005 et le lycée de Cibeins (FR) en novembre 2005, faute d'avoir pu créer ou conserver une équipe de projet stable avec un nombre d'adultes suffisant.

Trois autres partenaires sont entrés progressivement dans le projet, d'abord comme associés, puis formellement avec l'accord de la commission en juillet 2005. Il s'agit du CRIPT Rhône-Alpes qui pilote le projet régional associé à EPIDORGE, du lycée de La Côte Saint André (FR) et du lycée de Castelfranco Emilia (IT).

La coordination a veillé à ce qu'ils puissent s'approprier les objectifs et méthodes du groupe de projet avant qu'ils ne s'engagent formellement. Elle a adapté le processus de diagnostic mis en œuvre pendant l'année 1 pour qu'ils puissent être à égalité avec les autres partenaires à mi-parcours, au 31 mars 2006.

Composition du partenariat : deux groupes de tâches ont été dédoublés, le groupe de coordination permanente est distinct du groupe de gestion et le groupe chargé du site EPIC2 est distinct du groupe chargé de produire le manuel pédagogique.

- Groupe de coordination permanente : MO.Nouvelot, G.Vanderwegen, E.Lodini, B.Denis

- Groupe de gestion : B.Denis, MO.Nouvelot, M.Fizaine, V.Berthelot (ENESAD)

- Groupe Formation-recherche action : MO.Nouvelot, G.Vanderwegen, E.Lodini, F.Van Herreweghe, JC.Rousseau. 2005/2006 : à compter du 01/01/06 F.Dorrival représentant le CRIPT Rhône-Alpes remplacera JC.Rousseau puisque le projet Comenius 1.3 PRODDIGE est terminé.

- Groupe analyse comparée : P.Sahuc, E.Luppi, G.Pinot, A.Cencic
- Groupe charte qualité : G.Miltzine, T.Burke a été remplacé par G.Vanderwegen, J.C.Rousseau sera remplacé par F.Dorrival du CRIPT Rhône-Alpes, F.Van Herreweghe
- Groupe EPIC : M.Fizaine, H.Sanders + experts : S.Gressard du CNERTA (ENESAD) et E.Pacetti de l'Université de Bologne
- Groupe guide pédagogique : I.Roman en remplacement de T.Giurgiuman pendant son congé maternité, M.Fizaine, X.Barel du CRIPT Rhône-Alpes
- Evaluation externe : A.Kent en remplacement de M.Leroux, L.Guerra pour les usages du site EPIC
- Expert : G.Pinot, architecte programmiste, Génie des Lieux, Paris
- Groupe des directeurs des 8 lycées partenaires : Castelfranco (IT) en remplacement de Corzano depuis le 01/09/05, Cluj-Napoca (RP), Deurne (NL), La Côte Saint André (FR) en remplacement de Montauban, Maribor (SI), Rotterdam (NL), Vilvoorde (B), Wintzenheim (FR)

2. L'engagement de chaque partenaire

Il est formalisé dans un contrat de projet. Il définit le rôle de chacun, les résultats attendus, les moyens alloués et les points de passage obligés (visites, rapports...). Il a été élaboré conjointement par l'ENESAD et par chaque partenaire. Cette procédure n'a pas soulevé de réticences. Elle a été validée par les partenaires une première fois à Maribor (février 2005) et une deuxième fois avec les directeurs des lycées à Deurne (mars 2005).

3. La communication interne

Elle est assurée de manière régulière par la coordination grâce aux réunions téléphoniques périodiques, aux nombreux échanges de courriers électroniques, aux comptes rendus des réunions et visites et aux EPINEWS.

Les numéros d'EPINEWS rythment chaque étape du projet pour en résumer les objectifs, les enjeux, les concepts clés et le processus. Ils sont produits en français et en anglais. Ces documents de référence ne sont malheureusement pas lus par toutes les équipes partenaires. Ils sont donc repris et commentés à l'occasion de toutes les rencontres nationales ou transnationales.

• METHODES DE FORMATION ET D'ANALYSE, OUTILS ET TECHNOLOGIES UTILISES

- L'équipe de formation s'efforce de **mettre les outils et méthodes** d'analyse par la recherche-action en cohérence avec **l'objectif prioritaire** d'EPIDORGE, à savoir, développer le pouvoir d'initiative des partenaires et leur capacité à agir sur le fonctionnement de l'établissement pour qu'il devienne une communauté de travail apprenante (capable de questionner son organisation), et éthique (respectueuse de chacun, démocratique...).

- **L'équipe de formation est pluridisciplinaire.**

L'équipe s'est partagé la tâche d'appui méthodologique. Pendant l'année 1, ce sont principalement les partenaires sociologues qui ont développés les outils et méthodes avec l'aide des deux experts spécialistes des diagnostics de territoires et d'aménagement sur les milieux organisationnels. Le relais est pris dans l'année 2 par les partenaires spécialistes de la pédagogie expérimentale pour évaluer les changements de comportement et d'organisation.

- **La démarche de formation s'est déroulée en deux temps** pendant l'année 1.

Dans un premier temps, la démarche d'analyse s'est apparentée à une forme d'évaluation des différents types de territoires et de comportements territoriaux dans le cadre du lycée pour que les partenaires découvrent leur environnement de travail et celui des autres (collègues et lycéens).

Dans un second temps, une démarche d'évaluation a été conduite à une échelle plus restreinte pour réaliser un ou deux diagnostic de manière à déterminer le fonctionnement de deux activités péri-scolaires avant d'engager un processus de changements avec les utilisateurs concernés.

Cette deuxième étape avait pour but de développer la capacité des partenaires à reconnaître les aspects spatiaux, sociaux et fonctionnels de l'organisation du lycée et à leur donner une meilleure connaissance des éléments de la vie quotidienne au lycée avant d'expérimenter d'autres manières d'organiser avec les élèves une ou deux activités en dehors de la classe (foyer, cafétéria, salle informatique, centre de documentation, salle d'études...).

- L'équipe de formation a assuré la formation méthodologique des partenaires aux techniques d'observation et d'entretien nécessaires pour réaliser l'étude diagnostique, à l'occasion des visites et à distance grâce à l'"espace ressource" du site EPIC. Tous les conseils méthodologiques ont été résumés sous forme de fiches pratiques bilingues (voir annexe).

- Deux modèles d'analyse théorique et opératoire ont été mis au point pour faciliter le traitement des données collectées et les comparaisons multilatérales. Le modèle "conçu-vécu-perçu" permet de mesurer l'écart entre la conception fonctionnel d'un espace, les pratiques réelles et les représentations qu'en ont les utilisateurs. Le modèle "usages-valeurs d'usage-règles-normes" permet d'étudier les comportements territoriaux et la marge d'autonomie et de responsabilité offerte aux utilisateurs.

- Les résultats ont été diffusés grâce à la visite de Bruxelles du 25 au 28 mai 2005 et notamment grâce à une journée de formation-test ouverte le 27 mai à dix stagiaires belges. Ce test a permis de formaliser les résultats de l'année 1 et de les valider en grande partie. Malheureusement, la méthode de transfert dans les trois séquences de la journée de formation test n'a pas été concluante. Il a manqué du temps pendant la visite à la veille de la journée test pour remanier ces outils dans une perspective didactique. Par ailleurs, le nombre suffisant de stagiaires (quatre sur les dix inscrits) n'a pas permis d'animer un travail de groupe comme prévu.

- Le site EPIC n'est pas bien adapté au projet dans sa version actuelle ; il a été conçu en 2002 comme une banque de données et d'expérience pour les besoins du réseau EPIC. Les partenaires d'EPIDORGE au cours de cette première année de projet l'ont très peu utilisé puisque toutes les fiches mises en ligne leur étaient systématiquement envoyées par courrier électronique et remises en format papier à l'occasion des visites de projet. L'administratrice du site s'est chargée de mettre en ligne tout le contenu de l'espace ressources, en lien étroit avec la coordination et les animateurs des groupes de tâches. L'évaluateur des usages du site a recommandé en janvier 2005 la mise en place de correspondants EPIC dans chaque établissement partenaire pour développer l'accès au site ; il a préconisé la transformation du site pour faciliter le travail collectif. Sa collaboratrice a participé aux travaux du cahier des charges du nouveau site en juin et septembre 2005. Le nouveau site devrait être lancé début 2006 dès que le transfert des données aura été opéré.

• DIFFUSION DES PRODUITS ET DES RESULTATS

- La première année du projet a abouti à **plusieurs avancées concrètes** :
 - le diagnostic spatial des lycées partenaires, enquêtes plan-masse, enquêtes détaillées (voir annexe du compte rendu de la visite de Bruxelles,
 - le développement des compétences méthodologiques et environnementales de tous les partenaires : animation d'une équipe de projet, conduite d'une recherche-action, constitution d'un portfolio, techniques d'observation, d'entretien et d'enquête par questionnaire, travail de groupe (voir fiches pratiques),

- la construction d'une méthodologie d'étude de cas (voir fiches pratiques) pour réaliser une analyse comparée de la place des élèves dans l'établissement.

○ **Plusieurs produits** ont été réalisés qui feront partie du manuel de formation EPIDORGE :

- les notes relatives à la démarche de projet, appelées EPINEWS, qui constituent une sorte de mémento,
- les outils (fiches méthodologiques, auto-évaluation, comptes rendus) réunis sous formes de "fiches pratiques",
- les résultats des enquêtes sur plan, voir le dossier architecture- vie scolaire dans l'espace ressources du site EPIC.
- un dépliant bilingue recto-verso de trois pages pour présenter EPIDORGE, un logo.

○ Un **rapport scientifique intermédiaire** va être élaboré à moyen terme dès que l'on sera en possession de l'ensemble des résultats des enquêtes.

○ **Dissémination du projet**

La dissémination s'est principalement opérée en région Rhône-Alpes ; cette Région s'était en effet engagée à soutenir le projet. Quinze établissements d'enseignement agricole se sont familiarisés avec la problématique d'EPIDORGE pendant l'année 1 avant de déposer, en juin 2005, un projet "Elèves" soutenus par les conseillers d'éducation et par le CRIPT Rhône-Alpes, intitulé "CVQ », « Changer la vie quotidienne, quelle implication pour les élèves, quel accompagnement par les personnels".

Ce projet se déroulera sur deux ans autour de trois chantiers : *le temps libre, le rôle des délégués dans instances, gestion et prévention des incivilités*. L'équipe française d'EPIDORGE rencontrera deux fois par an l'équipe Rhône-Alpes pour mutualiser les résultats.

Un rassemblement annuel sera organisé chaque année entre les lycéens des lycées partenaires d'EPIDORGE et ceux des lycées de Rhône-Alpes, grâce à des financements français, pour partager leur vécu et leurs expériences de changements dans la vie quotidienne.

La dissémination s'opère aussi à la faveur des deux projets Comenius 1.3 "ATTRAPPE" et "PRODDIGE" qui associent des établissements partenaires, ou non, d'EPIDORGE. Ce dispositif complexe permet d'associer un nombre plus important de personnels et surtout des lycéens (ce qui n'est pas possible dans EPIDORGE). Ils conduisent une réflexion approfondie autour de deux chantiers : la capacité des lycéens à s'auto-organiser pour travailler en dehors des classes (ATTRAPPE) et à participer de manière constructive aux décisions qui concernent la gestion de la vie quotidienne (PRODDIGE). Suite à la démission du lycée italien de Corzano, le projet PRODDIGE s'est terminé à la rentrée 2005 après deux ans. Les visites Comenius 1 permettent aux partenaires de mieux comprendre la réalité quotidienne de chacun et surtout d'impliquer concrètement les élèves dans les échanges d'expériences sur la manière dont ils réussissent à investir la marge d'initiative et de responsabilité qui leur est donnée au quotidien.

- **La dimension multilatérale**

La dimension multilatérale du projet est développée de plusieurs manières.

Le Groupe de tâche *analyse comparée* a engagé un premier travail sur le système éducatif de chacun des pays. Le groupe de travail des directeurs réuni à Deurne (mars 2005) a commencé de discuter le contexte réglementaire et institutionnel de chaque pays pour savoir quelle marge d'initiative est offerte aux lycéens par le curriculum de chaque pays. Ce travail se poursuivra pendant toute la durée du projet en lien avec le groupe *analyse comparée*.

Au sein du groupe *recherche-action*, l'équipe de coordination a organisé des "trio" multilatéraux pour développer les échanges directs entre les lycées partenaires et encourager l'apprentissage mutuel. Ces "trios" ont bien fonctionné dans les ateliers à Bruxelles en mai 2005.

Le nouveau site EPIC 2 a été conçu pour favoriser la coopération autour de la production des groupes de tâches, manuel, charte, exposition photos et pour disséminer largement les résultats du projet (comptes-rendus, rapports, bibliographies...).

• **Evaluation du projet EPIDORGE**

Méthode d'évaluation

L'évaluation d'EPIDORGE a été pensée comme un élément clé du pilotage de la coordination sous la forme d'un dispositif de co-évaluation permanent. Myriam Leroux chargée de l'évaluation externe avait conceptualisé ce dispositif avec la coordinatrice du projet EPIDORGE à l'occasion d'un séminaire du réseau Comenius3 EVAPROFORM (Graz, septembre 2004). Ce dispositif associe deux modes d'approche étroitement articulés : un processus d'auto-évaluation systématique de la démarche de projet Comenius 2.1 (mise en place des équipes, mise en œuvre des procédures d'enquête, apprentissages conceptuels et méthodologiques, échanges multilatéraux...) et une évaluation externe des temps forts du projet (observation des réunions de coordination, des visites de projet), enquêtes périodiques par questionnaires ...

Malheureusement, Myriam Leroux a dû se retirer du projet après trois mois. La recherche d'un nouvel évaluateur externe a été difficile. Deux personnes ont été sollicitées, Rudy Rydant pour la visite de Deurne et Jaap Van Lakerveld pour la visite de Bruxelles, mais elles n'ont pas donné suite. Il semble qu'il leur était difficile de s'approprier la méthode de co-évaluation déjà engagée.

Finalement il a été convenu que Ashley Kent, professeur au London Institute of Education, expert auprès du groupe de tâche *analyse comparée* remplirait la fonction d'évaluateur externe. Il l'avait fait à l'occasion de la visite de Maribor en février 2005 et il l'assurera systématiquement jusqu'au terme du projet.

Difficultés dans la mise en œuvre du projet

Nous venons d'évoquer les difficultés pour mettre en place le dispositif de co-évaluation. Les auto-analyses réalisées en octobre 2004, février, mai et décembre 2005 combinées à des évaluations externes ont mis en évidence d'autres difficultés que l'on peut répertorier en six catégories.

- **Difficultés pour construire une approche commune de la problématique :** s'approprier les notions d'organisation, de quotidienneté, d'empowerment. Les formateurs doivent aussi trouver un juste équilibre entre la mise en œuvre d'une procédure commune d'investigation, la nécessité de trouver un rythme approprié aux possibilités de chacun et la volonté de favoriser l'initiative de tous les partenaires.

- **Hétérogénéité des motivations**

Différentes formes de résistance sont apparues devant les deux objectifs de formation de l'année 1 : apprendre à mesurer la réalité du pouvoir d'initiative des élèves et à appréhender la complexité des situations. En effet, certains partenaires sont en quête de solutions immédiates. D'autres sont fatalistes (on ne peut rien changer) ou passifs (c'est au directeur de résoudre les problèmes). Par ailleurs, certaines normes leur semblent indépassables et ils ont du mal à saisir les possibilités, même limitées, qui leur sont offertes pour agir sur leur environnement de travail.

- **Difficultés pour s'approprier la démarche d'analyse qualitative proposée.**

Certains partenaires enseignants acceptent difficilement ce détour par la vie quotidienne pour repenser l'organisation éducative de l'établissement et le développement social et professionnel des élèves. Les élèves et les personnels de direction entrent plus facilement dans cette logique. La majorité des partenaires n'a commencé à percevoir l'importance des approches qualitatives (observations, entretien) et des confrontations de représentations entre élèves et personnels qu'en

analysant les données avec l'aide des formateurs universitaires en mai 2005. Souvent, par ailleurs, ils ne saisissent pas que la démarche de recherche-action ne peut être réduite à une simple consultation, à l'affichage des plans ou à la passation d'un questionnaire.

- **Difficultés pour mettre en œuvre le processus de recherche-action.**

Créer une équipe pluri-catégorielle avec des personnels enseignants, non enseignants, et des élèves est parfois malaisé même si le soutien de la direction est acquis. Ceci est à l'origine des quatre démissions. Trouver le temps de réunir cette équipe en dehors des heures de cours est difficile surtout lorsque le temps libre est très réduit. Le rythme très intense du deuxième trimestre a créé des tensions entre certains partenaires et l'équipe de formateurs. Le site EPIC a été sous-utilisé parce qu'il faisait en apparence double emploi avec les envois par courrier électronique. Les partenaires lui reprochent son absence d'interactivité.

- Certaines difficultés sont liées à la **dimension multilatérale du projet.**

Le projet est bilingue. Un certain délai est nécessaire pour traduire tous les documents et ceci est mal vécu par certains partenaires qui aimeraient que l'on se limite à l'usage d'une langue commune, l'anglais. L'usage de l'anglais n'est pas sans poser problème car il n'y a aucun anglophone d'origine, à l'exception d'un expert. Certains partenaires éprouvent des difficultés à accepter la diversité des cultures scolaires et professionnelles. Ils jugent et hiérarchisent les différentes manières de faire, sans chercher à comprendre d'abord pourquoi c'est différent et en quoi ces différences pourraient les aider à questionner et à améliorer ce qu'ils font.

- Difficultés enfin pour **articuler les différents groupes** associés au projet EPIDORGE.

L'articulation entre les groupes de tâches fonctionne aussi bien que possible, en revanche, elle est plus difficile à trouver avec le projet Comenius 1.3, comme en témoignent les mises au point successives à l'occasion de toutes les visites.

Orientations stratégiques pour dépasser ces difficultés

L'équipe de coordination est bien consciente de ces difficultés, compte tenu de ses précédentes expériences Comenius et des contacts très nombreux qui existent entre tous les partenaires et la coordination.

Plusieurs ajustements ont donc été apportés au dispositif initialement prévu.

- 1 Le groupe de coordination se réunira une fois de plus chaque année (avril 2005, septembre 2006 et 2007) car les réunions téléphoniques ne suffisent pas pour réguler les étapes clés du projet.
- 2 Les directeurs ont été personnellement sollicités pour apporter une contribution au projet sous la forme d'une analyse du contexte réglementaire et pour soutenir les équipes de projet. Le directeur de l'ENESAD s'est personnellement impliqué en rencontrant ses homologues et l'ensemble des partenaires.
- 3 Une visite auprès de chaque partenaire a été organisée à l'automne 2005 pour faire le bilan de l'année 1 sur le plan contractuel et méthodologique et pour préparer le contrat de projet de l'année 2. Cette opération sera renouvelée en 2006 car elle semble indispensable pour soutenir la dynamique de projet et aider chaque équipe à disséminer localement les résultats du projet (outils, comparaisons, charte...).
- 4 Le travail bilatéral sera encouragé à intervalle régulier (voir EPINEWS5) entre trois établissements partenaires de pays différents.
- 5 Le profil des stagiaires pour les prochains stages-test de mai 2006 et 2007 va être reconsidéré puisqu'il semble que la thématique d'EPIDORGE concerne plus les personnels coordinateurs pédagogiques ou membres des équipes de direction que les enseignants.
- 6 Le groupe de tâche EPIC a été chargé d'établir le cahier des charges d'un nouveau site EPIC 2 susceptible de favoriser le travail de production collective de la charte, du manuel, du cours, de l'exposition photos ... Il a bénéficié pour ce faire de l'expérience

d'un technicien expert du CNERTA-ENESAD et de celle de l'évaluateur externe chargé de suivre le dispositif de formation en ligne sur EPIC.

En conclusion

Il apparaît que le partenariat d'EPIDORGE a réalisé en un an des avancées très importantes autour de la thématique prévue. Tous les groupes de tâches ont respecté leurs engagements. Les partenaires ont consacré deux à quatre fois plus de temps que prévu pour ce projet. Les élèves sont effectivement impliqués dans l'implantation des changements prévus cette année. La forte curiosité, l'inventivité et l'enthousiasme de certains partenaires sont très stimulants pour l'ensemble des partenaires.