



## 1 L' ACTION COMENIUS 2.1 EPIDORGE

### FORMATION-RECHERCHE-ACTION

6 PAYS – 9 LYCEES – 6 FORMATEURS-CHERCHEURS  
3 ANS ET DEMI – MAI 2004 A DECEMBRE 2007

#### CE STAGE EST DEDIE A LA MEMOIRE DE HENK SANDERS

- Co- fondateur du site [www.epic.educagri.fr](http://www.epic.educagri.fr)

#### ORIGINE DU PROJET EPIDORGE

- Un premier projet Comenius de formation- recherche-action « PPePee », Accompagner le projet de l'élève.
- Un modèle théorique et opérationnel de management éducatif « MSE », monitoring- support system-empowerment.
- Deux stages Comenius 2.1 auparavant : Quimper, mai 2000. Mountbellew (IE), avril 2002, fondateurs pour EPIDORGE
- 4 rassemblements lycéens : Mountbellew (IE), avril 2002, Cibeins (Lyon, FR) mai 2004, Bourg en Bresse (FR), mars 2006 et 2007

#### PRODUCTIONS FINALES du projet EPIDORGE:

- Un guide méthodologique
- Une expo-photo avec les lycéens
- Un séminaire de formation (St Rémy de Provence)
- Une Charte

#### OBJECTIFS du projet EPIDORGE:

1. Développer l'empowerment des élèves
2. Associer les élèves à la mise en œuvre d'un changement organisationnel
3. Définir les conditions nécessaires pour développer l'empowerment dans la gestion de la vie quotidienne (Charte)
4. Expérimenter le pouvoir d'agir sur l'organisation quotidienne (espace-temps-règles)
5. Réguler l'action éducative de l'établissement
6. Développer les échanges d'expériences



## 2 PRESENTATION DU STAGE DE ST REMY DE PROVENCE, MARS 2008

### OBJECTIFS DE FORMATION – Comenius 2

Partager les savoirs, les outils et méthodes, les expériences du projet EPIDORGE

#### POINTS-CLES à traiter

##### Contenu

- Analyser la vie quotidienne (dysfonctionnements, marges d'initiative)
- Décider de l'implantation d'un changement organisationnel
- Favoriser l'implication active des élèves
- Développer un processus d'apprentissage organisationnel et de gestion participative de la vie quotidienne (intelligence collective)

#### PARTICIPANTS

- 8 Stagiaires Comenius
- 9 Stagiaires DGER
- 11 Représentants de l'équipe EPIDORGE (4 lycées, 6 formateurs, 1 interprète)

### OBJECTIFS PEDAGOGIQUES – Compétences à développer

- Techniques d'enquête qualitative
- Techniques de réunions, de simulations et de débat « empouvoirant »
- Gestion d'un processus de changement organisationnel
- Stratégie d'empowerment
- Régulation, formalisation, échanges multiculturelles

### METHODE – Progression, situations

- Faire une étude de cas du LPA de St Rémy
- Définir un ou des problèmes organisationnels
- Elaborer des scénarios de changement organisationnel
- Confronter les approches (adultes-élèves, pays différents)
- Plans d'action individuels à moyen terme (rentrée 2007)

### SUPPORTS – OUTILS

- Enquête sur les usages du LPA en dehors de la classe (Plan-masse, plans détaillés)
- Grilles d'observation et d'entretien
- Guide méthodologique
- Travail préparatoire des stagiaires

### RECOMMANDATIONS

- Parler lentement et simplement le français pour faciliter la traduction et la compréhension des francophones
- Eviter les sigles, les apartés, et les discussions franco-françaises. Travail en situation bilingue très fatiguant.
- Si besoin de débats particuliers, les organiser en dehors des séquences de formation prévues.



### 3 ENQUETE QUALITATIVE

#### APPROCHE QUALITATIVE

- Un lieu protégé : confidentialité, écoute, distanciation (pas jugement, ni débat)
- Objectifs: 1/ vérifier les hypothèses (émanant du questionnaire, ou du « sens commun » pour définir les problèmes ; 2/ comprendre les différents points de vue, les logiques à l'œuvre pour objectiver les situations
- Méthodologie : éclairer, interpréter correctement les réponses à un questionnaire (ex. confort, usages, éléments précis (parcours, température, accès, équipement...))
- Dangers : jugements (+ ou -), interprétations (ex. compassion), curiosité (investigation policière), propositions de solutions

#### OBSERVATIONS

1. faire un plan d'observation (qui, quoi, où), une semaine à différents moments de la journée, 5 minutes maximum par lieu
2. faire une grille d'observation du lieu (anonymat, choisir d'observer les lieux non familiers, adopter un comportement naturel, celui de « l'observateur participant »)
3. croiser les regards sur une même situation
4. silence, pas de débat sur les lieux ou sur les usages

#### ENTRETIENS

Objectifs : éclairer les réponses au questionnaire et les observations. Objectiver.

1. un plan d'entretien, une semaine ou deux, 15 à 20 minutes par personne
2. une grille d'entretien : description de la situation, point de vue (+ -), idées d'amélioration, avis sur l'ensemble des locaux
3. collecter données précises sur les usages (qui, quoi, quand, où, comment...) sans intervenir

## TRAITER ET INTERPRETER LES DONNEES COLLECTEES

On constate la situation existante Source : les faits observés	On recherche des explications Source : interviews	On émet des hypothèses Que se passerait-il	On ébauche des scénarios de changement
Que fait-on ? Où ? Quand ? Qui ? Comment ? Combien ? ...	Pourquoi le fait-on ? Là ? A ce moment ? Avec... ? De cette façon là ? ...	Si on ne le faisait pas ? Ailleurs ? A un autre moment ? Sans/avec d'autres personnes ? Autrement ? Avec plus ou moins ? ...	Eliminer ? Déplacer ? Regrouper ? Avancer ? Retarder ? Combiner ? Remplacer ? Redistribuer ? Simplifier ? Argumenter ? Diminuer ? ...



## 4 - CRITICAL FRIEND OU COMPAGNON REFLEXIF<sup>1</sup>

### SON ROLE

- Donner du **sens** à l'action (à ce que le groupe fait)
- **Suivre** le processus (intentions/réalisations/méthode/groupe)
- **Soutenir**, apporter un appui méthodologique, accompagner la régulation du changement.

Il n'est pas évaluateur, ni inspecteur, ni animateur du groupe.

### TEMPS FORTS

- 1- Au départ, veiller à ce que l'équipe s'approprie les objectifs.
- 2- Suit l'élaboration du plan d'action (méthode)
- 3- Aide à construire les outils d'investigation ou de diagnostic
- 4- Apporter les compléments de formation nécessaires pour l'emploi de certaines techniques
- 5- Aide à l'analyse et à l'interprétation des données (objectivation) en favorisant les débats contradictoires
- 6- Aide l'équipe à resituer le problème et les scénarios de changement par rapport aux objectifs poursuivis
- 7- Accompagner les temps de régulation et de réflexion sur le fonctionnement du groupe ou sur l'avancement du plan d'action.
- 8- Aide l'équipe à comprendre pourquoi elle agit d'une certaine manière et ce qu'elle en apprend.

### METHODES

- 1- Observations
- 2- Reformulation
- 3- Comparaison
- 4- Synthèse

---

<sup>1</sup> Voir Donnay (J.), Charlier (E.), 2005



## 5 - PREPARER UNE REUNION OU UN DEBAT

### S'organiser au préalable

- Se débarrasser de quelques idées fausses (guide page 48)
- Ne pas séparer problèmes et propositions
- ne pas hiérarchiser ou quantifier les points de vue
- Un ou deux animateurs, directifs sur la forme, pas sur le fond.
- Un cadre (une durée limitée, utiliser les plans, des croquis...)

### Objectifs

- Clarifier les problèmes réels
- Recenser toutes les idées de solutions

### Principes

- Définir une « ligne de conduite » :respect, écoute mutuelle, liberté d'expression, acceptation de l'autre, confiance
- Créer un climat d'attention et de relations égalitaires (une personne, une voix) ; développer une véritable « culture » de démocratie participative
- Faire place à l'imaginaire
- Ne pas remettre en cause en dehors de la réunion les points d'accord validés pendant la réunion. L'organisation interne de l'établissement relève de décisions et de choix pris après consultation des différentes catégories d'acteurs de l'établissement.

### Méthodes

- Appuyer le débat sur des éléments concrets (dessins, schémas, exemples...)
- Relever méthodiquement les points d'accord (+), de désaccord(-), les interrogations ( ?)
- Organiser le dialogue autour des interrogations puis autour des points de désaccord
- Animer le débat, si possible à 2, l'un centré sur l'ordre du jour et les objectifs, l'autre sur le groupe
- Résumer chaque point à l'ordre du jour
- Stabiliser les accords au fur et à mesure pour établir progressivement le relevé de décisions

### Dangers

- Ne pas rechercher un accord systématique
- Pas de contrepied systématique
- Pas d'interprétation mais reformulation



## 6 -CHANGEMENT ORGANISATIONNEL<sup>1</sup>

### ELEMENT DE DEFINITION

- Changement **de** l'organisation  
(Sens 1) de l'action d'organiser le quotidien, le temps libre, un espace, une salle...
- Changement **dans** une organisation  
(Sens 2) dans une structure qui se propose des buts déterminés (une entreprise, un syndicat) et qui est régie par des règles (établissement scolaire)
  
- Une transformation ancrée dans la réalité, décisive ciblée, même à une échelle restreinte qui s'accompagne d'une transformation significative de la **manière de penser** l'activité (ou l'organisation) et de **faire** (discours/faire).
  
- Pas un exercice d'école (PAE).

---

<sup>1</sup> Lire. Tilman (F), Ouali (N) – **Piloter un établissement scolaire**. De Boeck, 2001



## 7 - APPRENDRE DU CHANGEMENT

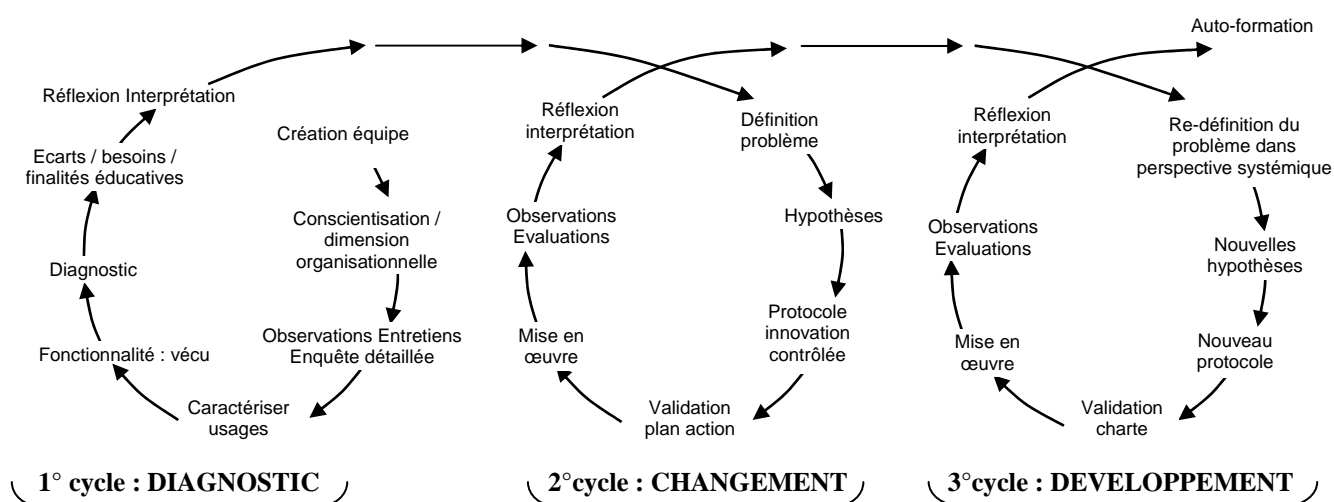
### ■ Concept d'organisation apprenante

Capacité d'une organisation (une entreprise, une école...) à apprendre de son expérience pour les structures et pour les personnes et à tirer bénéfices des compétences de ses membres et des compétences collectives qu'elle acquiert de ses réussites et de ses erreurs.

■ Distinguer **réflexion** pour examiner sa manière de penser, d'analyser (Que serait-il passé si j'avais fait autrement ? Quelle image de moi, ai-je donné ?) et ce qui se joue derrière une situation (Pourquoi ? Quel sens ? Quelle logique ?).

■ Garder la mémoire du processus « **Learning Journal** », portfolio EPIDORGE

■ Evaluer la dynamique de changement organisationnel le degré de maturation d'une démarche (voir **spirale**) pour mesurer son apprentissage organisationnel.







## 8 – CHARTE DE LA CITOYENNETE ACTIVE (empowerment)

### 4 principes généraux communs

**Engagement n°1** Volonté politique affirmée sans ambiguïté

**Engagement n°2** Doter les conseils ou les commissions représentatives d'un réel pouvoir de décision avec tous les acteurs de la communauté scolaire. Appliquer les textes relatifs à la concertation dans les établissements

**Engagement n°3** : Mettre en place les conditions pour atteindre l'objectif poursuivi pour participer activement à la vie de l'établissement : informations, ressources, temps et lieux de concertation, formation méthodologique..

**Engagement 4** : Formaliser les engagements pour une période donnée dans un document précisant les objectifs, la place de chacun, les moyens et les étapes de la démarche. Il doit se donner les moyens nécessaires pour suivre régulièrement la mise en œuvre de sa démarche :

### Les champs d'application de la Charte sont nombreux

Exemples en fonction du contexte local

- le « course review » dans certains lycées britanniques.
- la participation et l'implication des élèves dans les conseils de l'établissement
- les conditions de travail personnel des élèves<sup>1</sup>
- l'organisation du temps libre et des activités de détente des élèves,
- l'aménagement et la gestion de certains espaces scolaires ou équipements
- 

---

<sup>1</sup> Projet Comenius 1.3 ATTRAPPE, Belgique France, Pays Bas, Slovénie

## Plan annuel d'application de la Charte

Un **cahier des charges** pour une période donnée qui décrit précisément :

- La composition de l'équipe « personnels-élèves » et son champ d'action
- Les ressources de l'équipe en temps, en argent, en expertise.
- Les règles de fonctionnement de l'équipe en lien avec les autres dispositifs de l'établissement
- Les modalités de formation et de suivi de l'équipe ;;
- les objectifs précis à atteindre, les publics concernés, le calendrier, la démarche, les activités à développer, l'évaluation.

## Deux grandes stratégies envisageables

1. un plan d'action global, une équipe stable pour réaliser des changements organisationnels dans un secteur précis, par exemple pour repenser l'organisation de l'internat pendant une année scolaire.
2. travailler sur plusieurs secteurs d'activité différents en parallèle..., une équipe « adultes- jeunes » à géométrie variable pour réorganiser par exemple, dans un premier temps le restaurant, puis le foyer des élèves avant d'ajuster les changements réalisés l'année précédente au CDI.

**L'essentiel, c'est de garder le cap des quatre engagements énumérés ci-dessus, pour que le changement organisationnel soit participatif et éducatif.**



## 9 -RESEAU EPIC

Réseau crée en 2001 pour favoriser les échanges d'expériences

**Principes** : parité-réciprocité-crétion collective-ouverture (voir RERS).

**Site** : [www.epic.educagri.fr](http://www.epic.educagri.fr)

- un « espace ressources »
  - dispositifs de diagnostic, d'analyse, d'évaluation
  - comparaison des systèmes éducatifs européens
  - accompagnement du projet de l'élève
  - management éducatif
- banque d'expériences

**Administratrice du site EPIC** : [michelle.fizaine@educagri.fr](mailto:michelle.fizaine@educagri.fr)



## 10 -CONCLUSION

- Le lycée « cité à construire ». Lieu de vie, pas un carcan seulement de travail.
- Organisation quotidienne = un bon support d'apprentissage de l'autonomie, de la responsabilité, de la réflexivité.
- Chacun peut faire bouger les choses à son niveau car il y a toujours une marge de manœuvre, même infime.
- Associer les élèves à la gestion du lycée, n'est pas de la démagogie. C'est pédagogique.
- Accepter de tenter, d'expérimenter, d'évaluer. Il n'y a pas de « solution miracle et définitive » (Crozier).
- Oser l'empowerment mais dans un cadre éthique bien défini, avec un plan d'action bien régulé.
- Surmonter le scepticisme des directions, des personnels et des élèves.
- Echanger les bonnes « idées » et les expériences validées.

**A quelles conditions est-on acteur  
dans une organisation ?**

*Under what conditions is possible to be  
actor within an organisation ?*

- **Se sentir agir dans un jeu de pouvoirs**
- *Feeling oneself as acting in a power game*
  
- **Se représenter sa place dans une organisation paradoxale**
- *Figure out one's part within a paradoxal organisation*
  
- **Avoir la possibilité d'entendre les autres acteurs**
- *Having possibility to hear what is in other actor's mind*

**En quoi comparer les réalités  
quotidiennes  
aide-t-il à agir ?**

*How comparing daily realities  
can support action ?*

- **Prendre conscience de la disparité d'application des règles**
- *Becoming aware of rules observance diversity*
  
- **Prendre conscience de l'effet des cultures d'établissement sur les relations entre personnes**
- *Becoming aware of school cultures effect upon relationship between people*
  
- **Réinsérer la visée d'empowerment dans la globalité de la vie lycéenne**
- *Putting back the empowerment aim in the whole student life*

## **Comment explorer la vie quotidienne au lycée ?**

### *How to discover school daily life in depth ?*

- **S'immerger dans le quotidien des autres**
- *Go deeply in the others daily life*
  
- **Avoir le souci de rigueur des notations**
- *Be careful of writing precision*
  
- **Pour un usage donné, comprendre logique d'utilisateur, valeur d'usage, représentation par le non usager**
- *For a certain use, understand the user logic, the use value and the non user perception*