



RELATION PARENTS-ÉCOLE-ÉLÈVES, QUAND LES AMO S'EN MÈLENT !

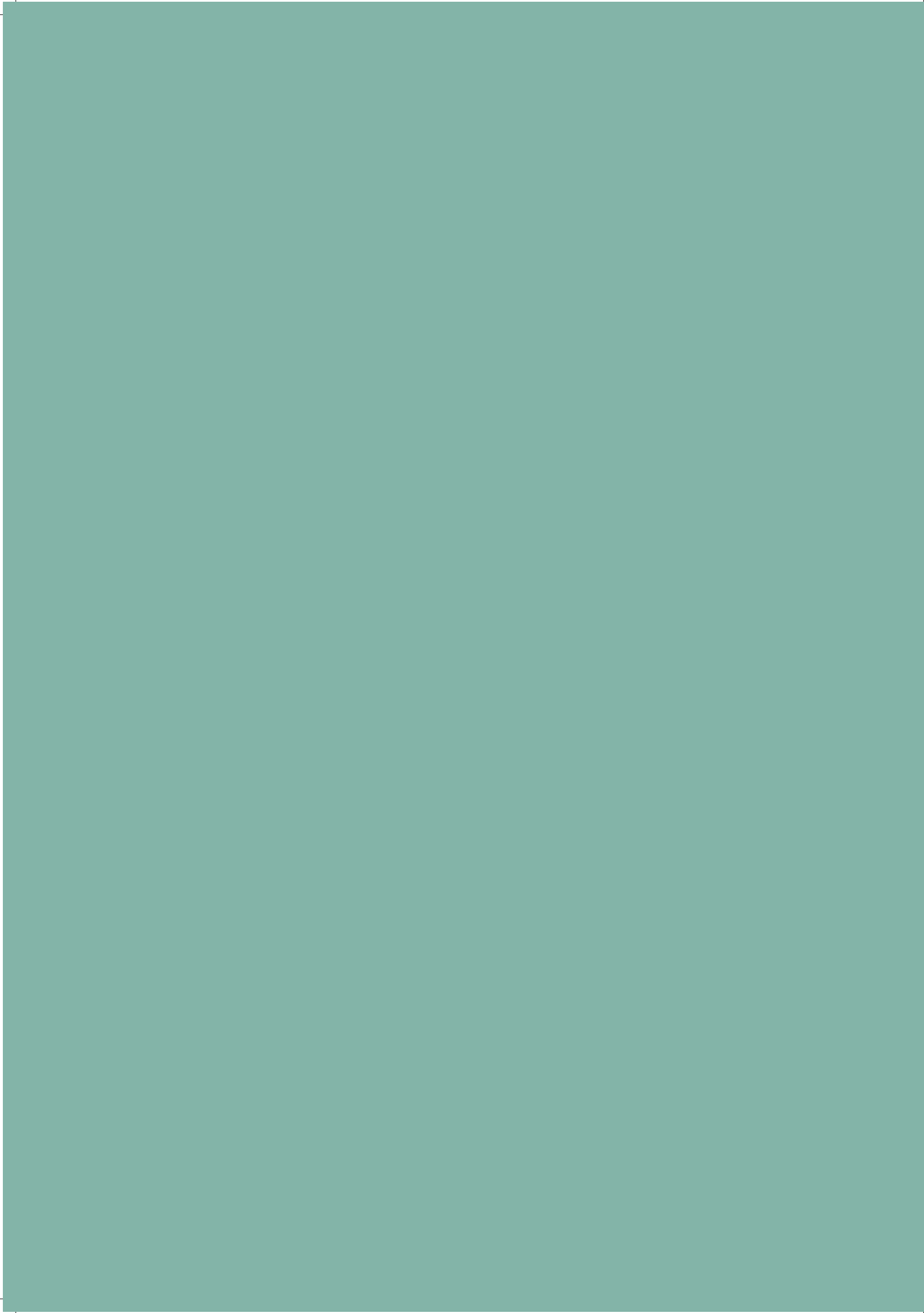
SYSTÉMATISATION D'EXPÉRIENCES
MENÉES PAR LA PLATEFORME
AMO DE LA DIVISION DE NAMUR

L'AMO-BASSE-SAMBRE
IMAGIN'AMO
AMO PASSAGES
REPÈRES HO



AVEC LE SOUTIEN DE LA FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES
PROJET RENTRANT DANS LE CADRE
DU PLAN D'ACTION DU CAAJ





REMERCIEMENTS

Ce rapport est le résultat de deux années de projets pilotes menés en collaboration avec trois établissements scolaires que nous tenons particulièrement à remercier pour leur confiance, leur investissement dans le projet et leur volonté de poursuivre sur cette lignée de favoriser la relation parents-école. Nous remercions donc l'équipe du CEFA de la Communauté éducative Saint-Jean-Baptiste à Tamines; la direction, l'équipe enseignante ainsi que l'Association de Parents du Collège Saint-Guibert de Gembloux ; la direction, l'équipe pédagogique et éducative de l'Institut Saint-Joseph de Jambes.

Nous tenons également à remercier les parents qui se sont investis d'une manière ou d'une autre dans ce projet ainsi que leurs enfants.

Nous souhaitons aussi remercier Dany Kaberghs, notre accompagnateur méthodologique durant ces deux années. Merci de nous avoir aidés à concrétiser ces beaux projets, de nous avoir bousculés dans nos représentations et surtout de nous avoir permis de proposer des clés pour que d'autres puissent mener de tels projets.

Enfin, nous tenons à remercier chacun des membres du comité rédactionnel, Damienne Brohée, Frédéric Delcorde, Estéban Lebron-Ruiz, Dany Kaberghs, Emilie Paulet, Amélie Coppin et Anne-Sophie Fontaine.



INTRODUCTION	5
1. SITUATION DE DÉPART	6
1.1. Introduction	6
1.2. Présentation des acteurs de l'expérience	6
1.3. Diagnostic de départ	6
1.4. Attentes et objectifs	7
1.5. Conclusion	7
2. CONCEPTION DU PROJET	8
2.1. Introduction	8
2.2. Stratégie et objectifs opérationnels	8
2.3. Choix de la méthode de travail	9
2.4. Outils utiles dans la gestion du projet	10
2.5. Conclusion	11
3. DESCRIPTION DE L'EXPÉRIENCE	13
3.1. Introduction	13
3.2. Présentation par AMO	13
3.3. Démarche commune: le mariage	19
3.4. Conclusion	22
4. ANALYSE ET ÉVALUATION	23
4.1. Introduction	23
4.2. Outils	23
4.3. Enseignements: présentation des circepts	23
4.4. Evaluation	32
4.5. Conclusion	35
5. CONCLUSION	38
ANNEXES	41

Alors qu'il y a encore quelques dizaines d'années, l'école et la famille étaient deux institutions bien distinctes, avec des territoires et des rôles qui leur étaient propres, l'évolution de la société a peu à peu amené de la confusion.

Les formes de familles se sont diversifiées, la condition de la femme a évolué de la mère au foyer à la femme active, les enfants et les individus en général ont acquis davantage de droits. La notion d'éducation s'est vue transformée ramenant une relation plus égalitaire entre l'enfant et l'adulte, le rôle de transmission des savoirs de l'école s'est vu ébranlé par l'arrivée de nombreux autres canaux via lesquels les enfants et les jeunes reçoivent aujourd'hui de l'information... Toutes ces évolutions ont eu un retentissement sur ces deux institutions que sont l'école et la famille mais aussi sur la relation qui les lie.

L'école est tantôt un **droit**, tantôt une **obligation**. Elle est un lieu d'émancipation, de socialisation mais aussi de relégation, de discrimination, de reproduction sociale. Elle est la scène de bien des **réussites** mais aussi de nombreuses **souffrances**. On en ressort plus ou moins grandi, plus ou moins valorisé, plus ou moins blessé.

Depuis 2011, les services d'Aide en Milieu Ouvert (AMO) de la division de Namur ont souhaité s'attaquer à la thématique de l'accrochage scolaire, non pas sous l'angle de la réussite scolaire mais bien en mettant le focus sur le **bien-être de l'élève à l'école**.

Après avoir consulté les élèves sur leur motivation à venir à l'école et les responsables d'établissement sur ce qui leur semble favoriser le bien-être de l'élève à l'école, nous nous sommes rendus compte qu'il nous manquait le point de vue d'un protagoniste, et non des moindres : le **parent**.

Ni les écoles ni les élèves n'ont été en mesure d'exprimer des attentes claires à l'égard des parents dans cette triangulation école-élève-parents.

L'AMO Basse-Sambre, Imagin'AMO et l'AMO Passages ont alors entrepris un travail d'**expérimentation** au sein de trois écoles partenaires afin de favoriser cette relation, cette triangulation.

Vous trouverez dans ce document une mise en contexte du projet, le déroulement de l'action qui a été mise en œuvre, les outils et méthodes qui ont été utilisés ainsi que l'analyse et les résultats qui en ont découlés.

Notre volonté a été de **systématiser** nos expériences afin d'inviter toute école qui le souhaite à développer des projets similaires. Nous espérons dès lors que ce document pourra vous servir de support, de pense-bête, de **boîte à outils** dans la concrétisation de vos projets à venir dans une **visée d'accrochage scolaire** et de bien-être à l'école.

1.1. INTRODUCTION

Les différents protagonistes du projet “parents-école” seront présentés dans cette partie. Nous y présenterons les constats et réflexions à l’origine de notre démarche.

Nous développerons également nos attentes ainsi que nos objectifs.

1.2. PRÉSENTATION DES ACTEURS DE L’EXPÉRIENCE

Voici les AMO ayant participé aux différents projets « parents-école » ainsi que leurs partenaires :

- **Imagin’AMO**, en partenariat avec le **Collège Saint-Guibert** (la direction et un enseignant), l’Association de Parents, Infor Jeunes Namur et Action Médias Jeunes.
- L’**AMO Basse-Sambre**, en partenariat avec le **CEFA de Tamines** (la coordinatrice remplaçante du CEFA, l’accompagnatrice responsable du M.F.I.), J’ai pigé (Maison des Jeunes de Tamines), Technobel et le centre PMS.
- L’**AMO Passages**, en partenariat avec l’**Institut Saint-Joseph de Jambes** (la direction, la sous-direction, l’assistant social, l’éducateur, les titulaires de la 1^{ère} commune et leurs enseignants).

1.3. DIAGNOSTIC DE DÉPART

Les projets présentés dans ce document trouvent leur origine au sein de la plateforme AMO de l’arrondissement judiciaire de Namur-division de Namur en 2011.

Un partenariat est ensuite créé avec le Service de Médiation Scolaire en Wallonie et le CLPS en province de Namur. L’ASBL RTA² et le CERIAS³ nous ont également accompagnés

lors de nos **recherche-actions** de 2011 à 2013 (détaillées ci-dessous). Ce projet a été soutenu par le CAAJ de Namur.

En effet, depuis plusieurs années, la plateforme AMO de la division de Namur constate un phénomène de **démotivation scolaire** ainsi qu’un nombre croissant de jeunes en **décrochage scolaire**, passif ou actif. Phénomène apparaissant chez des élèves de plus en plus jeunes. Ces constats, également relayés et partagés par de nombreux partenaires, ont motivé ces services à se pencher sur la thématique de l’accrochage scolaire.

De ce fait, les acteurs de la plateforme ont mis sur pied plusieurs projets ayant comme hypothèse principale: l’accrochage scolaire passe par le bien-être des jeunes dans leur école. Voici le détail des différentes initiatives mises en place :

La 1^{ère} phase, de septembre 2011 à juin 2012, en partenariat avec RTA, a consisté en le recueil de la **parole des jeunes** concernant ce qui les motive à venir à l’école, représentés par un échantillon de onze classes de la 2^{ème} à la 5^{ème} secondaire de toutes filières et tous réseaux confondus.

La 2^{ème} phase, de juin 2012 à juin 2013, en partenariat avec le CERIAS a consisté en la **rencontre de professionnels** du secteur scolaire dans le cadre d’une recherche-action. Cela a concerné un échantillon de dix-sept établissements scolaires.

Des rapports ont été réalisés à l’issue de chacune de ces phases. Un guide invitant les acteurs scolaires et parascolaires à se positionner sur la question du bien-être à l’école a également été réalisé. Ces documents sont disponibles sur le site www.kestabe.be.

A la suite de ces deux années de recherche-actions sur l’accrochage scolaire, l’AMO Basse-Sambre, Imagin’AMO et l’AMO Passages ont eu la volonté d’expérimenter un projet innovant afin de favoriser la relation parents-école au sein d’un établissement scolaire.

1 Module de formation individualisé

2 Réalisation Téléformation et Animation

3 Centre d’études et de Recherches en Ingénierie et Action Sociales

En effet, il ressort de nos deux recherche-actions de nombreux questionnements par rapport à la **place du parent** dans la scolarité du jeune. Les élèves se sont peu positionnés quant à cette question : les parents ont un rôle à jouer dans leur scolarité toutefois le passage en secondaire change le rapport parents-école. Quant aux directions d'école qui ont soulevé la question de la relation parents-école, elles ont souvent exprimé des difficultés à l'égard des parents : soit trop présents et intrusifs dans le fonctionnement de l'école, soit absents.

Si école et parents se rencontrent, c'est généralement autour de difficultés du jeune, ce qui biaise d'emblée la relation et la connote de manière négative.

Cette thématique correspond donc à une **préoccupation** des établissements scolaires que nous avons rencontrés pendant la 2ème phase.

Pour toutes ces raisons, la plateforme AMO a choisi d'investiguer la relation parents-école et d'expérimenter des **projets innovants** permettant de favoriser cette relation.

Notre objectif est de recenser et de diffuser des pratiques participant à l'instauration et au maintien d'une relation parents-école de qualité dans l'intérêt de l'élève et de son bien-être.

1.4. ATTENTES ET OBJECTIFS

L'objectif de la systématisation de notre expérience est double. Il s'agit d'une part de **favoriser la relation parents-école** et d'autre part de valoriser les expériences réalisées afin de les rendre transférables à divers acteurs et contextes. En d'autres termes, nous tendons à proposer des modèles de coopération au bénéfice de la relation parents-école dans une visée d'**accrochage scolaire**.

En effet, après la réalisation d'un projet qui demande autant d'investissement et de rigueur, il est important de pouvoir mettre en évidence les apprentissages liés à cette expérience en termes méthodologique et pédagogique afin que d'autres intervenants puissent contextualiser ce qui a été réalisé et initier une expérience similaire.

Cette expérience nous a notamment permis de dégager des **conditions de réussite** et d'échec d'un projet. Ce document ne présente donc pas un

type de projet à reproduire mais il permet surtout d'identifier des clés et des outils en vue de mettre en place son propre projet.

1.5. CONCLUSION

A travers ses projets, la plateforme AMO de la division de Namur tend à favoriser l'accrochage scolaire en choisissant comme porte d'entrée le **bien-être de l'élève** à l'école.

Nous émettons l'hypothèse que les jeunes accrochent à l'école notamment parce qu'ils s'y sentent bien.

Une relation parents-école favorable, permettant une alliance éducative dans l'intérêt de la scolarité du jeune, représente un facteur essentiel du bien-être à l'école et donc de l'**accrochage scolaire**.

2.1. INTRODUCTION

Dans cette partie, nous développerons la stratégie, les objectifs opérationnels et la méthode de travail. Il s'agit de balises incontournables à la conception d'un projet.

Nous présenterons brièvement les outils relatifs à la mise en projet.

Nous attirons l'attention sur le fait que tout au long du rapport, différents outils seront évoqués, outils pour lesquels nous ferons un renvoi aux fiches annexes dans lesquels les outils sont développés.

Ils sont référencés par catégorie selon leur fonction :

les annexes 1 à 8 concernent les outils relatifs à la gestion de projet ;

les annexes 9 et 10 concernent les outils utiles à la gestion de projet mais également à la systématisation de l'expérience ;

enfin, **les outils 11 à 15** rassemblent les outils que nous avons utilisés pour systématiser les expériences.

2.2. STRATÉGIE ET OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Pour commencer ce travail expérimental autour de la relation parents-école, nous avons dû déterminer un **objectif général**. Nous nous sommes d'abord questionnés quant à la motivation des parents par rapport à la scolarité de leur enfant mais il était difficile d'identifier des indicateurs. Nous nous sommes ensuite orientés vers la **collaboration entre l'école et les parents** et ce, particulièrement autour des contraintes sur lesquelles ils peuvent se mettre tous deux d'accord. Au fil des rencontres avec les différentes écoles partenaires potentielles du projet, notre objet s'est encore modifié.

Nous avons finalement opté pour la **stratégie de passer par l'élève** afin de toucher les parents. En effet, pour amplifier cette relation, nous avons décidé de réaliser des animations dites « de reflet ». Une fiche technique reprenant les différents aspects de ce concept d'« **animation reflet** » est présentée en annexe 1.

De plus, nous voulions insister sur l'importance de la **mise en projet des écoles**. En effet, pour entamer un tel projet, il nous semble important que les professionnels scolaires et les élèves soient demandeurs ou dans une situation insatisfaisante. Nous avons identifié une série de critères pouvant influencer les écoles à se mettre en projet. Sur base de ces critères, il nous est apparu que certains contextes scolaires étaient plus propices à la concrétisation d'un projet de ce type.

Voici les conditions de départ que nous avons identifiées, conditions antérieures à la réalisation du projet :

CRITÈRES DE CHOIX DES ÉCOLES

- École secondaire
- Un minimum de contact, de lien avec un noyau de personnes au sein de l'école
- Soutien de la hiérarchie
- Ouverture par rapport à la question parents-école (projet d'établissement, projets mis en place, gestion de l'absentéisme, place de l'équipe éducative)
- École volontaire pour se mettre en projet
- Disponibilité
- Demandeuse

CRITÈRES DE MISE EN PROJET

- Une école par territoire couvert par chaque AMO
- Certitude d'étaler le projet sur 2 ans
- Disponibilité
- Intérêt pour la question de la relation parents-école

2.3. CHOIX DE LA MÉTHODE DE TRAVAIL

Comme évoqué en introduction, dès les prémices du projet, nous avons émis le souhait de pouvoir modéliser, systématiser notre démarche d'expérimentation.

L'**objectif de notre systématisation** est de **valoriser l'expérience** afin qu'elle soit transférable, qu'elle puisse être réappropriée par d'autres établissements scolaires, et qu'un ensemble de paramètres soient rencontrés. Cela requiert d'identifier les stratégies et les conditions de réussite du projet.

Nos collaborations avec les écoles nous ont permis d'identifier des **conditions de réussite** au projet mené en partenariat. Si certaines d'entre elles étaient connues au départ, beaucoup d'autres sont apparues en cours de processus. Identifier et rassembler ces conditions est essentiel pour le succès d'un projet.

Dans les conditions de réussite, nous avons relevé les critères suivants :

- Avoir la garantie de la continuité d'une direction
- Faire preuve d'une certaine souplesse
- Être capable de remise en question
- Connaître le fonctionnement de l'école
- Co-construire le projet de manière ascendante
- Identifier les enjeux stratégiques de chaque acteur
- Identifier les intérêts et objectifs communs

- Distinguer le consensus et le consentement mutuel⁴
- Identifier un noyau de personnes porteuses
- Contractualiser avec les différents acteurs internes et externes à l'école
- Faire preuve de rigueur dans les négociations
- Ne pas perdre de vue les objectifs
- Garantir le principe win-win pour chacun
- Prévoir des temps d'évaluation intermédiaire et d'évaluation finale
- Garantir la pérennisation du projet (il ne doit pas constituer un one shot)
- Être accompagné par un partenaire extérieur (garant méthodologique, regard méta).

Il est essentiel de rencontrer les **intérêts communs** de chaque acteur du projet. Cela questionne les **enjeux** de chacun. Si ces enjeux ne sont pas connus d'emblée, le projet risque d'être mis à mal lors de sa concrétisation. Afin d'identifier ces enjeux, qu'ils soient explicites ou non, nous avons expérimenté l'outil « **grille d'analyse stratégique** » présenté en annexe 2.

Un autre aspect essentiel concerne les ajustements. Afin de cibler les ajustements nécessaires à l'action, des **temps d'évaluation** intermédiaire et une évaluation finale sont à prévoir avec les différents partenaires. Il est également primordial d'évaluer l'action avec le public cible, à savoir, dans nos projets, les parents et les élèves. Cet aspect est développé dans l'annexe 3.

Les AMO se veulent être un appui méthodologique dans la réalisation du projet dans une visée d'autonomie afin de ne passer rendre indispensables. Il faut dès lors rapidement définir les objectifs et modalités pour garantir la pérennisation du projet et les **perspectives d'avenir** sans l'AMO.

⁴ **Consentement mutuel** : ne nécessite pas la totale adhésion de tous, ce qui est souvent le cas au sein d'une grosse structure telle que l'école. En d'autres termes, on avance dans le projet tant qu'il n'y a pas d'objection majeure. Le **consensus**, quant à lui, exige l'accord, l'adhésion de tous et donc cela peut freiner la collaboration.

En regard à ces conditions de réussite, la rigueur de notre méthodologie nous permet d'identifier des **étapes-clés** ainsi que des **repères** incontournables pour le **bon déroulement d'un projet**.

Précisons que la réalisation du projet s'est étalée sur deux années scolaires et que nous avons effectué des allers-retours permanents parmi les étapes suivantes :

- Rencontre des acteurs
- Identification des enjeux stratégiques
- Identification des éléments de contexte
- Définition de la finalité, des objectifs et stratégies choisies
- Action et ajustements
- Analyse
- Evaluation
- Conclusions et recommandations

2.4. OUTILS UTILES DANS LA GESTION DU PROJET

Afin de mettre en œuvre nos projets visant à favoriser la relation parents-école-élève, nous avons utilisé différents **outils**. Nous développons, dans ce point, les outils relatifs à la mise en place de la **méthodologie et l'action des projets**:

STRATÉGIE DE L'ANIMATION-REFLET (annexe 1) :
Le but de cette stratégie est de pouvoir refléter aux protagonistes les réussites des autres afin de valoriser chacun dans ce qu'il réalise. Par exemple, la valorisation des élèves peut se faire en présentant leurs productions et réalisations à leurs parents.

GRILLE D'ANALYSE STRATÉGIQUE (annexe 2) :
Cette grille est, en réalité, un guide de diagnostic et un processus d'action. Lors des rencontres avec les différents acteurs du projet, il est intéressant de pouvoir analyser leurs objectifs, enjeux, atouts, contraintes et stratégies. Cela permet de construire le projet de manière stratégique à partir des différentes informations recueillies.

OUTIL D'ÉVALUATION (annexe 3) :

L'outil d'évaluation nous oblige à évaluer plusieurs fois le projet afin d'examiner si le contrat réalisé est respecté. Quatre critères permettent d'évaluer le projet au niveau des actions, des objectifs, des méthodes, des résultats et des moyens.

LADDERING (annexe 4) :

Afin de construire un projet et d'en déterminer la finalité, les objectifs généraux, les objectifs opérationnels et les actions, le ladderling est une technique intéressante à utiliser.

ANALYSE DE L'ORGANISATION ET DE SES SOUS-SYSTÈMES (annexe 5) :

cet outil permet de comprendre et de décortiquer l'organisation scolaire à laquelle nous nous intéressons. Cet outil met plus particulièrement en lumière la structure de l'établissement, ses buts, ses acteurs, ses missions et son environnement.

SCHÉMA ACTANCIEL (annexe 6) :

Schéma qui permet de faire le point sur le projet à son commencement. Les acteurs, le but, les freins et les atouts du projet sont mis en évidence de manière schématique.

CONTRAT (annexe 7) :

Cet outil est essentiel afin de mettre en place un partenariat clair et compris de tous. Il s'articule de cette manière : présentation générale du projet, public cible et caractéristiques, porteurs du projet (leurs rôles, l'engagement, le volume temps,...), les règles de fonctionnement et les modes de circulation de l'information, les conditions de réussite et les ressources ainsi que les obstacles et difficultés possibles.

ÉVALUATION STRUCTURANTE (annexe 8) :

Les signes de reconnaissance sont indispensables à la survie de la personne. L'évaluation structurante permet de renvoyer à la personne divers éléments positifs et négatifs de manière à ce qu'elle puisse la recevoir le mieux possible.

CARNET DE BORD (annexe 9):

Ce carnet est à remplir quotidiennement dès qu'une action en lien avec le projet est réalisée. Il met en lumière la personne contactée, la date, l'action réalisée en détail mais également nos interprétations. Il peut être utile pour ne pas perdre de vue les éléments importants du projet ainsi que ses subtilités.

GRILLE D'ARDOINO (annexe 10) : Ardoino distingue cinq niveaux d'intelligibilité à toute situation conflictuelle. Il s'agit des niveaux suivants : personnel, relationnel, groupal, organisationnel, institutionnel et sociétal. Ces niveaux sont présents de manière simultanée. L'intérêt est de mieux comprendre les interactions entre ceux-ci et d'identifier les niveaux prépondérants. Cela permet de cibler le niveau sur lequel agir en vue de la résolution de la situation conflictuelle.

2.5. CONCLUSION

Le présent rapport sert donc d'outil de réflexion à l'attention des différents acteurs qui souhaitent mettre en place des projets impliquant plusieurs partenaires autour de la relation parents-école. Nous avons effectué une modélisation sur base des étapes de nos projets et des éléments essentiels à définir tels que la finalité, les objectifs, les stratégies, la synthèse des actions entreprises. Nous avons expérimenté, à chacune de ces étapes, une série d'outils méthodologiques.



3.1. INTRODUCTION

Ce troisième chapitre est divisé en deux parties. La première présente les projets de trois AMO de la division de Namur: "Internet expliqué à ta mère"; « M.F.I., expérience positive » et « les conseils de classe parents-élèves ».

La seconde partie présente le travail méthodologique réalisé par les AMO, de manière transversale, afin de mener à bien la réalisation des différents projets. Nous avons utilisé la **métaphore du mariage** pour illustrer les différentes étapes des projets menés par chaque AMO de manière chronologique (annexe 11). En effet, cette métaphore, a priori hors propos, nous a semblé très cohérente dans les étapes traversées lors de notre processus.

3.2. PRÉSENTATION DES PROJETS PAR AMO

Nous avons choisi de présenter nos projets sous forme de ligne du temps. Une fiche est présentée en annexe 12.

3.2.1. Internet expliqué à ta mère (IMAGIN'AMO)



Septembre-Novembre 2014

Sélection de l'école -Association de Parents volontaire à être partenaire du projet.

Nous avons contacté et rencontré trois écoles pour leur proposer de travailler ensemble sur un projet pilote concernant la relation parents-école (Athénée de Gembloux, Institut Henri Maus site Y. Leroy - Eghezée et Collège Saint-Guibert). Seul le Collège s'est montré intéressé et motivé à développer un tel projet.

Vu qu'il existe une Association de Parents, la direction du Collège leur a soumis le projet lors d'un conseil de participation. Les deux mamans présentes se déclarent intéressées.

Janvier - Mars 2015

Définition et construction du projet.

Nous décidons de travailler sur la question de l'usage des réseaux sociaux par les jeunes, et d'Internet suite à une proposition de la direction de l'école. Des personnes sont officiellement désignées pour représenter chacun des partenaires au sein du projet. Il prendra la forme de capsules vidéo sur ce thème, réalisées par des élèves à destination des parents. L'objectif au final étant de diffuser celles-ci aux parents et d'organiser un débat, à partir de cet outil thématique, entre parents, école et jeunes.

Septembre - Octobre 2015

Constitution du groupe pour la réalisation du projet et début des ateliers.

Après une promotion dans toutes les classes de 3ème et de 4ème, quatre jeunes se montrent intéressés, un premier groupe est constitué pour le développement du projet (de manière effective, ils ne seront finalement que trois). Un enseignant participe activement à ce groupe. L'organisation de Jeunesse Action Médias Jeunes va nous accompagner en tant qu'expert technique sur la matière de l'éducation aux médias ainsi que dans la réalisation de capsules vidéo.

Octobre 2015

Obtention d'un financement.

Le coût du projet que nous souhaitons réaliser est important. Il est indispensable de trouver une source de financement. Nous effectuons une demande au secteur Jeunesse de la FWB et obtenons ce financement.

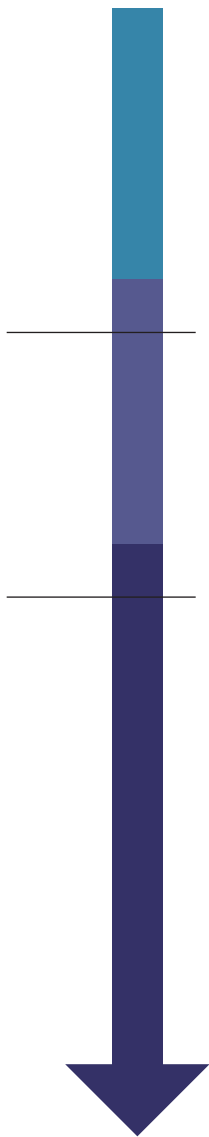
Décembre 2015 /Promotion du projet - Réunion de parents.

Nous décidons de commencer assez tôt la promotion auprès des parents de notre soirée de clôture du projet. Première promo : la réunion de parents de Noël.

Décembre 2015

Promotion du projet - Réunion de parents.

Nous décidons de commencer assez tôt la promotion auprès des parents de notre soirée de clôture du projet. Première promo : la réunion de parents de Noël.



Mars 2016

Tournage de quelques capsules dans deux classes du cours de français.

Réalisation d'une série de capsules dans deux classes de 4ème secondaire dans le cadre du cours de français. Une quarantaine de jeunes y prendront part en réalisant 10 capsules.

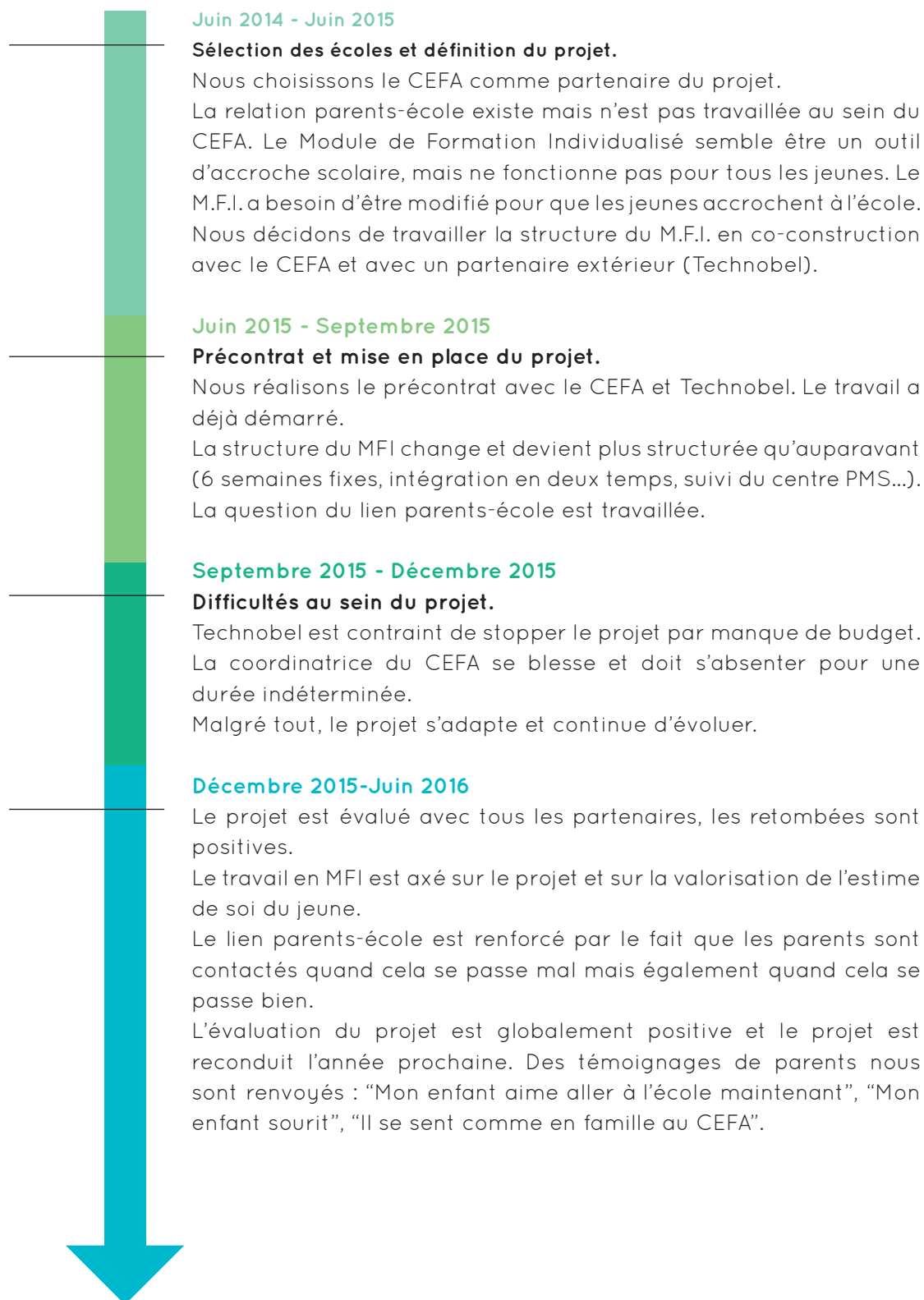
Mai 2016

Soirée débat avec les parents - Présentation publique des capsules réalisées.

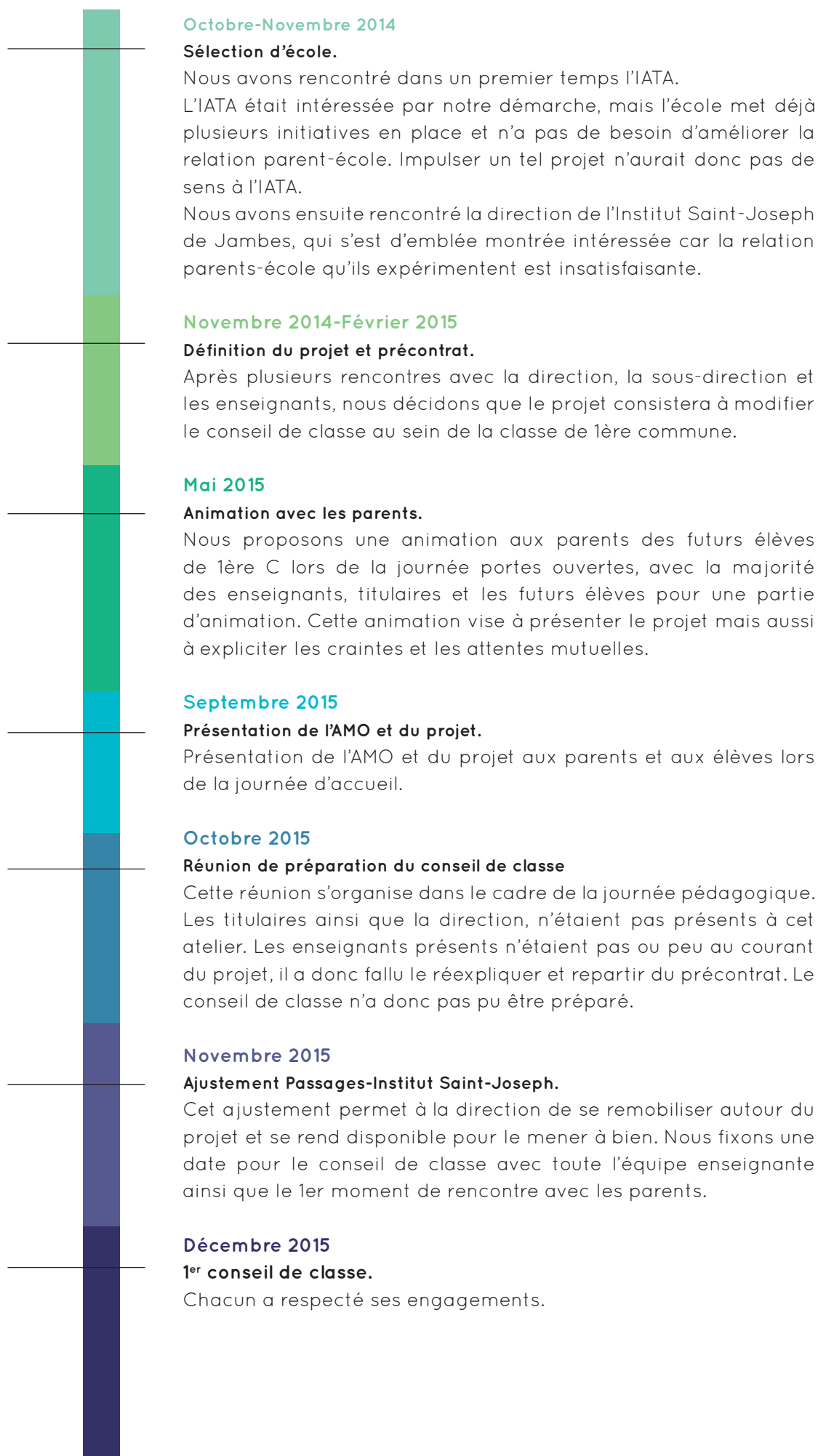
Organisation de la soirée et débat de clôture du projet le 17 mai au Collège. Présence d'une centaine de personnes dont un grand nombre de parents, une partie d'entre eux avec leur(s) enfant(s). Par contre, peu d'enseignants présents. L'école est représentée par les trois directeurs.

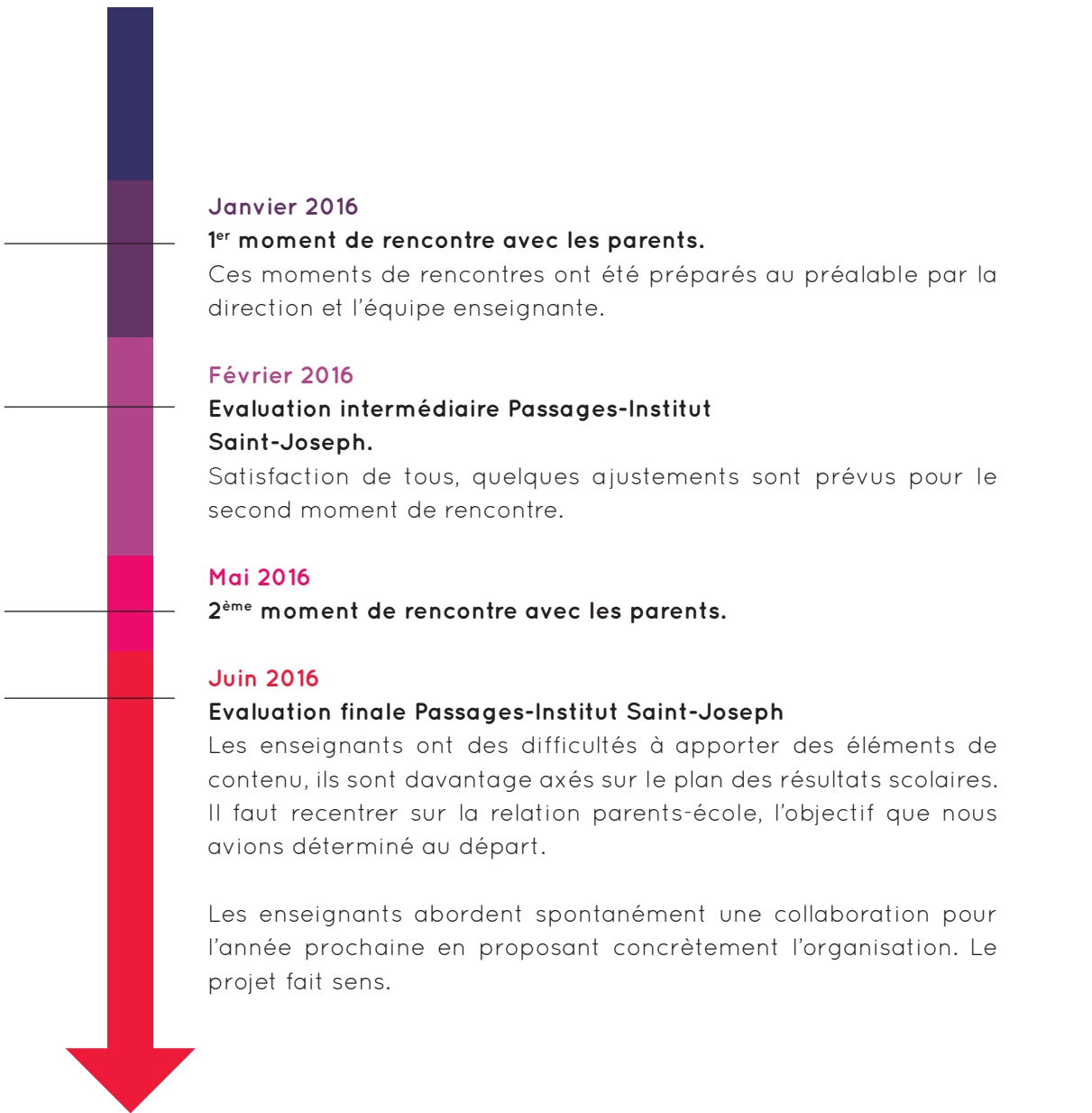
Le débat a réellement eu lieu et de manière assez active. Nous avons été aidé par une journaliste pour l'animation de celui-ci, ainsi que par la présence d'un intervenant considéré comme un expert de cette thématique. Participation des deux jeunes porteurs du projet au débat en qualité d'«experts». Retour général très positif sur la qualité de l'outil réalisé et du débat.

3.2.2. M.F.I., expérience positive (AMO Basse-Sambre)



3.2.3. Conseil de classe parents-élèves (AMO PASSAGES)





Janvier 2016

1^{er} moment de rencontre avec les parents.

Ces moments de rencontres ont été préparés au préalable par la direction et l'équipe enseignante.

Février 2016

Evaluation intermédiaire Passages-Institut Saint-Joseph.

Satisfaction de tous, quelques ajustements sont prévus pour le second moment de rencontre.

Mai 2016

2^{ème} moment de rencontre avec les parents.

Juin 2016

Evaluation finale Passages-Institut Saint-Joseph

Les enseignants ont des difficultés à apporter des éléments de contenu, ils sont davantage axés sur le plan des résultats scolaires. Il faut recentrer sur la relation parents-école, l'objectif que nous avons déterminé au départ.

Les enseignants abordent spontanément une collaboration pour l'année prochaine en proposant concrètement l'organisation. Le projet fait sens.



3.3. DÉMARCHE COMMUNE: LE MARIAGE

3.3.1. Choix du lieu de rencontre et du partenaire

Quelle école allons-nous choisir? Quel type d'enseignement? Il s'agit d'arrêter le choix du futur partenaire.

Nous avons choisi de travailler avec des **écoles secondaires** de l'arrondissement de Namur-division de Namur (territoire commun des trois AMO).

L'idée était de réaliser un projet dans l'enceinte de l'école sur une **durée de deux ans**, en co-construisant le projet avec l'établissement scolaire.

Pour cela, nous avons dû trouver une **école** que nous définissons comme "**cliente**", c'est à dire **demandeuse** d'un projet. Notre volonté étant de ne pas être plus demandeur que l'école.

La **valorisation de notre expérience** a été mise en avant lors de la rencontre avec l'école. Cette expérience est caractérisée par tout un travail sur le thème du bien-être à l'école (deux ans de recherche-action) mais aussi notre connaissance méthodologique par rapport aux actions collectives et communautaires.

Nous avons également précisé que nous étions **supervisés par un intervenant extérieur** et que la plateforme AMO nous permettait de croiser nos regards.

3.3.2. 1ère étape: les fiançailles

Le choix de l'école est fait. Il s'agit maintenant de "l'étape des fiançailles entre l'AMO et l'école". Quels éléments ont été déterminants dans ces fiançailles?

Les AMO et leurs écoles partenaires avaient des expériences communes positives. Chacun partait donc d'un a priori positif. L'école a vu que nous pouvions être **porteurs de projets innovants** et que nous faisons preuve de **fiabilité**.

De notre côté, il était important que l'école soit **fiable** sur le long terme. La **motivation des directions** à travailler la relation parents-écoles était incontournable pour nous.

Les différentes écoles avaient la volonté de travailler l'accrochage scolaire des jeunes. Il a donc fallu une **situation de départ insatisfaisante** pour que l'école ait l'envie d'avancer avec nous.

Pour mener à bien le projet, il était nécessaire qu'un groupe porteur représentant l'équipe éducative et pédagogique au sein de l'école soit directement impliqué dans le projet.

3.3.3. 2ème étape: la mise en ménage

Quelles stratégies mettre en place? (Rencontre des partenaires). Il s'agit de la "mise en ménage". Quelle est notre stratégie face à cette collaboration? Comment imaginer notre mise en ménage? (Réalisation du précontrat).

Nous avons pris conscience que nous n'étions pas dans le même **rapport temporel** que l'école. Le rythme scolaire et le rythme AMO sont très différents. L'établissement scolaire semble être dans un futur à court terme et nos services AMO dans un futur à plus long terme. De plus, chaque acteur du projet vit des **temporalités différentes**: parents, élèves, Centre PMS, acteurs extérieurs...

19

Nous avons réfléchi ensemble au projet dans sa globalité, notamment au niveau des conditions de réussite, des bénéficiaires et des enjeux de chaque acteur.

De notre côté, une attention particulière a été portée sur le fait que l'on devait **garder le cap sur nos objectifs** au risque d'être instrumentalisé par l'école. Nous devons veiller à ne pas entrer dans le système-école. Les AMO sont plus flexibles que le système scolaire et il est difficile de garder son identité face à un système tel que l'école.

Nous avons ensuite défini nos **stratégies**. Cela a orienté notre type d'action qui s'est basé sur la méthodologie de l'**animation reflet** (annexe 1). L'idée était que les jeunes créent, participent et s'impliquent dans un projet au sein duquel leurs travaux et leurs progrès seraient mis en avant et partagés auprès des parents.

3.3.4. 3ème étape: définition du contrat de mariage

Réalisation du contrat reprenant le contexte et les actions (réalisation du contrat de mariage).

Il existe différentes définitions du **contrat** (annexe 7). Selon le Code civil, il s'agit d'une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'oblige(nt) envers une ou plusieurs autres à faire ou ne pas faire quelque chose.

La plupart des auteurs⁵ s'accordent à dire qu'il s'agit avant tout d'un engagement envers soi-même ou envers une autre partie en vue d'une action ou d'un changement.

En termes de processus, il nous a d'abord fallu **faire émerger une demande**, qui est la condition sine qua non à l'établissement d'un contrat. La connaissance des **enjeux stratégiques** (annexe 2) de chacun a également été un prérequis essentiel au contrat. Elle a permis de faire émerger la demande et les objectifs communs.

3.3.5. 4ème étape: concrétisation, la vie à deux

Concrétisation du projet (nous vivons ensemble).

Lorsque la réalisation du contrat a été clôturée et approuvée par toutes les parties, il a alors été temps de passer à l'action, c'est-à-dire à la **mise en œuvre** de ce dernier.

Dans cette quatrième étape, il a été important de réaliser ce qui a été décidé au travers du contrat tout en sachant que la réalité de chacun risquait d'évoluer et de changer à tout moment. Des ajustements ont par moment été nécessaires.

Tout d'abord, il a été nécessaire de présenter le projet au public cible, dans ce cas-ci, aux parents et aux élèves. Ces derniers ont pu se faire une idée de ce que l'école souhaitait mettre en place par rapport à la scolarité des élèves mais également ce qu'elle souhaitait prioriser au niveau institutionnel.

La plupart des acteurs rencontrés au sein de l'école se sont montrés enthousiastes face à la mise en place d'un nouveau projet au sein de l'établissement. Le projet leur convenait et les motivait mais qu'allait-il en être lorsqu'il allait

concrètement se mettre en place, allaient-ils y participer ?

Dans cette présentation du projet, il était également essentiel que les enseignants concernés par ce dernier soient au clair avec ce qui allait être mis en place. En effet, afin qu'un projet soit institutionnalisé, reconnu et accepté de tous, l'ensemble de l'**équipe pédagogique et éducative doit connaître les fondements du projet**, des constats de départ à sa mise en œuvre, afin que celui-ci fasse sens pour chacun.

Le projet a ensuite pu se concrétiser, les rôles de chacun étant définis, les délais fixés et les objectifs opérationnels étant déterminés. Ceci dit, les réalités de terrain peuvent évoluer de manière considérable. Dès lors, elles ne permettent que rarement l'application du contrat sans ajustement.

Nos expériences nous ont permis de dégager diverses recommandations qui nous semblent essentielles au bon déroulement d'un projet de ce type. Celles-ci ponctuent ce document.

3.3.6. Etape transversale: l'accompagnement du love coach

Parmi les modèles d'accompagnement, le **coaching** est sans doute celui qui décrit le mieux le processus d'accompagnement à l'action de l'équipe de la plateforme AMO.

« Cet accompagnement vise la libération et l'expression des ressources et des compétences des acteurs, grâce à une activité de soutien pertinent, concomitant et efficient pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs. » - Définition de Repères HO.

Tout en s'inspirant de la « non-directivité rogérienne » :

- le **coach** pose les bonnes questions au bon moment
- le **coach** donne un feed-back pertinent
- le **coach** favorise l'autonomie
- le **coach** tient compte des besoins de son client
- le **coach** valorise ses points faibles
- le **coach** considère les niveaux personnel, relationnel et contextuel dans le travail de son client.

⁵ Berne, James, Steiner, Holloway, Hostié

Le coach est un compagnon, qui aide à analyser, comprendre, prendre du recul, explorer les ressources, gérer les émotions et agir de façon pertinente.

L'équipe de coaches de Repères HO travaille selon **neuf clés**.

1. La RESPONSABILISATION: la responsabilité se formalise dans un contrat clair et précis, où chacun, les clients et le coach vont définir clairement leurs responsabilités dans l'accompagnement.

2. Le CONTEXTE: le coaching s'inscrit dans un ensemble, une sphère d'influence, un environnement. C'est-à-dire, avec les responsabilités et les tâches liées à la fonction qu'occupe la personne et dans les rapports et les transactions d'une dynamique organisationnelle et institutionnelle.

3. Le CHANGEMENT: le changement est à la fois à l'origine et l'aboutissement du coaching.

Trois types de changement peuvent s'opérer :

- un changement d'objectif : s'il n'est pas adéquat ;
- un changement de processus : pour atteindre l'objectif ;
- un changement de structure : si elle est inadaptée.

Ces changements peuvent s'effectuer à cinq niveaux : Personnel – Relationnel – Groupal – Organisationnel – Institutionnel.

4. L'ACCOMPAGNEMENT: le coach est un compagnon (cum=avec / panis = le pain). L'accompagnement, c'est l'intimité confiante et respectueuse, éclairant le chemin de l'autre. Dans cette confiance réciproque qui structure l'accompagnement, la confrontation est structurante et l'ouverture à soi possible. Accompagner, c'est reconnaître le cadre de référence de l'autre comme différent, le reconnaître avec ses valeurs, ses émotions, ses pensées et le croire capable de faire les choix constructifs pour lui.

5. Le TEMPS: le premier pilier sur lequel se construit la pensée, c'est le temps ! Développer des compétences, implique de prendre du temps, de respecter son temps et par là son rythme. Il faut du temps pour réfléchir...

Courir après le temps, c'est le croire hors de nous, alors qu'il est en nous et qu'on peut le trouver.

Dans le coaching, pour gagner du temps, il faut savoir en perdre au bon moment et le respecter :

sur le plan technique : comme établir des

- priorités ;

sur le plan psychologique : comme la peur de

- décevoir ;

sur le plan existentiel : comme combler une

- angoisse.

Ici, le temps s'inscrit dans la nécessité pour un individu de prendre en compte ses besoins, ses sentiments, ses valeurs et ses choix.

6. L'ÉMERGENCE: l'émergence est un rappel pertinent :

- que le coaching est interactif ;
- qu'il rend au client la totalité de son pouvoir ;
- que le client choisit ce qu'il fait de ses anciennes décisions ;
- qu'il est informé de ce qui se passe ;
- que le langage employé est accessible.

21

Le coaching est une méthode contractuelle.

7. L'APPRENTISSAGE: l'apprentissage, c'est prendre conscience de ses « routines mentales ». C'est élargir son cadre de référence, développer sa carte du monde. L'apprentissage ne se transfère pas, il se construit. C'est devenir acteur : passer de la passivité à l'activité.

La démarche consiste à voir, observer, questionner, écouter, confronter, s'approprier, changer, agir, évaluer.

Pour élargir :

- son champ d'observation
- son cadre de référence
- sa carte du monde

8. La COMPÉTENCE: développer la compétence du client est probablement le premier projet du coaching. Et cependant, la compétence en soi n'existe pas, ce n'est pas une réalité. La compétence n'existe, n'est définie, n'est mobilisée que dans une situation précise qui en a besoin. Elle se définit par un savoir, un savoir-faire et surtout par un pouvoir devenir, car être compétent, c'est aussi anticiper, et anticiper ce n'est pas prédire l'avenir ; la compétence, c'est prévoir, c'est-à-dire formuler des hypothèses.

Dans le coaching, la compétence permet dans une situation donnée, une réponse ou une initiative originale, efficace et intégrée. La compétence est une construction toujours inachevée et spécifique, chaque acteur joue différemment sa partition.

9. L'ESTIME DE SOI: la dernière clé et probablement la première.

C'est parce que tout coaching devrait se terminer par cette émergence : l'estime de soi du client. S'estimer, c'est donner du sens, du poids, de la valeur, de la densité aux orientations qui viennent d'être prises.

Notre vie vaut par le regard que l'on pose sur elle. S'estimer, c'est écouter et se permettre de donner des réponses. C'est aussi se permettre de demander !

3.4. CONCLUSION

Les trois projets menés par les AMO en partenariat avec un établissement scolaire sont extrêmement différents. Tous ont néanmoins développé une stratégie commune de passer par l'élève, de refléter ses réalisations afin de favoriser la relation avec les parents.

Par ailleurs, chacun des projets a dû traverser les différentes phases présentées ci-dessus afin d'aboutir (annexe 11). Aussi, chaque projet a bénéficié d'un accompagnement méthodologique prenant la forme d'un coaching. Sans cet accompagnement méthodologique et sans le travail en plateforme qui nous a permis ce regard méta, nos trois projets n'auraient probablement pu se concrétiser de la sorte et être réappropriés par les écoles partenaires.

4.1. INTRODUCTION

Dans cette partie, nous analyserons les éléments spécifiques à chaque projet ainsi que les éléments communs. Nous y présenterons les outils exploités lors de notre systématisation, à savoir les **outils** de récolte d'informations.

Nous avons utilisé une **approche dialectique**⁶ par le biais de circepts⁷ afin d'analyser la dynamique et les tensions au sein de nos projets. Nous axerons ces tensions sur les thèmes des attentes des acteurs, de la temporalité, de la participation et enfin de l'élaboration du projet. Nous avons croisé cette approche avec l'analyse des projets selon cinq dimensions (environnement, adhésion aux objectifs, climat organisationnel, mode et processus de collaboration) en vue d'en tirer les **enseignements** et les conclusions de notre expérience. L'outil est présenté dans la fiche de récupération des apprentissages en annexe 15. Enfin, nous proposerons l'**évaluation** de nos actions selon quatre critères (efficacité, efficience, cohérence et pertinence). Ceux-ci seront définis dans un point ultérieur et sont développés en annexe 3.

4.2. OUTILS

Systématiser plusieurs projets n'est pas une tâche aisée. Pour y parvenir, plusieurs outils peuvent être utiles :

CARNET DE BORD (annexe 9)

GRILLE D'ARDOINO (annexe 10)

LIGNE DU TEMPS (annexe 12) : cet outil permet de reprendre les éléments importants et significatifs du projet étalés dans le temps et ce, dans le but de le synthétiser.

MOMENTS-CLÉS (annexe 13) : le document « moments-clés » permet de mettre en évidence divers détails importants en lien avec une étape clé de la mise en œuvre du projet.

CIRCEPTS (annexe 14) : il s'agit d'un schéma reprenant un thème autour duquel divers éléments le représentant sont mis en tension.

RÉCUPÉRATION DES APPRENTISSAGES (annexe 15) : plusieurs dimensions sont à prendre en compte pour analyser un projet et en tirer des conclusions. Cet outil propose cinq angles d'analyse.

4.3. ENSEIGNEMENTS : PRÉSENTATION DES CIRCEPTS

“Un « circept » est une représentation schématique, un mode d'organisation d'un ensemble de données composé d'axes présentés autour d'une CIRconférence ; cet ensemble de données caractérisant les éléments d'un conCEPT sur lequel on réfléchit en faisant apparaître les tensions et les proximités entre les éléments.”⁸

Il représente donc la dynamique entre des **attentes divergentes** en cours de projet.

Nous avons utilisé cet outil dans le but d'identifier et d'analyser les différentes difficultés que l'on a pu rencontrer lors de nos projets. Ils nous permettent d'identifier tout ce qui est en **interaction**. C'est la richesse des paramètres dont il faut tenir compte dans la collaboration. Ces paramètres sont donc liés aux conditions de réussite.

Nous avons utilisé le terme “tension” pour qualifier le lien dynamique entre deux polarités.

Précisons que nous ne sommes pas exhaustifs dans les tensions identifiées. En effet, nous avons choisi de mettre en évidence quatre types de dynamique.

De manière complémentaire aux circepts, l'analyse de la collaboration selon cinq dimensions (voir fiche de récupération des apprentissages en annexe 15) nous permet également d'identifier différents paramètres pouvant influencer la collaboration.

⁶ Il s'agit d'une approche consistant à regarder la réalité dans ses mouvements, dans ses tensions et dans ses contradictions.

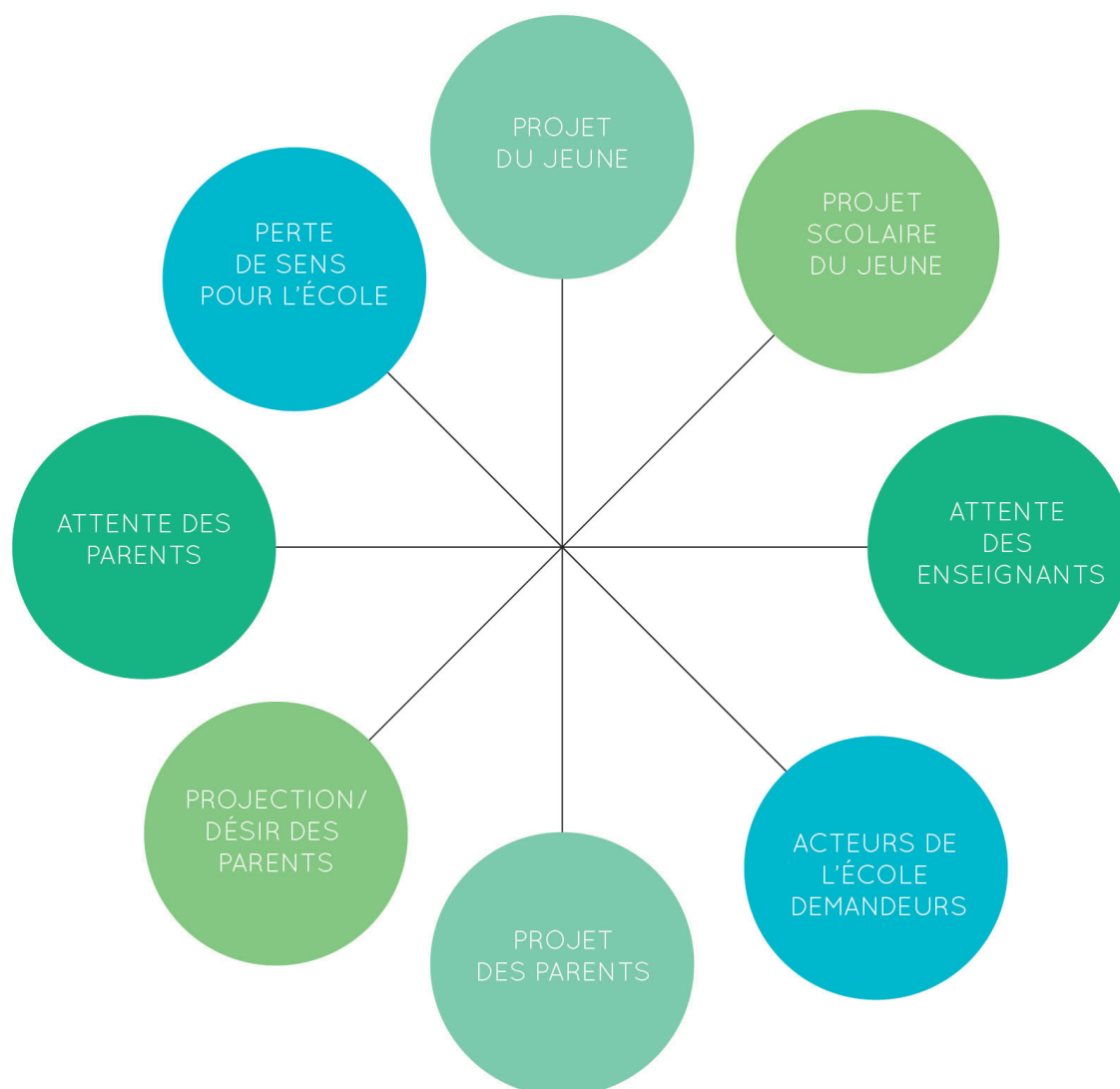
⁷ Il s'agit d'un schéma au sein duquel divers éléments sont mis en tension. Les circepts seront développés dans le point suivant ainsi qu'en annexe 14.

⁸ Définition de Paul Masson

Au début du projet, nous avons identifié toute une série de conditions de réussite. A posteriori, nous avons relevé de nouvelles conditions pour que la collaboration AMO-école soit réussie.

Ces procédés permettent d'identifier des points de tension à éviter en vue de rassembler les conditions de réussite d'un projet.

4.3.1. Circept « attentes des acteurs »



Quand nous observons ce schéma, nous constatons que le projet du jeune peut être très différent de celui que ses parents désirent pour lui.

Nous constatons trois moments de tension :

- vision de ce que les jeunes peuvent avoir de la scolarité ;
- attentes des parents vis-à-vis de l'école et de leur(s) enfant(s) ;
- attentes des enseignants.

Nous n'avons pas observé de tension entre jeune et école, nous émettons l'hypothèse que nous avons mis le focus sur la relation parents-école et moins sur la relation jeune-école. Il est donc fort probable que cette tension existe effectivement.

Un élément d'analyse est que la relation de confiance est un facilitateur à la mise en œuvre du projet et facilite la position d'acteur dans le projet et l'implication du jeune. Quand il y a relation de confiance avec quelqu'un, cette personne peut jouer le vecteur avec un autre acteur.⁹

⁹ Concept du contexte extensible de confiance développé par Jean-Marie Lemaire dans la Clinique de la concertation.



RECOMMANDATION

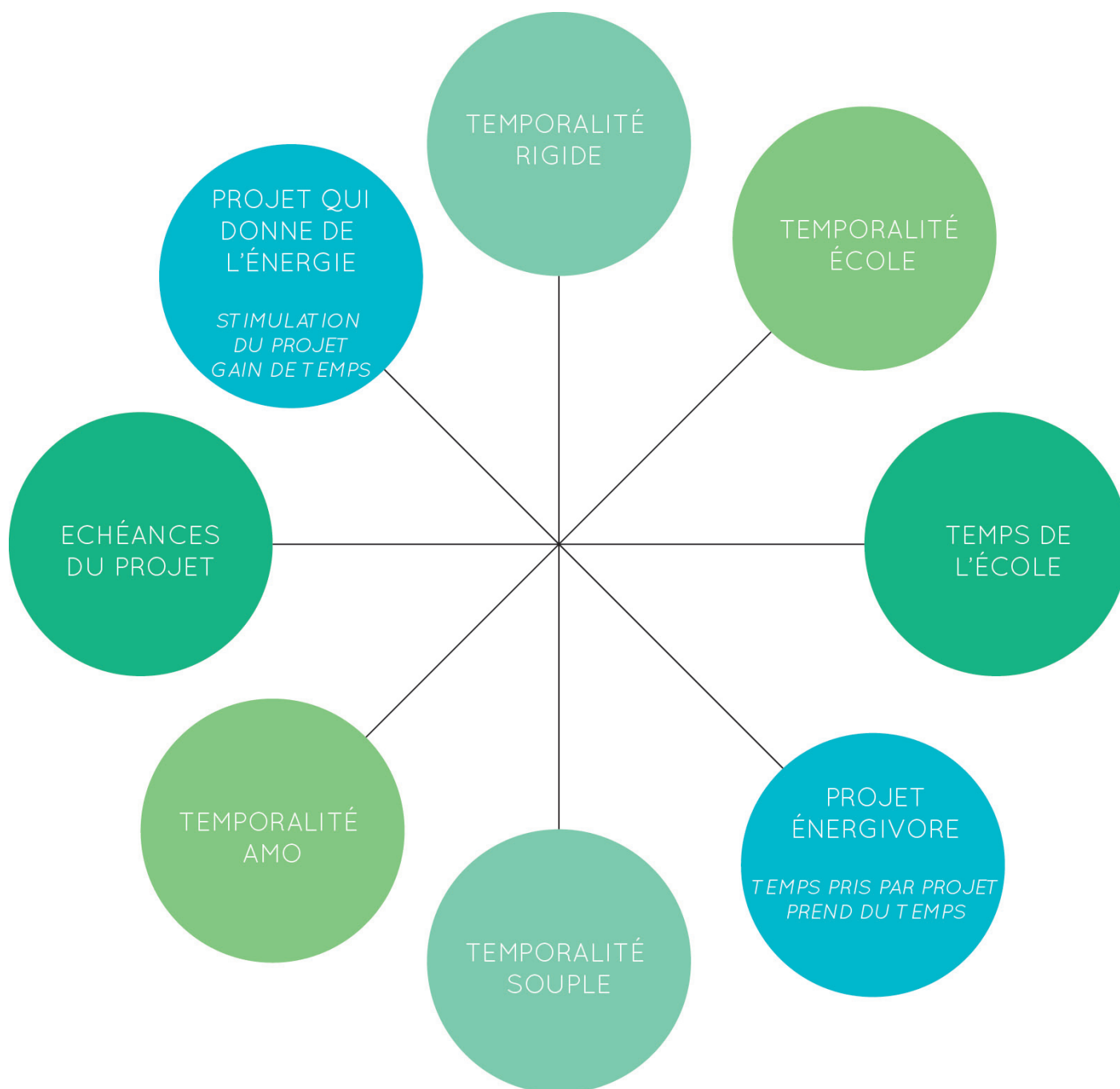
Si vous impliquez un partenaire extérieur...

Il est intéressant et enrichissant d'impliquer des partenaires externes dans un projet scolaire. Cela peut néanmoins générer des difficultés supplémentaires.

Si des partenaires s'investissent particulièrement dans un projet, que leurs attentes sont importantes ou inversement, des questionnements concernant le pilotage du projet peuvent apparaître. Par exemple, des jeux de pouvoir ou d'influence entraînent un risque de faire dévier le projet de ses objectifs initiaux.

Lorsque ce type de situation survient, il est important de s'en référer au contrat initial afin d'éviter que certains acteurs ne se sentent lésés par rapport à leur rôle ou leur implication. Lors de l'étape de contractualisation, il est nécessaire d'aborder les attentes de chacun et également l'implication des acteurs externes à l'école.

4.3.2. Circept « temporalité »



Le fait que l'école est une structure rigide et que l'AMO soit une structure souple crée plusieurs tensions dans le projet. Citons par exemple, la temporalité et le rythme qui sont complètement différents. Par ailleurs, si la mutualisation des ressources entraîne un gain d'énergie, il faut toutefois être conscient que la mise en place d'un tel projet est énergivore.

Toutes ces tensions s'expliquent par les logiques organisationnelles très différentes que sont l'école et l'AMO. Par exemple, l'AMO est une structure plutôt adhocratique. Nous entendons par là qu'elle est une structure émergente au sein de laquelle tout fonctionne autour de la logique projet, tandis que l'école est, par définition, mécaniste dans sa planification et rigoureuse dans ses procédures. Il faut donc prévoir un échéancier en conséquence. Ce sont ces différences de structures organisationnelles qui ont une influence sur la temporalité.

Le fonctionnement de l'école s'organise autour d'une année scolaire et dans un horaire imposé alors que le fonctionnement des AMO est organisé de manière pluriannuelle et hors du temps scolaire.



RECOMMANDATION

La temporalité

Envisager et réaliser un projet au sein d'une école prend du temps. Plusieurs phases se distinguent. Généralement, la préparation du projet s'envisage sur une année scolaire et la réalisation s'étale sur une deuxième année scolaire. Il est utile d'appréhender les contextes particuliers de chaque année scolaire car ceux-ci évoluent. En effet, le nombre d'élèves dans une classe risque de varier, un changement de direction pourrait s'opérer, les enseignants ne seront peut-être pas les mêmes, ... Il faut être conscient de cet espace-temps particulier qui caractérise les écoles et s'y adapter (ajustement du projet, des rôles, des délais). De plus, la possibilité de se consacrer totalement au projet est dépendant de l'élaboration des étapes précédentes. Si le projet est bien préparé à l'origine, il se déroulera plus facilement. Le temps de préparation est donc essentiel surtout pour atteindre le résultat attendu.



27

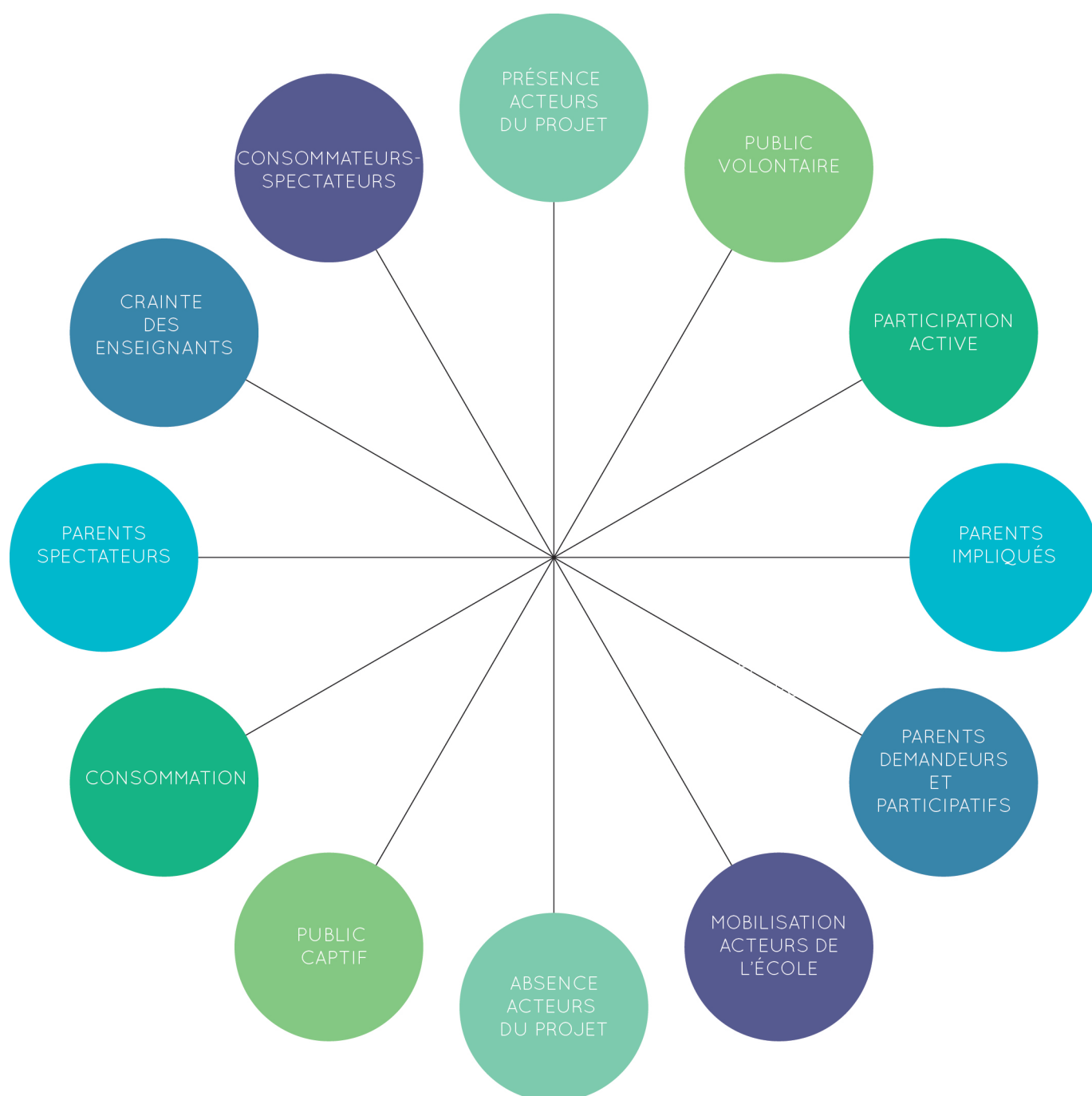


RECOMMANDATION

Enjeux institutionnels et impondérables

Lors de la mise en place du projet, certains enjeux peuvent surgir à tout moment, surtout lorsqu'il y a une collaboration avec une institution scolaire. Deux types d'enjeux se distinguent : les enjeux institutionnels, qui dépendent de l'école et de son organisation générale et les enjeux impondérables, imprévus. Il est nécessaire de connaître les enjeux institutionnels (annexe 2) avant la réalisation du contrat (annexe 7). Par contre, les enjeux impondérables peuvent arriver à n'importe quel moment, et sont par définition non prévisibles. Il est nécessaire de pouvoir y faire face en adaptant les actions mises en place.

4.3.3. Circept « participation »



Pour les AMO, travailler en contractualisant, en responsabilisant et en structurant le temps, était une source de motivation. On peut également envisager cela au niveau relationnel: la qualité des échanges, les signes de reconnaissance, les niveaux du groupe, la manière dont on se représente les missions des uns et des autres.

Le curseur sur le plan de la participation peut être extrêmement variable, certains acteurs s'impliquent presque de manière inconditionnelle, d'autres de manière active ou spectatrice. Pour réussir, le projet nécessite la mobilisation de la direction mais également des enseignants. Il est également primordial d'aller au-delà des intentions et de traduire cela en actions et répartitions de rôles dans le chef des différents acteurs. Enfin, l'intensité de l'implication peut également varier en fonction des acteurs et des moments.

La participation des acteurs peut être conditionnelle en fonction du but et des objectifs. L'adhésion à l'objectif commun va conditionner l'implication. Les enjeux de chacun conditionnent également cette participation. C'est pourquoi il est essentiel d'affiner en amont la compréhension de ces enjeux (annexe 2) et de définir les objectifs communs, les objectifs opérationnels et de décliner les rôles de chacun lors de la contractualisation (annexe 9). Restons toutefois vigilants à éviter la clarification à outrance car cela limite la marge de manœuvre de chacun, ce qui peut induire une démobilisation des partenaires.

Un de nos objectifs était d'impliquer au maximum le parent dans le projet. Cela peut générer des tensions lorsque les parents suivent de loin la scolarité du jeune.

On peut également voir sur ce schéma que la mobilisation des acteurs de l'école peut être laborieuse. Notamment lorsque l'on vient avec un projet "tout construit". Cela peut transformer les acteurs en consommateurs du projet. Nous avons donc toujours tenté de mettre les professionnels de l'école dans une position d'acteur et de co-construteur de projet.

Les caractéristiques liées à l'environnement de l'établissement scolaire (urbain, rural, taille de l'école, filières, ...) ainsi que les habitudes culturelles et pédagogiques de l'école ont également une influence sur cette question de mobilisation-consommation.

Le constat est identique avec le public cible, à savoir, les jeunes. Selon les phases des différents projets, les élèves ont parfois été dans une dynamique participative et étaient à d'autres moments, davantage dans la consommation. Il est difficile de se baser sur un groupe important de jeunes participants actifs. Il faut pouvoir mixer une participation active et passive et veiller à ne pas épuiser les élèves.



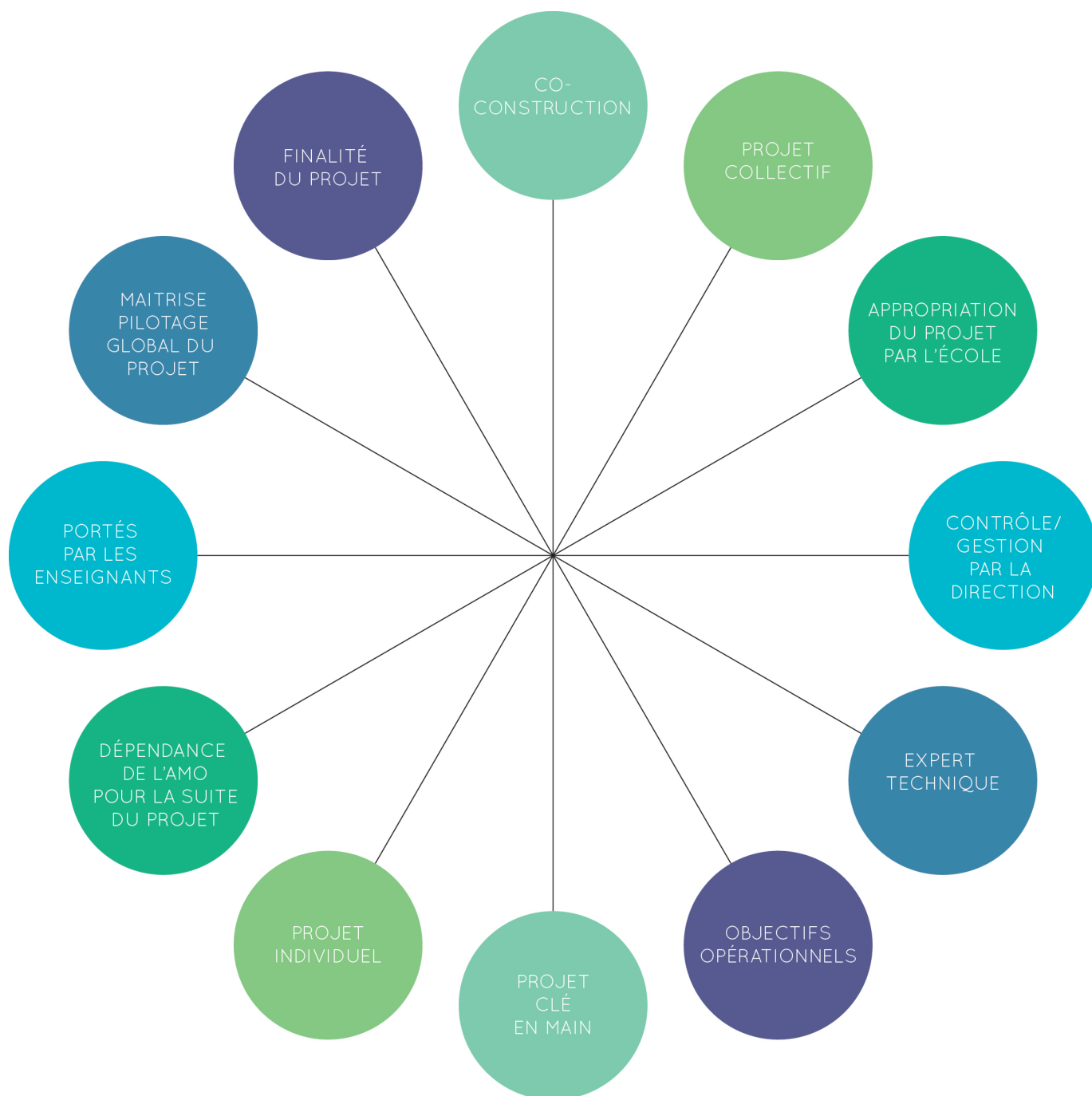
RECOMMANDATION:

La relation préalable entre AMO et école

La relation préalable entre AMO et établissement scolaire a appuyé et renforcé aux yeux de l'école les expertises et a conféré au projet une certaine légitimité.

Se lancer dans un projet à co-construire représente une prise de risque pour les différents partenaires et cela peut susciter un inconfort. Le fait qu'il soit à co-construire ne permet pas d'anticiper le déroulement et ne présente pas le côté rassurant du projet "clé sur porte".

4.3.4. Circept « élaboration/pilotage du projet »



Nous avons une approche globale du projet alors que l'école était davantage sur une vision morcelée ou parcellaire en fonction de l'acteur de l'école concerné.

Par approche globale du projet, nous entendons : la vision systémique du projet dans chacun de ses sous-systèmes qui intervient dans ce projet : jeune, école et famille.

L'école est davantage dans une vision d'actions qui se déroulent dans l'espace scolaire et dès lors moins systémique. De par sa fonction, l'école exerce une vision managériale plus directive et spécialisée, tandis que les AMO ont une conception managériale généraliste et émergente.

Ces modes d'organisation différents ont eu des conséquences sur le déroulement et la co-construction du projet. Certains freins sont apparus, comme des difficultés de communication ou des incompréhensions.

A titre d'exemple, au niveau des difficultés de communication, citons la multiplicité des statuts au sein d'une école qui organise la communication de manière hiérarchisée. Les AMO ont, quant à elle, un système de communication davantage horizontal. Ces différences peuvent induire des difficultés de communication.

Le mode d'organisation mais également de temporalité de l'école ne permet pas toujours la co-construction d'un projet. L'école préférera faire appel à un sous-traitant avec un projet « clé en main » alors que les AMO sont davantage dans une perspective de co-construction et dans une optique de pérennisation du projet.

La confrontation entre les visions globales et les visions plus spécifiques peut mener à perdre le sens et les finalités définies. C'est au pilote de projet à garder constamment le cap. L'outil « contrat » fut un guide et un « garde fou » indispensable tout au long du processus qui nous a permis de garder le cap et d'atteindre les objectifs poursuivis.

Enfin, d'un projet à l'autre, le leadership du projet s'est organisé de manière différente. Ceci est probablement à mettre en lien direct avec la nature du projet, les personnalités présentes dans l'école et des modalités différentes de fonctionnement interne.



RECOMMANDATIONS

Le pilote

Piloter un projet demande un investissement particulier et ce, tout au long de sa réalisation. Ce rôle demande davantage d'être le garant de la méthodologie à utiliser pour la mise en place des actions que par rapport au contenu, qui sera apporté par les membres de l'équipe scolaire. Concrètement, être pilote impose le fait de réaliser les PV de toutes les rencontres, d'être garant du cadre, du calendrier, du respect du contrat, de l'organisation des réunions et des rencontres.

Le co-pilote

Co-piloter un projet comporte également quelques particularités. En effet, il est fréquent qu'un membre de l'école, comme la direction, soit co-pilote du projet afin de prendre les décisions concernant l'établissement scolaire. Les rôles doivent être clairement définis à l'avance. Notons toutefois qu'il y a certains aspects du projet sur lesquels le pilote et le co-pilote n'ont pas pris.

4.4. EVALUATION

L'évaluation développée dans cette partie est celle que nous avons réalisée à l'issue de nos expérimentations au sein des écoles partenaires. Elle s'organise autour de quatre critères : l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pertinence.

Nous définissons ces quatre critères de la manière suivante :

- **efficacité** : c'est le rapport entre les résultats et les objectifs fixés
 - **efficience** : c'est le rapport entre les moyens et les résultats
 - **cohérence** : c'est le rapport entre les objectifs et les actions/méthodes d'intervention
 - **pertinence** : c'est le rapport entre les objectifs fixés et les besoins identifiés
- Nous vous proposons dès lors une évaluation commune des trois expériences pilotes en pointant les spécificités de chaque projet.

4.4.1. Critère d'efficacité

Notre objectif était de favoriser la relation parents-école dans une visée de bien-être de l'élève et d'accrochage scolaire. Nous devrions donc pouvoir identifier les retombées de nos projets respectifs ayant exercé un impact sur la relation parents-école. Les deux années d'expérimentation ont été suivies d'une troisième année de pérennisation et d'évaluation. Le relevé des résultats est donc encore en cours, parents et enseignants sont consultés.

Si nous considérons les actions que nous avons menées comme des résultats partiels pouvant témoigner de l'atteinte de notre objectif, nous pouvons identifier, dans le cadre de nos trois expériences, qu'elles ont été l'occasion : d'inviter, de **ramener les parents dans l'espace scolaire**, de les inclure dans la construction des projets, de partir de leurs attentes, de leurs préoccupations, de leur permettre de prendre connaissance de ce que leur enfant est capable d'entreprendre positivement dans l'espace et le temps scolaire. Les actions innovantes ont également permis à l'école de renvoyer une autre facette de la vie scolaire aux parents. Les trois projets ont permis aux parents d'être consultés par l'école et pas uniquement en se focalisant sur les difficultés de leur enfant.

Le projet « MFI » développé avec l'AMO Basse-Sambre a notamment mis en évidence l'**implication accrue des parents**. Néanmoins, les enjeux de la réorganisation du MFI étaient tels qu'il n'a pas été évident dès le départ de laisser une place de premier choix aux parents. Leur implication s'est vue renforcée au fil de l'expérience.

Le projet de revisite des conseils de classe parents-élèves a quant à lui révélé un **taux important de participation des parents** (plus de 80%). Ces moments ont été prétexte à l'échange qualitatif entre parents et enseignants. Ces différents protagonistes ont pu se manifester de l'empathie, de la compréhension mutuelle sans tomber dans le reproche. Le format « conseil de classe » a néanmoins eu comme travers, au départ du projet, de rebasculer régulièrement vers l'objectif de réussite scolaire plutôt que de maintenir le cap sur la relation parents-école dans l'intérêt de bien-être de l'élève. Il a été important de reclarifier notre objectif de départ à plusieurs reprises.

La réalisation et la diffusion des capsules vidéo réalisées par des élèves autour de l'usage d'Internet et des réseaux sociaux « Internet expliqué à ta mère » ont permis l'investissement ludique des élèves dans un projet scolaire mais aussi l'implication de certains enseignants et la co-construction de la démarche avec l'association de parents. Lors de l'événement de présentation des capsules vidéo finalisées, une centaine de personnes étaient présentes, dont une majorité de parents. Durant cet événement, les **échanges** entre élèves, parents et école ont été nombreux, riches, teintés d'humour et respectueux.

4.4.2. Critère d'efficience

Nous allons maintenant évaluer l'adéquation entre les moyens que nous avons utilisés et les résultats obtenus.

Il ressort des trois projets que l'**investissement en temps** est conséquent et que leur réussite dépend notamment du temps qu'on y consacre.

D'une part, garantir une implication de qualité des élèves, des enseignants et des parents, partir des attentes respectives, co-construire nécessitent des plages horaires suffisamment étendues que pour permettre l'échange, la prise en considération de chacun et éviter la précipitation.

D'autre part, la construction du projet et de la démarche demande également du temps de travail. Cette charge a été répartie sur les directions, les enseignants, les travailleurs des AMO...

A titre d'exemple, le projet « MFI » a nécessité l'implication d'un travailleur de l'AMO Basse-Sambre, l'investissement important de la direction du CEFA, des formateurs, du CPMS, de l'équipe de "J'ai pigé" et de Technobel.

Les enseignants ayant porté le projet « conseils de classe parents-élèves » ont exprimé le fait que le projet leur demande de l'**investissement hors temps de travail**, notamment pendant les temps de midi, mais que ça ne les a pas dérangés.

Au-delà des moyens humains, le projet « Internet expliqué à ta mère » a quant à lui mobilisé des **moyens financiers considérables** indispensables à la réalisation des capsules. Les différents acteurs du projet se sont en effet entourés de l'ASBL Action Médias Jeunes. Des moyens complémentaires ont été sollicités (6000 euros). En tout, trois personnes ont été mobilisées plusieurs heures par semaine sur le projet : une travailleuse de l'AMO, un enseignant et une animatrice d'Action Médias Jeunes.

Ces moyens humains et en temps ont été indispensables à la réalisation des actions décrites précédemment.

Il est toutefois important de souligner que les résultats attendus étaient avant tout qualitatifs. Les moyens mobilisés, aussi importants soient-ils, n'ont profité directement qu'à un nombre restreint de jeunes :

Il y a des retombées à moyen et long termes qui n'ont pas pu être évalués.

- 17 jeunes en MFI pour la première année du projet
- Une classe de 1ère année commune de 25 élèves/an pour les conseils de classe parents-élèves
- 3 jeunes volontaires et une quarantaine d'élèves de deux classes de 4ème secondaire pour le projet « Internet expliqué à ta mère »

4.4.3. Critère de cohérence

Pour atteindre notre objectif « favoriser la relation parents-école dans une visée de bien-être de l'élève et d'accrochage scolaire », nous avons utilisé différents **outils/méthodes** utiles à la gestion de projet et à la construction de partenariat : le laddering, la grille d'analyse stratégique, le contrat, l'évaluation structurante... Pour la présente évaluation, nous souhaitons nous arrêter un instant sur la **stratégie de l'animation-reflet**, outil qui a permis la triangulation effective de la relation « école-parents-élèves ».

Dans cette relation difficile, l'enjeu du besoin de valorisation est apparu en amont du projet : redorer le blason du MFI, redonner du sens et du crédit à une école que les parents ont parfois choisie par défaut, favoriser l'intérêt et l'implication des parents (qui n'est pas suffisant au regard des écoles).

La stratégie de l'animation-reflet nous a semblé être en parfaite adéquation avec cet objectif de valorisation de chacun des protagonistes.

Un cadre pédagogique a été redéfini pour le projet « MFI » et une communication positive a été déployée autour de ce dispositif. L'idée étant de mettre en évidence tout ce que les élèves entreprennent de positif dans le cadre des activités du MFI, de valoriser le travail des élèves à leurs yeux mais aussi aux yeux des enseignants, des parents...

Dans la même optique, les conseils de classe élargis ont été organisés au départ de la méthode de l'**évaluation structurante** ce qui a permis à l'école (équipe enseignante et direction) de renvoyer aux parents les forces de l'élève, ce qu'il entreprend de positif (signes de reconnaissance conditionnels et inconditionnels positifs) avant d'en arriver à la formulation d'un défi pour toujours tendre à une évolution positive.

On retrouve cette même stratégie dans le projet « Internet expliqué à ta mère ». Les capsules vidéo en elles-mêmes (réalisées par les jeunes de bout en bout) constituent un **outil de valorisation des jeunes**. Imagin'AMO regrette néanmoins que la méthodologie choisie n'ait pas davantage permis la participation volontaire et spontanée de davantage de jeunes (comme évoqué dans le critère d'efficacité, seuls 3 jeunes ont participé au projet sur une base volontaire).

Au cœur des trois expériences, on retrouve donc le **reflet des compétences du jeune**.

Nous avons émis l'hypothèse que de recourir à cette méthode contribuerait à favoriser la relation parents-école. Au vu de la participation des parents et des acteurs scolaires, des retours positifs des uns et des autres, nous pensons qu'il peut être utile de poursuivre dans cette visée.

4.4.4 Critère de pertinence

Comme évoqué au début de ce rapport, les principaux **besoins** identifiés à l'origine de ce projet sont les suivants :

- Les élèves pensent que leurs parents ont un rôle à jouer dans leur scolarité en étant souteneurs, en manifestant de l'intérêt sans pour autant être trop présents ni mettre de la pression.
- Les directions des écoles restent perplexes et en questionnement quant à la place du parent à l'école. Ils déplorent à la fois l'excès d'implication de certains parents qui en deviennent intrusifs ou trop présents dans l'espace scolaire et l'absence, le silence d'autres parents qu'ils souhaiteraient pourtant pouvoir rencontrer pour leur faire part des difficultés qu'ils rencontrent avec leur enfant.
- Les parents sont souvent découragés de n'être contactés et invités par l'école que pour entendre les difficultés de leur enfant. Ils sont parfois eux-mêmes « blessés de l'école », en ont une représentation négative. Ce fonctionnement ne fait que creuser le fossé entre l'école et les parents.

Cette relation parents-école-élève est, dès lors, à la fois importante dans une visée d'accrochage scolaire et d'alliance éducative, compliquée et teintée de représentations souvent connotées négativement.

Sur base de ces constats, nous avons défini notre objectif : favoriser la relation parents-école dans une visée de bien-être de l'élève et d'accrochage scolaire.

Tel qu'évoqué dans le critère de pertinence, nous avons opté pour des outils et méthodes qui permettent d'appréhender différemment cette relation, de lui donner une connotation plus positive.

Des objectifs spécifiques ont été définis au sein des différents projets :

- Pour le projet « MFI » : contribuer à l'orientation professionnelle du jeune via un projet professionnel valorisant et valorisé.
Notons que la majorité des jeunes ont exprimé le fait que la participation au projet « MFI » leur a permis de renouer avec l'école. Ce constat est partagé par les parents et 100% des jeunes ayant participé au module ont trouvé une orientation professionnelle à l'issue du projet.
- Pour le projet « conseils de classe parents-élèves » : créer une alliance parents-école dès l'entrée du jeune en secondaire, alliance qui sera bénéfique pour la suite de la scolarité du jeune et pour son accrochage scolaire.
Ces conseils de classe élargis ont bien été proposés pour tous les élèves de première commune. Les retours des parents sont positifs, ils se sont sentis bien accueillis et ont le sentiment d'avoir été **pris en considération**. Il est toutefois à souligner que la formule « conseil de classe » reste assez impressionnante pour les parents et pour l'élève. Les enseignants ont également exprimé leur satisfaction d'avoir rencontré les parents dans ce cadre, d'avoir été entendus, d'avoir pu créer un lien avec les parents, rechercher ensemble des solutions ou pistes d'amélioration dans l'intérêt de l'élève. L'AMO Passages rappelle néanmoins la **dérive** évoquée précédemment : le basculement régulier vers un objectif de **réussite scolaire** plutôt que de bien-être de l'élève.
- Pour le projet « Internet expliqué à ta mère » : tendre à une valorisation réciproque, de l'élève aux yeux de l'école, de leurs parents, de l'école aux yeux des parents...
Le projet a permis la **promotion de l'association de parents**. Celle-ci s'est sentie considérée comme un acteur à part entière du projet. Certains parents ont spontanément exprimé à la direction de l'école leur satisfaction quant aux résultats du projet. Outre cela, Imagin'AMO n'est pas en mesure de dire si le projet a réellement exercé un impact positif sur la relation parents-école. Néanmoins, les retours sont unanimes, le projet a avant tout permis la valorisation des jeunes aux yeux de l'école et des parents.



RECOMMANDATION

Une évaluation continue

Retenons que des évaluations intermédiaires régulières sont incontournables afin de pouvoir mettre en place les ajustements appropriés au projet. Effectivement, des réflexions en parallèle de l'action sont essentielles notamment pour émettre des hypothèses par rapport aux résultats à obtenir, de revenir aux objectifs fixés, de questionner voire réadapter la méthodologie et les moyens utilisés afin de favoriser la relation parents-école.

4.5. CONCLUSION

Nous avons utilisé de nombreux outils afin d'exploiter l'analyse de nos expériences. Ces outils nous ont permis d'identifier des indicateurs, des paramètres qui ont **influencé nos collaborations**. Cette expérience nous indique que nous devons nous intéresser autant, si pas davantage, au processus qu'aux résultats. Au-delà de ces paramètres, il s'agit bien des dynamiques et des interactions qui les animent qui nous semblent essentielles à décrypter afin d'en retirer des enseignements.

Retenons, également, qu'il est primordial de prévoir une évaluation continue nous permettant d'ajuster dès lors les stratégies mises en place et de donner ainsi au projet les meilleures chances de réussite.



[illegible]

Quels enseignements tirons-nous ?

Les trois expériences présentées dans ce rapport, aussi différentes soient-elles l'une de l'autre, nous ont permis de tirer différents enseignements communs.

Rappelons tout d'abord que les projets poursuivaient un même objectif général : **favoriser la relation parents-école dans une visée de bien-être de l'élève et d'accrochage scolaire.**

Nous avons commencé par mettre en exergue l'importance de **réfléchir au terrain d'une expérimentation, au choix des partenaires, à l'identification des diverses conditions de réussite requises** d'entrée de jeu. Certaines de ces conditions ont été citées dans le présent rapport : l'ouverture de l'établissement scolaire par rapport à la mise en projet, une sensibilité pour la relation parents-école, la disponibilité d'acteurs au sein de l'école, le soutien de la hiérarchie, une culture de collaboration commune entre l'école et l'AMO... Les intervenants des AMO retiennent surtout la vigilance à avoir pour éviter l'écueil d'être plus demandeur que l'école. Cette étape préalable n'est pas à négliger, il s'agit des bases, des fondations du projet.

Par ailleurs, dans le projet expérimenté par Imagin'AMO, le moyen utilisé a été la création d'un support audio-visuel. Pour l'AMO Basse-Sambre, l'expérience a été entamée dans le cadre de la réorganisation et de la revalorisation des Modules de Formation Individualisés (M.F.I.). Quant au projet mené avec l'AMO Passages, il s'est déroulé sur la scène des conseils de classe revisités. Les moyens, les approches, les lieux, les protagonistes ont différé mais l'objectif est resté le même.

Ce constat met en évidence un second enseignement : **il existe une multitude de manières de favoriser la relation parents-école.** Les approches ont été diverses, la créativité et la co-construction ont opéré, **chaque projet a été conçu au départ des réalités et contexte** de chaque établissement scolaire.

De cet enseignement découle un autre

apprentissage : **le projet "clé sur porte" n'existe pas.** La mise au travail des différents partenaires du projet internes et externes à l'école commence dès l'analyse des besoins, la définition d'objectifs et de stratégies communes, l'identification des moyens disponibles... Ce **travail de co-construction du projet** demande du temps. Partir d'une page blanche est insécurisant. La prise de risques est ressentie.

Comme exposé dans le rapport, c'est seulement au terme de son long et fastidieux travail de mise sur pied du partenariat et de construction « théorique » du projet (plus d'un an en l'occurrence) que l'action en tant que telle a pu démarrer.

Revenons un instant sur « l'angoisse de la page blanche ». Les travailleurs des AMO ayant participé à ces expérimentations sont unanimes : leur phare dans la tempête a été de pouvoir recourir à des **outils méthodologiques.** Ces outils qui nous ont aiguillés, orientés, rassurés ont été présentés et sont repris en annexes. Ils ont eu force de repères. Mais c'est aussi et surtout l'**utilisation commune** qui en a été faite lors des réunions inter-AMO et l'**accompagnement méthodologique** qui se sont avérés particulièrement éclairants.

Ces outils et repères méthodologiques ont permis un **suivi rigoureux de la démarche.** Un projet réussi est un projet contractualisé (annexe 7) avec une réflexion stratégique permanente (annexe 2) et une vigilance à la systématisation (annexes 9 à 15).

Malgré ce suivi méthodologique rigoureux, des obstacles se sont présentés, des tensions se sont fait sentir. Ces éléments de tension ont été exposés dans l'analyse au départ de circepts. Cette analyse a notamment mis en lumière **l'implication nécessaire des acteurs de l'école dans le pilotage du projet, l'importance d'avoir un co-pilote externe à l'école, les tensions entre consommation et action dans le projet, les différences de temporalité, de structure et de logiques organisationnelles entre école et AMO, la nécessité de prendre en considération les enjeux de chacun, le risque d'instrumentalisation et de déviation des objectifs initiaux.**

Sur base des premières évaluations réalisées en fin de processus avec les différentes parties prenantes, nous retenons aussi que dans chacun des projets, les partenaires sortent avec un bénéfice plus grand que les risques encourus au départ, mais aussi avec une expérience de mise en projet avec un partenaire externe, en l'occurrence une AMO, ou tout était pourtant à construire.

Enfin, concernant cette question de l'évaluation, nous pouvons actuellement mesurer certains effets du projet : la satisfaction des parents, le sentiment de valorisation ressenti par l'élève et l'instauration d'une culture de collaboration école-AMO. Toutefois, d'autres retombées nous semblent plus difficilement mesurables comme l'impact direct sur l'accrochage scolaire des élèves.

En quoi toute cette expérience a contribué à consolider ou renforcer notre identité d'AMO?

S'il ne s'agissait pas de notre objectif premier, ces expériences pilotes ont pourtant permis de renforcer notre identité d'AMO et d'asseoir notre légitimité.

Nous nous sommes inscrits dans une approche préventive sans attendre que le décrochage scolaire s'installe. Nous avons tenté de mettre sur pied des projets qui profitent au plus grand nombre, qui permettent d'accompagner le jeune dans ses interactions avec son environnement social. Nous avons en effet tenté de faciliter les liens entre l'environnement scolaire, l'environnement familial et le jeune lui-même. Nous avons veillé à ramener le jeune au cœur du projet, à sa valorisation. Nous avons « l'apriori du jeune ».

Conscients qu'il est parfois difficile de mesurer ce que font les AMO, leur expertise, qu'elles semblent être des structures molles, travaillant sans contrainte et assez librement, Imagin'AMO, l'AMO Basse-Sambre et l'AMO Passages ont tiré des bénéfices de ce projet :

- Elles ont gagné en visibilité,
- Elles ont contribué à créer ou entretenir une culture de collaboration entre école et AMO,
- Elles ont mis leur expérience en animation à disposition des écoles,
- Elles ont partagé leur rigueur méthodologique en gestion de projet,

- Elles se sont montrées disponibles et réactives, ont manifesté une capacité d'adaptation et de mobilisation,

- Elles ont démontré qu'elles pouvaient à la fois être présentes sur le terrain et mener une réflexion globale à un niveau méta.

Néanmoins, les AMO ne se sont pas rendues indispensables, la preuve en est qu'aujourd'hui, certains projets continuent à vivre sans elles.

Nous nous sommes trompés, nous avons trébuché, nous avons parfois pensé à renoncer mais nous sommes aussi soutenus entre AMO. Nous avons ensemble partagé, pris du recul, évalué, analysé.

Ensemble, nous souhaitons maintenant interpeller ! Interpeller tous les acteurs du secteur scolaire et parascolaire. Ce type de projet n'a pas nécessairement besoin d'une AMO pour être mis sur pied. Nous vous lançons une invitation à consulter jeunes et parents, à construire des projets, des plus petits aux plus ambitieux, en évitant de mettre le focus uniquement sur les résultats ou la réussite scolaire. Dans notre recherche-action de 2011-2012, l'écrasante majorité des jeunes que nous avons rencontrés nous ont dit que leur motivation première à se lever chaque matin pour aller à l'école, ce sont les autres, leurs amis, leur pairs, les relations qu'ils tissent à l'école. Le pendant de cela, c'est que ce sont ces mêmes relations qui sont parfois génératrices de beaucoup de souffrance. Soyons créatifs, soutenons les jeunes dans les relations qu'ils tissent tout au long de leur scolarité, soyons des alliés. N'attendons pas que « les autres », on ne sait quels autres, prennent en charge les difficultés qui surviennent dans le milieu scolaire.

ANNEXES

ANNEXE 1

La stratégie de l'animation reflet

TYPE

Outil de gestion de projet

DÉFINITION

La "stratégie du reflet" consiste à refléter à chacun des protagonistes les réussites des autres, à valoriser ce que chacun est capable d'entreprendre.

Ce type d'expérience permet donc de construire ou de renforcer des représentations positives concernant l'école, l'élève et le parent.

Cela permet à chacun des acteurs en jeu d'entrer dans un rapport de négociation, d'estimer l'autre tout en s'estimant.

UTILISATION DE L'OUTIL

Pour construire un plan d'action allant en ce sens, nous identifions les étapes suivantes:

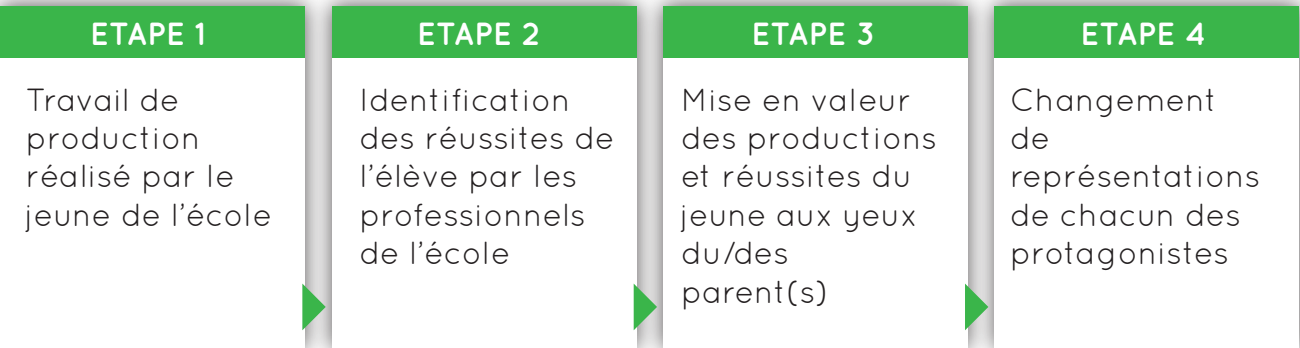
- > Permettre l'expérimentation des jeunes aboutissant à une ou plusieurs productions (travaux scolaires, rédactions, créations artistiques, projets audiovisuels, manuels ou techniques...).
- > Au départ de ce travail de production/de réalisation, permettre aux acteurs scolaires (enseignants, éducateurs, direction...) d'identifier, de constater, de relever et de nommer les réussites de l'élève.
- > Renvoyer à l'élève et à ses parents ses réussites, ses capacités, ce qu'il a été capable d'entreprendre à l'école.

Nommer l'expérience positive ayant permis :

- à l'école d'être un lieu d'expérimentation positive et de valorisation pour l'élève
- à l'élève de se révéler positivement
- au parent de se mobiliser par rapport aux réussites de son enfant

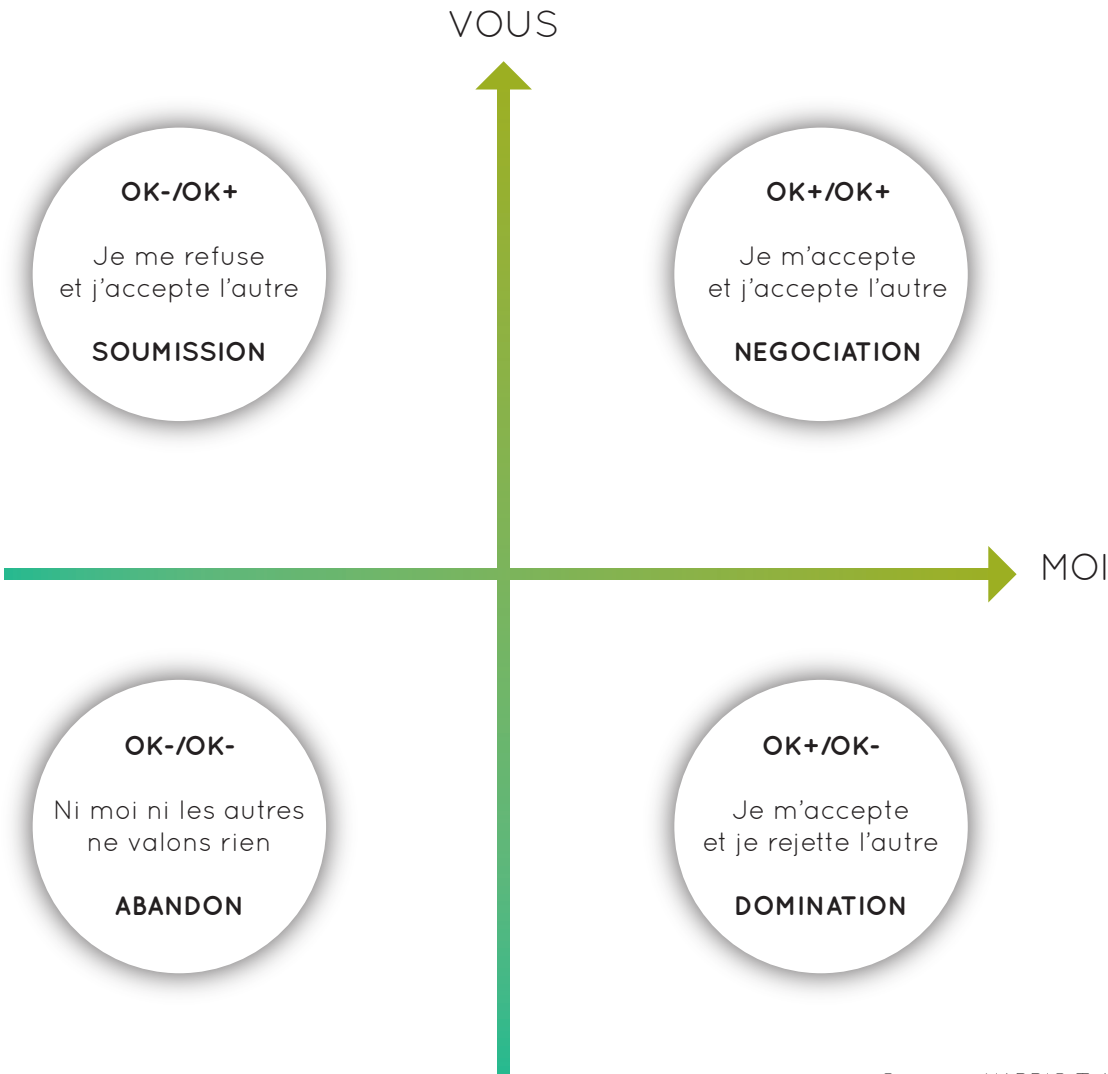
ILLUSTRATION DE L'OUTIL

Les étapes de l'effet miroir :



Selon l'analyse transactionnelle, la position d'estime, c'est l'issue qu'une personne va donner aux rencontres qu'elle a avec son entourage.

La position relationnelle est le degré d'estime que j'ai pour moi, le degré d'estime que j'ai pour les autres.



Source : HARRIS T-A., 1984, "D'accord avec soi et les autres", Ed. Desclée de Brouwer

ANNEXE 2

Grille d'analyse stratégique

TYPE

Outil de gestion de projet

DÉFINITION

Dans la logique d'un partenariat, d'une collaboration autour d'un projet, il est intéressant de pouvoir intervenir de façon « stratégique ». Pour ce faire, il y a lieu, à partir de la situation – problème, d'identifier les acteurs concernés et de faire émerger leur logique d'intérêt.

En effet, l'organisation rassemble un certain nombre d'acteurs ou groupes d'acteurs en interaction pour atteindre un but. Chaque acteur poursuit des objectifs personnels qui ne coïncident pas nécessairement avec ceux de l'organisation.

UTILISATION DE L'OUTIL

1. Identifier le problème (la situation – problème)
Autour de quel problème, de quelle situation nous réunissons-nous?
2. Identifier les acteurs concernés
Quels acteurs sont rassemblés autour de ce problème, de cette situation?
3. Compléter la grille

Acteurs:

individus ou groupes qui participent à une action et qui ont des intérêts communs pour cette action.

Objectif(s):

but(s) que l'acteur veut atteindre. Ils sont déclarés, quantifiables et généralement en lien avec ceux de l'organisation.

Enjeu(x):

valeur que l'acteur attribue à une action, ce qu'il peut gagner ou perdre au-delà des objectifs de cette action.

Atouts:

ressources pertinentes en vue d'atteindre l'objectif.

Contraintes:

limites organisationnelles, psychologiques qui déterminent le déroulement de l'action ainsi que l'élaboration des stratégies des acteurs.

Stratégies:

comportement(s) qui mobilise(nt) les ressources pertinentes d'une situation et les opportunités qui se présentent pour atteindre des objectifs.

ILLUSTRATION DE L'OUTIL

	ACTEUR 1	ACTEUR 2	ACTEUR 3	ACTEUR 4
Objectif(s)	Maintenir les initiatives déjà en place. Favoriser l'accueil des parents dans l'établissement.			
Enjeu(x)	Les parents ne doivent pas prendre trop de place. Trouver une personne qui pourrait être relais dans le projet.			
Atouts	Légitimité auprès de l'équipe éducative. Souhait que le projet soit reconnu de l'équipe pédagogique.			
Contraintes	Difficulté à contacter. Difficulté de mobiliser certains professeurs. Volonté d'être au courant de toutes les démarches du projet.			
Stratégies	Utilisation des outils de l'AMO. Valoriser la philosophie institutionnelle.			

Source : Grille élaborée à partir de CROSIER M., FRIEDBERG E., 1971, "L'acteur et le système", Points Essais.

ANNEXE 3

Outil d'évaluation

TYPE

Outil de gestion de projet

DÉFINITION

L'outil d'évaluation permet d'évaluer plusieurs fois le projet afin d'examiner si le contrat est respecté. Quatre critères permettent d'évaluer le projet, au niveau des actions, des objectifs, des méthodes, des résultats et des moyens.

UTILISATION DE L'OUTIL

Pour utiliser cet outil, il faut reprendre le contrat réalisé avec les partenaires afin de confronter plusieurs éléments entre eux dans le but de voir si les objectifs sont atteints, s'il y a des ajustements à mettre en place, ...

Critère d'efficacité : rapport entre objectifs et résultats obtenus

Critère d'efficience : rapport entre moyens et résultats obtenus

Critère de cohérence : rapport entre méthodes utilisées et objectifs fixés

Critère de pertinence : rapport entre les objectifs fixés et les besoins identifiés

ILLUSTRATION DE L'OUTIL

CRITÈRE DE PERTINENCE
Rapport
entre les objectifs fixés
et les besoins identifiés

OBJECTIFS	BESOINS
CONCLUSION	

CRITÈRE DE COHÉRENCE
Rapport
entre les objectifs fixés
et les méthodes utilisées

OBJECTIFS	MÉTHODES/ACTIONS
CONCLUSION	

CRITÈRE D'EFFICACITÉ
Rapport
entre les objectifs fixés
et les résultats obtenus

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	RÉSULTATS
CONCLUSION	

CRITÈRE D'EFFICIENCE
Rapport
entre les moyens mis en
œuvre et les résultats
obtenus

MOYENS	RÉSULTATS
CONCLUSION	

Source : Grille d'évaluation
élaborée par Repères HO

ANNEXE 4

Laddering

TYPE

Outil de gestion de projet

DÉFINITION

Il s'agit d'une méthode de questionnement permettant de mettre à jour la hiérarchie des motifs associés à des actes concrets. Comment ? En posant la question du « pourquoi ».

UTILISATION DE L'OUTIL

Poser la question du « pourquoi » ?

Exemple : vers la conception du système

- Pourquoi tu étudies? ...
Pour réussir les examens.
- Pourquoi?...
Parce que je veux devenir psychologue.
- Pourquoi?...
Parce que je veux aider les autres.
- Pourquoi?...
Parce que je veux consacrer ma vie au bien-être.

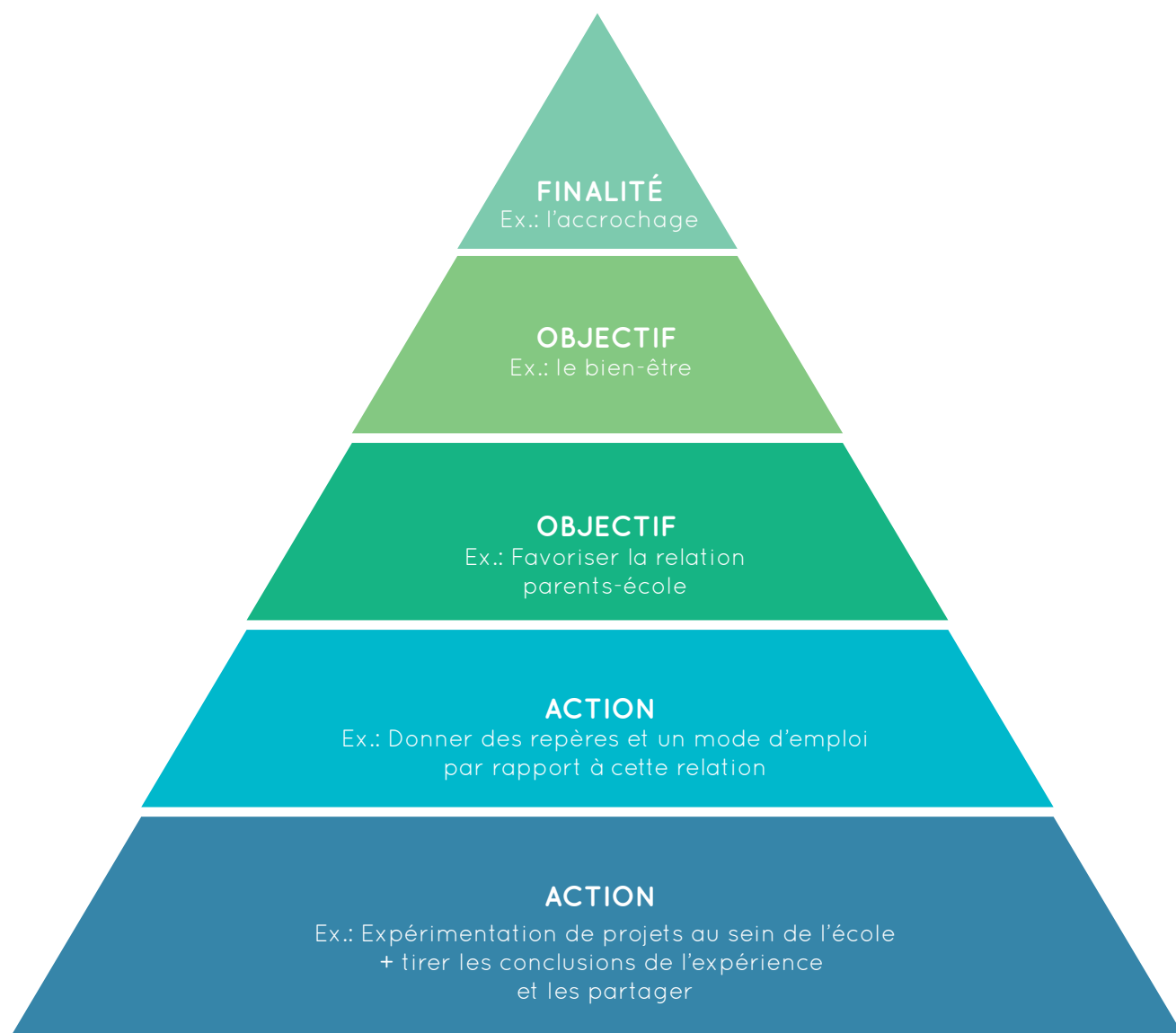
Cela fonctionne également dans l'autre sens, pour aller des buts généraux vers les buts opérationnels.

Poser la question du « comment » ?

Exemple : vers le contrôle du moteur

- Comment tu étudies? ...
En lisant mon syllabus.
- Comment? ...
En fixant mon attention sur les phrases soulignées.
- Comment? ...
En balayant des yeux les lignes de gauche à droite.
- Comment? ...
En contractant mes muscles péri-oculaires.

ILLUSTRATION DE L'OUTIL



De la base de la pyramide vers le sommet de la pyramide :
Pourquoi ? Pour ? En vue de ?
Du sommet vers la base de la pyramide : Comment ?

ANNEXE 5

Analyse de l'organisation et de ses sous-systèmes

TYPE

Outil de gestion de projet

DÉFINITION

Analyser une organisation et ses sous-systèmes permet de comprendre certains mécanismes de l'organisation mais également de pouvoir anticiper le partenariat.

Une organisation se compose de la mission qui est la raison d'être de l'organisation, d'une structure, de la nature de l'environnement, d'acteurs et de buts.

UTILISATION DE L'OUTIL

L'analyse organisationnelle doit se réaliser à partir des quatre composantes suivantes en tenant compte de la mission : quelle est la raison d'être de l'organisation ?

1. **Structure** : quelle est la somme des moyens employés pour diviser le travail entre les tâches distinctes et assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ?

Mécanismes de coordination :

- ajustement mutuel (par exemple, entre collègues)
- supervision directe (par exemple, réunion animée par un directeur)
- standardisation = formalisation (des procédés, des résultats, des qualifications, des normes,...)

Mécanismes de division du travail :

- division horizontale : forte (tâches répétitives) ou faible (tâches diversifiées)
- division verticale : forte (séparation conception/exécution) ou faible (ceux qui conçoivent, réalisent)

2. **Environnement** : quelles structures sont liées à la nature de l'environnement ? Quels facteurs rendent variable les structures de l'organisation ?

L'environnement peut être :

- stable/instable
- simple/complex
- homogène/hétérogène
- hostile/accueillant

3. **Buts** : qu'est-ce qui oriente l'action ? Quels sont les buts visés ?

Deux types de buts :

- buts de missions: se réfèrent aux produits, aux services ou encore aux clients (fonction de base de l'organisation à l'égard de la société – ex: décret,...)
- buts de système: se réfèrent à l'organisation et ses membres.

Quatre buts:

- la survie, l'efficacité (ressources/résultats)
- le contrôle de l'environnement et la croissance

4. **Acteurs** : quels acteurs agissent et interagissent au sein de l'organisation ?

Ces acteurs peuvent être :

- externes (coalition externe): personnes extérieures à l'organisation qui influencent le comportement des employés
- internes (coalition interne): personnes travaillant à temps plein au sein de l'organisation

5. **Configurations** (synthèses de l'articulation des catégories) :

Les configurations constituent des états dynamiques, des logiques organisationnelles.

Quelles forces caractérisent l'organisation ?

- entrepreneuriale : le pouvoir est chez le patron qui met à l'écart la coalition externe
- missionnaire : le pouvoir est dans l'idéologie, la coalition externe est passive
- mécaniste : le pouvoir est dans la technostructure, standardisation des procédés de travail
- professionnelle : le pouvoir est dans la standardisation des compétences
- adhocratique : le pouvoir est dans l'ajustement mutuel, aucune standardisation possible

ILLUSTRATION DE L'OUTIL

Le tableau est à compléter à partir des éléments théoriques ci-dessus (réponses aux questions et analyses).

Remarque : il est important d'argumenter son choix.

Analyse de l'organisation X	
Mission	
Structure	
Environnement	
Buts	
Acteurs	
Configurations	

Sources : MINTZBERG H., 1982, "*Structure et dynamique des organisations*",
Ed. Organisation.
NIZET J., PICHAULT F., 1995,
"*Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*",
Ed. Gaëtan Morin

ANNEXE 6

Schéma actancier

TYPE

Outil de gestion de projet

DÉFINITION

Il s'agit d'un outil d'analyse créé pour décortiquer et analyser les textes narratifs ou dramatiques.

Le schéma actancier est un outil principalement narratif mais il peut également être utilisé en début de projet afin d'analyser la mise en place du projet avec les partenaires.

UTILISATION DE L'OUTIL

Voici un tableau qui reprend l'explication des éléments d'analyse qu'il faudra ensuite adapter à l'outil présenté ci-après.

CONSTITUANTS DU SCHÉMA ACTANTIEL

Le sujet

C'est le personnage qui doit accomplir une mission. Il s'agit généralement du personnage principal.

(ex : l'AMO souhaitant réaliser le projet)

L'objet

C'est ce que le sujet cherche à obtenir, l'enjeu ou l'objectif de sa quête. Il peut s'agir d'un objet réel (ex. un trésor) ou d'un élément abstrait (ex. l'amour).

(ex : la finalité du projet)

Le destinateur

C'est ce qui pousse le sujet à agir. Il apparaît donc au début de la mission. Le destinateur peut être un personnage, une chose, un sentiment, une idée, etc.

(ex : le groupe de personnes qui encourage la réalisation du projet, par exemple, un pouvoir subsidiant)

Le destinataire

Ce sont tous ceux qui obtiennent un bénéfice, un avantage, à la fin de la mission. Le sujet peut être le destinataire, mais il est enrichi par l'obtention de l'objet de la quête.

(ex : le partenaire, le public visé,...)

Les opposants

Ce sont tous les personnages ou les éléments qui nuisent à la réalisation de la mission.

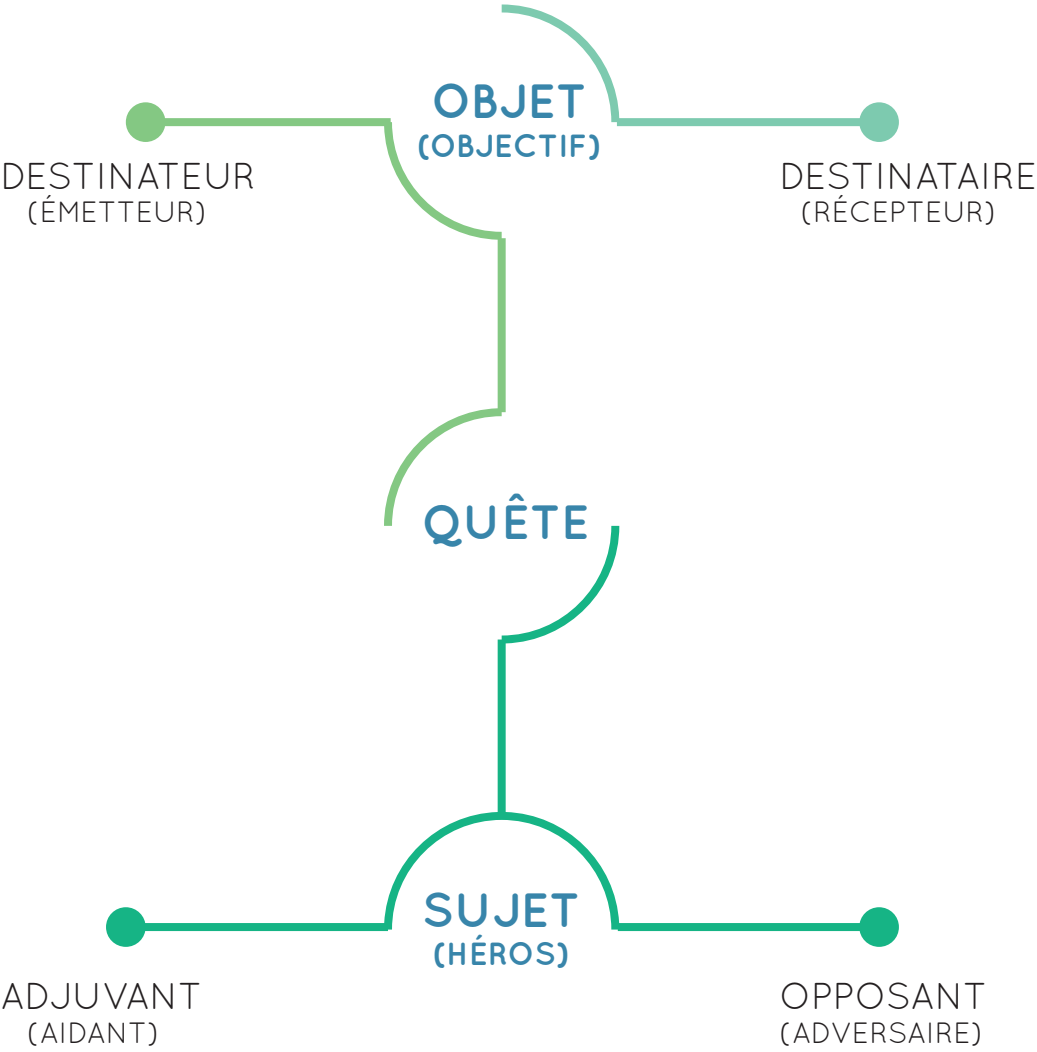
(ex : risques de voir échouer le projet)

Les adjuvants

Ce sont tous les personnages ou les éléments qui aident le sujet à accomplir sa quête.

(ex : ce qui facilite la réalisation du projet)

ILLUSTRATION DE L'OUTIL



Sources : GREIMAS A.J., 1966,
"Sémantique structurale : recherche et méthode", Larousse.
Louis HEBERT L., 2006, "Le schéma narratif canonique",
Signo, Rimouski (Québec).

ANNEXE 7

Contrat

TYPE

Outil de gestion de projet

DÉFINITION

Il s'agit d'un document écrit qui permet de trier ensemble, resserrer, contracter, s'engager dans une action commune. Ce document permet d'inscrire explicitement ce à quoi chaque partenaire s'engage dans la réalisation d'un projet.

UTILISATION DE L'OUTIL

Quelles sont les composantes du contrat ?

- La demande (il faut qu'elle émerge du client)
- Le public cible
- Responsabilités partagées
- Qui sont les partenaires (acteurs) + quel sera le temps d'investissement pour chacun ?
- Que vont-ils faire ensemble ?
- Objectifs
- Stratégie et plan d'action (prévoir des temps d'évaluation)
- Combien de temps cela durera-t-il ?
- Quelles sont les règles de fonctionnement ?
- Quel sera le résultat ou l'aboutissement du processus ?
- Comment sauront-ils qu'ils l'ont atteint ?
- En quoi cela sera-t-il bénéfique ?

Dans le cadre d'une collaboration contractualisée, il est important de sécuriser la démarche en l'évaluant de manière régulière sur base du contrat. Les modalités d'évaluation sont à préciser dans les règles de fonctionnement du contrat.

Selon Hostié, il faut envisager quatre aspects pour réaliser un contrat.

1. La description de la **situation de départ**

La situation
Les faits
Quel est le problème ?
Les enjeux
Où en sommes-nous ?
Qu'est-ce qui se passe ?

2. La description de la **situation à atteindre**

Le projet
L'objectif
A quoi veut-on arriver ?
Qu'est-ce qu'on veut atteindre ?

3. Les **moyens** pour atteindre l'objectif

Les moyens
Les ressources
Les démarches
Les stratégies
Quoi mettre en place ?
Comment faire pour réussir ?

4. Les **obstacles** ou ce qui pourrait empêcher d'atteindre l'objectif

Les obstacles
Les difficultés
Les contraintes
Les sabotages
Les ennuis
Qu'est-ce qui va nous empêcher de réussir ?

Quelles sont les conditions du contrat (selon Steiner)

Consentement mutuel

Négociation mutuelle des deux parties

Juste rétribution

La nature de la rétribution doit être explicite et acceptée par les deux parties

Compétence

La capacité pour chaque acteur de mener à bien ce qui a été décidé

Objectif légal

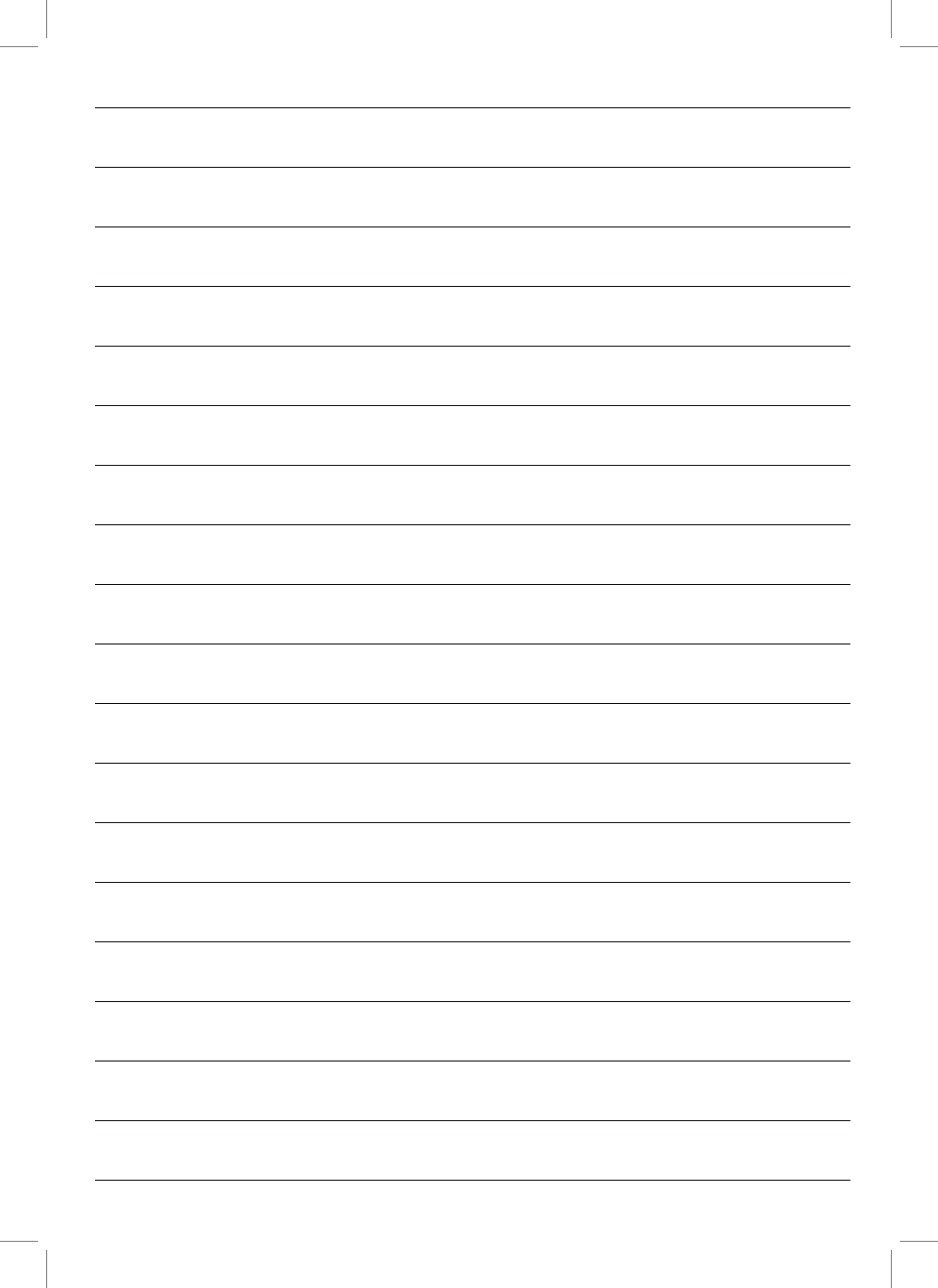
En conformité avec la loi
Le respect d'une déontologie

ILLUSTRATION DE L’OUTIL

Contrat
“Nom du projet”:
Entre X..... et Y.....

DESCRIPTION DU PROJET Finalité : Objectifs généraux : Objectifs opérationnels : Stratégies - plan d'action : Durée : Nom du projet :	PUBLIC CIBLE ET CARACTÉRISTIQUES	PORTEURS DU PROJET PARTENAIRE 1: X Rôles (missions) : Engagement (objectifs) : Volume temps : Echéancier : Date + activité : PARTENAIRE 2: Y Rôles (missions) : Engagement (objectifs) : Volume temps : Echéancier : PARTENAIRE 2: Z Rôles (missions) : Engagement (objectifs) : Volume temps : Echéancier :
RÈGLES DE FONCTIONNEMENT / CIRCULATION DE L'INFORMATION Coordination : Outils de communication :	CONDITIONS DE RÉUSSITES/RESSOURCES	OBSTACLES ET DIFFICULTÉS POSSIBLES

Sources : STEWART I., JOINES V., 1991, “Manuel d’analyse transactionnelle” Interéditions.
STEINER C., 1986, “L’autre face du pouvoir”, Ed. Desclée de Brouwer –
Grille enrichie par la plateforme AMO Parents-Ecole



ANNEXE 8

L'évaluation structurante (les signes de reconnaissance)

TYPE

Outil de gestion de projet

DÉFINITION

Chacun établit des transactions pour être reconnu par les autres et pour indiquer aux autres qu'il les reconnaît ; cet échange d'attention des uns et des autres se fait sous forme de signes variés.

Les signes de reconnaissance sont une soif fondamentale et sont indispensables à la survie de la personne et à la construction de son identité. Les signes de reconnaissance s'inscrivent dans tout processus de développement, d'apprentissage et de changement des individus.

UTILISATION DE L'OUTIL

Cet outil est à utiliser dans l'échange avec les individus. Il s'agit plutôt d'une technique à utiliser que d'un outil à remplir dans un but d'analyse.

Les signes de reconnaissance sont :

positifs: dans le sens du poil

négatifs: à rebrousse-poil

inconditionnels: s'adressent à la personne dans son ensemble – être –

conditionnels: s'adressent à une partie de la personne – faire –

verbaux ou non verbaux

NB : seuls les signes de reconnaissance négatifs inconditionnels sont interdits.

ILLUSTRATION DE L'OUTIL

Lorsqu'un retour doit être formulé à un élève, à un enseignant ou même à toute personne, le principe de l'évaluation structurante est utile à mettre en place afin de préserver et renforcer l'estime de soi. Ce dernier doit respecter cette hiérarchie :

Valorisation positive inconditionnelle:

sur l'être, maintenir l'estime de soi

(Ex : X est un élève respectueux, créatif, attentionné, ...)

Signes conditionnels positifs (sur le faire)

(Ex : X participe en classe, il est doué en dessin,
il prend facilement la parole,...)

Signes conditionnels négatifs (sur le faire, des tâches précises)

(Ex : X ne fait pas ses devoirs à temps, il a des difficultés en math, il ne participe pas en classe, ...)

RMQ : attention, jamais de signes inconditionnels négatifs (sur l'élève en général !) (Ex : X ne respecte rien, il est impoli, ...)

ANNEXE 9

Carnet de bord

TYPE

Outil de gestion de projet
et outil de systématisation

DÉFINITION

Le carnet de bord est un outil utilisé dans le but de relever des éléments significatifs de manière chronologique. Il est à remplir quotidiennement dès qu'une action en lien avec le projet est réalisée. Il met en lumière la personne contactée, la date, l'action réalisée en détail mais également nos interprétations. Il peut être utile pour ne pas perdre de vue les éléments importants du projet ainsi que ses subtilités.

Souvent ce dernier se présente sous forme d'un cahier mais il peut également être utilisé sous forme informatique, comme présenté ci-dessous.

UTILISATION DE L'OUTIL

Le but de l'utilisation de cet outil est de relever régulièrement, toutes les démarches effectuées concernant le projet mis en place.

Détails :

- **Date:** inscrire la date de l'action
- **Activité :** décrire l'action réalisée
- **Objectifs :** le but de l'action, ce que l'on souhaite atteindre
- **Temps :** la durée que l'action a demandée
- **Participants :** qui a participé à cette action
- **Résultats :** mettre en avant des faits objectifs et observables
- **Observations et interprétations :** noter tout ce qui passe à l'esprit, sans filtre, les impressions et interprétations concernant l'action

ILLUSTRATION DE L'OUTIL

Date	Activité	Objectifs	Temps	Participants	Résultats	Observations et interprétations
30/05/17	Envoi PV	Transmission Informations	1h (réalisation + envoi)	Equipe pédagogique 1C	-	Difficulté à réaliser car beaucoup d'opinions différentes
07/06/17	Contact tél	Programmer date de réunion	15 min	Directrice de l'établissement	Date fixée et explication d'un événement	Mme répond directement et est assez disponible. Conversation agréable. S'inquiète pour une situation

Source : JARA O., 2006, "La systématisation de l'expérience"

ANNEXE 10

Grille d'Ardoino

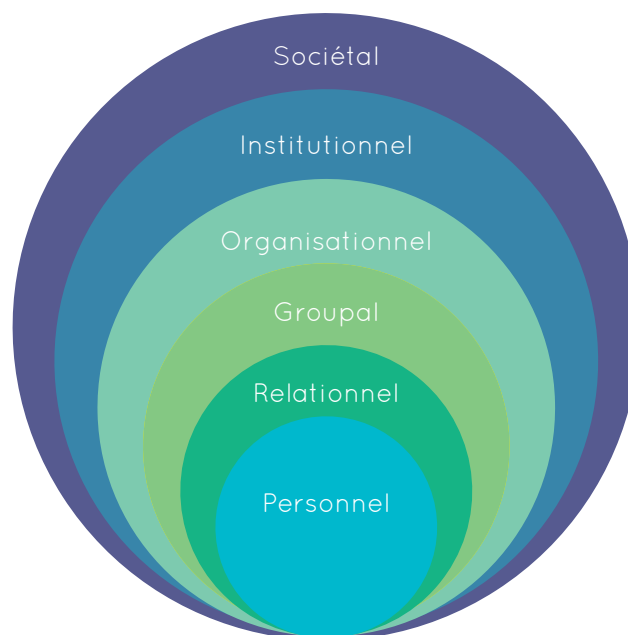
TYPE

Outil de gestion de projet
et outil de systématisation

DÉFINITION

Ardoino distingue cinq niveaux d'intelligibilité à toute situation conflictuelle. Il s'agit des niveaux suivants : personnel, relationnel, groupal, organisationnel, institutionnel et sociétal. Ces niveaux sont présents de manière simultanée. L'intérêt est de mieux comprendre les interactions entre ceux-ci et d'identifier les niveaux prépondérants. Cela permet de cibler le niveau sur lequel agir en vue de la résolution de la situation conflictuelle.

UTILISATION DE L'OUTIL



NIVEAUX

OBJET

ACTEURS

SOCIETAL

LES ENJEUX SONT ORIENTÉS VERS LE DEVENIR DE LA SOCIÉTÉ GLOBALE.

CLASSES SOCIALES ET MOUVEMENTS SOCIAUX

INSTITUTIONNEL

RENVOIE À CE QUI EST LÉGITIME OU NON DE FAIRE COMME ACTION.

IL S'AGIT DE LÉGISLATION, POLITIQUE NATIONALE, ...

CELA CONCERNE LES RÈGLES LÉGITIMES POUR L'ENSEMBLE DE LA SOCIÉTÉ (HORS DES ORGANISATIONS).

GROUPES D'INTÉRÊT OU DE PRESSION, FORCE POLITIQUE, DANS LEUR INFLUENCE SUR LES DÉCISIONS.

ORGANISATIONNEL

RENVOIE À CE QUI EST MIS EN ŒUVRE (MOYENS ET RESSOURCES) POUR ATTEINDRE CERTAINS OBJECTIFS ET ACCOMPLIR CERTAINES TÂCHES.

CELA S'EXPLIQUE PAR LA DIFFÉRENCE DES FONCTIONS ET DES STATUTS, ORGANISATION DU TRAVAIL, OBJECTIFS, ...

IL S'AGIT DES RAPPORT SOCIAUX QUI ONT POUR ENJEU LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT INTERNE.

LA PERSONNE / LE GROUPE EN TANT QUE STATUT, RÔLE (CONDUITE ATTENDUE).

NIVEAUX

OBJET

ACTEURS

GROUPAL

EXPLICATIONS EN LIEN AVEC LE FONCTIONNEMENT DES GROUPES PRIS EN TANT QU'ENSEMBLE SPÉCIFIQUE ET DYNAMIQUE.

PAR EXEMPLE, LE CLIVAGE DES GROUPES, MORAL, CONFLIT, NORMES, COHÉSION, ...

CELA CONCERNE LES STRUCTURES PLUS COMPLEXES ET PLUS VASTES.

LE GROUPE EN TANT QUE TEL

RELATIONNEL

SE RÉFÈRE AUX CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME DE COMMUNICATION, DES MODES D'ÉCHANGES EXISTANT ENTRE LES PERSONNES.

ON EXPLIQUE LES RELATIONS EN TERME D'AFFINITÉ OU DE RÉPULSION, D'INFLUENCE RÉCIPROQUE, ETC.

LA PERSONNE DÉFINIE PAR UNE RELATION, UNE INTERACTION.

PERSONNEL

SE RÉFÈRE AUX CARACTÉRISTIQUES DES PERSONNES PRISES COMME INDIVIDUALITÉS.

ON EXPLIQUE EN TERMES DE BESOINS, DE TENDANCES, MOTIVATIONS, CARACTÈRE, PERSONNALITÉ, HISTOIRE INDIVIDUELLE, APTITUDES, ETC.

LA PERSONNE DANS SON ÊTRE

ILLUSTRATION DE L'OUTIL

Niveaux	Objet	Acteurs
Sociétal		
Institutionnel		
Organisationnel		
Groupal		
Relationnel		
Personnel		

Source : ARDOINO J., 1965. *Propos actuels sur l'éducation, contribution à l'éducation des adultes*, Gauthier-Villars, Paris.
Depuis, cet ouvrage a fait l'objet de plusieurs rééditions.

ANNEXE 11

Description de l'expérience

TYPE

Outil de systématisation
(compréhension, analyse,...)

DÉFINITION

Il s'agit d'un document où sont décrits les connaissances ou savoir-faire acquis par la pratique, hors d'un enseignement théorique.

UTILISATION DE L'OUTIL

Les items ont été créés par le groupe de travail à partir des vécus de chacun à travers les projets mis en place.

La présentation de l'outil ci-dessous n'est donc pas à utiliser de manière brute mais plutôt flexible afin de l'adapter à chaque projet.

ILLUSTRATION DE L'OUTIL

Voici un exemple de document de description d'expérience :

1. Introduction

Explication du choix des noms de chaque étape du projet

2. Pré-étape : "Choix du lieu de rencontres et du partenaire"

Quelle école allons-nous choisir? Quel type d'enseignement?

3. Première étape : "Les fiançailles"

Le choix de l'école est fait, il s'agit de "l'étape des fiançailles entre l'AMO et l'école". Quels éléments ont été les éléments déterminants dans ces fiançailles?

4. Deuxième étape : "Comment allons-nous vivre ensemble?"

Quelles stratégies mettre en place? (Rencontre des partenaires) - il s'agit de la "mise en ménage". Quelle est notre stratégie face à cette collaboration? Comment imaginer notre mise en ménage ? (Réalisation du précontrat)

5. Troisième étape : "Le contrat de mariage"

Réalisation du contrat reprenant le contexte et les actions (réalisation du contrat de mariage).

6. Quatrième étape : "Mise en ménage et vivre ensemble"

Concrétisation du projet (nous vivons ensemble).

ANNEXE 12

Ligne du temps

TYPE

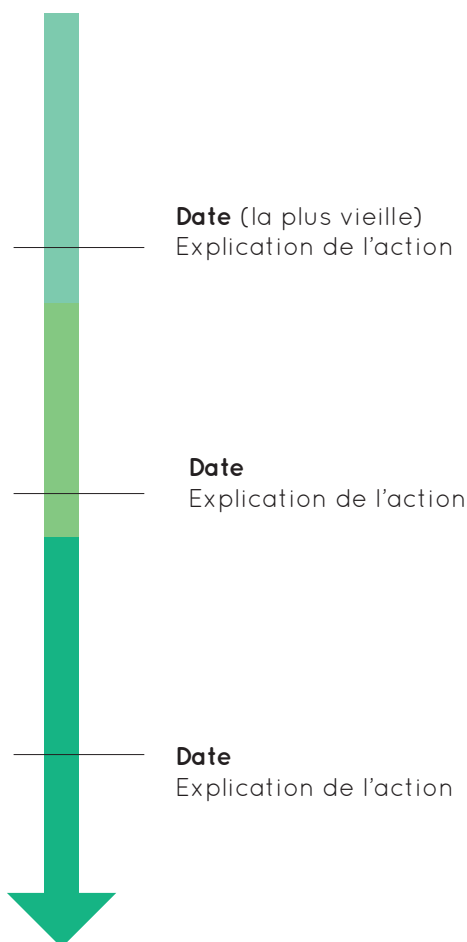
Outil de systématisation
(compréhension et analyse,...)

DÉFINITION

Une ligne du temps est un outil pour représenter visuellement une période de manière chronologique. La ligne du temps doit se retrouver sur un seul axe et reprendre les informations importantes pour interpréter les différents événements historiques.

ILLUSTRATION DE L'OUTIL

Diverses présentations sont possibles, soit à l'horizontal ou à la verticale.



UTILISATION DE L'OUTIL

Concernant les projets, il est idéal de remettre les éléments clés et déterminants de la construction et la mise en œuvre de ce dernier.

Les composantes d'une ligne du temps sont les suivants :

Le titre : Une ligne du temps possède généralement un titre court et précis et qui définit exactement le sujet de la ligne. Sur l'exemple (Illustration ci-dessous), le titre est : Les guerres napoléoniennes et ses conséquences

Axe gradué : Toute ligne du temps a besoin d'un axe gradué, cet axe sert à montrer les dates et contient un intervalle.

Intervalle : L'intervalle dans une ligne du temps est la zone entre deux dates sur la ligne du temps. Elle doit être constante donc on doit, par exemple, garder un intervalle de 20 le long de la ligne pour présenter un écart de 20 ans.

Orientation : L'orientation montre vers quelle direction avance la ligne du temps. Celle-ci est généralement pointée vers la droite, dans le sens de la lecture : de gauche à droite. Donnant ainsi une impression de progression à travers le temps.

Échelle : L'échelle est la bande sur laquelle sont placés les intervalles réguliers. Elle sert de support visuel pour représenter l'évolution chronologique d'une ligne du temps. Sur l'exemple de la ligne du temps, l'intervalle entre deux graduations est une période de 5 années.

Complémentaire : Sur une ligne du temps, il est possible d'avoir la présence d'élément dispensable, mais qui aide à faciliter la compréhension. Par exemple, il peut y avoir des couleurs pour identifier un type d'évènement ou des symboles.

ANNEXE 13

Moments- clés

TYPE

Outil de systématisation
(compréhension et analyse,...)

DÉFINITION

Le concept des moments-clés est à retracer à partir d'un document écrit. Il s'agit de mettre en évidence les détails incontournables en lien avec une étape significative dans la réalisation du projet.

Ce document permet surtout de mettre en avant les enseignements que l'on retire de cette étape importante pour ensuite formuler de nouvelles recommandations.

UTILISATION DE L'OUTIL

Le document reprend différents items qu'il faut compléter à partir des observations objectives réalisées sur le terrain, concernant une étape importante du projet.

ILLUSTRATION DE L'OUTIL

1 Titre

Nommer l'étape du projet concernée

2 Contexte de la situation

Décrire le contexte de l'étape du projet (de quel moment il s'agit, pourquoi ce moment, ...)

3 Récit de ce qu'il s'est passé

Raconter, à partir de faits objectifs, à partir d'observations, ce qu'il s'est passé tout au long de la réalisation de l'étape du projet.

4 Les enseignements que l'on tire de cela? (Apprentissage / enseignement)

Moyen humain

Moyen temporel

Moyen financier

Décrire des items importants concernant votre projet, par exemple: installation des locaux, déroulement des moments de rencontre, relation parents-école, ...

5 Nouvelles recommandations: ajustements du projet (ses objectifs, ses rôles, ...)

Modification et ajustement de ces éléments:

Finalité:

Rôles:

Objectifs généraux:

Objectifs opérationnel:

ANNEXE 14

Circept

TYPE

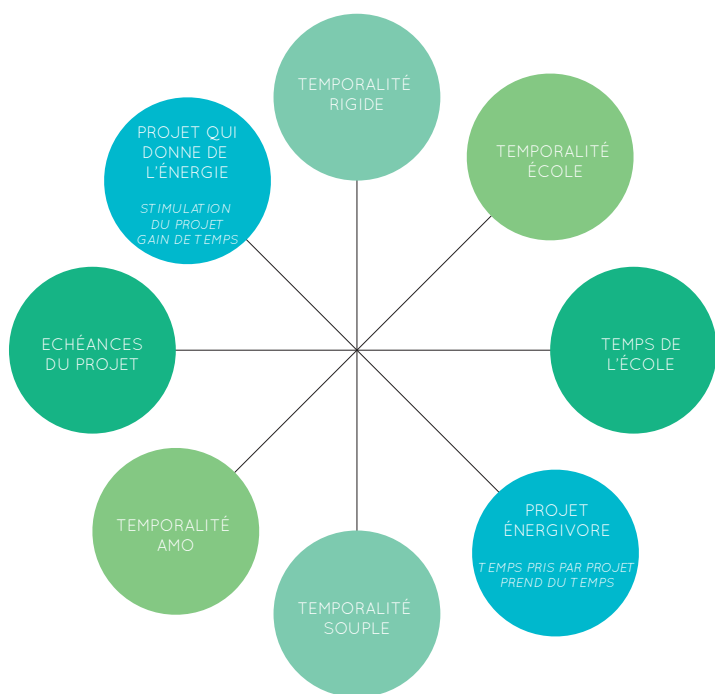
Outil de systématisation
(compréhension et analyse)

DÉFINITION

Le circept est un mode d'organisation et une synthèse de l'ensemble des données caractérisant un concept, autour d'une circonférence, faisant apparaître les proximités et les oppositions.

C'est un outil qui permet de passer de l'observation à l'analyse en dévoilant la réalité dans sa structure, sa dynamique, sa globalité et sa complexité. Il incite à sortir des vues simplistes et réductrices de la réalité : blanc ou noir, vrai ou faux, bien ou mal.

ILLUSTRATION DE L'OUTIL



UTILISATION DE L'OUTIL

Le groupe choisit un mot, un sujet significatif. Il fait éclater ce mot pour en avoir les multiples facettes, à partir d'un « brainstorming ».

Le groupe organise l'ensemble des mots produits ; ils sont disposés autour d'une circonférence, en un certain nombre de pôles qui font apparaître les proximités, les complémentarités, les oppositions, à travers une lecture circulaire. Pour cela :

- Les mots sont classés en catégories
- Chaque catégorie est baptisée d'un mot-clé qui la caractérise
- Certaines de ces catégories sont en opposition, elles prennent place aux deux extrémités opposées d'un axe. Elles deviennent les pôles des différents axes dialectiques (les diamètres du cercle)
- Travail sur l'organisation des axes autour du cercle, en ayant soin que le passage d'un pôle à l'autre s'effectue en tenant compte des voisinages de sens, ce qui fait apparaître une logique circulaire.

Source : FUSTIER M., 1980,
"Pratique de la dialectique" ESF

Commentaires et analyse du circept voir en point 4.3.2.

ANNEXE 15

Récupération des apprentissages

TYPE

Outil de systématisation
(compréhension,

DÉFINITION

Cet outil est un document ayant pour but d'analyser les paramètres pouvant influencer le modèle de la collaboration avec le partenaire à travers le projet.

UTILISATION DE L'OUTIL

Sur les modèles de collaboration, il faut avoir conscience des points de tensions de manière à pouvoir les éviter et de cette manière, rassembler les conditions de réussite d'un projet.

A partir de toutes les données concernant le projet, il y a 5 dimensions auxquelles il faut répondre en analysant ces dernières.

ILLUSTRATION DE L'OUTIL

1^{ère} dimension à analyser :

En quoi l'environnement de l'école (le milieu de vie dans lequel s'inscrit l'école) influence la collaboration ?

On peut être dans des contextes d'insécurité institutionnelle ou politique.

2^{ème} dimension à analyser :

Il s'agit de l'adhésion aux objectifs en lien avec les caractéristiques de chaque partenaire.

3^{ème} dimension :

En quoi le climat organisationnel de l'école et de l'AMO (leadership, compétences, etc) influence la collaboration ?

4^{ème} dimension :

Les modes de collaboration (différent du processus), il s'agit du mode de gouvernance en lien avec les structures de pouvoirs, qui prend les risques, qui en retire les bénéfices ? ...) Y a-t-il un équilibre entre ce que chacun donne/reçoit ? Quel est le coût (financement, etc) .

Voir les modes d'organisation et de planification.

5^{ème} dimension :

Il s'agit des processus de collaboration. Il faudra notamment préciser comment se retirer de la collaboration.

