



Jégou, F., Vincent, S., Thevenet, R.,
Petit, S. **“Developing a college as an
open campus. Design-driven
residences to foster innovation in
public institutions”**

This booklet has been made from a paper titled: "Developing a college as an open campus. Design-driven residences to foster innovation in public institutions" by François Jégou, Stéphane Vincent, Romain Thévenet and Sylvain Petit and accepted for publication in the Artifact in 2009 but remain unpublished because of administrative problems of the Artifact journal.

Abstract

La 27e Région a été créée pour permettre de construire d'autres façons de mener l'action publique dans les différents champs d'action des régions. Dès le départ, l'intention était de travailler à l'encontre de l'action publique traditionnelle "descendante" (top down) pour construire des projets plus ancrés dans une réalité de terrain, dans une logique plus "montante" (bottom up). Le pari était d'expérimenter des petits projets à l'échelle locale pour ensuite leur permettre de résonner à une échelle plus globale et ainsi montrer une autre façon de construire les projets d'action publique régionale. Cette idée d'immersion peut s'appliquer à

tous les champs de compétence des régions : de l'université à la gare, en passant par l'aménagement du territoire et la vie des agents territoriaux.

Innovation et développement durable dans les institutions publiques: Territoires en Résidences...

Pour permettre ces expériences sur le terrain, l'opération "Territoires en Résidences" a été mise en place. Destinée à construire des projets et des réflexions à partir d'un travail en immersion, elle s'expérimente dans les lieux et territoires gérés par l'échelle régionale. Cette opération accueille sur quelques semaines une équipe pluridisciplinaire constituée de designers, d'innovateurs numériques, d'architectes, de sociologues et de chercheurs, au sein d'un équipement ou d'un espace public : un lycée, une université, une maison de service, une gare, un parc d'entreprises, un écomusée, une pépinière, un quartier, une intercommunalité, etc.

Ces résidences sont organisées dans toutes les Régions mobilisées et leurs enseignements font l'objet d'une large diffusion, à travers des présentations publiques, des débats, des publications et des expositions. Cette opération est l'occasion d'explorer de nouvelles façons de conduire des projets publics:

- Travailler en immersion sur le fonctionnement quotidien d'une structure;
- Décloisonner les regards;
- Partir de l'expérience et des pratiques réelles des usagers;
- Produire collectivement des solutions alternatives, éco-responsables et mobilisant des technologies innovantes;
- Proposer des solutions créatives à court ou moyen terme;
- Permettre une réflexion prospective;
- Illustrer des propositions à l'aide de maquettes, de scénarios d'usage, ou de prototypes de nouveaux services.

Les méthodes mobilisées et les résultats des travaux devront être



utiles à la communauté locale, nourrir les réflexions des Régions et celles des partenaires de l'opération. Ils devront apporter des réponses aux défis confiés à la 27e Région.

Dès le lancement de la 27e Région, la question du 'lycée du futur' a été posée. Et pour inventer un lycée innovant et durable, il est apparu nécessaire de prendre le temps de comprendre à quoi ressemble le lycée d'aujourd'hui et inventer un lycée pour demain ancré dans cette réalité. L'opération "Territoires en Résidence" devait donc permettre cette immersion.

La Région Champagne Ardenne, a été la première à vouloir tester ce format d'action. Une résidence "pilote" a d'abord été mise en place dans un lycée de cette région. L'objectif était multiple : produire du "changement" et apporter une culture de l'innovation dans ce lycée, tester la méthodologie de Territoires en Résidences, et apporter des réponses nouvelles aux questions de l'évolution des lycées évoquées dans le précédent paragraphe.

Pour identifier le lycée qui pourrait accueillir cette résidence, la 27e Région s'est posé la question avec la Région Champagne Ardenne de quel pouvait être le "bon" lycée, capable d'accueillir cette expérience. Tous les lycées pouvaient être de "bons" lycées, puisque l'objectif n'était pas de trouver un projet représentatif, mais un "terrain de jeu" suffisamment ouvert pour produire des projets intéressants. Les premières propositions de la région qui consistaient à intervenir dans les lycées les plus brillants ont été repoussées pour se pencher plutôt vers des projets où il était possible de trouver un prétexte à la transformation.

Lycée de Revin est alors apparu comme étant un bon symbole de cette transformation. Dans un contexte de crise et de déshérence du territoire, la Région a décidé de reconstruire un bâtiment d'architecte, labélisé Haute Qualité Environnementale, et exemplaire dans son mode de fonctionnement, comme un symbole d'espérance pour ce territoire. Le contraste entre le bâtiment d'aujourd'hui, abandonné, trop grand, mal isolé, et décrépit, et le projet d'architecte, passif, à toiture végétale apparaissait comme le symbole même de la trans-

formation vers un lycée durable, et paraissait une excellente occasion de tester la méthodologie d'innovation en immersion de "Territoires en résidence".

2 Les lycées du point de vue de la région: le cas de Revin...

232 millions d'euros: c'est le budget consacré en 2009 par la Région Champagne Ardenne à la formation tout au long de la vie. Comme les 25 autres Régions de France métropolitaine et d'outre mer, elle est en particulier responsable de financer et d'assurer l'entretien, la rénovation et la construction des bâtiments des 78 lycées publics de son territoire ainsi que l'essentiel de leur équipement. Son engagement politique est un pari majeur pour l'avenir de la région, son attractivité, son équilibre territorial. Enjeu économique, il est aussi un enjeu citoyen qui renforce l'acquisition et la diffusion des connaissances, notamment par l'amélioration des conditions de vie, de formation et d'épanouissement des jeunes champardennais. Cette exigence politique se conjugue en 2009 avec les trois priorités régionales: l'éco-responsabilité, la modernisation et la solidarité.

Le contexte de la baisse globale des effectifs des lycéens champardennais s'appréhende avec la diversification des formations et des parcours, l'évolution des pratiques pédagogiques, la mutation de la fonction sociale du lycée et l'insertion de ce dernier dans son environnement. La plus grande ouverture de l'établissement inhérente à ces multiples facteurs est en particulier envisagée sous l'angle d'un partage de l'espace avec la cité. La déclinaison en termes immobiliers confère significativement à l'architecture un caractère polyvalent satisfaisant aux nouveaux besoins pédagogiques et aux nouvelles attentes de la société.

A cette fin, la place de tous les utilisateurs - lycéens, professeurs, parents, associations, agents techniques et administratifs, etc - doit pouvoir faire l'objet d'une concertation a priori et tout au long du processus de construction. La polysémie de l'internat est à cet égard éclairante: l'architecture doit d'une part protéger le jeune en favorisant l'acquisition des savoirs et d'autre part favoriser l'acquisition de la citoyenneté avec une ouverture sur la cité.

◀ The architectural project for the new Jean Moulin school on the site of the former school in Revin resulting from an international architecture competition was decided and developed prior to the start of the Territoire en Résidences pilot.

Le lycée Jean Moulin à Revin (Figure 1) est emblématique de cette exigence politique. Il accueille et forme, dans un territoire meurtri, 539 élèves: 30% dans des filières d'enseignement général, 70% dans des filières technologiques de gestion, de l'industrie et de l'hôtellerie. Construit en 1966, les 32000 m² de bâtiments sont extrêmement vétustes, trop grands et inadaptés, avec des problèmes récurrents de sécurité et d'hygiène traités au fur et à mesure. Ville industrielle d'environ 8000 habitants, Revin est enclavée près de la frontière belge, la vallée de la Meuse lui offrant un écrin naturel. Sa population décroît et vieillit A 67.5% ouvrière ou employée, la population salariée du territoire se répartit principalement entre les activités de l'industrie à 43.4% et celles de services à 43.7% (INSEE, 1999). Elle vit douloureusement la crise économique et sociale actuelle, avec un taux de chômage élevé (12.7% au quatrième trimestre 2008) par rapport à la moyenne régionale (OPEQ janvier 2009). L'engagement régional accompagne le lycée Jean Moulin dans son projet éducatif et dans sa mission d'aménagement du territoire, en particulier par la reconstruction complète des bâtiments à horizon 2013, pour un montant de 38 millions d'euros. Outre la réponse définitive apportée aux problèmes d'hygiène, de sécurité et d'accessibilité, il s'agit de construire une image attractive propice à enrayer la baisse des effectifs tout en adaptant les locaux et les conditions matérielles aux orientations retenues en matière pédagogique. Les espaces deviendront accueillants, fonctionnels, respectueux de l'environnement et confortables.

Le projet retenu (Figure 2) est très novateur dans sa conception, dans la typologie de ses bâtiments et dans son implantation. Les bâtiments sont en complète osmose avec leur environnement. Le parti pris architectural utilise la lumière et la perspective sur la vallée de la Meuse comme point commun à tous les locaux. Le défi majeur présenté par le terrain (dénivelée d'environ 38 m) a été complètement relevé par ce projet dont insertion paysagère est extrêmement forte. Ce projet ambitieux constitue un geste fort dans l'aménagement du territoire.

La construction, exemplaire et innovante, s'inscrit dans l'engagement régional en matière de développement durable, conformément au plan climat-énergie régional adopté par l'Assemblée régionale en 2008. Par exemple, outre la recherche du label Passiv-Haus, les

clauses sociales des marchés ont été étudiées pour que la construction laisse place à l'insertion professionnelle. L'implantation sociale du lycée dans le territoire est particulièrement étudiée. La pérennité du bâti se conjugue aussi avec l'adaptation nécessaire de l'outil de formation aux évolutions didactiques et technologiques, de l'outil d'aménagement du territoire aux orientations économiques, sociales et environnementales.

Au-delà de l'écart entre l'objectif politique et le résultat visé, la Région Champagne-Ardenne sait qu'il ne suffit pas de créer un magnifique écrin pour dénouer la situation complexe du lycée et de son territoire. Elle a souhaité appuyer cette reconstruction du lycée Jean Moulin de Revin par une recherche prospective sur le thème du lycée véritable campus ouvert sur son territoire.

Cette recherche-action au bénéfice de la Région - maître d'ouvrage pour la construction des bâtiments et prescriptrice par le schéma régional des formations tout au long de la vie - éclaire les enjeux locaux du lycée de Revin, en construisant une formulation des nouveaux besoins pédagogiques et des nouvelles attentes des utilisateurs et du territoire. Ce processus ascendant propose une prospective locale relayable sur l'ensemble du territoire régional. L'innovation méthodologique constitue un objectif à part entière, nourrissant l'évolution des pratiques de l'action publique régionale.

3 Immersions à la recherche d'opportunités: un campus ouvert...

Les résidents sont immergés dans la vie quotidienne de l'institution sans brief spécifique. Plus que de chercher à traiter un problème particulier, ils cherchent à s'orienter et à co-produire une vision à long terme susceptible de s'appuyer sur les opportunités existantes.

3.1 Faire émerger des opportunités...

"Qu'est ce qu'il y a de positif?" ; "Qu'est ce qui marche?" ; "De quoi est-on fier ici?" La première semaine de résidence au lycée Jean



Moulin de Revin a permis de vivre avec les lycéens, les professeurs, le personnel administratif et d'encadrement, les agents d'entretien et de restauration et les acteurs culturels extérieurs et de leur demander pourquoi ils aiment ce lycée... "L'ambiance est humaine" ; "les gens sont faciles d'accès" ; "les gamins sont attachants" ; "il y beaucoup d'affectif"... et puis "le site est splendide" ; "les courbes de la Meuse" ; "la vue sur toute la vallée"... Mais est-ce qu'on parle bien du lycée de Revin? Celui-là même que l'on nomme le lycée d'Orsy du fait du quartier du même nom en contrebas né de l'urbanisation des années soixante-dix et aujourd'hui qualifié de quartier 'difficile'. Celui dont les grandes bâtisses un peu mornes et fatiguées ne donnent pas envie d'y inscrire ses enfants, pas plus qu'elles ne donnent à ces derniers l'envie de gravir la pente raide qui y conduit pour aller en cours... Oui c'est bien lui et cela fait du bien de l'entendre décrit sous une image différente de celle qui lui colle à la peau depuis sa construction.

Une des caractéristiques première d'une résidence est qu'elle ne vient pas résoudre un problème précis ni même un problème en général. Les résidents sont immergés dans un milieu qui présente comme tout milieu son lot de problèmes mais aussi d'opportunités, de points négatifs et positifs. Les résidents ne sont pas des consultants en mission: ils ont en revanche pour la plupart un caractère commun qui est celui d'appartenir à la culture du projet. Leur inclination naturelle est de susciter un projet, de construire sur l'existant, partant de ce qui est et des aspirations, intentions, attentes qui en émerge naturellement. Ils rencontrent donc évidemment des attentes qui demandent à être satisfaites, les limites naturelles du milieu mais ils repèrent aussi naturellement les conditions résiduelles du contexte qui ne jouent pas a priori dans les problématiques émergentes mais sont susceptibles d'y être recombinaisons et de fournir des solutions (Meroni & all., 2004).

Des trois thèmes qui émergent ainsi pour focaliser la résidence, 'habiter le lycée entre les cours' semble être une préoccupation partagée par tous les acteurs rencontrés. Les lycéens les premiers: "quel est le lieux qui vous plaît le plus dans votre lycée?" "Le CDI (Centre de Documentation et d'Information) parce qu'on est au chaud; il y a des fauteuils, un coin pour discuter; des ordi-

◀ Residents are placed in immersion in the college sharing the different populations life from breakfast to late evening in a continuous discussion process.

Contrebandes au bahut...

Jonathan Verdier,
24 ans
Saltimbanque

Et si par exemple...
"...vous voyez là-bas sur la colline, les terrasses en espalier, ben c'est un lycée en dessous. Ouais j'vous assure. Avant y'avait un bahut qui tombait en ruine; j'ai fait mon bac là et quand je suis rentré de la Tohu à Montréal, j'ai cru qu'ils l'avaient enterré le vieux lycée... En fait c'est des toits recouverts d'herbe et c'est là dessus qu'on était quand on a fait la chorégraphie de la lune pendant le dernier festival 'Contrebandes'. La nuit avec des torches... tous le public était en contrebass sur le terrain de sport du lycée; c'était un peu comme jouer dans un théâtre antique mais à l'envers. On était sur les gradins et le public était sur la scène.
Pour les élèves qu'étaient là, j'crois qu'c'était un peu magique... Y'z'ont été soufflés de voir comment on avait transfiguré leur bahut. Depuis y-en a quelques uns qui sont venus travailler avec nous pour le prochain 'Contrebandes'..."



Et la chorégraphie...

Jonathan Verdier,
24 ans
Saltimbanque

Et si par exemple...
"...vous voyez là-bas sur la colline, les terrasses en espalier, ben c'est un lycée en dessous. Ouais j'vous assure. Avant y'avait un bahut qui tombait en ruine; j'ai fait mon bac là et quand je suis rentré de la Tohu à Montréal, j'ai cru qu'ils l'avaient enterré le vieux lycée... En fait c'est des toits recouverts d'herbe et c'est là dessus qu'on était quand on a fait la chorégraphie de la lune pendant le dernier festival 'Contrebandes'. La nuit avec des torches... tous le public était en contrebass sur le terrain de sport du lycée; c'était un peu comme jouer dans un théâtre antique mais à l'envers. On était sur les gradins et le public était sur la scène.
Pour les élèves qu'étaient là, j'crois qu'c'était un peu magique... Y'z'ont été soufflés de voir comment on avait transfiguré leur bahut. Depuis y-en a quelques uns qui sont venus travailler avec nous pour le prochain 'Contrebandes'..."



Contrebandes au bahut...

Jonathan Verdier,
24 ans
Saltimbanque



Et si par exemple...
"...vous voyez là-bas sur la colline, les terrasses en espalier, ben c'est un lycée en dessous. Ouais j'vous assure. Avant y'avait un bahut qui tombait en ruine; j'ai fait mon bac là et quand je suis rentré de la Tohu à Montréal, j'ai cru qu'ils l'avaient enterré le vieux lycée... En fait c'est des toits recouverts d'herbe et c'est là dessus qu'on était quand on a fait la chorégraphie de la lune pendant le dernier festival 'Contrebandes'. La nuit avec des torches... tous le public était en contrebass sur le terrain de sport du lycée; c'était un peu comme jouer dans un théâtre antique mais à l'envers. On était sur les gradins et le public était sur la scène.
Pour les élèves qu'étaient là, j'crois qu'c'était un peu magique... Y'z'ont été soufflés de voir comment on avait transfiguré leur bahut. Depuis y-en a quelques uns qui sont venus travailler avec nous pour le prochain 'Contrebandes'..."



nateurs, on peut aussi travailler...". Cette réponse est emblématique des échanges permanents. Elle recoupe aussi les deux autres thèmes envisagés: 'l'environnement du lycée et son accessibilité' est un épineux problème de provenances multiples et éloignée des lycéens, d'horaires de bus, de financement des transports; 'la vie numérique au lycée' est une problématique encore naissante; elle se traduit surtout par des questions d'accessibilité à des ordinateurs connectés tant sur place qu'à domicile.

En tout état de cause, 'habiter' le lycée est une vraie préoccupation: qu'il s'agisse d'attendre le matin en hivers le début des cours dans un préau mal chauffé; de trouver un endroit pour manger son sandwich si l'on ne fréquente pas la cantine; d'occuper son temps de permanence entre le bus obligé du matin et celui du soir; d'inventer une palette d'activités intermédiaires entre ne rien faire et aller en cours.

3.2 Générer une vision...

Le lycée de Revin pourrait peut-être être vu comme une sorte de Campus Ouvert. Un Campus parce que Revin est à la fois un lieu, un site vaste mais éloigné du centre: les lycéens y arrivent le matin et repartent en fin de journée. Il y a donc certainement plus à gagner à en faire un lieu agréable à habiter tout au long de la journée que de se heurter à la mission impossible d'améliorer la mobilité des lycéens qui proviennent pour une grande part des villes et villages isolés dans les vallées alentour. Un Campus Ouvert parce que les attentes ambiantes ne sont pas de créer une place isolée, protégée du milieu dans lequel elle se trouve mais au contraire, un susciter un lycée vivant comme une ressource pour ce milieu: un campus ouvert vers l'extérieur et ouvert à l'extérieur.

Le principe d'immersion et la technique de conversation continue (Figure 3) sur rendez-vous et dans les couloirs, formels ou informels, chacun de son côté ou en groupe ont permis de dialoguer en 3 jours avec plus d'une cinquantaine de personnes, d'entendre leurs doléances mais aussi leurs idées, envies, aspirations, leurs rêves parfois aussi... En tout cas, suffisamment de matière pour que l'équipe de résidents matérialise cette vision d'un Campus

◀ 12 projective stories are imagined to articulate the long term vision of an Open Campus through their potential impact in the life of (from left to right) for instance of students' parents; artists collaborating with the college; retired pensioners; a bookshop keeper of the town nearby Revin.



...en face de la colline, les terrasses en
...ben c'est un lycée en dessous. Ouais
...vous assurez. Avant y'avait un bahut qui tombait
...sur le Tohu à Montréal, j'ai cru qu'ils l'avaient
...remplacé le vieux lycée... En fait c'est des toits
...quand on a fait la chorégraphie de la lune pendant
...le dernier festival "Contrebandes". La nuit avec des
...traces... tous le public était en contrebas sur la
...rue de sport du lycée: c'était un peu comme
...sur dans un théâtre antique mais à l'envers. On
...sur les gradins et le public était sur la scène.
...sur les élèves qui étaient là, j'étais qu'il était un
...magique... Y'a été été soufflé de voir
...comment on avait transcendé leur bahut. Depuis y'
...en à quelques uns qui sont venus travailler avec
...nous pour le prochain "Contrebandes"...



...en face de la colline, les terrasses en
...ben c'est un lycée en dessous. Ouais
...vous assurez. Avant y'avait un bahut qui tombait
...sur le Tohu à Montréal, j'ai cru qu'ils l'avaient
...remplacé le vieux lycée... En fait c'est des toits
...quand on a fait la chorégraphie de la lune pendant
...le dernier festival "Contrebandes". La nuit avec des
...traces... tous le public était en contrebas sur la
...rue de sport du lycée: c'était un peu comme
...sur dans un théâtre antique mais à l'envers. On
...sur les gradins et le public était sur la scène.
...sur les élèves qui étaient là, j'étais qu'il était un
...magique... Y'a été été soufflé de voir
...comment on avait transcendé leur bahut. Depuis y'
...en à quelques uns qui sont venus travailler avec
...nous pour le prochain "Contrebandes"...

Ouvert sous forme d'une dizaine d'histoires projectives (Figure 4) racontées à la première personne: Francis Rouault, 67 ans, retraité; Laurence Pierron, 43 ans, Professeur de français; Laurent Lequenne, 17 ans, lycéen terminale ES etc, tous des personnages fictifs racontent l'avenir comme s'il était déjà advenu: le lycée de Revin héberge des séminaires d'entreprise; les élèves organisent des visites touristiques de la nouvelle architecture; la bibliothèque et le club informatique attire les revinois; un club culturel est organisé conjointement avec les habitants du quartier d'Orzy; les élèves préparent leurs stages en chattant avec un réseau de lycées partenaires à l'étranger...

Une dizaine d'histoires que les résidents lisent à voix hautes, chacun leur tour au milieu d'un groupe mixte d'une trentaine de curieux, élèves et personnels réunis dans le CDI du lycée. Discussions, commentaires mais peu de critiques... Cette tentative de projection collective semble enthousiasmer sinon au moins convenir aux participants qui n'ont manifestement pas l'habitude de formuler des visions à long terme: une de pause est nécessaire pour leur laisser de métaboliser ces projections. Avant de clore la première semaine, les résidents diffusent les histoires projectives. Ils proposent l'opération passe l'histoire à ton voisin (Figure 5). Les histoires sont imprimées sous forme de mini carnets reliés par une ficelle à un second carnet de feuilles vierges. Les carnets doubles sont confiés à qui veut bien se charger de les faire lire et de recueillir les commentaires d'autres 'habitants' du lycée. Ils réalisent également un accrochage-in-progress dans le couloir principal du lycée mixant les histoires projectives à une multitude de photos de la première semaine de résidence qui les a générées.

4 Catalyser le changement au-delà de la participation: le Campus Wall...

Les principes du design participatif sont ici inversés: les habitants du lycée sont au centre du processus de changement et c'est l'équipe de résidents qui participe, cherchant à déclencher un projet, catalysant les bonnes volontés émergentes et supportant leurs développements à l'aide de leur compétences professionnelles.

◀ The 'Share a story with your neighbour' operation and the 'Exhibition-in-progress' were used to circulate to a broader audience, the long term vision of transforming the college into an 'open campus'.



Mlle Adeline THIERCELET et Mlle Océane MARQUES, élève en CAP cuisine et restauration ont participé au 14^{ème} Trophée Jean et Marisa LENOIR. Le concours a eu lieu le samedi 28 mars 2009 à Iles St Jacques dans le centre ville de Namur. A l'issue des épreuves, nos deux candidates se sont hissées à la troisième place du classement national. Nos vives félicitations pour cette performance.



Vous souhaitez nous faire part d'une
sur le Campus Wall

Proposez une image d'un
100 caractères maximum

4.1 Faire rayonner l'information...

“Ils avaient dit qu’il y aurait un foyer mais apparemment c’est toujours fermé”; “un élève se désigne responsable et vient chercher la clé: c’est aussi simple que ça!”; “le foyer est toujours fermé alors ils mangent dans les escaliers et ils faut nettoyer”... Le lycée est une grande maison: plus de 600 élèves, 120 membres du personnel, un dédale de couloirs et de bâtiments. Faire passer l’information n’est pas une chose facile. Chacun est occupé justement par son travail, favorise la socialisation avec ses pairs, passe sans prendre le temps de s’informer, de s’arrêter. La circulation de l’information est une vraie préoccupation. Cette question se décline de toutes les manières: en interne, comment faire en sorte que toutes les populations du lycée soient au courant de ce qui s’y passe? En externe, comment faire passer une image juste du lycée de Revin au delà des préjugés qui lui collent à la peau? Enfin en terme de représentations, comment faire voir le récipient à moitié plein plutôt qu’à moitié vide et faire naître dans la tête de chacun des visions positives pour l’avenir?

L’approche par immersion et conversations continues montre aux résidents qu’ils ne sont pas que collecteurs d’information mais aussi colporteurs: ils apprennent aux uns ce que les autres viennent de leur dire colmatant involontairement le manque de fluidité de l’information au sein de l’établissement. Pourtant l’information circule; les flux sont organisés, les papiers distribués dans les boîtes ou affichés; les salves de mails envoyées; le nouveau site mis en place... Mais les “...je ne suis pas au courant...”, “on ne m’a pas informé de cela...” sont courants dans les conversations. Contrairement à d’autres institutions modernes, la saturation cognitive ne semble pas être la première mise en cause: ce sont plutôt les circuits d’information officiels dans cette grande machine administrative qu’est un lycée où chacun émet sur son canal plus qu’il ne diffuse son information.

◀ Campus Wall results of the rapid prototyping of the missing digital information system. More than a classical series of screen display, the system works as a series of advertisements and stimulate willingness to look at other and more complete information sources available on the college intranet and website.



4.2 Un campus wall...

“de toute manière ici rien de changera” déclare une élève visiblement profondément résignée. “ici tout est lourd et compliqué... pour faire la moindre chose il faut fournir trois devis, remplir des papiers...”; “ce qu’il faudrait c’est que quelque chose change immédiatement...” pour ré-enchanter les gens...

La tentation est trop grande: les uns et les autres se plaignent de la mauvaise circulation de l’information dans le lycée; les résidents sont installés dans une pièce où dorment quelques ordinateurs; le bureau des conseillers pédagogiques est vitré et donne sur préau où stationnent tous les élèves...

Il faut tenter l’expérience!

Avec quelques complicités internes, les résidents mettent en place un système d’information digitale très sommaire mais suffisant: un écran plat dans le bureau vitré devient lequel passent tous les élèves, un autre dans le hall d’entrée; une série d’annonces brèves et illustrées qui tournent en boucle; une mise à jour chaque soir pour le lendemain; une surface d’information autour de chaque écran qui explique comment ça marche et averti qu’il ne s’agit que d’une expérimentation en test jusqu’à la prochaine semaine de résidence... C’est le campus wall (Figure 6): campus pour signifier le futur lycée où l’on sera accueilli comme sur un campus et wall pour rappeler aux élèves leur habitude d’écrire sur le wall de Facebook. Le campus wall est un maquettage réalisé dans l’esprit d’une communication horizontale (une adresse mail permet à tous de publier une information du jour pour le lendemain) et d’une qualité de l’information (un format bref et le respect d’une ligne graphique mise en page par les résidents).

Bien sur ce n’est qu’une simple borne d’information comme on en trouve dans toutes les gares et les hôpitaux... Mais elle a deux particularités qui rendent l’expérimentation intéressante:

Toutes les bornes d’information sont issue d’une volonté institutionnelle alors qu’ici c’est un projet généré par les utilisateurs: les élèves, les conseillers d’éducation, la direction, l’administration, les professeurs... laissant présager qu’ils vont s’approprier ce nouvel outil.

Le campus wall a été imaginé, conçu, réalisé et rendu opération-

◀ Campus wall Editorial Office: a specific 4 pages Charter and a dedicated work station have been co-design with the a first team of students and staff to watch and support them.

nel en une journée montrant que certaines choses peuvent bouger et qu'elles peuvent bouger rapidement contrant la culture procédurière et inertièe caractéristique des institutions publiques.

4.3 Un Bureau d'éditeurs

Si elle a permis de créer un électrochoc de changement, la matérialisation physique du Campus Wall ne représentait que la face visible de l'iceberg: trouver quelques écrans et les installer dans un bel encadrement n'est certainement pas la partie la plus difficile. En revanche, assurer la gestion de l'information, animer le Campus Wall en garantissant l'intérêt des utilisateurs sur le long terme est un travail bien plus conséquent et problématique. L'appétit pour une information digitale, dynamique et horizontale repérée lors de la première semaine demandait à être pérennisée dans la mise en place d'un véritable service. Avec la collaboration active de M. Ighzernali, Conseillé Principal d'Education et Mme Tombeur, Professeur de Secrétariat à l'initiative des deux premiers numéros du journal du lycée professionnel, un Bureau d'éditeurs est créé (Figure 7). Ce n'est pas un club à proprement parler mais plutôt une contribution active de groupes d'élèves qui se succéderont chaque mois pour assurer la récolte, la sélection et la publication des 'brèves' diffusées en boucle, renouvelées progressivement et renvoyant sur des sources d'information plus exhaustives.

L'ensemble des caractéristiques de fonctionnement du Bureau d'éditeurs a été progressivement mis au point dans un dialogue entre élèves, personnels d'encadrement et résidents pour aboutir après 3 jours à la rédaction d'une charte de fonctionnement et d'un mode d'emploi du Campus Wall. Elle fixe les grandes lignes: un Bureau d'éditeurs mixte entre les deux lycéens qui se réunissent 2 fois par semaine; un ordinateur dédié installé dans le CDI; un renouvellement tous les mois avec un chevauchement pour permettre au Bureau sortant de former le Bureau entrant; des Responsables d'édition qui encadrent la publication et assurent un planning de renouvellement tout au long de l'année... Émilie, Lorine, Jean et Jannis se lancent dans l'aventure: ils assureront la première permanence du Bureau d'éditeurs. Pour leur mettre le pied à l'étrier,

les résidents organisent une micro-formation pour leur donner des notions de mise en page, de calibrage de textes et de cadrage de photos...

Le suite de la pérennisation du Bureau suppose son 'accrochage' dans l'établissement: charte graphique avec les enseignants d'art plastiques; édition journalistique dans les classes de français; mise en place d'un réseau d'antennes dans l'établissement et en dehors pour rabattre l'information; articulation avec le nouveau site web du lycée, diversification des programmes susceptibles d'inclure un concours de pocket-films ou une messagerie du type réseau sociaux locaux.

L'attachement de la résidence à mettre en place et pérenniser le Campus Wall peut paraître curieuse: même si la circulation de l'information est apparue d'emblée comme une question clé au lycée de Revin, ce n'est pas seulement avec de la communication que l'on transfigure une institution publique... Dans le Campus Wall les résidents voient plus qu'un support d'information: ce projet semble 'ré-enchanter' ceux qui s'y confrontent et qui y contribuent. Sa mise en place progressive catalyse en positif des frustrations diffuses.

4.4 L'immersion au delà de la participation

La tendance marquée à rapprocher les designers, les architectes et d'une manière générale l'ensemble des acteurs du projet des utilisateurs finaux regroupée outre-Atlantique sous le terme générique de user-centred design et en Europe plus récemment connue comme design participatif (Sanders, E., Stappers, P. J., 2008) semble trouver ici un prolongement très intéressant dans la pratique de l'immersion et ceci pour au moins deux raisons que l'approche de Territoires en Résidences a permis de confirmer.

D'une part, 'l'imprégnation' majeure des contextes d'usages visée par les approches user-centred et participatives pour palier aux carences de prise en charge des utilisateurs finaux dans le pro-



jet atteint ici un niveau évidemment supérieur. Les résidents font l'expérience continue et sur une longue période de conditions dans lesquelles évoluent les utilisateurs qu'ils appréhendent à la fois de manière rationnelle et épidermique. Ils y sont plongés et leurs actions comme leurs projets ne peuvent en échapper.

D'autre part, la notion de participation des utilisateurs au processus de projet mise en place par les approches user-centred et participatives semble ici inversée: ce ne sont plus tant des utilisateurs qui contribuent plus ou moins au processus de projet mais plutôt des utilisateurs engagés dans un processus créatif auquel participent des spécialistes du projet. Le rapport de force est inversé vers une plus grande émancipation et habilitation des utilisateurs finaux à co-produire les produits et services dont ils vont bénéficier.

5 Coproduire un programme de projets: un chantier social...

Focalisés sur la vision à long terme définie, les résidents passent systématiquement en revue les projets en cours, les idées latentes, les intentions émergentes et les bonnes volontés... pour les croiser, les ajuster et parfois les réorienter afin de co-produire un programme de projets cohérents pour l'après-résidence.

5.1 Des cartes-solutions...

"Faire des beaux scénarios pour l'avenir c'est bien mais les mettre en pratique, c'est autre chose..." Certains le disent mais tout le monde le pense un peu au lycée et attend de voir si la résidence va changer quelque chose...

La résidence ne va rien changer: tout au plus, elle peut aider à organiser, prioriser, focaliser voire catalyser les efforts de tous les habitants du lycée de manière à ce qu'ils deviennent co-producteurs des visions qui les animent.

Pour cela, les résidents ont cherché à décliner le thème général d'un 'campus ouvert' en une série de solutions concrètes, de propo-

◀ Solution cards were design to stimulate strategic conversation around on-going and possible projects. (top left to bottom right) 'exchange with outside: half-day micro-immersions for students'; 'school outside the campus: local micro-tourism'; 'the world come into the school: teacher of one day'; 'exchanges with outside: organising companies seminars and internships'.



sitions réalistes et possibles à mettre en œuvre à moyen terme.

_La notion de campus ouvert, c'est d'abord, un lieu ouvert au monde: inviter un professeur d'un jour...; héberger des spectacles pour amener la culture au lycée; accueillir l'école des parents; loger des touristes à l'internat l'été...

_Un campus ouvert c'est aussi l'école hors des murs: organiser un cours ailleurs...; comprendre l'environnement socio-économique avec des enquêtes dans le quartier; découvrir que mon prof est aussi... autre chose et qu'il y a des talents cachés chez les habitants du lycée.

_Le campus serait alors une ressource pour le quartier, la ville, la région: le Centre de Documentation du lycée pourrait être une bibliothèque de Revin; les équipements sportifs mis à disposition; le lycée accueillerais l'université du troisième âge locale et la livraison des AMAP du quartier...

_Les échanges avec l'extérieur pourraient s'intensifier: l'accueil de séminaires professionnels contre des visites d'entreprises pour les élèves, l'offre de micro-stages d'une demi-journée pour comprendre la vie hors du lycée; des heures de volontariat dans une association locale...

_Enfin, le campus ouvert c'est aussi l'éducation hors de l'enseignement: journées bloquées thématiques; clubs de découverte d'une heure seulement; mélanges entre les sections...

Ces propositions sont matérialisées sous forme de cartes-solutions: un titre; une propositions en quelques lignes; un visuel pour la situer dans le nouveau lycée. Un jeu de cartes habilitantes (Jégou F. & All, 2008) pour jouer, pour présenter les idées, les manipuler en les discutant, éliminer les moins prometteuses, en ajouter et finalement les agréger en projets possibles...

5.2 Orienter l'existant vers une même vision collective...

Le premier jeu de cartes-solutions autour du thème d'un "Campus ouvert" est utilisé pour reprendre et stimuler la discussion avec les uns et les autres (Figure 8). L'objectif est double: appropriation et approfondissement. Les exemples de projets et d'actions proposés dans les cartes correspondent-ils à ce que les habitants du lycée et

◀ Project teasers and potential projects promoters meet at the final exhibition concluding the residence and displaying its achievements.

les acteurs externes ont en tête? Est-ce qu'ils prolongent bien les actions en cours en les combinant et en suscitant des émulations? Enfin est-ce qu'ils s'organisent bien en synergie au sein de la même vision d'un Campus Ouvert?

Dans un premier temps des fiches sont préparées par les résidents pour recueillir le fruit des discussions sur les cartes-solutions avec 4 cases: Ce qui fonctionne déjà? Ce qui va être difficile? Quelles suggestions? Quelles étapes à suivre pour entamer la mise en place? Lors d'entretiens informels ou de réunions en groupe, chacun selon son point de vue, son activité professionnelle choisi quelques cartes et les commente, les projette dans son propre contexte et parfois commence même à les développer...

Certaines cartes-solutions rencontrent des actions déjà en cours et pourraient y trouver des synergies: "Semaines bloquées" ou l'auto-organisation d'activités éducatives par les élèves dans des périodes libérées de leur l'emploi du temps pourrait trouver échos dans le projet de mise en place d'un quota de 3-4 heures d'Accompagnement pédagogique renforcé dans la grille hebdomadaire des lycéens.

De même, "Hébergement de spectacle" s'insère parfaitement dans le projet de Programmation culturelle d'établissement qui envisage en particulier un partenariat avec la salle de spectacle Jean Villard de Revin, des échanges avec les comédiens de la compagnie La Stada qui y sont en résidence, leur intervention dans les classes sur le travail de comédien comme sur l'étude d'œuvre du programme de littérature...

D'autres cartes-solutions évoquent des actions qui existent ailleurs ou qui ont existées par le passé au lycée de Revin:

De part leurs cultures ouvrières, Revin et sa région sont riches en associations de tous types qui déplorent aujourd'hui le peu d'engagement des jeunes générations. Bien au delà de "Micro-stage dans une association" le lycée de Revin accueillait certaines années un véritable Salon des associations qui pendant une journée venaient présenter leurs activités aux élèves: un bel évènement à remettre sur pied pour gagner en visibilité et en recrutement!

Les bords de la Meuse aux alentours de Dinant font des envieux: c'est la 'Côte d'Azur belge', bien aménagée en équipements touris-

tiques, accueillant belges et hollandais en vacances. La promotion du tourisme local évoquées dans "Micro-tourisme local" pourrait trouver échos dans les formations doublement diplômantes appliquées à l'hôtellerie: deux langues français et néerlandais pour mieux accueillir le nord de l'Europe qui commence à s'implanter dans la région...

Enfin certaines cartes-solutions font émerger des idées ou des envies nouvelles:

"L'école des parents" s'ancre dans le travail de médiation des CPE pour familiariser les parents avec la vie du lycée, leur enseigner toutes les facettes de l'école où vont leurs enfants pour les impliquer dans le suivi et la vie scolaire de ces derniers et plus généralement favoriser le dialogue parents-enfants.

Le "Micro-tourisme local" suggère une formule intéressante entre le sport et la valorisation touristique du territoire: créer avec les élèves, les professeurs d'éducation physique et sportive d'une part et les professeurs d'histoire d'autre part, des parcours à vélo qui rallient les hauts lieux de l'histoire industrielle de la vallée parfaitement en relation avec la création d'une nouvelle section sport-étude au lycée de Revin.

"Echange séminaires contre visites" suggère de multiples formes de collaboration avec les entreprises locales: relocaliser la formation permanente courte, les stages de mise à niveau et autres habilitations en utilisant l'infrastructure du lycée de Revin permettrait d'initier une présence d'industriels et de professionnels dans les locaux auprès des étudiants.

Et pour finir de restituer cette co-construction de solutions qualifiantes pour le lycée, quid d'envisager l'ouverture d'une nouvelle section de formation aux techniques du bâtiment HQE (Hautes Qualités Environnementales) dans le nouveau lycée à l'architecture intégrée au paysage, couverte de toitures végétale et si prometteuse en terme de développement durable...

5.3 Une rencontre-exposition...

De chaque carte-solution émerge un groupe d'interlocuteurs priv-

ilégiés engagés dans des actions proches ou similaires et donc susceptibles de générer les futurs porteurs des projets identifiés. Avec eux, les résidents cherchent à mettre en place une première initiative réaliste, un starter susceptible de démarrer les projets qui se situent tous à plus ou moins moyen terme.

Enfin les résidents organisent une rencontre-exposition (Figure 9) : suite aux premiers accrochages de visions autour de la notion de Campus Ouvert le couloir principal du lycée est envahi par l'affichage de 12 starter de projet. Les chaises sont sorties des classes adjacentes, installées en rond autour de chaque starter. Une soixantaine de personnes étudiants, personnels du lycée et partenaires extérieurs assistent à l'inauguration. Ils passent en revue chaque proposition et puis se répartissent autour de celles qui les attirent, les concernent ou les implique le plus pour en discuter l'opportunité et les modalités de mise en œuvre.

La résidence comporte in fine trois volets qui s'articulent à court, moyen et long terme. L'émergence d'une vision partagée inspirée de l'existant tant dans ces potentialités que dans ces carences. Le déclenchement de l'action par la mise en place d'un micro-projet 'porteur d'avenir' c'est à dire à la fois témoins de la volonté de changement et emblématique de l'orientation qui à été prise. Enfin le déroulement d'un programme drainant des initiatives d'envergures différentes mais cherchant à les faire converger toutes vers la même vision à long terme.

6 L'immersion, une nouvelle approche du territoire par le design.

Le projet conduit à Revin ne doit pas être examiné isolément. Au total, une quinzaine de résidences sont prévues jusqu'à fin 2010, dans un grand nombre de régions. Ces résidences couvrent des thèmes et des lieux très variés: dans d'autres lycées, les thèmes vont de la citoyenneté lycéenne jusqu'à la place du numérique dans l'éducation; d'autres encore concernent le thème de l'écoresponsabilité dans les quartiers, le maintien des services de santé en zone rurale, ou encore l'amélioration du fonctionnement démocratique des collectivités locales. Les projets conçus dans ces

résidences sont généralement des micros projets profondément enracinés dans la particularité des contextes locaux. Pris dans leur globalité, ils invitent à une relecture de l'expérimentation locale classique, comme un processus plus organique, plus incrémental, et plus naturel.

Chemin faisant, les enseignements de toutes ces expériences vont s'enrichir mutuellement, et vont nourrir les politiques publiques des Régions et de leurs partenaires. Les résidences menées progressivement sur différents terrains en parallèle sont organisées de manière à se retrouver après chaque semaine d'immersion et échanger entre elles. Ces réunions inter-résidences sont organisées comme des journées de conférences ouvertes sur l'extérieur: elles permettent aux commanditaires dans les Régions, aux experts de chaque secteurs abordés qui ont suivi les progrès de chaque résidence sur le blog journalier qu'elles tiennent de poser des questions transversales, de faire des ponts entre les secteurs et les disciplines et d'adresser le méta niveau du projet "Territoires en résidences" dans son entier.

Derrière l'hétérogénéité apparente des projets menés et la variété des techniques de co-conception mobilisées, il y a une volonté politique précise: celle de tester à grande échelle, en réseau, de nouvelles formes d'ingénierie et de design territorial. Aujourd'hui encore, les méthodes d'actions traditionnelles traitent les grands projets publics et d'intérêt général en silos et de façon massivement descendante ; La complexité et la transversalité croissante des défis environnementaux, climatiques, sociaux, économiques, culturels et technologiques met progressivement en échec les méthodes héritées du management, de l'audit, du consulting et de l'innovation technico-économique. Dans leur formulation actuelle, les marchés publics produisent des lycées, des services, des dispositifs publics où l'utilisateur n'a pas sa place, et qui l'enferment souvent dans des solutions préconçues.

Dans ce contexte, "Territoires en Résidences" fait l'hypothèse qu'il est possible de concevoir différemment des politiques publiques différentes, et que les questions méthodologiques, loin de se résumer à des questions d'intendance, sont d'ordre politique. L'immersion apparaît comme une des façons de retrouver des

formes de dialogues plus sereines, et de créer un terreau plus propice aux démarches de capacitation, de co-conception, de créativité, d'amélioration continue, de "prototypage rapide" de services publics ou d'intérêt général.

Bibliography:

Jégou, F., Manzini, E. and Meroni, A. 2004. Desing Plan, a design toolbox to facilitate solution oriented partnership in Solution oriented partnership, How to design industrialized sustainable solutions edited by Manzini, E., Collina, L. and Evans, S., Cranfield University,

Jégou F., Liberman J., Girardi S. and Bernagozzi A., 2008. Design for Social Innovation, Enabling replication of promising initiatives for sustainable living in Brussels and Paris. Changing the Change design research conference, Torino.



INSEE 1999, Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques. population census of 1999

Dear Architect, A vision of our new school, 2007. Joint publication by Walker Technology College Newcastle, Engine Service Design, DOTT07

Durance P., Kaplan, D., Puissochet, A. et Vincent, S. 2008. "Technologie et prospective territoriale". Fyp Ed. Paris, France.

Jégou, F., Thoresen, V. and Manzini, 2009. E. LOLA Looking for Likely Alternatives. A didactic process for approaching sustainability by investigating social innovation, Hedmark University College, Hamar, Norway. ISBN: 978-82-7671-732-7

Jégou, F. and Manzini, E., 2008. Collaborative Services, Social Innovation and Design for Sustainability with essay by Bala, P., Cagnin, C., Cipolla, C., Green, J., van der Horst, T., de Leeuw, B., Luiten, H. Marras, I., Meroni, A., Rocchi, S., Strandbakken, P., Stø, E., Thakara, J., Un, S., Vadovics, E. Warnke, P. and Zacarias A. Edizioni Poli.design, Milan.

Jouen, M. 2009, "Des services publics à la conception des services au public", à paraître, Futuribles, décembre 2009.

Leadbeater, C. 2004, "Personnalisation through participation - A new script for public services", Demos

Manzini, E. 2009. "Small, local, open and connected, Design for social innovation and sustainability" working paper

Manzini, E. Jégou F., 2003. Sustainable Everyday, Scenarios of urban life. Edizione Ambiente, Milan.

Mazalto, M. 2008, "Architecture et réussite scolaire", éditions Fabert

Mulgan G. 2006. "Social Innovation: what is it, why it matters, how it can be accelerated" with inputs from Tucker, S. Ali, R. and Sanders, B. The Young Foundation, London.

Mulgan G. 2007. "Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously", Nesta.



OPEQ 2009 (Observatoire permanent de l'évolution des qualifications) Regional Chamber of Trade and Industry of Champagne-Ardenne : fiche territoire de Revin, janvier

Schéma régional de la formation tout au long de la vie, 2006, adopted by the Assemblée Plénière from Conseil Régional of June 19th, 2006

Thakara, J. 2005. "In the bubble: designing in a complex world", MIT Press, Cambridge.





Strategic Design Scenarios

www.StrategicDesignScenarios.net

contact: Francois.Jegou@StrategicDesignScenarios.net

