



MINISTÈRE DE
L'ÉDUCATION NATIONALE,
DE LA JEUNESSE
ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

MINISTÈRE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE



la qualité

dans les services de l'éducation nationale
présentation de la démarche d'amélioration continue



La qualité est au cœur de la démarche de tous ceux qui cherchent à donner un sens à leur activité. En cela, nous sommes des *monsieur Jourdain* de la qualité. Mais alors, que nous apporte une démarche qualité ? Sans doute une démarche et une culture qui, dans la complexité de nos activités, apporte une approche systémique au sein d'une réflexion collective.

Nous abordons la culture qualité suivant quatre phases : donner un objectif et plus généralement un sens à nos activités, **évaluer collectivement** la manière de conduire nos activités et les effets produits ; **s'appuyer** sur des approches outillées et **systémiques** pour conduire nos analyses ; **innover** et **expérimenter** pour remédier ou progresser dans nos objectifs.

Management par le sens : comprendre le fondement et les objectifs

Une politique nationale, en particulier dans le domaine de l'éducation, se conduit par un ensemble de programmes, de directives qui s'appliqueront en tout lieu et pour tous. Cette démarche descendante ne doit cependant pas occulter le risque de déficit de sens qu'il est possible d'endiguer par une mise en œuvre autonome et responsable.

"Il faut bien être conscient que formuler clairement un sens ne peut qu'exceptionnellement être consensuel dès le départ. [...] Il existe une démarche sous-utilisée du management par le sens qui est celle de l'évaluation. En effet, si l'évaluation est bien menée, elle est susceptible d'apporter les éléments objectivables et tangibles qui peuvent aider à désamorcer les débats idéologiques."

Annie Bartoli
professeure à l'Université de Versailles,
Saint-Quentin-en-Yvelines - 2011

"C'est le désir de comprendre qui est au cœur du management par le sens : donner du sens à ses responsabilités de gestionnaire, c'est avant tout comprendre à la fois le fondement et les finalités."

Didier Migaud
premier président de la Cour des comptes

Une évaluation collective des activités et de leurs effets

Tous les services publics et en particulier celui de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur ont au

centre de leur responsabilité d'assurer la qualité de leur service.

"La culture qualité doit être dans une logique formative et non punitive. [...] La culture qualité s'est installée progressivement, sans émeute, car nous n'étions pas dans le normatif ou dans le punitif. Nous avons dès le début cherché à susciter la participation de tous. Les enseignants-chercheurs se sont emparés de la démarche qualité car elle leur est utile, à la fois pour rendre compte de leurs actions et pour les améliorer. D'autre part, il est évident que la satisfaction des étudiants ne peut pas être le seul critère d'évaluation des enseignements : nous considérons que la qualité d'un enseignement se mesure aussi en prenant en compte l'avis du monde professionnel et l'avis de l'enseignant lui-même sur son cours."

Jacques Lanarès
vice-recteur de l'Université de Lausanne - 2010

Une approche systémique et outillée

Face à la complexité de nos missions, à la diversité des activités et des acteurs qui y contribuent, une approche systémique et outillée apporte une aide essentielle à ceux qui ont à cœur d'intégrer une démarche qualité.

"Aujourd'hui la qualité, ses méthodes et ses outils, sa philosophie managériale concerne les services et, en particulier, les services publics. Assimiler aujourd'hui la qualité à l'ère des process industriels et une manifestation regrettable d'inculture. [...]"

L'approche cartésienne qui distingue, cloisonne, dénombre et sa conséquence, l'approche mécaniste, linéaire, causaliste des organisations sont largement insuffisantes pour aborder cette complexité. À cet égard, il est infiniment regrettable que l'approche systémique soit si peu valorisée dans la formation des cadres administratifs. Celle-ci ne doit pas se substituer à l'approche cartésienne, parfois encore utile, mais la compléter."

Frederik Mispelblom Beyer
professeur de sociologie à l'Université d'Évry

L'innovation et l'expérimentation, vecteurs essentiels de progrès

Évaluer et rendre compte ne serviraient à rien si des mesures de progrès ne se mettaient en place. L'innovation et l'expérimentation sont, dans tous les secteurs de nos activités, des vecteurs essentiels de progrès.

Bibliographie :
**“L'école de la qualité.
Une chance pour
le management public”**
Gilles Chevalier
éditions SCEREN-CNPD, 2011

**“Le management
par le sens”**
Sylvie Trosa, Annie Bartoli
éditions CNPD, 2011

“L'innovation à l'éducation nationale, autant de petits pas vers la création d'un sens commun. [...] Donner du sens à l'action implique pour le chef d'établissement une capacité à partager des éléments objectifs, un langage commun et des indicateurs compris par l'ensemble de la communauté. Le chef d'établissement est alors dans le rôle de *facilitateur*, créant les conditions de la motivation de ses collaborateurs, eux-mêmes donneurs de sens, et de l'ensemble des personnels qui lui sont confiés.”

Nora Machure
proviseure, académie de Versailles

Le management du service public par la qualité

La démarche qualité a vu le jour dans le secteur de l'industrie au milieu du XX^e siècle. Elle entre sous une toute autre forme dans le domaine des services, en particulier le service public, vers la fin de ce même siècle.

“Il y a aujourd'hui une véritable urgence à promouvoir le management public par la qualité, sa philosophie, ses principes, ses méthodes pour refonder le service public sur des bases robustes qui font largement leurs preuves.”

Gilles Chevalier
contrôleur général des armées

■ Le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF), définit à la fin des années 1990 des démarches qualité au sein des services publics. Ce référentiel permet de faire un diagnostic sur la base des principes du management de la qualité totale.

■ La LOLF, loi organique des lois de finances votée en 2001, organise l'action publique en donnant une plus grande liberté de mobilisation des ressources aux responsables de programmes, mais en leur demandant une plus grande responsabilité dans l'atteinte d'objectifs, supportés par des indicateurs.

■ La charte Marianne définie en 2003 décline des engagements en matière de qualité de l'accueil des usagers des services publics.

■ La déclaration de Bologne de 1999 engage la création de l'espace européen de l'enseignement supérieur d'ici à 2010. Cette déclaration organise les diplômes en trois niveaux - licence, master, doctorat - et leur reconnaissance sur la base d'unités capitalisables qui facilitent la mobilité des étudiants. La déclaration de Bologne impulse le développement de l'assurance de la qualité

de l'enseignement supérieur, en vue d'élaborer des critères et des méthodologies comparables.

■ La déclaration de Bergen de mai 2005 adopte les normes et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur. C'est dans ce cadre qu'est créée l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES). L'évaluation constitue, pour la recherche comme pour l'enseignement supérieur, un instrument de mesure de la qualité et une aide à l'amélioration de l'efficacité.

“L'évaluation de l'agence repose sur deux principes complémentaires : l'autoévaluation permet à chaque structure évaluée de mesurer ses performances. Cette évaluation interne est essentielle au regard de l'autonomie ; l'évaluation externe, réalisée à partir, d'une part, du rapport d'autoévaluation et du dossier d'évaluation déposé par l'entité évaluée et d'autre part, de l'analyse de la conduite de ses missions par les entités évaluées. Tous les quatre ans, les formations, les unités de recherche et les établissements font l'objet d'une évaluation par l'AERES.”

La démarche qualité inscrite dans le projet 2011-2014 de l'académie de Besançon

Ce projet inscrit la démarche qualité comme un axe transversal à l'ensemble de nos activités. J'ai souhaité que cette approche de l'amélioration continue soit celle de la culture qualité, c'est-à-dire l'appropriation de tous, personnel d'encadrement, enseignants, agents administratifs et techniques. Ce livret est le premier d'une série appelée à s'enrichir progressivement à l'aide de tous ceux qui se sentent épris d'une réflexion collective.

Je remercie particulièrement Gabriel Lienhard, proviseur, et Michel Lanfumez, inspecteur d'académie-inspecteur pédagogique régional d'économie et gestion, pour la dynamique qu'ils ont su insuffler au sein du groupe de pilotage de la démarche qualité.

J'espère que ce souffle portera un vent nouveau sur le sens, l'évaluation et l'innovation dans nos pratiques, au bénéfice de nos élèves.

Éric Martin
Recteur d'académie
Chancelier des universités

sommaire

Introduction	page 7
<hr/>	
■ La démarche d'amélioration continue	page 9
Principe	page 10
Présentation de la démarche	page 11
<hr/>	
■ Les outils de la qualité	page 13
Qui fait quoi, où, quand, comment, combien, pourquoi ? (QOOOCP)	page 14
Le diagramme causes-effet d'Ishikawa	page 15
Le brainstorming (ou remue-méninge)	page 17
L'analyse SWOT (ou matrice MOFF)	page 18
La matrice multicritère	page 20
<hr/>	
■ Les exemples de mise en application de la démarche	page 21
Un exemple en économie et droit	page 22
Un exemple en orientation : fin de classe de seconde	page 25
Un exemple en pédagogie : les TPE	page 28
Un exemple en vie scolaire : le suivi des élèves	page 30
Un exemple en vie scolaire : le suivi des absences	page 32
<hr/>	
■ Introduction aux tableaux de bord	page 37
Les tableaux de bord de gestion (ou de gouvernance)	page 38
Les tableaux de bord de pilotage stratégique	page 39
<hr/>	

Notre action au service des jeunes est sous-tendue en permanence par la volonté d'une mise en œuvre optimale et d'amélioration permanente des pratiques pédagogiques et éducatives, ainsi que de toutes celles qui les soutiennent.

Alors pourquoi se référer explicitement à une démarche qualité ?

Il faut d'abord expliciter le champ d'application de cette méthode

La démarche est adaptée à des situations problèmes compliquées, impliquant une multiplicité d'acteurs et ne présentant pas de solution optimale évidente.

C'est une approche globale à la portée de tous permettant de piloter et de structurer nos actions et de traiter au mieux des difficultés aux causes multiples.

La valeur ajoutée portée par cette approche s'exprime dans des domaines larges

La démarche consiste en un traitement rationnel des problèmes, n'omettant aucune étape ou solution possible. Les outils mobilisés doivent permettre des investigations exhaustives.

Les supports construits lors de ces analyses sont utiles à la mobilisation des participants et à la communication interne et externe.

Elle permet la mise en place d'une dynamique d'amélioration continue.

La méthode retenue : l'amélioration continue

La démarche d'amélioration continue repose sur une méthodologie simple pouvant s'adapter à une grande diversité d'activités, pédagogiques, administratives et financières ou encore organisationnelles. Les outils pouvant être utilisés sont nombreux, de niveaux et de difficulté très différents. Cette démarche peut être mise en œuvre de manière progressive, d'abord expérimentale, puis se diffuser plus largement.

La mise en place d'une démarche qualité dans notre académie se présente comme la promotion d'une approche managériale privilégiant la participation des différents acteurs et partenaires, favorisant leur mobilisation basée sur un véritable dialogue interactif.

Dans le cadre de son projet d'académie pour 2011-2014, l'académie de Besançon fait le choix d'un déploiement large, mais progressif et accompagné, de cette démarche. L'objectif est avant tout la construction d'une culture qualité à tous les niveaux, ainsi que dans tous les services et établissements de notre académie.

Ce livret se veut simple et pratique, il présente la méthode de l'amélioration continue, quelques outils au service de la démarche, ainsi que des exemples d'application.



la démarche
d'amélioration
continue

principe

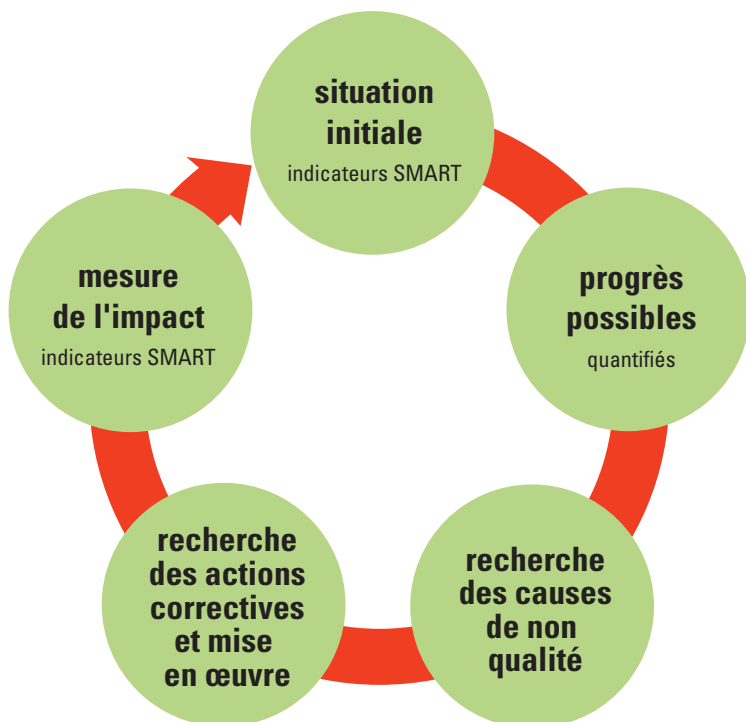
La démarche qualité vise à améliorer la qualité d'un produit, mais également d'un service notamment dans les organisations publiques. Deux démarches essentielles peuvent être prises en considération :

- la démarche liée à la certification (normes ISO ou autres) qui consiste à organiser les processus de manière conforme à la norme et à les vérifier régulièrement grâce à l'intervention d'audits ;
- la démarche d'amélioration continue, visant à repérer les causes d'une non qualité et à lui trouver des solutions par la mise en œuvre d'une démarche participative et systématique.

C'est la seconde démarche qui sera l'objet de cette présentation. La démarche d'amélioration continue,

bien comprise, pourra être appliquée à une infinité de domaines touchant aux différents niveaux de la structure académique (rectorat, IA, EPLE, circonscriptions), dans des champs fonctionnels très larges (pédagogique, administratif, financier, organisationnel) et dans tous les secteurs de notre activité (formation initiale, continue, alternance, etc.).

Cette démarche consiste à repérer une situation initiale, à évaluer les marges de progression possibles, à repérer les causes de non qualité, à envisager les actions ou procédures correctrices, à les développer, puis à mesurer l'impact du changement avant de relancer la démarche le cas échéant.



présentation de la démarche

**Le thème :
préciser le thème
sur lequel porte
la démarche**

Contextualisation nationale et académique

On repérera en quoi le projet contribue à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels au niveau national et académique. Par exemple, l'amélioration du suivi des absences, également priorité nationale rappelée par la circulaire n° 2009-068 du 21 mai 2009, contribue à lutter contre le décrochage scolaire et à éviter les sorties sans qualification.

fonctionnement de l'organisation. On le situera notamment par rapport à des **objectifs** que l'on essaiera dans toute la mesure du possible de poser selon les caractéristiques SMART¹.

Place dans le projet de service (ou d'EPLE) ou importance pour l'organisation

On précisera la place du projet dans la politique de l'EPLE ou du service, ou son importance dans le

La conduite de la démarche d'amélioration continue suppose de travailler avec un groupe de pilotage et selon une démarche participative, conditions essentielles de sa réussite. Il s'agira donc de définir la composition d'un groupe composé de l'ensemble des catégories de personnels concernées par le projet.

La démarche

Le groupe travaillera ensuite selon l'articulation suivante :

1 Analyse de la situation de non qualité

- Repérage des indicateurs (SMART¹) de la situation de départ
- Qualité attendue et qualité offerte
- Marge de progression (qualité voulue)
- Repérage de la non qualité essentielle

2 Recherche des causes de la non qualité retenue

- QQQQCP² ou diagramme causes-effet d'Ishikawa (par exemple)

3 Recherche de solutions

- Solutions possibles et implications (notamment en termes de ressources)
- Classement des solutions retenues (par exemple avec tableau multicritères)

4 Mise en œuvre du projet

- Listage des actions à entreprendre (et éventuellement décomposition WBS³)
- Tableau de mobilisation des ressources matérielles, financières et humaines (OBS⁴)
- Planning de réalisation et de suivi du projet (par exemple un diagramme de Gantt)

5 Mesure des indicateurs (SMART) et évaluation du progrès accompli

6 Ajustements éventuels par une nouvelle application de la démarche

À cette occasion, on consolidera le projet et on en fera éventuellement la publicité.

¹ SMART : Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini

² QQQQCP : Qui fait quoi, où, quand, comment, combien et pourquoi ?

³ WBS : Works breakdown structure

⁴ OBS : Organizational Breakdown structure



Les outils de la qualité

Ce chapitre vise à expliciter l'utilisation de certains outils utiles à la mise en œuvre de la démarche.

Les exemples présentés en troisième partie viennent illustrer concrètement leur utilisation.

Bien sûr, la mise en œuvre de la démarche ne saurait se résumer à l'utilisation successive de différents outils. Leur bonne utilisation sera le plus souvent conditionnée par une formation de l'animateur ou du chef de projet, dont le rôle est essentiel à la réussite de la démarche. C'est pourquoi, dans le cadre du projet d'académie, il a été développé un plan de formation au management de la qualité destiné aux cadres qui s'engageront dans cette démarche et à leurs collaborateurs.

QOQOQCP

Méthode empirique permettant de mettre en œuvre un questionnement relatif à l'analyse d'un problème, d'un processus, d'une situation

Son champ d'utilisation

– collecter des données : cause de non qualité par exemple

– structurer la restitution : décrire l'état de non qualité
– organiser une action : remédiation.

Son intérêt

Cette démarche permet de conduire une analyse sans omission, de manière systématique. Elle est opératoire.

tionnelle aisément grâce à une check-list mise à la disposition des utilisateurs.

Son principe

Il s'agit d'appliquer une grille de questionnements

QUI : qui rencontre le problème, qui est concerné, qui est intéressé ? De qui, avec qui, pour qui ?

QUOI : quel est l'objet, le problème, l'état des lieux, quels sont les caractéristiques et les effets ? Quoi, avec quoi, en relation avec quoi ?

OÙ : où apparaît le problème, sur quel objet, dans quel lieu ? Où, par où, vers où ?

QUAND : quand le problème apparaît, sa fréquence, le timing des actions ? Tous les.., à partir de quand, jusqu'à quand ?

COMMENT : comment se manifeste le problème, comment mettre en œuvre les moyens, les procédures. De quelle façon, dans quelles conditions, par quel procédé ?

POURQUOI : les causes, l'argumentaire des actions, du projet. Les finalités.

Il est également possible d'y ajouter un item quantitatif répondant à la question "Combien ?" Cette question permet par exemple de mettre en évidence le coût d'une non qualité.

Sa mise en œuvre

D'abord, ce questionnement peut être croisé

	Comment ?	Combien ?	Pourquoi ?
Qui ?			
Quoi ?			

Cette méthode est très utile en animation de réunion,

elle peut être associée au brainstorming. Les questions doivent alors être posées de sorte que toutes les contributions puissent s'exprimer.

Elle peut aussi permettre d'organiser une analyse ou une communication. Dans ce cas, une analyse des données recueillies doit être conduite pour en faire une évaluation, une sélection, une synthèse ordonnée.

Exemple d'utilisation

Groupe de travail sur l'état de la mise en place du livret de compétences en collège

QUI ? Les élèves concernés, les professeurs et autres acteurs engagés : qui évalue, qui certifie, qui organise ?

QUOI ? Organiser l'évaluation, organiser la certification, utiliser le LPC

OÙ ? Les supports, le lieu d'évaluation, les lieux de concertation

QUAND ? Organisation sur le cycle ? Timing en quatrième et troisième

COMMENT ? Comment organiser ce processus, comment évaluer les compétences, comment certifier, comment communiquer ?

POURQUOI ? Pourquoi le socle, le livret personnel de compétences (LPC), pour choisir telle ou telle organisation ou action (intérêt de la présentation croisée).

diagramme causes-effet d'Ishikawa

Le diagramme causes-effet également appelé diagramme d'Ishikawa, du nom de son auteur originel, est un outil destiné à recenser de manière systématique, les causes possibles d'un dysfonctionnement ou d'un défaut de qualité

Son champ d'utilisation

Il doit également permettre de mettre en évidence les causes essentielles de l'effet observé avant d'en déduire des pistes de solutions. Ce diagramme est également appelé "diagramme des 5M" pour évoquer les cinq catégories servant de base au repérage

des non qualités (matière, main-d'œuvre, milieu, méthodes, moyens). Si dans une usine, la matière représente la matière première qui sera transformée, dans un EPLE, elle pourra représenter les élèves, tandis que dans un service des examens, la matière pourra représenter les sujets, les copies, etc.

Son intérêt

Bien utilisé, cet outil permettra à la fois de lister, de manière certes empirique, l'essentiel des causes d'un

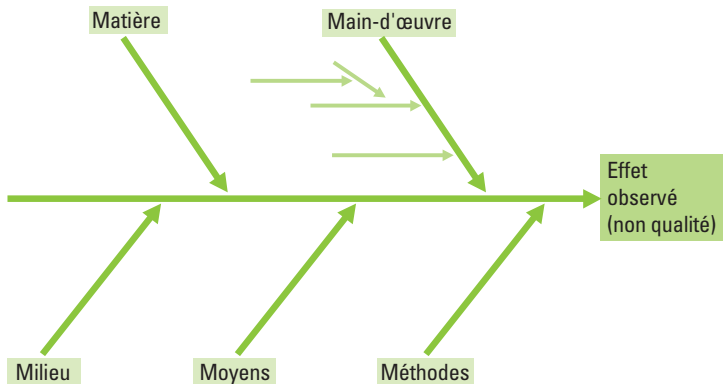
défaut observé, tout en légitimant l'action correctrice engagée en réponse, et en garantissant une certaine adhésion des acteurs engagés dans la démarche.

Son principe

Organisé sous la forme d'arêtes de poisson, ce diagramme permet une recherche des causes par imbrications successives jusqu'à obtenir une explication suffisante. Il s'appuie sur un brainstorming et suppose donc un travail en équipe. Ce travail constitue une occasion de faire partager le constat, et par conséquent, d'obtenir une meilleure adhésion des

équipes aux solutions mises en œuvre par la suite (à condition que les équipes soient également associées à cette phase).

Il s'agit ainsi de poser la question "pourquoi ?" pour chaque item, jusqu'à ce que la cause relative à cet item soit repérée.



Un exemple d'utilisation de cet outil est présenté avec la situation concernant la vie scolaire (voir page 30)

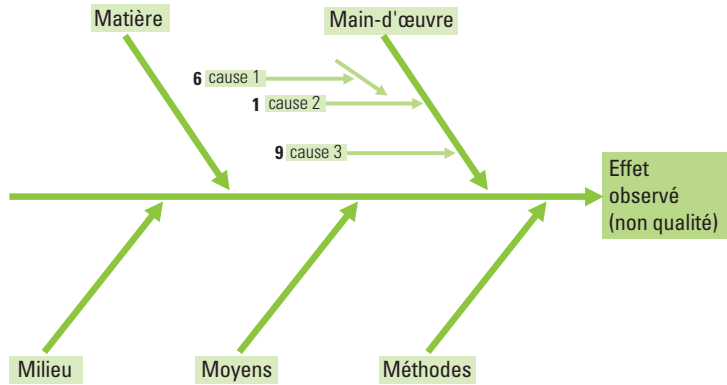
■ Les outils de la qualité

On pourra ensuite affiner ce travail en pondérant chaque cause selon son importance sur l'effet observé.

Ce travail de pondération sera réalisé par le groupe de pilotage selon des critères qu'il aura à définir.

Note	Impact sur l'effet
0	sans effet
1	négligeable
3	notable
6	majeur
9	très élevé

Cela permettra de repérer les causes essentielles, c'est-à-dire celle sur lesquelles le projet d'amélioration devra porter prioritairement.



brainstorming ou remue-méninge

Méthode de travail
de groupe
permettant l'expression
la plus large des idées,
analyses ou propositions,
favorisant
plus particulièrement
la créativité grâce
à une expression
très ouverte et garantie
par l'animateur

Son champ d'utilisation

Le brainstorming peut être utilisé pour :

– rechercher les causes et les solutions possibles à un problème

– susciter l'émergence d'idées nouvelles auxquelles personne n'aurait pensé individuellement
– développer la cohésion dans un groupe de projet.

Son intérêt

Le brainstorming permet une expression totalement libre, on observe une levée des réserves, la suspension du jugement, une recherche la plus étendue

possible, les suggestions les plus larges étant admises. On reconnaît habituellement à cette méthode un effet de synergie grâce à une stimulation collective.

Son principe

1 Constitution du groupe

Composé de 8 à 15 personnes, le groupe rassemble des participants ayant de préférence des profils ou des champs de compétences différents.

Un animateur est chargé de la conduite de la séance.

2 Séance de recherche

Les participants expriment toutes leurs idées, sans frein ni restriction, quel qu'en soit le réalisme. Cette phase doit être conduite dans l'ordre mais sans censure ni critique, l'objectif étant l'expression du maximum d'idées. Cette phase peut se dérouler oralement, il est alors possible de rebondir sur une suggestion. Cette technique est surtout utilisée en créativité (slogan publicitaire par exemple), l'inconvénient est alors la personnalisation de l'idée émise et le risque d'exposition à la critique.

On utilise le plus souvent le brainstorming avec post-it. Les participants y inscrivent anonymement leurs idées ensuite affichées, ce qui en facilite le tri et l'exploitation.

3 Exploitation des idées

Le groupe va alors trier, exploiter, améliorer les idées. Pour les rendre opérationnelles, il faut classer, reformuler et hiérarchiser les propositions, analyser leur faisabilité : moyens, conséquences... Durant cette phase, la principale difficulté sera de réaliser une analyse critique des idées sans jamais dénigrer leurs auteurs ou émettre un jugement de valeur.

4 Conclusion

L'idée est ici de mettre les propositions en cohérence pour élaborer un plan d'action. Les solutions retenues sont analysées selon des critères de type coûts, gains, risques, opportunités.

Cette phase peut mobiliser d'autres outils comme la matrice multicritère, le QQQQP. Il est toujours intéressant d'effectuer une boucle de contrôle pour vérifier si le projet répond bien à la commande, si le plan d'action est cohérent et réaliste.

Durant tout le travail du groupe, le rôle de l'animateur est fondamental : il doit garder la maîtrise du groupe sans autoritarisme qui pourrait brider l'expression.

Il doit éviter l'émergence de leader, éviter les jugements personnels. Pratiqué habituellement, le brainstorming peut resserrer les liens, accroître la cohésion d'une équipe. Cette méthode est bien adaptée aux phénomènes très qualitatifs, elle permet d'appréhender des situations complexes d'abord en les explorant dans toutes leurs dimensions, puis en les ordonnant, leur donnant du sens.

5 Exemple

Ce type de séance est bien adapté en formation pour explorer les domaines pédagogiques : comment améliorer un enseignement, comment apporter un accompagnement aux élèves, comment développer la motivation ?

analyse SWOT ou matrice MOFF

Méthode d'analyse
et de présentation
d'une analyse,
elle combine les forces
et les faiblesses internes
d'une organisation,
d'une action
avec les menaces
et les opportunités
de son environnement

Son champ d'utilisation

- le diagnostic d'une action, d'un projet, d'un processus, d'un programme
- l'évaluation d'une organisation d'une politique, d'une stratégie

- elle permet de structurer et présenter une analyse
- elle constitue un puissant outil d'aide à la décision. Elle peut être mise en œuvre en amont comme support d'un choix, pour assurer le suivi optimal d'une action, comme pour réaliser un diagnostic final.

Son intérêt

Elle permet une prise de décision optimale en s'appuyant sur les forces, en contournant ou corrigeant les faiblesses, les choix exploitant au mieux les opportunités et minimisant les effets des contraintes.

Elle constitue un résumé global, organisé, hiérarchisé des éléments à prendre en compte pour fonder une évaluation, une décision. Elle constitue souvent le socle de la démarche stratégique.

Son principe

Cette démarche vise à identifier les facteurs internes (forces/faiblesses) et à les croiser avec les contraintes externes (menaces/opportunités) en renseignant un tableau :

	Éléments positifs	Éléments négatifs
Interne	forces	faiblesses
Externe	opportunités	menaces

Dans la colonne "Éléments positifs", les forces et opportunités sont classées de manière décroissante. Dans la colonne "Éléments négatifs", les faiblesses et menaces sont classées par importances décroissantes.

Sa mise en œuvre

Elle peut être conduite individuellement par un expert, faire appel à différents spécialistes pour croiser plusieurs champs d'analyse (pédagogie, vie scolaire etc.), elle peut être conduite en réunion associée à un brainstorming.

Les critères de mesure sont le poids, le volume du phénomène, et son intensité.

Il convient d'être assez synthétique et de ne pas rete-

nir un trop grand nombre d'éléments : de l'ordre de 4 à 7 par champs d'analyse.

Cette méthode est très opportune comme temps d'analyse dans une prise de décision impliquant des dimensions multiples et dans un environnement complexe.

Elle se situe entre l'analyse du contexte qui vise à identifier les champs, les variables d'analyse et les choix stratégiques.

Exemple d'application

Analyse SWOT d'une nouvelle formation BTS tertiaire (ébauche)

	Éléments positifs	Éléments négatifs
Interne	<p>forces</p> <p>Pilotage fort, impulsion. Engagement des équipes</p> <p>Compétences professionnelles</p> <p>Vision positive des jeunes</p>	<p>faiblesses</p> <p>Inexpériences</p> <p>Locaux peu adaptés</p> <p>Peu d'habitude de travail en équipe</p>
Externe	<p>opportunités</p> <p>Ouverture des partenaires professionnels</p> <p>Champ professionnel attractif pour les jeunes</p> <p>Situation centrale dans l'académie</p>	<p>menaces</p> <p>Situation concurrentielle forte sur les formations tertiaires supérieures courtes. Difficultés à nouer des relations fortes avec un secteur professionnel dispersé (pas de fédération)</p>

Les axes stratégiques retenus sont au nombre de deux :

- le développement des relations extérieures avec les professionnels
- le travail pédagogique en équipe.

La matrice multicritère

Son champ d'utilisation

Elle est utilisée lorsqu'il est question de faire un choix entre différentes possibilités, tout en tenant compte de critères différents

Son intérêt

Elle permet de mettre en évidence l'intérêt d'une solution plutôt que d'autres par un système de pondération de différents critères correspondant aux

avantages recherchés. Cette démarche est très souvent employée dans le cadre de la sélection d'un prestataire, à la suite d'un appel d'offre public par exemple.

Son principe

Il s'agit de croiser dans un tableau, les solutions envisagées avec différents critères d'intérêt.

Sa mise en œuvre

Les différentes solutions proposées sont inscrites dans un tableau, puis croisées avec les critères d'intérêt potentiel des solutions. Les critères peuvent faire l'objet d'une pondération afin de favoriser ceux qui

sont essentiels à la résolution du problème par rapport à ceux qui sont plus secondaires.

L'échelle utilisée (points attribués) pour les valeurs retenues est libre, et devra être définie par le porteur du projet et son groupe de pilotage.

Exemple

L'exemple suivant reprend la matrice multicritère réellement mise en œuvre dans le cadre d'une démarche

d'amélioration continue et présentée supra (cf. Un exemple en vie scolaire).

Solutions envisagées pour améliorer la qualité de la saisie et du suivi des absences.

	faisabilité	motivant	impact/coût	impact /qualité perçue		impact/perf. sociale	total
				parents	profes		
Formation des CPE	3	2	2	1	2	3	13
Systématisation du travail des CPE	2	1	3	2	2	2	12
Saisie des absences et retards en classe	2	3	3	2	3	3	15
Réalisation d'un outil d'information	3	2	3	1	3	2	14
Mise en place d'un ENT	1	3	1	3	2	2	12

Méthode d'analyse des solutions envisagées pour résoudre une difficulté, une non qualité, et retenir celles qui sont les plus pertinentes au regard des critères fixés



Exemples de mise en application de la démarche

Les exemples présentés ici illustrent la démarche d'amélioration continue. Ils suivent précisément la méthode proposée, démontrant ainsi que celle-ci elle peut s'appliquer à des domaines divers. Ce sont cinq exemples, le plus souvent réalisés concrètement, qui vous sont proposés.

Leur liste est toutefois appelée à s'étendre et à se diversifier notamment par la présentation de travaux entrepris dans le premier degré.

Par ailleurs, conformément à l'ambition du projet académique, une plateforme Internet sera prochainement mise à disposition des cadres pour leur permettre de partager leurs expériences, s'agissant de l'application de la démarche.

Les exemples développés dans ce chapitre sont les suivants :

- vers une amélioration des résultats en économie-droit
- vers une amélioration de l'orientation en fin de classe de seconde
- vers une amélioration des résultats aux TPE
- vers une amélioration du suivi des élèves
- vers une amélioration du suivi des absences

Un exemple en économie et droit

Le thème : revaloriser l'enseignement de l'économie-droit dans le tertiaire en lycée (bac STG et BTS tertiaires)

Contextualisation nationale et académique

- Contribuer à la réussite des élèves
- Développer le taux de bacheliers généraux et tech-

nologiques.

- Contribuer à l'accroissement des diplômés de l'enseignement supérieur (indicateurs du PAP).

Place dans le projet d'EPLE (ou de service) ou importance pour l'organisation

- Fixer le taux de réussite au baccalauréat STG à plus de 85 % dans l'académie de Besançon.
- Atteindre un taux de réussite aux BTS tertiaires de 75 % dans l'académie de Besançon.

La démarche

- Mise en place d'un groupe académique de réflexion et de pilotage : IA-IPR, formateurs, personnes ressources
- Mobilisation des services : DEC, DOS, EPLE.

1 Analyse de la situation de non qualité ■ Repérage des indicateurs (SMART¹) de la situation de départ

Les notes d'économie-droit au bac technologique tertiaire et en BTS tertiaire sont historiquement faibles (de l'ordre de 9 de moyenne).

■ Qualité attendue et qualité offerte

Qualité attendue :

- dispenser un enseignement intéressant et attractif contribuant à la culture économique et juridique des jeunes
- rendre cet enseignement efficient au regard des examens.

Qualité offerte :

- cet enseignement exigeant est peu motivant pour les élèves ou étudiants qui sont découragés par leurs performances faibles
- la valeur ajoutée de cet enseignement est négatif : plus de 90 % des candidats aux examens ont, en économie-droit, une note inférieure à leur moyenne générale.

Marge de progression (et qualité voulue par la l'inspection pédagogique) :

- obtenir en deux ans une note moyenne aux épreuves d'économie-droit du bac STG et des BTS tertiaires supérieure ou égale à 11 et la fixer dans la durée.
- rendre cet enseignement plus attractif pour les élèves ou les étudiants.

2 Recherche des causes de non qualité

C'est la méthode du QOQCP² qui a été mise en œuvre dans cette situation pour repérer un ensemble de causes de non qualité :

- mise en œuvre insuffisante des TICE
- enseignement peu didactisé (transposition de l'approche universitaire)
- pédagogie trop souvent frontale, transmissive
- évaluation normative.

3 Recherche de solutions

■ Solutions possibles et implications (notamment en termes de ressources)

De nombreuses solutions sont envisagées, allant de la formation des personnels à une autre approche des contenus. Elles sont largement listées avant de retenir les plus réalistes et les plus probablement efficaces.

Un brainstorming est mis en œuvre dans cet exemple pour envisager les différentes pistes de solution.

¹ SMART : Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini

² QOQCP : Qui fait quoi, où, quand, comment, combien et pourquoi ?

■ Exemples de mise en application de la démarche

Éco-droit et TICE

La mise en œuvre des TICE en économie-droit est insuffisante du fait de l'accès souvent difficile aux salles spécialisées pour cet enseignement et du manque de références.

L'expérimentation porte sur quatre lycées qui dédient une salle (fixe ou mobile) à cet enseignement, les professeurs participant à un groupe académique pour expérimenter, construire des ressources diffusables. Un soutien matériel est obtenu tant dans le cadre du PRE que des crédits pédagogiques d'État à l'occasion des nouveaux programmes.

Formation académique en économie-droit sur les thèmes

- Éco droit et TICE
- Didactisation de l'économie-droit (cet enseignement a trop souvent une entrée universitaire) : approche par les thèmes
- Mise en activité et mise en situation en économie-droit (l'approche est trop souvent notionnelle)
- Formation et évaluation par compétences en économie-droit
- Éléments de docimologie certificative.

Actions d'impulsion

- Privilégier l'économie-droit pour les inspections
- Aborder cette question dans toutes les réunions d'équipes
- Susciter l'ouverture de cet enseignement par la relation avec les professions juridiques et judiciaires, favoriser les sorties d'étude (tribunal, parlement, participation à l'opération : Le livre d'économie...)
- Prendre appui sur le site académique disciplinaire : espace enseignant économie-droit pour mutualiser expériences, ressources, échanges et suivi de l'expérimentation.

Renforcer l'encadrement des corrections d'examen

- Correction en commission (déjà le cas)
- Présence des inspecteurs (déjà le cas)
- Respecter la procédure (rappel d'éléments de validation certificative) : prise de connaissance de sujet (consultation de copies) ; travail sur le barème ; test sur cinq copies et échange ; travaux de correction avec suivi au tableau des moyennes de chacun ; plusieurs points d'étape ; échange de copies entre les correcteurs ayant de fortes moyennes et ceux ayant de faibles moyennes ; harmonisation finale.

■ Solution(s) retenue(s)

Différents axes sont privilégiés :

- mise en place d'une expérimentation "TICE et enseignement de l'économie-droit"
- mise en place d'une formation académique économie-droit
- impulsion vers un renouveau de cet enseignement
- travail sur l'évaluation formative et certificative.

4 Mise en œuvre du projet

- Mise en œuvre sur les deux années consécutives 2010-2011 et 2011-2012.
- Pilotage par l'inspection pédagogique régionale en lien avec le groupe académique économie-droit
- Mobilisation sectorielle et fonctionnelle : DIFOR, DEC, DOS EPLE.

5 Mesure des indicateurs (SMART) et du progrès accompli

- Tenue d'un tableau de bord quantitatif et qualitatif regroupant des indicateurs d'activité et de performance.
- Partage avec les équipes de cette démarche : formateurs et professeurs (voir tableau de bord).

6 Ajustements éventuels par une nouvelle application de la démarche

Point d'étape en milieu d'année, bilan et perspectives chaque année.

■ Exemples de mise en application de la démarche

Tableaux de bord opérationnels

Indicateurs d'activité

Nombre de professeurs concernés par :	2010 / 2011		2011 / 2012	
	prévu	réalisé	prévu	réalisé
expérimentation TICE	10			
formation	40			
inspection en éco-droit	20			
nombre d'actions extérieures	15			

Indicateurs de performance

Moyenne en éco-droit au bac	2007/2010	2010/2011		2011/2012	
	réalisé	prévu	réalisé	prévu	réalisé
Mercatique	9.6	10.3			
Com GRH	9.15	10.3			
CFE	9.2	10.3			
GSI	9.7	10.3			

Moyenne en éco-droit au BTS	2007/2010	2010/2011		2011/2012	
	réalisé	prévu	réalisé	prévu	réalisé
MUC	9.4	10.3			
NRC	9.8	10.3			
CGO	9.1	10.3			
AM	9	10.3			
AGPME	9.3	10.3			
CI	8.7	10.3			

exemple lié à l'orientation en fin de seconde

Le thème :
**l'amélioration du taux
d'orientation en classe
de première générale
ou technologique ¹.**

Contextualisation nationale et académique

Conduire 80 % d'une classe d'âge au baccalauréat
Réduire les taux de redoublement en fin de classe de
seconde GT pour atteindre 8 % (cible académique).

Place dans le projet d'EPLÉ (ou de service) ou importance pour l'organisation

Les taux de redoublement et de réorientation sont
historiquement importants dans l'établissement
(29 % de non passage en juin 2005, puis une

baisse progressive jusqu'à atteindre 16,2 % en juin
2009).

Le contrat d'objectif du lycée vise à réduire encore
l'écart qui existe entre les résultats du lycée et la
moyenne académique pour atteindre 13 % de non
passage en 2013 (dont 10 % de redoublement).

La démarche

Le conseil pédagogique se réunit pour examiner la
situation et tenter d'y apporter une amélioration.

1 Analyse de la situation de non qualité

■ Repérage des indicateurs (SMART ²) de la situation de départ

Les taux de non passage en classe de première peu-
vent être décomptés comme suit :

– taux de redoublement

	juin 09	juin 08	juin 07	juin 06
Établissement	13,8	13,6	12,6	21,9
Académie	9,4	9,3	11,6	12,5

Source IPES

– taux de réorientation

	juin 09	juin 08	juin 07	juin 06
Établissement	6,8	7,1	10,5	9,3
Académie	8,3	8,1	8,0	8,6

Source IPES

■ Qualité attendue et qualité offerte

Qualité attendue :

- les parents des élèves de seconde générale et
technologique souhaitent une poursuite d'étude en
première générale ou technologique
- les élèves espèrent également passer en classe de
première générale ou technologique et sont souvent

démotivés à l'occasion des mises en garde qui leur
sont faites

– l'autorité académique demande à l'établissement
de tout mettre en œuvre pour améliorer ses taux de
passage afin de participer à l'atteinte de l'objectif
national

– la direction souhaite réduire ses taux de redouble-
ment.

Qualité offerte :

– les parents sont informés selon les procédures
réglementaires, au second trimestre, des difficultés
éventuelles rencontrées par leur enfant et compro-
mettant son orientation

– les taux de passage restent systématiquement infé-
rieurs aux valeurs nationales et académiques malgré
une inflexion importante au cours des dernières
années.

■ Marge de progression

(et qualité voulue par la direction)

	situation constatée	situation souhaitée
Taux de redoublement	environ 13 %	8 %
Taux de réorientation	environ 7 %	6 %

Ces éléments permettront le cas échéant la rédaction
de la politique qualité sur ce projet.

¹ Cet exemple est donné à titre indicatif et n'a pas fait l'objet d'une mise en œuvre concrète pour l'instant

² SMART : Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini

■ Exemples de mise en application de la démarche

■ Repérage de la non qualité essentielle

Pour l'essentiel, le problème du faible taux d'orientation en classe de première tient aux taux de redoublement qui restent excessivement supérieurs à la moyenne académique. En effet, on observera que les taux de réorientation sont désormais relativement stables et inférieurs à la moyenne académique. L'effort devra donc être porté essentiellement sur les redoublements qui pourront sans doute être limités.

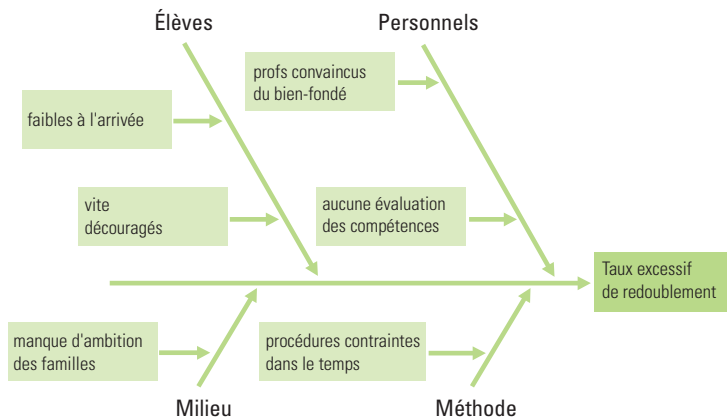
2 Recherche des causes de non qualité

On réalisera un diagramme causes-effet d'Ishikawa par exemple sur les causes possibles de ces redoublements excessifs. Ce type de diagramme présente l'avantage d'offrir une méthode susceptible de lister les causes de non qualité d'une manière relativement systématique (voir schéma ci-dessous).

3 Recherche de solutions

■ Solutions possibles et implications (notamment en termes de ressources)

- Information des professeurs sur la question du redoublement (sous la forme d'une approche sociologique afin de faire prendre conscience du phénomène à un plan macroscopique)
- Formation des professeurs à une approche de l'évaluation sous forme de compétences afin de positiver les résultats des élèves
- Entamer la discussion avec les familles plus en amont et d'une manière plus affinée pour les élèves susceptibles de redoubler
- Mettre en place un suivi rapproché des élèves repérés (le plus tôt possible sans toutefois les stigmatiser), afin d'assurer leur soutien de la manière la plus personnalisée possible.



■ Exemples de mise en application de la démarche

	Faisabilité	Motivant / élèves	Motivant / profs	Impact / coût	Impact / qualité perçue		Total
					Parents	Profs	
Information des professeurs (enjeux sociologiques)	2	1	3	2	1	2	11
Formation des professeurs à une approche par compétences	1	1	2	1	2	1	8
Nouvelle procédure de discussion avec les familles	3	3	3	3	3	2	17
Suivi personnalisé des élèves en difficulté	2	3	1	3	3	2	14

■ Solution(s) retenue(s)

Les solutions possibles sont envisagées au prisme d'une matrice multicritère (par exemple), afin de déterminer celles qui seront les plus efficaces (voir tableau ci-dessus).

En l'occurrence, on retiendra prioritairement les deux dernières solutions. La solution de la formation à l'approche par compétences, désormais développée en collège avec le socle commun de connaissances et de compétences, paraît encore trop lourde à mettre en place de manière isolée.

Elle ferait vraisemblablement l'objet d'un rejet de la part des enseignants si elle devait être mise en œuvre sur la base du seul objectif de limiter les redoublements en classe de seconde.

L'information sur les aspects sociologiques liés au redoublement pourra cependant être mise en œuvre si les moyens en sont donnés à l'établissement (par exemple à l'occasion de la prérentrée), de manière à légitimer le travail mené par ailleurs et à obtenir ainsi l'adhésion des professeurs sur les dispositifs retenus.

4 Mise en œuvre du projet

Listage des actions à entreprendre

■ Nouvelle procédure de discussion avec les familles

– Rédiger la procédure (par exemple à l'occasion d'un conseil pédagogique)

- Porter la procédure à la connaissance de l'ensemble des usagers et des professeurs
- Réaliser les supports éventuels (du type fiche-navette)
- Poser le calendrier de mise en œuvre et le publier
- Prévoir l'évaluation du dispositif

■ Suivi personnalisé des élèves en difficulté

- Concevoir le dispositif (par exemple à l'occasion d'un conseil pédagogique)
- Désigner le responsable du projet
- Désigner les opérateurs (professeurs, surveillants, documentaliste, etc.)
- Organiser le suivi dans le temps (calendrier, supports)
- Prévoir l'évaluation du dispositif.

5 Mesure des indicateurs (SMART) et du progrès accompli

Au terme d'une période (année scolaire), les résultats sont consignés dans le tableau de bord, et comparés à la cible fixée.

6 Ajustements éventuels par une nouvelle application de la démarche

Le cas échéant, les dispositifs mis en place seront ajustés de manière à corriger les imperfections qui pourraient persister. La même méthode pourrait alors être appliquée une nouvelle fois pour affiner la recherche des causes du problème rencontré.

exemple pédagogique : les TPE

**Le thème :
améliorer les résultats
obtenus par les élèves
du lycée au regard
de la situation
académique et nationale
et du diagnostic
de l'établissement**

Contextualisation nationale et académique

- Développer les capacités d'autonomie des élèves
- Favoriser la multidisciplinarité

- Contribuer à la réussite des élèves
- Favoriser la réussite au baccalauréat général et l'accès à l'enseignement supérieur (objectifs de Lisbonne).

Place dans le projet d'EPLE (ou de service) ou importance pour l'organisation

- Réduire l'écart entre la moyenne du lycée et celle de l'académie aux épreuves des TPE.
- Augmenter le taux de réussite des élèves en série ES (- 4 points au regard du taux attendu).

La démarche

- Mise en place d'un groupe de réflexion pédagogique issu du conseil pédagogique
- Désignation d'un pilote pédagogique : le proviseur-adjoint
- Désignation de deux professeurs référents et coordonnateurs : un professeur de sciences physiques en série S (5 divisions) et un professeur d'histoire-géographie en série ES et L (4 divisions)
- Désignation d'un référent administratif : la secrétaire du pôle élèves.

1 Analyse de la situation de non qualité

■ Repérage des indicateurs (SMART¹) de la situation de départ

- Les notes obtenues par les élèves dans les trois séries générales sont en moyenne inférieures de un point par rapport à la moyenne académique
- Les notes obtenues par les élèves de la série ES contribuent à un taux de réussite inférieur de quatre points au taux attendu en série ES
- Les disciplines représentées en TPE sont limitées aux lettres et à l'histoire géographie en série ES et L.

■ Qualité attendue et qualité offerte

Qualité attendue :

- faire des TPE un outil de réussite au baccalauréat

- préparer les élèves à plus d'autonomie
 - développer la culture multidisciplinaire pour rendre cet enseignement plus innovant
 - renforcer le pilotage pédagogique.
- Qualité offerte :

- la valeur ajoutée des notes obtenues par les élèves est négative pour le taux de réussite au baccalauréat et plus particulièrement en série ES
- les élèves et les familles ont le sentiment d'un enseignement désorganisé dont les objectifs sont mal fixés
- un sentiment de non préparation à l'épreuve anticipée domine
- un nombre restreint de disciplines est impliqué dans l'enseignement des TPE.

■ Marge de progression

(et qualité voulue par l'équipe de direction)

- Obtenir dès cette année scolaire des moyennes conformes à la moyenne académique
- Augmenter les résultats en année N + 1 au baccalauréat série ES
- Diversifier l'offre disciplinaire pour rendre cet enseignement plus efficient
- Mettre en place une organisation pédagogique plus efficace et plus lisible.

■ Exemples de mise en application de la démarche

2 Recherche des causes de non qualité

La méthode du QQQQCP² peut-être utilisée pour repérer les causes de non qualité :

- enseignement centré sur quelques disciplines
- absence d'évaluations formatives
- absence de préparation à l'oral
- peu ou pas d'évaluation intermédiaire du dispositif
- organisation indifférenciée qui ne prend pas en compte les caractéristiques de ce dispositif pédagogique singulier.

3 Recherche de solutions

- Renforcement du pilotage pédagogique dont les modalités sont fixées en conseil pédagogique avec la désignation d'un pilote (le proviseur adjoint), de deux professeurs référents et d'un pilote administratif (la secrétaire élève cadre B)
- Intervention de nouvelles disciplines (SVT, musique, philosophie et danse) qui développent chez les

élèves de nouvelles compétences : sens de l'autonomie, confiance en soi, posture et gestuelle indispensables dans le cadre d'une soutenance orale

- Identification des lieux d'apprentissage : salle des travaux, salles informatiques
- Organisation d'un examen préparatoire écrit et oral
- Communication aux parents et aux élèves des modalités d'apprentissage et de passation des épreuves.

4 Mesure des indicateurs SMART¹

- Analyse des résultats obtenus : plus d'un point obtenu cette année pour chacune des séries
- Un tableau de bord sera réalisé chaque année : résultats obtenus par les élèves dans la production écrite, résultats obtenus dans le cadre de la soutenance, impact des nouvelles disciplines sur les résultats des élèves, écart des notes entre examen préparatoire et épreuve anticipée.

¹ SMART : Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini

² QQQQCP : Qui fait quoi, où, quand, comment, combien et pourquoi ?

exemple en vie scolaire : le suivi élève

Le thème :
l'amélioration
du suivi des élèves

Contextualisation nationale et académique

L'amélioration du suivi des élèves contribue à lutter

contre l'échec scolaire (objectif stratégique n° 1 du projet d'académie).

Place dans le projet d'EPLE (ou de service) ou importance pour l'organisation

L'amélioration du suivi des élèves est inscrite dans

l'axe 1 du projet d'établissement (renforcer la réussite des élèves).

Mise en place du tutorat conformément à la réforme des lycées.

La démarche

1 Analyse de la situation de non qualité

■ Repérage des indicateurs (SMART¹) de la situation de départ

– Elèves tutorés : 5 %

■ Qualité attendue et qualité offerte

Qualité attendue :

– président et membres du conseil de classe doivent disposer d'un maximum d'informations sur le parcours de l'élève

– l'équipe éducative (administration, vie scolaire, enseignants), doit pouvoir disposer des informations à tout moment

– le changement d'année scolaire ou d'équipe ne doit pas être un obstacle.

Qualité offerte :

– des informations existent mais sont morcelées

projet de l'élève → professeur principal

assiduité → AED et CPE

résultats scolaires → proviseur adjoint

santé → infirmière

problèmes personnels → assistante sociale

– existence d'une fiche de suivi pédagogique

– existence d'une fiche administrative

– existence d'une fiche infirmerie.

■ Marge de progression (et qualité voulue par l'équipe de direction)

	Situation constatée	Situation souhaitée
Élèves tutorés	5 %	20 % de l'effectif en difficulté en courte échéance 100 % de l'effectif en difficulté à 2 ans

■ Repérage de la non qualité essentielle

Les informations détenues par les différents acteurs de la communauté éducative ne sont pas mutualisées et donc pas toujours utilisées à bon escient.

2 Recherche des causes de non qualité

Un diagramme causes-effet a été employé pour mettre en évidence les causes possibles de non qualité. Remarque : on constate l'existence de nombreux supports de suivi. Il paraît donc judicieux de fédérer toutes ces initiatives afin d'en exploiter le meilleur (voir schéma ci-contre).

3 Recherche de solutions

■ Solutions possibles

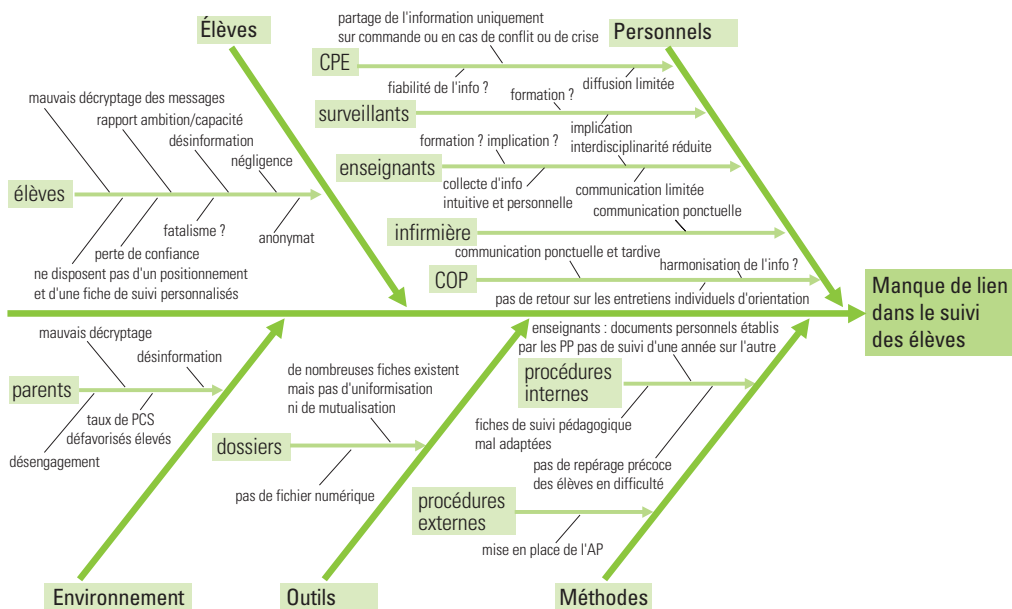
– Formation des personnels

– Mise en place du tutorat

– Uniformisation des documents (fichiers papier ou numérique)

– Création d'un véritable outil informatique incluant le logiciel de saisie des notes.

■ Exemples de mise en application de la démarche



■ Solutions retenues

– On retiendra la mise en place du tutorat qui alimentera notamment un fichier élève personnalisé et un tableau de bord élève.

– L'accompagnement du personnel semble un atout majeur.
– L'apport numérique ou informatique pourra être différé.

	Faisabilité	Motivant	Impact/coût	Impact /qualité perçue		Impact/perf. sociale	Total
				Parents	Profs		
Formation des personnels	3	2	2	3	3	3	16
Mise en place du tutorat	3	2	3	3	3	3	17
Fichier papier	3	3	3	2	3	3	17
Fichier numérique	2	2	1	2	2	2	11
Outil informatique	1	1	1	2	1	1	7

¹ SMART : Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini

exemple en vie scolaire : le suivi des absences

Le thème :
l'amélioration
du suivi des absences
en EPLE

Contextualisation nationale et académique

L'amélioration du suivi des absences, également priorité nationale (circulaire n° 2009-068 du 21 mai

2009), contribue à lutter contre le décrochage scolaire et à éviter les sorties sans qualification (objectif stratégique 1 du projet d'académie).

Place dans le projet d'EPL (ou de service) ou importance pour l'organisation

Les taux d'absences et de retards de l'établissement sont en hausse depuis 3 années pour atteindre dé-

sormais 5,1 % d'absence et 5,33 retards par élèves et par an en moyenne.

Le projet d'établissement se fixe pour objectif (SMART) de limiter à 4 % le taux annuel d'absences et à 4 retards par élève et par an en moyenne.

La démarche

Le groupe de pilotage, composé du proviseur adjoint, des quatre CPE et de professeurs, se réunit toutes les deux semaines selon une démarche participative, entre la rentrée et la Toussaint.

1 Analyse de la situation de non qualité

■ Repérage des indicateurs (SMART '1)

de la situation de départ

– 5,1 % d'absences en 2009-2010 (4,10 % en 2008-2009)

– 5,33 retards par élève et par an en 2009-2010 (4,36 en 2008-2009)

– De nombreuses imprécisions dans les données saisies (motif valable / motif non valable, absence / retard, etc.)

– Des délais trop variables dans l'information des familles (jusqu'à 1 mois)

■ Qualité attendue et qualité offerte

Qualité attendue :

– les parents attendent une information précise et

dans des délais raisonnables

– les professeurs souhaitent un échange d'informations efficace avec les CPE

– l'IA attend une information mensuelle des absents plus de 4,5 journées par mois

– la direction attend des données précises, une réponse rapide, ainsi qu'un suivi efficace.

Qualité offerte :

– les parents sont informés selon des délais variables et avec des erreurs régulières

– les professeurs n'ont pas de retour sur leurs signalements aux CPE

– la direction constate des erreurs dans la saisie, des délais variables dans l'information des familles, un manque de précision dans les données et, parfois, l'envoi de courriers multiples pour signaler les mêmes absences.

■ Marge de progression (et qualité voulue par la direction, voir tableau ci-dessous)

Ces éléments permettront le cas échéant la rédaction de la politique qualité sur ce projet.

	Situation constatée	Situation souhaitée
Taux d'absence	5 %	4 %
Taux de retards	5,33/élève/an	4/élève/an
Motifs valables ou non	aucune distinction	motifs à distinguer
Saisie des absences	incomplète	complète ou presque
Information des familles	délais aléatoires	information systématique
Information des professeurs	rare	systématique par navette
Sanctions pour absentéisme	peu appliquées	application systématique

■ Exemples de mise en application de la démarche

■ Repérage de la non qualité essentielle

Pour l'essentiel, le problème tient à la précision des données et aux délais de traitement.

2 Recherche des causes de non qualité

On réalisera un diagramme causes-effet d'Ishikawa par exemple (voir figure 1, page suivante) sur les causes de l'imprécision des données.

On pourra faire de même pour l'aléa dans les délais de traitement ou pour tout autre effet jugé suffisamment important pour que l'on cherche à en améliorer la qualité.

3 Recherche de solutions

■ Solutions possibles et implications (notamment en termes de ressources)

- Formation des CPE et des AE
- Systématisation du travail des CPE et des AE
- Saisie des absences en salle de classe
- Mise en place d'un ENT
- Réalisation d'un outil d'information réciproque

■ Solution(s) retenue(s)

Les solutions possibles sont envisagées au prisme d'une matrice multicritère par exemple, afin de déterminer celle qui sera la plus efficiente (voir tableau ci-dessous).

En l'occurrence, on retiendra la saisie directe en salle de classe, mais on pourra y ajouter d'autres solutions également. La mise en place d'un ENT sera évitée ou reportée.

4 Mise en œuvre du projet

■ Listage des actions à entreprendre

(et décomposition WBS² : voir figure 2, page suivante)

Cette décomposition permet de faire la liste des actions à entreprendre pour la réalisation du projet.

■ Tableau de mobilisation des ressources matérielles, financières et humaines (OBS³)

(voir figure 3, pages suivantes)

Cette décomposition permet d'évaluer la répartition des ressources nécessaires.

■ Planning de réalisation et de suivi du projet

(par exemple un diagramme de Gantt : voir figure 4, pages suivantes)

Ce tableau permet d'assurer l'enchaînement et le suivi du projet dans le temps.

5 Mesure des indicateurs (SMART¹) et du progrès accompli

6 Ajustements éventuels par une nouvelle application de la démarche

	Faisabilité	Motivant	Impact/coût	Impact /qualité perçue		Impact/perf. sociale	Total
				parents	profs		
Formation des CPE	3	2	2	1	2	3	13
Systématisation du travail des CPE	2	1	3	2	2	2	12
Saisie des absences et retards en classe	2	3	3	2	3	3	16
Réalisation d'un outil d'information	3	2	3	1	3	2	14
Mise en place d'un ENT	1	3	1	3	2	2	12

¹ SMART : Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini

² WBS : Works breakdown structure

³ OBS : Organizational Breakdown structure

Exemples de mise en application de la démarche

Figure 1

Diagramme causes-effet d'Ishikawa Recherche des causes de non qualité

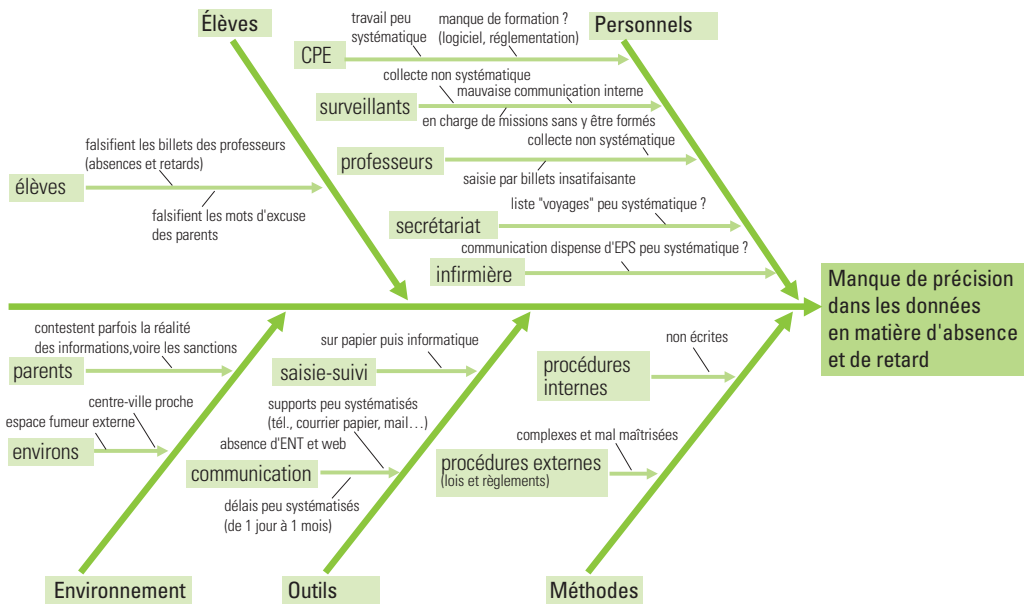
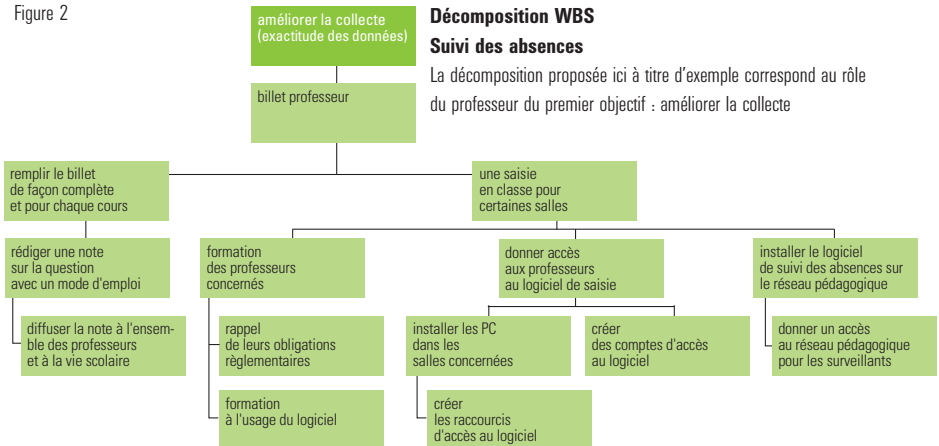


Figure 2

Décomposition WBS

Suivi des absences

La décomposition proposée ici à titre d'exemple correspond au rôle du professeur du premier objectif : améliorer la collecte



■ Exemples de mise en application de la démarche

Figure 3

Décomposition OBS Suivi des absences

La décomposition proposée ici à titre d'exemple porte uniquement sur l'objectif intermédiaire d'amélioration de la collecte comme pour le WBS précédent.

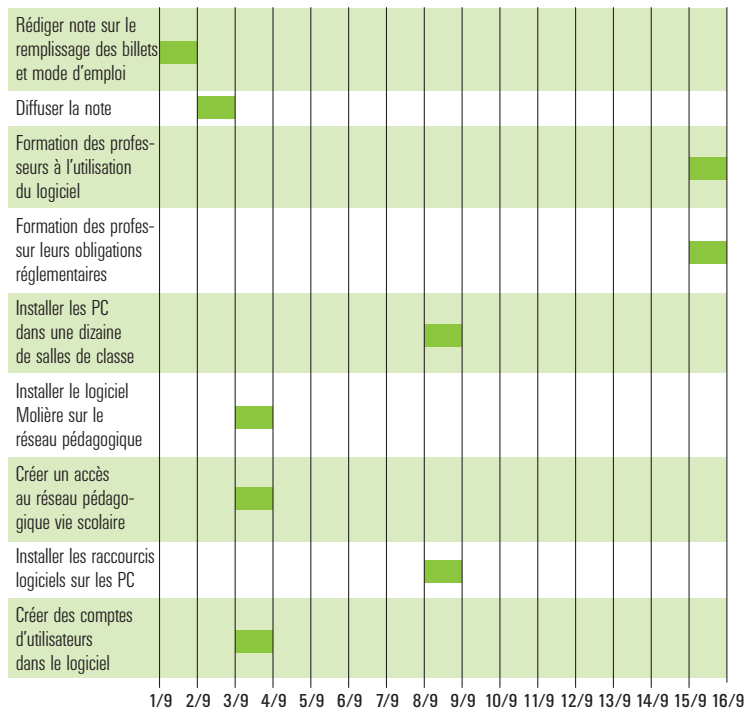
	Chef de projet	Prestataire	Responsable qualité	Durée du travail	Coût de la tâche
Rédiger une note sur le remplissage des billets et mode d'emploi	proviseur adjoint	CPE	proviseur adjoint	1 heure	négligeable
Diffuser la note	proviseur adjoint	secrétariat	proviseur adjoint	1 heure	négligeable
Formation des professeurs à l'utilisation du logiciel	proviseur adjoint	CPE	proviseur adjoint	2 heures	2 h de cours vaquées pour élèves concernés
Formation des professeurs sur leurs obligations réglementaires	proviseur adjoint	proviseur adjoint	proviseur adjoint	15 mn en introduction de la formation précédente	
Installer les PC dans une dizaine de salles de classe	proviseur adjoint	personne ressource en informatique	proviseur adjoint	1/2 journée	2 HSE - PC existants aucun coût matériel
Installer le logiciel de suivi sur le réseau pédagogique	proviseur adjoint	personne ressource en informatique	proviseur adjoint	2 heures	1 HSE
Créer un accès au réseau pédagogique vie scolaire	proviseur adjoint	personne ressource en informatique	proviseur adjoint	15 minutes	négligeable
Installer les raccourcis logiciels sur les PC	proviseur adjoint	personne ressource en informatique	proviseur adjoint	30 minutes	négligeable
Créer des comptes utilisateurs dans le logiciel	proviseur adjoint	CPE	proviseur adjoint	5 minutes	négligeable

■ Exemples de mise en application de la démarche

Figure 4

Planification (Gantt) Suivi des absences

Tâche	Date de départ	Durée	Date de fin
Rédiger note sur le remplissage des billets et mode d'emploi	01/09/10	1	02/09/10
Diffuser la note	02/09/10	1	03/09/10
Formation des professeurs à l'utilisation du logiciel	15/09/10	1	16/09/10
Formation des professeurs sur leurs obligations réglementaires	15/09/10	1	16/09/10
Installer les PC dans une dizaine de salles de classe	08/09/10	1	09/09/10
Installer le logiciel Molière sur le réseau pédagogique	03/09/10	1	04/09/10
Créer un accès au réseau pédagogique pour la vie scolaire	03/09/10	1	04/09/10
Installer les raccourcis logiciels sur les PC	08/09/10	1	09/09/10
Créer des comptes d'utilisateurs dans le logiciel	03/09/10	1	04/09/10





Introduction aux tableaux de bord

De la même façon que le tableau de bord d'un avion livre des indications diverses destinées à contrôler l'état des systèmes ou à inciter le pilote à prendre des décisions (corriger la trajectoire, changer d'altitude, etc.), le tableau de bord d'un établissement scolaire ou d'une organisation est susceptible de présenter des indicateurs multiples aux fonctions variées.

On distingue ainsi deux grandes catégories de tableaux de bord :

- les tableaux de bord de gestion (ou de gouvernance)
- les tableaux de bord de pilotage stratégique

introduction aux tableaux de bord

Les tableaux de bord de gestion ou de gouvernance

Essentiellement destinés au suivi de projets ou d'activités, ils sont appuyés sur des indicateurs spécifiques (SMART¹), permettant de mesurer l'atteinte des objectifs liés à l'activité concernée et d'envisager des actions correctrices le cas échéant. Le périmètre de leur utilité s'étend de la performance interne (exemple : nombre d'élèves profitant d'un tutorat en classe de seconde), à l'évaluation externe qui permet de situer l'établissement ou l'organisation dans son action (exemple : résultats au baccalauréat S pour les élèves ayant profité d'un soutien). Ces tableaux de bord privilégient les indicateurs qui expriment l'at-

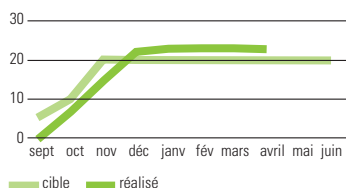
teinte d'objectifs publics et partagés, notamment ceux qui découlent du contrat d'objectif ou du projet d'établissement. Ils peuvent relever aussi bien de champs sectoriels (exemples : la politique des langues de l'établissement, la réussite aux examens, l'organisation de la vie scolaire, etc.) que fonctionnels (exemples : soutien, hébergement, etc.). Les indicateurs utilisés peuvent découler de tableaux de bord spécifiques (exemple : tableau de bord de la vie scolaire), les mettant en perspective en s'assurant de leur pertinence. Dans toute la mesure du possible, ils seront numériques, de manière à ce que leur alimentation soit automatisée, et de façon à présenter des résultats graphiques immédiatement interprétables. C'est un tableau qui servira la communication en interne comme en externe.

Exemple de suivi d'une action de déploiement du tutorat en seconde dans un EPLE.

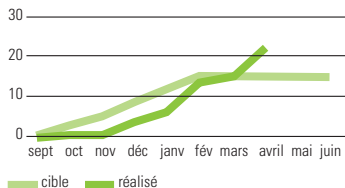
Année scolaire 2010/2011

		sept.	oct.	nov.	déc.	janv.	fév.	mars	avr.	mai	juin
Nombre de professeurs impliqués	cible	5	10	20	20	20	20	20	20	20	20
	réalisé	0	7	15	22	23	23	23	23	-	-
Nombre d'élèves concernés	cible	0	5	10	15	20	30	30	30	30	30
	réalisé	0	0	0	7	12	27	30	45	-	-
- en difficulté scolaire		0	0	0	5	8	17	23	29	-	-
- en manque de confiance		0	0	0	3	5	12	12	21	-	-

Professeurs impliqués



Élèves concernés



Les tableaux de bord de pilotage stratégique

Les tableaux de bord de pilotage stratégiques reposent sur une analyse des forces et faiblesses ainsi que des menaces et opportunités pour l'organisation, susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs.

Il s'agit ici de se donner les moyens d'une analyse stratégique pour l'organisation, en fonction des éléments de contexte (population, réforme, offre de formation, situation des organisations concurrentes, etc.), c'est à dire de piloter un projet d'orientations stratégiques. Il sera question de suivre seulement 3 à 4 grands objectifs définis pour l'organisation, mais non nécessairement liés à des engagements extérieurs.

Ce type de tableau de bord est un outil destiné exclusivement à l'équipe de direction voire au reporting en direction des autorités académiques. Il peut intégrer des données issues des tableaux de bord de gestion (voir tableau ci-dessous).

Le tableau peut être décodé de manière synthétique par le clignotant situé en marge et mettant en évidence l'avance de l'établissement (symbole vert ●), ou le risque de se voir rattraper, et par conséquent de ne plus se démarquer suffisamment des autres établissements (symbole jaune ▲). Un symbole rouge pourrait représenter un retard dans le domaine concerné.

Méthodologie de construction des tableaux de bord.

1 Une analyse préalable

- Identifier les finalités du tableau de bord
- Analyser l'existant, recenser les sources de données.

2 Construire le tableau de bord

- Choisir les indicateurs
- Choisir les cibles (de type SMART¹)
- Définir le système de collecte des informations
- Définir la méthode de renseignement du tableau
- Choisir un mode de représentation des résultats (tableaux, graphiques etc.).

3 Utiliser le tableau de bord

- Mobiliser les équipes (de direction ou élargies selon le cas) autour de la lecture et de l'analyse du tableau de bord de gestion
- Les cas échéant, communiquer en interne et en externe.

4 Faire évoluer le tableau de bord

- Revoir les indicateurs, les cibles, la présentation, l'exploitation, en fonction des besoins.

¹ SMART : Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini

Exemple d'indicateurs liés à la politique des langues en EPLE

	2008/2009			2009/2010			2010/2011			Écart
	nous	lycée X	lycée Y	nous	lycée X	lycée Y	nous	lycée X	lycée Y	
Nombre de langues proposées	5	3	5	5	3	5	5	4	5	▲ 0
Nombre de sections européennes	2	1	1	2	1	1	3	1	1	● 2
Autres formations spécifiques	1	0	0	1	0	0	1	0	0	● 1



Rectorat



10, rue de la Convention
25030 Besançon Cedex
Tél. 03 81 65 47 00
Fax 03 81 65 47 60
ce.rectorat@ac-besancon.fr

www.ac-besancon.fr



MINISTÈRE DE
L'ÉDUCATION NATIONALE,
DE LA JEUNESSE
ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

MINISTÈRE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

