



MINISTÈRE DE
L'ÉDUCATION NATIONALE

MINISTÈRE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE



la qualité

dans les services de l'éducation nationale
Exemples de mise en application de la démarche
d'amélioration continue au sein des établissements scolaires



Prendre le temps d'apprécier son activité professionnelle, ses interactions dans une démarche collective et les résultats produits au sens du service au public et à la Nation, forment l'essence de la démarche qualité.

Comme le soutient le projet de l'académie de Besançon, « la méthode de l'amélioration continue qui s'inscrit dans la démarche de la culture de la qualité sera mise en œuvre à tous les niveaux.

Elle reposera sur des analyses de situations, des objectifs de performance et d'efficience et mobilisera les différents conseils qui seront porteurs de ces visions. Le partage de ces analyses et objectifs sera soutenu par des indicateurs qualitatifs et quantitatifs ».

Inscrite dès l'an 2000 dans le processus de Bologne, la démarche qualité visait dans le cadre de l'internationalisation de l'enseignement supérieur, à garantir aux citoyens « le renforcement de la confiance réciproque et l'amélioration de la transparence, tout en respectant la diversité des contextes nationaux et des domaines d'application ».

La Nation entretient un lien passionnel avec son École.

Elle en fait un lieu d'intégration de tous les enfants de la République et elle reste la plus belle de nos ambitions nationales. Mais l'enjeu de la scolarisation de toute la jeunesse pose la question de l'atteinte d'un même objectif républicain face à des diversités de situations et de contextes : en s'adaptant à ceux-ci et en améliorant ses pratiques l'École doit cependant conserver, voire gagner la confiance de ses acteurs, de notre jeunesse et au-delà, de tous les citoyens.

La signification de cette action publique se retrouve dans la culture de la qualité et de son corollaire, le management par le sens. « C'est le désir de com-

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

Didier Migaud

premier président de la Cour des comptes.

L'académie s'est organisée pour déployer la démarche qualité à tous les niveaux de ses activités : académique, départemental, en bassin d'éducation et de formation, en établissement scolaire et dans les services.

Le projet académique et ses bilans d'étape forment une démarche globale de la qualité : elle donne un objectif et plus généralement une signification à nos activités ; elle évalue collectivement la manière de les conduire et les effets produits ; elle s'appuie sur des approches outillées et systémiques pour mener nos analyses ; elle innove et expérimente pour remédier à nos défaillances ou progresser dans nos objectifs.

Le dialogue de gestion et de performance entre les autorités académiques et les établissements forme un autre niveau de la démarche qualité. À partir d'indicateurs de résultats et d'activité et au regard d'appréciations qualitatives, les réussites et les voies de progrès sont identifiées. Les établissements bénéficient d'un suivi particulier des services administratifs, des divisions et organisations du rectorat, des directions des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN), ainsi que des corps d'inspection, afin de progresser ensemble vers les axes identifiés.

Les projets de service qui ont été initiés au rectorat permettent à tous les personnels de réfléchir sur leurs pratiques professionnelles, mais également sur celles des services partenaires ; il en ressort des propositions pertinentes d'amélioration de ces pratiques, qui émanent des acteurs eux-mêmes.

La culture qualité est portée par les référents académiques, Gabriel Lienhard et Michel Lanfumez et par les référents de bassins. Elle irrigue les établissements et les services dans une approche qui est encore souvent expérimentale.

Vous trouverez dans ce livret un ensemble d'exemples qui ont vocation à illustrer la diversité des démarches entreprises.

Il s'agit plutôt de porter une méthode et de convaincre d'une culture, que de se focaliser sur les sujets et résultats proposés, dont le sens ne peut se concevoir qu'à la mesure de l'établissement, de ses spécificités et de sa population. Il n'existe pas de grille universelle pour mesurer la qualité. En effet, selon le sujet auquel elle s'applique, les curseurs sont forcément différents.

La mise en place de pratiques efficaces à l'éducation nationale passe par la création d'une opinion commune. Donner du sens à l'action implique une

posture particulière pour le chef d'établissement qui prend le rôle de facilitateur, créant les conditions de la motivation de l'ensemble des personnels qui lui sont confiés et de ses collaborateurs, eux même porteurs de signification.

Ce livret est le second 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-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 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 17
Qui fait quoi, où, quand, comment, combien, pourquoi ? (QQOQCP)	page 18
Le diagramme causes-effets d'Ishikawa	page 19
Le brainstorming (ou remue-méninges)	page 21
L'analyse SWOT (ou matrice MOFF)	page 22
La matrice multicritère	page 24
<hr/>	
■ Les exemples de mise en application de la démarche	page 25
Améliorer l'aide aux devoirs dans le cadre de l'accompagnement éducatif	page 26
Perfectionner les travaux personnels encadrés (TPE)	page 35
Réduire les exclusions ponctuelles de cours	page 42
Optimiser la qualité du service de restauration à travers la gestion du flux des élèves .	page 47
Bonifier le dispositif interne de remplacement de courte durée (RDC)	page 52
<hr/>	
■ Conclusion	page 59
<hr/>	

Dans le cadre de son projet académique pour 2011-2014, l'académie de Besançon a fait le choix d'un déploiement large, mais progressif et accompagné, de la démarche d'amélioration continue.

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.

Développée à chaque échelon, la démarche qualité est l'un des axes transversaux du projet académique 2011-2014.

Le recteur Éric Martin a voulu une approche souple et ouverte à travers la méthode de l'amélioration continue. Effectivement, cette méthode évite une normalisation peu adaptée aux objets et au monde de l'éducation, sa mise en œuvre suggère une mobilisation large et une réelle dynamique collective.

Le déploiement se veut large, profond, mais progressif autour de différents axes :

- d'abord la formation des cadres qui doivent porter ce management ;
- la diffusion sur le territoire à travers un réseau de référents auprès des bassins de formation assurant l'information, la formation de proximité et l'accompagnement des actions ;
- l'aspect transversal de cette action se retrouve aussi dans la mise en place de groupes de travail et d'actions sur des thématiques relevant des axes opérationnels du projet académique qui sont pilotés selon la démarche de l'amélioration continue, les référents y participant en appui ;
- la volonté de privilégier l'action se retrouve dans la conduite effective d'actions selon cette démarche.

La démarche d'amélioration continue, ainsi que les principaux outils qui lui sont associés ont été présentés dans le premier tome consacré à la qualité dans l'académie de Besançon.

Ce second tome vise à présenter des exemples concrets de mise en œuvre de la démarche conduite par des personnels de direction.

Ceux-ci, à l'origine des actions présentées dans ce livret se tiennent à la disposition du lecteur pour lui apporter des éclairages complémentaires le cas échéant.

Si le premier fascicule présente la démarche dans ses détails, il nous a toutefois semblé nécessaire d'en rappeler ici les grandes lignes pour permettre au lecteur de faire facilement le rapprochement entre la démarche d'amélioration continue et les exemples présentés.

Il est également rappelé que les personnels d'encadrement de l'académie peuvent profiter d'une formation spécifique à la démarche, ouverte chaque année au plan académique de formation.

Tout comme le tome un, édité en juin 2011, intitulé « la qualité dans les services de l'éducation nationale », ce livret se veut simple et pratique : il rappelle la méthode de l'amélioration continue abordée dans le livret initial et présente des exemples d'applications menées au cours de l'année scolaire 2012-2013, ayant utilisé les outils au service de la démarche.

Ce fascicule comporte trois parties :

- la première rappelle les fondamentaux de la démarche d'amélioration continue et son contexte managérial ;
- la deuxième présente les outils de la démarche qualité ;
- la troisième expose cinq exemples d'expérimentations conduites dans l'académie.



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 :

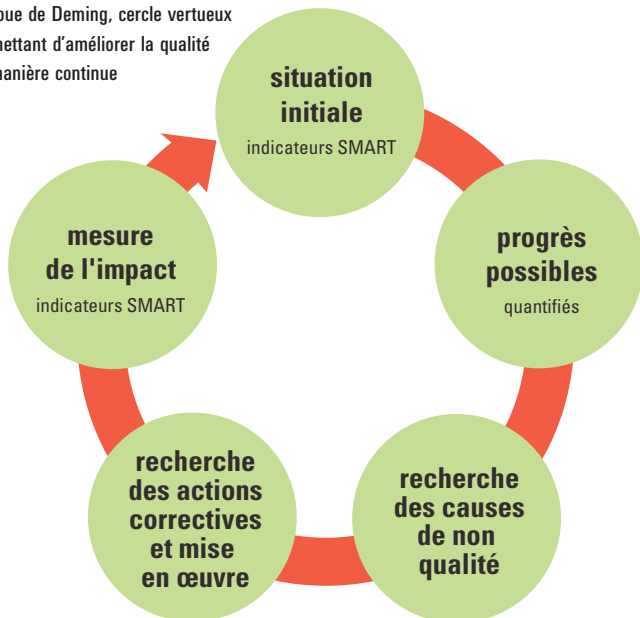
- la démarche liée à la certification (normes ISO ou autres), qui consiste à organiser les processus de manière conforme à la norme et à les vérifier régulièrement grâce à l'intervention d'audits ;
- la démarche d'amélioration continue, visant à repérer les causes d'une « non qualité », et à leur trouver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

Conformément à la politique impulsée par Monsieur le recteur, 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, directions des services départementaux de l'éducation nationale, établissements publics locaux, 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 analyser une situation initiale d'insatisfaction, à définir les marges de progression possible, à repérer les causes de non qualité, à envisager les actions ou procédures correctrices et les développer, puis à mesurer l'impact du changement avant de relancer la démarche si nécessaire.

La roue de Deming, cercle vertueux permettant d'améliorer la qualité de manière continue



présentation de la démarche qualité

1 Analyse de la situation initiale

L'analyse de la situation initiale, tout comme la suite de la démarche, devra être conduite par un groupe de personnels réunis autour du thème posant problème afin de prendre tout son sens.

En effet, la démarche d'amélioration continue se veut collaborative et produit des résultats d'autant plus durables que l'engagement de chacun est effectif tout au long de la démarche, depuis l'analyse de la situation jusqu'à la mise en œuvre des solutions.

Après avoir constitué un groupe de travail, il s'agira de contextualiser la situation au plan national et local, avant de situer le sujet posant problème à l'aide d'un ensemble d'indicateurs SMART.

Cette démarche vise à objectiver l'analyse en la faisant reposer sur des indicateurs explicites même s'ils ne sont pas toujours chiffrables.

Quatre définitions de la qualité mériteront le plus souvent d'être considérées à cette occasion :

	Aspects externes à l'organisation	Aspects internes à l'organisation
Champ des attentes	<p>La qualité attendue par les usagers du service</p> <p>La qualité attendue pourra être mesurée par enquête ou par tout autre moyen objectif. Elle permet de connaître les attentes des usagers d'un service (élèves, parents, professeurs, agents, etc.).</p> <p>Pour prendre un exemple clair, on pourrait dire que les usagers de la SNCF attendent de celle-ci que les trains ne soient jamais en retard.</p>	<p>La qualité voulue par le service</p> <p>La qualité voulue représente l'objectif que se fixe le service. Pour reprendre l'exemple des trains en retard, la qualité voulue pourrait correspondre à l'objectif de limiter à 3 % le nombre des trains en retard.</p> <p>Cette cible correspond à une intention politique souvent matérialisée par un engagement ou une charte de qualité.</p>
	Champ de l'offre	<p>La qualité ressentie par les usagers du service</p> <p>La qualité ressentie pourra être mesurée par enquête ou par tout autre moyen objectif. Elle permet de connaître le sentiment des usagers concernant un service (élèves, parents, professeurs, agents, etc.). Pour prendre un exemple clair, on pourrait dire que les usagers de la SNCF ont le sentiment qu'un train sur trois est en retard.</p>

2 Définition des marges de progression

La définition des marges de progression concernant un service exprime la politique qualité d'un service ou d'une organisation. Dans l'exemple précédent, l'organisation chargée du transport ferroviaire pourrait se fixer pour objectif de réduire les retards à moins de 3 %. Elle communiquera ensuite en direction de ses usagers autour de cet engagement qui correspond à la qualité voulue.

L'exemple précédent est certes extérieur à l'éducation nationale, mais la question des absences, voire des retards des élèves en établissement, pourrait faire l'objet d'une évaluation identique auprès des professeurs.

La définition d'une politique qualité pourra ainsi être exprimée dans l'ensemble des domaines de notre activité, dès lors que ceux-ci sont considérés comme essentiels par l'équipe de direction.

3 Recherche des causes de non qualité

La recherche des causes de non qualité est sans aucun doute l'une des phases essentielles de la démarche. Elle permet, par son aspect systématique, de faire un tour exhaustif des causes d'un dysfonctionnement ou d'un défaut de qualité, tout en partageant cette analyse entre les membres du groupe qui ont contribué à la réflexion.

Dans les cas les plus simples, la recherche des causes pourra être réfléchie à partir d'un simple brainstorming, mais pour les situations les plus compliquées, le diagramme des 5 M (ou diagramme d'Ishikawa) sera un support précieux pour éviter

d'oublier certains aspects du problème. Il s'agit là d'un moyen mnémotechnique pour n'oublier aucune cause.

Chacun des domaines représentés par « les 5M » devra cependant être adapté à la situation :

Matière

La matière correspond à ce sur quoi porte le sujet (ex. : les trains...).

Il va de soi que lorsque la question concerne directement des élèves ou des dispositifs d'enseignements, (ex. : amélioration des résultats en TPE, réduction des taux d'absence), on ne parlera pas de matière, mais bien d'élèves ou d'enseignements.

Main d'œuvre

La main d'œuvre concerne les personnels intervenant d'une manière ou d'une autre dans le cadre du sujet en cause (ex. : pour le suivi des absences, ce sont les professeurs, les assistants d'éducation, les CPE...). L'appellation « les personnels » est davantage appropriée à notre organisation.

Méthodes

Les méthodes correspondent à l'ensemble des procédures mises en œuvre dans le cadre du sujet posant problème. Elles peuvent relever de procédures administratives mais aussi de dispositifs pédagogiques, de méthodes managériales.

Moyens

Il s'agit ici de repérer en quoi les moyens mis en œuvre (matériels ou autres), interviennent dans l'existence du défaut. Les locaux, l'environnement TICE peuvent être évoqués par exemple.

Milieu

On définira ici en quoi les éléments extérieurs influent le cas échéant sur le problème. L'environnement social, les parents d'élèves sont souvent évoqués.

4 Recherche des actions correctrices et mise en œuvre de solutions

L'analyse des causes principales du dysfonctionnement conduira à une réflexion sur les solutions possibles pour éliminer ou limiter les effets du défaut. Lorsque les causes sont multifactorielles, les solutions sont souvent nombreuses également. Dans ce cas, la réalisation d'un tableau multicritère pourra être utile pour bien mesurer l'intérêt relatif de chacune d'entre elles. Cet outil permet, en pondérant les solutions envisagées, de choisir les actions les plus efficaces.

La mise en œuvre des solutions peut être simple ou complexe selon les cas. Dans certaines situations il conviendra d'engager une véritable conduite du changement avec la décomposition des différentes tâches intermédiaires (décompositions Works breakdown structure - WBS et/ou Organizational breakdown structure - OBS) et la planification du projet (diagramme de Gantt).

5 Mesure de l'impact

Enfin, une fois la solution mise en œuvre, il conviendra d'appliquer les indicateurs de départ à la situation d'arrivée pour mesurer l'effet des stratégies mises en œuvre.

Dans le cas d'une insuffisance de résultat par rapport aux attentes, il conviendra de relancer le processus de manière à l'améliorer encore ; il s'agit donc bien d'une démarche d'amélioration continue.

aspects managériaux

1 Un management participatif

La méthode de l'amélioration continue repose sur le travail d'un groupe s'emparant d'une question identifiée comme porteuse de progrès. Le premier objectif du pilote est bien d'obtenir l'adhésion du groupe sur les objectifs par l'analyse des situations de non qualité, par la définition de la qualité perçue et attendue.

L'école est un cadre relationnel mobilisant la confiance à l'interne, au niveau des utilisateurs, dans le cadre sociétal. Ce code fiduciaire renvoie totalement à la qualité ressentie.

Le dialogue collectif dans le groupe de projet est tout à fait essentiel. Nos champs d'intervention sont peu administrables. La pédagogie, la vie scolaire renvoient à des actions nécessitant une réflexion collective, mobilisant une large gamme d'acteurs, reposant sur le partage des expériences.

La construction de l'adhésion par l'analyse commune, par le dialogue est tout à fait indispensable au projet dans ses différentes phases : étude et mise en œuvre.

Il apparaît dans les différents exemples que la composition du groupe « amélioration » est tout à fait essentielle. Ce groupe accueille une large palette de partenaires et membres de la communauté éducative : utilisateurs, acteurs... Son pilote est d'abord un animateur, un coordonnateur pendant la phase d'exploration, mais à un moment donné, la fonction de direction s'impose, en particulier lorsqu'il s'agit de valider des décisions, de mettre en œuvre des actions.

L'exemple : « Optimiser la qualité du service de restauration à travers la gestion du flux des élèves » (au collège de l'Arc à Dole) montre bien que la composition du groupe est tout à fait stratégique, que son

pilotage est déterminant, que la communication avec l'ensemble de la communauté éducative est tout à fait indispensable.

2 Un management raisonné

La mise en œuvre d'une méthode mobilisant des outils d'analyse et de mesure, permet d'abord d'organiser le travail, de conduire des analyses exhaustives et argumentées.

Une fois la pertinence des outils admise, ceux-ci permettent d'asseoir l'analyse et les conclusions. Ils sont à la fois des supports techniques mais aussi des moyens de partage d'informations, de communication. Le pilotage gagne alors en transparence, le dialogue s'en trouve objectivé.

L'évaluation est tout à fait indispensable pour mesurer l'amélioration. Il faut se garder d'ériger les indicateurs de résultats en outil normatif de jugement mais plutôt leur réserver le statut d'indicateurs de progrès, ne pas hésiter à évaluer des éléments intermédiaires paraissant porteurs de qualité des dispositifs.

On peut aussi introduire des éléments non quantitatifs : l'école ne se réduit pas à des chiffres, on en attend aussi des éléments indirectement mesurables (citoyenneté, culture...).

Dans chacun des exemples présentés, la situation initiale est évaluée à partir d'indicateurs pertinents, les attentes sont identifiées. Les causes sont analysées au regard de leur contribution à l'amélioration. Les effets et conséquences des actions doivent aussi être appréhendés de manière objective.

L'application rigoureuse de la méthode dans toutes ses étapes et l'usage systématique d'outils peuvent paraître lourds. Cependant, c'est une garantie d'ex-

haustivité dans la recherche des causes, de rationalité dans le choix des solutions, d'efficacité de leur mise en œuvre.

À travers les illustrations qui suivent, on observe que la rigueur de la démarche aide à progresser au regard d'étapes bien identifiées. Le suivi de la méthode permet d'afficher une feuille de route précise et participe à une réelle efficacité. Les expérimentations « Améliorer l'aide aux devoirs » (au collège Rostand à Luxeuil-les-Bains), « Réduire les exclusions ponctuelles » (au collège Les Bruyères à Valentigney) sont particulièrement significatives à cet égard.

3 Un pilotage efficace

On remarque que la mise en œuvre de la méthode de l'amélioration continue sur des problématiques diversifiées comme dans les exemples ci-après, permet d'aborder des questions de performances administratives, de vie scolaire mais aussi d'orientation, d'évaluation, de pédagogie. La méthode favorise la construction d'un projet partagé par un groupe souvent très hétérogène. Ses membres vont ensuite largement contribuer à sa diffusion et à la mise en œuvre des actions décidées.

L'appareillage (outils d'analyse, respect des étapes, mesure des progrès) permet de justifier les propositions, d'argumenter sur les projets d'actions, de suivre les mises en œuvre, d'établir une traçabilité qui inscrit les acquis dans la durée.

On observe à travers les exemples rapportés dans ce fascicule que des situations complexes ou délicates sont assez rapidement améliorées, les progrès fixés dans la durée et largement portés par tous les acteurs ; les expérimentations concernant « Améliorer les résultats aux TPE » (au lycée Condorcet à Belfort),

ou encore les « Optimiser les remplacements de courte durée » (au collège Vauban à Belfort) illustrent bien l'efficacité de cette méthode.

4 Une mise en œuvre partagée

La diffusion de cette approche par la formation et surtout par l'expérimentation, par le témoignage comme dans les expériences décrites ici, répond à la volonté de mobiliser tous les acteurs dans un véritable travail collaboratif.

Certes, il subsiste des freins culturels, liés à des incompréhensions, parfois à des confusions ou à de réelles difficultés. Il n'en reste pas moins que le déploiement de la méthode de l'amélioration continue, comme le confirme ceux qui l'ont expérimentée, permet souvent de mettre en place des actions de progrès, de les faire partager largement, au bénéfice final de nos élèves.



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.

QOQOCP

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

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.

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.

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.

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 livret personnel de compétences (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-effets d'Ishikawa

Le diagramme causes-effets 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

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.

Intérêt

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

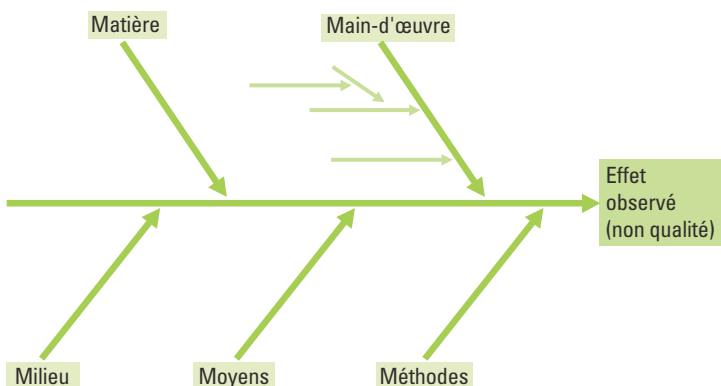
défaut observé, tout en légitimant l'action correctrice engagée en réponse, et en garantissant une certaine adhésion des acteurs engagés dans la démarche.

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)

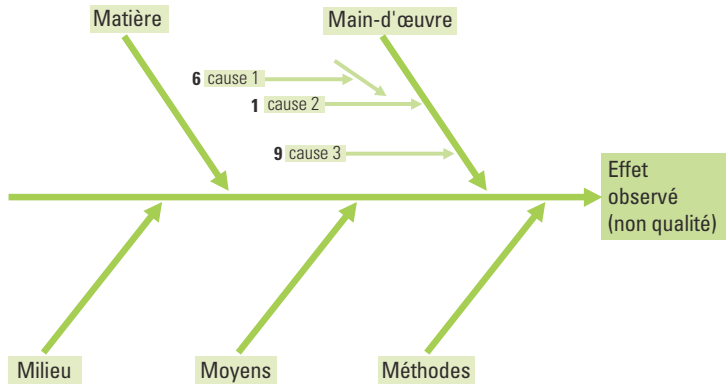
■ Les outils de la qualité

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 celles sur lesquelles le projet d'amélioration devra porter prioritairement.



brainstorming ou remue-méninges

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

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.

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.

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 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 coûts, gains, risques, opportunités.

Cette phase peut mobiliser d'autres outils comme la matrice multicritère, le QOOQCP. 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

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.

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.

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 les opportunités sont classées de manière décroissante.

Dans la colonne « Éléments négatifs », les faiblesses et les menaces sont classées par importance décroissante.

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.

matrice multicritère

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

Champ d'utilisation

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

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.

Principe

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

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 (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	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	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



exemples de mise en application de la démarche

Les exemples présentés ci-après sont destinés à illustrer la démarche d'amélioration continue. Ils suivent la méthode proposée, démontrant ainsi que celle-ci peut s'appliquer à des domaines divers. Ils présentent chacun des caractéristiques spécifiques marquant la diversité des approches possibles et la richesse des travaux réalisés.

Pour l'instant, ce sont cinq exemples 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.

Les exemples développés dans cette brochure sont les suivants :

- améliorer l'aide aux devoirs dans le cadre l'accompagnement éducatif ;
- perfectionner les travaux personnels encadrés (TPE) ;
- réduire les exclusions ponctuelles de cours ;
- optimiser la qualité du service de restauration à travers la gestion du flux des élèves ;
- bonifier le dispositif interne de remplacement de courte durée (RCD).

améliorer l'aide aux devoirs

dans le cadre
de l'accompagnement
éducatif

Laurence Carbonneau
principale adjointe
collège Rostand,
Luxeuil-les-Bains

Contextualisation nationale et académique

Conduire l'élève au plus haut niveau de ses ambitions est l'objectif stratégique n°2 de l'académie. Il rap-

pelle que l'établissement est le lieu essentiel dans l'accompagnement de l'élève.

Place dans le projet d'EPLE

L'axe 2 du projet d'établissement, en écho, fixe l'objectif de mieux accompagner les élèves en difficulté.

Le travail personnel est vecteur de discrimination : sa prise en charge au sein de l'établissement est un devoir de service public.

Pratiqué dans l'esprit de l'étude du soir, le dispositif d'aide aux devoirs tel qu'il fonctionne au collège ne répond pas aux exigences des équipes pédagogiques et éducatives.

Au collège, un noyau d'enseignants travaille de façon

collaborative et concertée pour adapter leur pratique aux évolutions du collège (évaluations par compétences, parcours personnalisés des élèves...). Ces personnes sont à solliciter pour participer au groupe de travail.

Le pilotage, assuré par l'équipe de direction, va consister à suivre le travail sur l'aide aux devoirs dans la durée : poser les objectifs, choisir les indicateurs, solliciter les acteurs en amont pour collecter les données qui seront organisées pour alimenter la réflexion, interroger les pratiques et réactiver le groupe régulièrement.

La démarche

Cette démarche japonaise « le kaizen » est un processus d'améliorations concrètes, simples et peu onéreuses.

Le « kaizen » est un état d'esprit qui nécessite

l'implication de tous les acteurs et donne la parole aux experts de terrain. Le transfert et l'adaptation de cette démarche au milieu scolaire sont pertinents et efficaces.

■ Exemples de mise en application de la démarche

1 Analyse de la situation de non qualité

■ Repérage des indicateurs

La population scolaire du collège est défavorisée. Certaines familles ne sont pas en mesure d'accompagner scolairement leurs enfants. L'aide aux devoirs doit donc permettre à ces élèves d'améliorer l'acquisition des connaissances et des compétences du socle commun.

Les indicateurs choisis (portant sur la population des élèves inscrits en aide aux devoirs) doivent permettre de mesurer l'efficacité de la démarche quant à cet objectif :

- les moyennes en français et en mathématiques ;
- le taux de validation des compétences du socle ;
- le taux de parents ayant saisi l'objectif principal de l'aide aux devoirs ;
- le taux d'élèves ayant saisi l'objectif principal de l'aide aux devoirs.

Méthodologie et outils : anticiper la collecte des données en construisant dès le début de l'année un classeur Excel structurant a priori la relève des indicateurs.

- acteurs de l'aide aux devoirs, il permet de dégager :
- la qualité voulue qui correspond aux attentes a priori des acteurs et des usagers ;
 - la qualité perçue qui correspond au ressenti des acteurs et des usagers ;
 - la qualité offerte qui est objectivée par une mesure.

■ Diagnostic qualité

Le diagnostic s'obtient en s'adressant aux différents

	Qualité voulue	Qualité perçue	Qualité offerte
Par les élèves	Avoir des explications complémentaires Faire ses exercices	56 % plutôt satisfait, 34,4 % tout à fait satisfait.	Les élèves se voient offrir l'explication attendue.
Par les parents	Avoir des explications complémentaires	60 % plutôt satisfait 26,7 % tout à fait satisfait.	Ils font leurs exercices.
Par les professeurs	Acquérir les outils pour être autonome dans les devoirs.	Les élèves font leurs exercices.	Les élèves se « débarrassent » de leurs devoirs plus qu'ils n'apprennent à faire leurs devoirs.
Par l'équipe de direction	Les élèves fragiles doivent améliorer leurs résultats grâce au dispositif.	Peu de retour sur l'aide aux devoirs. Dispositif en circuit fermé.	Les élèves font leurs devoirs. Les élèves reçoivent des explications. Il n'y a pas de vision sur le dispositif.

Les objectifs de l'aide aux devoirs

ne sont pas les mêmes pour :

- Les parents et les élèves d'une part ;
- Les professeurs et l'équipe de direction d'autre part.

L'objectif principal de l'aide aux devoirs pour un élève est d'intégrer des méthodes et de chercher des solutions aux difficultés propres pour aller vers l'autonomie.

■ Exemples de mise en application de la démarche

■ Marge de progression de la qualité

La marge de progression de la qualité offerte vers la qualité voulue sera mesurée par les indicateurs choisis :

	Situation de départ	Situation souhaitée
Moyenne groupe français	Moyenne fin de trimestre (n-1)	Moyenne fin de trimestre (n-1) < Moyenne fin de trimestre (n)
Moyenne groupe mathématiques	Moyenne fin de trimestre (n-1)	Moyenne fin de trimestre (n-1) < Moyenne fin de trimestre (n)
Moyenne groupe général	Moyenne fin de trimestre (n-1)	Moyenne fin de trimestre (n-1) < Moyenne fin de trimestre (n)
Taux validation pour le groupe pour un domaine donné	?	Taux d'élèves bénéficiant de l'aide aux devoirs > Taux d'élèves ne bénéficiant pas de l'aide aux devoirs
Taux de parents ayant saisi l'objectif principal de l'aide aux devoirs ⁽¹⁾	30 %	80 %
Taux des élèves ayant saisi l'objectif principal de l'aide aux devoirs ⁽²⁾	30 %	80 %
Taux des parents s'étant approprié l'outil LPC* ⁽³⁾	20 %	80 %
Taux des élèves s'étant approprié l'outil LPC* ⁽⁴⁾	50 %	100 %

– Les moyennes utilisées : pour le français et les mathématiques, les moyennes des moyennes des élèves bénéficiant de l'aide aux devoirs par matière.

– Taux : taux de validation d'un domaine du socle pour un échantillon donné.

^{(1), (2), (3), (4)} : *taux obtenus par enquête en direction des usagers.*

* LPC : *livret personnel de compétences.*

■ Exemples de mise en application de la démarche

À l'issue de ce travail d'analyse, la construction d'un tableau SWOT formalise la réflexion a priori.

Cet outil fixe en amont les jalons qui vont structurer la première réunion du groupe de travail.

L'objectif de cette réunion est de cibler les causes de non qualité.

Le tableau SWOT est un outil pour choisir la composition du groupe et guider au mieux les échanges.

	POSITIF (pour atteindre l'objectif)	NÉGATIF (pour atteindre l'objectif)
Interne	<p>FORCES (dans l'ordre décroissant)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Existence d'un cadrage du choix des élèves par les équipes pédagogiques et de direction 2- Suivi rigoureux de la présence des élèves. 3- Culture installée de l'évaluation par compétences dans l'établissement utilisable en aide aux devoirs. 4- Implantation durable dans l'établissement d'outils d'évaluation par compétences (fiches). 5- Ouverture de l'environnement numérique de travail ENOE* offrant cahier de textes numérique hébergé et espace d'échanges. 	<p>FAIBLESSES (dans l'ordre décroissant)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Procédure réduite au cadrage du choix des élèves. 2- Pas d'affichage explicite des objectifs de l'aide aux devoirs. 3- Faiblesse de la communication entre les équipes pédagogiques et l'assistante pédagogique. 4- Appréhension des équipes pédagogiques et éducatives de voir leur charge de travail augmenter. 5- Insuffisance de l'information en direction des parents.
Externe	<p>OPPORTUNITÉS (dans l'ordre décroissant)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Garantie du mi-temps d'assistant pédagogique permettant d'assurer l'aide aux devoirs. 2- Collaboration installée et étroite entre la MJC** et l'équipe de direction concernant le cadrage de la liste des élèves ciblés en aide aux devoirs (au collège et à la MJC)**. 3- Volonté partagée d'accroître cette collaboration pour parfaire les deux dispositifs complémentaires. 	<p>MENACES (dans l'ordre décroissant)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Mise en doute de la qualité de l'aide aux devoirs à l'extérieur. 2- Concurrence d'un dispositif plus performant dans l'établissement privé de la ville. 3- Concurrence des instituts privés de préparation scolaire.

2 Recherche des causes de non qualité

La recherche des causes de non qualité est l'objet de la première réunion du groupe de travail. L'éclairage de la problématique par les différents points de vue permet aux acteurs de terrain de cibler les défauts de l'aide aux devoirs sans omettre de définir un angle d'attaque et de confronter les points de vue :

- les professeurs appréhendent concrètement la difficulté rencontrée par l'assistante pédagogique ;
- l'accompagnement des élèves n'est ni un exercice simple, ni un exercice qui va de soi : il est porteur d'enjeux forts dans l'apprentissage des élèves ;

- l'assistante pédagogique cerne en direct les attentes implicites des enseignants ;
- l'équipe de direction et la CPE constatent que l'absence de pilotage en la matière diminue l'efficacité du dispositif ;
- les partenaires de la MJC apportent un regard extérieur et décentré très pertinent.

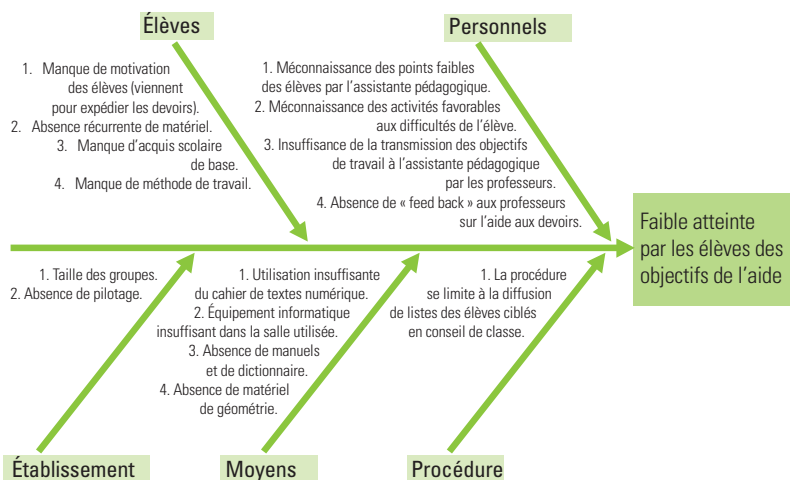
* ENOE : établissement numérique ouvert et évolutif.

** MJC : maison des jeunes et de la culture.

■ Exemples de mise en application de la démarche

■ Outils

Diagramme d'Ishikawa



3 Recherche et hiérarchisation des solutions

La recherche des premières pistes de solutions se fait lors de la seconde réunion. Les solutions ne seront pas toutes placées sur un même plan :

— les solutions « matérielles » seront simples à mettre en place, nécessitant une réflexion moindre, mais

n'agiront qu'en périphérie de la problématique, — les solutions prenant la forme de procédures nécessiteront une réflexion et une construction plus approfondies.

Le compte-rendu de la réunion de travail a permis de garder le cap dans la démarche et de communiquer sur le sujet dans l'établissement.

■ Exemples de mise en application de la démarche

Les solutions

En direction des élèves :

- ▶ proposer une fiche type PPRE pour le matériel nécessaire.

En direction des parents :

- ▶ Fiche de présentation de l'aide aux devoirs et de ses objectifs,
- ▶ Fiche de présentation de l'aide aux devoirs à la MJC,
- ▶ Coupon réponse pour l'inscription.

De la part des professeurs :

- ▶ Fournir des ressources (sujets...) via ENOE à l'assistante pédagogique.
- ▶ Communiquer sur les objectifs via ENOE :
 - aux parents,
 - à l'assistante pédagogique.

Formation :

- ▶ Formation de l'assistante pédagogique – cf. formation enseignants.

Liaison école-collège :

- ▶ Appui des professeurs de CM2 pour le niveau de 6^e.

Liaison collège MJC :

- ▶ Utilisation d'ENOE,
- ▶ Interventions ponctuelles des professeurs à la MJC.

Le calendrier de mise en œuvre

Très court terme, fin 2nd trimestre

- ▶ Aménagement de la salle (ordinateurs, livres, flots...).

Court terme, début 3^e trimestre

- ▶ Fiche type PPRE – se présenter « équipé » en aide aux devoirs.

Moyen terme, fin 3^e trimestre-entrée 2013

- ▶ Utilisation d'ENOE pour communiquer sur les objectifs et les ressources,
- ▶ Construction d'une fiche « aide aux devoirs » pour présenter aux parents,
- ▶ Outils de liaison : quels objectifs pour l'élève entre l'équipe et l'assistante pédagogique ?

Long terme, cours de l'année 2013

- ▶ Formation de l'assistante pédagogique,
- ▶ Lien MJC-collège,
- ▶ Lien école-collège.

■ Exemples de mise en application de la démarche

Les solutions à long terme devront prendre en compte les résultats obtenus par la mise en œuvre des autres solutions.

■ Outil

La matrice multicritère hiérarchise les solutions. Cet outil fixe les priorités, permet de faire des choix et d'élaborer un calendrier.

■ Système de pondération

Impact	Note
Sans effet sur la solution envisagée	0
Effet négligeable sur la solution envisagée	1
Faible effet sur la solution envisagée	2
Effet notable sur la solution envisagée	4
Effet élevé sur la solution envisagée	8

Solutions envisagées pour améliorer l'efficacité du dispositif d'aide aux devoirs

	Faisabilité	Motivant	Coût*	Qualité perçue parents enseignants		Total
Travailler dans une salle mieux équipée (livres, dictionnaires, ordinateurs...)	8	2	8	2	2	22
Rédiger une fiche informant les parents des objectifs de l'aide aux devoirs en début d'année.	8	4	4	4	2	22
Proposer une fiche pour qu'ils aient le matériel nécessaire.	8	2	4	4	2	20
Utiliser ENOE pour transmettre les ressources pédagogiques aux parents et à l'assistante pédagogique.	4	4	2	4	1	15
Outil de liaison entre les différents acteurs permettant de clarifier et d'explicitier les objectifs par compétence pour chaque élève.	8	8	2	4	8	30

* la notation est inversée pour ce critère.

Il convient pour chaque solution envisagée de définir concrètement un calendrier et une procédure de réalisation. Cette démarche permet :

- d'optimiser la mise en place ;
- de favoriser les évolutions utiles ;
- de transmettre le protocole aux futures équipes.

On comprend alors que les solutions suivent une typologie :

- Les solutions reposant sur un apport matériel :

simples à mettre en place, peu coûteuses ici, mais avec un impact restreint ;

- Les solutions reposant sur la construction d'outils et de procédures, demandant un travail d'équipe et un suivi continu de la mise en œuvre ;
- Les solutions nécessitant un changement de culture (utilisation de l'environnement numérique de travail) : la solution devient un moyen d'opérer un changement de pratique et déborde par là du champ d'application.

■ Exemples de mise en application de la démarche

4 Mesure des indicateurs et du progrès accompli

■ Pertinence du dispositif d'aide aux devoirs

On mesurera l'évolution de la compréhension des objectifs de l'aide aux devoirs par l'ensemble des acteurs.

Cette évolution sera mise en corrélation avec les différentes impulsions issues de la démarche d'amélioration continue.

On mesurera également l'appropriation par les élèves et les parents du livret personnel de compétences : l'aide aux devoirs peut jouer le rôle de vecteur de communication supplémentaire des enjeux du socle.

■ Efficacité du dispositif d'aide aux devoirs

Les résultats des élèves bénéficiant de l'aide aux devoirs feront l'objet d'une étude statistique en termes :

- d'évolution à l'intérieur de l'échantillon d'élèves inscrits à l'aide aux devoirs ;
- de comparaison à la population totale des élèves du collège.

La mesure des effets en termes de pertinence et d'efficacité sera reportée dans le tableau de bord de l'établissement et dans le rapport de fonctionnement, section « domaine pédagogique ».

■ Analyse intermédiaire

La démarche d'amélioration continue offre des outils pratiques, parmi lesquels :

Outils	Rôle
Diagnostic qualité	Réflexion a priori qui permet au pilote de fixer les objectifs
Matrice SWOT	Structuration de la présentation des données et des enjeux aux membres du groupe de travail
Brainstorming	Activation de la participation des membres du groupe
Diagramme d'Ishikawa	Structuration des causes de non qualité
Matrice multicritère	Hiérarchisation des solutions
Compte-rendu des réunions de travail	Communication et mémoire du processus cyclique

■ Exemples de mise en application de la démarche

■ Obstacles

- Définir et circonscrire de façon précise le défaut de qualité constitue une difficulté de départ.
- Dans un établissement où les enseignants sont déjà largement investis dans un nombre conséquent de projets et d'actions, la mise en place de la démarche d'amélioration continue peut d'abord être perçue comme un accroissement de charge de travail.

■ Points de satisfaction

- Le recours à la démarche d'amélioration continue est un moyen de s'approprier le pilotage d'un dispositif insuffisamment cadré.
- Les différents acteurs de la communauté éducative échangent leur point de vue et croisent leur avis.
- La démarche d'amélioration continue offre une approche systémique de la problématique abordée.
- L'inscription des experts de terrain dans une

démarche participative se révèle motivante : les personnes impliquées expriment leur satisfaction et leur envie de réitérer cette façon de travailler.

■ Perspectives

- L'essence même de la démarche d'amélioration continue est de prioriser les solutions dégagées. Cela peut donc conduire à différer la réalisation de celles qui n'ont pas été retenues dans un premier cycle. Il peut se révéler intéressant de réexaminer ces dernières ultérieurement.
- Réinvestir cette démarche en l'appliquant à d'autres domaines et la faire entrer dans la culture de l'établissement.
- Recourir à un management par la qualité permet d'une part de valoriser l'investissement et le travail des personnels et peut, d'autre part, engager chacun sur la voie d'une forme de développement professionnel.

perfectionner les travaux personnels encadrés (TPE)

Sébastien Marmot
proviseur adjoint
lycée Condorcet
Belfort

Contextualisation nationale et académique

Les travaux personnels encadrés (TPE) sont l'occasion pour les élèves de développer des capacités d'autonomie et d'initiative dans la conduite de leur travail en vue d'aboutir à une réalisation concrète :

- solliciter leur curiosité intellectuelle dans une situation d'apprentissage actif, former leur esprit critique, les motiver par un travail dont ils définissent eux-mêmes le sujet ;
- mobiliser leurs savoirs dans une production, découvrir les liens qui existent entre les différentes disciplines et percevoir la cohérence des savoirs scolaires ;
- se confronter à l'erreur et la surmonter ;

– développer de nouvelles capacités et compétences, utiles pour la poursuite d'études, la vie sociale et professionnelle : autonomie, travail en groupe, recherche documentaire, argumentation, maîtrise de l'outil informatique et d'Internet, expression orale... ;

– acquérir des méthodes de travail : élaboration progressive puis choix stabilisé d'une problématique, choix d'un support adapté de réalisation, présentation synthétique, respect d'un échéancier.

Les TPE sont également l'occasion de :

- renforcer la réussite de tous les élèves (objectif stratégique n° 1 du projet académique) ;
- conduire les élèves au plus haut niveau de leurs ambitions (objectif stratégique n° 2 du projet académique).

Place dans le projet d'EPL

- axe du projet d'établissement : conduire à la réussite scolaire des élèves ;
- objectif du contrat d'objectif : consolider les résultats

en série scientifique ;

- réduire l'écart entre les moyennes du lycée et celles de l'académie aux épreuves des TPE.

La démarche

Mise en place d'un groupe de travail impulsé par le conseil pédagogique :

- mise en place d'un groupe de pilotage des TPE :

les enseignants impliqués dans le dispositif,

- désignation d'un pilote : le proviseur adjoint,
- désignation d'un professeur référent : un enseignant expérimenté volontaire et reconnu par ses pairs.

■ Exemples de mise en application de la démarche

1 Analyse de la situation de non qualité

■ Repérage des indicateurs SMART

Années scolaires	Séries	Moyennes EPLE	Moyennes académiques	Écarts
2007-2008	L	13,9	13,56	+0,34
	ES	12,4	13,41	- 1
	S	13,3	14,15	-1,15
2008-2009	L	14,73	13,72	+1
	ES	12,21	13,56	-1,35
	S	13	14,05	-1,05

Déficit de réussite des élèves de L'EPLE au regard des moyennes académiques des séries considérées.

Une fois les éléments chiffrés collationnés, il convient de les partager avec les membres du groupe de travail. Par le biais d'un brainstorming, s'engage une réflexion autour de la discordance qu'il peut y avoir entre ce que chaque usagé est en droit d'attendre (qualité voulue au regard de la politique établissement) et ce dont il lui semble bénéficier en réalité

(qualité perçue) du service rendu et ce dont il jouit effectivement (qualité offerte).

Cette réflexion permet d'établir un constat à partir des faits diagnostiqués. Il s'en suit un travail avec l'équipe de pilotage en se posant collectivement la question de savoir de quoi l'on part et vers où il est possible de tendre.

■ Qualité attendue et qualité offerte

	Qualité voulue	Qualité perçue	Qualité offerte
Élèves	Accès à l'autonomie Méthodologie de travail type « post-bac » Bon encadrement Réussite aux épreuves du baccalauréat	Manque d'informations/nature des épreuves Difficulté à s'organiser Défaut d'encadrement	Encadrement imprécis Ressources internes mal identifiées Procédures méconnues
Professeurs	Réussite aux épreuves Accompagnement des élèves à l'autonomie Développer des méthodes d'apprentissages	Difficulté à cerner la problématique du sujet choisi	Carnet de bord peu ou pas utilisé Défaut d'encadrement
Chef EPLE	Approche transdisciplinaire des savoirs Autonomie des élèves dans la conduite des recherches Investissement des équipes	Difficulté pour les enseignants à sortir du schéma type classe Vue globale du dispositif inexistante	Taux de réussite aux épreuves non satisfaisant TPE variable d'ajustement des services

■ Exemples de mise en application de la démarche

2 Marge de progression et qualité souhaitée

	Situation de départ	Situation souhaitée
Taux de réussite	Inférieur à la moyenne académique de 1.5 en moyenne	Dépasser la moyenne académique
Encadrement des élèves	Déficit d'encadrement Manque d'information concernant l'épreuve Utilisation intensive des moteurs de recherche Carnet de bord inexploité	Encadrer, accompagner sans faire à la place de Mieux informer pour mieux former Diversifier les outils de recherche documentaire Renforcer la communication élèves-profs
Équipe pédagogique	Difficulté pour les enseignants à sortir du schéma type classe	Les enseignants accompagnent les étapes du travail des élèves et prodiguent recommandations avis et conseils Travail en transdisciplinarité

■ Exemples de mise en application de la démarche

3 Recherche des causes de non qualité

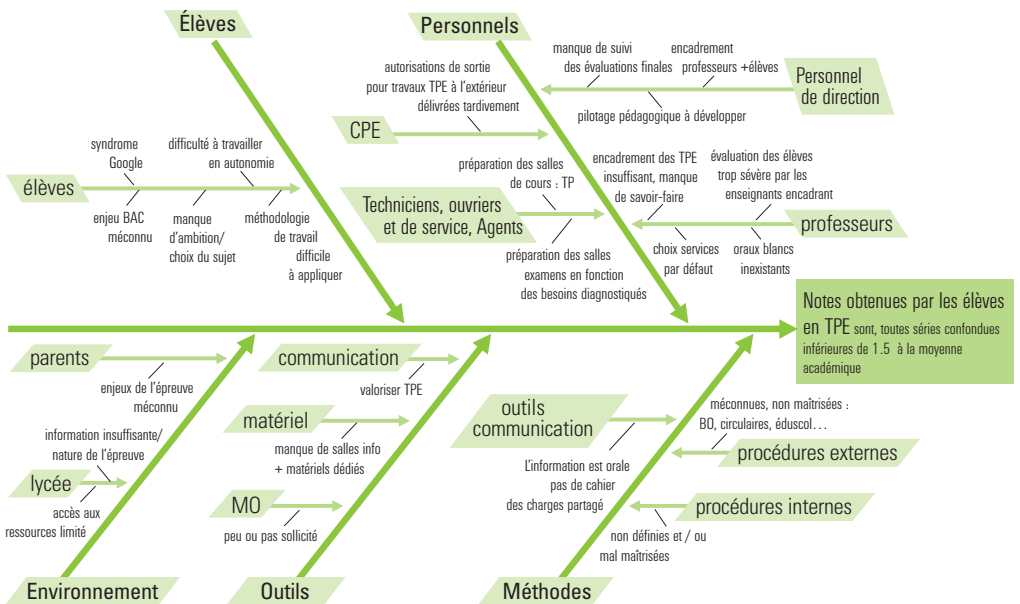
Un diagramme causes-effets d'Ishikawa a été employé. Il permet de lister de manière empirique l'essentiel des causes d'un défaut observé tout en légitimant l'action correctrice engagée en réponse.

Il s'agit de garantir une certaine adhésion des acteurs engagés dans la démarche.
(voir schéma page suivante).

■ Analyse de non qualité :

- les TPE servent d'ajustement de service pour les enseignants à qui ce travail échoit ;
- méconnaissance par les professeurs des résultats des élèves ;
- pas d'évaluation intermédiaire du dispositif ;
- pas de rencontres formalisées entre les élèves et les encadrants ;
- pas d'entraînement aux oraux de présentation pour les élèves ;
- les élèves ne connaissent pas les enjeux du dispositif.

■ Diagramme d'Ishikawa



■ Exemples de mise en application de la démarche

4 Recherche des solutions

Les solutions sont envisagées par le biais d'une

matrice multicritère pour s'assurer de l'efficacité et de l'efficacités de celles qui seront retenues.

■ Matrice multicritère

	Faisabilité	Motivant	Impact/coût	Impact / qualité		Impact/perf.	Total
				profs	élèves		
Renforcer la connaissance des procédures	3	1	0	3	3	3	13
Renforcer la connaissance des évaluations	3	3	0	3	3	2	14
Renforcer les connaissances des bonnes pratiques	2	3	0	3	2	2	12
Développer l'implication prof documentaliste	2	2	0	3	3	3	13
Favoriser les recherches externes	2	2	1	2	2	2	11
Développer des outils de communication pour tous	3	3	2	3	3	3	17

Les raisons de la non qualité constatée sont multiples. Les moyens à mettre en œuvre pour résoudre les problèmes diagnostiqués sont également divers. Dans ce cas précis, nous avons retenus cinq leviers d'actions :

- 1. Permettre aux enseignants de choisir lors de la répartition des services le fait d'intervenir dans les TPE ;
- 2. Impliquer le professeur documentaliste dans l'équipe des enseignants qui encadrent :
 - Repositionner le CDI comme véritable centre de ressources, favoriser la recherche documentaire, la méthodologie de recherche et l'apprentissage de l'utilisation du numérique.
- 3. Pilotage fort du chef d'établissement : réunion trimestrielle des encadrants et présentation de l'épreuve aux élèves en début d'année.

– 4. Réalisation d'un cahier des charges des TPE remis en début d'année aux élèves et aux enseignants par le chef d'établissement.

– 5. Élaboration d'un guide de l'encadrant des TPE communiqué aux équipes lors de la réunion de rentrée spécifique au mois de septembre.

Une fois les solutions mises en œuvre, il convient de mesurer leur impact immédiat. Cette phase est indispensable pour évaluer l'intérêt de la méthode employée. Ceci permet de valoriser le travail de l'équipe impliquée et de susciter l'intérêt des personnels quant à la technique employée. Il s'agit de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue qui suppose un retour et une analyse critique de la pertinence des solutions déployées, ceci dans le but de les affiner et de les faire évoluer en tant que besoin.

■ Exemples de mise en application de la démarche

■ Planification du suivi par le pilote

Tâche	Date	Durée	Fin
Répartition des services	Janvier-Juillet année scolaire N-1	8 mois	Janvier-Août année scolaire N-1
Réalisation emploi du temps : barrettes concordantes	Juillet année scolaire N-1	3 semaines	Août année scolaire N-1
Réunion de lancement des TPE	Pré rentrée Septembre année scolaire N	1 heure	Pré-rentrée Septembre année scolaire N
Désignation d'un coordonnateur TPE	Pré rentrée Septembre année scolaire N	1 heure	Pré-rentrée Septembre année scolaire N
Remise guide encadrant TPE	Pré rentrée Septembre année scolaire N	1 heure	Pré-rentrée Septembre année scolaire N
Remise cahier des charges TPE	Première heure de cours TPE année scolaire N	30 minutes par classe de 1 ^{re}	2 ^{de} quinzaine Septembre année scolaire N
Premier point /avancée des élèves	5 semaines après le début des TPE	2 heures	5 semaines après le début des TPE
Mise en œuvre des oraux blancs TPE En lien avec l'AP de première : coordonnateurs TPE/ AP/ proviseur adjoint	7 semaines après le début des TPE	3 semaines	Épreuves orales TPE Mars année scolaire N
Second point/ avancée des élèves	10 semaines après le début des TPE	2 heures	10 semaines après le début des TPE
Dernier point /avancée des élèves	15 semaines après le début des TPE	2 heures	15 semaines après le début des TPE
Réunion bilan TPE année scolaire N	Avril année scolaire N	2 heures	Trois semaines après les oraux TPE
Présentation des résultats aux membres de l'EPL	Juillet année scolaire N	Réunion fin d'année	Réunion fin d'année

Planning partagé avec l'équipe de professeurs impliqués dans les TPE.

Cette dernière partie du pilotage de l'équipe impliquée appartient davantage au personnel de direction qui inscrit la gestion de cette question dans un contexte managérial plus global.

Pour entretenir la dynamique de l'amélioration continue, l'équipe est régulièrement réunie.

Ce planning de pilotage lui est communiqué.

■ Exemples de mise en application de la démarche

5 Mesure des indicateurs SMART et du progrès accompli

Années scolaires	Séries	Moyennes EPLE	Moyennes académiques	Écarts
2009 - 2010	L	14,72	13,71	+1,02
	ES	13,56	13,45	+0,11
	S	14	14,05	-0,5
2010 - 2011	L	14,75	12,70	+2
	ES	13,45	13,45	0
	S	14,2	13	+1,2

Gain de réussite aux épreuves anticipées.

réduire les exclusions ponctuelles de cours

Laurent Laffly
principal adjoint
collège Les Bruyères
Valentigney

Texte de référence :
article L 912-1
du code de l'éducation

Contextualisation nationale et académique

Punition : exclusion ponctuelle d'un cours

L'article L 912-1 du code de l'éducation prévoit que les enseignants sont responsables de l'ensemble des activités scolaires des élèves. À ce titre, une décision d'exclusion de cours peut être prise en fonction de l'intérêt général et pour assurer la continuité des activités de la classe.

Justifiée par un comportement inadapté au bon déroulement d'un cours, l'exclusion ponctuelle doit demeurer exceptionnelle et donner lieu systématiquement à une information écrite au conseiller principal d'éducation ainsi qu'au chef d'établissement. Elle s'accompagne d'une prise en charge de l'élève dans

le cadre d'un dispositif prévu à cet effet de manière à assurer la continuité de la surveillance.

Il s'agit d'une réponse ponctuelle qui relève de la responsabilité professionnelle de l'enseignant. Toutefois la répétitivité d'une exclusion doit amener l'équipe éducative à s'interroger sur une prise en compte collective des difficultés que rencontre l'élève fréquemment exclu.

Il convient enfin de souligner que la décision d'exclusion d'un élève d'un ou plusieurs cours, à titre de punition, par les personnels enseignants ou de direction, trop systématiquement répétée ou plusieurs jours consécutifs, s'apparenterait à une sanction, et ne relèverait plus des mesures d'ordre intérieur.

Place dans le projet d'EPL

Au sein du collège, la réduction des exclusions de cours s'inscrit dans le cadre de l'axe 3 du projet d'établissement « Apprendre à l'élève à être citoyen par le respect de soi-même, d'autrui et des biens, dans un cadre réglementaire ». Une des priorités du contrat d'objectifs est la diminution des exclusions de cours.

Extrait de la note de rentrée 2012-2013

Exclusions de cours : pour une exclusion temporaire de cours (qui doit demeurer exceptionnelle et pour

des faits graves), le professeur enverra un délégué chercher un surveillant qui sortira l'élève du cours, avec un travail donné par l'enseignant, ainsi qu'un rapport qui sera remis à la conseillère principale d'éducation (CPE), ce qui permettra d'informer les familles par courrier.

La note de rentrée indique à tous les personnels le protocole de prise en charge de l'élève. Un document permettant d'assurer la prise en charge par les assistants d'éducation et le CPE est joint au dossier de rentrée.

La démarche

■ Présentation du groupe de travail

Équipe composée de personnes volontaires : un assistant d'éducation, un CPE, deux enseignants et le principal adjoint.

Le choix d'une équipe pluridisciplinaire et restreinte est une décision délibérée. L'ensemble des enseignants a été informé de la mise en œuvre d'un travail ayant pour but de limiter les exclusions temporaires de cours. Tous les membres de la communauté

éducative sont sensibilisés en début d'année scolaire sur le thème de l'exclusion ponctuelle de cours. Le contrat d'objectifs fait apparaître la volonté de faire diminuer ces exclusions ponctuelles avec un plafond fixé à 500 exclusions par an.

L'information est donnée à tous les personnels à l'occasion d'une assemblée générale. Les membres de la communauté éducative sont sollicités pour faire partie d'un groupe de travail et les membres du groupe de travail se chargent d'informer les collègues des avancées de la réflexion.

■ Exemples de mise en application de la démarche

1 Analyse de la situation de non qualité

Ce diagnostic est effectué à partir d'une enquête menée auprès des représentants des parents élus au conseil d'administration et de l'équipe qui constitue le groupe de travail.

	Qualité voulue	Qualité perçue	Qualité offerte
Parents	Information rapide	Information par carnet de correspondance parfois succincte	Information sur carnet de correspondance systématique
Professeurs	Réduire au minimum les exclusions ponctuelles. Difficile parfois de ne pas y avoir recours	Exclusions prononcées très exceptionnellement	Nombre d'exclusions nettement supérieur à ce qu'ils pensent
Chef EPLE	Réduire au strict minimum les exclusions ponctuelles de cours	Inférieure à l'attente (qualité)	Très inférieure à l'attente

1 Analyse de la situation de non qualité

En se basant sur l'exemple de roue de Deming, il s'agira d'avancer étape par étape afin d'analyser la situation de non qualité : tout d'abord contextualiser

avec la situation initiale, ensuite définir les progrès possibles, rechercher les causes de non qualité afin de trouver les actions qui pourraient les corriger, et les mettre en œuvre avant d'en mesurer l'impact.

■ Situation initiale

années scolaires	exclusions (source BVS)	effectif	écarts
2007-2008	466	534	- 44
2008-2009	985	498	485
2009-2010	1 142	490	642
2010-2011	1 247	457	747
2011-2012	1 573	452	1 073

Il apparaît clairement que le seuil fixé par le contrat d'objectifs n'est pas respecté.

Depuis plusieurs années, en dépit d'un effectif global

en baisse, les exclusions ponctuelles de cours n'ont pas cessé d'augmenter.

■ Exemples de mise en application de la démarche

2 Progrès possibles

Parvenir à réduire le nombre d'exclusions ponc-

tuelles de cours sous le seuil des 500, ce qui correspond au contrat d'objectifs.

■ Marges de progression

	Situation de départ	Situation souhaitée
Exclusions ponctuelles	Très supérieures à la cible visée, en progression constante depuis 2008	Réduire de manière importante. Ne pas dépasser la cible du contrat d'objectifs
Parents	Très peu impliqués	Responsabiliser et mobiliser les familles
Élèves	Exclusion ponctuelle parfois volontairement provoquée	Rendre l'exclusion ponctuelle très exceptionnelle et avec des suites éducatives systématiques auprès des parents
Équipe pédagogique	Difficulté pour les enseignants de suivre le protocole, grande disparité de pratiques au sein de l'équipe	Mettre en place un protocole qui sera respecté par tous

3 Recherche des causes de non qualité

Le brainstorming permet d'énumérer toutes les propositions. La totale liberté de parole met en évidence un grand nombre de causes de non qualité qui sont listées ci-dessous :

- manque d'intérêt des élèves pour l'école
- manque d'intérêt pour une matière
- pas de projet pour l'avenir
- retard volontaire de l'élève
- problème dans la relation élève-professeur
- lacunes
- pas de matériel
- insuffisance de l'encadrement des élèves exclus (revoir la prise en charge)

- manque de support pédagogique pour les élèves exclus
- manque de valeur sociale pour l'élève
- difficultés de compréhension de l'élève
- manque de respect du protocole d'exclusion
- travail sur le protocole
- besoin de « briller » aux yeux des autres
- auto-exclusion de cours chez certains élèves
- cours d'EPS sur 1 heure, il serait préférable d'avoir des séquences de 2 heures
- façons d'opérer différentes selon les enseignants
- incivilité, attitude incorrecte, violence.

■ Exemples de mise en application de la démarche

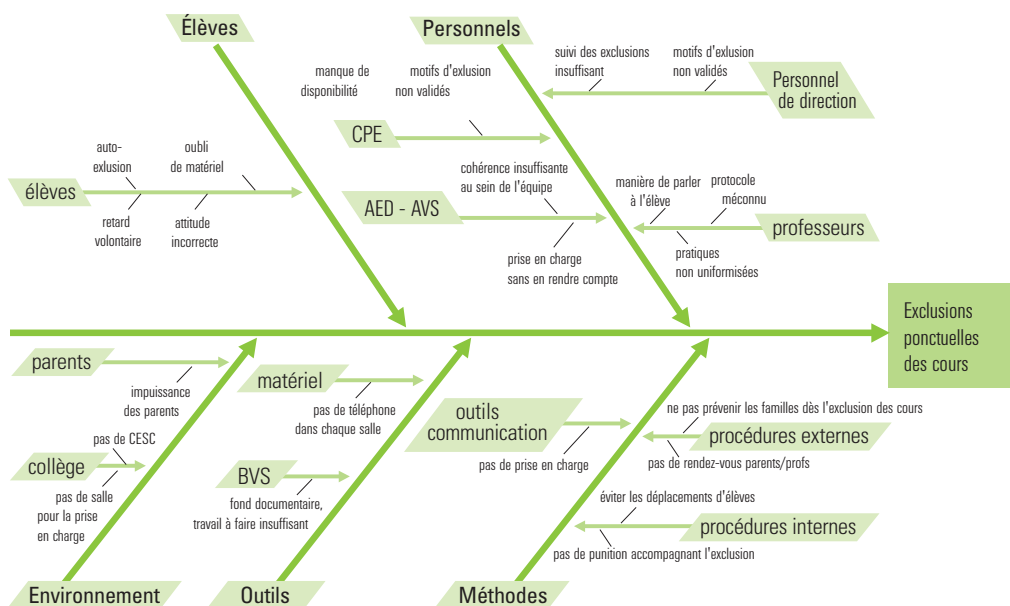
■ Exploitation des idées

Toutes les propositions sont reprises et classées selon une échelle allant de 0 à 3.

0	1	2	3
Sans effet	Effet négligeable	Effet notable	Effet très important

Le brainstorming a permis de définir un grand nombre de causes de non qualité, les propositions nécessitent un classement, certaines d'entre elles seront tout simplement écartées.

Le diagramme d'Ishikawa permet de repérer les différents éléments repérés en équipe et leur « poids » sur la non qualité.



■ Exemples de mise en application de la démarche

4 Recherche des solutions

Les idées sont triées par l'équipe et elles sont classées sur le diagramme d'Ishikawa. Cela permet de faire un choix entre plusieurs possibilités.

Avec l'équipe les idées sont reformulées. En effet, les

causes de non qualité apparaissent sur le diagramme et cela permet de proposer des pistes de travail qui doivent ensuite être organisées selon leur pertinence. Cette faisabilité est organisée grâce à quatre critères indexés de 1 à 5.

Faisable	Motivant	Coût	Impact sur la qualité
1 à 5	1 à 5	1 à 5	1 à 5

■ Matrice multicritères

	Faisable	Motivant	Coût	Impact	Total
Formation des enseignants	1	4	1	5	11
Travail sur le protocole	4	4	5	5	18
Réaliser une fiche de suivi	4	3	4	4	15
Relation parents/professeurs	3	3	4	4	14
Préparation d'un travail pour élèves exclus ponctuellement	4	2	2	3	11
Outil d'information	2	3	3	3	11

5 Recherche des actions correctives

Les pistes de travail qui sont retenues sont donc :

- 1. un travail sur le protocole
- 2. la prise de contact avec la famille de l'élève en cas d'exclusion de cours

– 3. la mise en place d'une fiche de suivi (un document qui recense le motif de l'exclusion, l'identité de l'élève et de l'enseignant et le travail donné par le professeur...).

6 Mesure de l'impact

À l'heure actuelle, la mesure de l'impact n'est pas possible car le travail engagé n'est pas encore en phase opérationnelle. On peut constater que la sensibilisation des personnels autour de ce sujet a provoqué une baisse significative du nombre des exclusions de cours.

L'engagement d'une équipe autour d'une dynamique de travail sur un concept « qualité » a suscité une discussion avec les collègues enseignants. Une proposition sur l'approche par contrat entre l'établissement, la famille et un élève turbulent est déjà en cours de mise en place.

optimiser la qualité du service de restauration

à travers la gestion
du flux des élèves

Rémi Banderier
principal adjoint
collège de l'Arc
Dole

Contextualisation nationale et académique

Repenser la pause méridienne quotidienne au lycée, pour permettre aux élèves de manger dans des

conditions optimales, tout en étant en adéquation avec leur emploi du temps.

Place dans le projet d'EPL

La démarche d'amélioration continue proposée résulte des difficultés observées au niveau de la gestion du flux des élèves dits prioritaires à la demi-pension. Pour améliorer le service et réfléchir aux solutions proposées, un groupe de pilotage qualité est constitué dans l'établissement et se réunit à deux reprises. Il se compose :

- de la gestionnaire,
- de la conseillère principale d'éducation,

- du principal adjoint,
- de deux représentants élus des parents d'élèves,
- d'une assistante d'éducation.

Le ressenti et les observations des élèves ont été collectés par la vie scolaire et permettent d'alimenter la réflexion. Les élèves ou leurs représentants n'ont volontairement pas été associés au groupe pour permettre aux différents intervenants d'être réellement partie prenante dans la recherche des causes à travers cette nouvelle forme de réflexion.

La démarche

■ Évaluation de la situation

Il s'agit pour le groupe de préciser tout d'abord à quoi cette situation est une situation de non qualité et de l'envisager selon l'angle ou les différents angles de chaque partie pour en définir le contexte.

■ Le contexte

- Un établissement ancien et classé qui est un ancien cloître où la restauration scolaire se situe au centre d'un bâtiment, on y accède par une suite de couloirs et escaliers.
- Des élèves sont en retard au cours de 12 h 50 : on en dénombre au niveau de la vie scolaire en moyenne une quinzaine par service.

- Un sentiment d'insécurité dans la file d'attente et des bousculades : trois incidents ont eu lieu depuis le début de l'année (une élève poussée et bousculée ; un élève avec des béquilles est tombé ; après une bousculade un élève s'est fait molester par d'autres).
- Une occupation non harmonieuse de l'espace de restauration avec des élèves qui mangent en tête à tête alors que des places sont disponibles : la demi-pension offre près de 120 places réparties sur différents types de table, or le taux d'occupation n'est pas optimal.
- Le manque de choix pour les élèves non prioritaires : une fois les prioritaires passés, les autres élèves n'ont plus de choix au niveau des entrées.

■ Exemples de mise en application de la démarche

1 Analyse de la situation de non qualité

À partir des éléments de contexte un diagnostic qualité est réalisé selon chacune des parties prenantes en partant de la mesure d'indicateurs (qualité

offerte), du ressenti (qualité perçue) et de ce que l'on se donne comme objectif réaliste et réalisable (qualité voulue).

	Qualité voulue	Qualité perçue	Qualité offerte
Élèves	Pouvoir déjeuner dans le temps souhaité	Sentiment de passer son temps à attendre et de devoir se précipiter pour déjeuner	Dernier élève prioritaire servi à 12 h 40
Parents	Les parents souhaitent que leurs enfants puissent disposer d'une pause méridienne d'au moins 1 h 30	Les parents pensent que leurs enfants n'ont pas le temps de déjeuner et qu'ils le font dans de mauvaises conditions	Les élèves prioritaires disposent en moyenne de 15 minutes pour déjeuner une fois leur plateau récupéré
Vie scolaire	Fluidité permanente des passages	Syndrome de l'accordéon	Une régulation classe par classe et une difficulté à établir le lien entre la salle et le lieu d'attente
Professeurs	Aucun élève en retard à leur cours	Beaucoup d'élèves arriveraient avec des retards allant jusqu'à 15 voire 30 minutes	Une dizaine d'élèves d'une même classe signalés sur deux services hebdomadaires connaissent un retard de 5 à 10 minutes
Chef d'EPL	Fluidité des parcours, satisfaction des élèves, reprise des cours à l'heure	Des problèmes de sécurité dans les zones d'attente, des élèves pressés et en retard	3 incidents notables depuis le début de l'année scolaire et des usagers mécontents

2 Marges de progression

À partir du diagnostic qualité réalisé, les objectifs définis sont alors déclinés en indicateurs mesurables

permettant de dégager des marges de progression et de définir une politique qualité.

	Situation de départ	Situation souhaitée
Élèves	193 élèves prioritaires sur 288 le vendredi dont 37 externes	Dernier élève prioritaire servi à 12 h 40
Service	Dernier élève prioritaire servi à 12 h 45	Dernier élève prioritaire servi 12 h 35
Vie scolaire	Blocage aux barrières, les élèves sont par groupe de 3 ou plus et se bousculent	Avoir un accès fluide jusqu'au pointage
Professeurs	Arrivée en bloc	Alterner un professeur tous les trois élèves

■ Exemples de mise en application de la démarche

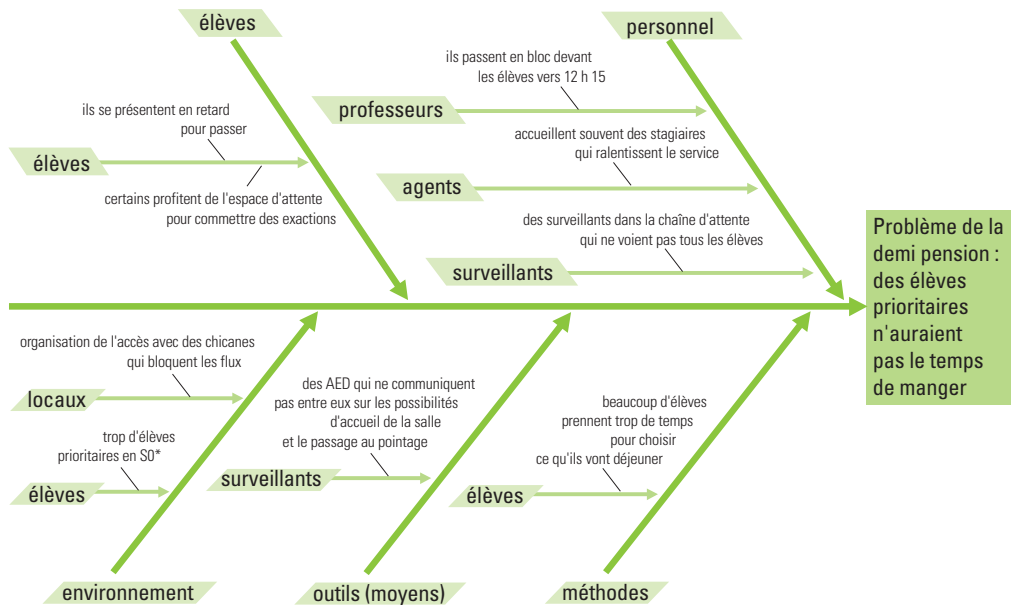
3 Recherche des causes de non qualité

Le groupe ainsi réuni est tenté d'apporter à cet instant de la réflexion des solutions au(x) problème(s) rencontré(s), mais il lui faut s'astreindre à rechercher toutes les causes de non qualité en commençant par un inventaire de ces dernières. Puis, en appliquant le

« filtre » des 5 M (matière pour les élèves, main d'œuvre de personnels, milieu, méthodes, moyens), un diagramme en arêtes est réalisé.

Cette représentation, appelée diagramme d'Ishikawa a permis d'envisager d'une manière systématique et en toute objectivité les causes de non qualité.

■ Diagramme d'Ishikawa



*S0 : reprise des cours à 12 h 50

4 Recherche des solutions

Le travail de recherche de solutions peut alors commencer. Pour permettre la libre expression du groupe,

et comme il n'y a pas de « mauvaises solutions », le recours à un « remue-méninges » est retenu, puis les solutions sont classées afin de dégager des actions.

■ Exemples de mise en application de la démarche

■ Solutions possibles issues du brainstorming

Solutions liées à l'emploi à temps	Solutions liées à l'organisation du flux d'élèves	Solutions liées à la vie scolaire
Réduire le nombre d'élèves prioritaires	Les barrières sont inadaptées (chicanes), il faut les shunter	Avoir un poste d'AED supplémentaire
Supprimer les cours SO*	Faire commencer la queue dans le couloir et non à l'extérieur	Utiliser des talkies-walkies
Faire commencer une partie des cours en décalé SO et 1/2	Faire venir les élèves par niveau et non par classe	Prendre des punitions et des sanctions contre les non-prioritaires

* reprise des cours à 12 h 50.

■ Classement des solutions à l'aide d'un tableau multicritère

Les actions ainsi retenues sont pondérées par le groupe afin de pouvoir les prioriser. Pour pouvoir plus facilement les distinguer, la pondération est marquée (de 3 en 3 ou de 5 en 5).

	Faisabilité	Motivation	Impact/coût	Impact/qualité perçue			Impact/performance sociale			Total
				parents	profs	élèves	parents	élèves	institution	
Action 1 Diminuer les cours en SO	9	12	15	15	9	15	15	15	15	120
Action 2 Organiser l'interaction entre AED	15	12	12	9	3	15	3	9	12	90
Action 3 Réfléchir à l'organisation du service avant le début de celui-ci	15	9	9	6	3	13	6	6	6	73
Action 4 Fluidifier l'accès	15	15	15	12	3	15	12	15	15	117

De 3 à 15 : 3 : sans effet 6 : négligeable 9 : faible 12 : fort 15 : très élevé

■ Exemples de mise en application de la démarche

■ Mise en œuvre du projet

Premières mesures d'amélioration

- Fin de l'attente en extérieur dans « les chicanes » pour la demi-pension : début de l'attente à l'abri dans un couloir au niveau du pointage.
- Achat de talky-walkies pour que les assistants d'éducation (AED) puissent mieux gérer les flux

d'élèves entre le lieu de pointage et la salle de restauration.

- Diminution du nombre de cours en SO, cela concerne deux classes en moyenne par jour.
- Interventions dans les classes pour sensibiliser les élèves à la problématique de sécurité et aux risques de bousculades dans les escaliers.

5 Mesure des indicateurs et évaluation du progrès accompli

La situation a évolué positivement, les personnels comme les usagers notent un accès plus fluide. Les retards à la reprise des cours à 12 h 50 (SO) existent toujours mais sont, d'après l'équipe de vie scolaire,

plus du fait « d'une utilisation détournée du système par les élèves ». Néanmoins, le conseil d'administration avait évoqué, dans le cadre de la préparation de la rentrée 2013, la possibilité de recourir à la plage horaire S4 (16 h 45 - 17 h 40) pour alléger la pression lors de la pause méridienne.

Conclusion

À travers une démarche managériale différente au sein de l'EPL, une problématique a pu être abordée sans que les différentes parties se renvoient une quelconque responsabilité. Les causes de « non qualité » ont été abordées sans passion, factuellement, et des solutions ont pu être proposées et

éprouvées avant leur mise en œuvre. Les participants ont témoigné de la bienveillance des échanges, et paraissent satisfaits des mesures engagées. Les perspectives de cette démarche sont réelles et seront réinvesties notamment pour repenser l'organisation de l'épreuve d'histoire des arts.

bonifier le dispositif interne de remplacement de courte durée (RDC) pour une continuité pédagogique et une amélioration du climat scolaire

Stéphane Lainé
principal adjoint
collège Vauban
Belfort

Contextualisation nationale et académique

« Les absences de courte durée non couvertes deviennent le phénomène majeur du remplacement ; c'est lui, à l'évidence, qui exacerbe les

réactions des parents, fortement relayées par les médias... ».

(Le remplacement des enseignants absents ; rapport de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale n°2011-056 ; page 45).

Place dans le projet d'EPL

Deux axes, parmi les cinq axes de travail prioritaires visant à améliorer le service au collège Vauban, sont en rapport direct avec la problématique des absences et des remplacements de courte durée :

axe n°1 :

améliorer l'attractivité de l'établissement.

La mise en place d'un dispositif efficace de remplacements de courte durée constitue un point de réussite sur lequel il est possible de communiquer, auprès des familles, dans le but de favoriser le rayonnement de l'établissement.

axe n°3 :

instaurer un climat scolaire propice au travail scolaire ainsi qu'à l'épanouissement personnel et collectif des élèves.

La mise en place d'un dispositif efficace de remplacements de courte durée aurait deux effets majeurs :

— éviter une forme de désordre scolaire générée par les cours non assurés (« trous » ou modification des emplois du temps, mise en étude ou au foyer des élèves, renvoi prématuré des élèves dans leur famille, etc.) ;

— le maintien des élèves (moins autonomes qu'en lycée) dans une posture de travail parce qu'il existe une véritable continuité des temps de cours et parce que les élèves ne sont pas soumis à un phénomène d'enchaînement inhabituel entre des temps de travail scolaire et des temps de vie scolaire plus ou moins contraignants.

La démarche

- saisine du conseil pédagogique,
- mise en place d'un groupe de travail (deux professeurs, trois assistants d'éducation (AED), le con-

seiller principal d'éducation (CPE) et le principal adjoint),

- mobilisation de l'ensemble des personnels enseignants et de vie scolaire.

■ Exemples de mise en application de la démarche

1 Analyse de la situation de non qualité

■ Repérage des indicateurs SMART

Indicateurs	Situation de départ	
	au 30 mars 2012	au 13 juillet 2012
nombre de professeurs ayant effectué au moins une heure de remplacement de courte durée pour une année scolaire donnée	8 professeurs (20 %)	12 professeurs (31 %)
nombre d'heures mises en paiement au titre des remplacements de courte durée pour une année scolaire donnée	21 heures	32 heures
pourcentage d'heures remplacées à l'occasion d'une absence de courte durée des professeurs, au cours d'une année scolaire donnée	≈ 16 % (21 h / 132 h)	≈ 16 % (32 h / 200 h)
nature exprimée des retours des parents d'élèves relatifs aux absences et aux remplacements de courte durée des professeurs (et notamment leur insatisfaction ou leur satisfaction devant l'efficacité perçue du dispositif interne de RCD)	demandes d'informations, remarques et, plus marginalement, plaintes au sujet des absences de professeurs non remplacés et des modifications induites dans les emplois du temps des élèves	
nature exprimée des retours des professeurs relatifs aux absences et aux remplacements de courte durée (et notamment des occasions manquées de RCD qu'ils signalent à la direction)	- remarques relatives à l'agitation des élèves et aux désordres générés par les absences des autres professeurs - signalement des opportunités manquées de RCD suite à un défaut d'information	

■ Exemples de mise en application de la démarche

■ Analyse du dispositif interne de RCD

La matrice SWOT est utilisée afin de construire une représentation analytique a priori du dispositif interne de RCD. Le but recherché étant ici d'obtenir une

vision globale et organisée faisant émerger les premiers leviers d'actions stratégiques, ceci en préalable à l'identification des solutions plus tactiques résultantes de la démarche d'amélioration continue.

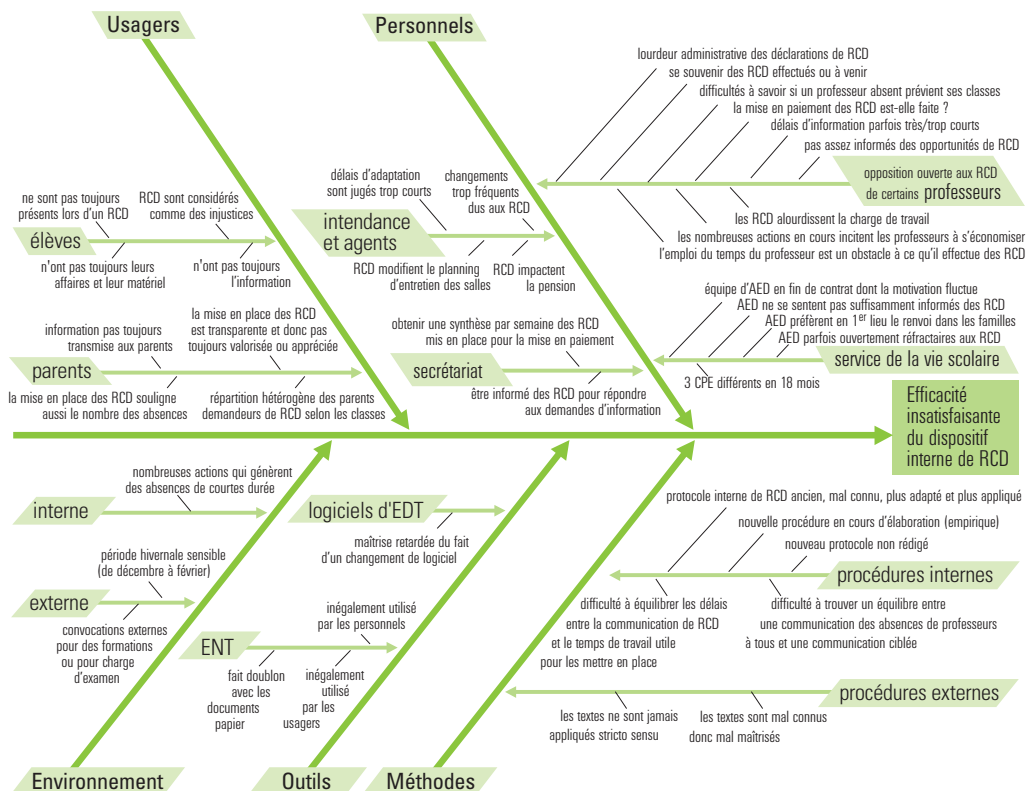
	POSITIF (pour atteindre l'objectif)	NÉGATIF (pour atteindre l'objectif)
Interne	<p>FORCES</p> <p>1 - les RCD sont une priorité de l'équipe de direction (comme en attestent les politiques pédagogiques et éducatives de l'établissement) ;</p> <p>2 - les équipes (personnels enseignants comme personnels du service de la Vie scolaire) sont globalement fortement engagées au service des actions visant à garantir la continuité pédagogique ;</p> <p>3 - les professeurs ont une vision principalement positive du dispositif interne de RCD ;</p> <p>4 - quelques enseignants sont particulièrement demandeurs et volontaires pour effectuer des RCD ;</p> <p>5 - les enseignants n'ont pas d'opposition de principe aux RCD induisant de prendre en charge des élèves quand ils ne font pas partie de l'équipe pédagogique de la classe.</p>	<p>FAIBLESSES</p> <p>1 - le projet d'établissement et le contrat d'objectifs n'ont pas été mis à jour et ne sont plus en phase avec les axes de progrès identifiés par la direction et conformes aux attentes de l'institution ;</p> <p>2 - le nombre conséquent de projets et d'actions éducatives constitue parfois un frein à l'engagement dans le dispositif de RCD de certains personnels du fait de l'importante charge de travail qui est la leur et provoquent des absences de courte durée ;</p> <p>3 - quelques enseignants ou cours sont particulièrement difficiles à remplacer (e.g. ceux relatifs aux groupes de langue et aux groupes de latin et ceux relatifs aux groupes en lettres en 6^e et en 3^e) ;</p> <p>4 - quelques enseignants sont réticents aux RCD.</p>
Externe	<p>OPPORTUNITÉS</p> <p>1 - l'établissement est doté d'un ENT qui facilite et simplifie les retours des parents d'élèves relatifs aux absences et aux remplacements de courte durée ;</p> <p>2 - les parents d'élèves sont attentifs au maintien des heures de cours en cas d'absence et ils expriment de fortes demandes afin que soient mis en place des RCD ;</p> <p>3 - les parents d'élèves entretiennent globalement des relations à la fois bonnes et constructives avec les personnels de l'établissement.</p>	<p>MENACES</p> <p>1 - une très faible maîtrise de la fréquence et du nombre simultané des convocations externes (actions de formation, charges d'examens, période hivernale, etc.) des enseignants pour une semaine donnée ;</p> <p>2 - une répartition hétérogène des parents réactifs selon les divisions.</p>

Exemples de mise en application de la démarche

2 Recherche des causes de non qualité

■ Diagramme d'Ishikawa

Le diagramme présente, sans filtre, les solutions issues d'une séance de brainstorming, du groupe de travail, y compris lorsque ces propositions sont sans rapport apparent avec l'effet dont on cherche à éliminer les causes.



■ Exemples de mise en application de la démarche

3 Recherche de solutions

■ Matrice multicritère

Le recours à un outil d'aide à la décision, ici une matrice multicritère, a permis d'identifier les solutions

présumées les plus pertinentes et les plus opérationnelles en réponse à la problématique exprimée.

Solutions envisagées pour améliorer l'efficacité du dispositif interne de RCD

	Faisabilité	Motivant	Coût*	Qualité perçue parents	prof.	Total
recourir exclusivement à l'ENT pour informer les usagers et les personnels des RCD mis en place	3	1	9	3	6	22
rédiger la procédure de mise en place des RCD dans l'établissement (avec précision des délais équilibrés impartis à chaque étape)	9	6	9	6	6	36**
proposer des outils permettant de décharger les professeurs effectuant des RCD des démarches administratives relatives	9	3	9	0	6	27
établir un mode de communication des possibilités de RCD ménageant l'information donnée à tous et des sollicitations ciblées	9	6	9	3	9	36**
valoriser le travail de mise en place des RCD dans l'établissement afin de contribuer à le rendre plus attractif	6	3	6	6	3	24

* la notation est inversée pour le coût

** Les deux solutions sont retenues en priorité au regard des scores qu'elles ont recueillis

■ Système de pondération

Impact	Note
Sans effet sur la solution envisagée	0
Effet négligeable sur la solution envisagée	1
Faible effet sur la solution envisagée	3
Effet notable sur la solution envisagée	6
Effet élevé sur la solution envisagée	9

■ Exemples de mise en application de la démarche

4 Mise en œuvre des solutions

Dans la situation présentée, deux solutions émergent plus particulièrement :

- 1. rédiger la procédure de mise en place des RCD dans l'établissement (avec précision des délais « équilibrés » impartis à chaque étape)
- rédiger la procédure ;
- faire adopter la procédure par les représentants des personnels et des usagers ;
- diffuser la procédure auprès des personnels et des usagers ;

- évaluer la procédure.
- 2. établir un mode de communication des possibilités de RCD ménageant l'information donnée à tous et des sollicitations ciblées ;
- s'informer en amont des absences de courte durée qui peuvent être prévues ;
- porter l'information relative aux possibilités de RCD à l'ensemble des personnels enseignants ;
- solliciter individuellement, et selon les cas, les professeurs les plus à même d'effectuer des RCD ;
- évaluer ce mode de communication « mixte ».

5 Mesure des indicateurs SMART et du progrès accompli

L'impact des solutions mises en œuvre fait l'objet d'une mesure (qui considère l'évolution des indicateurs retenus), effectuée au terme de chaque année scolaire. Il est mis en valeur et communiqué selon deux modalités :

- à l'occasion de la rédaction du rapport annuel sur le fonctionnement et les activités pédagogiques de l'établissement ;

- en étant intégré aux indicateurs relatifs au pilotage et aux résultats du tableau de bord de l'établissement.

Dans le cas de notre objet d'étude, une mise en corrélation entre l'amélioration du service rendu à l'utilisateur en termes de remplacements de courte durée et une augmentation de l'attractivité de l'établissement sera envisagée.

Une première mesure comparative permet de constater les effets suivants :

nombre de professeurs ayant effectué au moins une heure de remplacement de courte durée pour une année scolaire donnée	8 professeurs (20 %)	12 professeurs (31 %)	27 professeurs (69 %)	31 professeurs (79 %)
nombre d'heures mises en paiement au titre des remplacements de courte durée pour une année scolaire donnée	21 heures	32 heures	129 heures	213 heures
pourcentage d'heures remplacées à l'occasion d'une absence de courte durée des professeurs, au cours d'une année scolaire donnée.	≈ 16 % (21h/132h)	≈ 16 % (32h/200h)	≈ 65 % (129h/198h)	≈ 60 % (213h/354h)

Les indicateurs retenus qui sont davantage « qualitatifs » (nature exprimée des retours des parents d'élèves et par les professeurs relatifs aux absences

et aux remplacements de courte durée) n'ont pas encore, faute de temps, fait l'objet d'une mesure.

■ Exemples de mise en application de la démarche

Intérêts / difficultés de la démarche d'amélioration continue

La démarche d'amélioration continue présente un certain nombre d'intérêts et de difficultés :

Intérêts	Difficultés
autorise une conduite du changement : – douce (parce qu'elle est progressive et pragmatique) ; – motivante (puisqu'elle laisse la parole aux experts de terrain).	consomme des ressources : – humaines, – financières, – matérielles.
permet d'envisager une situation complexe : – comme un ensemble d'éléments composant un système ; – de manière relativement complète.	suppose qu'on opère des choix – dans les outils utilisés, – dans les solutions mises en œuvre en priorité.
engage les personnels sur une période longue et cyclique, donc constitue un levier afin d'impulser une véritable dynamique et un travail d'équipe.	

Perspectives

Le travail présenté ici est loin de son terme. En référence à la roue de Deming, la mise en œuvre se situe à l'heure actuelle entre une première phase Do et la planification de la première phase Check. Les effets évoqués sont, pour l'instant, loin d'être

véritablement représentatifs du travail entrepris. Ils ont cependant été mesurés avec toute la rigueur qui s'impose et avec le souci d'établir une comparaison ayant sens en regard d'une situation antérieure aux actions menées.

Conclusion

Ces exemples, par la variété de leurs objets, par la diversité des acteurs concernés, montrent que la démarche de l'amélioration continue trouve sa place dans la plupart des champs d'activité de l'éducation nationale : la pédagogie, la vie scolaire, l'action culturelle, l'accompagnement des élèves, etc.

Il s'agit bien d'une démarche globale, participative, permettant d'associer des partenaires très différents autour d'un projet commun et de

conduire celui-ci à son terme, de la manière la plus efficace possible.

Cette brochure a été réalisée par un groupe académique ayant travaillé sous la direction du recteur de l'académie de Besançon.

S'inscrivant dans le cadre du projet académique 2011-2014, ce travail présente le bilan de quelques actions parmi celles conduites dans les établissements de l'académie en 2012-2013.



Rectorat



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

www.ac-besancon.fr



MINISTÈRE DE
L'ÉDUCATION NATIONALE

MINISTÈRE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

