

[Retour sommaire](#)

Pour vous déplacer dans cet e-livre à partir du sommaire vous pouvez atteindre toutes les parties et leurs chapitres grâce à des liens hypertextes. Vous pouvez aussi revenir au sommaire à partir des têtes de chapitre.

[Atteindre le sommaire](#)

L'original de ce livre est déposé à l'étude de Maître Anne VIDAL Notaire à

MONTPELLIER

29, Rue du Maréchal Foch - BP 2043

34024 MONTPELLIER CEDEX

Téléphone : 04.67.60.61.33

Fax : 04.67.66.22.15

E-mail : anne.vidal@notaires.fr

Auteur : Gabriel Cohen

Site: www.auditpro.org

gabriel.cohen@auditpro.org

Février 2012

Tous droits de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays

Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant au terme de son article L. 122-5 d'une part <<que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destiné à une utilisation collective>> et, d'autre part, que <<les analyse et les courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées>>. Ainsi <<toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droit ou ayant cause est illicite>> (article L. 122-4). Elle constitue donc une contrefaçon, c'est à dire un délit. <<La contrefaçon d'ouvrage publié en France ou à l'étranger est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300.000 euros d'amende>>(article L. 335-2 et L. 335-3 du code de la propriété intellectuelle).

A large group of students, mostly young men, are sitting on the ground outdoors. They are arranged in many rows, filling most of the frame. In the background, there is a basketball hoop on the left and a white school building on the right. The sky is clear and blue. The overall scene suggests a school assembly or a group activity.

**Gabriel
Cohen**

Evaluer pour agir

**Pour une évaluation interne des établissements
scolaires**

SOMMAIRE

AVANT PROPOS Page 4

INTRODUCTION Page 5

PARTIE A : DE LA DIRECTION AU PILOTAGE DES ÉTABLISSEMENTS

CHAPITRE 1 : LA PERTE DES REPÈRES

PAGE 9

1. Histoire de repères perdus
2. L'autonomie des établissements un droit resté au stade de l'intention
3. Le projet d'établissement : une réponse qui aurait dû permettre la pratique de l'autonomie au sein des établissements
4. Existe-t-il des degrés de liberté pour piloter un établissement ?

CHAPITRE 2 : PRATIQUES ET BESOINS D'ÉVALUATION DANS LE PILOTAGE DES ÉTABLISSEMENTS

Page 18

1. Le contrôle, pièce maîtresse du pilotage avant les années 1960
2. L'évolution des besoins de pilotage et son impact sur l'évaluation
3. La nature des nouveaux besoins d'évaluation ?

CHAPITRE 3 : LES BASES DE L'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT D'UN ÉTABLISSEMENT

Page 23

1. Les limites de l'évaluation « objective »
2. Le besoin de prendre en compte la subjectivité pour diriger
3. La question de l'utilisation des opinions comme indicateurs
4. L'opinion juste existe-t-elle toujours ?

CHAPITRE 4 : LA PLACE DE L'ÉVALUATION AU SEIN D'UN ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE

Page 29

1. L'évaluation au sein de la classe
2. L'évaluation au niveau de la classe
3. L'évaluation et le diagnostic de l'établissement
4. Engagement du personnel dans le projet d'établissement
5. Mise en place et suivi des actions liées au projet d'établissement

PARTIE B : LA PLACE DE L'ÉVALUATION DANS LE PROCESSUS DE PILOTAGE DES ÉTABLISSEMENTS

CHAPITRE 1 : ANALYSE DES BESOINS, ÉVALUATION ET COMMUNICATION

PAGE 36

1. De la roue de Deming à celle du pilotage
2. L'analyse des besoins en fonction des catégories d'acteurs
3. La place de la communication dans le pilotage
4. Résumer

CHAPITRE 2 : l'évaluation des besoins et des attentes des élèves

Page 46

1. L'audit d'établissement assisté par questionnaire : un outil efficace pour réaliser une évaluation interne
2. L'apport de l'« audit d'établissement assisté par questionnaires » aux différents acteurs
3. La place de l'analyse des données dans la compréhension des besoins et des attentes des élèves.

CHAPITRE 3 : LA GESTION DU CLIMAT ET DE LA DISCIPLINE

Page 55

1. Dualité de la discipline et de la transmission du savoir
2. Les conditions incontournables de la mise en place d'une discipline efficace
3. Une proposition particulière et testée

PARTIE C : LA PRATIQUE DE L'ÉVALUATION AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT

CHAPITRE 1 : GÉRER LA CLASSE TOUT AU LONG DE L'ANNÉE SCOLAIRE

Page 67

1. La dimension temps dans la vie de classe.

[Retour sommaire](#)

2. Des outils pour réguler la classe

[CHAPITRE 2 : METTRE EN PLACE DES OUTILS SPÉCIALISÉS](#)

Page 79

1. La mise en place d'outils spécialisés d'évaluation
2. Premier exemple : le racket.
3. Deuxième exemple : prise de pouvoir par un petit groupe d'élèves d'une classe de terminale technologique
4. Troisième exemple : les limites de l'évaluation interne et le rôle incontournable de la loi
5. Quatrième exemple : exemple de tableau de bord de suivi du fonctionnement d'un internat

[CHAPITRE 3 : L'ÉVALUATION ET LA PRISE DE DÉCISION COLLECTIVE](#)

Page 120

1. Présentation de la problématique
2. Un exemple de prise de décision collective en collège
3. La place de l'évaluation dans la prise de décision

[SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS](#)

Page 137

Avant propos

Depuis plusieurs années et de toutes parts, s'exprime le malaise de l'enseignement secondaire et particulièrement du collège. Il est bien loin le temps des années 1980 où l'on créait des établissements expérimentaux avec l'espoir d'adapter le système à travers la pédagogie. La limite des budgets de l'Etat, l'égalité des droits des jeunes à accéder à la connaissance, l'hétérogénéité des publics reçus, le statut des enseignants pensé pour un enseignement élitiste et bien d'autres éléments encore sont des contraintes qui rendent difficiles l'adaptation de l'école secondaire aux besoins des élèves dans leur grande diversité.

Pourtant les possibilités d'adaptation du système éducatif existent comme le prouvent les nombreuses initiatives locales qui ont été capables de solutionner tout ou partie des difficultés de fonctionnement de tel ou tel établissement. L'adaptation des établissements aux besoins des élèves n'est donc pas une question de savoir-faire mais de capacité à valoriser et de capitaliser les actions du terrain. L'école a énormément d'atouts objectifs et sa plus grande ressource est constituée par les enseignants. Ils sont dans leur grande majorité des professionnels compétents, dévoués et soucieux de l'intérêt des enfants. La modernisation des services ministériels et académiques a rendu la gestion administrative des personnels et des moyens beaucoup plus efficace. Cela ne suffit pas à résoudre les difficultés profondes des établissements. Nous sommes dans une période où les moyens se font rares et où le besoin d'encadrement des jeunes a tendance à croître. Les enjeux sociaux et politiques autour des moyens, s'ils sont légitimes, finissent par gripper la machine scolaire. Année après année, la qualité de l'enseignement se dégrade. De plus en plus de chefs d'établissements et de professeurs pensent que le système est bloqué et qu'ils n'ont plus la marge de manœuvre nécessaire pour bien faire leur travail. Cela est certainement vrai si on attend des solutions applicables uniformément dans tous les établissements, comme on désire le faire depuis de nombreuses années. Tout ne peut pas se jouer au niveau national et sur certains aspects du fonctionnement des établissements, l'action ministérielle a montré son incapacité à aider les acteurs de terrain. Il faut admettre, même si cela dérange nos représentations mentales, que certaines améliorations ne peuvent être mises en œuvre que grâce à l'initiative locale.

Une fois posé le problème, les réponses ne sont pas évidentes. Comme cela a souvent été dit, il faut donner plus d'initiative aux établissements. Cela a déjà été fait après 1968, époque à laquelle 10% du temps pouvait être organisé librement. Cette décision a été sans effet notable sauf dans quelques établissements particulièrement mobilisés. Cela montre que la gestion des degrés de liberté est difficile: ce qui pose un second problème: puisque les degrés de liberté sont nécessaires pour adapter les établissements aux besoins des élèves et des enseignants, comment s'y prendre pour bien les utiliser?

Ce livre a pour objet d'apporter des éléments concrets de réponses à ce problème.

Pour aborder la dimension locale du fonctionnement, l'auteur part du principe que le « groupe établissement » ne peut affronter ses difficultés que si tous les acteurs (direction, professeurs, élèves et parents) ont les éléments pour approcher le plus près possible la réalité du terrain. Il propose pour cela d'analyser collectivement les besoins à travers des outils d'évaluation qu'il a construits pas à pas et testés dans les établissements qu'il a dirigés ou audités.

Historiquement, les outils d'évaluation qui sont présentés ont été mis en place pour répondre aux problèmes concrets de direction qu'a rencontrés l'auteur tout au long de sa carrière. Ils sont directement utilisables par la communauté éducative. Cet apport d'outils est complété par une analyse du fonctionnement des établissements. Pour donner du sens à des pratiques qui se sont révélées très efficaces, l'auteur a replacé la conception de ces outils dans le temps et dans l'espace en revisitant l'évolution de l'Education nationale en France. Ce livre s'adresse particulièrement aux chefs d'établissements et aux professeurs qui désirent faire évoluer leur métier. Il peut aussi intéresser des responsables et des décideurs à la recherche d'outils d'évaluation performants.

Introduction

Les élèves, les professeurs et les directions souffrent de plus en plus. L'école qui fut la base de l'égalité Républicaine est-elle devenue autiste⁽¹⁾ ? Est-t-elle encore capable de répondre aux besoins des élèves dans leurs diversités ? Qui peut le croire ?

Plus de 15% des élèves de sixième ne possèdent presque pas l'écriture, la lecture et le calcul élémentaire. Sont-ils moins nombreux à la fin du collège ?

Les élèves qui sont en rupture avec le système scolaire ne font qu'augmenter et s'expriment de plus en plus violemment. Curieusement, ces mêmes élèves qui au collège sont en révolte le sont moins au lycée professionnel !

Il y a trente ans le système scolaire était en bonne santé. Avant la mise en place du collège unique l'école était un lieu clos qui ne faisait pas polémique.

Est-ce à dire que les enseignants étaient plus compétents ?

Rien n'est plus faux. Jadis, le niveau des enseignants était plus bas au moins sur le plan des connaissances. Beaucoup de professeurs de collège étaient des enseignants issus du corps des instituteurs qui avaient le niveau BAC.

Il est peut-être juste de dire que les enseignants sont moins motivés, mais peut-on être motivé quand on a le sentiment que ses propres efforts ne permettent pas de faire évoluer les situations difficiles ?

Est-ce à dire que l'importance des effectifs et le manque de moyens sont à l'origine de cette dégradation ?

C'est aussi une idée fautive. Jadis l'effectif des classes était souvent plus important. Au lycée il pouvait dépasser 40 élèves.

Si l'on s'arrête à ces premiers constats on se trouve devant un mur d'incompréhension. Les dysfonctionnements de l'école semblent tous avoir pour origine ceux de notre société et de l'éducation des parents !

L'analyse quantitative des moyens ne permet pas de mettre en évidence les changements qualitatifs des publics reçus. La démocratisation de l'enseignement a fait rentrer dans les établissements toute une tranche d'âge. Le système scolaire, avec les outils des lycées classiques, a dû gérer tous les profils d'enfants de moins de 16 ans. Avant la mise en place du collège unique, après l'école primaire, il y avait plusieurs types d'établissements, dont les plus connus étaient les lycées de la sixième à la terminale, les collèges d'enseignement général (CEG) et les Collèges d'enseignement techniques (CET). Pour se donner une idée, en 1955 moins de 10% des élèves étaient admis par concours au lycée et arrivaient au BAC. L'enseignement des autres établissements, parfois gérés par les communes, était des enseignements diversifiés et adaptés aux publics reçus.

Il eût été logique de penser qu'avec l'arrivée de nouveaux élèves, l'organisation des établissements et les méthodes d'enseignement allaient se diversifier au sein du collège unique. C'est le contraire qui s'est passé : la gestion des collèges est devenue de plus en plus uniforme aboutissant à une situation dramatique.

(1) *Autiste par Wikipédia: « Le langage courant ou journalistique tend à utiliser le terme d'autisme selon ces bases étymologique pour désigner la conduite de quelqu'un se repliant sur lui-même, voir refusant d'écouter les autres .>>*

Cette gestion uniforme des enfants jusqu'à 10 ans est déjà difficile, celle des jeunes au moment de la puberté est une gageure.

Les conséquences de cette situation vont de l'augmentation des difficultés d'enseignement en collège puis en lycée à la mise en place de conditions éducatives qui génèrent des élèves déstructurés et violents. Même s'il n'est pas politiquement correct de le dire, l'école est pour une part non négligeable responsable de la montée de la violence chez les jeunes. Comment peut-on imaginer, qu'un jeune en difficulté scolaire depuis la sixième, puisse écouter 6 à 7 heures de cours où il a le sentiment de ne pas progresser, d'être jugé incapable et de ne pas être reconnu pour ce qu'il est ? Comment dans de telles conditions de vie ne pas réagir négativement ? Pire, une fois sorti du collège comment imaginer que cette expérience ne laisse pas des meurtrissures à vie ?

Ce constat n'a rien de révolutionnaire ; on peut même dire qu'il frise la banalité pour les cadres de l'Éducation Nationale ainsi que pour ceux de l'enseignement privé.

Chaque fois que le pays s'est posé le problème de la réorganisation du collège unique, la réponse a été des réformes du contenu des programmes et des horaires pour tous. Or ce n'est pas le contenu et les horaires qui sont majoritairement responsables des situations ingérables mais l'absence de prise en compte des publics élèves dans leur diversité de compréhension et de comportement. Entre le collège unique mis en place par René Haby, qui prévoyait l'hétérogénéité des structures au sein d'un seul établissement, et la mise en place du tronc commun, sur proposition de la commission Thélot, l'organisation des enseignements n'a fait qu'évoluer vers l'uniformité.

Est-ce à dire que l'Éducation Nationale est incapable de proposer et de gérer des enseignements dont la finalité et les méthodes sont différentes ?

L'histoire montre que cette idée aussi, est fautive. D'une part, les lycées professionnels sont la preuve vivante du contraire. L'enseignement qui y est dispensé correspond parfaitement à des publics hétérogènes tant sur le plan des capacités et des connaissances que sur celui des comportements. D'autre part, jadis, au sein même du collège unique, des structures ont été mises en place qui fonctionnaient bien mieux que le système actuel. Elles étaient capables d'intégrer la différence des profils et l'hétérogénéité des besoins des élèves. On peut se rappeler les classes de transition, les CPPN, les classes de 4^{ème} et de 3^{ème} en alternance (15 jours en collèges/ 15 jours en stage) et je dois en oublier.

Ces classes fonctionnaient souvent très bien avec des enseignants spécialisés qui y travaillaient avec passion.

Alors que s'est-il passé ? Pourquoi a-t-on supprimé ces structures et les personnels spécialisés ?

Ce n'est pas pour des questions d'économie : les classes en alternance (50% des élèves de la classe était en stage la première quinzaine, et les autres 50% la seconde quinzaine) coûtent moins cher en heures et permettent avec le même encadrement d'enseigner devant des effectifs divisés par deux.

En réalité, le fonctionnement des collèges avec tout son environnement social, culturel et corporatiste converge naturellement vers une gestion uniforme des enseignements.

D'où ces deux questions fondamentales :

Question N°1 :

Quels sont les freins nationaux (ou les intérêts) qu'il faut faire disparaître pour laisser s'exprimer sur le terrain les réponses adaptées aux élèves?

Question N°2 :

Comment favoriser, pour répondre à l'hétérogénéité des besoins des élèves, les forces capables de mettre en place, au sein d'un établissement, des enseignements et des structures adaptées ?

Les réponses à la question N°1 sont complexes et n'ont pas leur place dans ce livre.

En revanche la question N°2 est au centre de cet ouvrage. Elle peut s'exprimer de la façon suivante :

« Comment dans un cadre donné (moyens, équipes, publics élèves, environnement,...) utiliser les degrés de liberté disponibles pour adapter au mieux les moyens aux besoins des élèves ? »

A travers cette question, le pilotage d'un établissement apparaît comme la gestion d'un groupe sous contrainte. Le chef d'établissement à travers le cadre de l'autonomie de l'EPL devient le pilote qui recherche une organisation optimale du fonctionnement de l'établissement dont il a la responsabilité. Cette approche du pilotage est une idée qui a été longtemps étrangère au monde de l'éducation en France.

Mon parcours personnel et professionnel m'a amené à me poser cette question il y a plus de 20 ans et j'ai cherché des outils pragmatiques de pilotage capables d'améliorer le fonctionnement des établissements que je dirigeais.

Pour l'anecdote, quand j'ai été nommé en 1989 dans un lycée professionnel, j'ai ressenti cruellement le manque d'outils de pilotage. Si les instructions étaient claires et pressantes pour accepter tous les élèves du collège aucune méthode sérieuse n'était proposée aux directions pour gérer l'hétérogénéité grandissante. Au début, comme beaucoup de collègues, j'étais désemparé. En 1990, lors d'une réunion de direction, la nécessité de réaliser une analyse des besoins des élèves est apparue comme une évidence à l'équipe pédagogique.

Pour évaluer les besoins, nous avons créé collectivement un questionnaire élèves. Les questions ont été élaborées par un groupe constitué d'enseignants, d'élèves, de personnels de service et de l'administration (direction, CPE, Infirmière,...). Le questionnaire a été saisi sur un logiciel alors très peu connu qui s'appelait « Sphinx ». Mon premier outil pragmatique d'analyse des besoins des élèves était né.

L'outil que nous avons construit (un peu par hasard) était capable de donner des axes d'analyse de l'hétérogénéité des besoins et permettait de mettre en place des actions en toute connaissance de cause

Pendant presque 20 ans de carrière, j'ai exploré tous les possibles pour compléter ces outils de pilotage dans un lycée professionnel, deux lycées techniques complexes et un collège. Je n'ai pris conscience qu'en fin de carrière de l'importance des méthodes que j'avais mises en place par nécessité.

Mon approche pragmatique, je le pense, ouvre une voie pour gérer concrètement l'hétérogénéité des publics. Elle met à la disposition des chefs d'établissements des outils de pilotage permettant d'identifier les besoins et de :

- ⇒ De construire leur politique d'établissement sur des bases solides
- ⇒ De partager avec les enseignants les analyses du fonctionnement
- ⇒ De mettre en place des actions efficaces, contrôlées et acceptées par toute la communauté
- ⇒ De communiquer avec les parents (et leurs associations) sur des bases de données qui ne les impliquent pas mais qui les interpellent

Ce livre est articulé autour de deux axes.

Un axe, qui à mes yeux est le plus important pour le chef d'établissement qui désire agir, décrit les outils.

Un autre axe explique les fondements de la démarche. Je l'ai écrit a posteriori face à la difficulté de faire comprendre (je ne dis pas partager) le fonctionnement et l'utilité de ces outils.

Ces deux axes sont nécessairement imbriqués : des explications sans exemple étant aussi inutiles qu'une théorie sans application.

Il n'est pas facile de rentrer dans la logique de la démarche, car elle fait appel à des connaissances dans des domaines aussi éloignés que l'animation, la pédagogie, la statistique, l'histoire de l'éducation et l'administration. Elle demande aussi le goût du pragmatisme et de la modestie dans son approche personnelle de la direction. C'est pourquoi il faut avoir la patience de lire un ou deux chapitres pour entrer véritablement dans le livre.

J'ai mis certains de ces outils à l'état brut sur internet. Les établissements du public ou du privé peuvent s'en servir. Vous trouverez ces outils à l'adresse <http://www.auditpro.org/livre>

Aujourd'hui les élèves ne trouvent pas un cadre satisfaisant au sein du collège. L'hétérogénéité des publics reçus demanderait des réponses plus diverses. C'est un échec au moins partiel de l'éducation secondaire.

Comment en est-on arrivé là alors que la nation n'a jamais dépensé autant d'argent pour l'Éducation et que l'éducation française était citée en exemple il y a juste 30 ans ?

1. Histoire de repères perdus

Aujourd'hui le fonctionnement des collèges et des lycées ne peut s'extraire de l'Histoire qui les a amenés dans la situation actuelle.

Nous allons essayer d'identifier des moments de l'histoire des établissements secondaires qui nous semblent peser encore sur leur fonctionnement.

✓ Napoléon est à l'origine de la création des lycées qui avaient un statut militaire et dont l'organisation était très centralisée

✓ Les lois Jules Ferry de 1881 et 1882 ont rendu obligatoire l'instruction primaire pour les garçons et les filles de 6 ans à 13 ans. L'école publique devient laïque et gratuite.

✓ Les lycées après guerre ne recevaient que 5% d'une classe d'âge en recrutant, sur examen dans toutes les écoles primaires les élèves de sixième. Le classement et les moyennes des notes obtenues étaient, jusqu'au Bac, le moteur du système tout au long de la scolarité. Sur cet échantillon d'enfants, ce système était performant et permettait à des milieux modestes d'accéder aux plus hautes fonctions de l'État (le fameux ascenseur social).

✓ Petit à petit, l'échantillon des élèves reçus s'est élargi (1959 Réforme Berthoin : Prolongation par l'ordonnance n°59-45 de la scolarité obligatoire de 13 à 16 ans) et le recrutement dans les lycées par examen à l'entrée en sixième a disparu. Sous la pression des faits, les règles de fonctionnement ont évolué délaissant les règles du passé qui structuraient les établissements scolaires sans pour autant les remplacer.

✓ La création du collège unique. (par la loi n° 75-620 du 11 juillet 1975 : Réforme Haby) qui rassemble sur un même lieu les deux types d'établissements existant : les Collèges d'Enseignement Secondaire (CES) et les Collèges d'Enseignement Technique (CET).

✓ Dans le cadre de la loi de décentralisation du 2 mars 1982, les établissements secondaires changent de statut et deviennent des EPLE (Établissement Public Local d'Enseignement - Décret n° 85-924 du 30 août 1985). L'autoévaluation est incluse dans les textes.

✓ Création des baccalauréats professionnels qui répond à l'objectif de 80% d'une classe d'âge atteignant le niveau du baccalauréat en l'an 2000 (loi de novembre 1985 n°85-1371)

De cette succession de réformes, trois transformations majeures ont attiré notre attention.

⇒ La démocratisation de l'enseignement avec un accueil progressif de tous les enfants dans le premier cycle secondaire et la poursuite d'études en lycées, lycées professionnels et centres d'apprentissage pour la majorité des élèves.

⇒ Une tendance structurelle d'uniformisation des enseignements dans les collèges

⇒ Une organisation des établissements pensée dès l'origine sur un mode très centralisé qui étouffe les besoins d'autonomie

⇒

a. La démocratisation de l'enseignement

La démocratisation de l'enseignement n'est pas un sujet qui fait polémique à ce jour, cependant elle a eu, sur le fonctionnement des établissements, une conséquence qui n'a pas toujours été mesurée. Les établissements scolaires sont passés d'un accueil d'un groupe d'élèves choisis à la gestion de masse. Rappelons que les lycées après guerre ne recevaient que 5% d'une classe d'âge en recrutant sur examen dans toutes les écoles primaires les meilleurs élèves de sixième. Le classement et les moyennes des notes étaient le moteur du système tout au long de la scolarité jusqu'au Bac. Sur cet échantillon d'enfants ce système était performant et permettait à des milieux modestes d'accéder aux plus hautes fonctions de l'État (le fameux ascenseur social). Petit à petit le pourcentage d'élèves reçus a augmenté, pour atteindre 100% dans les collèges en 6^{ème}. Cette évolution a changé le fonctionnement même du groupe élèves et les outils de régulation qu'étaient les moyennes, les classements et les redoublements sont devenus obsolètes (voir explications pages 18 à 20).

b. Une tendance structurelle à l'uniformisation des enseignements dans les collèges

Au fur et à mesure du temps les collèges ont proposé un enseignement de plus en plus uniforme. Cette situation n'est pas le résultat de volontés politiques mais plutôt une évolution de fait. D'ailleurs l'idée de René Haby était de rassembler sur un même lieu la diversité des élèves pour gagner en efficacité d'organisation et pour rendre l'orientation des élèves entre l'enseignement pratique et l'enseignement général plus fluide. Il n'avait pas imaginé la disparition des parcours diversifiés au sein du collège comme le montre cet article du Monde de 2007 :

Question à René Haby :

« Vingt-cinq ans plus tard, le collège unique est considéré comme le maillon faible du système éducatif. Est-ce parce qu'il est utopique ? »

Réponse de René Haby:

« C'est un maillon faible qui tient quand même depuis vingt-cinq ans ! Ce qu'on a fait pour l'école primaire il y a un peu plus d'un siècle – former tous les enfants à des enseignements de base –, je ne vois pas pourquoi, à l'entrée du troisième millénaire, on ne pourrait pas le faire entre 11 et 16 ans. Ce n'est pas une utopie, pas plus que d'offrir un contenu diversifié. Or, depuis vingt-cinq ans, on a supprimé cette diversité au lieu de la renforcer. C'est à travers une diversité interne au collège que se trouve la solution»

L'évolution de tous les collèges (publics et privés) vers un enseignement uniforme ne s'explique pas par des raisons politiques. Pour des raisons différentes la pression conjuguée des parents, des enseignants et de l'administration a amené les pouvoirs publics dans cette impasse. L'organisation de la diversité, pour une institution, est plus difficile que celle de l'uniformité. C'est certainement un des enseignements forts de l'Histoire de l'Éducation Nationale qu'un chef d'établissement doit prendre en compte.

c. Une organisation des établissements pensée dès l'origine sur un mode très centralisé qui étouffe les besoins d'autonomie

Le groupe établissement, comme c'est le cas de tous les groupes, a besoin de cadres et d'autonomie. Chacun de ces deux besoins a toujours eu des partisans et des détracteurs. D'un côté il y a ceux qui valorisent le besoin des enfants (et des adultes) de cadres et de repères et de l'autre ceux qui insistent sur le besoin d'espaces pédagogiques où l'élève se réapproprie les savoirs dans une démarche de recherche et de tâtonnements guidés.

En théorie, l'équilibre doit exister entre une centralisation apportant sa cohérence aux établissements et une autonomie permettant des adaptations aux différents besoins du terrain. L'observation montre que la centralisation du système actuel favorise l'uniformité des solutions au détriment des réponses diversifiées correspondant aux besoins des élèves. Cette difficulté n'est pas nouvelle ; déjà, Jules Ferry lors d'un discours prononcé au cours de la réunion annuelle des sociétés savantes (Pâques, 1880 d'après <http://www.inrp.fr>) disait :

« La bureaucratie peut beaucoup en ce pays de France, mais elle ne peut pas faire la réforme de l'esprit. Le véritable organe de cette réforme, celui qui peut seul la seconder et la faire vivre, c'est le maître même, et c'est à lui qu'il faut faire appel, parce que c'est lui seul qui donnera le concours efficace : la force morale et le bon vouloir. De même que la pédagogie nouvelle est fondée sur cette pensée qu'il importe bien plus de faire trouver à l'enfant le principe ou la règle que de les lui donner tout fait, de même, messieurs, l'administration de l'instruction publique, telle que je la comprends, doit s'occuper essentiellement de susciter l'énergie des maîtres et mettre partout en jeu leur initiative et leur responsabilité. Voilà pourquoi nous faisons appel aux maîtres et nous voulons les consulter. »

Pour faire cohabiter d'une façon harmonieuse le besoin d'organisation, qui glisse rapidement vers le dirigisme, et le besoin d'autonomie, qui autorise toutes les dérives possibles, les différents ministres ont cherché de multiples solutions.

Ces recherches peuvent se diviser en deux périodes : avant et après la loi de décentralisation loi du 2 mars 1982.

Avant la loi de décentralisation, l'État essayait d'aménager les structures pour favoriser l'autonomie des élèves sans remettre en cause le rôle prépondérant du pilotage à partir du Ministère. Cette conception du pilotage des établissements interdisait toute initiative de la part des établissements. Pour sortir de cette impasse, le pouvoir politique a imaginé un changement de statut des établissements.

1. L'autonomie des établissements; un droit resté au stade de l'intention

La loi d'orientation a jeté les bases juridiques pour permettre aux établissements d'acquérir des degrés d'autonomie. Les établissements secondaires changent de statut et deviennent des EPLE (Établissement Public Local d'Enseignement - Décret n° 85-924 du 30 août 1985).

Cette loi aurait dû permettre aux établissements de mettre en place des politiques adaptées aux besoins des élèves.

Malgré ces bases juridiques solides, l'autonomie des établissements scolaires ne s'est jamais réellement mise en place. En théorie, l'autonomie est très grande, puisque le chef d'établissement doit simplement rendre compte de sa gestion au conseil d'administration et en informer l'autorité académique. En pratique, elle est peu exercée.

On peut se demander pourquoi ?

Les raisons sont certainement très complexes mais une chose est certaine c'est qu'elles sont plutôt d'ordre pratique que d'ordre théorique.

Si on considère qu'un établissement est un groupe soumis à des contraintes et des sollicitations externes et internes, il n'y a que deux façons pratiques d'influencer son fonctionnement. Soit on agit sur les forces extérieures, soit sur les forces internes.

Agir sur les forces extérieures, c'est agir sur la structure, c'est donc de la compétence des administrations centrales.

Agir sur les forces internes c'est agir sur les relations au sein de l'établissement. Pour le chef d'établissement, c'est piloter.

Mettre en place d'une façon pragmatique l'autonomie serait de permettre au chef d'établissement de choisir entre plusieurs organisations possibles et lui demander de justifier son

choix par des évaluations successives. Cette démarche n'a jamais réellement été mise en place. Elle supposerait une analyse des contraintes extérieures et des contraintes intérieures du groupe établissement. D'où les deux questions que nous avons posées en introduction.

Question N°1 :

Quels sont les freins nationaux (ou les intérêts) qu'il faut faire disparaître pour laisser s'exprimer sur le terrain les réponses adaptées aux élèves?

Question N°2 :

Comment favoriser, pour répondre à l'hétérogénéité des besoins des élèves, les forces capables de mettre en place, au sein d'un établissement, des enseignements et des structures adaptées ?

La réponse à la première question s'articule autour des quatre points ci-dessous :

a. La pression des mécanismes administratifs :

L'administration des moyens par le Ministère et les rectorats crée des pressions sur l'organisation des établissements jusqu'aux détails. Je ne parle pas de la dotation globale (nombre d'heures attribuées chaque année par établissement pour fonctionner) qui est indispensable (il faut bien limiter les moyens) mais des contraintes d'organisation qui en découlent dans les faits (horaires par classe, par matière, nombre d'élèves invariants). Plus la gestion de l'administration centrale a été performante, plus les chefs d'établissement ont été privés de degré de liberté, plus l'adaptation des moyens aux besoins a été difficile.

b. Les pressions exercées par une organisation centrée autour des référentiels et des programmes :

Pour comprendre comment agissent les mécanismes de l'administration, il faut mettre en parallèle la pression exercée par les référentiels (programmes) et les grilles horaires qui en découlent. Le chef d'établissement est tenu d'organiser l'établissement en fonction des grilles horaires et des postes des professeurs. Ces deux contraintes ne lui donnent en pratique aucune liberté d'organisation de la structure en fonction des besoins des élèves. La « machine » collège fonctionne à l'envers, la première contrainte est le besoin d'organisation et non le besoin des élèves. Ce n'est pas un problème d'opinion mais un problème de mécanique administrative où les débats sur l'insuffisance des moyens sont l'arbre qui cache la forêt.

c. La pression des enseignants à travers les syndicats :

La défense des postes est une des priorités naturelles des syndicats. Les enseignants et surtout les organisations syndicales de tout bord savent que des changements d'organisation peuvent cacher des suppressions de postes. Si bien qu'ils sont très vigilants sur les changements de programmes et d'horaires. Pour défendre les postes, les représentants des personnels, pour d'autres raisons que l'administration, ont intérêt que ce que tout soit codifié. Ainsi involontairement, ils participent à la mise en place pour les élèves de solutions uniformes.

d. Les dérives des associations de parents d'élèves :

Les associations des parents d'élèves ont le souhait légitime de valoriser un enseignement de qualité. Leur participation au niveau d'un établissement est un réel apport dans son fonctionnement. Mais, au niveau national ce souhait légitime se transforme en idéalisation de la notion de besoin des élèves. La recherche de la qualité de l'enseignement ne doit pas se réduire uniquement à la recherche de la qualité du contenu des cours. Elle doit prendre en compte aussi l'hétérogénéité des besoins éducatifs. Or, si la qualité des cours et la quantité des moyens sont faciles à définir, la prise en compte de l'hétérogénéité des besoins l'est moins. A un niveau national les revendications et les négociations ne peuvent porter que sur les cours (contenu et nombre). Ainsi sans le vouloir, les parents ont fait pression sur des structures

alternatives au niveau des collèges. Ils ont favorisé leur suppression et ont œuvré pour une organisation uniforme des collèges sans voir qu'ils allaient à l'encontre de l'intérêt des enfants les plus fragiles.

Si l'analyse de la question n°1 est aisée, les réponses pratiques, c'est-à-dire quelles décisions faut-il prendre pour faire disparaître les freins et les pressions qui grippent le fonctionnement du collège et des lycées sont complexes et relèvent de la politique et des décideurs. Forcément, elle dépasse le niveau de décision des chefs d'établissement et aussi des recteurs. Si les solutions sont multiples, l'une d'elle est déterminante : tant que le calcul des moyens se fera sur la base de référentiels associés à des horaires, la souplesse d'organisation ne pourra pas être introduite au niveau des établissements. D'un côté, les gouvernements veulent mettre le plus d'élèves dans chaque classe pour minimiser les moyens, et de l'autre, les syndicats veulent mettre le plus d'heures par classe pour maximiser les postes. Ces intérêts contradictoires, mais légitimes pour chaque partie, paralysent les actions sur le terrain. Pour sortir de ce premier blocage, il faudrait une prise de conscience collective qui pousse le pouvoir politique à rechercher des solutions viables pour l'État, acceptable pour les syndicats et qui laissent suffisamment de souplesse aux établissements dans la gestion des élèves. Toute politique allant dans ce sens remettrait en cause le calcul actuel de la création des postes budgétaires (qui financent la nomination des professeurs) basé simultanément sur le nombre d'élèves, le niveau et les référentiels. Il serait souhaitable que la création par niveau des postes soit basée uniquement sur le nombre élèves (avec pondération géographique).

Cela permettrait de ne plus soumettre les établissements aux dictats des disciplines et à leur lobby qui sont par nature incapables de prendre l'intérêt de l'élève dans sa globalité.

On pourrait aussi aller plus loin dans le raisonnement en déconnectant le calcul des moyens (heures professeurs) du niveau des élèves. Il suffirait d'affecter un capital d'heures à chaque élève sur un compte qui se rechargerait à partir de la cinquième (âge de la puberté) en fonction des résultats scolaires. Dans un tel système, un élève brillant souhaiterait avoir plus d'heures dans une classe nombreuse et un élève faible moins d'heures dans une classe adaptée et peu nombreuse. Ainsi on pousserait les établissements à prendre en compte le besoin des élèves et on responsabiliserait les parents dans la gestion de la scolarité de leur enfant.

Ces quelques pistes ne sont que des bouteilles jetées à la mer. Les réponses à la question N°1 ne peuvent se réduire simplement à un aspect comptable (même si cet aspect est central). Le développement de ces réponses n'a pas sa place dans ce livre. Par contre les réponses à la question N°2 : « Comment favoriser, les forces capables de mettre en place, au sein d'un établissement, des enseignements et des structures adaptées aux besoins des élèves ? » sont au cœur de cet ouvrage.

2. Le projet d'établissement : une réponse qui aurait dû permettre la pratique de l'autonomie au sein des établissements

Constatant que la loi n'avait pas été suffisante pour « libérer » les énergies dans les établissements le ministère a tenté de faire prendre en compte l'hétérogénéité des besoins des élèves en imposant la mise en place d'un projet d'établissement.

En effet, l'autonomie acquise sur le plan juridique n'a été réellement investie que par les établissements qui avaient une équipe administrative et pédagogique dynamique et qui se sont donné un projet à réaliser. De cette observation est née, quatre ans plus tard, l'idée que pour être autonome les établissements devaient avoir un projet d'établissement.

Sur le site de l'ESEN (École Supérieure de l'Éducation Nationale), on trouve le cadre officiel du projet d'établissement :

« Rendu obligatoire par la loi d'orientation du 10 juillet 1989, le projet d'établissement définit, au niveau de l'EPLE, les modalités particulières de mise en œuvre des objectifs et des programmes

nationaux et du projet académique. Inscrit dans le cadre de l'autonomie des EPLE, le projet d'établissement fixe la politique éducative de l'établissement. Il sert à exprimer la volonté collective d'une communauté particulière et assure la cohérence de ses actions. »

Le projet d'établissement étant devenu une obligation, chaque établissement est tenu d'en avoir un et chaque chef d'établissement est obligé de le mettre en œuvre.

Sur le plan intellectuel, cette démarche est très satisfaisante et a permis de faire prendre conscience aux acteurs qu'il n'est plus possible dans notre monde de fonctionner sans avoir des objectifs adaptés aux besoins du terrain. Mais les effets du projet d'établissement sont loin d'être probants. Au début, dans de nombreux cas, les proviseurs et les principaux qui ne voyaient le projet que comme une contrainte administrative supplémentaire, écrivaient un recueil de bonnes intentions pour satisfaire la demande de leur hiérarchie.

Pour contrer cette dérive, l'administration centrale a demandé un diagnostic avant l'écriture du projet d'établissement. Ce diagnostic servant de base à la lettre de mission du chef d'établissement et aussi de point de départ à la réflexion sur le projet d'établissement.

Pour établir leur diagnostic, les chefs d'établissement ont dû étayer leurs affirmations par des données objectives. La nécessité d'une culture de l'évaluation est apparue. Les rectorats se sont dotés de comités académiques de l'évaluation. Mais la culture de l'uniformité est toujours présente et la prise en compte des besoins des élèves n'arrive pas à trouver une voie de réalisation dans le cadre de l'autonomie des établissements.

3. Existe-t-il des degrés de liberté pour piloter un établissement ?

Cette question doit être posée. En effet, on pourrait imaginer que les contraintes de l'administration, imposées aux établissements, déterminent complètement le fonctionnement interne.

Pour prouver que c'est faux, il suffit de trouver un contre exemple :

L'impact de la personnalité du chef d'établissement (positif ou négatif) appelé :«effet chef d'établissement » est établi comme un élément important du fonctionnement d'un établissement. La croyance qui affirme que seules les structures sont déterminantes s'avère infondée.

A l'opposé, on pourrait imaginer que des individus sont par leur charisme à eux seuls capables de bien faire fonctionner les établissements indépendamment de ses contraintes externes. Cette croyance est plus difficile à contrer que la précédente. Elle est cependant dangereuse car elle ouvre la porte à la responsabilisation à outrance des chefs d'établissements et à sa conséquence qui est d'accuser la direction dès que des dysfonctionnements se médiatisent.

Pour répondre avec sérieux à cette question, la première idée serait de faire une étude exhaustive sur l'impact des chefs d'établissement au regard de leur charisme. Sur le plan de la méthode cela semble complexe, voire impossible, et sur le plan pratique très coûteux. D'où l'idée que la mesure de l'impact humain sur le fonctionnement des établissements scolaires est inatteignable.

Nous allons montrer que la démarche d'évaluation de proximité permet de répondre à cette dernière question et de préciser la première. L'idée est la suivante : si les structures (contraintes externes) permettent de déterminer entièrement le fonctionnement d'un établissement, les comportements des élèves devraient être statistiquement identiques d'un établissement à un autre. A l'inverse, si le charisme des adultes était déterminant dans le fonctionnement d'un établissement, le comportement des élèves devrait être très sensiblement différent d'un établissement à l'autre.

Le premier exemple que nous allons prendre est le travail à la maison. C'est bien une obligation des élèves de collège. Pour ne pas rester dans des généralités prenons des données réelles. J'ai

réalisé l'audit de cinq collèges de l'Oise (vous trouverez l'ensemble des résultats à l'adresse <http://auditpro.org/edition/livre>) sur la demande du Ministère.

Cet audit a été réalisé à l'aide du même questionnaire qui comportait plus de 120 questions dont cette question sur le travail à la maison :

« Chaque soir quel temps consacres-tu à ton travail scolaire ? » :

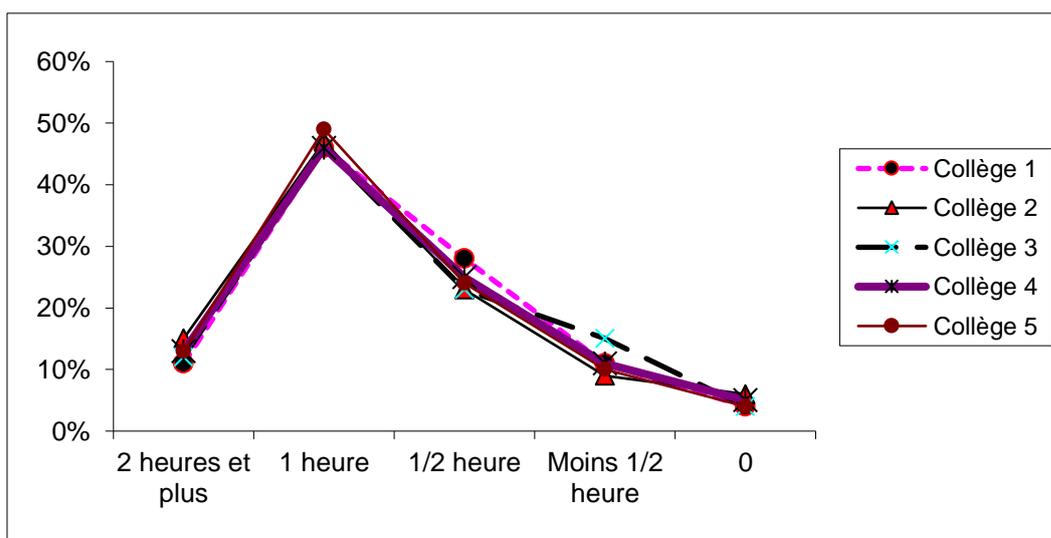
2 heures et plus ☐ ; 1 heure ☐ ; ½ heure ☐ ; Moins 1/2 heure ☐ ; 0 heures

Les établissements avaient été choisis par le rectorat pour représenter un échantillon le plus hétérogène possible de l'académie tant par leur position géographique que par les publics accueillis.

Les résultats ont été regroupés dans le tableau ci-après et montrent que quelle que soit la situation géographique et quel que soient les publics reçus, les résultats sont comparables.

Chaque soir quel temps consacres-tu à ton travail scolaire ?						
	2 heures et plus	1 heure	1/2 heure	Moins 1/2 heure	0	TOTAL
Collège 1 (collège de centre ville)	11%	46%	28%	11%	4%	100%
Collège 2 (collège dans une bourgade)	15%	47%	23%	9%	6%	100%
Collège 3 (collège dans une petite ville)	12%	46%	23%	15%	4%	100%
Collège 4 (collège en zone difficile)	13%	46%	25%	11%	5%	100%
Collège 5 (collège en zone résidentielle)	13%	49%	24%	10%	4%	100%
Résumé : situation moyenne	13%	47%	25%	11%	4%	100%

Les valeurs du tableau sont facilement interprétables. On peut encore les rendre plus parlant en les représentant toutes sous la forme de cinq courbes qui se superposent presque entièrement.



Comment peut-on interpréter ces résultats ?

La structure collège influence, d'une façon presque identique, tous les élèves. Aucun de ces cinq établissements n'a été capable de faire travailler différemment (plus ou moins) le groupe

élèves. Cela prouve qu'une fois la structure du collège fixée, ni le milieu familial, ni l'action des professeurs et de la direction ne sont déterminants pour faire travailler les élèves à la maison. Les petites différences qui existent portent sur les élèves qui travaillent peu où le milieu familial influe sensiblement.

Ce premier exemple confirme l'importance de la structure sur certains comportements des élèves et relativise l'impact des adultes et du milieu sur les élèves.

Cela ne permet pas de conclure que les adultes n'ont pas un impact important et que toutes les équipes font le même travail dans tous les établissements.

Voici un exemple qui montre l'hétérogénéité du travail humain au sein des établissements et la différence de service d'un établissement à l'autre. Les données sont issues de la même enquête.

Question : En cas de problèmes, à qui t'adresses-tu au collège ?

En cas de problèmes, à qui t'adresses-tu au collège ?														
	Direction	Secrétariat	CPE	Professeurs	Infirmière	Assistante Sociale	Documentaliste	Personnel d'Intendance	Agents de service	Surveillants	Aides Éducateurs	Conseiller d'Orientation	Point Écoute	TOTAL
Collège 1	5%	2%	24%	21%	5%	1%	0%	0%	0%	29%	3%	3%	4%	100%
Collège 2	9%	2%	30%	23%	8%	1%	0%	0%	0%	18%	2%	4%	2%	100%
Collège 3	5%	4%	28%	22%	10%	3%	1%	1%	1%	19%	1%	3%	3%	100%
Collège 4	4%	2%	27%	22%	5%	9%	0%	0%	0%	17%	7%	3%	4%	100%
Collège 5	9%	5%	9%	27%	12%	2%	2%	1%	0%	26%	3%	2%	2%	100%
TOTAL	6%	3%	24%	23%	8%	3%	1%	1%	0%	22%	3%	3%	3%	100%

Ce tableau montre des écarts importants d'un établissement à l'autre. De toute évidence le CPE du collège 5 était, à l'époque, déficient. Le besoin d'écoute se reporte sur les autres personnels et en particulier sur l'infirmière et les professeurs.

On voit l'effet chef d'établissement dans le collège 2 et dans le collège 5. Au collège 2, le CPE et la direction sont des référents, il est à parier qu'ils forment une équipe de direction soudée.

De ces résultats on peut tirer deux conclusions :

Première conclusion :

Les structures du collège déterminent certains aspects du comportement des élèves, que ni la direction ni les professeurs n'ont la possibilité de changer tant que les structures (services proposés) ne changent pas. Cela ne veut pas dire que l'impact humain sur les élèves est négligeable. Il existe donc des degrés de liberté qu'une équipe enseignante, accompagnée par la direction peut investir pour modifier la qualité des services proposés et cela, dans le cadre contraignant actuel.

Seconde conclusion :

[Retour sommaire](#)

Les résultats ci-dessus montrent qu'il est possible de créer des outils d'analyse des besoins des élèves et de recréer ainsi des repères pour les enseignants et les élèves sur le terrain. Mais cette possibilité demande des changements de culture sur l'approche du pilotage des établissements. Les lettres de mission, la contractualisation ne sont que les premiers pas d'une démarche d'évaluation. Sans outils performants les chefs d'établissement ne pourront agir d'une façon professionnelle et efficace autrement que par leur charisme. Dans notre monde complexe, le charisme est-il suffisant ?

PARTIE A : CHAPITRE 2

<p style="text-align: center;">DE LA DIRECTION AU PILOTAGE DES ÉTABLISSEMENTS PRATIQUES ET BESOINS D'ÉVALUATION DANS LE PILOTAGE DES ÉTABLISSEMENTS</p>

L'évaluation se résume pour le grand public à la notation des élèves et au contrôle des connaissances. Aucun établissement scolaire n'a réellement supprimé l'évaluation des connaissances. Les élèves eux-mêmes demandent des notes avant tout.

Pour comprendre la relation qui existe entre le contrôle des connaissances, le bon fonctionnement de l'établissement et le pilotage il est nécessaire de les replacer dans le contexte historique. Ensuite il faudra identifier pourquoi et à quel moment, la seule évaluation des connaissances des élèves ne pouvait plus répondre aux exigences du management actuel des établissements.

1. Le contrôle, pièce maitresse du pilotage avant les années 1960

Rappelons dans un premier temps le cadre dans lequel se déroule la notation des élèves. L'évaluation pratiquée dans une classe a pour objectif de situer l'élève dans son groupe en fonction des exigences des référentiels (programmes). Le professeur qui a la charge de ce contrôle est lui-même contrôlé par les inspecteurs disciplinaires qui s'assurent que les objectifs des référentiels sont respectés. Ainsi le contrôle des élèves est un outil qui s'inscrit dans la mission globale de l'école.

La hiérarchie : {Politique du ministère \Rightarrow Définition des missions \Rightarrow Contrôle de ces missions \Rightarrow Contrôle des acteurs \Rightarrow Contrôle des élèves} est à la base du mécanisme qui régule l'Éducation Nationale.

Dans le passé cette régulation était accompagnée par ce que l'on pourrait nommer un « pilotage automatique » ; c'est-à-dire une procédure imposée à tous les établissements qui se déclinait comme suit :

a. D'abord le recrutement pour rentrer au lycée se faisait en sixième par la présentation à un examen assez sévère. En 1955, moins de 10% des élèves étaient admis en lycée soit les 3 meilleurs élèves d'une classe de 30. Ce recrutement se faisait dans toutes les écoles primaires et sélectionnait un échantillon représentatif de la population.

b. Une fois admis au lycée, le groupe des élèves était géré par les moyennes générales et les classements.

c. Les élèves qui n'avaient pas la moyenne, ne passaient pas en classe supérieure et redoublaient. Le triplement était interdit.

d. Les élèves qui réussissaient le BAC étaient sûrs d'avoir du travail au sortir de l'école.

La première conséquence de cette organisation était une pression très importante sur les élèves par la société toute entière (école, parents, image de soi). La grande majorité des élèves travaillaient et une infime minorité était exclue. La sélection à travers les examens à chaque étape de l'apprentissage (Examen d'entrée en sixième, Brevet, Bac première et Bac terminale) accentuait la pression sur les élèves. Dans ce contexte, le professeur compétent ne rencontrait pas de grandes difficultés dans la gestion du groupe élèves et la dimension déterminante de son cours était la qualité du contenu. L'exclusion de ceux qui n'étaient pas capables de suivre les enseignements réduisait le contrôle de la qualité du service rendu au contrôle de la qualité du contenu. D'où la nécessité et la suffisance des inspections ponctuelles. Cet ensemble de mécanismes créait un groupe d'élèves disciplinés et respectueux des professeurs et de l'école en général.

2. L'évolution des besoins de pilotage et son impact sur l'évaluation

Le mécanisme de régulation des lycées avant les années 70-80 était basé sur l'exclusion des élèves les plus faibles. La scolarisation de tous les enfants au collège a rendu ce fonctionnement obsolète.

La vie dans les classes a radicalement changé pour le professeur qui a maintenant devant lui un échantillon représentatif de chaque tranche d'âge. Cet échantillon est composé des mêmes élèves que dans le passé auxquels s'ajoutent des élèves ayant de grosses difficultés à comprendre ainsi que la catégorie des élèves très perturbés, élèves qui ne passaient pas le cap de l'école primaire.

Ainsi, l'hétérogénéité des classes est devenue l'élément déterminant du fonctionnement. Le professeur se trouve obligé de prendre en compte la réalité du groupe classe lors de la construction de son cours. Le contenu du cours ne peut plus se penser ex-nihilo.

L'objectif n'est plus de sélectionner mais d'intégrer et de guider toute une classe d'âge.

Les objectifs de l'école et surtout du collège ayant totalement évolué, la place de la note dans le système éducatif est aussi à reconsidérer.

La note était jadis un outil d'intégration et de consolidation de l'autorité car c'est elle qui justifiait les décisions prises. Aujourd'hui, comme la place de l'élève dans l'école n'est plus liée uniquement aux résultats scolaires, elle n'est plus adaptée pour juger de toutes les situations. Pire, si d'autres outils ne sont pas mis en place, la notation augmente les tensions au sein de la classe et dégrade le climat de confiance entre adultes et jeunes. En effet, un élève faible et appliqué qui est toujours sanctionné par de mauvaises notes va développer au fil du temps de l'agressivité envers les professeurs. Sa confiance envers les adultes va progressivement disparaître. Pour rétablir un climat de justice et de confiance au sein des établissements, la mise en place de nouveaux outils de gestion s'impose.

a. La notation face à l'hétérogénéité des publics

Avant de proposer des pistes pour adapter les outils de management aux exigences de l'éducation il est nécessaire d'analyser le changement du mécanisme de la note pour comprendre les difficultés de l'école. Rappelons que la note de l'élève est censée mesurer la capacité de l'élève. Or cette supposée qualité de la note est fonction du type d'élève. Une bonne note révèle qu'un élève a travaillé et a compris les enseignements distribués ; elle est, dans ce cas, un outil fiable et utile. Mais une note très faible peut révéler des situations très diverses chez l'élève :

- a) soit il est appliqué et a de grosses difficultés de compréhension,
- b) soit il est émotif et a « raté » son contrôle,
- c) Soit il a des problèmes de comportement et est incapable de se concentrer,
- d) Soit il est en opposition avec les adultes,
- e) Etc....

Les notes n'étant pas un outil satisfaisant de description du groupe élèves, il est nécessaire d'inventer des outils de description simples et efficaces. Pour cela il faut trouver une méthode d'analyse correspondant aux exigences du fonctionnement d'un établissement, c'est-à-dire suffisamment précise pour prendre des décisions et suffisamment approximative pour ne garder que l'essentiel. Dit autrement, il faut se poser la question : Comment l'administration qualifie-t-elle un élève ?

Le lieu où l'administration a besoin de qualifier les élèves est le conseil de classe.

Quand un élève retient l'attention du conseil et que les professeurs hésitent sur l'attitude à avoir, le chef d'établissement pose systématiquement deux questions :

- Quel est son comportement ?
- Quelles sont ses capacités ?

Ces deux questions sont fondamentales pour la prise de décision relative aux élèves car elles permettent de savoir s'il est sociable et s'il peut suivre l'enseignement dispensé. C'est une évaluation grossière qui peut se contenter de réponses de trois valeurs.

- Pour le comportement nous avons choisi 3 valeurs : « Stable, Peu stable et Instable ».

- Pour les capacités nous avons choisi 3 valeurs : « Capable, Moyennement capable et Peu capable ».

Les mots choisis sont là pour fixer les idées. Ce qui est important, c'est qu'il y ait un ordre correspondant à la tolérance de l'établissement qui en a besoin pour gérer le groupe élèves. Il ne faut donc pas y voir des jugements de valeur et ne pas craindre de changer les mots si cela facilite la communication. Reprenons notre démarche. Pour représenter simultanément les réponses aux deux questions, il est nécessaire de faire appel à un tableau à double entrée comme ci-après :

Capacités scolaires	Peu capables	Stable / Peu capable	Peu stable / Peu capable	Instable / Peu capable
	Moyennement capables	Stable / Moyennement capable	Peu stable / Moyennement capable	Instable / Moyennement capable
	Capables	Stable / Capable	Peu stable / Capable	Instable / Capable
		Stables	Peu stables	Instables
		Comportement		

Ce tableau qui ne comporte que 9 cases est plus riche que la notation qui comporte 20 valeurs car il apporte des informations croisées sur les élèves qui lient la potentialité et le comportement.

Pour qu'un élève réussisse régulièrement les devoirs, il faut qu'il se situe dans les quatre premières cases en commençant par le carré en bas à gauche. S'il se trouve dans les cinq autres cases, il n'a aucune chance d'être évalué positivement, il sera alors exclu.

D'où le tableau ci-dessous :

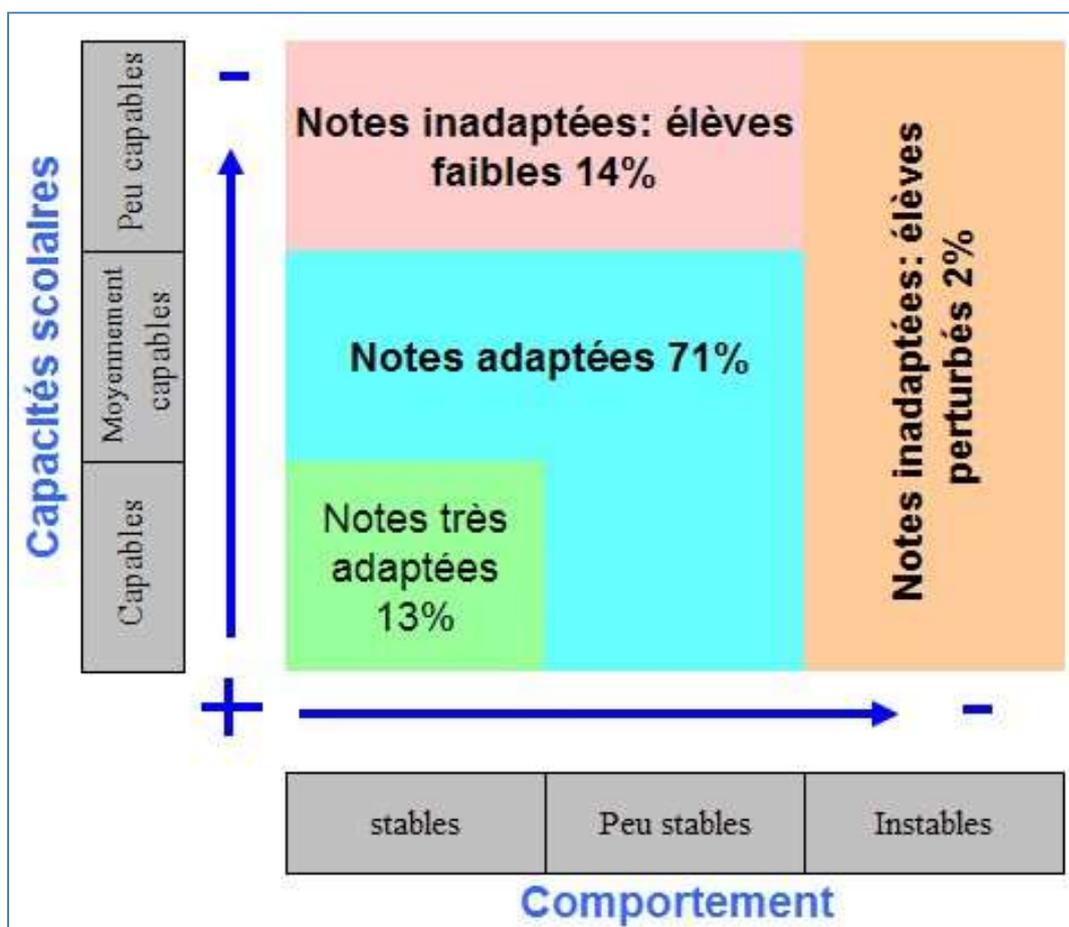
Capacités scolaires	Peu capables	Notes inadaptées	Notes inadaptées	Notes inadaptées
	Moyennement capables	Notes adaptées	Notes adaptées	Notes inadaptées
	Capables	Notes très adaptées	Notes adaptées	Notes inadaptées
		stables	Peu stables	Instables
		Comportement		

Sur ce tableau, il apparaît alors d'une façon probante que :

- La note est très utile pour une partie des élèves
- La note est défailante pour les élèves atypiques

Si les élèves étaient uniformément répartis sur ces 9 cases la situation serait invivable car il y aurait trop de situations conflictuelles difficilement gérables. Heureusement ce n'est pas le cas. Les élèves adaptés à l'école se concentrent sur les quatre premières cases.

Voici dans le tableau ci-après une répartition assez conforme aux situations habituelles dans les collèges.



Si on accepte ces données, la note est très adaptée pour environ 13% des élèves, assez significative pour 71% et inadaptée pour 16%.

Les notes étant pertinentes pour 84% des élèves (13%+71%) elle reste l'outil de mesure de la qualité de l'enseignement. Les difficultés des 16% des élèves restants justifient une adaptation de l'évaluation. Ces 16% sont composés d'une population très différente qu'il est bon de partager en deux : 14% qui rencontrent des problèmes de compréhension et 2% dont l'instabilité est le principal problème.

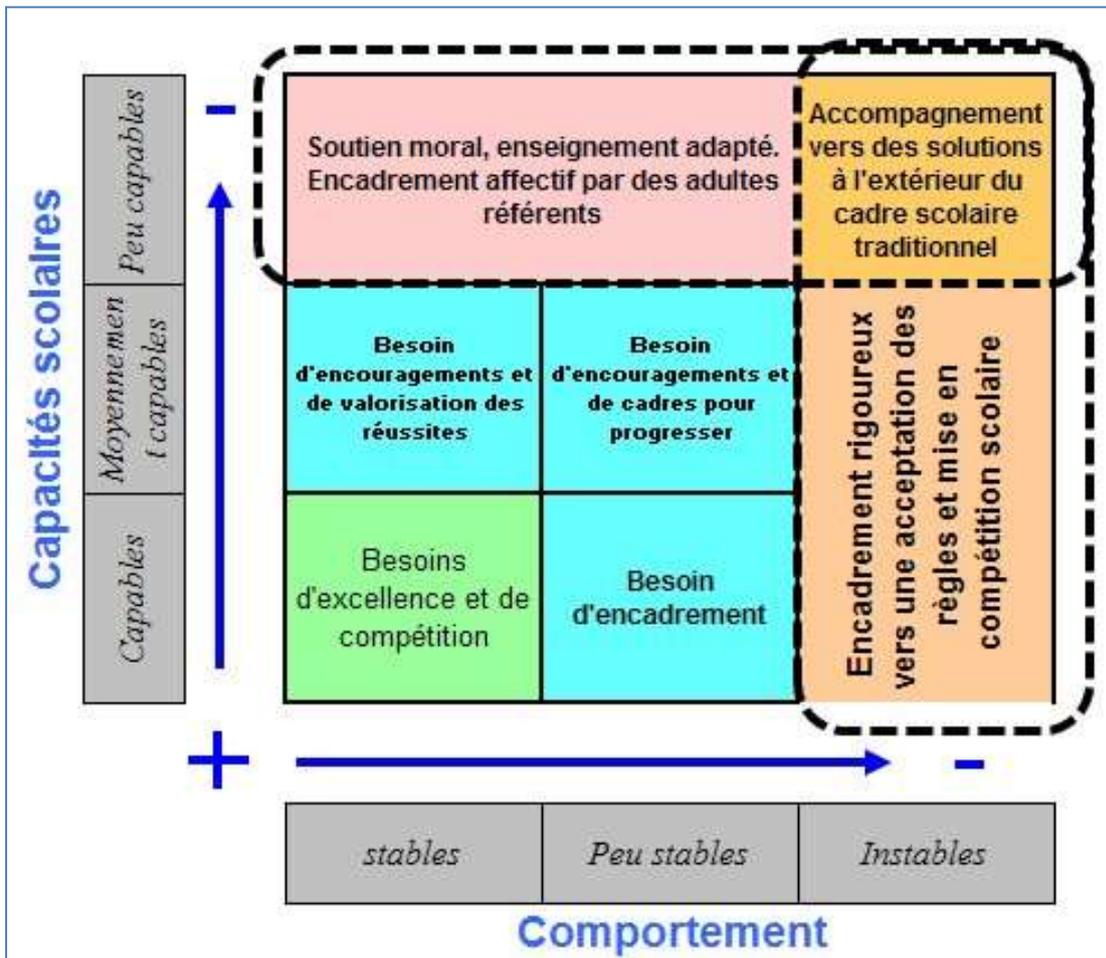
3. La conséquence de l'évolution du champ de performance des notes

Tant que l'ensemble des élèves pouvaient réussir, à condition de travailler, (avant les années 1970) le système de notation de la production scolaire était suffisant pour réguler le groupe. Les élèves incapables, sur le plan intellectuel, de réussir les devoirs étaient minoritaires. De plus le passage d'une classe à l'autre était basé sur les notes, si bien que la bonne note représentait une condition de « survie » dans le système éducatif. C'était un système d'évaluation capable de réguler toute la vie d'un établissement.

La mise en place progressive de l'acceptation de toute une tranche d'âge au collège et, dans une moindre mesure, la rentrée massive des élèves en lycée ont relégué les notes au rang d'un indicateur de réussite. Ce changement de nature du rôle de la note a déstabilisé l'ensemble du système scolaire. Pour retrouver un équilibre la mise en place d'un autre système de régulation basé sur plus d'indicateurs est nécessaire.

4. La nature des nouveaux besoins d'évaluation ?

La gestion du groupe élèves ne pouvant plus se faire uniquement à travers le contrôle des connaissances, il est nécessaire de rechercher des outils complémentaires hors du champ de la compétence scolaire. Suivant qu'on se situe au niveau de la classe ou au niveau de l'établissement les outils ne peuvent pas être les mêmes. Mais la démarche de base l'est. Il faut rechercher des outils qui repèrent les besoins des élèves que les contrôles traditionnels sont incapables d'identifier ; besoins que l'on peut qualifier en utilisant le tableau croisé ci-dessus :



Le contrôle des connaissances engendrant un processus d'exclusion, la recherche d'outils d'évaluation doit se situer dans la prise en compte du vécu des élèves et de la recherche de solutions adaptées.

Mais le pilotage d'un établissement ne peut pas se limiter à la gestion du groupe élèves. En élargissant l'échantillon des élèves reçus, on a affaibli l'outil de direction qu'étaient les notes et la sélection. L'organisation des établissements ne peut plus être de « type militaire ». La gestion est devenue complexe en englobant les groupes professeurs et parents. Qui dit gestion dit évaluation. C'est pourquoi le champ de l'évaluation doit englober l'ensemble des acteurs. Le mot évaluation prenant ici tout son sens. Évaluer pour piloter, c'est donner de la valeur à chaque chose pour agir avec efficacité. On est loin de la stricte notion de contrôle.

DE LA DIRECTION AU PILOTAGE DES ÉTABLISSEMENTS
LES BASES DE L'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT D'UN ÉTABLISSEMENT

Le besoin d'évaluer le vécu des élèves et plus largement de mettre en place des outils de pilotage complexes ne modifient pas seulement le champ de l'évaluation mais sa nature.

1. Les limites de l'évaluation « objective »

Le pilotage d'un établissement demandant d'autres évaluations que les notes et les classements, il est logique de rechercher dans les données existantes les outils dont on manque. C'est d'ailleurs ce qui est pratiqué habituellement.

Un certain nombre d'outils sont déjà en place aussi bien au niveau d'un établissement qu'au niveau rectoral ou national. Ce sont des indicateurs relationnels généralement issus d'un comptage.

Voici quelques exemples :

⇒ Pour évaluer le comportement des élèves on peut prendre en compte le nombre d'absences ou le nombre d'incivilités.

⇒ Pour évaluer la nature des publics reçus on utilise généralement les CSP (Catégories Socio Professionnelles)

⇒ Pour mesurer la qualité du travail des équipes on utilise les outils de la DEP (Direction de l'Évaluation et de la Prospective) qui évaluent les résultats au Bac en fonction du profil de l'établissement (Les taux attendus)

On pourrait imaginer d'autres indicateurs encore.

Ces indicateurs sont utiles mais limités. Ils constatent des situations qui n'influencent pas directement les élèves et qui ne permettent pas la prévention.

On ressent bien qu'ils ne rendent pas le même service dans la mesure du relationnel, que celui jadis apporté par les notes dans la mesure du niveau scolaire.

Les notes avaient des qualités multiples dans la gestion des établissements basés sur la sélection.

- a. Elles permettaient la prévention : l'élève qui ne travaille pas voit ses notes baisser
- b. Elles permettaient l'erreur : il y a plusieurs notes qui constituent la moyenne
- c. Elles valorisaient les progrès : Elles déterminent les passages d'une classe à l'autre en fonction du mérite
- d. Elle sanctionnait les « fumistes » : Elles étaient fortement liées au travail scolaire

Toutes ces qualités expliquent la grande stabilité des établissements gérés suivant des principes de sélection. Les indicateurs objectifs du relationnel ne pourront jamais avoir ces qualités, il faut donc imaginer d'autres indicateurs faisant appel à la mesure du subjectif.

- La satisfaction des professeurs face à leurs conditions de travail
- L'importance de l'engagement des professeurs en fonction des axes du projet d'établissement
- L'efficacité des actions engagées
- Le bilan de l'année passée
- Etc.

Pour piloter efficacement, le chef d'établissement doit connaître ces éléments subjectifs et parfois les faire partager aux enseignants, aux élèves, aux parents, aux membres du conseil d'administration et aux autorités locales. C'est un enjeu central de sa politique. Cette connaissance peut se faire d'une façon intuitive comme l'ont toujours fait les directions depuis la nuit des temps. Mais l'apparition des médias, des moyens de communication personnels comme les téléphones portables et des demandes de plus en plus présentes des parents d'une individualisation des enseignements, rendent l'exercice de plus en plus périlleux. L'autorité étant aussi contestée, le chef d'établissement, même s'il a une analyse juste a de plus en plus de difficulté à imposer sa vision et/ou à la faire partager. La seule alternative qu'a le chef d'établissement est de mettre en place des outils de récolte et d'analyse de nouvelles données. Pour construire ces outils, il faut aller chercher l'information auprès des acteurs de l'établissement : élèves ; professeurs ; personnel de service ; et parents. Que l'information soit récoltée oralement ou par écrit, cette information sera majoritairement constituée d'opinions. Car dès qu'on rentre dans le subjectif les avis diffèrent. Ce qui ne veut pas dire que ces avis ne doivent pas être pris en compte.

Prenons l'exemple qui illustre la complexité du problème :

On désire évaluer le nombre d'élèves perturbateurs dans une classe.

Cette question semble relever du simple comptage. Cependant, quand on réalise pratiquement ce comptage on se rend compte que le nombre donné est fonction de l'adulte qui compte. Chaque professeur n'ayant pas le même regard sur la classe les résultats sont très variables. C'est donc une question d'opinion qui est vitale quand on désire maîtriser un établissement dans lequel les problèmes de discipline se posent.

2. La question de l'utilisation des opinions comme indicateurs ?

Il y a des opinions justes et des opinions fausses. Comment un chef d'établissement peut-il agir pour espérer connaître la bonne opinion ? Pour utiliser des opinions comme indicateurs, il est nécessaire qu'une certaine confiance s'instaure dans ces opinions. A l'état brut, une opinion est peu utilisable qu'elle vienne d'un individu ou d'un groupe. A la rigueur, lorsqu'une opinion est émise par un individu, elle est écoutée par une direction comme un indice, c'est-à-dire une information qui peut éventuellement attirer l'attention sur un problème ou une difficulté émergente. En général, l'opinion spontanée du groupe est source de troubles, c'est la rumeur.

a. La sécurisation de l'opinion

Comme nous venons de le dire, sans méthode de traitement, l'opinion est source d'erreurs. Or les dirigeants ont besoin de se forger des opinions fiables pour agir il faut donc qu'ils trouvent des méthodes pour le faire. Deux méthodes permettent de sécuriser une opinion. Soit on recherche une personne d'expérience et en qui on a confiance (c'est la démarche experte), soit on s'organise pour récolter des données fiables et exhaustives (c'est l'évaluation dite aussi évaluation interne ou autoévaluation)

➤ La sécurisation de l'opinion par une démarche experte

Pour sécuriser une ou plusieurs opinions, on fait appel généralement à une personne qualifiée (inspecteur, expert,) dont les connaissances et la qualité des avis ont été reconnues.

Cette démarche est basée sur la confiance que l'administration accorde à une personne pour évaluer une situation. Elle a la qualité de la simplicité et de l'efficacité. Un expert est chargé d'une mission et se base sur les réglementations en vigueur. Il vérifie la conformité entre les instructions de la hiérarchie et les réalisations sur le terrain.

Aujourd'hui, l'évolution rapide des besoins et des attitudes des élèves demande des réactions en temps réel des établissements. Cette nouvelle donne a changé les besoins d'évaluation. La démarche experte, malgré des individus souvent remarquables, est devenue un système qui ne répond plus à toutes les situations rencontrées dans un établissement. D'autres procédures d'évaluation sont nécessaires.

➤ La sécurisation de l'opinion par l'évaluation

L'autre possibilité de sécurisation des opinions consiste à récolter un maximum d'avis et à prendre en compte les opinions les plus citées. C'est ce qui se passe lors d'une élection où le candidat désigné est celui qui a le plus de voix et qui doit en principe défendre le mieux l'intérêt collectif. On connaît la limite de l'exercice mais on sait aussi les difficultés entraînées par l'absence d'élections démocratiques. L'évaluation des établissements procède de la même démarche et requiert des méthodes basées sur l'analyse de la répétition des avis des utilisateurs ou des acteurs ; cette démarche est préconisée par l'Union Européenne pour « jeter un regard critique sur eux-mêmes (les établissements) et tendre à une amélioration continue ».

Ces deux façons de sécuriser les opinions répondent à des attentes différentes. La situation experte est plus adaptée à la consolidation d'un fonctionnement établi et l'évaluation à l'adaptation du service aux usagers. Ces deux démarches d'évaluation sont donc complémentaires et non concurrentielles.

b. Les procédures liées à l'évaluation par récolte des données

L'évaluation a pour objectif de donner une image la plus exacte possible d'une situation en prenant en compte des opinions. La sécurisation des opinions ne se résume pas à récolter les avis à travers des entretiens ou un questionnaire. Elle doit être accompagnée de toute une démarche globale qui permet à la communauté éducative de faire confiance aux résultats. La mise en place de la procédure suivante permet d'obtenir cette confiance.

➤ Explicitation par la direction du besoin d'évaluation à travers une commande qui précise l'objectif recherché

- La définition du groupe d'individus concernés par la commande
- Le choix des items (questions) par un groupe de pilotage (professeurs, élèves, parents,...)
- La précision du protocole de récolte des données
- Le traitement si nécessaire des données
- La publication des résultats

La méthode la plus pratique pour récolter et analyser des données est de faire appel à un questionnaire et aux méthodes d'analyse des données connues par tous les spécialistes.

2. L'opinion juste existe-t-elle toujours ?

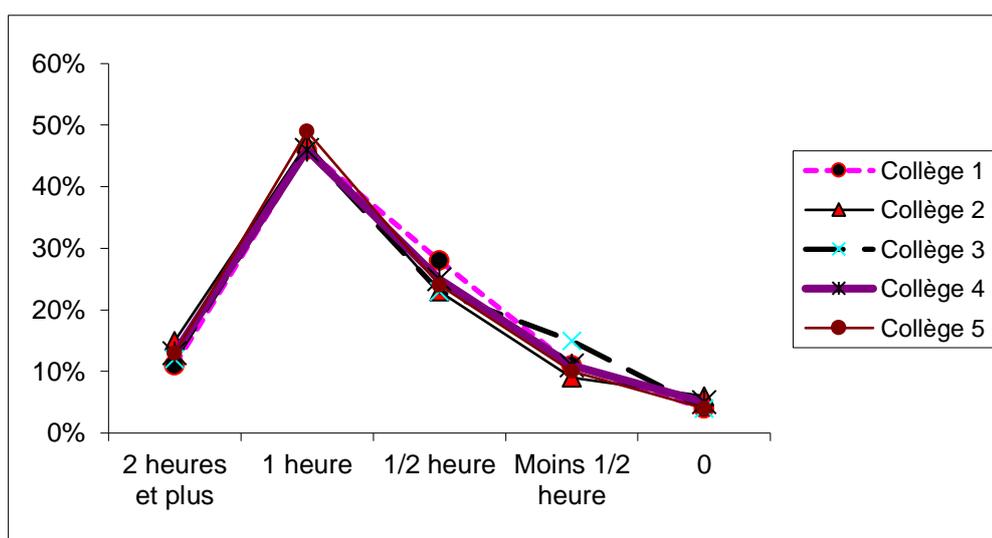
L'opinion est par nature aléatoire. Comment peut-on alors parler d'opinion juste ?

Cette question peut apparaître plus comme une question philosophique qu’une question pratique liée au problème de pilotage. Mais, en fait, elle recouvre une réalité complexe que rencontre tout chef d’établissement dans l’exercice de ces fonctions quand on lui demande son opinion pour décider. Quand ni la réglementation ni les missions qui lui sont confiées ne répondent à une question, comment peut-il s’assurer (pour ne pas dire se rassurer) dans ses décisions. Nous allons y répondre d’une façon pragmatique par deux exemples.

Question N°1 : **comment conseiller les parents sur le temps de travail nécessaire à la maison ?**

Pour cela reprenons les résultats du premier chapitre :

Chaque soir quel temps consacres-tu à ton travail scolaire ?						
	2 heures et plus	1 heure	1/2 heure	Moins 1/2 heure	0	TOTAL
N°1 collège de centre ville	11%	46%	28%	11%	4%	100%
N°2 collège dans une bourgade	15%	47%	23%	9%	6%	100%
N°3 collège dans une petite ville	12%	46%	23%	15%	4%	100%
N°4 collège en zone difficile	13%	46%	25%	11%	5%	100%
N°5 collège en zone résidentielle	13%	49%	24%	10%	4%	100%
Résumé : situation moyenne	13%	47%	25%	11%	4%	100%



La forme des résultats montre, que chaque soir, en moyenne, les élèves travaillent une heure. L’intérêt du chef d’établissement est d’inciter les enfants à travailler sans les décourager, d’où la réponse à donner à la question des parents : « 1h à 1h1/2 est le temps normal de travail d’un élève le soir après les cours. Les données récoltées sont ici facilement exploitables. On se rend compte

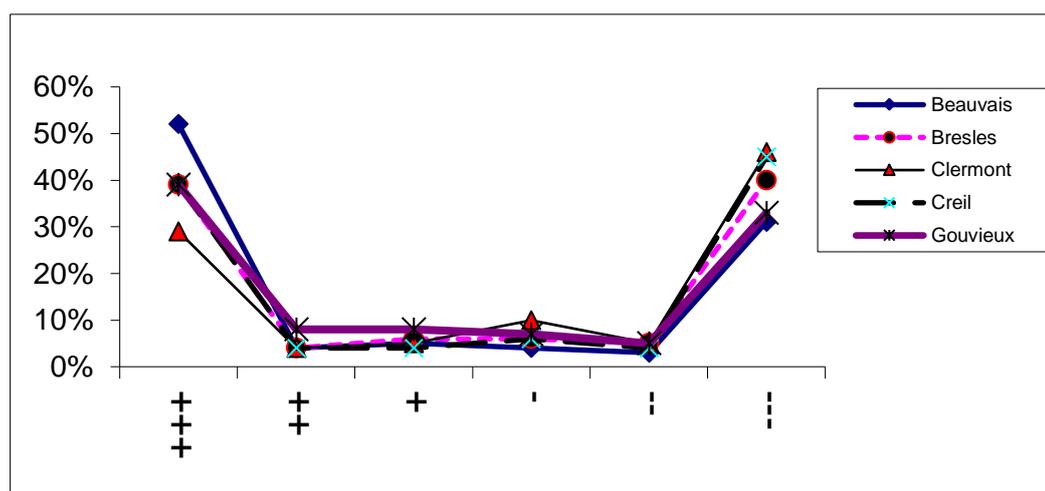
que la « juste opinion » est l'opinion moyenne. C'est le même principe que le principe de la majorité en démocratie.

Mais les situations ne sont pas toujours aussi simples

Question N°2 : **Comment réagir en cas de problème de drogue dans l'établissement ?**

Regardons les résultats issus du même questionnaire :

Quel degré de gravité accordes-tu au trafic de drogue par des élèves ?							
	+++	++	+	-	--	---	TOTAL
N°1 collège de centre ville	52%	4%	5%	4%	3%	31%	100%
N°2 collège dans une bourgade	39%	4%	6%	6%	5%	40%	100%
N°3 collège dans une petite ville	29%	4%	5%	10%	5%	46%	100%
N°4 collège en zone difficile	39%	4%	4%	6%	4%	45%	100%
N°5 collège en zone résidentielle	39%	8%	8%	7%	5%	33%	100%
TOTAL	40%	5%	6%	7%	4%	39%	100%



Les variations sont importantes et les réactions devront être fonction de l'établissement. Mais ce qui est le plus significatif c'est la polarisation des résultats. Ces données ne permettent pas de répondre à la question : comment réagir face au problème de la drogue. Il n'y a pas de « bonne opinion » qui permettrait de répondre d'une façon uniforme pour tous les élèves ; la moyenne ici n'a pas de sens. En cas de problème, toute décision mécontentera une partie du groupe élèves (et certainement des adultes). L'administration sera jugée, de toute façon, trop sévère pour certains ou trop laxiste pour d'autres.

Cependant l'approche pragmatique de récolte des opinions montre ici tout son intérêt. Si la réponse de la direction ne peut, visiblement pas, être bâtie sur l'analyse des opinions comme c'était le cas dans le premier exemple, la construction de la politique d'établissement face à la drogue peut se baser sur ces résultats en prenant en compte l'hétérogénéité des sensibilités. La mise en place de la prévention s'impose de toute évidence face à ces informations.

DE LA DIRECTION AU PILOTAGE DES ÉTABLISSEMENTS
LA PLACE DE L'ÉVALUATION AU SEIN D'UN ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE

Nous avons montré, dans les chapitres précédents, que le pilotage d'un établissement nécessite de plus en plus la mise en place d'outils d'évaluation. Le nombre et le type d'outils d'évaluation qu'il est souhaitable de mettre en place dans un établissement est fonction de la structure, du contexte local et de la période. Toute évaluation est liée à un groupe et à une commande. Il n'est pas possible de prévoir toutes les situations. Nous allons ici examiner les besoins habituels d'évaluation en fonction du niveau du groupe concerné :

- ⇒ L'évaluation au sein de la classe
- ⇒ L'évaluation au niveau de la classe
- ⇒ L'évaluation et le diagnostic de l'établissement
- ⇒ Engagement du personnel et le projet d'établissement
- ⇒ Mise en place et suivi des actions liées au projet d'établissement

1. L'évaluation au sein de la classe

Au sein de la classe, les notes qui sont les principales évaluations ne pourront jamais être détrônées. Tant que l'enseignement existera, il faudra évaluer les acquis des élèves. Ce n'est pas en changeant de système de notation (note de 0 à 10, de A à B ou comme les américains de 1 à 100 et les anglais de 1 à 6,...) que l'on changera la nature de la relation pédagogique. Le positionnement d'un travail réalisé par le professeur à travers une note est une facette indispensable de la vie de classe. Nous avons vu au chapitre précédant la limite de la validité des notes pour les élèves qui ne réussissent pas. Quand on se contente de noter les travaux réalisés on ne peut que semer le trouble dans les consciences de ceux qui ne réussissent jamais, et, à la longue, créer rejet de l'école et agressivité de l'élève. Pour éviter ou pour au moins atténuer les phénomènes de rejet, il faut introduire des outils d'évaluation qui permettent aux élèves qui n'ont pas réussi de prendre conscience de leurs difficultés réelles afin de les amener à réagir.

La note a pour objectif premier de renvoyer à l'élève une image du travail réalisé. Cette image ne prend en compte que le produit fini qu'est le devoir ou la récitation. Le processus, qui aboutit au produit fini qu'est le devoir, n'est que rarement accompagné et évalué. Traditionnellement, quand on veut accompagner ce processus, on fractionne l'apprentissage en apprentissage élémentaire. Cette démarche d'accompagnement ne prend en compte que les difficultés de compréhension ou d'apprentissage comme si dans l'acte pédagogique il n'existait que la difficulté de faire passer un contenu. Les élèves qu'il faut accompagner sont les élèves qui ont été en échec aux derniers contrôles ou depuis plus longtemps. Or ces élèves sont par nature hétérogènes car l'information apportée par la note porte sur l'échec mais ne renseigne pas sur les raisons de cet échec. Ce peut-être :

- ⇒ Une absence de travail
- ⇒ une d'incapacité à comprendre ou à mémoriser
- ⇒ des problèmes familiaux qui perturbent l'enfant
- ⇒ des blocages face à l'école
- ⇒

Cet accompagnement doit encadrer l'acte de production (le contrôle) en amont et en aval. En amont, pour s'assurer de l'opportunité du contrôle. En aval, pour analyser ensemble les raisons des échecs et des réussites.

Beaucoup d'outils peuvent être imaginés, mais tous doivent se baser sur l'opinion des élèves. Car si ce n'est pas le cas, la nouvelle évaluation sera encore une évaluation de l'adulte, donc un jugement. Or c'est justement de ce jugement que le professeur doit sortir. Avant de faire un contrôle, le professeur et les élèves ont besoin d'estimer si les notions sur lesquelles le contrôle sera fait, sont d'après les futurs acteurs assimilées.

Le questionnaire suivant permet de répondre à cette interrogation. Cette vérification peut se faire oralement, mais alors les élèves en échec ne s'exprimeront pas, d'où l'idée de créer un questionnaire anonyme du type suivant :

Mets une croix dans la case qui correspond à ce que tu ressens. Si la majorité des réponses sont positives, nous ferons le contrôle.				
	Très bien assimilée	Assimilée	Partiellement assimilée	Je suis perdu(e)
Notion N° 1				
Notion N° 2				
Notion N° 3				
Notion N° 4				
Etc.				

Où chaque notion doit être explicitée aux élèves.

Si les résultats sont majoritairement bons, c'est-à-dire, si environ 80% des élèves déclarent qu'ils ont assimilé les notions, il faut faire le contrôle. Sinon, il faut reprendre les notions en tenant compte des réponses. Puis redistribuer le questionnaire. Ce questionnaire peut être dépouillé en classe en 10 mn. Ce n'est pas une perte de temps car les élèves font un retour sur eux-mêmes et sont obligés de se positionner face à leur apprentissage.

Une fois le contrôle terminé, plutôt que de « faire la morale aux élèves », il est préférable d'analyser les raisons des échecs. Voici un outil toujours dans le cadre anonyme de l'évaluation qui peut être utilisé et dépouillé sous forme de tableaux croisés.

Evaluation des difficultés rencontrées après un contrôle (simulation)	
1. Quelle a été ta note au contrôle N° X?	
<input type="radio"/> Plus de 15	<input type="radio"/> Entre 13 et 10
<input type="radio"/> Entre 9 et 6	<input type="radio"/> Moins de 6
2. As-tu été attentif en classe dans cette période?	
<input type="radio"/> Très attentif	<input type="radio"/> Attentif
<input type="radio"/> Peu attentif	<input type="radio"/> Inattentif
3. Combien de temps as-tu consacré à la maison ou en étude pour préparer ce contrôle?	
<input type="radio"/> Plus de 2 h	<input type="radio"/> De 2h à 1h
<input type="radio"/> De 1 h à 1/2 h	<input type="radio"/> Moins d'une 1/2 h
<input type="radio"/> Aucun travail	

Nous avons fait une simulation des réponses d'une classe de collège et avons croisé les réponses de la question 1 avec celles de la question 2 et avons eu les résultats suivants :

	▽	▽	▽	▽	
Attention en classe	Très attentif	Attentif	Peu attentif	Inattentif	TOTAL
Note					
▷ Plus de 15	2	5	1	0	8
▷ Entre 13 et 10	3	5	2	1	11
▷ Entre 9 et 6	3	1	1	2	7
▷ Moins de 6	0	2	1	0	3
TOTAL	8	13	5	3	29

Pour donner sens aux résultats nous allons les regrouper en six secteurs :

	▽	▽	
Attention en classe	Attentifs en classe	Peu attentif en classe	TOTAL
Note			
▷ Contrôle réussi (plus de 10)	15	4	19
▷ Doit mieux faire (entre 9 et 6)	4	3	7
▷ Des difficultés qu'il faut affronter (moins de 6)	2	1	3
TOTAL	21	8	29

Ce dernier tableau peut être présenté aux élèves et aussi aux parents. Comme les données sont anonymes, l'élève est mis face à sa conscience et n'est pas mis en cause devant ses camarades. Ce tableau permet de donner des conseils, en fonction des profils, qui sont alors compris par les élèves. On n'est plus dans une gestion de « Je suis bon ou mauvais » mais dans le lien qu'il y a entre l'attitude et la réussite. Le fait qu'il y ait deux élèves sérieux et perdus oblige tout le monde à prendre en compte les difficultés de certains. Le fait que 4 élèves ont réussi sans travailler pose le problème de la gestion des élèves à fort potentiel.

Cet outil ne résout pas les problèmes pédagogiques mais il change l'image de la classe. Il oblige le groupe classe dont fait partie le professeur de prendre en compte chaque élève sans stigmatiser personne. Il permet de mettre en place des remédiations sur la base de données fiables et respectueuses des différences : les élèves qui ne font rien et qui ne réussissent pas ont besoin d'être encadrés pour progresser. Ceux qui ont de grosses possibilités doivent avoir des cadres pédagogiques réservés pour montrer leurs talents.

2. L'évaluation au niveau de la classe

Quelles que soient les capacités et le charisme des professeurs, les comportements et les progrès d'un élève ne peuvent pas être conditionnés uniquement par le climat de la classe. L'action des professeurs atteint ses limites quand le fonctionnement de l'ensemble de l'établissement est en cause. Le cadre nécessaire à l'épanouissement des élèves ne peut être que collectif et organisé. Ce cadre doit être un guide permanent de chaque élève. Au niveau d'un établissement, ce besoin individuel de cadre se traduit par la mise en place de la gestion de l'hétérogénéité des publics reçus. La gestion de l'hétérogénéité des élèves nécessite des outils de positionnement essentiellement sur trois critères.

- Les capacités
- Le comportement
- Le travail

Mais l'évaluation ne peut pas se contenter de positionner les élèves et doit faire partie d'une stratégie globale de gestion de l'établissement. Pour cela il est nécessaire de mettre en place des outils qui analysent les ressentis des élèves, des personnels (enseignants, surveillants, CPE, agents,..) et même des parents. Ces analyses ont pour but de déboucher sur la mise en place d'actions capables de répondre aux besoins réels des acteurs.

a. La difficulté de l'évaluation des comportements

Au paragraphe précédent, nous avons présenté deux outils pour analyser l'assimilation des notions avant et après les contrôles. Cette approche établit une relation différente entre les élèves et les professeurs. L'élève est amené à changer son regard sur ses difficultés et ses réussites en se situant dans le groupe classe. Ce changement de regard positionne le professeur comme un guide face à la difficulté d'apprendre et non comme un juge. Mais cette position ne peut pas être tenue par le professeur sur le long terme s'il n'y a aucune stratégie qui prenne en compte le comportement de chaque élève, à l'échelle de l'établissement.

Cette stratégie suppose une identification puis un suivi des élèves en difficulté. L'identification des élèves en difficulté est une nécessité qui n'est pas facile à concrétiser. C'est la communauté éducative qui doit décider quels élèves ont besoin d'un suivi et quels autres n'en ont pas besoin. Cela suppose un consensus des équipes pédagogiques sur les difficultés de chaque élève. Cet accord est loin d'être une évidence. Il n'est pas rare qu'un élève se comporte mal avec un professeur et qu'il ait une attitude différente avec un autre.

Voici une enquête où on a demandé aux six professeurs d'une classe de troisième de situer le nombre d'élèves par profil sur une grille à 9 cases. Le premier professeur a répondu comme ceci :

Résultats du premier professeur			
3ème A	COMPORTEMENT PLUS	COMPORTEMENT MOYEN	COMPORTEMENT MOINS
CAPACITÉS MOINS	2	0	2
CAPACITÉS MOYENNES	12	3	0
CAPACITÉS PLUS	11	0	0

Les professeurs de toute la classe ont répondu comme suit :

3ème A		COMPORTEMENT PLUS	COMPORTEMENT MOYEN	COMPORTEMENT MOINS
CAPACITES MOINS	Professeur 1	2	0	2
	Professeur 2	0	0	1
	Professeur 3	0	2	0
	Professeur 4	8	0	1
	Professeur 5	0	0	2
	Professeur 6	6	0	3
CAPACITES MOYENNES	Professeur 1	12	3	0
	Professeur 2	4	9	1
	Professeur 3	12	6	0
	Professeur 4	0	4	0
	Professeur 5	0	4	5
	Professeur 6	14	3	0
CAPACITES PLUS	Professeur 1	11	0	0
	Professeur 2	13	2	0
	Professeur 3	10	0	0
	Professeur 4	16	0	1
	Professeur 5	6	10	3
	Professeur 6	2	2	0

Les variations, comme on le constate, sont importantes et expliquent, lors des conseils de classe, les divergences de positions des professeurs. Il donc faut trouver une méthode consensuelle, pratique et simple pour identifier les élèves qui ont besoin d'être suivis.

Nous proposerons, plus avant dans le livre, une méthode systématique pour adapter le suivi des élèves à la dimension d'un établissement. Cette méthode quand elle est appliquée pendant les conseils de classe, débouche sur une gestion globale de la scolarité de chaque élève.

3. L'évaluation et le diagnostic de l'établissement

La mise en place du projet d'établissement doit se faire à partir d'un diagnostic qui identifie en premier les besoins et les attentes des élèves. Certes, le diagnostic ne se réduit pas à l'analyse du groupe élèves, mais, sans cette analyse le diagnostic est incomplet. Nous avons vu, dans les chapitres précédents, que la prise en compte d'indicateurs objectifs (par exemple le nombre d'absences des élèves par mois et par niveau ou les CSP) est intéressante mais insuffisante. Il est nécessaire de créer des indicateurs subjectifs suffisamment riches pour pouvoir analyser correctement le fonctionnement du groupe élèves. C'est à partir des informations récoltées au plus proche des besoins du terrain, qu'il sera possible de déterminer une grande partie des points

forts et des points faibles du fonctionnement de l'établissement. A travers ce type d'analyse, des axes de progrès apparaîtront qu'il aurait été impossible d'imaginer sans ces outils. Ces axes de progrès et ceux obtenus par l'analyse des indicateurs objectifs se déclineront ensuite sous la forme de proposition d'actions qui deviendront le corps du projet d'établissement.

Pour passer de la théorie à la pratique et créer un nombre d'indicateurs suffisants, il suffit de réaliser un questionnaire en direction de tous les élèves. Les renseignements fournis sont assez stables pour couvrir la période de trois ans liée au renouvellement périodique du projet d'établissement. Vous trouverez un exemple de ce type d'évaluation sur le site : <http://auditpro.org/edition/livre>; évaluation réalisé sur demande du Ministère dans cinq collèges de l'Oise. Cet outil nous le décrivons en détail sous l'appellation d'« audit assisté par questionnaire ». Les principales phases de cet outil sont les phases habituelles de la construction d'un questionnaire :

- ⇒ La définition de la commande
- ⇒ La création des items
- ⇒ La mise en forme du questionnaire
- ⇒ La distribution du questionnaire et la récolte des données
- ⇒ Le traitement des données
- ⇒ L'analyse des résultats
- ⇒ La publication des résultats

4. Engagement du personnel et le projet d'établissement

Tous les projets d'établissement rappellent des principes et proposent des actions qui rentrent automatiquement dans la mission de tout collège ou lycée. Par exemple aider les élèves en difficulté par de l'écoute et du soutien scolaire. C'est l'exercice du genre. Ce formalisme transforme en catalogue de bonnes intentions ce qui devrait être la feuille de route de toute la communauté éducative.

La raison fondamentale de cette situation vient de la façon dont est créé le projet d'établissement. Souvent c'est un groupe de professeurs qui le réalise avec l'aide de la direction, ou pire c'est le chef d'établissement qui l'écrit seul.

En général ce sont toujours les mêmes professeurs qui participent à ce genre de commission et les autres professeurs font leur possible pour ne pas s'impliquer.

Le chef d'établissement qui désire faire progresser son établissement est souvent désolé de voir que rien n'avance et se pose logiquement la question de savoir quelles sont les actions du projet d'établissement qui ont des chances de réussite.

Voici une méthode pour sortir de cette situation et faire preuve de pragmatisme.

Lors d'une réunion pédagogique en tenant compte des propositions du projet d'établissement la liste des actions à mettre en place est établie. Cette liste doit être proposée par les personnels, sans discuter de leur bien fondé ni de leur faisabilité (pour éviter des positions de principe stériles). Pour chacune de ces actions, on réalise une fiche de synthèse comportant : l'objectif de l'action, le groupe d'élèves concernés, le temps à investir, le nombre d'adultes nécessaires à l'encadrement, la hauteur et la source du financement.

On réalise un questionnaire en direction des professeurs qui pose pour chaque action les quatre questions suivantes :

1. Quelle crédibilité accordez-vous à cette action ?
2. Pensez-vous que cette action est réalisable dans le cadre de l'établissement ?
3. Seriez-vous prêt à vous engager dans cette action si l'opportunité se présentait ?
4. Si cette remédiation est mise en place, quand faut-t-il la faire ?

Les résultats de cette enquête donnent au chef d'établissement toutes les informations pour s'engager dans les actions qui auront reçu l'approbation des professeurs et pour abandonner les autres. Là, on dispose d'un outil d'autoévaluation qui mesure l'implication des professeurs et qui libère l'énergie des volontaires sur des projets d'actions viables.

Vous trouverez le détail de cette démarche dans la partie C de ce livre.

5. Mise en place et suivi des actions liées au projet d'établissement

Dans ce dernier exemple, on se propose de lancer une enquête sur l'efficacité de l'action. Par exemple, pour une sortie, on réalise un questionnaire standard qui mesure la satisfaction des élèves. C'est un outil simple qui permet de savoir si l'action est à reprendre. Pour les directions, ce type d'outil devrait être mis en place systématiquement à la fois pour un suivi des actions, pour se protéger en cas de plainte et pour savoir si l'action est à reconduire.

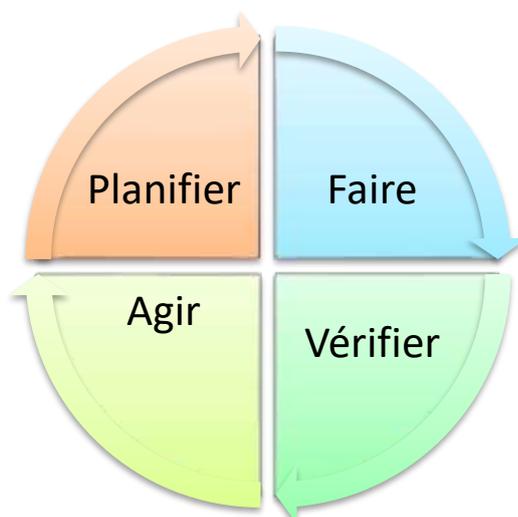
La difficulté de ce type d'évaluation systématique est technique. Il faut disposer au minimum d'un scanner et d'un logiciel de dépouillement.

PARTIE B : CHAPITRE 1

**LA PLACE DE L'ÉVALUATION DANS LE PROCESSUS DE PILOTAGE DES ÉTABLISSEMENTS
ANALYSE DES BESOINS, ÉVALUATION ET COMMUNICATION**

1. De la roue de Deming à celle du pilotage

Dans le cadre de la démarche qualité, l'économiste William Edwards Deming, propose de piloter les entreprises en recherchant à améliorer le fonctionnement en continu. De son point de vue, ce fonctionnement se découpe en quatre phases successives appelées « roue d'amélioration continue de Deming ». Pour mettre en œuvre cette dynamique, l'association de l'ensemble des acteurs de l'entreprise lui semble incontournable.

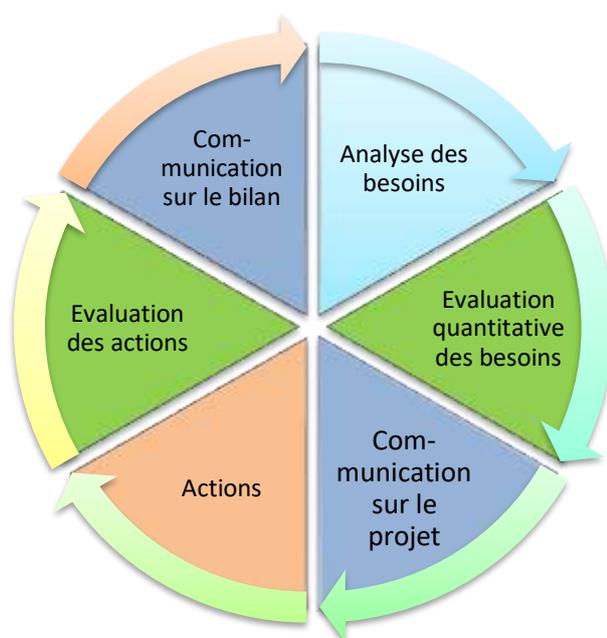


Roue d'amélioration continue du fonctionnement d'une entreprise de Deming

Le pilotage d'un établissement relève de la même problématique où les actions n'ont pas pour objet des productions matérielles mais la transmission du savoir et de l'éducation. La complexité des relations humaines impose, avant toute planification d'actions, une analyse des besoins. Elle impose aussi un partage systématique des informations à travers une politique de communication. Encore plus que dans une entreprise, les acteurs (élèves, personnels et parents) ont besoin d'être associés aux projets et aux décisions. Ainsi, dans la mise en place d'une action, les six phases suivantes sont nécessaires :

- ⇒ Analyse qualitative des besoins
- ⇒ Évaluation quantitative des besoins
- ⇒ Communication sur le projet
- ⇒ Actions
- ⇒ Évaluation des actions
- ⇒ Communication sur le bilan des actions

Après la communication sur le bilan, le cycle de ces six phases reprend en vue de l'amélioration des actions. La roue de Deming prend alors la forme suivante :



La roue du pilotage continu du fonctionnement d'un établissement scolaire

Ce schéma montre les enchaînements entre l'analyse des besoins, les actions, l'évaluation et la communication. Cette vision théorique du pilotage n'a de sens que si elle s'exprime concrètement. Le nombre d'actions présentes et possibles étant très important, on imagine facilement la complexité du problème. Cette complexité peut être réduite à condition de disposer des bons outils. Avant de présenter certains de ces outils en détail, nous allons faire une rétrospective des besoins en fonction des catégories d'acteurs.

2. L'analyse des besoins en fonction des catégories d'acteurs

Avant toute action, la mise en place d'une analyse des besoins s'impose. Cette analyse des besoins trouve sa raison d'être dans un objectif ou un projet et s'applique à l'analyse des groupes qui rentrent en jeu. Il est plus facile de classer les besoins en fonction des groupes plutôt qu'en fonction d'objectifs ; c'est pourquoi nous prendrons cette entrée.

Les principaux sous groupes d'un établissement scolaire sont :

- Les élèves
- Les professeurs
- La vie scolaire
- L'équipe de direction
- Les parents d'élèves
- Les personnels ATOS
- Les secrétariats
- Les groupes externes (collectivités, rectorat, Inspection Académique, entreprises, associations,.....)

Chacun de ces groupes pouvant faire l'objet de sous divisions comme le groupe des internes pour les élèves, les professeurs par discipline, etc.... Nous allons rassembler dans des tableaux les principales analyses des besoins rencontrés dans un établissement en fonction des groupes et des objectifs. Les outils et les méthodes seront détaillés sur des exemples dans les chapitres suivants et dans les compléments mis sur le site à l'adresse <http://auditpro.org/edition/livre>.

L'analyse des besoins du groupe élève

Analyser les besoins et les attentes des élèves permet de piloter en toute connaissance de cause. Ce sont des éléments qui sécurisent la direction, les professeurs et les parents.

Nous traiterons de nombreux exemples dans la suite du livre. Nous ne donnons ici qu'un tableau synthétique. Pour des raisons de présentation le tableau a été scindé verticalement en deux parties

⇒ Partie gauche du tableau pour les élèves

Type	Types d'établissements concernés	Objectif de l'analyse des besoins	Outil d'évaluation	Méthode pour construire l'outil
Type 1 élèves	Collèges ; Lycées et LP	Estimation des publics fragiles	Feuille des croix	Feuille A4 distribuée avant le conseil de classe
Type 2 élèves	Collèges ; Lycées en 2nd et LP	Positionnement des élèves en difficulté au milieu du premier trimestre	Feuille de repérage du type feuille des croix	Circulation de la feuille de repérage par le PROFESSEUR PRINCIPAL puis réunion 10 mn de l'ensemble des professeurs
Type 3 élèves	Collèges ; Lycées et LP	Analyse générale des besoins et des attentes des élèves	Questionnaire général adressé à tous les élèves de l'établissement	Groupe de pilotage suivant procédure
Type 4 élèves	Lycées et LP	Contrôler le fonctionnement de l'internat	Questionnaire sur la qualité de l'internat et de la surveillance	Questionnaire standard ou construction de la direction avec un groupe de pilotages élèves - CPE
Type 5 élèves	Collèges ; Lycées et LP	Résolution de crise de classe	Feuilles-questionnaires	Feuille standard
Type 6 élèves	Collèges ; Lycées et LP	Analyse du climat de l'établissement sur une question de société sensible	Questionnaire général adressé à tous les élèves de l'établissement	Groupe de pilotage composé d'élèves, de personnels et de la direction

⇒ Partie droite du tableau pour les élèves

Type	Méthode de traitement	Communication : groupes cibles	Outil de communication	Exemple présenté
Type 1 élèves	Analyse des données pendant le conseil de classe	Élèves de la classe et parents	Carnet de suivi	Présenté dans le livre
Type 2 élèves	Analyse des données pendant la réunion	Courrier aux parents des élèves en difficulté	Feuille standard de repérage des difficultés signée du principal	Présenté dans le livre
Type 3 élèves	Récolte des données sur logiciel à l'aide d'un scanner	Élèves ; Professeurs et autres personnels ; Parents ; Conseil d'Administration ; Autorités de tutelle	Affichage sur tableau élèves ; Affichage sur internet ; Présentation PowerPoint aux professeurs aux agents et aux parents	Deux exemples présentés sur le site http://auditpro.org/edition/livre
Type 4 élèves	Récolte périodique et anonyme des	Élèves ; parents ; CPE et surveillants	Mise sur internet en consultation par les parents,	Présenté dans le livre

	données et traitement par logiciel		Distribution aux surveillants et CPE, Affichage aux élèves	
Type 5 élèves	Dépouillement par les élèves	Réservé aux élèves et aux professeurs de la classe	Présentation des résultats aux élèves et travail de groupe des élèves	Présenté dans le livre
Type 6 élèves	Récolte des données anonymes et traitement par logiciel	Élèves ; Personnels ; Parents ; Conseil d'Administration ; Autorités de tutelles	Affichage sur tableau élèves ; Affichage sur internet ; Présentation PowerPoint aux professeurs aux agents et aux parents	2 exemples présentés dans le livre : Le Racket et tabac au lycée avant la clarification de la loi

a. L'analyse des besoins des professeurs

A cause de la différence de rôle au sein du groupe établissement, les besoins des professeurs ne peuvent s'analyser comme des besoins d'utilisateurs. Ils sont avant tout acteurs. Il n'en reste pas moins vrai, que les besoins des professeurs vis-à-vis du fonctionnement de l'établissement existent. La liste des besoins est facile à établir :

- ⇒ besoin d'organisation (emploi du temps, carrières,...).
- ⇒ besoin d'association aux décisions (conseil d'administration, conseil pédagogique, réunion disciplinaires,...).
- ⇒ besoin de moments de convivialité.
- ⇒ besoin de moments de réflexions collectives et de prises de repères.
- ⇒ besoins de formations disciplinaires ou liées au fonctionnement de l'établissement.

Pour répondre à ces besoins, la mise en place d'outils facilite le dialogue et les relations avec la direction. Le pilotage s'en trouve ainsi amélioré. Vous trouverez dans le tableau suivant des outils liés à l'évaluation qui sont adaptés aux besoins des professeurs :

⇒ Partie gauche du tableau pour les professeurs

Type	Types d'établissements concernés	Objectif de l'analyse des besoins	Outil d'évaluation	Méthode pour construire l'outil
Type 1 professeurs	Collèges ; Lycées et LP	La prise de décision collective pour construire le projet d'établissement	Questionnaire en direction des professeurs	Construction de fiches action sur propositions des enseignants
Type 2 professeurs	Collèges ; Lycées et LP	Bilan de fin d'année	Questionnaire en direction des professeurs	Construction d'un questionnaire par un groupe de pilotage de professeurs
Type 3 professeurs	Collèges ; Lycées et LP	Analyse et suivi des actions	Questionnaire élève	Construction d'un questionnaire par la direction

⇒ Partie droite du tableau pour les professeurs

Type	Types d'établissements concernés	Méthode de traitement	Communication : groupes cibles	Outil de communication
Type 1 professeur	Collèges ; Lycées et LP	Récolte des données anonymes et traitement par logiciel	Ensemble des professeurs et CA	Réunion de communication interne
Type 2 professeurs	Collèges ; Lycées et LP	Récolte des données anonymes et traitement par logiciel	Ensemble des professeurs et CA	Présentation des résultats à la réunion de rentrée
Type 3 professeurs	Collèges ; Lycées et LP	Récolte des données anonymes et traitement manuel ou par logiciel	Ensemble des professeurs et CA	Diffusion des résultats dans les casiers des professeurs concernés et dans les classes

b. L'analyse des besoins liés au groupe des parents d'élèves

Les parents d'élèves sont demandeurs d'écoute et d'explications. Si cette écoute n'est pas mise en place, des frustrations prennent le dessus. Elles sont alors utilisées comme moteurs d'oppositions, « dites politiques », qui se cristallisent sur la direction. Les explications lors de réunion de parents d'élèves désamorcent beaucoup de tensions, mais il reste toujours un groupe de parents qui s'investit dans le conseil d'administration et désire être associé concrètement à la vie de l'établissement. Leur refuser cet investissement, c'est générer de dangereuses frustrations. C'est particulièrement vrai dans les classes sociales aisées et en collège. Impliquer les parents dans le processus d'évaluation de l'établissement permet de répondre à leurs attentes avec honnêteté et sans risque de débordements.

Cette façon d'agir demande cependant du temps et du savoir-faire. Malgré cet inconvénient, en cas de tensions importantes et anciennes, c'est une porte de sortie intéressante qui dirige les énergies vers l'observation des besoins et permet de créer un dialogue hors des clivages traditionnels.

Deux types d'outils d'évaluation des besoins sont présentés, ils sont loin d'être exhaustifs. Ils sont résumés dans le tableau suivant :

⇒ Partie gauche du tableau pour les parents

Types	Types d'établissements concernés	Objectif de l'analyse des besoins	Outil d'évaluation	Méthode pour construire l'outil
Type 1 parents	Collèges ; Lycées et LP	Analyse générale des besoins et des attentes des parents	Questionnaire en direction des parents	Construction d'un questionnaire, par un groupe de pilotage de parents, d'élèves, de professeurs, de

				surveillants, animé par la direction
Type 2 parents	Collèges ; Lycées et LP	Analyse et suivi des actions à l'initiative des parents	Questionnaire élève	Construction d'un questionnaire par la direction

⇒ Partie droite du tableau pour les parents

Types	Types d'établissements concernés	Méthode de traitement	Communication : groupes cibles	Outil de communication
Type 1 parents	Collèges ; Lycées et LP	Récolte des données anonymes et traitement par logiciel	Élèves ; Personnels ; Parents ; Conseil d'Administration ; Autorités de tutelle	Présentation des résultats à la réunion de rentrée des parents et des professeurs. Mise sur internet
Type 2 parents	Collèges ; Lycées et LP	Récolte des données anonymes et traitement par logiciel ou manuellement	Ensemble des parents des fédérations	Présentation des résultats aux membres des fédérations de parents et mise sur internet

3. La place de la communication dans le pilotage

Pour piloter, le chef d'établissement a besoin d'évaluer afin d'affiner sa connaissance du fonctionnement du groupe établissement. Cette évaluation doit déboucher sur une modification des représentations du fonctionnement de l'établissement. La modification des représentations passe par le partage des connaissances et des méthodes d'analyse. Ce partage ne peut se faire qu'à travers une stratégie de communication associée aux évaluations. Il est d'ailleurs difficile de séparer les outils d'évaluation de ceux de la communication.

Chaque groupe d'acteurs a besoin d'évaluation donc de communications sur la réalité des besoins des élèves et de l'établissement en général. Les professeurs sont naturellement en première ligne mais ils ne sont pas les seuls concernés. Les élèves recherchent spontanément des éléments de compréhension du système pour donner sens à leurs études. Les parents aussi ont les mêmes besoins que les élèves pour se situer. Il ne faut pas oublier les personnels autres que les professeurs ainsi que les membres du conseil d'administration. La communication d'une partie des résultats des évaluations aux acteurs locaux et aux autorités de tutelle apporte des éléments de compréhension aux décideurs.

a. La gestion de la communication avec les personnels

Pour adhérer à la politique de l'établissement, les professeurs et les personnels de la vie scolaire doivent être acteurs de sa construction. Cela ne veut pas dire qu'il faut les associer à tout. D'ailleurs la majorité ne le souhaite pas. La question est comment les impliquer sans tomber dans le piège des réunionites. On peut partager les actions de communication en trois types. Celles qui ont pour seul but d'accueillir, celles qui se proposent d'informer et enfin celles qui participent à la construction du projet d'établissement.

b. Les réunions d'accueil

Ces réunions traditionnelles en début d'année, sont l'occasion de faire passer des messages. Les données de rentrée (les résultats aux examens, effectifs, présentation des nouveaux collègues,...) ainsi que des résultats des évaluations des années précédentes. Le nombre moyen d'élèves en difficulté par classe ou le temps de travail moyen à la maison,... sont des éléments qui interpellent les professeurs et permettent d'échanger sur des bases solides.

c. la feuille d'information bimensuelle

L'information à l'état brut est un élément important dans la régulation des relations d'un établissement. La mise en place d'une feuille qui collecte toutes les informations de la quinzaine est un outil qui lutte contre les on-dit et les rumeurs. Ce document mentionne simplement les sorties, les exclusions d'élèves, les réunions,... Cette feuille vient compléter un calendrier des principaux événements (réunions de parents, conseil de classe, ...) qui est distribuée à la réunion de rentrée. Le seul défaut de cette procédure est sa lourdeur, ses structures très complexes, à cause du nombre d'évènements à mentionner.

d. les assemblées générales

Deux assemblées générales sont traditionnelles et nécessaires : la réunion de rentrée et le pot de fin d'année. Les autres assemblées générales surviennent souvent en cas de crise ou d'évènements politiques extérieurs. Malheureusement, ces assemblées générale sont difficiles à éviter et encore plus à contrôler. Le chef d'établissement doit s'organiser pour limiter le plus possible ces assemblées « sauvages ». Les réponses ne sont pas les mêmes s'il s'agit d'assemblées qui répondent à des événements politiques d'ordre général ou à des réactions face à des problèmes intérieurs. Pour les assemblées générale qui n'ont aucun lien avec l'établissement, il n'y a pas de solution miracle. Le chef d'établissement doit réagir au coup par coup. Les autres assemblées sont d'un ordre différent. Il s'agit d'un phénomène de groupe connu et qu'il est préférable de devancer. En effet dans tout groupe, des tensions se développent naturellement avec le temps. Elles sont liées à différents facteurs comme des incompréhensions, des oppositions de personnes ou de groupes ou tout simplement de la fatigue.

Une façon de moduler ces phénomènes de groupe est de proposer des assemblées générales périodiques que nous appellerons des «réunions de fonctionnement interne». Le but de ces réunions est de mettre en place des échanges avec tout le personnel qui « dégonflent » les conflits naissants sans permettre aux fortes personnalités de prendre le pouvoir. Pour cela il faut que plusieurs conditions soient réunies :

- ⇒ Que chacun ait le droit de s'exprimer
- ⇒ Que le chef d'établissement anime la réunion et réponde à toutes les questions
- ⇒ Que tout le monde sache à l'avance qu'aucune décision ne sera prise à chaud
- ⇒ Que ces réunions soient programmées en début d'année
- ⇒ Que les questions soulevées en réunion soient traitées ultérieurement

La mise en place de deux ou trois réunions de communication interne par an évite la prise de pouvoir par les fortes personnalités de l'établissement. Lors des premières réunions les « faiseurs de troubles » essaient de prendre le dessus comme ils le font habituellement dans toutes les

assemblées générales, mais très vite, ils comprennent qu'ils n'ont aucune possibilité d'agir car les échanges terminés, aucune décision n'est prise immédiatement.

Pour que ces réunions soient appréciées par la majorité du personnel, les problèmes soulevés doivent être pris en compte à travers du travail en commissions, des enquêtes ou les Conseils Pédagogiques. Si ce n'est pas le cas l'outil se retourne contre le chef d'établissement qui perd alors toute crédibilité.

e. Les questionnaires de fin d'année: un objet de communication dépassionné

La mise en place d'un questionnaire de fin d'année sur le ressenti des professeurs est une bonne façon de communiquer à condition de construire ce questionnaire avec les enseignants (voir documents sur le site (<http://auditpro.org/edition/livre>)).

Ce questionnaire peut être distribué et relevé le jour de la sortie. A la réunion de la prérentrée, l'affichage des résultats recentre les opinions de chacun surtout sur des sujets aussi sensibles et affectifs que les emplois du temps, le comportement des élèves et la relation avec la direction.

f. Utiliser tous les outils possibles pour enrichir les échanges avec les parents

L'implication des parents varie en fonction de l'âge de l'enfant. Jusqu'en fin de cinquième, il est nécessaire qu'ils s'impliquent pour que la scolarité de l'enfant se passe bien. Dès la classe de première, leur rôle change complètement et ils ne peuvent se situer que comme un appui à l'écoute du jeune adulte qu'est devenu leur enfant. Entre ces deux périodes, les situations sont fluctuantes et complexes. L'établissement doit accompagner les parents tout au long de cette évolution en leur donnant des informations précises et en leur apportant des clefs de compréhension.

Les réunions d'accueil des parents sont des moments privilégiés pour que la direction fasse passer ses messages. Si le chef d'établissement est invité aux réunions des associations de parents, comme c'est souvent le cas, il doit en profiter pour dialoguer avec les parents actifs. Ces moments de dialogue permettent des échanges qui améliorent les relations entre l'administration et les parents. Mais, dans les relations parents établissement, tout n'est pas une simple question d'information. Surtout dans la période de l'adolescence (12 ans - 16 ans), les parents ne sont pas capables d'analyser toutes les situations et surtout d'entendre ce que les enseignants ont à dire. Leur enfant, qui était totalement dépendant d'eux cherche par tout les moyens à acquérir son autonomie et par la même déstabilise la famille.

Les adultes, qui travaillent dans un établissement, n'ont pas les mêmes difficultés avec ces mêmes enfants : ils observent chaque jour des centaines d'élèves et connaissent les comportements standards et ceux qu'il faut considérer comme problématiques.

Permettre aux parents d'entendre les conseils des professeurs n'est pas facile. Cette difficulté est d'autant plus importante que la famille est en crise. Si les parents se braquent, il ne sert à rien d'insister car, en fin de compte, c'est l'élève qui sera la victime de ce manque de compréhension des adultes. Une façon d'améliorer la relation des enfants aux adultes est de leur donner des repères pratiques qui ne les mettent pas en situation de « coupables ». Ces repères permettront de situer leur relation avec leur enfant par rapport aux situations vécues dans les autres familles. Les questions suivantes interpellent souvent les parents :

- Doit-on mettre un ordinateur dans la chambre d'un enfant et à quel âge ?
- Quelles sorties sont normales et lesquelles doivent être interdites ?
- Quel est le temps de jeux sur un ordinateur acceptable et celui exagéré ?
- Combien de temps un adolescent doit-il pouvoir rester dans la rue sans être en danger ?
- Comment le téléphone portable est-il utilisé par les jeunes et quels sont les risques ?
- Quel est le danger qui se trouve aux abords d'un établissement ?
- Etc.....

Ces questions peuvent trouver des réponses à travers une évaluation qui questionne les élèves ou leurs parents. Cette façon de faire est très efficace pour établir un dialogue entre les familles et l'école et pour déculpabiliser tous les acteurs. Au-delà de l'aspect utilitaire, l'image de l'établissement s'en trouve renforcée : ce qui est un gain non négligeable de la démarche.

g. Mettre en place une communication dynamique avec le groupe élèves.

Les élèves attendent des adultes des repères, de l'écoute et de la compréhension. Au niveau de la classe, le professeur est dans une relation de proximité qui lui permet de répondre à ces demandes. Les réponses au niveau de l'établissement sont tout aussi importantes mais se heurtent à la dimension de l'établissement

Comment répondre à l'attente d'écoute et de prise en compte des demandes de plus de 500 élèves, sachant que chaque nouvelle génération a besoin de s'investir et de participer à la vie de l'établissement.

Le conseil de la vie lycéenne a été mis en place pour donner un cadre juridique à ce besoin. Mais cet outil est lourd et difficile à gérer. Les lycéens aspirent à se mobiliser d'une façon autonome et s'investissent peu dans les instances officielles si ce n'est pour pouvoir les contester.

Pour les collégiens, ce besoin de participer est aussi présent mais a encore plus de mal à s'exprimer de façon constructive.

La mise en place avec la participation des élèves d'un questionnaire général ou partiel sur l'établissement est une bonne opportunité pour mobiliser les énergies et répondre aux besoins d'écoutes des jeunes.

Un tel questionnaire permet de nombreux échanges et une implication accessible à tous.

Les étapes obligatoires d'un questionnaire structurent tous ces échanges :

⇒ Le choix du thème du questionnaire permet la réunion d'une assemblée orientée vers la réflexion

⇒ Le choix d'un groupe de pilotage amène les leaders à prendre des responsabilités

⇒ A travers le choix des questions, le travail en groupe de pilotage oblige les leaders à réfléchir sur les contraintes des établissements

⇒ La distribution des questionnaires et la récolte des données peuvent être l'occasion d'une mobilisation citoyenne de beaucoup d'élèves

⇒ la restitution publique des résultats (par exemple en les affichant dans un hall et dans la salle des professeurs) permet d'alimenter les discussions de l'ensemble des élèves

Dans la communication avec les élèves le questionnaire apparaît comme un outil transitionnel sécurisé et efficace. La culture de l'évaluation est déjà présente pour les élèves à travers internet. En intégrant cette culture à la gestion des élèves, le chef d'établissement répond à des attentes et se dote d'outils puissants de management.

D'autres stratégies que celles que je viens de présenter peuvent être mises en place à travers un questionnaire. Je ne citerai que quelques exemples :

- ⇒ La gestion de la violence
- ⇒ La place du règlement intérieur
- ⇒ L'hygiène et le respect du corps
- ⇒

Des exemples seront traités dans les chapitres suivants.

h. La place du conseil d'administration dans la communication avec les instances locales

Les événements de 1968 ont démontré l'importance de l'existence de lieux d'expression. Les pouvoirs publics ont pris conscience de ce besoin en voulant rapprocher les institutions du citoyen à travers la loi de décentralisation (1985). Cette loi a changé le statut des établissements secondaires en EPLE. Ce nouveau statut les a dotés d'un conseil d'administration (CA). Cette instance administrative associe les enseignants, les parents et les élèves à la gestion de l'établissement ainsi que des personnalités extérieures de la vie locale. Ce premier organisme de consultation a détendu les relations en permettant à la communauté scolaire de s'exprimer à travers des représentants.

Le CA, fut dans un premier temps, un lieu de parole qui cristallisait les oppositions politiques et qui atténuait les conflits. Mais, les années passant, les personnels et les élèves se sont sentis moins concernés. Ils ont oublié son apport et ressenti cet organisme comme une instance formelle. Il faut reconnaître que les élus du personnel ont tendance à ne pas restituer à leurs collègues les débats. Ainsi ceux qui ne sont pas membres et qui ne lisent pas le rapport du CA sont peu informés. Ce désintérêt, des personnels et des élèves, pour le conseil d'administration n'est pas un avantage pour le chef d'établissement pour plusieurs raisons :

- ⇒ Le chef d'établissement a besoin du CA pour partager ses responsabilités
- ⇒ Les relations des membres du CA avec les élus locaux peuvent faciliter l'accord d'aides financières.
- ⇒ Un CA qui se sent impliqué dans la vie d'un établissement diffuse une bonne image de l'établissement

La restitution des résultats des différentes évaluations réalisées au sein de l'établissement, permet de donner aux membres du CA une image complète de la vie de l'établissement. Elle favorise les échanges constructifs. Dans des situations particulières, les conseils du CA, sur la base de données, pourront influencer les prises de décisions. En donnant ces outils d'analyse au CA, le chef d'établissement revalorise son rôle au niveau du fonctionnement interne et améliore ainsi indirectement l'image externe de l'établissement.

4. Résumé :

La démarche d'évaluation ne peut exister qu'à travers une démarche d'analyse des besoins. Ces deux démarches nécessitent la mise en place d'une politique de communication structurée qui garantit le fonctionnement sans à-coups de l'établissement. Vouloir séparer évaluation, analyse des besoins et communication n'est qu'une vue de l'esprit. Pour bien fonctionner, l'établissement qui n'est en fin de compte qu'un groupe qui fonctionne sous contraintes, a besoin de ces trois régulateurs qui devraient être la base de tout pilotage bien compris.

PARTIE B : CHAPITRE 2

LA PLACE DE L'ÉVALUATION DANS LE PROCESSUS DE PILOTAGE DES ÉTABLISSEMENTS L'ANALYSE DES BESOINS ET DES ATTENTES DES ÉLÈVES

« La volonté de prendre en charge l'hétérogénéité des élèves par des actions individualisées et des dispositifs adaptés qui ne soient pas conçus et organisés comme des filières cloisonnées, constitue la pierre angulaire des projets d'établissement qui obtiennent de bons résultats et s'appuient sur un ensemble de démarches complémentaires. » (Rapport de 2004-2005 par l'Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche sur une synthèse nationale des visites d'EPLÉ effectuées)

La mise en place opérationnelle de ces dispositifs présuppose une analyse de la diversité des publics. Cette analyse a besoin d'être partagée par l'ensemble des équipes d'enseignants et par les autres acteurs.

Pour atteindre ce but, la réflexion et le charisme du chef d'établissement ne sont pas suffisants. Face à des enseignants et des parents souvent sceptiques, ce dernier a besoin de disposer d'outils simples pour convaincre. La démarche traditionnelle qui consiste à mettre en place un groupe d'adultes de l'établissement pour construire cette analyse, restitue plutôt le discours ambiant que la mise en œuvre d'observations utiles. C'est pourquoi il est nécessaire de construire des outils qui observent le vécu des élèves. La construction d'un questionnaire qui interroge tous les élèves, est la solution pratique la plus opérationnelle.

Vous trouverez un exemple de ce type d'outil en lisant le rapport sur l'audit de cinq collèges qui m'a été demandé par le Ministère en 2002 et que vous trouverez à l'adresse <http://auditpro.org/edition/livre>. Pour comprendre l'intérêt de la démarche nous allons en détailler chaque étape.

1. L'audit d'établissement assisté par questionnaire : un outil efficace pour réaliser une évaluation interne

a. L'objectif principal

L'objectif de ce type d'audit est de disposer d'un nombre important d'indicateurs propres à l'établissement en phase avec le terrain. Ces indicateurs complètent l'information des indicateurs nationaux qui, pour l'établissement, ne sont pas révélateurs du fonctionnement.

Les chefs d'établissement, lors de leur prise de fonction, sont sollicités par leur hiérarchie pour produire un diagnostic et pour proposer des axes prioritaires. Ils ont besoin à la fois d'indicateurs généraux qui situent l'établissement dans son environnement et d'indicateurs de proximité qui mesurent le fonctionnement.

L'analyse des indicateurs de proximité apportée par l'« audit d'établissement assisté par questionnaire » met en valeur des points positifs et des difficultés au plus proche des besoins des élèves. Elle fait émerger des axes de progrès qui apparaissent naturellement comme les points forts du projet d'établissement.

b. Un objectif secondaire mais néanmoins important

L'évaluation n'a pas comme seul objectif de permettre à l'administration de mieux cerner les besoins des établissements. Elle a aussi pour objectif d'impliquer les différents acteurs de l'E.P.L.E. (Établissement Public Local d'Enseignement).

La procédure de mise en place de l'« audit d'établissement assisté par questionnaire » a été pensée pour développer une culture de l'évaluation en associant les personnels, les élèves et les parents à la construction des outils.

c. Une démarche participative

Le questionnaire est l'outil technique central de ce type d'évaluation. Créer un questionnaire, c'est rechercher les items qui constitueront les questions. Généralement dans les entreprises on fait appel à un cabinet d'audit qui propose des entretiens et/ou un questionnaire. Il est tout à fait possible de reprendre le questionnaire que j'ai élaboré pour le ministère et l'imposer aux établissements (document en annexe sur le site <http://auditpro.org/edition/livre>). Cette méthode souvent utilisée est critiquable sous plusieurs angles :

- Ce questionnaire est déjà ancien et, de ce fait, est certainement à adapter.
- Même si aucune critique de fond n'est à formuler, le fait de ne pas impliquer les personnels ou les élèves crée un risque important de rejet.
- L'analyse des résultats sera d'autant plus écoutée que le questionnaire sera construit collectivement.

Pour toutes ces raisons, si la démarche d'évaluation est limitée à un seul établissement, la mise en place d'un groupe de pilotage composé d'une quinzaine d'acteurs de l'EPLÉ est souhaitable et permet de créer un questionnaire efficace et sécurisé. La composition de ce groupe de pilotage doit prendre en compte les différents acteurs de l'EPLÉ :

- Un membre de la direction
- Le CPE
- Deux surveillants
- Quatre professeurs
- Un personnel d'intendance
- L'infirmière
- Un personnel Atos
- Les présidents des associations de parents d'élèves ou leurs représentants
- quatre élèves

d. Comment sécuriser la conception du questionnaire

La mise en place d'un groupe de pilotage évite un rejet de l'évaluation mais comporte un certain nombre de dangers liés au manque d'expérience de ses membres. Pour éviter des erreurs qui compromettraient pour longtemps le désir d'évaluation au sein de l'établissement, il faut s'assurer qu'un certain nombre de procédures de sécurisation sont respectées.

➤ La première sécurisation du questionnaire se met en place avant les réunions du groupe de pilotage en précisant **la commande** exacte du questionnaire. Cette commande a pour rôle d'éviter la dispersion des questions et de recentrer des discussions. Dans le cas d'un audit général la commande standard est :

« Analyse des besoins et des attentes des élèves »

Mais, si pour des raisons particulières l'audit cible un secteur de l'établissement, cette commande peut changer. Voici trois exemples parmi de nombreux possibles :

« La violence au sein de l'établissement »

« Les chances de réussite dans l'établissement et l'orientation »

« La qualité du fonctionnement de l'internat »

➤ La seconde sécurité se met en place à travers des règles déontologiques dans le choix des questions. Voici les règles que j'ai toujours mises en avant et qui fonctionnent bien.

Première règle : Aucune question qui met en cause un individu ou un groupe d'individus ne peut figurer dans le questionnaire

Seconde règle : Aucune question qui rentre dans la commande ne peut être refusée

Troisième règle : Le questionnaire ne doit pas dépasser une centaine de questions

Quatrième règle : Le questionnaire doit être validé par le conseil d'administration avant d'être diffusé. Ces règles sont suffisantes pour produire un ensemble d'items riches et respectueux des professeurs et des élèves.

a. L'accompagnement du questionnaire

Entre deux réunions du groupe de pilotage une personne doit reprendre le questionnaire et le saisir sur un logiciel adapté comme le logiciel Sphinx. Si ce travail n'est pas fait, le groupe de pilotage reviendra sans cesse sur les questions et ne sera pas productif. En fonction de mon expérience, trois séances du groupe de pilotage sont suffisantes pour arriver à un résultat si le questionnaire est structuré par un accompagnateur entre les séances.

b. La fiabilité des questionnaires

Cette question est une question de fond. Si deux groupes de pilotage créent indépendamment deux questionnaires, comment peut-on être sûr que l'information apportée par ces questionnaires sera similaire. Je n'ai pas de réponse théorique à cette question qui pourrait être un beau sujet de thèse en statistiques, mais j'ai pratiqué l'exercice sur trois institutions avec la même commande. Pour cette expérience les questions qui ont émergé étaient similaires.

c. La forme matérielle du questionnaire

La constitution matérielle du questionnaire suppose de faire des choix. Il n'est pas possible de dépouiller les résultats à la main car il serait nécessaire de mobiliser une équipe de trois ou quatre personnes pendant plusieurs dizaines de jours et le résultat serait insatisfaisant. Il faut saisir les données sur un logiciel spécialisé (un des plus connus étant le logiciel Sphinx, - il n'existe pas à ma connaissance de logiciels libres et suffisamment performants !). La saisie manuelle est possible mais trop longue (au moins 15 jours pour une secrétaire). Il reste deux solutions pratiques :

- La saisie directe par chaque élève sur un ordinateur
- La production de questionnaires papier que l'on scanne

Personnellement, j'ai toujours utilisé la forme papier qui me semble plus facile à mettre en place dans un établissement et surtout plus sécurisée.

Ce choix se justifie par les contraintes matérielles et par l'importance de garantir aux élèves des conditions de réponses anonymes et sans influence. Voici quelques arguments qui peuvent éventuellement être obsolètes en fonction des équipements et de l'encadrement informatique de l'établissement.

i. La récolte des données par informatique pour l'ensemble des élèves, ne me semble pas une bonne solution. D'une part, elle requiert des spécialistes en informatique pour mettre en place les systèmes. D'autre part, l'organisation de la saisie par les élèves est difficile à réaliser. Si la saisie se fait sur les ordinateurs de l'établissement, le temps de mobilisation des ordinateurs est important. Par exemple pour un collège 800 (accueillant 800 élèves) il faut plus de 15 minutes par élève soit 200 heures ordinateur au moins!!! De plus si la saisie se fait classe par classe, les

réponses seront biaisées par l'influence des camarades qui attendront dans la salle d'informatique leur tour (il est assez rare qu'un établissement dispose d'une salle inoccupée capable d'accueillir simultanément une trentaine d'élèves).

On peut aussi organiser à l'aide de codes, l'accès au questionnaire et permettre aux élèves de le remplir chez eux ou dans l'établissement. Si cette méthode est commode sur le plan technique elle risque de poser de nombreux problèmes à cause de l'interférence avec les parents. L'accès des familles au questionnaire risque de créer des réactions épidermiques. L'établissement aura alors à gérer ces réactions en plus de l'évaluation.

ii. La mise en œuvre de questionnaires papier est facile et donne toutes les garanties de sécurité. Pour cela, il suffit de mettre par classe le nombre de questionnaires nécessaires dans une enveloppe et d'organiser la récolte des données en impliquant des surveillants. Ces derniers n'ont qu'à apporter le questionnaire pendant un cours du professeur principal (par exemple pendant une heure de vie de classe) et le faire remplir en suivant la procédure demandée. L'exercice prenant moins d'une heure, le surveillant relève les documents qu'il remet dans les enveloppes. Cette récolte de données pouvant se faire en parallèle sur plusieurs classes, la totalité de l'opération se programme sur moins d'une semaine. Le dépouillement d'un questionnaire papier est malheureusement plus difficile et demande un minimum d'organisation. Le questionnaire que j'ai utilisé pour l'audit des cinq collèges de l'Oise a été dépouillé en utilisant un scanner. Ce sont les services du CDDP (Centre Départemental de Documentation Pédagogique) de l'Oise qui m'ont aidé sur le plan matériel. Cette phase est délicate et il est préférable de se faire aider par des personnes ressources soit à l'intérieur de l'établissement (il y a toujours des professeurs compétents) soit sous forme de prestation.

d. La procédure d'accompagnement du questionnaire

Les élèves et les adultes désirent connaître l'objectif de l'enquête qu'ils vont remplir ainsi que son utilisation. C'est pourquoi le questionnaire doit être précédé d'un texte explicatif. Ce document est à mettre en début du questionnaire, comme c'est le cas dans l'audit fait en annexe.

e. La diffusion des résultats

La diffusion des résultats doit être annoncée dès la conception du questionnaire. C'est un devoir d'honnêteté envers les élèves, le personnel et les parents. Les lieux d'affichage ont aussi de l'importance. Pour les élèves, l'affichage dans une ou deux vitrines est une bonne solution ; les résultats doivent être affichés pendant au moins deux mois. L'affichage en salle des professeurs et dans le local des personnels de service s'impose. S'il y a un hall d'accueil près de l'administration il est aussi souhaitable de l'utiliser pour diffuser les résultats.

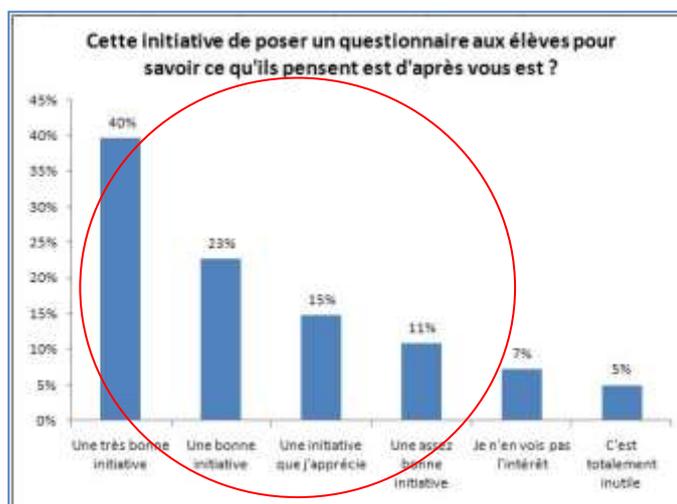
Dans un premier temps, il ne faut pas afficher une analyse (rapport) qui est toujours sujette à des critiques mais les résultats bruts, c'est-à-dire les réponses en pourcentage (Tris à plat). Ces informations sont très riches et ne sont pas soumises à critique dans la mesure où le Conseil d'administration a validé le questionnaire.

2. L'apport de l'« audit d'établissement assisté par questionnaire » aux différents acteurs

a. La reconnaissance des élèves à travers la démarche d'évaluation

Les élèves sont très sensibles à cette démarche à travers laquelle ils se sentent écoutés et respectés. Ayant rencontré des adultes sceptiques sur l'importance accordée par les élèves à la prise en compte de leurs opinions, j'ai intégré dans les derniers audits la question suivante :

« Cette initiative de poser un questionnaire aux élèves pour savoir ce qu'ils pensent est d'après vous? » ; voici les résultats issus du questionnaire posé aux élèves à plus de 3000 élèves de 13 établissements privés (collèges et lycées) :



Les réponses favorables sont largement majoritaires (78%) et ne nécessitent pas de commentaire.

b. L'aide à la construction du projet d'établissement

Les indicateurs issus de l'audit assisté par questionnaire sont une source très riche d'informations. Lors de la construction du projet d'établissement, le groupe de pilotage composé de personnels, de parents et d'élèves est amené à étudier les résultats pour mettre en place sa réflexion. Ce travail permet d'induire des réflexions sur les élèves qui alimentent les échanges entre professeurs et au sein des associations de parents d'élèves.

c. L'aide au diagnostic du chef d'établissement

La procédure d'évaluation du chef d'établissement est basée sur un entretien s'appuyant sur un diagnostic de l'établissement qui doit être fourni à ce moment. Cet entretien débouche sur une lettre de mission. Citons la note de service du 28-3-2003 n° 2003-049 ⁽⁵⁶⁾ adressée aux recteurs et aux Inspecteurs d'académie :

« S'adressant à un personnel de direction, la lettre de mission est nécessairement individualisée et doit prendre en compte la personnalité du chef d'établissement. Elle ne peut être la simple reprise des objectifs du projet académique. Elle s'appuie sur les éléments du diagnostic du chef d'établissement et fixe des objectifs qui portent sur les domaines d'action des personnels de direction. »

La qualité du diagnostic présenté par le chef d'établissement pèse fortement sur sa carrière. Le recteur ou son représentant attendent dans cet entretien autre chose qu'une reprise formelle de données académiques. L'apport d'indicateurs fiables complétant les indicateurs habituels est forcément très apprécié.

L'audit assisté par questionnaire permet au chef d'établissement de disposer d'une batterie d'indicateurs très proches du terrain et incontestables. De plus, par sa démarche participative, il assure que le chef d'établissement associe toute la communauté éducative dans son mode de management.

Il a les moyens pratiques de répondre à presque toutes les interrogations liées au fonctionnement et à son impact sur les élèves.

Nous allons présenter dans le paragraphe 3. suivant une analyse pratique du fonctionnement d'un établissement en utilisant des données d'un collège de l'Oise. Cet exemple a pour objectif de montrer comment à partir de l'évaluation du fonctionnement basée sur un « audit assisté par questionnaire », un chef d'établissement est à la fois capable d'avoir une analyse globale de l'établissement qu'il dirige et d'initier une politique cohérente au sein de son établissement.

d. La revalorisation du CA à travers les résultats des évaluations

Toutes ces évaluations permettent de faire apparaître les problématiques de l'établissement et des profils des élèves. Elles consolident les actions et permet aussi de valoriser l'image de l'établissement.

Tout ce travail peut être réinvesti dans la communication externe en présentant les résultats au fur et à mesure devant le conseil d'administration. Les personnes qualifiées et les élus locaux accèdent ainsi en direct à la vie de l'établissement. Ils ont alors matière à discuter et peuvent donner des conseils éclairés. Ces acteurs ont accès à d'autres instances (mairie, conseil général ou régional, associations,...) ce qui favorise le fonctionnement de l'établissement à long terme.

3. La place de l'analyse des données dans la compréhension des besoins et des attentes des élèves.

Les indicateurs d'un audit assisté par questionnaire sont très nombreux et apportent une information très riche. Mais cette richesse devient un handicap quand il s'agit de réaliser une synthèse. Le problème de l'analyse des données n'est pas un problème de spécialiste mais un problème pratique.

Pour sortir de cette impasse, il faut agir avec bon sens en sélectionnant une dizaine d'indicateurs qui répondent aux attentes des parents et des professeurs. Il n'y a jamais de recette mais si on aborde le problème en allant du plus collectif au plus individuel, on est amené à sélectionner les indicateurs qui décrivent :

- La sécurité intérieure et extérieure de l'établissement
- La qualité de la discipline
- La qualité de vie des élèves au sein de l'établissement
- La qualité des relations entre élèves et professeurs
- La qualité du travail à la maison des élèves
- La motivation des élèves pour les études
- Le besoin d'aide scolaire
- Le besoin d'aide sur le plan éducatif
- Les besoins d'aide lors de l'orientation

Malgré ce choix, l'analyse exhaustive des données d'un audit assisté par questionnaire est trop riche : la richesse ne vient pas seulement du nombre de questions posées mais de l'analyse qui multiplie les possibles.

Pour analyser la richesse apportée par des données, il ne suffit pas de regarder les réponses question par question mais il convient de les croiser (voir explications complément sur internet <http://auditpro.org/edition/livre>).

L'examen du croisement de deux questions apporte une information supplémentaire aux questions à l'état brut. Ainsi avec deux questions et un croisement on obtient 3 types d'informations au lieu de deux.

Pour comprendre la façon dont on analyse les données d'une évaluation assistée par questionnaire nous allons nous restreindre à l'étude de la motivation des élèves en donnant plusieurs formes d'analyses. Les analyses que nous allons faire pour ce point seraient à recommencer pour les autres points ce qui donne une idée de la richesse apportée par la méthode.

a. Les analyses simples de la motivation : les tris à plat

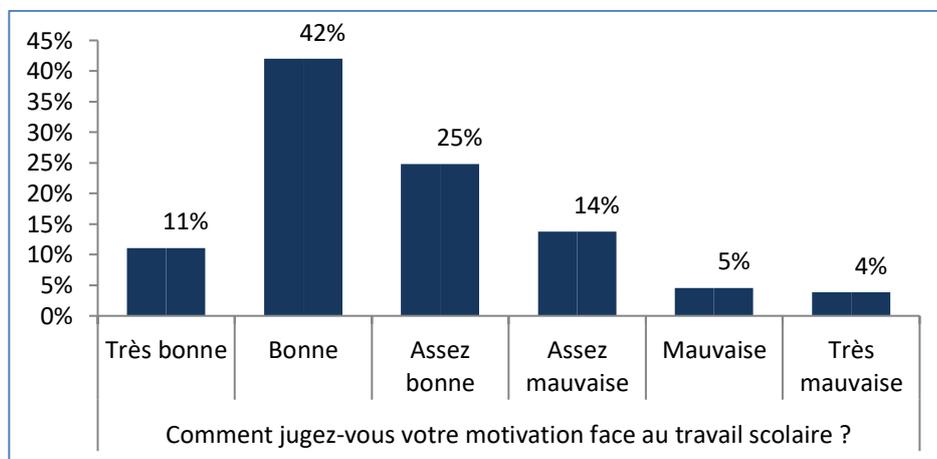
Les résultats bruts peuvent être résumés dans un tableau. Voici un exemple issu du traitement d'un questionnaire élèves :

Comment jugez-vous votre motivation face au travail scolaire ?					
Très bonne	Bonne	Assez bonne	Assez mauvaise	Mauvaise	Très mauvaise
87	330	195	108	36	30

Une meilleure représentation est obtenue en utilisant des pourcentages :

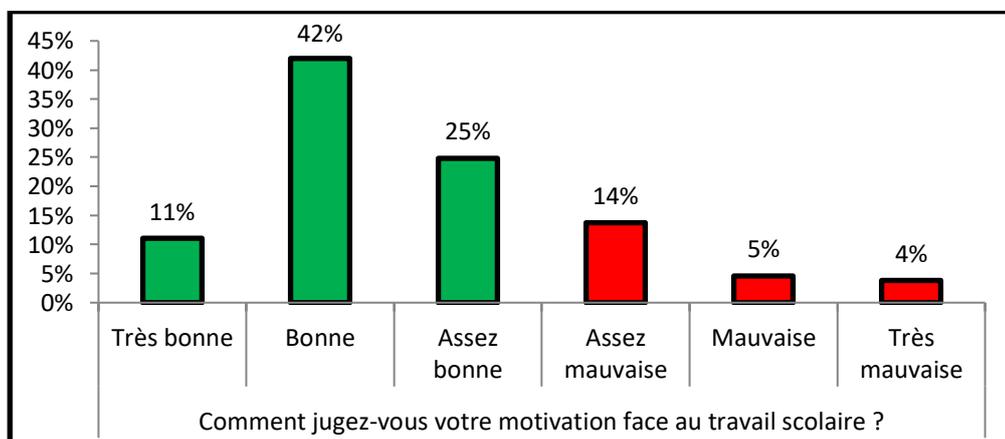
Comment jugez-vous votre motivation face au travail scolaire ?					
Très bonne	Bonne	Assez bonne	Assez mauvaise	Mauvaise	Très mauvaise
11%	42%	25%	14%	5%	4%

Le diagramme en bâtons correspondant rend les résultats encore plus clairs :



Le message apporté par les réponses apparaît immédiatement. La majorité des élèves sont motivés. Pour aller plus loin dans l'analyse, il faut remarquer que la question posée induit des réponses ordonnées. Ce type de question s'appelle des échelles. Elles comportent une partie positive et une partie négative. Elles sont particulièrement intéressantes dans une enquête d'opinion car elles permettent à la personne qui répond d'exprimer des impressions facilement. Les trois premières cases sont des réponses positives.

Si on veut mettre en valeur la partie positive il est possible d'utiliser le graphique avec des couleurs différentes comme ci-dessous :



Il est aussi possible de regrouper les valeurs positives et définir ainsi un indicateur. Ici la motivation au travail est de $11\%+42\%+25\% = 78\%$.

b. Les analyses simples de la motivation : les croisements

Si on désire aller plus loin dans l'analyse il est nécessaire de faire appel à des croisements.

Pour illustrer l'utilité des croisements nous allons croiser la question relative à la motivation avec celle relative aux capacités en français.

Comment jugez-vous vos capacités en Français ?								
Motivation X Capacités en français		Très mauvaises	Mauvaises	Assez mauvaises	Assez bonnes	Bonnes	Très bonnes	TOTAL
		Comment jugez-vous votre motivation face au travail scolaire ?	Très bonne	0	36	0	12	
Bonne	0		120	18	78	120	24	360
Assez bonne	0		60	24	51	60	12	207
Assez mauvaise	0		18	12	42	18	6	96
Mauvaise	0		0	0	1	0	0	1
Très mauvaise	0		1	0	13	6	0	20
TOTAL	-		235	54	197	240	60	786

Le croisement permet de définir des profils. Il y a 18 élèves qui se sentent capables mais qui ne sont pas motivés. Ce même tableau présenté à l'aide de pourcentages donne des informations qui relativisent les données :

Comment jugez-vous vos capacités en Français ?								
Motivation X Capacités en français		Très mauvaises	Mauvaises	Assez mauvaises	Assez bonnes	Bonnes	Très bonnes	TOTAL
Comment jugez-vous votre motivation face au travail scolaire ?	Très bonne	0%	6%	0%	2%	6%	3%	11%
	Bonne	0%	20%	3%	13%	20%	4%	41%
	Assez bonne	0%	10%	4%	8%	10%	2%	25%
	Assez mauvaise	0%	3%	2%	7%	3%	1%	14%
	Mauvaise	0%	1%	0%	2%	1%	0%	5%
	Très mauvaise	1%	0%	0%	2%	0%	0%	4%
	TOTAL	3%	41%	9%	35%	41%	9%	100%

On observe que le tableau est difficile à lire si on ne regroupe pas les résultats en fonction des parties positives et des parties négatives. Ce que nous avons fait ci-dessous :

Motivation X Capacités en français		Comment jugez-vous vos capacités en Français ?		TOTAL
		Des capacités faibles	De bonnes capacités	
Comment jugez-vous votre motivation face au travail scolaire ?	Une bonne motivation	9,5%	67,3%	76,8%
	Une motivation faible	7,3%	15,9%	23,2%
	TOTAL	16,8%	83,2%	

Cette façon de faire permet de définir quatre profils d'élèves :

- Ceux qui ne sont motivés et de bon niveau représentent 67%.
- Ceux qui sont faibles et non motivés 7,3%
- Ceux qui sont faibles mais cependant motivés 9,5%
- Ceux qui sont capables et non motivés 15,9%

A partir de ces quatre catégories on est à même de définir une politique d'établissement.

La première catégorie ne demande aucune action spéciale ce qui n'est pas le cas des trois autres. Le second cas est une situation prévisible. Il est naturel que des élèves faibles se démotivent. Les deux autres cas le sont moins. Les élèves faibles et motivés représentent 10% alors que leur situation est très difficile à vivre. Encore plus étonnant l'existence de 15,9% d'élèves capables et non motivés.

On se rend compte, grâce à cet exemple, que les croisements permettent une meilleure compréhension des besoins des élèves ; compréhension qui échappe si on se contente d'une observation directe. Rien que sur cet exemple, l'importance de l'évaluation apparaît comme outil fondamental de la politique de projet qui permet de passer du catalogue des bonnes intentions à la mise en place d'actions ciblées.

b. Les analyses de la motivation : les analyses plus complexes

L'analyse de deux questions est relativement facile car les réponses peuvent être comptabilisées dans un tableau. Il n'en est pas de même pour trois et plus de trois questions. Il faut donc faire appel à des techniques plus sophistiquées qui sont réservées à des spécialistes. Le développement de ces techniques n'a pas sa place dans ce livre. Vous trouverez des éléments d'information en compléments sur le site (<http://auditpro.org/edition/livre>).

La discipline est devenue en quelques années la préoccupation majeure des parents et des établissements. Certains établissements sont désertés par les parents car la discipline y est réputée laxiste et les enfants qui fréquentent ce type d'établissement sont réputés terribles. Cette question ne se posait même pas dans les écoles françaises pendant les années 1960.

1. Dualité de la discipline et de la transmission des savoirs

Pour expliquer ces changements au sein des établissements scolaires, il est possible d'invoquer l'évolution de l'éducation des enfants ou les éléments économiques extérieurs à l'école (manque de perspectives aux études). On peut aussi expliquer les rejets et les violences par une mauvaise adaptation du contenu des enseignements aux différentes possibilités des élèves. On peut cependant constater que les difficultés sont apparues après la mise en place du collège unique qui est devenu, petit à petit un collège d'enseignement uniforme. C'est ce que Jean-Marie Petitclerc explique dans son livre la "*violence et les jeunes*" aux éditions *Salvador 1999*:

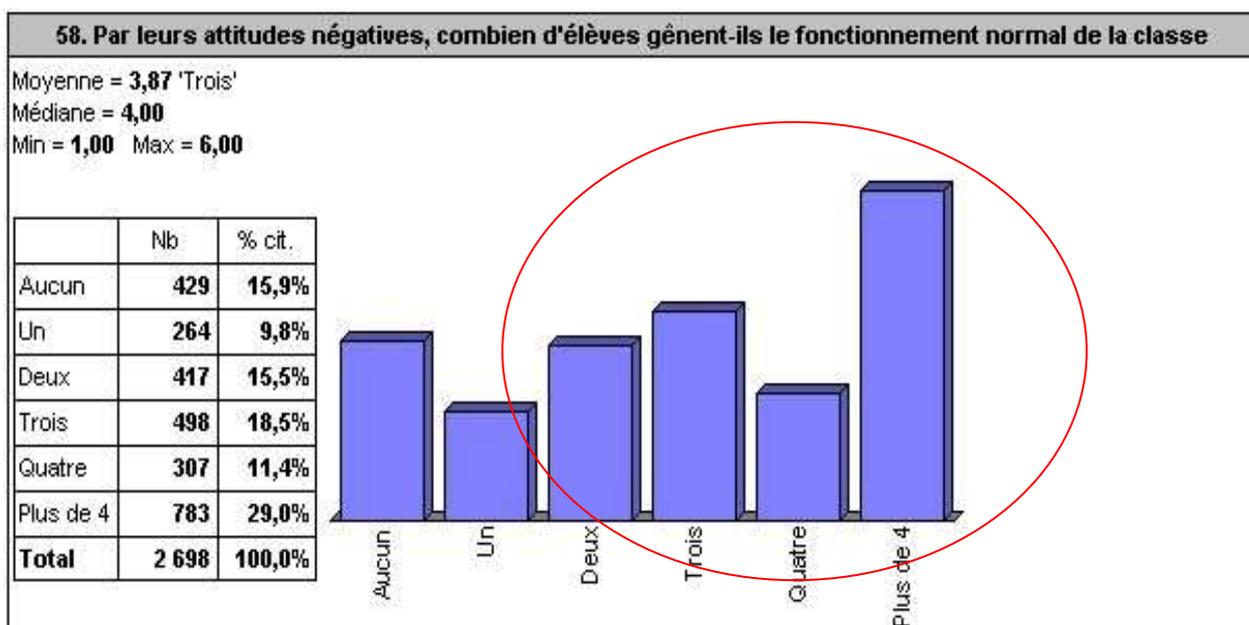
« L'idée du collège unique, ... se voulait généreuse : éviter toute discrimination, en permettant à chaque jeune du pays, quel que soit son milieu d'origine ou son domicile, de pouvoir bénéficier de la même scolarité.....On a donc supprimé la distinction entre collèges d'enseignement secondaire, collèges d'enseignement technique et petites classes de lycées, et l'on a forgé le modèle du collège uniqueEnseigner le même programme de la même manière partout, l'idée paraît séduisante, mais on oublie que les enfants sont différents. Il est plusieurs formes d'intelligence. Certains élèves peuvent recourir facilement à l'abstraction, d'autres ont besoin de supports concrets pour développer leur intelligence. Viser l'égalité des chances nécessite bien évidemment de développer des pédagogies différenciées.....Telle ne fut pas la dynamique du collège unique. Peu à peu, toutes les activités les plus concrètes (éducation manuelle et technique, atelier technologique) furent réduites à peau de chagrin. Jusqu'à la fin des années 90, le collégien en échec en fin de 5e pouvait être orienté en 4e technologique en lycée technique et professionnel. Une telle orientation a permis à beaucoup d'élèves de renouer avec la réussite. Le changement de cadre et la valorisation liée au statut de lycéen y étaient pour beaucoup. Mais voici que pour des raisons de maintien d'effectifs, on a rapatrié ces classes dans les collèges, qui peu à peu se sont fondues dans l'ensemble. Et le collégien en échec en 6e ou en 5e, s'est enkysté dans l'échec jusqu'à la fin de sa scolarité en collège. »

Apparemment personne n'a vraiment prévu la conséquence de la prise en charge de 100% d'une génération d'élèves au sein d'un seul établissement.

Les élèves qui posent problème ne sont en fait qu'une minorité. Mais leur nuisance est très importante.

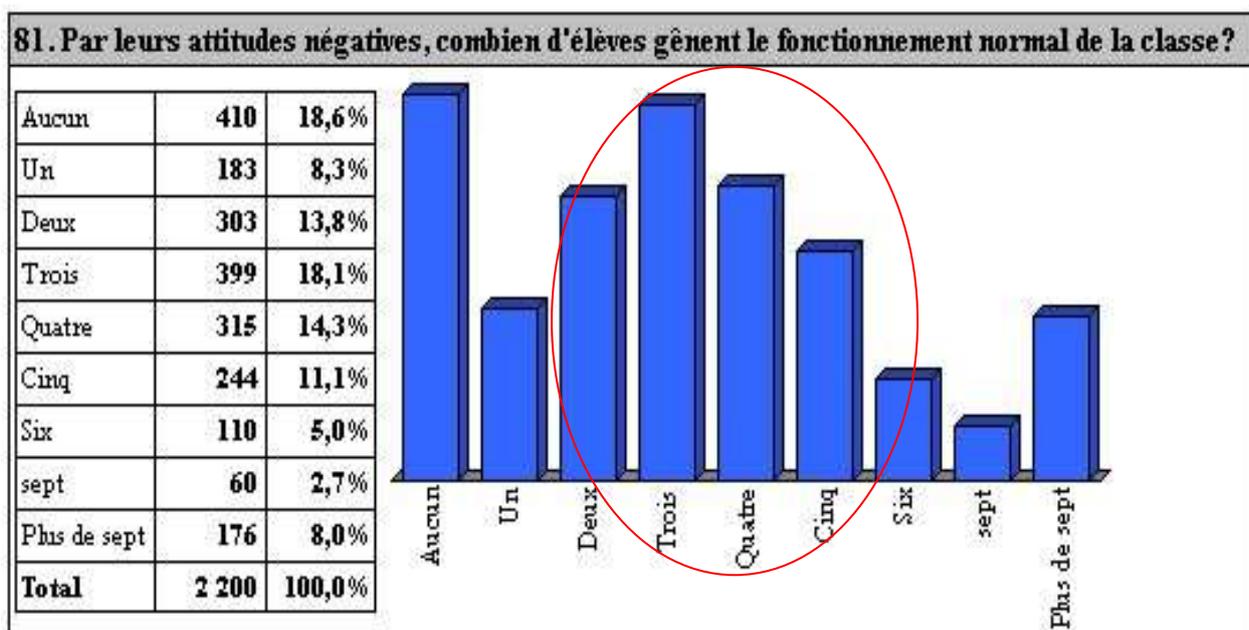
J'ai pu identifier le poids de ces élèves grâce aux résultats de plusieurs enquêtes que j'ai réalisées auprès des élèves et des professeurs. Les résultats proviennent, d'une première enquête que j'ai réalisée en 2003 dans l'académie d'Amiens en interrogeant les élèves de 5 collèges et d'une seconde enquête auprès des professeurs de collèges d'un bassin de l'Hérault en 2006.

Résultat de la première enquête dans le public en 2003



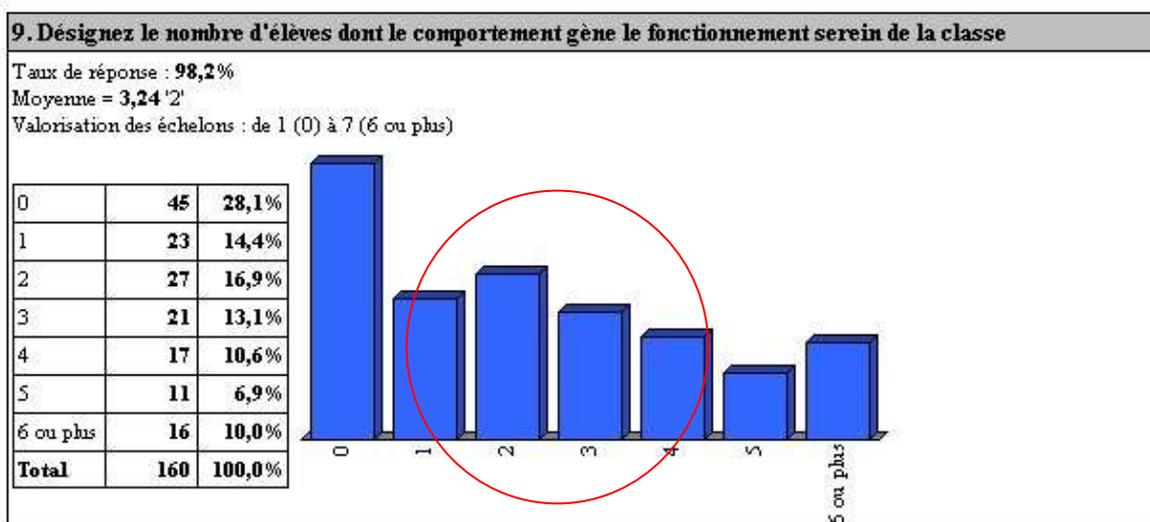
De cette étude, le nombre moyen des perturbateurs peut être estimé entre deux et quatre par classe pour certaines classes et à plus de quatre pour d'autres.

Résultat de la seconde enquête dans le privé en 2008



De cette étude, le nombre moyen des perturbateurs peut être estimé entre un et quatre par classe avec des classes qui se détachent du lot. Dans ces classes le chahut semble monnaie courante avec plus de 7 élèves perturbateurs.

Pour compléter ces résultats, je dispose aussi d'une enquête auprès de professeurs de collèges d'un bassin de l'Hérault en 2006:



Le point de vue des professeurs rejoint celui des élèves à des périodes différentes et en des lieux différents. Les résultats sont comparables et le nombre de 3 à 4 perturbateurs par classe s'impose. Bien sûr, cette approche cache des disparités par établissement et par classe, mais globalement un chef d'établissement a à faire face à plus de 10% d'élèves perturbateurs, que la structure de collège unique engendre. La constance des résultats montre que le nombre d'élèves indisciplinés est une donnée inhérente à l'organisation du collège unique et l'idée d'exclure les perturbateurs systématiquement et définitivement n'est pas acceptable. La question qui se pose alors est comment gérer ces élèves là ?

❖ Qui doit faire accepter les règles aux 10% des élèves qui les refusent ?

Il faut faire accepter la discipline à des enfants qui ont de moins en moins de repères et qui représentent un groupe important. En effet, si nous admettons notre estimation de 10% de perturbateurs, dans un « collège 800 » il y a 80 élèves qu'il faut discipliner.

Les techniques ponctuelles qui permettent d'imposer une discipline dans un établissement sont connues par tous les pédagogues et utilisées par tous les chefs d'établissement. Entre l'écoute et la sanction toutes les gammes de recettes ont été testées et mises en place. L'excès de sanctions ou un laxisme basé sur l'écoute comme seule réponse donnent aussi bien l'un que l'autre des résultats catastrophiques qu'il n'est plus besoin de décrire. C'est pourquoi, s'il y avait une recette miracle qui relève du règlement intérieur, elle serait depuis longtemps connue et généralisée. Alors qui doit faire régner la discipline au sein de l'établissement quand des dérives comportementales se mettent en place, que l'application du règlement intérieur n'est plus respectée et que l'organisation habituelle est en échec ?

Quand des difficultés inhabituelles surgissent dans un établissement, la tentation de se retourner vers les professeurs pour régler les problèmes est très forte. Cette façon de penser est inopérante et dangereuse pour plusieurs raisons.

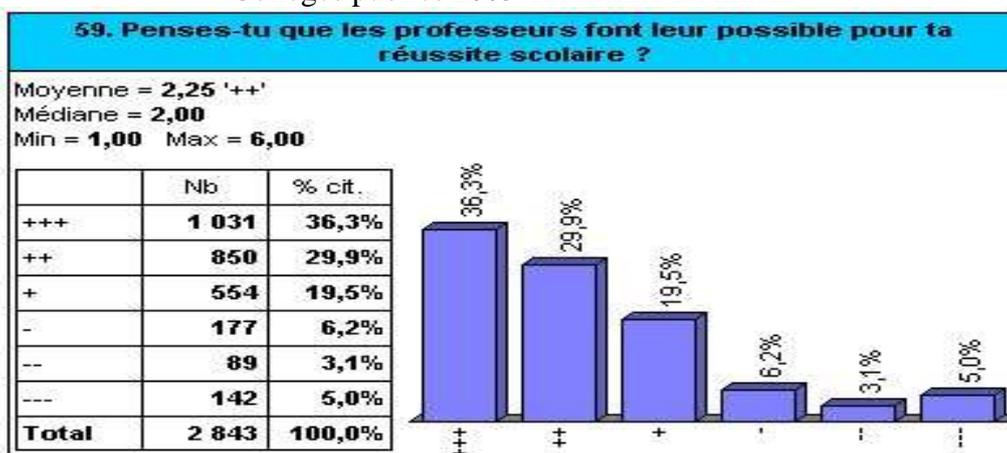
Les personnels étant ce qu'ils sont, il est peu probable que lorsque les difficultés surgissent et posent problème les individus modifient collectivement leur comportement.

Compte tenu de l'organisation du collège, les professeurs n'ont pas la possibilité d'intervenir sur la globalité de la discipline. Cantonnés dans leur salle et dans une grille d'emploi du temps figée, il leur est pratiquement impossible, sans une dynamique de la direction, de réagir si des comportements dangereux se développent dans le groupe élèves.

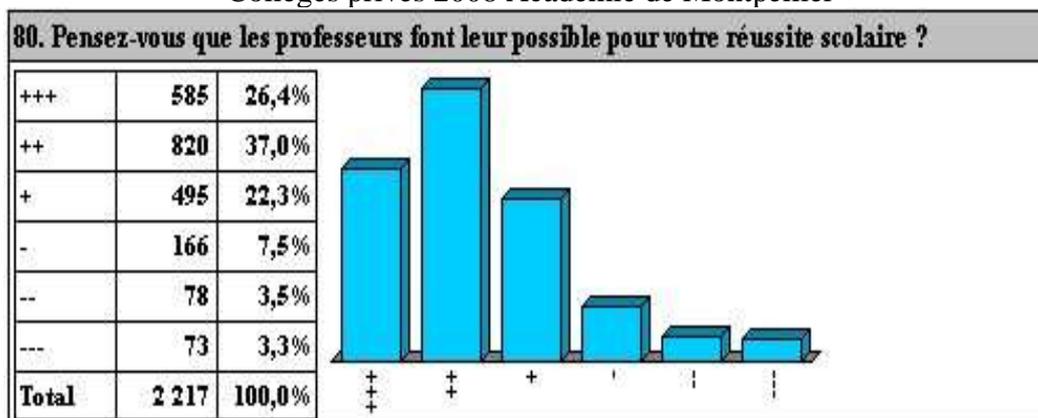
Les meilleurs professeurs vivent comme une injure la demande collective de faire plus pour la discipline. Ces professeurs donnent déjà beaucoup et connaissent les limites de l'efficacité d'un surinvestissement sur le comportement des enfants hors de leur classe. Quant aux professeurs en difficulté, ils sont déjà écrasés par les situations et vivent toute demande sur ce plan là comme une agression supplémentaire.

Ainsi, lorsque la direction ou l'institution demande aux professeurs de régler des problèmes globaux de discipline sans fournir d'outils adaptés, elle ne crée que des vexations et finalement des blocages dans les relations au sein des équipes. Les problèmes de discipline devenant de plus en plus présents, même dans des établissements réputés tranquilles, on constate que les professeurs ont tendance à se replier de plus en plus sur leurs classes. Pour autant il ne faut pas en conclure que les professeurs démissionnent dans leur enseignement et ne font pas face aux difficultés. Comme le prouve ces résultats provenant des enquêtes citées ci-dessous.

Collèges publics 2003 Académie d'Amiens



Collèges privés 2008 Académie de Montpellier



Les résultats ne sont pas exactement les mêmes mais que ce soit dans le public ou le privé les élèves plébiscitent leur professeurs à plus de 80%. Alors si ce ne sont pas les professeurs qui sont en cause et, si de plus, ils ne peuvent pas intervenir efficacement hors de leur classe, qui à part la direction et la vie scolaire peuvent agir ? La tentation de reporter sur « le chef » la responsabilité de la discipline est aussi forte que celle de la reporter sur le corps enseignant. Les enseignants sont souvent les premiers à faire appel à l'Autorité, même si par ailleurs cette autorité, tant demandée, est contestée systématiquement dans les autres domaines. Là aussi il faut garder du bon sens. Les problèmes qui s'étalent sur la voie publique montrent que les directions ont des difficultés à faire face aux perturbateurs. Dans cette situation comme dans la première, la désignation d'un seul type d'acteurs pour résoudre les problèmes de comportement des élèves ne fait qu'augmenter les tensions sans rien résoudre. Comme dirait Monsieur de La Palisse, si ce ne sont pas les individus qui sont capables de répondre à la situation, et s'il y a une réponse possible, cette réponse ne peut être que collective. C'est exactement ce que demandent les directives : travailler en équipe. Malheureusement aucune méthode pour faire travailler en équipe les personnels d'un établissement standard n'est jamais proposée. C'est le hasard et des conditions locales qui installent des liens amicaux entre les personnels et qui favorisent le travail en équipe. Alors la qualité des relations entre

adultes participe à la résolution des tensions entre enfants et règle nombre de problèmes de discipline. Mais ce type de situation dépend fortement de quelques personnalités et peut rapidement se dégrader pour peu qu'un ou deux personnels mute ou que le recrutement des élèves change et augmente les contraintes. Il faut aussi noter qu'il existe des chefs d'établissement qui assurent le lien entre les différents acteurs grâce à leur charisme. Ils ont une connaissance et un suivi des enfants extraordinaires et arrivent à faire face à des situations complexes ; mais l'équilibre qu'ils obtiennent est lié là aussi à leur personnalité.

L'institution ne devrait pas se contenter de réponses qui sont totalement liées à des personnalités et au hasard. Pour encadrer les élèves perturbateurs, il faut mettre en place des méthodes qui ne dépendent que peu des individus et qui impliquent l'ensemble de la communauté éducative. Le vrai problème de la gestion de la discipline est la coordination des actions et l'adhésion des personnels à cette coordination. Pour atteindre ce résultat il faut réunir plusieurs conditions :

Une identification fiable des élèves en difficulté

Une évaluation des besoins de ces mêmes élèves

La mise en place méthodique de remédiations

Trouver une méthode qui demande peu d'énergie aux personnels

2. Une proposition particulière et testée

Je vais présenter une organisation qui répond aux quatre critères ci-dessus.

J'ai construit pas à pas ces outils et les ai mis en place dans le premier lycée professionnel que j'ai dirigé. Plus tard, je les ai adaptés et utilisés dans tous les autres établissements que j'ai dirigés (deux lycées généraux et technologiques et un collège). Cette organisation a pour mérite d'avoir fonctionné correctement dans des environnements scolaires très différents.

Ils ont les qualités suivantes :

- être faciles et rapides dans leur mise en place
- décrire la difficulté de l'élève en temps réel
- ne pas être contestables d'un professeur à l'autre
- ne pas pouvoir être contestés par les élèves
- déboucher sur des décisions concrètes et immédiates
- Être sécurisés, c'est-à-dire fiables

Ces critères, comme nous l'avons montré aux chapitres précédents doivent être issus de la prise en compte d'opinions. Comme tout critère d'opinion ils recherchent les données au plus proches du terrain. Les professeurs et les personnels de la vie scolaire sont les personnes les mieux à même de connaître le comportement des élèves en classe et dans la cour de récréation. C'est à partir de leurs opinions que ces indicateurs de comportements sont à élaborer.

La difficulté principale de la démarche est la variation des opinions des enseignants. Il n'est pas rare que le mal vivre d'un élève sensible et intelligent se manifeste par des réactions très différentes d'un professeur à l'autre. Par ailleurs, les professeurs ne sont pas exempts d'affectivité. Tous ces aléas ne doivent pas laisser croire que l'information apportée par les professeurs est sans valeur. Bien au contraire, c'est la mise en valeur de leurs opinions qui doit permettre de maîtriser le groupe élèves. Au-delà des nuances des opinions des professeurs sur tel ou tel élève l'information centrale sur laquelle doit se baser le conseil est le nombre de professeurs qui ne sont pas satisfaits. En effet pour qu'un indicateur soit fiable il faut se baser sur la répétition. La récolte qualitative des opinions des professeurs que l'on retrouve dans les appréciations du bulletin ne permet pas de créer ce type d'indicateur facilement. Il faut donc s'y prendre autrement.

Les échanges au sein du conseil de classe ne donnent pas toujours une image fiable des élèves : l'évaluation, par un échange, du comportement d'un élève qui donne totalement satisfaction ou qui pose problème à tous les professeurs est relativement simple mais il n'en est pas de même dans les situations intermédiaires. Faire appel à un vote à main levée systématiquement n'est pas

non plus une solution car c'est très long et peu fiable : lors des votes les professeurs ne désirent pas se désolidariser des collègues et alignent leurs opinions par esprit de corps.

Il faut donc inventer un outil :

L'expression la plus simple d'un indicateur étant la présence ou l'absence (1 pour présent, 0 pour absent), j'ai proposé la mise en place d'un tableau comportant en ligne les élèves et en colonne les professeurs. Document à remplir par les enseignants avant le conseil. Outre le côté commode d'un tel document, le fait de le faire remplir avant le conseil permet un temps d'échange entre professeurs et évite lors du conseil les réactions affectives à chaud.

Le tableau suivant présente un exemple de document qui a été nommé « feuille des croix » par les professeurs qui l'ont utilisé dans les différents établissements où je l'ai mis en place.

Nom	Prénom	Classe	LV1	LV2	Français	Histoire	Mathématiques	Physique	LV1	LV2	Latin	SVT	Technologie	EPS	Physique	CPE
Elève N°1	JULIETTE	31	ALL1	AGL2												
Elève N°2	SOPHIE	31	ALL1	AGL2	X		X			X						
Elève N°3	ANA	31	ALL1	AGL2												
Elève N°4	CLEMENT	31	ALL1	AGL2												
Elève N°5	ALICE	31	ALL1	AGL2												
Elève N°6	SOPHIAN	31	AGL1	ESP2	X		X		X	X		X	X			
Elève N°7	ERWAN	31	ALL1	AGL2				X								
Elève N°8	LUDOVIC	31	ALL1	AGL2						X						
Elève N°9	GUY	31	AGL1	ESP2												
Elève N°10	ANA LYS	31	ALL1	AGL2						X						
Elève N°11	MATHIEU	31	AGL1	ESP2	X		X									
Elève N°12	LAYLA	31	AGL1	ESP2	X		X	X		X		X	X			
Elève N°13	FLORIAN	31	AGL1	ESP2												
Elève N°14	JULIE	31	AGL1	ESP2												
Elève N°15	ANTHONY	31	AGL1	ESP2		X		X		X	X					
Elève N°16	MARGOT	31	ALL1	ESP2			X		X		X					
Elève N°17	NICOLAS	31	AGL1	ESP2												
Elève N°18	OCEANE	31	AGL1	ESP2	X											
Elève N°19	PIERRE	31	AGL1	ESP2												
Elève N°20	CELINE	31	ALL1	AGL2	X	X	X	X		X		X	X			X
Elève N°21	PIERRE	31	AGL1	ESP2												

3. Les exploitations possibles de la feuille des croix

Montrons comment la mise en place de cet outil permet de prendre en compte et de gérer le comportement des élèves.

- a. L'évaluation sécurisée des comportements : La gestion et l'utilité de la « feuille des croix »

Le tableau que nous venons de présenter est destiné à compléter la feuille de notes. Les deux feuilles sont à distribuer en début de conseil. Avant le conseil, chaque professeur remplit la feuille sous la direction du professeur principal. Tout professeur qui juge qu'un élève rencontre des difficultés le signale par une croix sur la feuille. Seuls les élèves qui sont signalés par trois professeurs, ou plus, font systématiquement l'objet d'un échange au conseil. Pour chacun de ces élèves un commentaire et une décision sont notés par le président du conseil. En fin de conseil, la feuille sera archivée par la direction et un double sera donné au professeur principal et à la vie scolaire qui auront ainsi la trace des décisions prises.

Comme on le devine sur l'exemple de la page précédente, les enfants en grande difficulté sont vite repérés. Le fait de prendre en compte l'insatisfaction de trois professeurs au moins, permet au conseil de se concentrer sur les élèves qui ont besoin d'un suivi et d'éviter les joutes oratoires entre adultes qui ne mènent à rien.

- b. L'évaluation sécurisée des comportements : La prise en compte de l'hétérogénéité des publics

La qualité de la « feuille des croix » réside dans sa capacité à concentrer l'attention du conseil sur les élèves qui ont besoin d'un suivi individualisé. Le côté très global de la désignation des difficultés rencontrées par les enfants a pour conséquence d'engendrer des amalgames entre des élèves dont la difficulté première est liée à la capacité de comprendre et d'autres où le comportement est à la base de leur mauvaises relations à l'école. C'est pourquoi il est nécessaire d'être plus précis dans la méthode d'évaluation.

La forme même de la fiche des croix ne peut être abandonnée sous peine de devenir un outil trop lourd dans sa gestion. Des critères simples de repérage doivent compléter l'information. En choisissant trois critères (Comportement [C], Travail [T], Difficultés de compréhension [D]), la « feuille des croix » devient un outil performant comme le montre l'exemple ci-dessous :

Nom de l'élève	Prénom	Classe	LV1	LV2	Français	Hist & Géo	Maths	Physique	LV1	LV2	Latin	SVT	Technologie	EPS	Physique	CPE	
N°1	JULIETTE	31	ALL1	AGL2													
N°2	SOPHIE	31	ALL1	AGL2	T		T	D		T							Manque de travail
N°3	ANA	31	ALL1	AGL2													
N°4	CLEMENT	31	ALL1	AGL2													
N°5	ALICE	31	ALL1	AGL2													
N°6	SOPHIAN	31	AGL1	ESP2	C	T	C		C	C		T	C				Manque de travail et Pb de comportement (carnet de suivi)
N°7	ERWAN	31	ALL1	AGL2													
N°8	LUDOVIC	31	ALL1	AGL2						D							
N°9	GUY	31	AGL1	ESP2													

N°10	ANA LYS	31	ALL1	AGL2					T		T							
N°11	MATHIEU	31	AGL1	ESP2														
N°12	LAYLA	31	AGL1	ESP2	D		D											
N°13	FLORIAN	31	AGL1	ESP2	T		T	T		D		T	C					Manque de travail Pb familiaux (carnet de suivi)
N°14	JULIE	31	AGL1	ESP2														
N°15	ANTHONY	31	AGL1	ESP2			C		C		C							A surveiller pour le comportement (carnet de suivi et convocation des parents)
N°16	MARGOT	31	ALL1	ESP2			D			T		D	D					Élève qui manque de confiance en elle (suivi simple)
N°17	NICOLAS	31	AGL1	ESP2														
N°18	OCEANE	31	AGL1	ESP2	T		C		T									
N°19	PIERRE	31	AGL1	ESP2														
N°20	CELINE	31	ALL1	AGL2														
N°21	PIERRE	31	AGL1	ESP2	C	C	C	C		C		T	C				C	Gros Pb de comportement (carnet de suivi + 3 jours de travail sous contrat avec le principal)
N°22	BASTIEN	31	ALL1	AGL2														
N°23	SVEN	31	ALL1	AGL2														

Cette approche plus détaillée de l'évaluation des besoins des élèves par l'établissement apporte de nombreux avantages pour les chefs d'établissements, les enseignants et pour les élèves et leurs parents.

➤ Les avantages de cette évaluation des besoins pour l'élève :

Au sein des classes souvent hétérogènes où l'élève évolue, les signaux scolaires ne sont pas très clairs. Chaque professeur réagit dans sa classe en donnant des conseils de travail et de méthode mais l'élève, qui a des capacités et des motivations différentes, reçoit une avalanche de signaux qu'il perçoit comme incohérents. L'appréciation générale sur le bulletin est théoriquement là pour faire la synthèse de ces signaux. Autant, pour les bons élèves, les appréciations sont un message entendu et efficace, autant pour l'élève en difficulté ce message est inaudible. En effet comment mesurer, quand on est un élève en difficulté depuis longtemps, la gravité d'une appréciation du type « Doit progresser s'il travaille d'avantage » quand ce type d'appréciation est récurrent. Alors que si cinq professeurs mettent un « T » ou un « C » sur la feuille des croix par différence avec ses camarades, le message est clair. De plus comme ce message émane d'une action collégiale des professeurs, il est perçu comme juste, ce qui pour les adolescents est fondamental. Si des actions

sont mises en place à la suite de ces constats, avec une énergie relativement faible, l'élève aura des repères cohérents qui ne se seraient pas mis en place sans cet indicateur comportemental.

➤ Les avantages de cette évaluation des besoins pour les enseignants :

La qualité de l'enseignement d'un professeur est déterminante au sein d'une classe. Les bons professeurs arrivent à enseigner même dans des établissements difficiles. Mais ceux qui ont enseigné longtemps savent que l'action individuelle est insuffisante et que le travail en équipe est incontournable surtout avec des enfants difficiles. Les injonctions par les hiérarchies au travail d'équipe sont nombreuses au sein de l'éducation nationale comme dans l'enseignement privé. Cependant la structure de l'établissement organisé en enseignement par classes indépendantes ne favorise pas le travail collectif. Les professeurs ont donc aussi besoin de repères communs.

Les réunions pédagogiques obligatoires sont théoriquement mises en place pour créer du lien. Elles sont efficaces quand des problèmes graves entre élèves mobilisent les adultes. Dans les autres cas, ces réunions ont essentiellement une fonction utilitaire (choix des livres ou des classes, répartition du matériel,...) et si des réflexions sur la pédagogie sont évoquées, elles font apparaître naturellement plutôt les divergences que des dynamiques de travail en commun.

La mise en place de la « feuille des croix », qui décrit par la répétition les différents comportements des élèves, permet à chaque professeur de se situer sans être mis en cause personnellement. La connaissance du travail de chaque élève dans les autres cours lui est précieuse. Par exemple si un élève ne travaille dans sa matière alors qu'il travaille ailleurs, il n'agira pas de la même façon que si ce même élève ne travaille pas dans la majorité des autres matières.

Même si c'est un non-dit, la gestion à travers cette grille des profils des élèves permet à l'équipe éducative de travailler d'une façon relativement cohérente tout en évitant la « réunionite » ou les règlements de compte interpersonnels. Pour prendre un langage un peu pédant, c'est un outil transitionnel qui favorise la communication et consolide l'image de l'équipe pédagogique.

➤ Les avantages de cette évaluation des besoins pour le chef d'établissement:

La « feuille des croix enrichie » peut être exploitée de multiples façons par la direction. Nous ne présenterons ici que les deux exploitations qui nous paraissent les plus importantes:

- ✓ L'augmentation de l'efficacité dans la relation avec les parents
- ✓ La constitution des classes en fonction des niveaux et des comportements

⇒ La relation avec les familles des enfants ayant un problème suite à un comportement conflictuel en classe

Les relations avec les familles quand un enfant a un problème avec un professeur sont difficiles à gérer car les points de vue de l'établissement et de la famille divergent. Le temps où les parents faisaient une confiance aveugle à l'école est révolu (heureusement ou malheureusement suivant le jugement de chacun). Le chef d'établissement (ou le CPE) est amené à convaincre les parents que l'élève ne se comporte pas à l'identique au sein de la famille et de l'école ; les parents ayant pour seuls repères le comportement de l'enfant en famille et son témoignage sur ce qui se passe à l'école. Dans ce type de situation, les parents essaient naturellement de défendre leur enfant et le dialogue glisse facilement vers l'incompréhension. Sans indicateur autre qu'un bulletin, il est difficile pour le chef d'établissement (ou le CPE) de sortir d'un échange passionnel.

En commençant l'échange par l'analyse avec les parents de la « feuille des croix », une image non chargée d'affectivité du comportement de l'élève au sein de sa classe s'impose. La comparaison (anonymée) entre les différents élèves, situe naturellement l'enfant dans le groupe classe et permet de jeter les bases d'un dialogue constructif. Si sur la « feuille des croix », le comportement est noté par plusieurs enseignants, il sera difficile pour l'élève de faire porter la responsabilité de ses difficultés sur le professeur avec qui il a eu un conflit. Dans ce cas, l'échange s'oriente généralement vers la recherche de remédiations nécessaires au changement de comportement de l'enfant et peut même permettre de jeter les bases d'une orientation future. Les sanctions qui

seront prises apparaissent alors pour les parents comme une aide et non comme une répression exercée par l'école. A l'inverse, si la « feuille des croix » fait apparaître que le comportement habituel de l'élève en classe est correct, le chef d'établissement (ou le CPE) n'a aucune peine à traiter l'évènement comme un accident de parcours et de proposer une sanction mesurée dont l'objectif est de clore définitivement l'incident.

⇒ La constitution des classes en fonction des niveaux et des comportements

En fin d'année, la constitution des classes est un des actes administratifs qui a le plus de conséquences sur le fonctionnement de l'année suivante. Il faut avoir une politique prédéfinie avant de commencer le travail. Soit on constitue des classes hétérogènes, soit on constitue des classes plus ou moins homogènes. Dans tous les cas, on aura besoin de données pour répartir les élèves. Dans les petits établissements, cette répartition peut se faire à la main. Dans les établissements de plus de 600 élèves c'est fastidieux et surtout sources d'erreurs. Il vaut mieux s'aider d'une feuille Excel renseignée à l'aide des feuilles de notes et des fiches des croix comme l'exemple ci-dessous le montre :

Prénom	Sexe	Date de naissance	Classe antérieure	Classe future	Français	Math	Anglais	
Robin	G	08/11/1995	6ème1	5ème1	FF	M	LLL	très stable
Vincent	G	10/06/1994	6ème6	5ème1	F	M	LL	très stable
Jérémy	G	31/03/1995	6ème3	5ème1	FFF	MM	LLL	très stable
Victoria	F	10/03/1995	6ème1	5ème1	F	M	LL	stable
Florian	G	01/01/1995	6ème6	5ème1	F	M	LL	très stable
Justine	F	24/04/1994	6ème4	5ème1	F	M	L	peu stable
Manon	F	27/08/1995	6ème1	5ème1	FF	M	LL	très stable
Audrey	F	06/07/1994	6ème2	5ème1	FF	M	LLL	très stable
Amelys	F	20/01/1995	6ème2	5ème1	FFF	MM	LLL	très stable
Kenane	F		6ème6	5ème1	F	M	LLL	très stable
Cynthia	F	01/01/1995	6ème5	5ème1	F	M	L	Très instable
Pauline	F	23/11/1994	6ème8	5ème1	FF	M	L	stable
Camille	F	16/08/1995	6ème1	5ème3	FF	M	LLL	très stable
Méghane	F		6ème6	5ème1	F	M	LL	stable
Emmanuelle	F	27/07/1995	6ème4	5ème1	FF	M	LL	très stable
Dimitri	G	01/01/1995	6ème6	5ème4	FF	M	LL	très stable
Alexandre	G	30/10/1995	6ème8	5ème1	F	M	L	peu stable
Justine	F	09/11/1995	6ème4	5ème1	F	M	LL	peu stable
Jordan	G	01/05/1995	6ème6	5ème1	F	M	L	stable
Eva	F	09/07/1995	6ème	5ème1	FF	MM	LLL	très stable
Claire	F	09/08/1995	6ème6	5ème1	FFF	MMM	LLL	très stable

Dans cet exemple, les notes inférieures à 6 sont repérées avec une lettre (F ou M ou L), les notes entre 7 et 12 avec deux lettres (FF ou MM ou LL) et les notes au dessus de 13 avec trois lettres (FFF ou MMM ou LLL).

Pour constituer les catégories « très stable », « stable », « peu stable » et « très instable », on se base sur les feuilles des croix. Sont déclarés «très stables » ceux qui n'ont aucune observation de toute l'année ; « très instables » ceux qui ont des carnets de suivi pour comportement ; « stables »

ceux qui ont que une ou deux remarques par trimestre et le reste des élèves sont déclarés « peu stables ».

Pour constituer des classes hétérogènes, c'est-à-dire des classes qui contiennent la même proportion de chaque profil, on réalise des tris multicritères. On part des principes suivants :

- ⇒ Les élèves déclarés « très instables » doivent être dispersés (premier type de tri)
- ⇒ Chaque classe doit avoir le même nombre de bons élèves (trois lettres), stables (second type de tri)
- ⇒ Les élèves « peu stables » doivent être dispersés (troisième type de tri)
- ⇒ Les garçons et les filles sont à équilibrer (quatrième tri)
- ⇒ Chaque classe doit avoir le même nombre d'élèves faibles [tris sur 1 lettre F,M,L] (cinquième type de tri)
- ⇒ Prise en compte des désirs des parents (sixième type de tri)
- ⇒ On termine les constitutions de classe avec bon sens

Cette méthode donne d'excellents résultats en général, ce qui n'empêche pas que le hasard fasse, de temps en temps, mal les choses. Il me semble que c'est la meilleure façon rationnelle de constituer les classes. Remarquons que dans le passé, des établissements avaient l'habitude de constituer les classes par ordre alphabétique. Cette méthode à première vue semble la pire. Ce n'est pas sûr. En effet l'ordre alphabétique est généralement indépendant de la capacité et du comportement des élèves. Donc le classement alphabétique a de forte chance de répartir régulièrement tous les profils dans chaque classe. Un des dangers de cette méthode est de regrouper des noms venant des mêmes communautés. Sauf dans ce dernier cas, on pourrait imaginer constituer les classes par ordre alphabétique sauf pour les élèves très perturbés qui seraient dispersés. Je n'ai jamais essayé cette méthode mais c'est une méthode à tester au moins en simulation.

c. L'évaluation sécurisée des comportements : La gestion des données au sein du conseil de classe

La mise en place d'outils d'évaluation, aussi efficaces qu'ils soient, ne peut être opérationnelle que si les décisions sont ressenties comme collectives et suivies d'effets.

La gestion des différents moments du conseil est une phase particulièrement importante. A juste titre, les professeurs n'ont pas pour principale préoccupation la gestion globale de la réunion. Leur priorité est le bon fonctionnement de leurs classes. Au sein du conseil ils sont de simples membres d'un groupe à l'exception du professeur principal. Des positions individuelles sont donc tout à fait normales et même souhaitables. Mais, au moment des décisions, un minimum de cohérence est à exiger. Les points de vue des professeurs et les fortes personnalités ont tendance à retarder les décisions par des arguties et créer des tensions inutiles.

Pour pallier ces dérives prévisibles, l'écriture d'une procédure de déroulement du conseil est souhaitable. Écrite avec la participation des équipes d'enseignants, elle règle une grande partie des dysfonctionnements généralement constatés. Vous trouverez un exemple en annexe.

d. L'évaluation sécurisée des comportements : Le déroulement des conseils

Les situations matérielles des collèges et des lycées et lycées professionnels induisent des solutions différentes. En lycée, il est possible de tenir les conseils pendant les heures où les élèves sont présents. Ce qui permet d'impliquer les lycéens dans le déroulement du conseil.

Dans de nombreux collèges, à cause du ramassage scolaire et du besoin d'encadrement des élèves libérés, les collégiens ne peuvent pas être présents lors du conseil.

En tenant compte des particularités locales, il faut mettre en place des scénarios qui impliquent au maximum les élèves et qui ne génèrent pas une quantité trop importante de travail pour les

adultes. Ils doivent permettre d'asseoir l'autorité des adultes et développer chez les élèves le sentiment de décisions justes et rigoureusement appliquées.

Vous trouverez sur les compléments du site (<http://auditpro.org/edition/livre>) une procédure de déroulement de conseils de classe avec participation des élèves très adaptée aux lycées où les publics nécessitent un encadrement fort. Pour les collèges, seules les procédures de suivi sont possibles.

e. L'évaluation sécurisée des comportements : Les actions de suivi après le conseil Les décisions du conseil de classe doivent être accompagnées de phases de publication des résultats et de mise en place de suivis individualisés.

Sans la mise en place de procédures qui contrôlent le bon déroulement de ces deux phases tout le travail d'évaluation du comportement et du niveau restera pour les élèves lettre morte. Suivant les publics, la communication sera différente et les procédures le seront aussi.

Dans les chapitres, suivants vous trouverez des propositions d'organisation du suivi des élèves entre deux conseils (voir aussi sur le site les carnets de suivi).

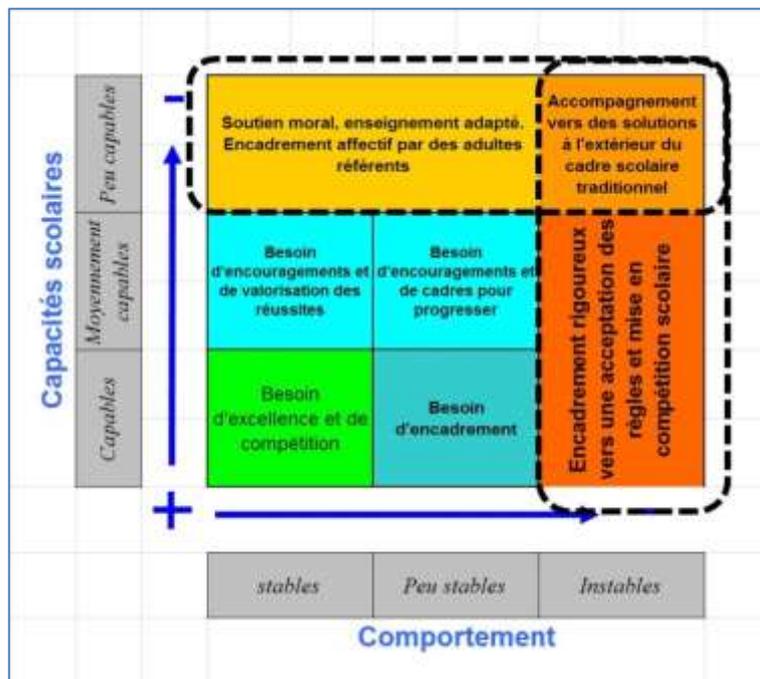
PARTIE C : CHAPITRE 1

LA PRATIQUE DE L'ÉVALUATION AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT GÉRER LA CLASSE TOUT AU LONG DE L'ANNÉE SCOLAIRE

L'évaluation n'a de sens pour les personnels ou les élèves que si elle se décline en actes concrets. Ces actes concrets trouvent leur place dans le projet d'établissement et aussi dans l'organisation de l'établissement au quotidien. Évaluer les besoins des élèves n'apporte rien si cette évaluation n'est pas traduite au niveau de chaque individu. Un élève qui est en difficulté sur le plan du comportement ou sur celui de la compréhension a besoin de trouver en face de lui une administration qui l'interpelle et des adultes qui l'épaulent. Comment gérer ce besoin sans utiliser des moyens disproportionnés en fonction des ressources de l'établissement.

1. Analyse du problème

La gestion des élèves en difficulté se fait au sein de la classe. Le rôle des professeurs y est déterminant mais l'action individuelle des adultes ne permet pas de gérer toutes les situations. Un travail collectif est nécessaire et doit être organisé par l'administration. Les conseils de classe sont les instances prévues trois fois par an pour gérer la vie du groupe classe ; il est le temps de recadrage qu'il faut optimiser pour répondre avec cohérence aux besoins des élèves les plus fragiles. Le repérage instantané des élèves par les notes complétées par la fiche des croix ne suffit pas pour mettre en place une politique de remédiation. Les constats ont besoin de s'organiser sur l'année pour prendre sens. Examinons sur un exemple la façon dont on peut mettre en place des actions pour accompagner tous les élèves en difficulté au niveau d'un établissement. Pour cela on a besoin d'une représentation cohérente et simple du groupe élève. De notre point de vue, la meilleure représentation de la structure d'une classe est le tableau croisé suivant que nous avons mainte fois expliqué.



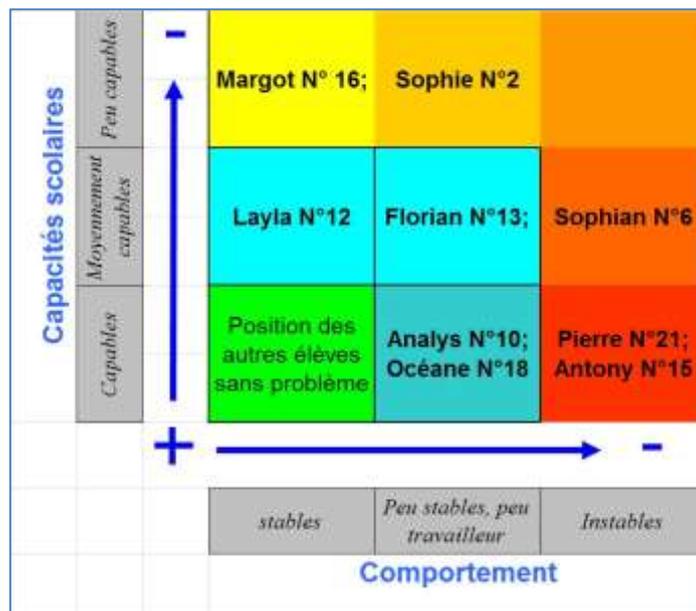
L'objectif du conseil de classe est d'utiliser cette représentation pour créer des outils d'accompagnement des élèves en difficulté.

Supposons que dans un conseil de classe nous disposions au premier trimestre de la « feuille des croix » ci-dessous :

Nom de l'élève	Prénom	Classe	Matières														CPE	
			LV1	LV2	Français	Hist & Géo	Maths	Physique	LV1	LV2	Latin	SVT	Technologie	EPS	Physique			
N°1	JULIETTE	31	ALL1	AGL2														
N°2	SOPHIE	31	ALL1	AGL2	T		T	D		T								Manque de travail
N°3	ANA	31	ALL1	AGL2														
N°4	CLEMENT	31	ALL1	AGL2														
N°5	ALICE	31	ALL1	AGL2														
N°6	SOPHIAN	31	AGL1	ESP2	C	T	C		C	C		T	C					Manque de travail et Pb de comportement (carnet de suivi)
N°7	ERWAN	31	ALL1	AGL2														
N°8	LUDOVIC	31	ALL1	AGL2						D								
N°9	GUY	31	AGL1	ESP2														
N°10	ANA LYS	31	ALL1	AGL2				T		T								
N°11	MATHIEU	31	AGL1	ESP2														
N°12	LAYLA	31	AGL1	ESP2	D		D											

N°13	FLORIAN	31	AGL1	ESP2	T		T	T		D		T	C			Manque de travail Pb familiaux (carnet de suivi)
N°14	JULIE	31	AGL1	ESP2												
N°15	ANTHONY	31	AGL1	ESP2			C		C		C					A surveiller pour le comportement (carnet de suivi et convocation des parents)
N°16	MARGOT	31	ALL1	ESP2			D			T		D	D			Élève qui manque de confiance en elle (suivi simple)
N°17	NICOLAS	31	AGL1	ESP2												
N°18	OCEANE	31	AGL1	ESP2	T		C		T							
N°19	PIERRE	31	AGL1	ESP2												
N°20	CELINE	31	ALL1	AGL2												
N°21	PIERRE	31	AGL1	ESP2	C	C	C	C		C		T	C		C	Gros Pb de comportement (carnet de suivi + 3 jours de travail sous contrat avec le principal)
N°22	BASTIEN	31	ALL1	AGL2												
N°23	SVEN	31	ALL1	AGL2												

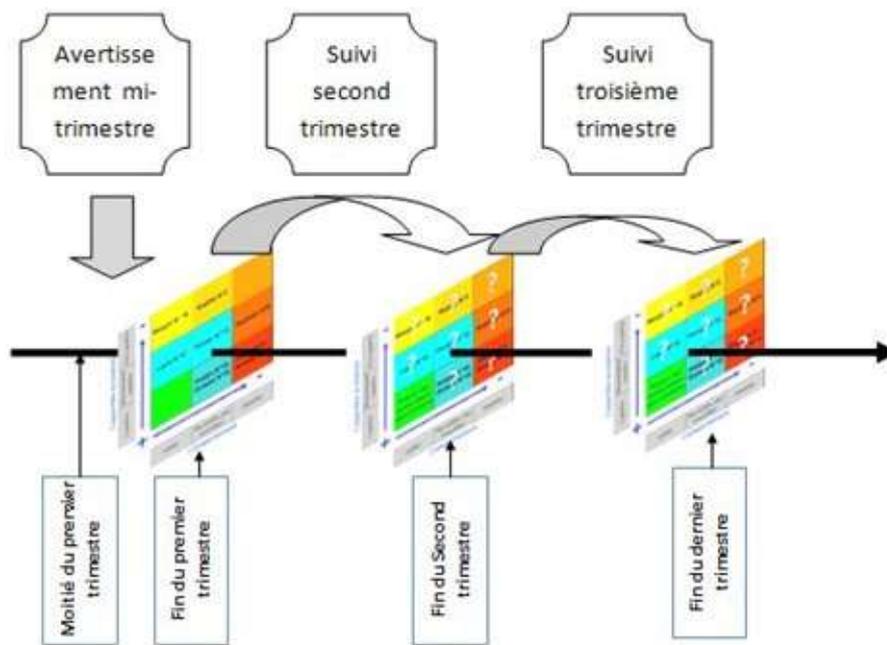
La structure de cette classe peut se représenter du point de vue de la gestion du groupe classe de la façon suivante.



2. L'organisation du suivi dans le temps

Le besoin de suivi des élèves est lié à l'évolution de la classe en tant que groupe. Il faut l'adapter au temps scolaire annuel. En début d'année, les élèves ont généralement de bonnes résolutions et sont de toute façon dans une position d'attente tant qu'ils ne connaissent pas leurs camarades et leurs professeurs. Ainsi les trois premières semaines, il est rarement utile de mettre en place un suivi. En milieu de trimestre quand le groupe classe est constitué, un positionnement rapide des élèves et une information aux parents dont les élèves méritent un recentrage, est une bonne façon de gérer le groupe classe au moment où les premiers relâchements se font sentir.

Ensuite un suivi serré doit être mis en place après chaque conseil. Le graphique suivant résume la proposition :



La question centrale est de savoir comment mettre en place ce suivi avec les moyens des établissements scolaires qui sont toujours limités que ce soit dans le privé ou dans le public.

3. Des outils pour réguler les classes

a. Le document lié au pré-conseil de mi-trimestre

En début d'année, pour permettre aux élèves qui éprouvent des difficultés de se ressaisir, il est important d'avertir les parents le plus tôt possible. Une réunion de l'équipe pédagogique de 10 à 15 minutes, en mi trimestre, permet de repérer les élèves fragiles et d'envoyer un courrier aux parents.

Un document simple doit être préparé à l'avance pour éviter les pertes de temps. Ci-dessous un exemple pour les collèves.

Pré-conseil de mi-trimestre Année scolaire 201X-201(X+1)
Nom de l'élève.....
Prénom.....
Classe.....

(Suite du document)

Dans son intérêt et afin de le mettre en condition pour préparer utilement son avenir nous vous demandons

1. D'en parler avec lui pour qu'il améliore son comportement
2. D'en parler avec lui pour qu'il travaille sérieusement
3. De parler de ses difficultés pour qu'il les affronte
(Façon de travailler, préparation de son avenir scolaire,....)
4. De rencontrer le professeur principal en sa présence
pour qu'il vous conseille
5. De prendre rendez-vous au plus tôt, pour rencontrer un membre de
l'équipe de direction en présence du professeur principal
6. De le sanctionner pour qu'il se mette au travail
7. De le sanctionner pour qu'il corrige son attitude

Le principal Le principal adjoint Le CPE

Signature

b. Les carnets de suivi : un pont entre les conseils

L'accompagnement d'un groupe dans ses difficultés suppose la mise en place d'éléments objectifs pour gérer les particularités de chaque individu. A partir de l'analyse de la « fiche des croix » des décisions doivent être prises pour les élèves en difficultés. Pour rendre opérationnelles ces décisions et pour qu'elles soient entendues par les élèves et leurs parents, il faut qu'elles se matérialisent à travers un document et des actes. Le carnet de correspondance ne peut pas jouer

ce rôle car dans la majorité des situations les élèves concernés ont déjà eu des avertissements qui n'ont pas eu les effets escomptés.

La remise, après le conseil de classe, d'un carnet de suivi associé à un surveillant référent, est un outil efficace et facile à mettre en place. Décrivons les différentes phases du suivi.

i. Les partenaires du carnet de suivi

La relation scolaire est tripartite : L'élève, les adultes de l'établissement et les parents. La qualité de la communication se contrôle à travers une procédure qui vérifie la présentation du carnet de suivi par l'élève à toutes les parties et en particulier aux parents.

ii. Les trajets du carnet de suivi

Le carnet est présenté par l'élève aux différentes parties en suivant le trajet :

Conseil de classe ⇒ CPE ⇒ Parents ⇒ Direction ⇒ Surveillants ⇒ Professeurs (première fois) ⇒ CPE ⇒ Professeurs (seconde fois) ⇒ Conseil de classe ⇒ CPE ⇒ Direction ⇒ Parents ⇒ etc.

Le CPE après le conseil désigne un surveillant référent par élève. Puis il convoque les intéressés en présence de leur référent pour un entretien de mise au point et d'explications.

L'élève devient responsable de la circulation du carnet sous peine de sanctions. Le carnet doit être signé par les parents. Ensuite, pour les collèges l'élève se présente chez le principal ou son adjoint pour confirmer son engagement. Dans les lycées ce sont les CPE qui gardent la gestion des carnets. Il est possible que l'adjoint reçoive les cas les plus difficiles. Le carnet est présenté deux fois dans le trimestre aux professeurs qui notent le comportement et le travail de l'élève à l'aide de la grille ci-dessous. Puis le carnet est présenté au conseil qui fait le point une nouvelle fois en fonction des nouveaux éléments du trimestre.

iii. La forme du carnet

Le carnet comporte, en première page une procédure qui précise son fonctionnement ; Puis les pages d'évaluation à remplir par les professeurs. Voici un exemple. Vous trouverez un exemple complet de carnet pour le lycée et pour le collège sur le site.

Modèle des pages du carnet de suivi (en général il y en a deux ou trois, une par trimestre)

Date de présentation du carnet au CPE

En cas d'oubli une rencontre avec les parents sera demandée

	MOTIVATION PARTICIPATION DESIR DE BIEN FAIRE				SERIEUX TRAVAIL A LA MAISON RECHERCHE				Nom du professeur	Signature
	+	+	.	!	+	+	.	!		
Français										
Histoire										

Anglais																
Mathématiques																
Sciences																
Technologie																
E.P.S.																
Arts Appliqués																
Signature de l'élève	Signature du Père ou du représentant légal				Signature de la Mère				Signature, date et vérification du CPE							

iv. Les actions liées au carnet

Comme toute évaluation, l'évaluation liée au carnet doit déboucher sur des actions. Au premier trimestre, la circulation du carnet est en elle-même une action déclenchée par le conseil de classe. Au second trimestre, la même procédure pour des élèves qui n'ont pas progressé annulerait l'impact du carnet. Ainsi la mise en place d'actes s'impose:

- Pour les élèves qui ont progressé : On retire le carnet
- Pour les élèves qui n'ont pas progressé mais qui ont fait de petits efforts : On garde le carnet
- Pour les élèves qui n'ont pas fait d'effort mais qui n'ont pas non plus été trop perturbateurs : maintien du carnet et un jour de mise à la porte
- Pour les élèves qui se sont dégradés : Suite du carnet, un à deux jours de mise à la porte avec convocation des parents avant le retour dans l'établissement.

c. Bien manier les évaluations de la feuille des croix en correspondance avec le carnet de suivi et les sanctions

La question qui est souvent posée est comment déterminer qu'un élève est un perturbateur qui doit être sanctionné et qu'un autre mérite moins de sanction. Pour donner sens à ce type de question, il faut se replacer dans le contexte de la gestion du groupe classe. Dans une classe de lycée professionnel les bavardages seront plus tolérés que dans une classe européenne de lycée « classique ». Les critères ne peuvent se baser que sur les données de la fiche de croix et sur la capacité de l'établissement à gérer un groupe d'élèves en difficulté. En fait il faut faire le calcul à l'envers. Supposons que le collège a 28 classes et 8 postes de surveillants et que chaque surveillant peut suivre 10 élèves en grandes difficultés. 80 élèves pourront être matériellement suivis. Ce qui se traduit par trois à quatre élèves par classe. Par exemple 2 à 3 par classe de sixième et cinquième et 4 à 5 par classe de quatrième et troisième.

Reprenons la fiche des croix de notre exemple pour voir comment agir en pratique.

Nom de l'élève	Prénom	Classe	LV1	LV2	Français	Hist & Géo	Maths	Physique	LV1	LV2	Latin	SVT	Technologie	EPS	Physique	CPE
N°1	JULIETTE	31	ALL1	AGL2												

N°2	SOPHIE	31	ALL1	AGL2	T		T	D		T								Manque de travail
N°3	ANA	31	ALL1	AGL2														
N°4	CLEMENT	31	ALL1	AGL2														
N°5	ALICE	31	ALL1	AGL2														
N°6	SOPHIAN	31	AGL1	ESP2	C	T	C		C	C		T	C					Manque de travail et Pb de comportement (carnet de suivi)
N°7	ERWAN	31	ALL1	AGL2														
N°8	LUDOVIC	31	ALL1	AGL2						D								
N°9	GUY	31	AGL1	ESP2														
N°10	ANA LYS	31	ALL1	AGL2				T		T								
N°11	MATHIEU	31	AGL1	ESP2														
N°12	LAYLA	31	AGL1	ESP2	D		D											
N°13	FLORIAN	31	AGL1	ESP2	T		T	T		D		T	C					Manque de travail Pb familiaux (carnet de suivi)
N°14	JULIE	31	AGL1	ESP2														
N°15	ANTHONY	31	AGL1	ESP2			C		C		C							A surveiller pour le comportement (carnet de suivi et convocation des parents)
N°16	MARGOT	31	ALL1	ESP2			D			T		D	D					Élève qui manque de confiance en elle (suivi simple)
N°17	NICOLAS	31	AGL1	ESP2														
N°18	OCEANE	31	AGL1	ESP2	T		C		T									
N°19	PIERRE	31	AGL1	ESP2														
N°20	CELINE	31	ALL1	AGL2														
N°21	PIERRE	31	AGL1	ESP2	C	C	C	C		C		T	C				C	Gros Pb de comportement (carnet de suivi + 3 jours de travail sous contrat avec le principal)
N°22	BASTIEN	31	ALL1	AGL2														
N°23	SVEN	31	ALL1	AGL2														

Nous ne retiendrons a priori que les élèves qui ont plus de trois professeurs qui les signalent. Six élèves sont alors concernés dont trois pour des raisons de comportement (N°6 ;15 et 21), deux

pour des raisons de travail (N°2 et 13) et une pour des raisons de difficulté (N°16). Les trois premiers élèves ont besoin d'un carnet et d'un suivi solide. Le numéro 13 a aussi besoin d'un encadrement pour le remettre au travail. Le numéro 2 a aussi besoin d'un suivi mais moins important et le numéro 16 a besoin d'une écoute. Comme on ne désire pas mettre plus de quatre carnets de suivi pour des raisons de moyens, ces carnets, s'adresseront naturellement aux élèves numéro 6, 15, 21 et 13. Il manque deux élèves qui ont besoin d'un signal. Pour répondre à ce besoin et ne pas surcharger de travail administratif, on leur propose un carnet simple ; c'est-à-dire un carnet qu'il gère lui-même sans un suivi administratif rigoureux. Le CPE peut prendre en charge ce carnet qui devient l'occasion d'une écoute de l'élève. Le professeur principal peut aussi donner un peu de son temps pour suivre cet enfant.

Dans la pratique l'application des quotas n'a pas de sens car les besoins varient d'une classe à l'autre, mais le chef d'établissement doit veiller lors des conseils de classe à distribuer les carnets de suivi en accord avec les moyens.

d. Le contenu du suivi et sa mise en œuvre

Le suivi a pour but d'être à la fois un recadrage de l'élève et une écoute. L'idéal serait de faire appel à des professionnels spécialisés pour réaliser ce travail. Dans la pratique c'est impossible pour des questions de moyens. Les assistants d'éducation s'ils ont été recrutés avec soin sont les mieux placés pour répondre à cette demande. Généralement ils sont motivés et désireux de s'impliquer auprès des élèves en difficulté. Pour cela il faut les responsabiliser et les encadrer dans leur cette nouvelle mission.

i. L'implication des assistants d'éducation :

Le premier travail consiste à impulser une réunion avec la présence de tous les assistants d'éducation et que l'on laisse animer par le CPE. Dans cette réunion on répartit les classes entre les différents surveillants.

On leur demande :

- D'assister aux conseils de classe, en tant qu'observateurs des élèves dont ils ont le suivi
- De prévoir des temps d'entretien et d'écoute sur un planning

On leur propose :

- des outils d'écoute
- une méthode de procéder

On leur demande

- Dans la phase d'écoute de ne jamais intervenir
- De signaler toute difficulté au CPE
- En accord avec l'élève de contractualiser des objectifs de progrès

On essaie de mettre en place avec un professionnel une formation rapide à l'écoute (par exemple avec le conseiller d'orientation psychologue) avant leur intervention (au début du premier trimestre)

ii. Les outils d'écoute :

L'écoute ne doit pas se faire d'une façon sauvage et sans trace écrite. Pour répondre à la commande, le plus simple est de mettre en place un livret que l'élève remplit. Les informations de ce cahier restent entre l'élève et l'assistant d'éducation (qui garde le carnet).

L'élève est averti que l'assistant d'éducation peut juger nécessaire de rapporter certains échanges au CPE (exemple : problèmes de violence dans la famille) mais que ce sera exceptionnel.

L'objectif du carnet est de faire verbaliser les atouts et les faiblesses de l'élève dans les différents milieux où il vit et de l'aider à se projeter dans l'avenir.

Voici un exemple de deux feuilles qui peuvent servir de base de travail. L'élève concerné essaie de remplir les cases avec l'aide de l'assistant d'éducation.

➤ Feuille de bilan « qualités-défauts »

Nom,,,,,,,,,,,,,,,,,	Prénom ,,,,,,	Classe,,,,,,,,, Date,,,,,,,,,
	Qualités	Défauts
A la maison et en famille		
A l'école		
Avec les camarades		

➤ Feuille de marge de progrès

Nom,,,,,,,,,,,,,,,,,	Prénom ,,,,,,	Classe,,,,,,,,, Date,,,,,,,,,
	Domaines où les changements d'attitude sont faciles	Domaines où les changements d'attitude sont difficiles
A la maison et en famille		

A l'école		
Avec les camarades		

➤ Proposition d'organisation

Nom,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	Prénom ,,,,,,	Classe,,,,,,,,, Date,,,,,,,,,,
	Proposition de changement d'attitude à court terme	Proposition de changement d'attitude à long terme
A la maison et en famille		
A l'école		
Avec les camarades		

Bien entendu ces documents doivent être imprimés et agrafés en format A3, pour permettre à l'élève d'écrire, et comporter plusieurs exemplaires de chaque page pour faire des points périodiquement.

iii. Les résultats attendus à travers cette procédure

Le plus important dans cette façon d'agir est de permettre aux élèves en difficulté d'avoir une écoute et de se sentir exister sans être en situation d'échec ou de jugement. Du point de vue de la

direction ce suivi permet la mise en place d'un réseau de personnes ressource ciblé et opérationnel.

C'est un réel outil de pacification des relations au sein de l'établissement.

PARTIE C : CHAPITRE 2

LA PRATIQUE DE L'ÉVALUATION AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT METTRE EN PLACE DES OUTILS SPÉCIALISÉS

Les audits généraux assistés par questionnaire que nous avons proposés pour évaluer le fonctionnement des établissements sont efficaces, mais ne répondent pas à toutes les situations. Quant on rencontre des évènements particuliers au cours d'une l'année qui demandent des décisions délicates il est parfois important de faire appel à l'évaluation avant de décider.

1. La mise en place d'outils spécialisés d'évaluation :

Les situations qui requièrent des évaluations ponctuelles sont nombreuses et multiples.

Je vous présente plusieurs exemples qui m'ont semblé significatifs :

- ⇒ Comment réagir en cas de rumeurs de racket
- ⇒ Comment intervenir quand des élèves déstabilisent une classe par des attitudes « maffieuses »
- ⇒ Les limites de l'autoévaluation et le besoin de faire appel à la loi (évaluation sur la consommation du tabac au lycée menée avant la loi)
- ⇒ Le suivi du fonctionnement de l'internat

Le premier exemple est toujours d'actualité et relate les difficultés qu'un chef d'établissement avait rencontrées face à une rumeur de racket qui se répandait d'une façon alarmante. La mise en place de l'évaluation du phénomène a permis de sortir de la rumeur et de retrouver un climat serein.

Le second exemple peut se réaliser avec des moyens élémentaires. Il permet de bien comprendre comment les évaluations des échelles identifient les individus. Il montre l'impact de la mise à jour des relations maffieuses sur un fonctionnement de classe. Contrairement à ce que nous avons dit antérieurement c'est une évaluation nominative. Elle a particularité d'être faite par les tous les élèves d'une classe sur leurs camarades. C'est certainement une autoévaluation « totale ».

Le troisième exemple montre la limite de l'autoévaluation et de la concertation pour prendre des décisions. Un proviseur se proposait d'introduire l'interdiction de la cigarette dans le règlement intérieur quelques années avant la promulgation de la loi interdisant de fumer d'une façon explicite dans les établissements scolaires (théoriquement la loi Evin l'interdisait). Pour cela il lui fallait, avant toute décision, évaluer la réaction des élèves en cas d'interdiction et amener la collectivité éducative à adhérer au projet. De ce travail d'analyse sont ressorties toutes les contradictions de la société face aux addictions. Mais il ressort aussi que sans la loi les chefs d'établissement peuvent avoir leurs responsabilités engagées sans pour autant être capables de mettre en place des actions qui les désengagent.

Le quatrième exemple propose un outil de suivi de la qualité de surveillance d'un internat tout au long de l'année.

2. Premier exemple : le racket

L'exemple présenté illustre l'impact qu'une autoévaluation peut avoir sur le comportement violent des élèves. La violence des jeunes prend différentes formes. La plus difficile à maîtriser pour un établissement est celle qui s'introduit à l'intérieur à partir d'une bande organisée et qui s'attaque aux plus faibles. Le racket étant une des formes les plus habituelles que revêt ce type de violence. Les élèves qui agissent ainsi désirent avant tout agir dans l'ombre. Mettre sur la place publique leurs agissements les déstabilise. Avant d'expliquer comment l'équipe de direction s'est organisée pour réagir je vais vous présenter le contexte.

a. Panique sous rumeur de racket : présentation du contexte

Je dirigeais alors un lycée de qualité avec classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) technologiques qui accueillait un public classé ZEP. La violence à l'intérieur du lycée était très rare et le fait d'individus isolés.

Sans aucun raison de notre point de vue, un certain nombre d'indices de l'instauration d'un climat de crainte s'est instauré:

- des plaintes régulières à la police de parents et d'élèves suite à des agressions sur le trajet et particulièrement dans le train
- des professeurs mal à l'aise
- une tension perceptible dans les relations entre élèves par la Vie Scolaire
-

Pourtant les événements concrets et tangibles qui auraient justifié un tel climat dans le lycée n'existaient pas ou du moins n'étaient pas visibles.

Cette drôle de situation fut abordée en équipe de direction. La rumeur qui semblait être la cause de ce climat colportait la généralisation du racket dans l'établissement et l'installation de la loi du silence. Il nous était difficile de réagir car aucun élève ne venait se plaindre et pour cause.....

Après de nombreuses hésitations, nous avons pris le parti de mettre sur la table le problème du racket et de la violence au sein du lycée. Nous avons réuni au tour d'une table les représentants de l'Association des parents d'élèves, des délégués de classe, des personnels du Conseil d'Administration et bien entendu les CPE et la Direction.

La discussion s'est vite orientée vers la difficulté d'identifier les causes de climat de peur dans l'établissement. Certes les problèmes de racket dans le train semblaient exister. Dans le lycée rien de particulier. Les difficultés de discipline les plus fréquentes survenaient en seconde et première professionnelles. Aidée par une vie scolaire très efficace, une équipe très compétente de professeurs réglait régulièrement les problèmes. Mais la période était particulièrement sereine. Nous avons pris contact avec la police pour faire part de notre inquiétude mais nos demandes sont restées sans écho (ce qui était passablement décourageant !!!!). L'estimation de l'ampleur du phénomène de racket aussi bien au sein du lycée que sur le trajet se posait. C'est pourquoi nous avons décidé de lancer une enquête anonyme sur l'ensemble du lycée avec pour objectifs :

- Estimer l'ampleur du racket
 - dans le lycée
 - devant le lycée
 - dans les différents types de transports

➤ Publier les résultats au sein de l'établissement et auprès de toutes les instances responsables :

- Inspection d'Académie,
- Direction SNCF,
- Direction des Bus scolaires,
- Direction de la police
- Conseil d'Administration

b. Panique sous rumeur de racket : L'organisation de la mise en place du questionnaire

L'ensemble des acteurs présents lors de la première réunion a été mobilisé pour constituer le questionnaire, saisir les résultats et participer au dépouillement. Le but de cette démarche était double. D'une part associer l'ensemble des acteurs et mobiliser toutes les forces vives et honnêtes de l'établissement. D'autre part, d'une façon plus prosaïque, avoir une aide matérielle lors du dépouillement.

➤ Le travail s'est fait lors de cette deuxième réunion en équipe et a précisé sa méthode de travail :

- Chercher collectivement le type de questions à poser
- Validation et test du questionnaire élaboré
- Aide à la saisie des 1000 questionnaires récoltés
- Analyser les réponses
- La direction de son côté s'était engagée à :
 - Saisir sur un logiciel de traitement d'enquêtes (Sphinx) le questionnaire
 - Présenter au Conseil d'Administration le questionnaire pour validation
 - Gérer en collaboration avec la vie scolaire la distribution du questionnaire dans le plus strict respect de la procédure (anonymat, confidentialité des réponses,)
 - Faire le dépouillement technique du questionnaire
 - Éditer les résultats et les graphiques
 - Présentation des résultats au Conseil d'Administration avant publication
 - Publication des résultats aux différentes instances
 - Affichage dans de nombreux endroits de l'établissement.

c. Panique sous rumeur de racket : La réalisation du questionnaire : Les propositions de la commission

La commission a recherché les questions sur le racket dans l'établissement, aux abords de l'établissement et dans les transports comme c'était prévu. Les questions ont été choisies pour permettre d'identifier les réponses en fonction des classes tout en préservant l'anonymat des individus. Un texte explicatif à distribuer aux élèves a aussi été produit.

Texte d'accompagnement distribué aux élèves avec le questionnaire

Cette enquête sur le racket a plusieurs objectifs :

a) Grâce aux informations de la première partie nous désirons faire le point sur la dimension de ce phénomène pour :

1. Avertir les autorités (Inspection Académique, Police,)
2. Informer les professeurs
3. Informer les parents

b) Grâce à vos propositions inscrites dans le cadre

1. Récolter des suggestions
2. Préparer un travail de réflexion avec les élèves délégués pour mettre en place les actions possibles.

C'est pourquoi je vous demande de bien vouloir remplir ce questionnaire avec sérieux et suivant la procédure ci dessous:

- I. Remplir le questionnaire en classe entière en présence d'un professeur et d'un membre de la vie scolaire.
- II. Une fois le questionnaire distribué, ce dernier doit être rempli en toute confidentialité sans aucune communication entre les élèves avant que l'ensemble des réponses ne soit relevé.

Le proviseur

LE QUESTIONNAIRE PROPREMENT DIT :

Année scolaire 1999/2000

Lycée xxxxxxxxxxxxxxxx

1. Votre type de classe

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Seconde TSA | <input type="checkbox"/> 10. Term électro-technique |
| <input type="checkbox"/> 2. Seconde BEP | <input type="checkbox"/> 11. Term microtechnique |
| <input type="checkbox"/> 3. 1ère bep | <input type="checkbox"/> 12. Term mécanique |
| <input type="checkbox"/> 4. 1ère électronique | <input type="checkbox"/> 13. Term S |
| <input type="checkbox"/> 5. 1ère électrotechnique | <input type="checkbox"/> 14. BTS électronique |
| <input type="checkbox"/> 6. 1ère microtechnique | <input type="checkbox"/> 15. BTS électrotechnique |
| <input type="checkbox"/> 7. 1ère mécanique | <input type="checkbox"/> 16. BTS MAI |
| <input type="checkbox"/> 8. 1ère S | <input type="checkbox"/> 17. SUP ou SPE |
| <input type="checkbox"/> 9. Term électronique | |

2. Au lycée avez vous été, cette année, victime de racket?

2. Une fois
 3. Plus d'une fois
 4. Régulièrement

3. Au lycée avez vous été, cette année, témoin d'actes de racket?

1. Jamais
 2. Une fois
 3. Plus d'une fois
 4. Régulièrement

4. Au lycée avez vous été, cette année, victime de violences graves?

1. Jamais
 2. Une fois
 3. Plus d'une fois
 4. Régulièrement

5. Au lycée avez vous été, cette année, témoin d'actes de violence graves?

1. Jamais
 2. Une fois
 3. Plus d'une fois
 4. Régulièrement

6. Situation sur le trajet et aux abords du lycée:

1. Je prends le train
 2. Je prends le bus
 3. Je rentre à pied

7. Sur le trajet du lycée ou aux abords de Jean Perrin, avez vous été, cette année , victime de racket?

- 1. Jamais
- 2. Une fois
- 3. plus d'une fois
- 4. Régulièrement

8. Sur le trajet du lycée ou aux abords avez vous été, cette année, témoin d'actes de racket?

- 1. Jamais
- 2. Une fois
- 3. Plus d'une fois
- 4. Régulièrement

9. Sur le trajet du lycée ou aux abords avez vous été, cette année, victime de violences graves?

- 1. Jamais
- 2. Une fois
- 3. Plus d'une fois
- 4. Régulièrement

10. Sur le trajet du lycée ou aux abords avez vous été, cette année, témoin d'actes de violence graves?

- 1. Jamais
- 2. Une fois
- 3. Plus d'une fois
- 4. Régulièrement

11. Désignez le ou les lieux où la violence et le racket vous semblent les plus fréquents (plusieurs réponses possibles):

- 1. Aux abords du lycée
- 2. Dans le train
- 3. Dans le bus
- 4. En ville
- 5. Nulle part

12. Pour vous les actes de violence, de vols où de rackets sur votre personne sont:

- 1. Un problème très secondaire
- 2. Une légère inquiétude
- 3. Un sujet d'inquiétude
- 4. Une réelle préoccupation
- 5. Une crainte importante
- 6. Une angoisse permanente

13. Faites dans ce cadre toute les remarques, les propositions d'organisation ou d'actions qui peuvent concourir à une lutte contre les actes de racket ou de violence. Elles seront analysées par les élèves délégués de classe et pourront, le cas échéant, être publiées voire mises en pratique.

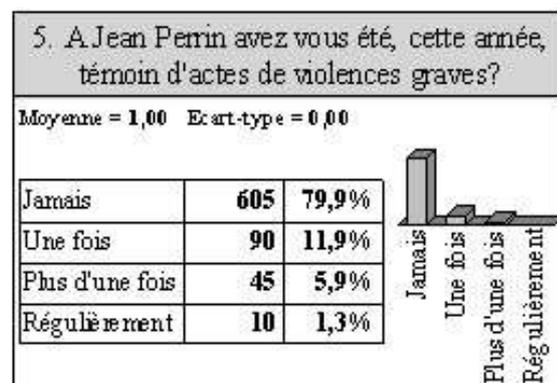
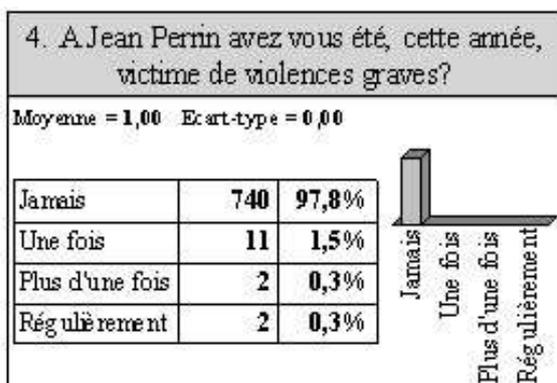
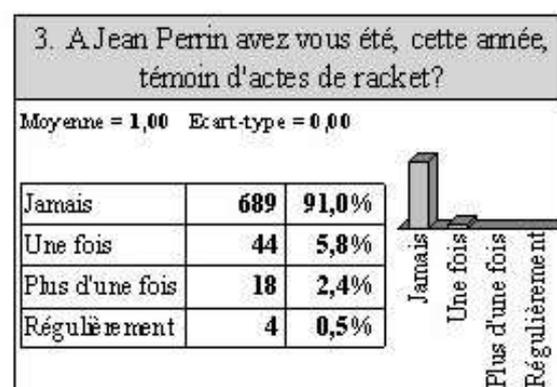
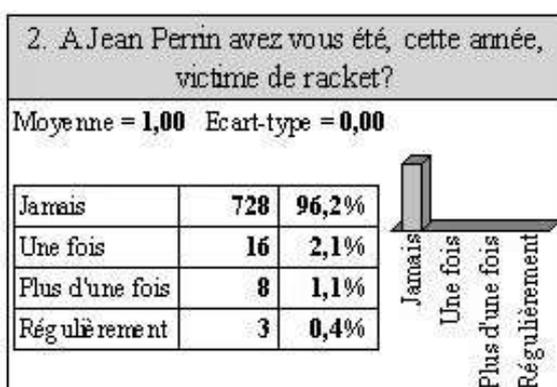
Fin du questionnaire

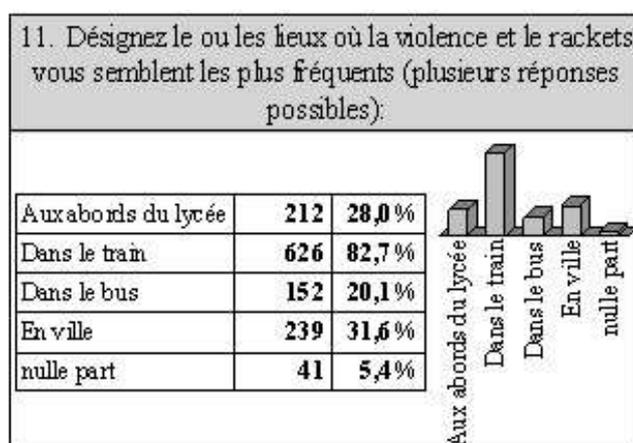
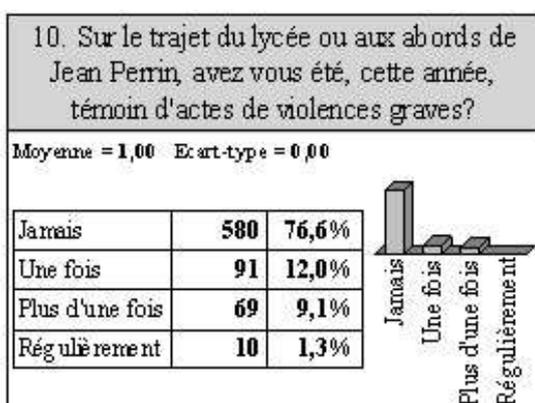
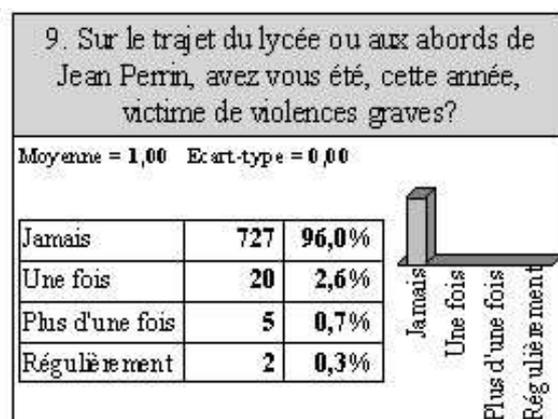
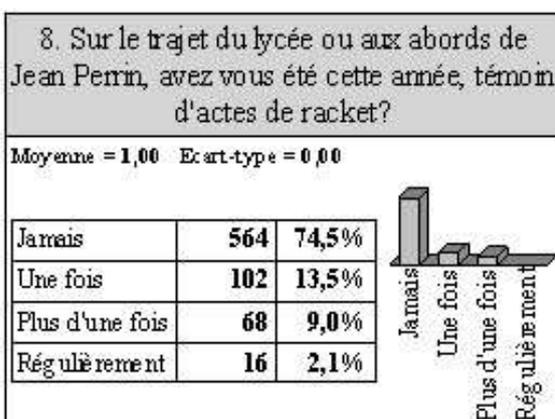
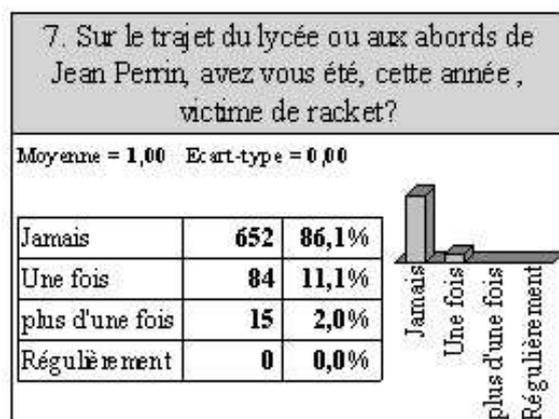
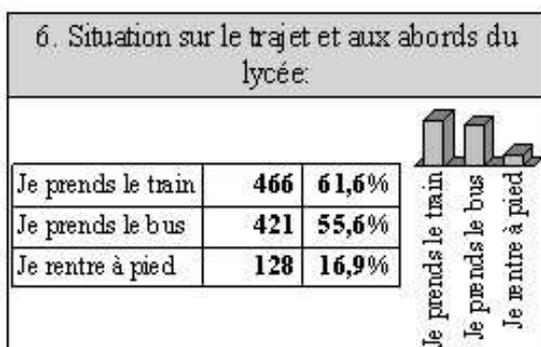
c. Panique sous rumeur de racket : La distribution du questionnaire et la récolte des données

En réunion d'équipe, nous avons décidé que la vie scolaire se chargerait de la distribution des questionnaires. L'accent a été mis sur l'importance de permettre à chaque élève de répondre sans menace possible d'autres élèves. Dans chaque classe un surveillant ou le CPE a appuyé le professeur principal lors du remplissage du questionnaire. La saisie a été faite à la vie scolaire (il n'y avait pas de scanner) souvent avec la participation des élèves. L'association des élèves de la conception au dépouillement a permis à la communauté éducative de s'approprier la démarche.

d. Panique sous rumeur de racket : les résultats

Présentation des résultats





e. Panique sous rumeur de racket : L'analyse des résultats:

Les premiers résultats sont sans ambiguïté : le train est désigné comme un lieu qui fait peur (87,7% des élèves le désignent comme un lieu de violence et de racket). La dernière question montre aussi que la violence est un réel sujet d'inquiétude : seulement 19% trouvent que c'est un problème secondaire alors qu'ils sont déjà 13 % qui viennent en voiture !

Dans le lycée, les victimes de racket sont peu importantes, même si c'est déjà trop. On dénombre 11 élèves plus d'une fois ou régulièrement (soit moins de 1,5%) et 16 une fois. La

violence est encore moins présente. Le lycée étant un lycée à majorité de garçons, les résultats sur la violence sont tout à fait rassurants. Sur les trajets le racket et la violence sont nettement plus présents mais ne correspondent pas à l'inquiétude des élèves. Nous allons faire des croisements pour préciser les résultats.

➤ Détail du racket et de la violence au Lycée:

- Le racket en fonction des classes

En croisant les questions numéros 1 et 2 le racket dans les classes se précise comme le montre le tableau ci-après :

	▽	▽	▽	▽	▽	
JP racket victimes	Non réponse	Jamais	Une fois	Plus d'une	Régulièrement	TOTAL
classe						
▷ Seconde TSA	1	146	1	1	0	149
▷ Seconde BEP	0	62	4	1	1	68
▷ 1ère bep	0	21	1	0	0	22
▷ 1ère électronique	0	90	3	0	0	93
▷ 1ère électrotechnique	0	76	5	1	2	84
▷ 1ère microtechnique	0	22	0	1	0	23
▷ 1ère mécanique	0	24	0	3	0	27
▷ 1ère S	0	15	0	0	0	15
▷ Term électronique	0	30	1	0	0	31
▷ Term électrotechnique	0	42	0	0	0	42
▷ Term microtechnique	0	35	0	0	0	35
▷ Term mécanique	0	27	0	0	0	27
▷ Term S	0	19	0	1	0	20
▷ BTS électronique	0	26	0	0	0	26
▷ BTS électrotechnique	0	40	0	0	0	40
▷ BTS MAI	0	31	1	0	0	32
▷ SUP ou SPE	1	22	0	0	0	23
TOTAL	2	728	16	8	3	757

Ce tableau montre que le racket le plus répandu est en première électrotechnique alors que ce type de classe recrute de bons élèves et que l'attente se faisait plutôt sur les BEP.

La publication de ce tableau a été déterminante et a stoppé les rumeurs de racket dans le lycée.

Nous sommes intervenus dans les classes concernées pour assurer aux élèves victimes de racket de notre soutien et de notre discrétion chaque fois que nous serions informés.

Apparemment le racket a fortement régressé après les publications et nos interventions. La publication des résultats du questionnaire ayant certainement fait peur aux élèves racketteurs.

- la violence en fonction des classes

Nous avons croisé de la même manière les résultats de la question numéro 1 avec la question numéro 4 et nous avons obtenu le tableau ci-contre :

	▽	▽	▽	▽	
JP violences victimes classe	Jamais	Une fois	Plus d'une	Régulièrement	TOTAL
▷ Seconde TSA	148	1	0	0	149
▷ Seconde BEP	66	1	0	1	68
▷ 1ère bep	21	1	0	0	22
▷ 1ère électronique	92	0	0	0	92
▷ 1ère électrotechnique	81	3	0	0	84
▷ 1ère microtechnique	21	1	1	0	23
▷ 1ère mécanique	23	2	0	1	26
▷ 1ère S	15	0	0	0	15
▷ Term électronique	31	0	0	0	31
▷ Term électrotechnique	41	0	1	0	42
▷ Term microtechnique	35	0	0	0	35
▷ Term mécanique	27	0	0	0	27
▷ Term S	20	0	0	0	20
▷ BTS électronique	26	0	0	0	26
▷ BTS électrotechnique	40	0	0	0	40
▷ BTS MAI	32	0	0	0	32
▷ SUP ou SPE	21	2	0	0	23
TOTAL	740	11	2	2	755

Même si la violence est toujours trop importante au niveau des victimes sa répartition assez régulière dans toutes les classes montre qu'elle n'a rien d'extraordinaire compte tenu du public. Les classes de première représentent un niveau plus enclin que les autres à la violence ce qui fut pour nous une surprise car les secondes nous demandaient plus de travail d'encadrement.

- Le racket aux abords de l'établissement et dans les transports

En croisant la question numéro 6 avec la question numéro 7 nous avons obtenu le tableau ci après :

	Jamais	Une fois	plus d'une	Régulièrement	TOTAL
▷ Trajet racket victimes					
▷ Type de transport					
▷ Non réponse	98	4	0	0	102
▷ Je prends le train	376	73	14	0	463
▷ Je prends le bus	374	41	5	0	420
▷ Je rentre à pied	107	18	2	0	127
TOTAL	955	136	21	0	1112

Les résultats ne sont pas aussi tranchés que ce que nous aurions pu attendre. Le racket est présent dans le train mais aussi dans le bus. On voit ici l'importance de la rumeur qui occulte un problème dans le bus. Les résultats restent cependant clairs, le racket se fait dans les transports et le lycée protège les élèves.

- La violence aux abords de l'établissement et dans les transports

En croisant la question numéro 6 avec la question numéro 9 nous avons obtenu le tableau ci après :

	Jamais	Une fois	Plus d'une	Régulièrement	TOTAL
▷ Trajet violences victimes					
▷ Type de transport					
▷ Non réponse	102	0	0	0	102
▷ Je prends le train	440	17	5	2	464
▷ Je prends le bus	403	12	3	2	420
▷ Je rentre à pied	116	9	2	1	128
TOTAL	1061	38	10	5	1114

Les conclusions sont les mêmes que pour le racket, la violence est présente dans les trains et dans les bus mais elle existe aussi sur le trajet fait à pied.

f. Panique sous rumeur de racket : Conclusion

Cette enquête nous a étonnés par bien des aspects. D'abord son impact auprès des élèves et la qualité des relations entre élèves qu'elle a instaurée au sein du lycée. Elle a permis de sortir d'une situation de peur qui alimentait la rumeur publique. D'autre part, la communication des résultats aux différents acteurs locaux a contraint les responsables académiques et la police locale à agir. L'action des racketteurs a été fortement entravée par des contrôles plus fréquents dans les trains.

Au delà de l'aspect local cette enquête montre que la mise en place d'évaluations ciblées où les usagers sont associés permet de changer les relations. L'image du réel que renvoie ce type d'évaluations permet aux individus honnêtes de se situer et limite l'action des tricheurs et des profiteurs. C'est un élément de démocratie porteur d'espoir sur la possibilité d'agir au sein de nos sociétés de communication avancée.

3. Second exemple : Prise de pouvoir par un petit groupe d'élèves d'une classe de terminale technologique (Auto-évaluation des relations dans une classe)

Comme je l'ai dit en introduction, il s'agit d'une démarche d'autoévaluation un peu particulière. Le but de cette évaluation est de faire prendre conscience, aux élèves d'une classe, des relations perverses qui se sont installées. A travers ce but l'équipe pédagogique souhaitait « casser » une ambiance qui mettait en cause les chances de réussites au BAC.

a. Prise de pouvoir par un petit groupe d'élèves : La description de la situation

Dans une classe de terminale technologique option électrotechnique les relations entre élèves étaient connues pour être difficiles. Lors du conseil de classe les professeurs déclarent avoir de plus en plus de difficultés pour travailler dans la classe à cause d'un climat déplorable. Les élèves reconnaissent ne pas avoir de motivation et certains laissent supposer qu'il est difficile de travailler sans être mis au banc de la classe. Les professeurs sont des professeurs chevronnés et n'ayant aucune difficulté de discipline même avec ces élèves.

Il apparaît que cette situation était déjà installée en classe de première. L'approche du Bac rend la situation insoutenable. Un groupe important de « chahuteurs » dérange la classe et fait des pressions pour que les autres ne puissent pas travailler dans de bonnes conditions. Cependant suivant les professeurs ce ne sont pas toujours les mêmes élèves qui perturbent la classe suivant le jour. L'esprit général des élèves est : « pas de balance », si bien qu'aucun des élèves ne veut désigner les meneurs soit par peur de représailles soit par esprit de solidarité. Un appel à la direction est fait par les professeurs pour régler le problème. Un groupe d'élèves lors du conseil manifeste leur satisfaction de voir les professeurs intervenir dans ce sens sans vouloir pour autant s'exprimer. Face à ce genre de situation la direction ne peut pas rester sans réagir mais l'action est délicate. Elle était déjà intervenue avant le conseil et s'était retrouvée face aux mêmes réactions rencontrées précédemment par les professeurs. L'ensemble de la direction avait le sentiment que :

- Intervenir une nouvelle fois pour « faire la morale aux élèves » n'aurait aucun effet et ne ferait qu'accentuer le malaise existant
- Ne pas intervenir conduirait les élèves à l'échec au Baccalauréat

Il fallait donc agir autrement pour modifier cette situation de prise de pouvoir d'une minorité d'élèves. Le risque de tomber en porte à faux en identifiant les « seconds couteaux » au lieu des meneurs était important compte tenu des informations que nous avons. Si tel était le cas l'autorité des enseignants et de la direction allait voler aux éclats et la réussite au baccalauréat de la classe avec. De telles situations sont plus courantes que l'on croit et les proviseurs chevronnés utilisent souvent une technique d'entretiens en faisant passer chaque élève dans leur bureau. Ainsi sur la base des témoignages, ils peuvent désigner les responsables et les sanctionner. Cette méthode est généralement efficace et règle dans beaucoup de cas les problèmes. Elle comporte cependant des aspects négatifs qu'il ne faut pas négliger :

- Les entretiens sont longs et représentent un temps de travail non négligeable
- Si les élèves responsables nient, et si des parents prennent le relais, la justification des sanctions n'est pas facile. L'autorité du chef d'établissement peut être ainsi mise en cause
- Il n'est pas exclu de ne pas identifier tous les meneurs ou d'identifier des élèves comme meneurs alors que ce ne sont que des faibles qui sont manipulés.
- Un esprit de méfiance entre élèves peut s'instaurer dans la classe avec des représailles possibles

b. Prise de pouvoir par un petit groupe d'élèves : Recherche d'une technique plus adaptée

Nous avons recherché une technique qui permet au professeur de retrouver une atmosphère de travail dans la classe sans pour autant avoir les inconvénients cités ci-dessus. Les sanctions ayant déjà montré leur inefficacité, il fallait innover.

Pour faire participer le plus possible tous les élèves et leur faire réaliser l'impact des résultats nous avons organisé le dépouillement immédiatement après. Dans un premier temps nous avons photocopié les 27 feuilles pour éviter tout sabotage (disparitions malhonnêtes de feuilles, comptages volontairement faux). Puis nous avons réuni les élèves par groupe de 5 à 6. Chaque groupe ayant à faire la synthèse, sur une feuille vierge, des 5 ou 6 feuilles qui lui sont confiées. Puis un groupe rassemble les premières feuilles de synthèse pour réaliser le comptage final.

➤ Le comptage

Voici un extrait de la feuille obtenue à la fin du comptage.

ELEVES	respect des autres						Respect		
	+++	++	+	-	--	---		+	+
Elève N°1	6	16	5	0	0	0	49	9	12
Elève N°2	5	5	13	1	0	0	23	4	4
Elève N°3	13	11	2	1	0	0	49	18	2
Elève N°4	5	9	10	3	0	0	35	4	6
Elève N°5	0	13	2	1	0	0	35	0	12

Pour réaliser ce comptage, on reporte dans chaque classe le nombre de réponses données.

Sur l'exemple ci-dessus 6 élèves ont dit que l'élève N°1 était très respectueux (+++), 16 respectueux (++) , 5 assez respectueux et aucun ne l'a jugé irrespectueux. Pour résumer cette information une colonne supplémentaire a été introduite.

Nous la nommerons indicateur d'affectivité car elle est censée mesurer ici le respect.

Donnons des explications sur sa mise en place technique.

➤ Les indicateurs d'affectivité (respect – maturité – motivation – facilitateur)

Reprenons l'exemple de l'élève N°1 pour la variable « respect des autres ». Il obtient un score de 49 points. Ce nombre est un indice qui détermine le degré de respect. Le détail du calcul s'explique de la façon suivante :

- Chaque élève cochant soit la case « + + + » ou la case « + + » apporte 2 points
- Chaque élève cochant la case « + » apporte 1 point
- Chaque élève cochant la case « - » apporte -1 point
- Chaque élève cochant soit la case « - - - » ou la case « - - » apporte -2 points

Ce qui justifie le calcul :

$$(+2) \times 6 + (+2) \times 16 + (+1) \times 5 + (-1) \times 0 + (-2) \times 0 + (-2) \times 0 = 12 + 32 + 5 = 49$$

Cet indice a pour but de construire un indicateur discriminant facilement les attitudes. Ce n'est rien d'autre, qu'une moyenne pondérée. Plus un élève est jugé positivement par ses camarades plus l'indicateur sera fort. Sachant qu'il y a 27 élèves, le maximum est de $54=27 \times 2$ et le minimum de $-54=27 \times (-2)$. Le fait d'affecter un poids double pour les extrêmes est un désir de prendre en compte la tendance naturelle des personnes raisonnables (les plus nombreuses) qui évitent souvent les positions extrêmes. Nous aurions pu affecter aux extrêmes un coefficient de 3 mais cela n'aurait rien changé à la conclusion (nous avons fait la simulation). Avant de présenter le questionnaire à la page suivante précisons que ce questionnaire doit être rempli individuellement en présence de l'administration qui garantie le bon déroulement de la prise de données. Les

[Retour sommaire](#)

résultats sont à traiter par capitalisation des croix; ils ne pourront jamais être divulgués hors de la classe sans avoir été au préalable anonymés.

Le but de ce questionnaire est d'entamer un dialogue entre les élèves et entre les élèves et l'équipe pédagogique. Son objectif est d'aider tous les élèves sans exception. Si certaines prises de conscience peuvent être douloureuses l'important est de déboucher à moyen terme sur une situation favorable à la réussite de toutes les catégories d'élèves.

ELEVES	respect des autres					Maturité					Motivation pour les études					Facilitateur dans les relations de la classe					Facilitateur								
	+	+	+	·	·	+	+	+	·	·	+	+	+	·	·	+	+	+	·	·		·	·	·	·				
Elève N°1	6	16	5	0	0	0	0	0	0	9	12	6	0	0	0	8	8	9	2	0	0	7	5	10	4	0	1	28	
Elève N°2	5	5	13	4	0	0	0	0	0	4	4	9	6	3	1	7	8	12	0	0	0	2	4	13	5	2	1	14	
Elève N°3	13	11	2	1	0	0	0	0	0	18	2	2	1	0	0	6	12	6	1	2	0	3	6	11	2	0	0	37	
Elève N°4	5	9	10	3	0	0	0	0	0	4	6	9	5	2	1	4	9	9	4	1	0	29	3	6	12	4	2	0	22
Elève N°5	8	12	6	1	0	0	0	0	0	8	13	6	0	0	0	6	10	8	3	0	0	37	5	10	12	0	0	0	42
Elève N°6	8	12	5	2	0	0	0	0	0	4	8	12	2	1	0	1	8	11	6	1	0	21	6	6	9	5	1	0	26
Elève N°7	3	3	7	6	4	4	4	4	4	3	3	2	7	5	4	4	8	9	3	1	2	24	0	2	6	9	6	4	-19
Elève N°8	8	5	9	5	0	0	0	0	0	4	9	11	0	2	1	3	16	5	3	0	0	40	0	8	11	3	2	3	14
Elève N°9	10	9	8	0	0	0	0	0	0	7	11	7	2	0	0	7	12	8	0	0	0	46	8	8	10	1	0	0	41
Elève N°10	5	3	7	10	1	1	1	1	1	5	6	10	5	1	0	1	6	16	1	2	0	25	2	6	12	6	0	1	20
Elève N°11	9	11	6	1	0	0	0	0	0	4	12	9	0	2	0	7	13	4	1	2	0	39	5	11	10	1	0	0	41
Elève N°12	6	12	7	2	0	0	0	0	0	14	10	3	0	0	0	7	12	8	0	0	0	46	9	8	8	2	0	0	40
Elève N°13	7	8	12	0	0	0	0	0	0	4	8	10	5	0	0	3	10	12	2	0	0	36	1	7	14	5	0	0	25
Elève N°14	7	8	9	0	2	1	3	3	3	5	3	13	3	0	3	4	8	13	2	0	0	35	4	5	13	2	3	0	23
Elève N°15	4	4	7	4	5	3	3	3	3	3	2	6	9	4	3	4	8	11	2	1	1	29	2	6	5	6	5	3	-1
Elève N°16	9	11	7	0	0	0	0	0	0	6	13	8	0	0	0	6	7	12	2	0	0	36	5	11	10	1	0	0	41
Elève N°17	12	8	7	0	0	0	0	0	0	5	10	12	0	0	0	4	13	9	0	0	0	45	4	9	12	2	0	0	36
Elève N°18	6	13	5	3	0	0	0	0	0	2	13	10	0	2	0	6	10	9	2	0	0	39	3	11	12	0	1	0	38
Elève N°19	3	8	10	4	2	0	0	0	0	4	6	8	9	0	0	7	9	11	0	0	0	43	2	7	14	3	0	1	27
Elève N°20	2	7	9	7	1	1	1	1	1	3	2	7	9	4	2	2	5	9	7	2	2	8	0	3	10	9	3	2	-3
Elève N°21	8	10	9	0	0	0	0	0	0	9	11	7	0	0	0	6	6	7	3	5	0	18	7	9	8	3	0	0	37
Elève N°22	8	10	7	2	0	0	0	0	0	8	7	9	2	0	1	4	13	8	2	0	0	40	4	5	14	4	0	0	28
Elève N°23	10	8	8	0	1	0	0	0	0	5	7	8	4	3	0	7	8	9	2	1	0	35	5	8	9	5	0	0	30
Elève N°24	7	3	12	5	0	0	0	0	0	5	7	8	5	2	0	1	6	12	6	1	1	16	0	5	15	4	1	2	15
Elève N°25	2	7	12	4	2	0	0	0	0	4	7	11	3	2	0	3	6	15	3	0	0	30	0	10	8	6	3	0	16
Elève N°26	7	9	8	0	3	0	0	0	0	4	7	6	14	0	0	5	12	8	1	1	0	39	6	8	11	0	2	0	35
Elève N°27	9	7	8	0	3	0	0	0	0	6	7	12	0	0	2	8	7	12	0	0	0	42	5	11	10	0	1	0	40

d. Prise de pouvoir par un petit groupe d'élèves : L'analyse des données

Observons maintenant ci-contre la grille des résultats.

Les écarts sont très importants allant de -19 à +49.

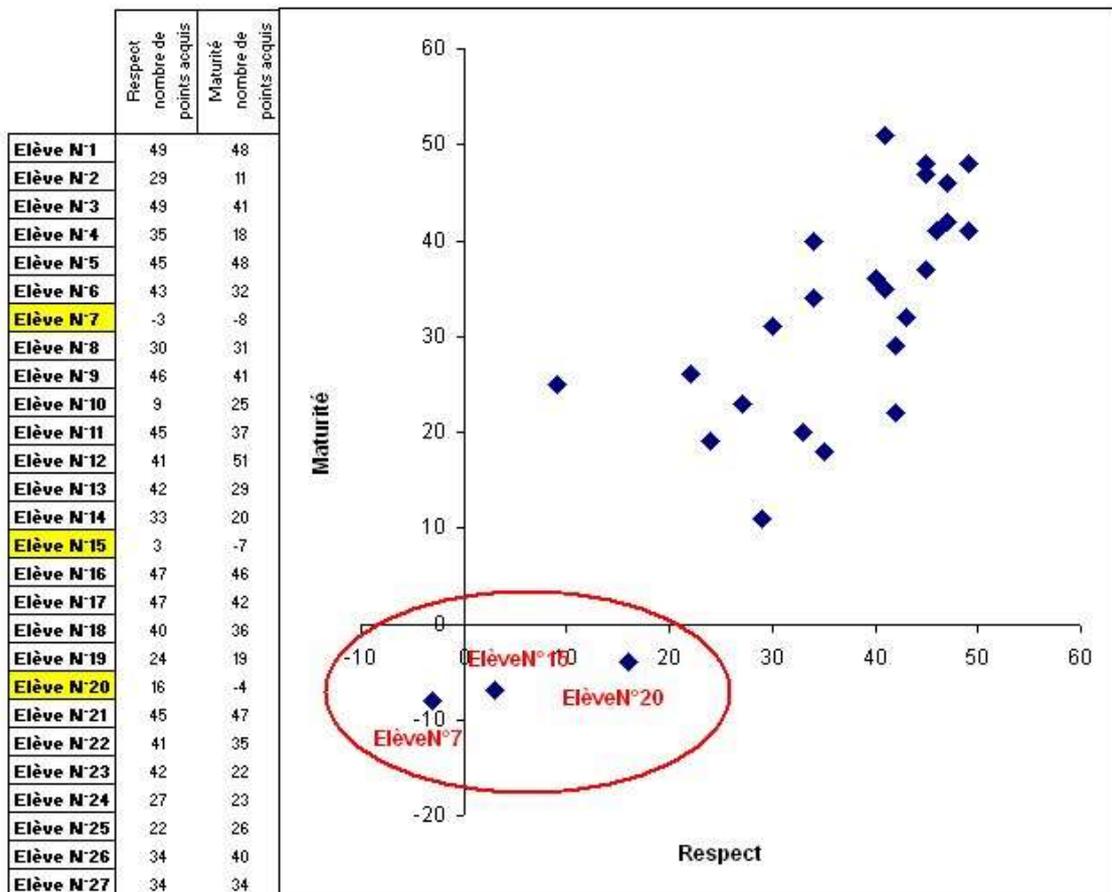
Trois élèves obtiennent des scores négatifs mais pas sur les mêmes items.

Les élèves numéros 7 et 15 sont peu matures, ont un caractère difficile, manquent de maturité mais curieusement leur motivation est importante (+24 et +29). Ce sont des élèves en échec scolaire qui manifestement ne l'acceptent pas.

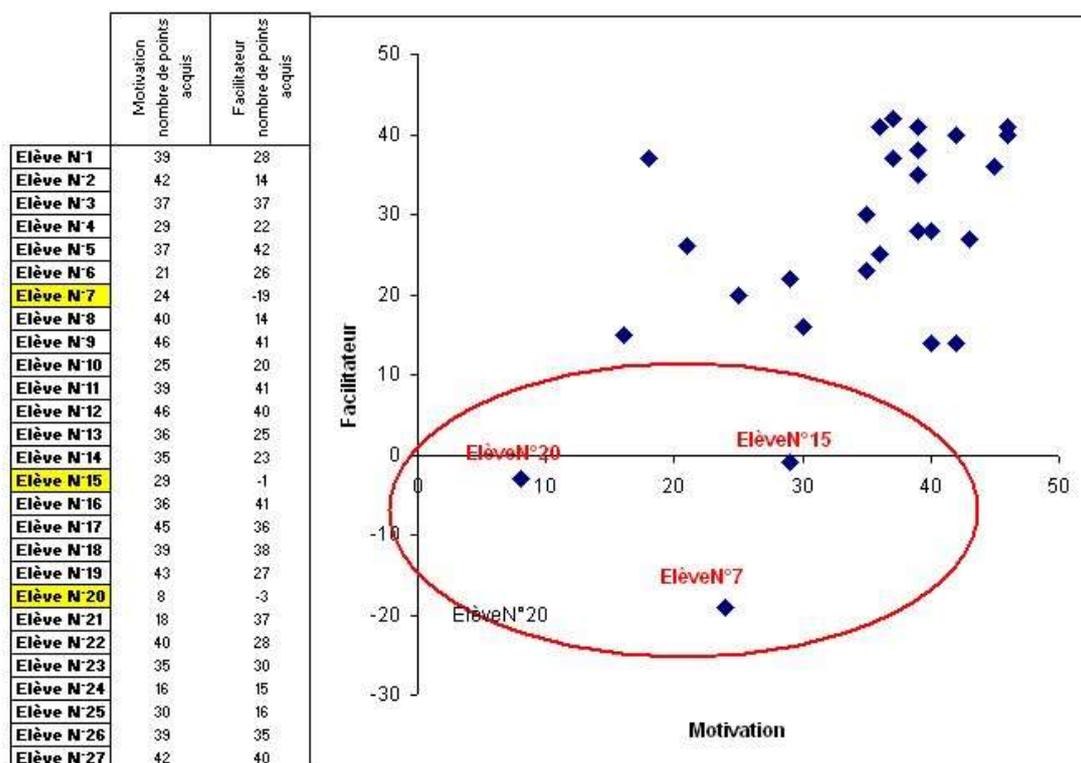
L'élève numéro 20 est le moins motivé et peu facilitateur et peu mature par contre il est relativement respectueux des autres.

Pour faciliter l'analyse et la prise de décision nous avons représenté sous la forme de graphiques deux tableaux croisés en regroupant les variables respect/maturité puis motivation/facilitateurs. Trois élèves sont immédiatement identifiés par ces graphiques les numéros 7, 15 et 20

Graphique croisé de la variable « Respect » avec la variable « Maturité »



Croisons maintenant les variables « Motivation » et « Facilitateur » :



Nous retrouvons les trois élèves que nous avons identifiés les numéros 7, 15 et 20

e. Prise de pouvoir par un petit groupe d'élèves : la démarche pédagogique

Une fois les résultats obtenus, et les individus désignés sans ambiguïté, il faut déboucher sur une résolution de la crise de classe. Le fait d'arriver en classe en désignant les responsables et en proposant des sanctions serait des plus maladroits. La participation de toute la classe à la résolution des conflits permet d'éviter des effets de groupe et des oppositions collectives aux adultes. Les résultats bruts du tableau, ayant été dépouillés par les élèves, sont connus et personne ne risque d'être pris au dépourvu. Nous avons une fois toujours en présence du CPE, du Professeur Principal, distribué dans le cadre de l'heure de vie de classe les documents suivants :

- Le tableau avec les résultats.
- Le graphique des résultats croisés de la variable « Respect » et de la variable « Maturité » accompagné du graphique
- Le graphique des résultats croisés de la variable « Motivation » et de la variable « Facilitateur » accompagné du graphique
- Et une feuille comportant deux questions :
 - Quelles réflexions tirez-vous de l'analyse des résultats et des graphiques ?
 - Quelles propositions faites-vous pour réduire les tensions dans la classe ?

Puis nous avons proposé aux élèves de se regrouper par cinq ou six afin de répondre aux questions. Le choix leur étant laissé dans la façon de se regrouper.

Cette organisation ayant plusieurs buts :

- Permettre un dialogue entre élèves d'opinions comparables (les élèves se regroupent librement).
- Disposer de plusieurs propositions de résolution de la crise.

- A partir des propositions, faire émerger une série de décisions qui ne soient pas ressenties comme humiliantes tout en étant réalistes.
- Faire accepter à tout le monde ces décisions prises en fin d'heure.

f. Prise de pouvoir par un petit groupe d'élèves : la résolution de la crise

Comme on pouvait s'en douter les propositions ont été très variées allant de l'absence de propositions faite par le groupe constitué de « chahuteurs » à des propositions de sanctions démesurées du type : « exclusion des élèves désignés ». Ce type de proposition émanant du groupe contenant les élèves très motivés qui avaient l'impression de perdre leur temps à cause d'une minorité. Finalement, après avoir écouté tout le monde les propositions faites ont été :

- Tout élève qui perturbe un cours est mis à la porte sans préavis et cette mesure est appliquée par tous les professeurs sans exception
- Le CPE accompagne les élèves en difficulté pour les aider à se remotiver
- Si des élèves se font mettre à la porte plus de trois fois par trimestre pour des questions d'attitude, la direction intervient en collaboration avec le CPE et le professeur principal pour sanctionner

Après cette gestion du groupe classe un seul élève s'est volontairement coupé du groupe et a démissionné pour chercher du travail. Il a eu le courage de venir s'en expliquer à la direction en mettant en avant ses lacunes très importantes et son manque de motivation. La classe n'a plus posé de problèmes particuliers et les résultats au baccalauréat ont été satisfaisants.

g. Prise de pouvoir par un petit groupe d'élèves : conclusion sur cette technique

Cet exemple de résolution de conflits entre élèves apporte des éléments de réflexion sur l'utilisation de l'évaluation comme un outil pédagogique puissant. Les conflits qui existaient au sein de la classe avaient pour origine des motivations différentes des élèves. La majorité désirent réussir leur bac et une minorité se sachant en échec qui n'avait aucun espoir de réussir. Ayant échoué dans leur choix scolaire ils voulaient, inconsciemment, faire payer à la classe et plus généralement à l'école leur propre échec. Les relations amicales entre élèves et l'absence de solutions accessibles pour les lycéens en échec, avaient créé une situation « mafieuse » qui paralysait le groupe. Dans des relations aussi confuses le groupe est à la fois incapable de gérer ses conflits tout seul et d'accepter les reproches ou les conseils des adultes. Seule une image des relations qui ne soit pas suspectée de manipulation a la capacité de remettre en cause les relations établies. C'est le rôle qu'a joué cette évaluation tant auprès des élèves sérieux qui ont vu là une possibilité de retrouver un cadre scolaire qu'auprès des élèves en difficulté dont l'image de meneurs a été dévalorisée. Ces derniers ont dû pour exister renouer avec la réalité.

2. Troisième exemple : Les limites de l'autoévaluation et le rôle incontournable de la loi

a. Les limites de l'autoévaluation et la gestion du tabac en cité scolaire avant la loi : État des lieux

Dans un lycée général, ayant gardé la structure collège, de mauvaises habitudes de vie sociale s'étaient installées. Le proviseur, à son arrivée, avait remis de l'ordre en régulant les entrées et en faisant respecter l'interdiction de consommer dans l'établissement de la nourriture venant des petits commerces extérieurs. Des zones fumeurs existaient mais étaient mal respectées et la direction hésitait à imposer de nouvelles contraintes. L'interdiction de fumer pour les élèves du

collège était en pratique incontrôlable. D'autre part l'établissement a son entrée directement sur un boulevard très passant et l'interdiction de fumer pose des problèmes de sécurité pour les élèves allant fumer sur le trottoir. Lors d'un CVL (Comité de la Vie Lycéenne), l'interdiction de fumer dans l'enceinte de l'établissement fut demandée par un groupe d'élèves. La direction et les CPE (Conseiller Principaux d'Education) étaient plutôt favorables à cette interdiction tout en craignant de rencontrer des difficultés dans l'application pratique d'une telle décision. Sur proposition des élèves la décision de réaliser une enquête auprès des élèves du lycée a été prise. Elle se proposait de faire un état des lieux sur la consommation du tabac par les élèves et d'estimer les décisions nécessaires et réalistes que la direction pouvait prendre.

b. Les limites de l'autoévaluation et la gestion du tabac en cité scolaire avant la loi : La réalisation du questionnaire

Le questionnaire a été réalisé par le groupe des élèves du CVL avec la participation des CPE et de la direction. Le proviseur m'a sollicité pour la mise en forme technique du questionnaire et pour son analyse à l'aide d'un logiciel de dépouillement d'enquêtes Ici nous avons utilisé Sphinx. Compte tenu du nombre d'élèves de la cité scolaire un dépouillement automatique à l'aide d'un scanner couplé à un logiciel a été prévu. Sans cette solution la quantité de travail à fournir pour la saisie est trop importante sauf si une classe la réalise dans le cadre de son programme.

c. Les limites de l'autoévaluation et la gestion du tabac en cité scolaire avant la loi : La récolte des données

Les élèves du CVL avaient proposé d'aller dans les classes pour faire remplir le questionnaire. La lettre d'accompagnement suivante devant être lue avant la distribution du questionnaire à chaque élève. Dans la pratique quelques classes ont rempli le questionnaire sous la conduite de leurs camarades. Afin d'accélérer le temps nécessaire à l'enquête, ils ont été aidés par des surveillants, une CPE et des professeurs.

CONSIGNES A PRECISER AUX ELEVES POUR REpondre AU QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire sera dépouillé automatiquement et de façon complètement anonyme. Si nous voulons qu'il soit révélateur de l'opinion réelle de chacun, il est important de veiller au respect des consignes suivantes.

Une fois distribué, le questionnaire doit être rempli en silence, en toute confidentialité, sans aucune communication entre les élèves avant que l'ensemble des réponses ne soit relevé.

En cas de questions posées par des élèves, et uniquement dans ce cas, donnez des explications qui ne puissent pas influencer les réponses.

Préciser aux élèves de ne pas se précipiter pour répondre et de lire l'ensemble des réponses possibles pour cocher.

Afin de permettre la meilleure lecture optique du questionnaire au moment de son dépouillement, les réponses doivent se faire en inscrivant une croix dans le rond comme ceci :



Pour chaque question, une seule réponse est demandée.

Une fois terminés, rassembler tous les questionnaires et les rapporter à la vie scolaire, à l'attention de Mme CPE

d. Les limites de l'autoévaluation et la gestion du tabac en cité scolaire avant la loi : Le questionnaire proprement dit

Le questionnaire ci dessous, a été réalisé à l'aide du logiciel Sphinx et comporte le format de lecture par scanner. Sa réalisation sur une seule feuille permet d'éviter des manutentions délicates et simplifie la saisie automatique des données. Il comporte des questions fermées et une question ouverte destinée à récolter les impressions et des propositions d'élèves.

Le tabac au Lycée	
1. Niveau	
<input type="radio"/> 2nd	<input type="radio"/> 1ère <input type="radio"/> Term <input type="radio"/> TS
2. Sexe	
<input type="radio"/> Fille	<input type="radio"/> Garçon
3. Fumes-tu ?	
<input type="radio"/> Oui	<input type="radio"/> Non
4. Si tu es fumeur, depuis quel âge fumes-tu ?	
<input type="radio"/> moins de 10 ans	<input type="radio"/> [10 ans_12 ans] <input type="radio"/> [13 ans_15 ans] <input type="radio"/> [16 ans_18 ans] <input type="radio"/> plus de 18 ans
5. Si tu es fumeur, combien de cigarettes fumes-tu en moyenne par jour ?	
<input type="radio"/> moins de 2	<input type="radio"/> [2 à 5] <input type="radio"/> [5 à 10] <input type="radio"/> [11 à 20] <input type="radio"/> plus de 20
6. Si tu es fumeur, quel est ton désir dans un avenir immédiat?	
<input type="radio"/> Je suis décidé à m'arrêter	<input type="radio"/> Je souhaite m'arrêter <input type="radio"/> J'aimerais bien avoir le courage de m'arrêter <input type="radio"/> je ne sens pas le désir de m'arrêter <input type="radio"/> Je ne pense pas m'arrêter <input type="radio"/> je n'ai aucune intention de m'arrêter
7. Si tu es fumeur, souhaites-tu de l'aide pour t'arrêter?	
<input type="radio"/> J'en ai besoin absolument	<input type="radio"/> je pense que ce serait important <input type="radio"/> pourquoi pas? <input type="radio"/> je doute que ce soit efficace <input type="radio"/> Je n'en sens pas le besoin <input type="radio"/> Absolument pas
8. Si tu es fumeur, es-tu capable de respecter des horaires fumeurs? (à 10h entre 12h et 14h puis à 16 h)	
<input type="radio"/> Sans aucun problème	<input type="radio"/> Il me semble que oui <input type="radio"/> peut-être <input type="radio"/> si tout le monde les respecte, oui <input type="radio"/> cela me semble très difficile <input type="radio"/> non, ce n'est pas mon problème
9. Si tu es fumeur, es-tu capable de respecter les zones fumeurs?	
<input type="radio"/> Sans aucun problème	<input type="radio"/> Il me semble que oui <input type="radio"/> peut-être <input type="radio"/> si tout le monde les respecte, oui <input type="radio"/> cela me semble très difficile <input type="radio"/> non, ce n'est pas mon problème
10. Comment juges-tu l'autorisation actuelle de fumer au lycée?	
<input type="radio"/> Je suis entièrement pour	<input type="radio"/> c'est bien normal <input type="radio"/> cela correspond à un besoin <input type="radio"/> ce n'est pas légal <input type="radio"/> c'est anormal <input type="radio"/> je suis absolument contre
11. Aimerais-tu que la cité scolaire devienne complètement non fumeur ?	
<input type="radio"/> Oui	<input type="radio"/> Plutôt oui <input type="radio"/> Plutôt non <input type="radio"/> Non

12. Si tu as des idées, des souhaits ou des opinions que tu désires nous faire connaître, écris les en quelques lignes dans le cadre ci-dessous

Les questions fermées sont importantes car elles sont les seules qui permettent une estimation mesurée des enjeux mais la question libre est toute aussi importante car elle permet d'appréhender la sensibilité des différents types d'élèves.

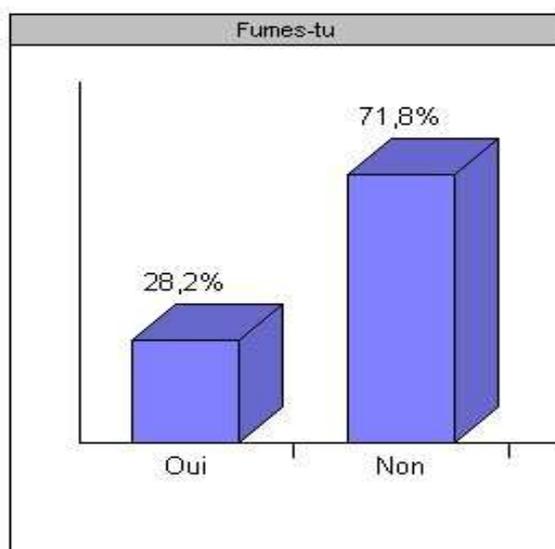
e. Les limites de l'autoévaluation et la gestion du tabac en cité scolaire avant la loi : Les premiers résultats

Vous trouverez l'ensemble des résultats en annexe. En première analyse les éléments remarquables sont :

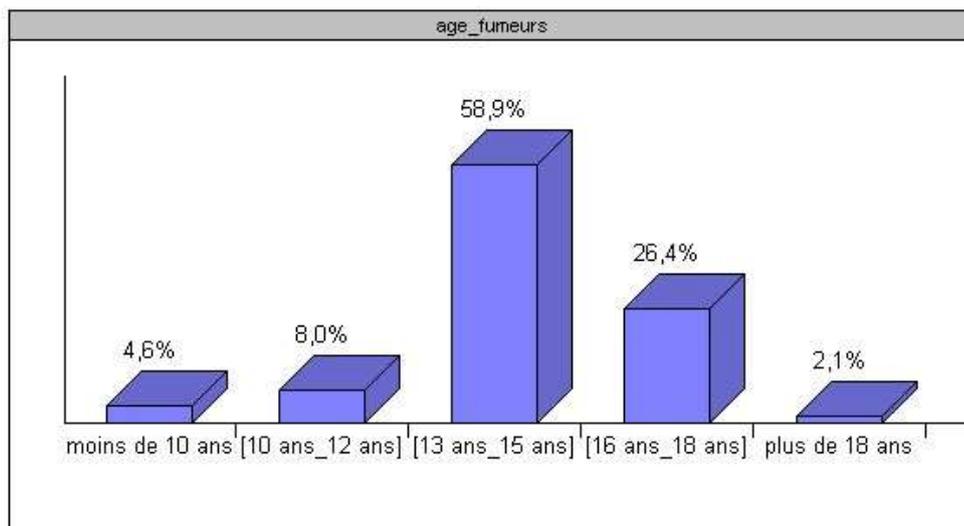
- Le pourcentage de fumeurs
- L'âge de la première cigarette
- Le nombre de cigarettes fumées par jour
- La position des élèves face à la réglementation actuelle
- La position des élèves face à une interdiction totale au sein de l'établissement.

Voici les résultats

i. Pourcentage de fumeurs (question numéro 3)



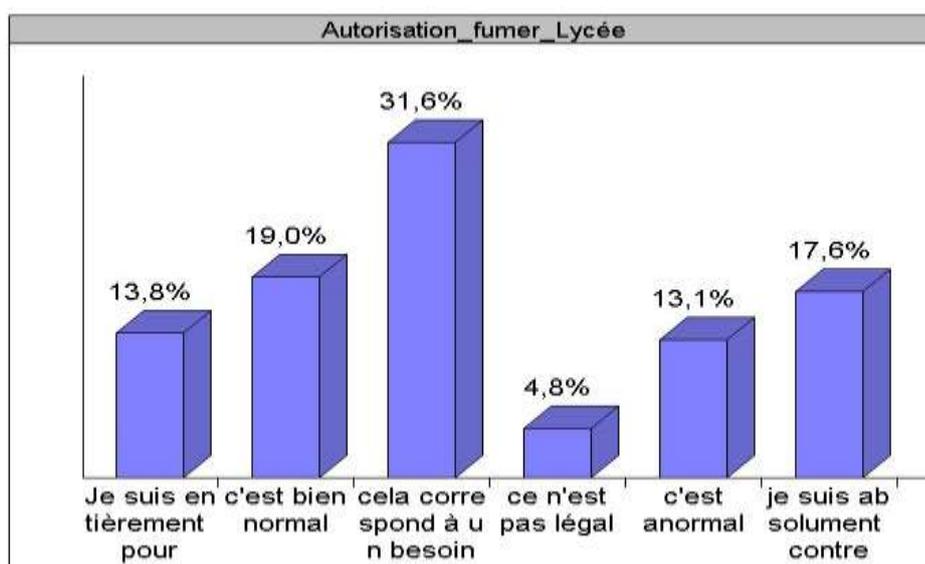
ii. Depuis quel âge fumes-tu ? (question numéro 4)



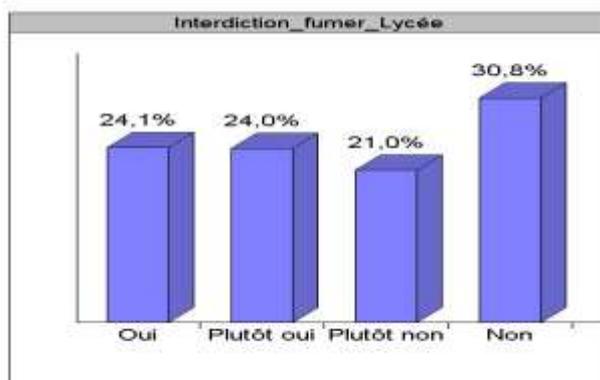
iii. Désir des élèves de s'arrêter face à la cigarette (question numéro 6)



iv. Comment juges-tu l'autorisation actuelle de fumer au lycée? (question numéro 10)



- v. Aimerais-tu que la cité scolaire devienne complètement non fumeur ? (question numéro 11)



f. Les limite de l'autoévaluation et la gestion du tabac en cité scolaire avant la loi : : Première analyse

Les fumeurs représentent un quart environ des élèves. On pourrait s'attendre à ce que les non fumeurs soient en majorité contre l'autorisation de fumer au lycée. Ce qui permettrait une décision facile. Cette hypothèse est fautive comme le montrent les réponses aux questions 10 et 11. La position des élèves sur l'interdiction de fumer (question 11) se répartit équitablement entre les favorables et les non favorables. On en déduit que plus de 25% des non fumeurs sont opposés à une interdiction totale de fumer dans le lycée. Si on rapproche cette remarque avec les réponses à la question 10 on peut penser, dans une première approche, que l'autorisation de fumer est un besoin reconnu par les fumeurs comme par les non fumeurs.

Ces résultats conduisent aux constats suivants :

- Une politique de prévention est possible car plus de la moitié des fumeurs désire s'arrêter.
- Les élèves qui ne fument pas sont souvent favorables à une politique libérale.
- La décision d'interdire de fumer au lycée n'est pas majoritairement acceptée, ce qui rend la prise de décision difficile

Un approfondissement de l'analyse s'impose.

Les deux questions suivantes sont apparues comme centrales :

- Quelles résistances aurait-on en cas d'interdiction ?
- Quelles actions doit-on entreprendre pour agir efficacement face au tabagisme ?

Pour répondre à ces deux questions un complément d'informations était nécessaire. Les questions ouvertes, qui n'ont pas grand intérêt quand les résultats de l'enquête sont tranchés, apportent ici un éclairage intéressant. Seulement 10% des questionnaires comportaient une question ouverte renseignée. En voici une sélection.

- i. Premier élève : un garçon non fumeur en classe de première

12. Si tu as des idées, des souhaits ou des opinions que tu désires nous faire connaître, écris les en quelques lignes dans le cadre ci-dessous

Il me semble, pour que les fumeurs n'aillent pas s'en griller une juste devant le lycée, à un endroit qui est dangereux et systématiquement à chaque récréation, il est obligatoire de créer des espaces fumeurs pour les endroits aérés, où la fumée ne gêne pas.

Ne pas dépasser le cadre, merci.

ii. Second élève : une fille de première fumeuse qui désire s'arrêter

12. Si tu as des idées, des souhaits ou des opinions que tu désires nous faire connaître, écris les en quelques lignes dans le cadre ci-dessous

L'interdiction de fumer au lycée n'empêchera en rien de fumer ; cela augmentera le nombre de retards les jeunes se cachent pour fumer.
(par exemple dans les toilettes alors nous aussi condamner les toilettes)

Ne pas dépasser le cadre, merci.

iii. Troisième élève : Une fille de seconde non fumeuse

J'aimerais bien avoir le courage de m'arrêter Je ne pense pas m'arrêter
 Je ne pense pas m'arrêter Je n'ai aucune intention de m'arrêter

Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse

11. Aimerais-tu que la cité scolaire devienne complètement non fumeur ?
 Oui Plutôt oui
 Plutôt non Non

Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse

12. Si tu as des idées, des souhaits ou des opinions que tu désires nous faire connaître, écris les en quelques lignes dans le cadre ci-dessous

J'aimerais que les fumeurs respecte leur zone, ainsi que les non-fumeurs car je ne supporte pas la fumée et l'odeur du tabac, et de mettre la zone fumeur devant la cafétéria, me fait passer dans cette zone.

Ne pas dépasser le cadre, merci.

iv. Quatrième élève : Un garçon de terminale qui fume des « joints », moins de deux par jour depuis l'âge de 10 ans

J'aimerais bien avoir le courage de m'arrêter Je ne sens pas le désir de m'arrêter
 Je ne pense pas m'arrêter Je n'ai aucune intention de m'arrêter

Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse

11. Aimerais-tu que la cité scolaire devienne complètement non fumeur ?
 Oui Plutôt oui
 Plutôt non Non

Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse

12. Si tu as des idées, des souhaits ou des opinions que tu désires nous faire connaître, écris les en quelques lignes dans le cadre ci-dessous

Laissez 1 zone pour fumeur mais ne l'interdisez pas les fumeurs seront sous cesse au retard et cela deviendra un crime de fumer, quand on est dépendant on n'a pas le choix

Ne pas dépasser le cadre, merci.

v. Cinquième élève : Un garçon de terminale non fumeur

<input type="radio"/> J'aimerais bien avoir le courage de m'arrêter	<input type="radio"/> Je ne sens pas le désir de m'arrêter
<input type="radio"/> Je ne pense pas m'arrêter	<input type="radio"/> je n'ai aucune intention de m'arrêter
Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse	

11. Aimerais-tu tu que la cité scolaire [redacted] devienne complètement non fumeur ?	
<input checked="" type="radio"/> Oui	<input type="radio"/> Plutôt oui
<input type="radio"/> Plutôt non	<input type="radio"/> Non
Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse	

12. Si tu as des idées, des souhaits ou des opinions que tu désires nous faire connaître, écris les en quelques lignes dans le cadre ci-dessous

Être contre à l'ingéniérie Américain. Je suis donc contre !

vi. Sixième élève : Une fille non fumeuse de terminale

6. Si tu es fumeur, quel est ton désir dans un avenir immédiat?	<input checked="" type="radio"/> c'est anormal	<input checked="" type="radio"/> je suis absolument contre
<input type="radio"/> Je suis décidé à m'arrêter	<input type="radio"/> Je souhaite m'arrêter	Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse
<input type="radio"/> J'aimerais bien avoir le courage de m'arrêter	<input type="radio"/> je ne sens pas le désir de m'arrêter	
<input type="radio"/> Je ne pense pas m'arrêter	<input type="radio"/> je n'ai aucune intention de m'arrêter	
Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse		

11. Aimerais-tu tu que la cité scolaire [redacted] devienne complètement non fumeur ?	
<input checked="" type="radio"/> Oui	<input type="radio"/> Plutôt oui
<input type="radio"/> Plutôt non	<input type="radio"/> Non
Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse	

12. Si tu as des idées, des souhaits ou des opinions que tu désires nous faire connaître, écris les en quelques lignes dans le cadre ci-dessous

Etant donné que les fumeurs ne respectent pas les limites des "zones fumeurs", on devrait interdire totalement la cigarette. (comme à Sofia)

vii. Septième élève : Un garçon de classe terminale qui fumeur depuis l'âge de 13 ans en moyenne 10 cigarettes par jour

6. Si tu es fumeur, quel est ton désir dans un avenir immédiat?	<input type="radio"/> c'est anormal	<input type="radio"/> je suis absolument contre
<input type="radio"/> Je suis décidé à m'arrêter	<input type="radio"/> Je souhaite m'arrêter	Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse
<input checked="" type="radio"/> J'aimerais bien avoir le courage de m'arrêter	<input type="radio"/> je ne sens pas le désir de m'arrêter	
<input type="radio"/> Je ne pense pas m'arrêter	<input type="radio"/> je n'ai aucune intention de m'arrêter	
Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse		

11. Aimerais-tu tu que la cité scolaire [redacted] devienne complètement non fumeur ?	
<input type="radio"/> Oui	<input type="radio"/> Plutôt oui
<input type="radio"/> Plutôt non	<input checked="" type="radio"/> Non
Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse	

12. Si tu as des idées, des souhaits ou des opinions que tu désires nous faire connaître, écris les en quelques lignes dans le cadre ci-dessous

Si on fait respecter des zones fumeurs aux élèves, que les professeurs les respectent aussi.

viii. Huitième élève : Fille de terminale fumeuse de moins de 2 cigarettes par jour depuis l'âge de 13 ans

<p>6. Si tu es fumeur, quel est ton désir dans un avenir immédiat?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Je suis décidé à m'arrêter <input type="radio"/> Je souhaite m'arrêter</p> <p><input type="radio"/> J'aimerais bien avoir le courage de m'arrêter <input type="radio"/> je ne sens pas le désir de m'arrêter</p> <p><input type="radio"/> Je ne pense pas m'arrêter <input type="radio"/> je n'ai aucune intention de m'arrêter</p> <p><i>Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse</i></p>	<p><input type="radio"/> c'est anormal <input type="radio"/> je suis absolument contre</p> <p><i>Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse</i></p>
<p>11. Aimerais-tu tu que la cité scolaire [redacted] devienne complètement non fumeur ?</p> <p><input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Plutôt oui</p> <p><input type="radio"/> Plutôt non <input checked="" type="radio"/> Non</p> <p><i>Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse</i></p>	
<p>12. Si tu as des idées, des souhaits ou des opinions que tu désires nous faire connaître, écris les en quelques lignes dans le cadre ci-dessous</p> <p>si on ne peut plus fumer dans le lycée, une grande partie des lycéens va sortir du lycée pour pouvoir fumer. pas très logique.</p>	

ix. Neuvième élève : Fille de terminale fumeuse de moins de 2 cigarettes par jour depuis l'âge de 16 ans

<p><input type="radio"/> Je suis décidé à m'arrêter <input type="radio"/> Je souhaite m'arrêter</p> <p><input type="radio"/> J'aimerais bien avoir le courage de m'arrêter <input checked="" type="radio"/> je ne sens pas le désir de m'arrêter</p> <p><input type="radio"/> Je ne pense pas m'arrêter <input type="radio"/> je n'ai aucune intention de m'arrêter</p> <p><i>Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse</i></p>	<p><input type="radio"/> c'est anormal <input type="radio"/> je suis absolument contre</p> <p><i>Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse</i></p>
<p>11. Aimerais-tu tu que la cité scolaire [redacted] devienne complètement non fumeur ?</p> <p><input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Plutôt oui</p> <p><input type="radio"/> Plutôt non <input checked="" type="radio"/> Non</p> <p><i>Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse</i></p>	
<p>12. Si tu as des idées, des souhaits ou des opinions que tu désires nous faire connaître, écris les en quelques lignes dans le cadre ci-dessous</p> <p>J'espère que l'administration n'a pas la mauvaise intention d'interdire l'espace fumeur. Il est évident que les élèves sortiraient de l'établissement dans les interclasses, donc augmentation des retards, du racket etc. Et ça n'améliorerait pas les relations entre élèves et administration.</p> <p><i>Ne pas dépasser le cadre, merci.</i></p>	

x. Dixième élève : Garçon de première S non fumeur

<input type="radio"/> J'aimerais bien avoir le courage de m'arrêter <input type="radio"/> Je ne pense pas m'arrêter <input type="radio"/> je ne sens pas le désir de m'arrêter <input type="radio"/> je n'ai aucune intention de m'arrêter <i>Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse</i>	11. Aimerais-tu que la cité scolaire [redacted] devienne complètement non fumeur ? <input checked="" type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Plutôt non <input type="radio"/> Plutôt oui <input type="radio"/> Non <i>Cochez, dans le rond, proprement, une seule réponse</i>
12. Si tu as des idées, des souhaits ou des opinions que tu désires nous faire connaître, écris les en quelques lignes dans le cadre ci-dessous <i>Il est stipulé de par la loi l'interdiction absolue de fumer dans les lieux publics, lycées y compris. Il est scandaleux que le lycée Georges Clemenceau fasse exception à la loi. Il serait normal que l'interdiction soit prononcée dans ledit lycée, par respect pour la loi et pour les poumons des honnêtes lycéens qui n'ont pas demandé un air pollué.</i> <i>Ne pas dépasser le cadre, merci.</i>	

Tous ces textes montrent la complexité de la situation du lycée et des réactions. Nous allons approfondir l'analyse des données pour éclaircir les enjeux mis en œuvre.

g. Les limites de l'autoévaluation et la gestion du tabac en cité scolaire avant la loi : Analyse approfondie

Pour répondre à la première question : Quelles résistances aurait-on en cas d'interdiction ?

Nous nous sommes penchés sur l'analyse approfondie de deux questions

⇒ numéro 10 : « comment juges-tu l'autorisation actuelle de fumer ? »

⇒ numéro 11 : « Aimerais-tu que la cité scolaire Clemenceau devienne complètement non fumeur ? »

et les avons croisées avec la question « Fumes-tu ? »

❖ Tableau croisé des valeurs brutes

Autorisation_fumer_Lycée	Non réponse	Je suis entièrement pour	c'est bien normal	cela correspond à un besoin	ce n'est pas légal	c'est anormal	je suis absolument contre	TOTAL
Fumes-tu								
Non réponse	97	3	4	7	4	5	8	128
Oui	9	106	77	83	5	16	16	312
Non	41	41	126	254	43	122	168	795
TOTAL	147	150	207	344	52	143	192	1235

Pour rendre plus « parlants les résultats nous avons regroupé les valeurs positives et les valeurs négatives de la question numéro 10 et nous avons obtenu les résultats suivants en pourcentages :

❖ Tableau des valeurs regroupées :

Autorisation_fumer_Lycée	Favorable à l'autorisation actuelle	Contre l'autorisation actuelle	TOTAL
Fumes-tu			
Oui	25,2%	3,5%	28,7%
Non	39,8%	31,5%	71,3%
TOTAL	65,0%	35,0%	100%

Faisons l'analyse de la question numéro 11 avec la même méthode.

❖ Tableau de valeurs brutes

Interdiction_fumer_Lycée	Non réponse	Oui	Plutôt oui	Plutôt non	Non	TOTAL
Fumes-tu						
Non réponse	95	12	6	5	10	128
Oui	10	17	18	55	212	312
Non	18	239	243	174	121	795
TOTAL	123	268	267	234	343	1235

Remarque : les non-réponses ont été nombreuses, près de 10%. L'explication est difficile !! Non pouvons avancer l'idée que la difficulté pour certains élèves à se positionner amène certains à ne pas répondre malgré l'anonymat du questionnaire.

❖ Tableau en pourcentages

C'est la reprise du tableau en pourcentages :

Interdiction_fumer_Lycée	Favorable à l'interdiction	Contre l'interdiction	TOTAL
Fumes-tu			
Oui	3,2%	24,7%	28,0%
Non	44,7%	27,3%	72,0%
TOTAL	47,9%	52,1%	100%

Les fumeurs sont majoritairement pour conserver l'autorisation actuelle de fumer dans le lycée, ce qui est prévisible, mais les non fumeurs sont très partagés. Cette analyse ne fait que confirmer ce que nous avons deviné.

Ces nouveaux résultats laissent entière la question : « comment s'y prendre pour faire appliquer la loi ? »

La position des non fumeurs nous est apparue comme étonnante. Comment peut on être non fumeur et favorable à l'autorisation de fumer dans l'établissement ?

Il fallait aller plus loin dans l'analyse en caractérisant les différentes sensibilités des élèves face à la cigarette. Pour cela nous avons croisé la question numéro 10 : « Comment juges- tu

l'autorisation actuelle de fumer au lycée » avec la question numéro 11 : « Aimerais-tu que la cité scolaire devienne complètement non fumeur ».

Nous avons obtenu le tableau ci-après qui montrent la complexité des réponses

Question N° 10: Comment juges-tu l'autorisation actuelle de fumer au lycée?						
Question N° 11: Aimerais-tu que la cité scolaire Clemenceau devienne complètement non fumeur ?						
Autorisation_fumer_Lycée/ Interdiction_fumer_Lycée	Oui	Plutôt oui	Plutôt non	Non	Non réponse	TOTAL
Je suis entièrement pour c'est bien normal	0,00%	0,30%	1,30%	10,70%	0,80%	13,10%
cela correspond à un besoin	1,10%	1,90%	5,60%	8,30%	0,30%	17,20%
ce n'est pas légal c'est anormal	0,80%	8,30%	10,20%	8,30%	0,00%	27,60%
je suis absolument contre	1,10%	3,50%	0,00%	0,50%	0,00%	5,10%
	7,50%	5,40%	0,30%	0,30%	0,00%	13,40%
	15,50%	1,90%	0,50%	0,00%	0,30%	18,20%
Non réponse	1,90%	0,80%	1,10%	1,10%	0,50%	5,40%
TOTAL	27,90%	22,00%	19,00%	29,20%	1,90%	100%

Si les réponses étaient totalement logiques les élèves qui sont pour l'interdiction de fumer devraient trouver l'autorisation actuelle anormale et les élèves qui sont contre l'interdiction de fumer devraient être pour l'autorisation actuelle.

❖ Proposition d'une forme de représentation explicative des sentiments des lycéens

Toujours dans un désir d'analyser plus profondément les réactions des lycéens nous avons recherché des représentations encore plus imagées.

Dans un premier temps nous avons groupé les résultats. Pour les deux questions nous avons regroupé les réponses positives d'un côté et les réponses négatives de l'autre et nous avons ignoré les non réponses. Si bien que le tableau ci-dessus devient le diagramme à quatre cases suivant :

Garder l'autorisation de fumer	Je suis entièrement pour	15,60%		48,50%	
	c'est bien normal				
	cela correspond à un besoin				
	c'est pas légal	32,10%		3,80%	
	c'est anormal				
	je suis absolument contre				
	Oui	Plutôt oui	Plutôt non	Non	
Interdire de fumer dans l'établissement					

Il y a 32,10% qui logiquement sont pour l'interdiction de fumer au lycée (oui et plutôt oui) et simultanément jugent l'autorisation de fumer dans le lycée inadaptée (ce n'est pas légal ; c'est anormal ; Je suis absolument contre)

De la même façon il y a 48,50% qui sont aussi logiques en se positionnant contre l'interdiction de fumer et pour le maintien de la tolérance des fumeurs dans le lycée. Mais il y a d'une part 15,60% et d'autre part 3,80% qui ne sont apparemment pas cohérents.

Cette contradiction n'est qu'une contradiction apparente car si on est tolérant (et jeune) on est contre les interdictions sans pour autant être automatiquement pour laisser fumer ses camarades.

Réflexions que nous avons regroupées dans le tableau ci-après.

Garder l'autorisation de fumer	Je suis entièrement pour	Ceux qui sont tolérants mais qui sont contre le fait de fumer		Ceux qui sont absolument pour pouvoir fumer au lycée
	c'est bien normal			
	cela correspond à un besoin			
	c'est pas légal	Ceux qui sont absolument contre le fait de fumer au Lycée		Ceux qui sont legalistes mais qui veulent continuer à pouvoir fumer
	c'est anormal			
	je suis absolument contre			
	Oui	Plutôt oui	Plutôt non	Non
Interdire de fumer dans l'établissement				

Remarque à caractère technique :

On peut s'étonner que les valeurs numériques laissent croire qu'il n'y a que 19,4% d'élèves (15.60% de la zone jaune et 3.80% de la zone mauve) qui ont des sentiments mélangés alors que nous en avons trouvé 43% dans la zone bleue du premier tableau. Cette différence de résultats vient du regroupement des réponses et de la non indépendance des deux questions. Numériquement on estime que 19 à 43% des lycéens n'ont pas des opinions faciles à caractériser à ce stade de l'analyse.

❖ **Autre commentaire**

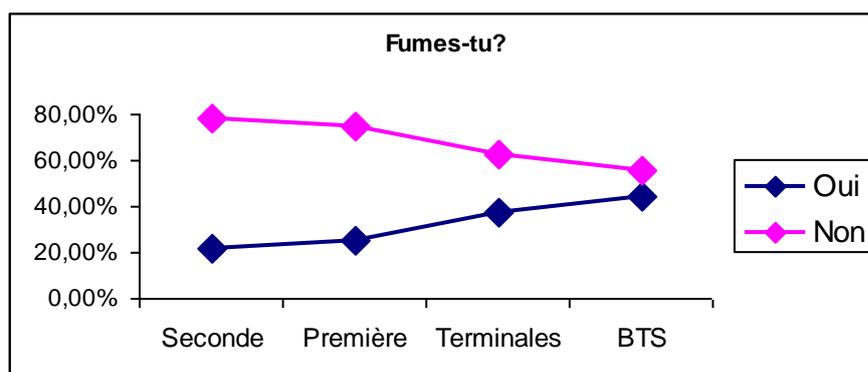
Les forces en présence, induisent plutôt à la prudence. L'interdiction totale de fumer dans le Lycée risque de ne pas être respectée et de créer des situations conflictuelles et dangereuses.

La meilleure solution semble de laisser une zone fumeur plus restreinte qui devrait pouvoir être respectée. Cependant si cette solution est adoptée, la question de la responsabilité du lycée face à cette décision reste entière.

Nous allons encore affiner les données pour analyser la responsabilité du lycée dans l'acte de fumer. Pour cela nous allons prendre en compte le rapport des élèves à la cigarette en fonction de leur niveau.

❖ **La réaction des élèves en fonction du niveau de la classe**

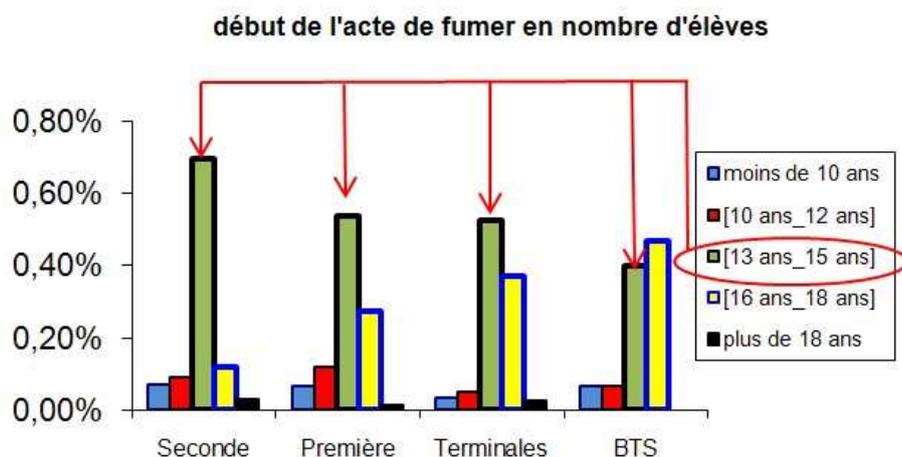
Nous nous sommes posé la question d'estimer l'impact du lycée sur les lycéens en ce qui concerne leurs habitudes de fumer en reportant sur un graphique le nombre de fumeurs en fonction du niveau de la classe.



La conclusion est claire, le lycée amène les élèves à fumer de plus en plus. Certes il y a d'autres raisons qui favorisent l'acte de fumer et qui engagent aussi bien les comportements de l'adolescence que la société en général. Cependant il est difficile de croire que le lycée n'a aucune responsabilité dans ce phénomène.

➤ L'influence de la société sur l'acte de fumer :

Pour comprendre l'influence de la société nous avons regardé le début de consommation de cigarettes suivant les niveaux de classes. Le graphique ci-dessous montre que les élèves de seconde ont commencé plus tôt que leurs aînés.



Ce qui engage la responsabilité de la société.

h. Les limites de l'autoévaluation et la gestion du tabac en cité scolaire avant la loi : Les difficultés de gestion

Cette étude faite avant la loi anti-tabac n'amenait pas de décisions simples à prendre.

➤ Ne rien faire en laissant les règles et les habitudes du lycée aurait été une décision illégale et dangereuse pour la santé des élèves.

➤ Interdire totalement la cigarette au lycée eut été un risque trop important pour le Proviseur car cette décision aurait obligé des élèves à sortir de l'établissement et en cas d'accident dans la rue sa responsabilité pourrait être engagée.

Les solutions suggérées à cette période furent :

- Engager une campagne de sensibilisation des élèves
- Limiter les possibilités de fumer au sein de l'établissement.
- Aménager dans la cour une zone fumeur ne favorisant pas trop la convivialité

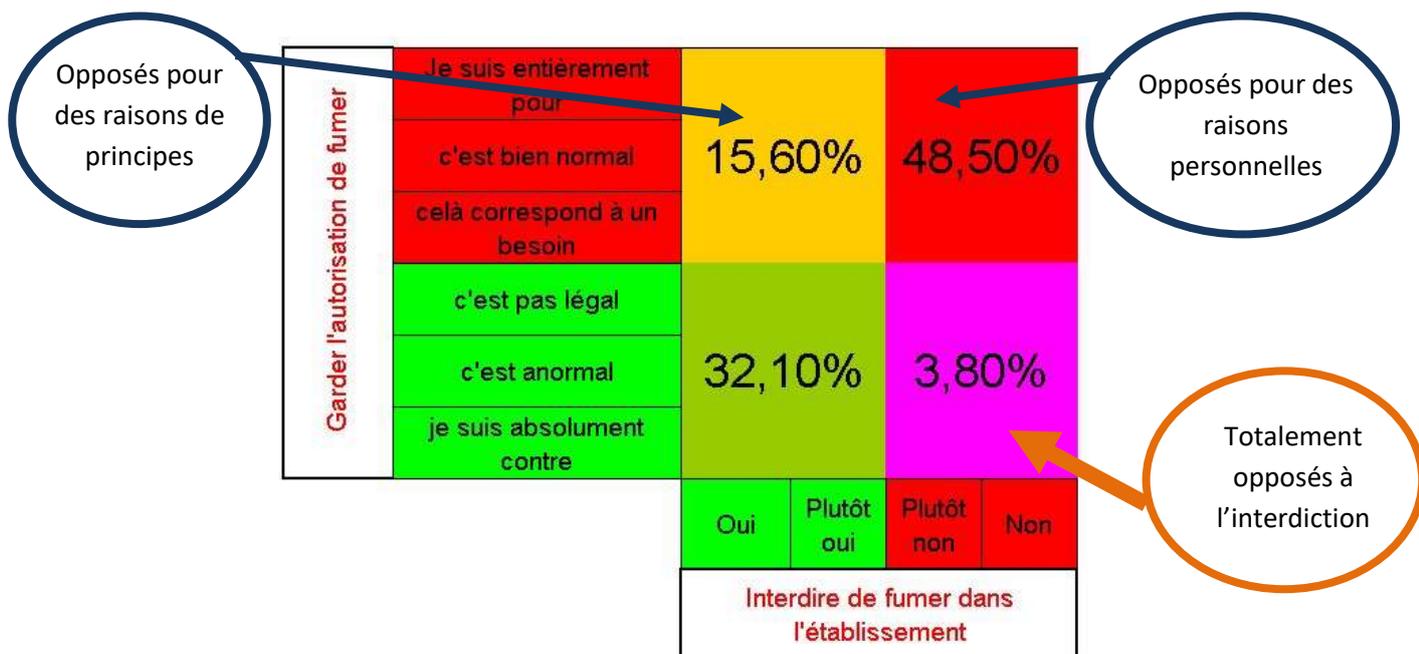
Depuis, la loi anti-tabac a résolu, au moins pour l'établissement, le problème. Le travail fait avec cette étude a certainement apaisé les esprits.

i. Les limite de l'autoévaluation et la gestion du tabac en cité scolaire avant la loi : La loi, seule réponse à certaines situations

Cette étude montre une situation avant la mise en place de la loi anti-tabac où la responsabilité conjointe de la société et du fonctionnement du lycée posait deux questions :

- Un établissement scolaire, peut-il laisser les élèves s'installer dans la dépendance du tabac alors qu'il sait que son organisation favorise le développement de nombreux fumeurs ?
- Un établissement scolaire est-il capable de s'opposer à une tendance générale des jeunes sans avoir une aide extérieure de la société ?

Si la loi n'avait pas été promulguée, l'interdiction de fumer au sein de l'établissement aurait rencontré une opposition de tous ceux qui n'étaient pas complètement pour c'est-à-dire $48,50\% + 15,60\% + 3,80\% = 67,9\%$ (voir graphiques ci-dessous). La loi dégage de toute responsabilité le lycée et fait basculer les élèves qui ne sont pas totalement opposés à l'interdiction vers l'acceptation de la loi. Ainsi il ne reste plus que 48,50% capables de s'opposer au lieu de 67,9%



En conclusion, si cette enquête est légalement dépassée, elle a valeur d'exemple et de démonstration. Quand une décision est prise au niveau d'un établissement il faut que l'ensemble de la communauté éducative soit favorable pour que des amalgames ne se fassent pas entre les personnes opposées à la décision et celles opposées pour des raisons de principe ou d'intérêts personnels. Sans cette étude et l'apparition de la loi il aurait été difficile d'arriver à cette conclusion. Il semble que cette mise en évidence des différents blocs d'opinions, se retrouve dans beaucoup de situations. La mise en place de questionnaires et l'analyse à travers des tableaux croisés de ce type permettent au chef d'établissement de mesurer avec précision les forces en présence avant d'imposer une décision.

4. Quatrième exemple : Le suivi du fonctionnement de l'internat

Nous avons vu au chapitre 1 de la partie B les raisons qui amènent un chef d'établissement à contrôler la qualité du service et surtout de la surveillance dans l'internat. Le chef d'établissement doit être capable, en cas de problème grave, de montrer que tout est mis en œuvre pour assurer la sécurité. Pour diverses raisons dans tous les internats, les surveillants changent régulièrement et souvent en cours d'année. Par solidarité et aussi parce que les élèves ont profité de la situation pour s'amuser, les défaillances sont souvent cachées. Elles ne se découvrent que tardivement à travers des plaintes de parents ou d'élèves. Les CPE ont une position difficile entre la direction et les surveillants qui les amènent à minimiser les dysfonctionnements. Pour toutes ces raisons il est souhaitable de mettre en place au moins une fois par trimestre un suivi de la qualité du service à l'aide d'un questionnaire. Nous allons montrer dans la simulation suivante la façon dont on peut traiter le problème.

a. Exemple de questionnaire

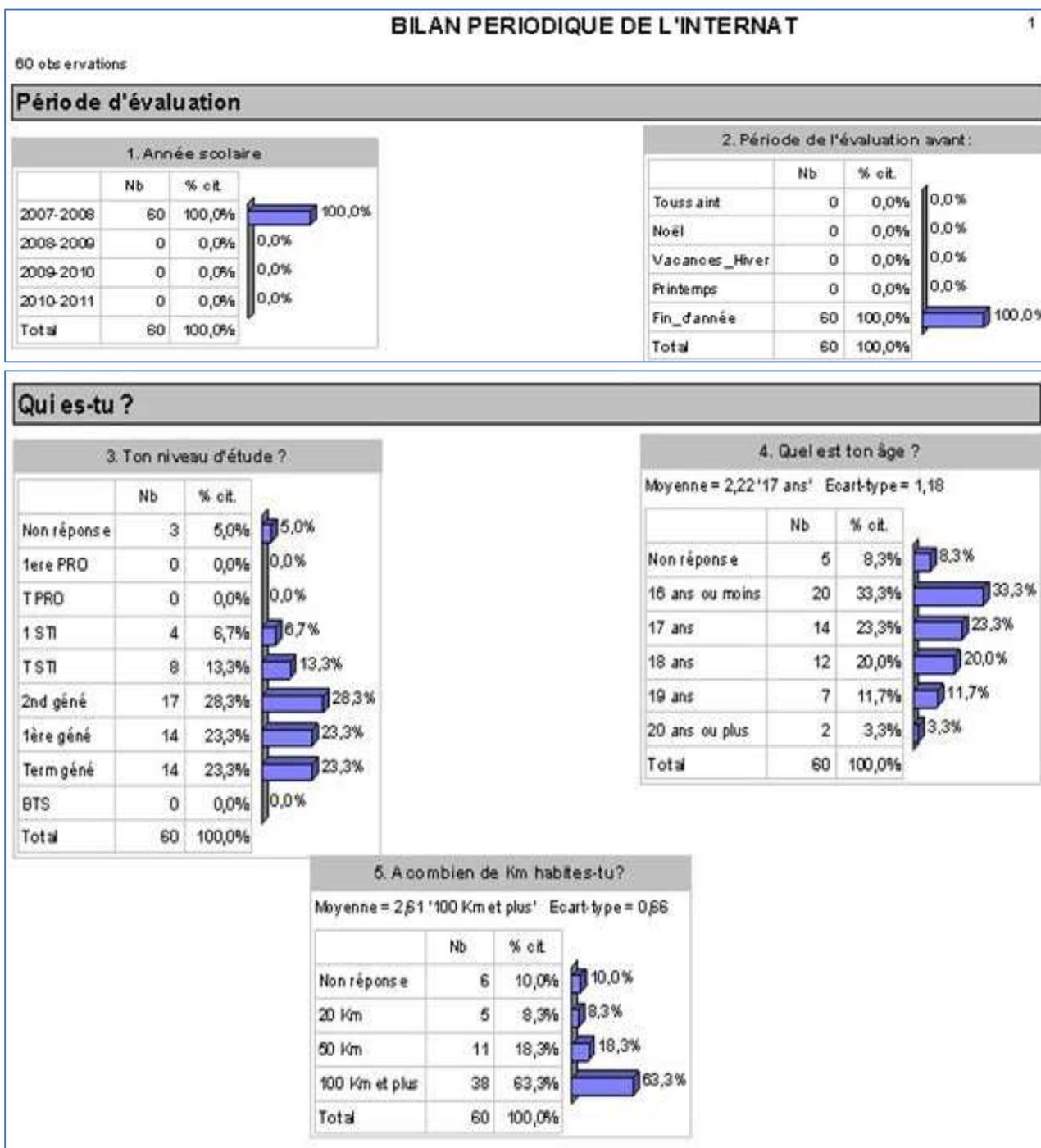
Le questionnaire ci-après a été réalisé pour suivre un internat d'un lycée privé. Il a été réalisé avec l'aide d'élèves et du CPE.

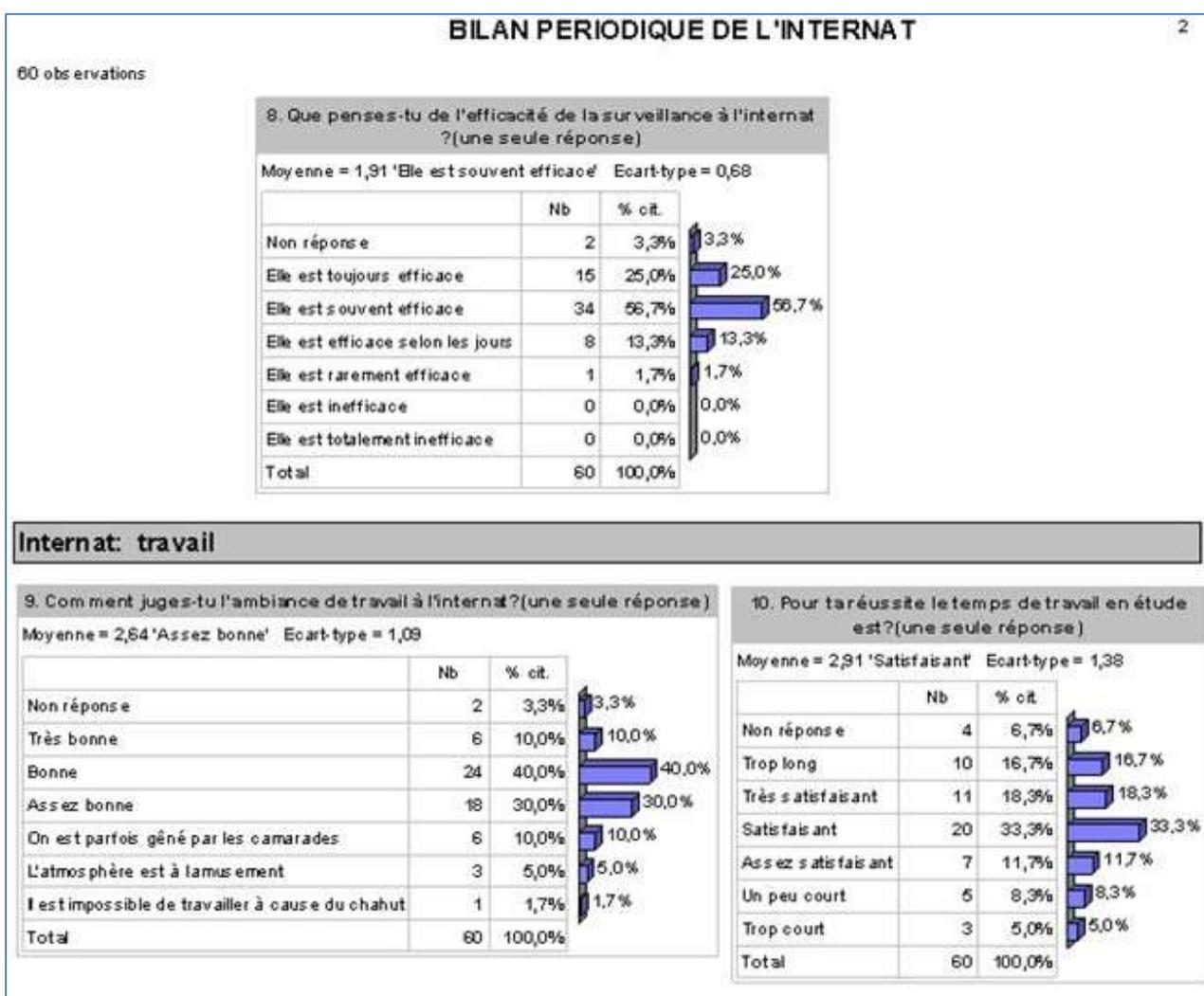
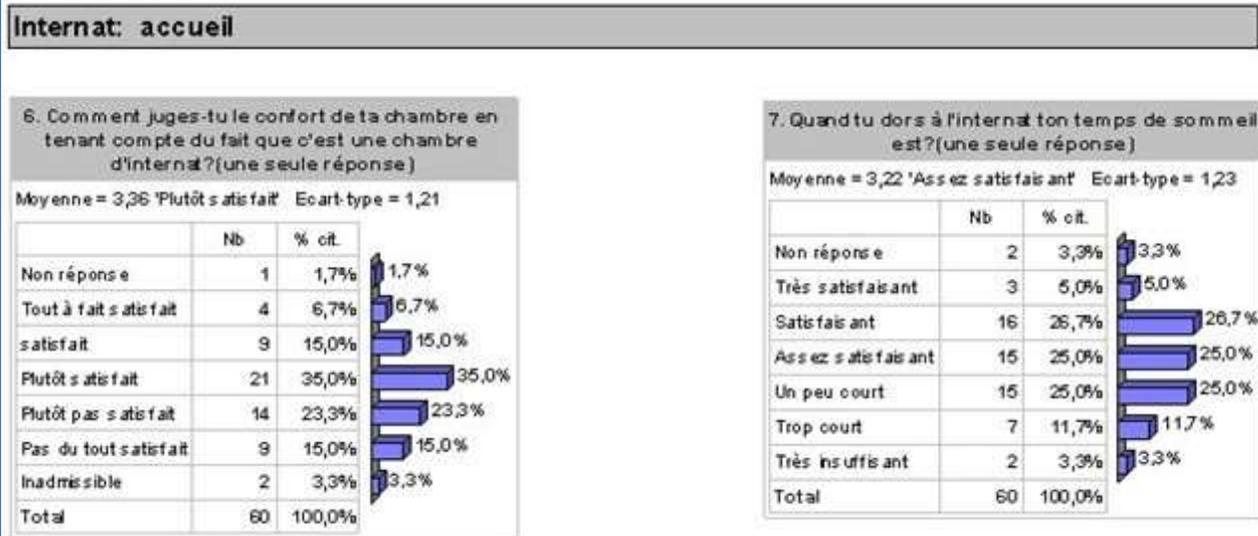
N° : _____		BILAN PERIODIQUE DE L'INTERNAT					
<i>Mettez la croix dans le cercle ou le carré correspondant pour éviter des erreurs lors de la lecture optique.</i>							
Période d'évaluation							
1. Année scolaire							
<input type="radio"/> 2007-2008	<input type="radio"/> 2008-2009	<input type="radio"/> 2009-2010	<input type="radio"/> 2010-2011				
2. Période de l'évaluation avant:							
<input type="radio"/> Toussaints	<input type="radio"/> Noël	<input type="radio"/> Vacances_Hiver	<input type="radio"/> Printemps	<input type="radio"/> Fin_d'année			
Qui es-tu ?							
3. Ton niveau d'étude ?							
<input type="radio"/> 1ere PRO	<input type="radio"/> T PRO	<input type="radio"/> 1 STI	<input type="radio"/> T STI	<input type="radio"/> 2nd généré	<input type="radio"/> 1ère généré	<input type="radio"/> Term généré	<input type="radio"/> BTS
4. Quel est ton âge ?							
<input type="radio"/> 16 ans ou moins	<input type="radio"/> 17 ans	<input type="radio"/> 18 ans	<input type="radio"/> 19 ans	<input type="radio"/> 20 ans ou plus			
5. A combien de Km habites-tu?							
<input type="radio"/> 20 Km	<input type="radio"/> 50 Km	<input type="radio"/> 100 Km et plus					
Internat: accueil							
6. Comment juges-tu le confort de ta chambre en tenant compte du fait que c'est une chambre d'internat?(une seule réponse)							
<input type="radio"/> Tout à fait satisfait	<input type="radio"/> satisfait	<input type="radio"/> Plutôt satisfait	<input type="radio"/> Plutôt pas satisfait	<input type="radio"/> Pas du tout satisfait	<input type="radio"/> Inadmissible		
7. Quand tu dors à l'internat ton temps de sommeil est?(une seule réponse)							
<input type="radio"/> Très satisfaisant	<input type="radio"/> Satisfaisant	<input type="radio"/> Assez satisfaisant	<input type="radio"/> Un peu court	<input type="radio"/> Trop court	<input type="radio"/> Très insuffisant		
8. Que penses-tu de l'efficacité de la surveillance à l'internat?(une seule réponse)							
<input type="radio"/> Elle est toujours efficace	<input type="radio"/> Elle est souvent efficace	<input type="radio"/> Elle est efficace selon les jours	<input type="radio"/> Elle est rarement efficace	<input type="radio"/> Elle est inefficace	<input type="radio"/> Elle est totalement inefficace		
Internat: travail							
9. Comment juges-tu l'ambiance de travail à l'internat?(une seule réponse)							
<input type="radio"/> Très bonne	<input type="radio"/> Bonne	<input type="radio"/> Assez bonne	<input type="radio"/> On est parfois gêné par les camarades	<input type="radio"/> L'atmosphère est à l'amusement	<input type="radio"/> Il est impossible de travailler à cause du chahut		
10. Pour ta réussite le temps de travail en étude est?(une seule réponse)							
<input type="radio"/> Trop long	<input type="radio"/> Très satisfaisant	<input type="radio"/> Satisfaisant	<input type="radio"/> Assez satisfaisant	<input type="radio"/> Un peu court	<input type="radio"/> Trop court		

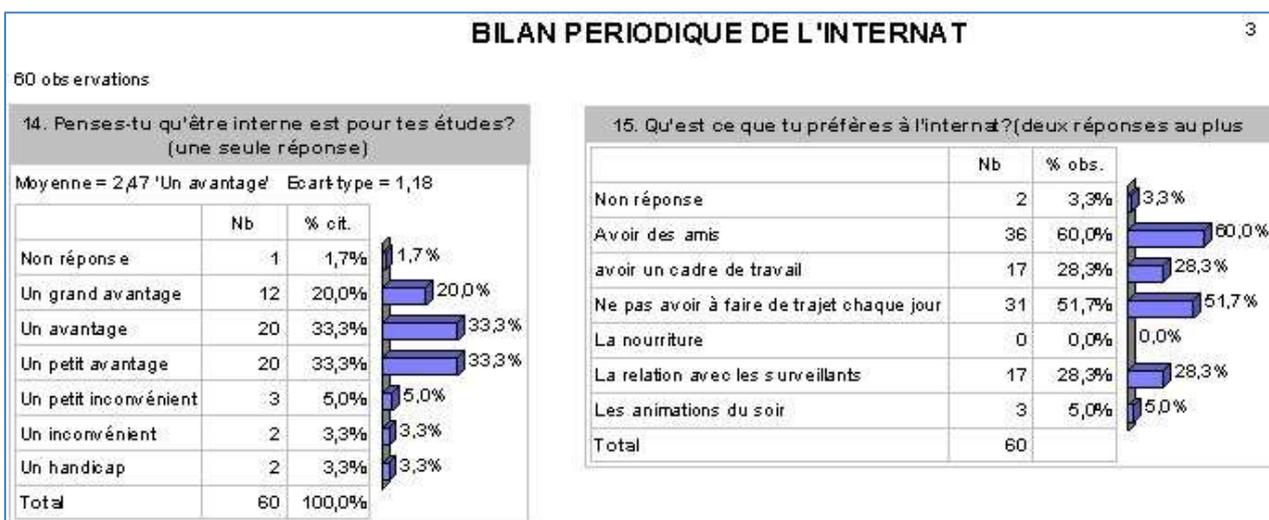
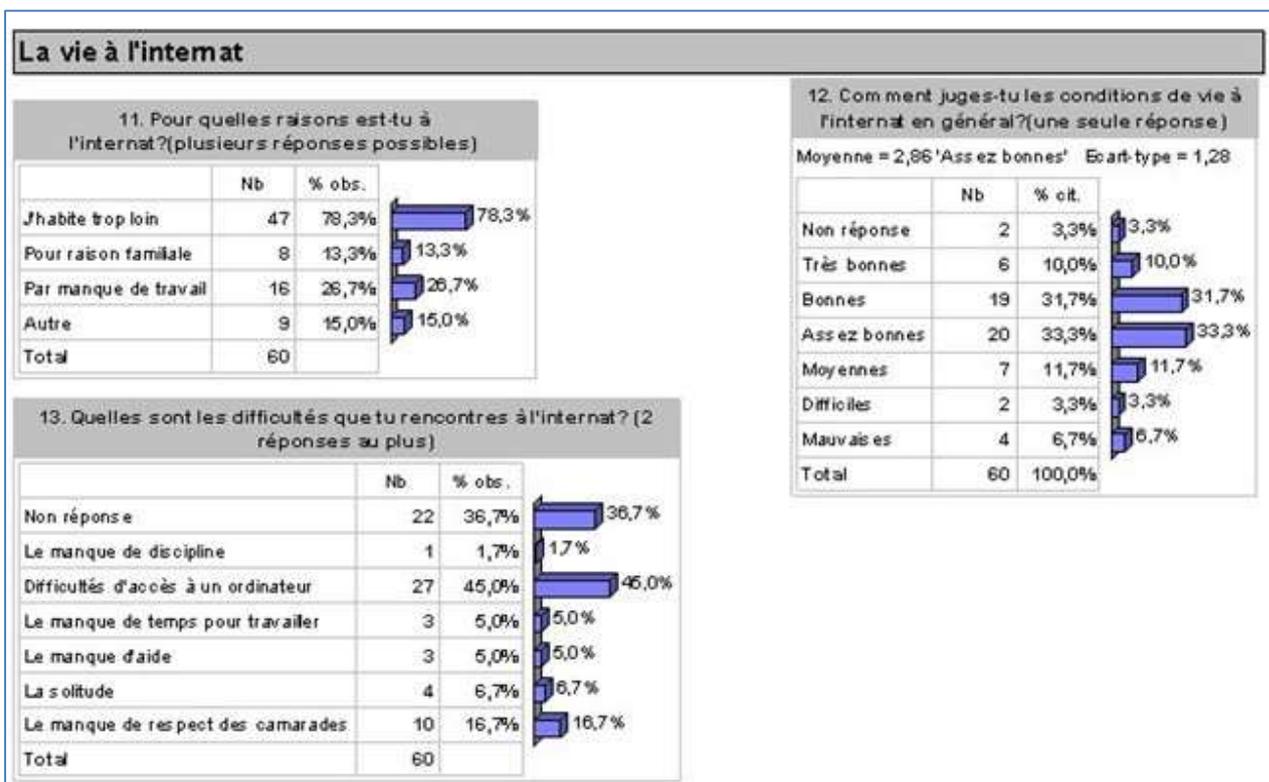
Le traitement a été fait par scanner avec le logiciel Sphinx par une société extérieure à l'établissement.

b. Les résultats retournés à l'établissement :

Pour ce type d'évaluation, il est inutile de réaliser des analyses complexes. Un simple tri à plat suffit. Voici un exemple de résultats possibles dans un internat qui fonctionne bien :







Il n'est pas besoin de faire des commentaires sur ces résultats. La lecture apporte à elle seule les réponses recherchées par une direction. La présentation de ces résultats aux élèves et aux parents facilite des échanges et permet de pointer les efforts que doivent faire les élèves pour s'adapter à l'internat. Cependant, la présentation de résultats sur un seul trimestre ne permet pas un suivi de la qualité des surveillants. Pour cela il faut mettre en place un tableau de bord qui intègre la dimension temporelle.

c. La mise en place du tableau de bord

L'idée du tableau de bord de fonctionnement est de retirer des indicateurs l'information principale et de pouvoir la juger comme satisfaisante ou non en un coup d'œil. Pour cela on a besoin de transformer les résultats de chaque indicateur en une valeur unique puis de pouvoir

comparer cette valeur à un attendu déterminé à l'avance. Plusieurs méthodes sont possibles suivant les données. Si on a de nombreuses données sur de nombreux résultats on peut comparer cette valeur aux valeurs disponibles. Mais un internat n'est pas toujours comparable à un autre. De bons résultats par rapport à un ensemble d'internats ne correspondent pas forcément à un bon fonctionnement : un bon recrutement peut donner une apparence de bon fonctionnement. Il est préférable de faire un suivi dans le temps et pouvoir ainsi repérer les améliorations et les difficultés trimestre par trimestre.

Dans un premier temps, montrons comment on construit le tableau.

Prenons pour exemple la question 7 sur la qualité du sommeil : « Quand tu dors à l'internat, ton temps de sommeil ». Les réponses obtenues sont les suivantes :

Quand tu dors à l'internat, ton temps de sommeil est ?						
Très satisfaisant	Satisfaisant	Assez satisfaisant	Un peu court	Trop court	Insuffisant	Non réponses
5%	27%	25%	25%	12%	4%	3%

Il est tout à fait normal que toutes les réponses ne soient pas positives car le sommeil dépend du fonctionnement de l'internat mais surtout des individus. Mais si tous les élèves répondaient sur les cases « Un peu court », « Trop court » ou « Insuffisant » la situation serait catastrophique et à l'inverse si tous les élèves répondaient sur les cases « Très satisfaisant », « Satisfaisant » ou « Assez satisfaisant » la situation serait idyllique. Ainsi il est naturel de polariser le tableau comme ci dessous :

Quand tu dors à l'internat, ton temps de sommeil est ?						
Très satisfaisant	Satisfaisant	Assez satisfaisant	Un peu court	Trop court	Insuffisant	Non réponses
7%	27%	25%	25%	12%	4%	3%
59%			41%			3%
Sommeil satisfaisant			Sommeil insuffisant			

Il n'est pas besoin de garder les trois valeurs 59% ; 41% et 3% car leur somme faisant 100% et les non réponses étant plutôt à interpréter comme des réponses négatives la connaissance de l'un suffit. Ainsi la valeur 59% sera considérée comme la valeur significative de satisfaction pour le sommeil à l'internat. Ainsi tous les résultats du questionnaire peuvent se mettre dans le tableau suivant :

Année scolaire 2008-2009			
N°	Question à l'origine de l'indicateur	Indicateur	Toussaint
	Effectifs	Effectifs	60
6	Comment juges-tu le confort de ta chambre en tenant compte du fait que c'est une chambre d'internat?	Confort Chambre	57%
7	Quand tu dors à l'internat ton temps de sommeil est?	Qualité sommeil	59%

8	Que penses-tu de l'efficacité de la surveillance à l'internat ?	Efficacité surveillants	96%
9	Comment juges-tu l'ambiance de travail à l'internat?	Ambiance travail	80%
10	Pour ta réussite le temps de travail en étude est?	Temps de travail	68%
12	Comment juges-tu les conditions de vie à l'internat en général?	Qualité générales de l'internat	75%
14	Penses-tu qu'être interne est bien pour tes études?	Impact de l'internat	86%

Ce tableau peut être complété par les résultats de la question N° 13 qui est d'une catégorie différente. En effet cette question interroge les élèves sur les trois plus grosses difficultés qu'ils rencontrent à l'internat. Ce type de question contraint les élèves à porter leurs attentions sur les problèmes principaux. Ces indicateurs sont très sensibles à l'atmosphère du groupe au moment où le questionnaire est rempli mais par contre, il met le doigt sur les principales difficultés. Ainsi le tableau ci-dessus devient :

Année scolaire 2008-2009			
N°	Question à l'origine de l'indicateur	Indicateur	Toussaint
	Effectifs	Effectifs	60
6	Comment juges-tu le confort de ta chambre en tenant compte du fait que c'est une chambre d'internat?	Confort Chambre	57%
7	Quand tu dors à l'internat ton temps de sommeil est?	Qualité sommeil	59%
8	Que penses-tu de l'efficacité de la surveillance à l'internat ?	Efficacité surveillants	96%
9	Comment juges-tu l'ambiance de travail à l'internat?	Ambiance travail	80%
10	Pour ta réussite le temps de travail en étude est?	Temps de travail	68%
12	Comment juges-tu les conditions de vie à l'internat en général?	Qualité générales de l'internat	75%
14	Penses-tu qu'être interne est bien pour tes études?	Impact de l'internat	86%
13	Les difficultés rencontrées	Le manque de discipline	2%
		L'accès à un ordinateur	45%
		Le manque de temps pour travailler	5%
		Le manque d'aide	5%
		La solitude	7%
		Le manque de respect des camarades	17%

Ce tableau de bord donne des informations mais ne permet pas de savoir si l'internat fonctionne au maximum de ses capacités ou s'il y a des problèmes qui sont en train de surgir. Si on questionne périodiquement les élèves il est alors possible de décider. Voici des résultats sur une année.

Année scolaire 2008-2009							
N° question	Question à l'origine de l'indicateur	Indicateur	Toussaint	Noel	Vacances hiver	Printemps	Fin d'année
	Effectifs	Effectifs	60	57	60	65	62
6	Comment juges-tu le confort de ta chambre en tenant compte du fait que c'est une chambre d'internat?	Confort Chambre	57%	53%	66%	74%	57%
7	Quand tu dors à l'internat ton temps de sommeil est?	Qualité sommeil	59%	57%	59%	70%	62%
8	Que penses-tu de l'efficacité de la surveillance à l'internat ?	Efficacité surveillants	96%	95%	86%	83%	95%
9	Comment juges-tu l'ambiance de travail à l'internat?	Ambiance travail	83%	80%	74%	76%	80%
10	Pour ta réussite le temps de travail en étude est?	Temps de travail	65%	68%	60%	58%	68%
12	Comment juges-tu les conditions de vie à l'internat en général?	Qualité générales de l'internat	75%	76%	68%	65%	75%
14	Penses-tu qu'être interne est bien pour tes études?	Impact de l'internat	86%	88%	84%	80%	88%
13	Les difficultés rencontrées	Le manque de discipline	2%	2%	10%	12%	2%
		L'accès à un ordinateur	45%	51%	40%	38%	43%
		Le manque de temps pour travailler	5%	5%	2%	1%	5%
		Le manque d'aide	5%	5%	16%	10%	5%
		La solitude	7%	7%	5%	7%	7%
		Le manque de respect des camarades	17%	17%	33%	27%	17%

Ces données tout au long de l'année, permettent d'analyser le fonctionnement de l'internat. IL est clair qu'un changement de surveillant est arrivé après Noël et que les élèves ont été mal encadrés. La direction a réagi après les vacances de printemps et redressé la situation.

Un suivi sur plusieurs années deviendrait un outil fiable qui permettrait de contrôler réellement le fonctionnement sans une présence permanente de la direction.

L'évaluation peut aussi aider les professeurs à prendre des décisions collectives.

L'association de tous les personnels aux décisions liées au projet d'établissement permet de garder un climat social pacifié. Malheureusement quand on désire associer le personnel de nombreuses difficultés surgissent qui amènent les directions à prendre seules les décisions. Nous allons montrer que les techniques d'évaluation permettent de prendre des décisions collectives en évitant les pièges des solutions habituelles. Avant d'expliquer la méthode analysons les pratiques habituelles.

1. Présentation de la problématique

a. La tradition

Pour associer les personnels on a l'habitude de mettre en place des réunions plénières, une ou deux par an, suivies de commissions.

La réunion s'organise habituellement en quatre phases :

⇒ une introduction de la direction sur l'actualité de l'établissement suivie de la présentation des enjeux de l'établissement.

⇒ Des interventions de la salle pour permettre aux individualités de s'exprimer.

⇒ Des commissions chargées de faire des propositions

⇒ Une restitution publique du travail des commissions

⇒ La prise des décisions qui s'imposent

Cette organisation comporte un piège majeur : comment gérer les propositions ?

b. Les solutions qui se présentent naturellement :

Pour gérer ces propositions, plusieurs solutions se présentent

- Soit on les prend toutes :

Cette solution a l'avantage de ne « fâcher » personne mais a deux inconvénients. Les propositions sont généralement trop diverses et souvent mal structurées. Si bien que toute l'énergie déployée donne peu de résultats. L'effet secondaire engendré est souvent le découragement des bonnes volontés qui se désinvestissent au fur et à mesure que les réunions se multiplient.

- Soit la direction choisit les propositions :

Même si la direction fait les bons choix, cette attitude a pour effet de développer un sentiment de frustration chez le personnel. Si par hasard la direction se trompe dans son choix la contestation se met vite en place.

- Soit la direction décide avec le conseil pédagogique :

Cette solution a l'avantage de ne pas créer de conflits dans l'établissement, mais au cours du temps il crée une scission des professeurs et surtout de l'implication collective. Les professeurs déléguant aux membres du conseil pédagogique l'implication de la dimension éducative. Ce qui à long terme pose problème.

La gestion des propositions des personnels est donc un enjeu important d'un établissement.

c. Comment peut-on faire ?

Le fonctionnement des réunions plénières de personnel s'apparente à celui des assemblées générales qui sont plus facilement une force de contestation qu'une force de proposition. Ceux qui ont vécu ce type d'assemblées se sont rendu compte que les idées sont toujours présentes mais que celles retenues ne sont pas toujours les plus sensées.

La raison profonde de cette réalité de fonctionnement est liée au biais apporté par les relations inter personnelles. Les plus fortes personnalités imposent leurs positions. Le chef d'établissement est généralement démuni face à ce type de dynamique de groupe. Il a le mauvais rôle et doit souvent faire le « gros dos » et laisser passer l'orage.

Nous allons vous faire une proposition qui permet de sortir de cette situation d'une façon honnête sans risque de conflit.

d. La prise de décision collective : l'idée

Dans la mesure où les assemblées ont toujours des participants qui ont de bonnes idées et que les idées qui manquent de réalisme ou qui sont très minoritaires ne peuvent être écartées par le fonctionnement de l'assemblée, le mieux est de faire exprimer chaque idée et de trouver une technique pour choisir les idées à retenir. D'où la procédure suivante : dès le début de la réunion, on demande que le retour des commissions se fasse sous la forme de fiches action distribuées à l'avance ressemblant à celle-ci-dessous :

FICHE D'ACTION OU DE REMÉDIATION COMMISSION N° ...	
Liste des professeurs de la commission :
.....
Titre de l'action :
Niveau des élèves concernés :
Nombre d'élèves concernés :
Disciplines concernées :
Nombre de professeurs concernés :
Objectif de la remédiation :
.....
.....
Type d'intervenants prévus :
.....
.....
Organisation pratique :
.....
Besoins :
.....
Déroulement (période, horaires, modalités) :
.....
.....
.....
Évaluation prévue :

En fin de réunion on demande que chaque commission présente ses fiches devant l'ensemble de ses collègues. Puis les fiches sont ramassées et on annonce qu'elles feront l'objet d'une synthèse avec les professeurs du conseil pédagogique. Cette synthèse sera accompagnée d'un

questionnaire anonyme qui sera distribué à l'ensemble des professeurs. Les résultats du questionnaire seront présentés à la prochaine réunion.

e. L'objectif et le contenu du questionnaire

Le but de ce questionnaire est multiple. Le chef d'établissement doit d'abord savoir si l'ensemble de la communauté éducative adhère à la proposition d'action. Si la réponse est affirmative il doit mesurer l'investissement réel des enseignants. Enfin, il doit savoir la période de mise en place des actions, souhaitée par les enseignants. D'où, pour chaque fiche les questions :

- Quelle crédibilité accordez-vous à cette action ?
- Pensez-vous que cette action est réalisable dans le cadre de l'établissement ?
- Seriez-vous prêt à vous engager dans cette action si l'opportunité se présentait ?
- Si cette action est mise en place, quand faut-t-il la faire ?

f. La mise en forme du questionnaire et sa gestion

Un document doit être créé contenant :

- une présentation de l'historique, de l'objectif et des procédures mises en place
- la liste des fiches action retenues
- le questionnaire.

Il doit être distribué à l'ensemble du personnel d'une façon anonyme. Pour récolter les questionnaires, une urne peut être mise dans la salle des professeurs et dans la salle des agents. Sur chaque urne une fiche d'émargement permet de clore la récolte des données et faire un rappel aux étourdis en précisant qu'on peut émarger sans répondre (respect de la liberté d'expression)

2. Un exemple de prise de décision collective en collège

Plutôt que de faire un discours nous proposons un exemple. Cet exemple est originaire d'un collège. La réunion, sur le projet d'établissement, s'est terminée par un travail de groupe de six commissions. De chacune des commissions sont sorties des propositions qui ont été synthétisées sur sept fiches. Compte tenu de la petite taille des collèges (ici 800 élèves) le chef d'établissement peut mettre en forme les fiches et les faire circuler avant de les publier. C'est ce qui a été fait et qui n'a posé aucun problème.

a. Les thèmes des fiches

Sept thèmes furent choisis :

- Optimisation de l'heure d'étude de sixième
- Valorisation des compétences non reconnues à l'école
- Approfondir la lecture en classe de sixième
- Atelier de remédiation du français en ligne
- Gestion concertée des élèves instables ou en échec
- Tutorat des élèves
- Atelier de remédiation des mathématiques en ligne

b. Présentation des fiches

Nous présentons les sept fiches avant de montrer le traitement que nous avons mis en place pour définir la politique d'établissement.

FICHE N°1 : OPTIMISATION DE L'HEURE D'ÉTUDE DE SIXIÈME

Niveau concerné : 6^{ème}

Nombre d'élèves concernés : Environ 1/3 de la classe en grande difficulté par classe de 6^{ème}

Objectif de l'action : Aider les élèves en grande difficulté à s'organiser en optimisant l'heure d'étude dirigée

Type d'intervenants prévus : Professeur principal

Différentes étapes :

- Lors des premières semaines de l'année donner à toute la classe des méthodes d'organisation du travail
- Identification des élèves en grande difficulté pendant le pré-conseil de classe
- Après le pré-conseil utilisation de cette heure d'étude dirigée pour aider et suivre les élèves les plus en difficulté
- Mise en place d'un carnet de traçabilité (type carnet de suivi) des progrès effectués

Nombre d'heures prévues : Heure habituelle de l'emploi du temps

Contraintes : Insertion de ces heures d'étude en début ou en fin de journée

Réunion : l'équipe pédagogique une fois par trimestre

FICHE N°2 : VALORISATION DES COMPÉTENCES NON RECONNUES À L'ÉCOLE

Niveau concerné : Tous. Public en échec scolaire ayant des difficultés de situation dans l'école

Nombre d'élèves concernés : Groupe désigné par rotation

Objectif de l'action : Prendre en compte et valoriser les compétences de chaque élève : démontrer que même les mauvais élèves ont quelque chose à échanger.

Type d'intervenants prévus : Groupes d'élèves suivis par un adulte.

Organisation pratique : Responsabilisation d'élèves lors de tâches de la vie quotidienne du collège.

Exemple :

- Contrôle de la propreté de la cantine ;
- Surveillance de la cour ;
- Gestion des tables de ping-pong ;
-

Déroulement : Sur une courte durée un élève ayant eu des reproches sur son comportement ou ayant eu un carnet de suivi se voit attribuer une tâche en responsabilité.

FICHE N°3 : APPROFONDIR LA LECTURE EN CLASSE DE SIXIÈME

Niveau concerné : élèves de 6ème en difficulté pour la lecture et l'expression

Nombre d'élèves concernés : 13 élèves (en fonction du nombre d'ordinateurs)

Objectif de l'action : Faire progresser les élèves en grande difficulté de lecture et d'écriture de façon à atteindre le tronc commun attendu

Type d'intervenants prévus : Professeurs de Lettres de sixième et CDI

Contenu : apprentissage de la lecture en un groupe

Nombre d'heures prévues : une heure par quinzaine au sein de l'heure de lecture

Forme pédagogique : travail en petit groupe sur ordinateur

Contraintes : salles et matériel informatique et créneau de CDI

Choix de la forme informatique : réseau, CD.

FICHE N°4 : ATELIER DE REMÉDIATION DU FRANÇAIS EN LIGNE

Niveau concerné : Classe de quatrième

Nombre d'élèves concernés : 1/3 de la classe

Objectif de l'action : Permettre à des élèves en échec à l'écrit de comprendre quels sont les critères de lisibilité d'un texte, de repérer leurs lacunes en orthographe et en ponctuation et y remédier à l'aide d'exercices, notamment à l'aide de l'outil informatique (sur logiciel ou en ligne). Valorisation des élèves faibles.

Type d'intervenants prévus : un professeur de Français

Méthode :

- Repérage des élèves désireux de progresser mais en difficulté en français.
- Mis en place d'exercices de remédiation en ligne.

Moyens horaires : 1 heure par semaine de 13 heures à 14 heures.

Forme pédagogique : Pédagogie assistée par logiciels en ligne.

Remarque : un travail d'équipe entre le professeur et ses collègues de français permettra d'intégrer à la note trimestrielle le travail effectué en atelier.

FICHE N°5 : GESTION CONCERTÉE DES ÉLÈVES INSTABLES OU EN ÉCHEC

Niveau concerné : élèves instables et / ou en échec

Nombre d'élèves concernés : ?

Objectif de l'action : identifier, sanctionner et consolider l'approche pédagogique des élèves en situation de rupture.

Personnel concerné : tous les personnels.

Déclenchement de l'action : chaque professeur dépose dans le casier du professeur principal une demande d'action. Trois demandes de trois professeurs différents déclenchent la procédure (un cahier de suivi pourrait être utilisé si l'équipe le désire).

Procédure : Le professeur principal réunit ses collègues 10 mn, à la récréation ou à 13 h, et décide avec eux de l'action à mener (réunion avec la direction ; sanctions ; suivi des notes ou du comportement ;.....)

Forme pédagogique :

- exclusion de l'élève du cours concerné (5 heures maximum avec travail)
- mise en place d'un contrat
- travail autonome sur ordinateur, à faire pour remplacer les cours perdus

Fin de l'action : réintégration des cours sous conditions contractuelles.

Remarque : la procédure doit être précisée pour estimer la charge ainsi générée.

FICHE N°6 : TUTORAT DES ÉLÈVES

Niveau concerné : Tous

Nombre d'élèves concernés : Tous

Objectif de l'action : faire aider les élèves en difficulté par d'autres élèves

Type d'intervenants prévus : élèves entre eux à proximité d'un adulte

Contenu : Tutorat réciproque : des élèves en difficulté sont aidés par ceux qui ne le sont pas ou par des élèves plus âgés d'une autre classe

Organisation du temps : Planning à mettre en place par le professeur principal

Organisation du suivi : procédure à imaginer

Contraintes : mettre en place des procédures qui ne soient pas chronophages

FICHE N°7 ATELIER DE REMÉDIATION DES MATHÉMATIQUES EN LIGNE

Niveau concerné : classe de quatrième

Nombre d'élèves concernés: 12 à 14

Objectif de l'action : permettre à des élèves en échec de repérer leurs lacunes et d'y remédier à l'aide d'exercices en ligne (Paraschool ?)

Type d'intervenants prévus : un professeur de mathématiques

Méthode :

- Repérage des élèves désireux de progresser mais en difficulté.
- Mis en place d'exercices de remédiation en ligne.

Moyens horaires : 1 heure par semaine de 13 heures à 14 heures.

Forme pédagogique : pédagogie assistée par logiciels en ligne.

Remarque : un travail d'équipe entre le professeur et ses collègues de mathématiques permettra d'intégrer à la note trimestrielle le travail effectué en atelier.

c. La forme du questionnaire

Le questionnaire est simple à réaliser, sur chaque proposition il comporte toujours les quatre mêmes questions que nous avons déjà présentées.

- Quelle crédibilité accordez-vous à cette remédiation ?
- Pensez-vous que cette remédiation est réalisable dans le cadre du collège ?
- Seriez-vous prêt à vous engager dans cette action de remédiation si l'opportunité se présentait ?
- Si cette remédiation est mise en place, quand faut-t-il la faire ?

Cependant pour pouvoir l'analyser finement il doit être précédé d'un positionnement de l'individu. Cette partie du questionnaire est traditionnelle et permet de créer des tableaux croisés montrant la sensibilité de chaque catégorie de personnels. De plus il faut penser aux susceptibilités des opposants de principe et donner la possibilité de refuser de répondre aux questions.

d. La présentation du questionnaire

Comme chaque fois qu'on réalise un questionnaire, une feuille de présentation doit être mise en place.

Cette feuille resitue l'action et donne le détail de la procédure afin d'éviter toute contestation.

Ci-dessous le texte que nous avons agrafé à chaque questionnaire.

Chers collègues,

Vous trouverez dans cette enveloppe les six propositions de remédiation rédigées par une équipe de professeurs enseignant dans les différentes matières.

Ces propositions seront validées définitivement le mercredi 16 avril après-midi.

Pour préparer ce travail un questionnaire anonyme est à renseigner par tous les professeurs, les membres de la vie scolaire et de l'administration. Il faut moins de 5 minutes pour le remplir une fois les fiches lues.

Ce questionnaire sera dépouillé automatiquement par scanner.

Pour éviter des erreurs mécaniques il est impératif de répondre dans les ronds réservés à cette intention en faisant une croix la plus proche possible du dessin ci-dessous.



Les réponses seront remises dans cette enveloppe et déposées dans la boîte placée à cet effet en salle des professeurs. Elles seront collectées publiquement et anonymées lors d'une récréation

Les collègues qui désirent participer à l'analyse sont les bienvenus.

Lundi 3 avril

Le principal

e. La récolte des données

La mise en place de l'anonymat a été calquée sur les élections des parents d'élèves. Le questionnaire étant mis dans une enveloppe. Ces enveloppes sont ouvertes par les personnels et la direction, et la première feuille est immédiatement enlevée pour effacer toute possibilité de remonter à la source des réponses.

f. Le questionnaire proprement dit :

Ce questionnaire a été publié sous le logiciel « sphinx ». Pour le dépouiller nous avons utilisé un scanner ce qui est une garantie supplémentaire d'anonymat dans la mesure où la trace papier disparaît.

Nous présentons ci-dessous la première page du questionnaire distribué. La seconde page est similaire à la première.

Votre position sur cette initiative

1. Que pensez-vous de cette initiative ?

- Je refuse de remplir le questionnaire
 Je pense que c'est un travail inutile
 Une concertation aurait été suffisante
 Pourquoi ne pas essayer
 Cela permet de respecter toutes les opinions
 C'est un plus qui permet de travailler ensemble

Votre discipline

2. Quelle est votre discipline principale ?

- Français
 Math
 Histoire
 Langues
 Phys-Techno-SVT
 Art_Musi
 EPS
 Vie scolaire
 Autre

Remédiation N°1 : Optimisation de l'heure d'étude de sixième (6ème 1/3 classe)

3. Quelle crédibilité accordez vous à cette remédiation ?

- +++
 ++
 +
 -
 --

4. Pensez-vous que cette remédiation est réalisable dans le cadre du collège ?

- +++
 ++
 +
 -
 --

5. Seriez-vous prêt à vous engager dans cette action de remédiation si l'opportunité se présentait ?

- +++
 ++
 +
 -
 --

6. Si cette remédiation est mise en place quand faut-il la faire ?

- En septembre 2006
 En septembre 2007
 Plus tard

Remédiation N°2 : Valorisation des compétences non reconnues à l'école (Tous niveaux)

7. Quelle crédibilité accordez vous à cette remédiation ?

- +++
 ++
 +
 -
 --

8. Pensez-vous que cette remédiation est réalisable dans le cadre du collège ?

- +++
 ++
 +
 -
 --

9. Seriez-vous prêt à vous engager dans cette action de remédiation si l'opportunité se présentait ?

- +++
 ++
 +
 -
 --

10. Si cette remédiation est mise en place quand faut-il le faire ?

- En septembre 2006
 En septembre 2007
 Plus tard

Remédiation N°3 : Approfondir la lecture en classe de sixième (6ème 1/3 classe par quinzaine)

11. Quelle crédibilité accordez vous à cette remédiation ?

- +++
 ++
 +
 -
 --

12. Pensez-vous que cette remédiation est réalisable dans le cadre du collège ?

- +++
 ++
 +
 -
 --

13. Seriez-vous prêt à vous engager dans cette action de remédiation si l'opportunité se présentait ?

- +++
 ++
 +
 -
 --

14. Si cette remédiation est mise en place quand faut-il le faire ?

- En septembre 2006
 En septembre 2007
 Plus tard

Remédiation N°4 : Atelier de re-remédiation du français sur ordinateur (13 h à 14h en 4ème)

15. Quelle crédibilité accordez vous à cette remédiation ?

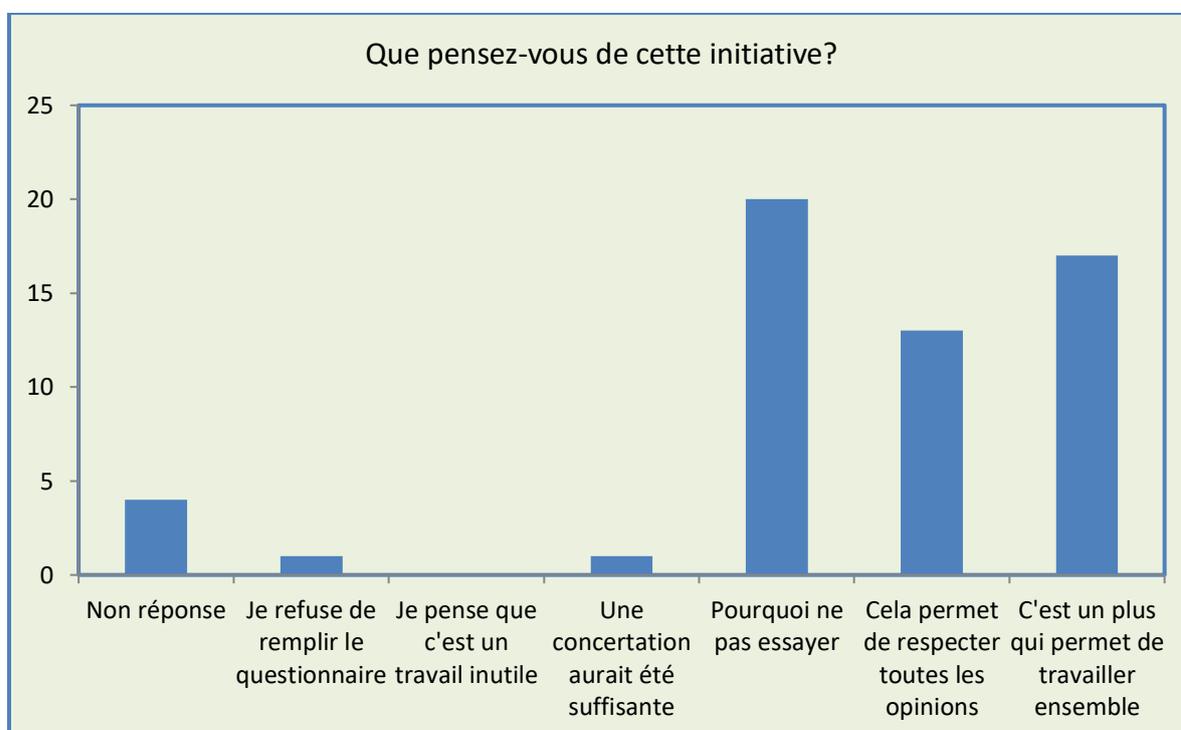
- +++
 ++
 +
 -
 --

g. Les résultats du questionnaire question par question

Nous ne donnerons pas tous les résultats ce qui serait fastidieux mais seulement les résultats des deux premières questions et des deux premières fiches ainsi que la synthèse des décisions (l'ensemble des résultats sera sur site à l'adresse <http://auditpro.org/edition/livre>)

Question numéro 1 : Que pensez-vous de cette initiative

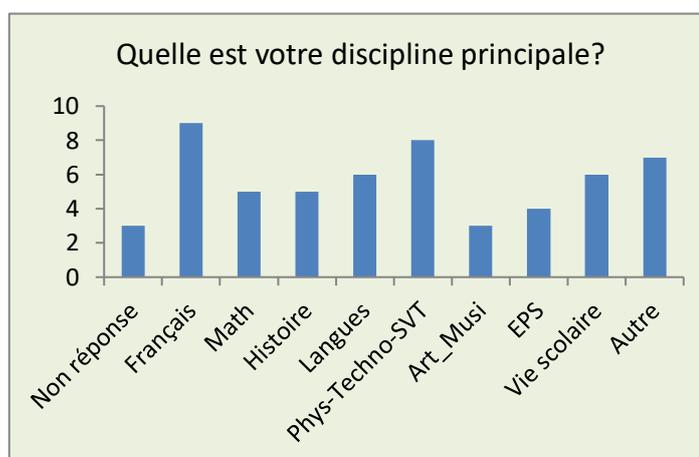
Non réponse	4	7,10%
Je refuse de remplir le questionnaire	1	1,80%
Je pense que c'est un travail inutile	0	0,00%
Une concertation aurait été suffisante	1	1,80%
Pourquoi ne pas essayer	20	35,70%
Cela permet de respecter toutes les opinions	13	23,20%
C'est un plus qui permet de travailler ensemble	17	30,40%



On observe sur la première question que les refus ne sont pas très importants. Si on fait le total des refus et de ceux qui préfèrent une concertation on obtient 3,6% des professeurs. Si on ajoute ceux qui n'ont pas répondu on n'a guère plus de 10% d'opposition à la méthode. Ceux qui sont très favorables (« C'est un plus qui permet de travailler ») représentent 30%. On s'aperçoit sur cet exemple de la fragilité des décisions. Il suffit que les propositions soient mal présentées ou mal formulées pour que les majorités changent et que le groupe des opposants systématiques prenne le dessus.

Question numéro 2 : Quelle est votre discipline principale

Non réponse	3	5,40%
Français	9	16,10%
Math	5	8,90%
Histoire	5	8,90%
Langues	6	10,70%
Phys-Techno-SVT	8	14,30%
Art_Musi	3	5,40%
EPS	4	7,10%
Vie scolaire	6	10,70%
Autre	7	12,50%

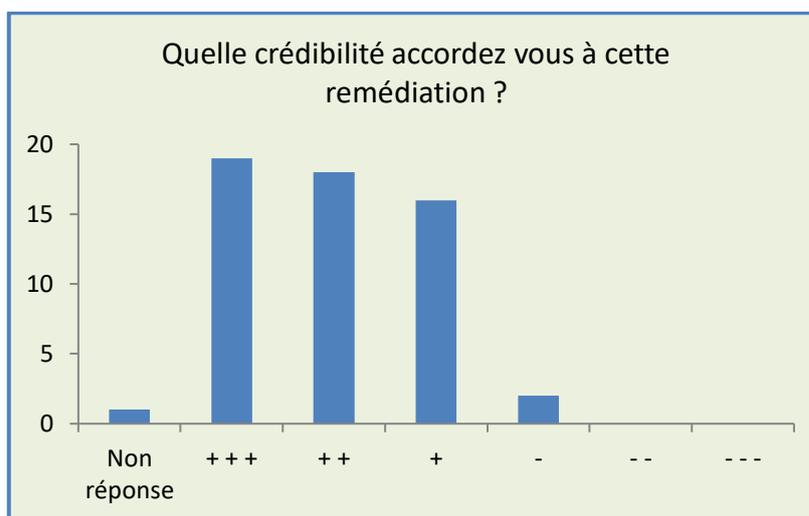


La seconde question est utilisée pour que l'on réalise des tableaux croisés. Cependant si on se contente de tris à plat, elle a pour avantage de décrire la structure d'un collège sans avoir besoin de faire un relevé administratif des profils des enseignements. A partir de cette question nous réunirons les réponses par fiche.

Fiche N°1 : Optimisation de l'heure d'étude de sixième (6 ème 1/3 classe)

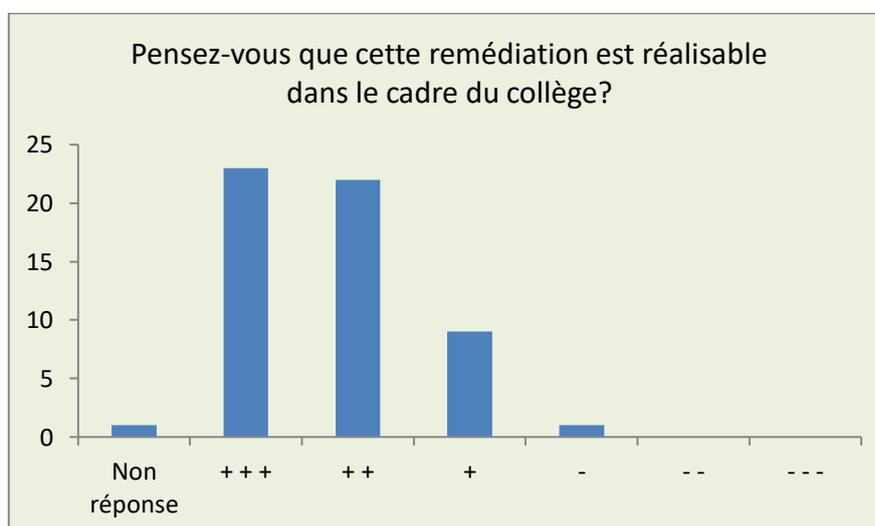
Fiche N°1 Question N° 3 : Quelle crédibilité accordez-vous à cette remédiation

Non réponse	1	1,80%
+++	19	33,90%
++	18	32,10%
+	16	28,60%
-	2	3,60%
--	0	0,00%
---	0	0,00%



Fiche N°1 : Question N° 4 : Pensez-vous que cette fiche est réalisable dans le cadre du collège ?

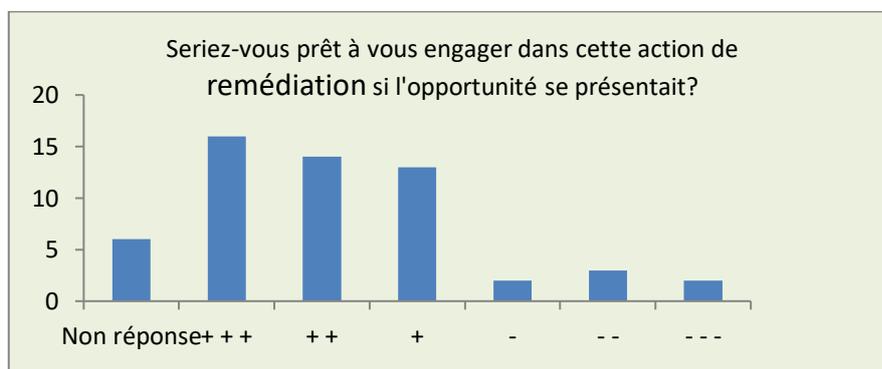
Non réponse	1	1,80%
+++	23	41,10%
++	22	39,30%
+	9	16,10%
-	1	1,80%
--	0	0,00%
---	0	0,00%



Les réponses pour la crédibilité et la faisabilité de la fiche numéro 1 sont claires, la majorité des professeurs est favorable à cette proposition. Les questions suivantes confirment cette impression par un engagement massif du corps enseignant.

Fiche N°1 Question N° 5 : Seriez-vous prêt à vous engager dans cette action de fiche si l'opportunité se présentait ?

Non réponse	6	10,70%
+++	16	28,60%
++	14	25,00%
+	13	23,20%
-	2	3,60%
--	3	5,40%
---	2	3,60%



Fiche N°1 Question N° 6 : Si cette fiche est mise en place quand faut-t-il la faire?

Non réponse	2	3,60%
En septembre 2006	47	83,90%
En septembre 2007	5	8,90%
Plus tard	2	3,60%



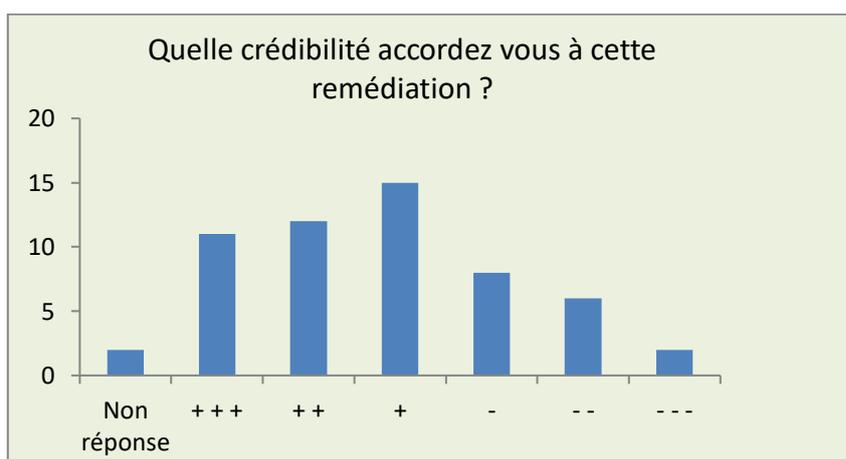
Il est clair que cette fiche doit être mise en place à la rentrée suivante.

[Fiche N°2 :Valorisation des compétences non reconnues à l'école \(Tous niveaux \)](#)

Les réactions pour la fiche numéro deux sont très différentes des réactions de la première proposition. Même si elles apparaissent positives au premier abord la réticence du personnel est visible. Regardons les résultats dans le détail

Fiche N°2 Question N° 7 : Quelle crédibilité accordez vous à cette fiche ?

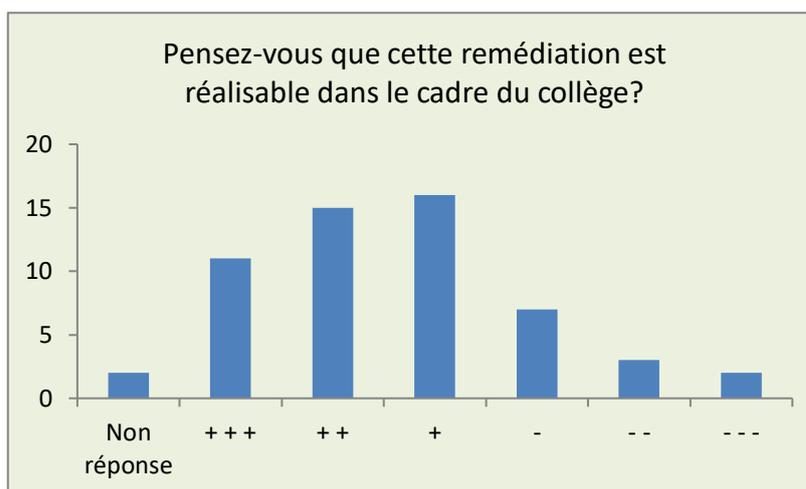
Non réponse	2	3,60%
+++	11	19,60%
++	12	21,40%
+	15	26,80%
-	8	14,30%
--	6	10,70%
---	2	3,60%



Alors que les opinions opposées à la crédibilité dans le premier cas étaient de 3,6%, elles sont de 29,6% dans le cas présent. Ce qui montre immédiatement que le corps enseignant est sceptique.

Fiche N°2 Question N° 8 : Pensez-vous que cette fiche est réalisable dans le cadre du collège ?

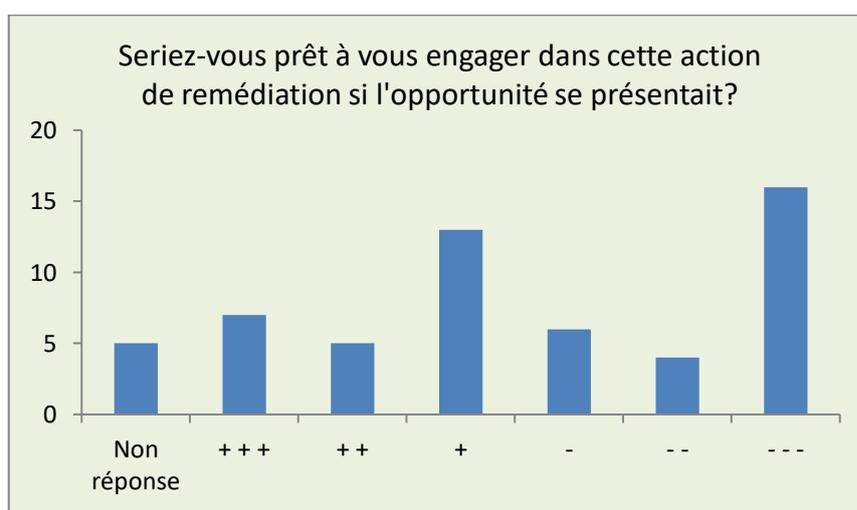
Non réponse	2	3,60%
+++	11	19,60%
++	15	26,80%
+	16	28,60%
-	7	12,50%
--	3	5,40%
---	2	3,60%



Le pourcentage de ceux qui doutent de la faisabilité dans le cadre du collège est aussi très important car il s'approche du quart des enseignants.

Fiche N°2 Question N° 9 : Seriez-vous prêt à vous engager dans cette action de fiche si l'opportunité se présentait?

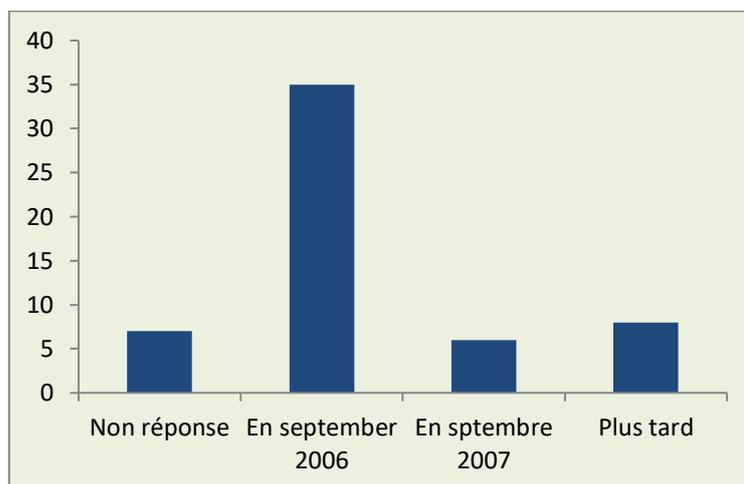
Non réponse	5	8,90%
+++	7	12,50%
++	5	8,90%
+	13	23,20%
-	6	10,70%
--	4	7,10%
---	16	28,60%



Le faible désir d'engagement confirme les résultats des premières questions. On se rend compte en observant ce graphique que la majorité des enseignants est très tiède et que si 7 professeurs sont très favorables 16 sont défavorables. Pour le chef d'établissement c'est un indicateur qui l'amène à être prudent.

Fiche N°2 Question N° 10 : Si cette fiche est mise en place quand faut-t-il la faire?

Non réponse	7	12,50%
En septembre 2006	35	62,50%
En septembre 2007	6	10,70%
Plus tard	8	14,30%



La conclusion est claire, cette proposition est moins plébiscitée que la première. Elle doit être retravaillée lors de la prochaine réunion du personnel. Soit un groupe de volontaires la prend en charge soit elle doit être abandonnée.

h. La synthèse en fonction des résultats :

L'enquête montre que toutes les propositions sont plébiscitées par le personnel sauf la fiche numéro 2 sur la « valorisation des compétences non reconnues à l'école » qui n'obtient pas un assentiment suffisant. Certaines fiches, comme vous pouvez le vérifier sur le site ont l'assentiment général mais l'engagement est limité à une ou deux matières. Le tutorat qui est plébiscité par les surveillants et ce qui existait déjà ont été renforcés avec un engagement plus important des enseignants.

Les résultats du questionnaire ont été mis à la disposition des personnels peu de temps après le dépouillement et ont été présentés lors de la dernière réunion de préparation de l'année scolaire 2006/2007. Le choix des propositions n'a pas posé de problème. Les professeurs qui avaient été à l'origine de la proposition N°2 n'ont pas jugé nécessaire d'approfondir ce projet.

Cet exemple est un exemple assez général qui permet de gérer les propositions du personnel.

3. La place de l'évaluation dans la prise de décision

L'utilisation de l'évaluation pour permettre une décision collective se base sur une observation très générale du comportement des groupes. Quand on décide d'analyser une situation nouvelle il est naturel de consulter les personnes concernées soit en assemblée générale

[Retour sommaire](#)

soit à travers un groupe représentatif de l'ensemble du groupe concerné. On fait alors ce constat qui semble se répéter systématiquement :

Phase 1 : Si le problème est inconnu, des solutions possibles émergent du groupe relativement vite et ne génèrent aucun conflit majeur

Phase 2 : Dès que des choix se présentent des leaders se positionnent sur les différentes options possibles

Phase 3 : Les fortes personnalités utilisent cette situation de tension à des fins personnelles en se mettant en avant

Phase 4 : Toute décision collective en assemblée devient difficile et laisse des traces dans les relations au sein du groupe

La manipulation du groupe par les fortes personnalités ne peut exister que si l'ensemble du groupe ignore la position de chacun. Le vote à main levée n'est pas une bonne solution car il est souvent fait à chaud et les différents enjeux du groupe (positions politiques, relations amicales,..) l'influencent.

La mise en place d'une évaluation avant toute décision a beaucoup d'avantages :

- a) Une évaluation suppose des questions qui imposent une clarification des options possibles
- b) Le questionnement anonyme permet de minimiser l'influence des fortes personnalités
- c) L'analyse des résultats évite des positions manichéennes et donne une image modérée des décisions acceptables par le groupe

Pour toutes ces raisons, l'évaluation permet dans de nombreuses situations de prendre des décisions collectives que les solutions spontanées ne le permettent pas.

On peut citer comme exemples :

- ⇒ La mise en place d'actions
- ⇒ La reconduction de voyages
- ⇒ La hiérarchie des sanctions
- ⇒ La recherche et la validation de dispositifs
- ⇒ Etc.

SYNTHÈSE ET CONCLUSION

Le système éducatif a perdu ses repères au fur et à mesure de son adaptation aux besoins d'une société qui a évolué en moins de trente ans. La mission principale du système éducatif entre les années 1960 et 1990 est passée de la sélection des élites à l'accueil de l'ensemble des élèves de moins de 16 ans. Les difficultés engendrées par ce changement nécessaire des missions ne se situent pas sur le plan des réponses organisationnelles et pédagogique mais sur celui de la gestion de ces réponses. Quand la mission de l'éducation était la création d'élites, le système éducatif était doté d'un outil d'évaluation très efficace basé sur les notes, les moyennes et les classements. L'actuel système éducatif n'a pas été capable d'adapter son évaluation à la nouvelle mission qui lui est confiée. Sans évaluation fiable, l'image des besoins des élèves est devenue de plus en plus trouble. Incapable de mesurer l'hétérogénéité des besoins, le système éducatif a généré des réponses normalisées qui ont engendré la mise en place de structures uniformes (identiques pour tous).

Cette dérive de l'éducation (secteur public et secteur privé confondus) qui dure depuis près de trente ans en France, n'est pas imputable au manque de savoir faire des acteurs de terrain. Les réponses à presque toutes les situations pédagogiques ont été expérimentées et sont connues.

Comment expliquer la richesse des solutions sur le terrain et la pauvreté des solutions mises en place par le ministère ?

1. La démarche classique d'évaluation des établissements : la boîte noire

Théoriquement, ce sont les inspecteurs généraux qui mettent en place les structures des établissements au niveau national. Mais depuis les années 1990 et l'apparition des ordinateurs, l'organisation des établissements se base sur des données nationales, c'est-à-dire sur des indicateurs de rentrée et de sortie. Ce n'est pas une politique voulue, mais c'est la conséquence mécanique de l'évolution de nos sociétés.

Or les indicateurs qui sont disponibles au niveau des rectorats et du ministère sont des indicateurs issus des bases de données nationales qui ne peuvent prendre en compte que des éléments « objectifs ». Ces indicateurs sont incapables de prendre en compte le fonctionnement interne des établissements. Cette difficulté a amené les administrateurs à comparer les lycées et collèges à une boîte noire par analogie à l'électronique qui caractérise un système complexe (télévisions, postes de radio, ordinateurs....) par ses entrées et ses sorties. La variation des entrées déterminant la variation des sorties.

Les principaux indicateurs « objectifs » de rentrée pour un établissement scolaire sont :

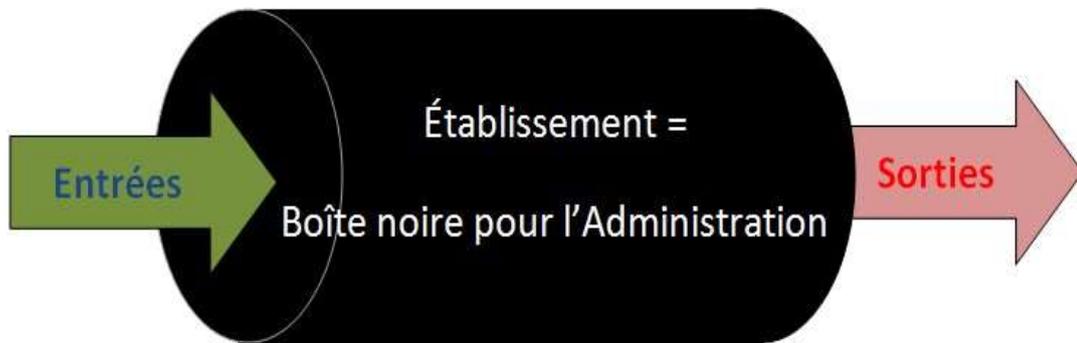
- ⇒ La dimension de l'établissement,
- ⇒ Le profil des élèves (Catégories Sociaux Professionnelles)
- ⇒ Le profil des professeurs
- ⇒ L'environnement géographique et social
- ⇒ Les moyens affectés (DHG)
- ⇒ Etc.

Les indicateurs de sortie sont :

- ⇒ Les résultats aux examens
- ⇒ Les taux attendus liés aux résultats aux examens et au CSP

- ⇒ Le classement par les médias
- ⇒ Etc.

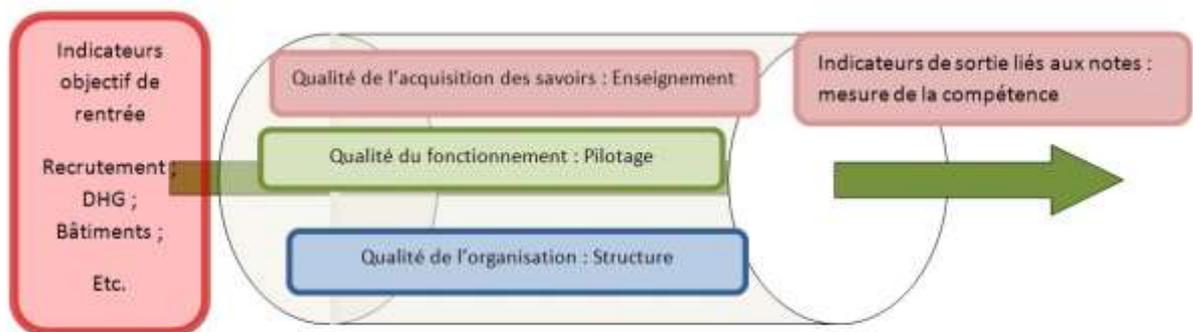
Cette boîte noire peut se représenter comme suit.



2. Les indicateurs de la boîte noire qui font défaut

Cette représentation était adaptée avant les années 1960 car, comme nous l'avons expliqué, la gestion des élèves et des établissements pouvait être basée uniquement sur les résultats scolaires. La rentrée de tous les élèves au niveau du collège a changé les modes de gestion. Les indicateurs de sortie liés aux notes sont devenus insuffisants pour caractériser le travail fait au sein d'un établissement. Pour retrouver une image réaliste du fonctionnement, il faut pouvoir « rentrer dans la boîte noire ».

Par opposition à l'appellation boîte noire qui ne se propose pas d'observer le fonctionnement interne, on appelle « boîte blanche » l'établissement quand on décide d'observer le fonctionnement interne par des indicateurs de terrain. Aujourd'hui, la boîte blanche peut être représentée comme suit :



Cette représentation met en évidence que les seuls indicateurs de fonctionnement accessibles sont les notes. Indicateurs incapables de mesurer ni le fonctionnement au quotidien ni l'adaptation des structures aux besoins des élèves.

3. Les notes, des indicateurs centraux qui font dériver les établissements

L'utilisation des notes comme seuls indicateurs de sortie ne peut que biaiser la gestion des établissements. Les trois variables qui sont nécessaires pour caractériser le service aux élèves d'aujourd'hui sont :

- ⇒ La qualité de la transmission des savoirs
- ⇒ La qualité du relationnel avec les adultes
- ⇒ L'adaptation du contenu aux élèves

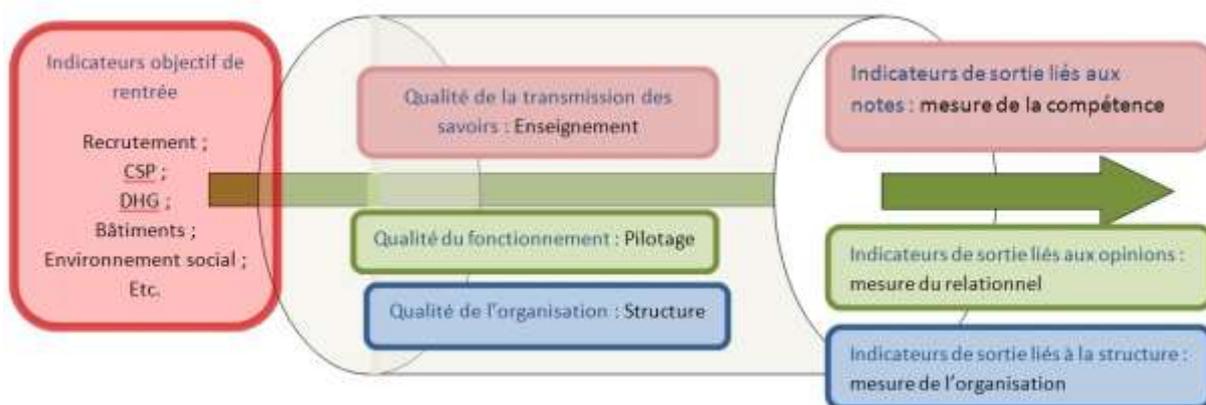
La prise en compte uniquement des notes et des CSP (Catégories Socio Professionnelles) dans la gestion des établissements n'évalue pas le travail éducatif de l'établissement. Cette absence d'indicateurs adaptés amène, au niveau national et académique à mettre sur le même plan un établissement qui fait un bon travail éducatif et un établissement qui n'apporte à l'élève que le strict minimum de la transmission des savoirs.

Si on comparait le fonctionnement d'un établissement à celui d'une entreprise, les indicateurs de note pourraient être mis en parallèle avec les indicateurs quantitatifs de production. L'Histoire des entreprises a montré l'insuffisance des ces indicateurs et la nécessité pour les entreprises d'introduire des indicateurs qualitatifs. La comparaison s'arrête là mais elle montre que la mise en place d'autres critères de réussite des établissements que les notes, ouvrirait la voie à une évolution des pratiques.

4. Les nouveaux besoins de pilotages des établissements

Pour piloter d'une façon satisfaisante les établissements, de nouveaux indicateurs sont nécessaires.

Les indicateurs de sortie issus des notes ont besoin d'être complétés par des indicateurs de sortie liés à la qualité de l'organisation et du relationnel. Une bonne gestion des établissements devrait se symboliser par la boîte blanche ci-dessous.



5. Les questions posées par la mise en place de ces nouveaux indicateurs

La mise en place de ces indicateurs est possible comme nous l'avons montrée dans ce livre, mais elle suppose des changements de cultures aussi bien au niveau de l'établissement qu'au niveau de l'administration.

D'une part ces nouveaux indicateurs ne peuvent être issus que de l'analyse de la satisfaction des acteurs ce qui suppose le développement d'une culture de l'évaluation au sein même des établissements.

D'autre part pour que la gestion nationale soit conforme aux intérêts des établissements, ces indicateurs ont besoin d'être synthétisés pour fournir une batterie d'indices qui regroupés sur l'ensemble des établissements constitueraient des indicateurs nationaux (voir en complément différence entre indices et indicateurs).

6. Structure et pilotage des établissements scolaires : profils ou dispositifs

Si des indicateurs de fonctionnement et de structure étaient mis en place, ils poseraient inévitablement le problème des réponses à apporter aux besoins des élèves non satisfaits.

Les premières réponses à mettre en place se situent au niveau du pilotage local de l'établissement. Nous avons montré au premier chapitre que des degrés existent qui permettent de trouver de nombreuses solutions.

Cependant, il y a des élèves qui trouvent difficilement les réponses à leurs besoins au sein de l'organisation actuelle. Ce sont les élèves incapables de réussir scolairement soit pour des raisons de capacités soit pour des raisons de comportement.

Dans un passé récent, l'adaptation des établissements et surtout des collèges aux besoins des élèves était basée sur la notion de classe à profil. Les profils étant définis comme des services adaptés à un ensemble d'élèves regroupés dans une classe.

Cette organisation a été critiquée car elle fonctionnait souvent par exclusion. Étaient regroupés dans ces classes tous les élèves qui n'étaient pas capables de suivre l'enseignement inscrit dans les programmes. Cette façon de constituer un groupe classe créait une hétérogénéité maximale peu profitable aux enfants. Aujourd'hui dans de nombreux collèges ces classes à profil ont été supprimées.

Les besoins non satisfaits des élèves persistent et les responsables proposent de mettre en place, pour les satisfaire des dispositifs. La notion de dispositif diffère par rapport à celle de profil dans sa mise en place. Un dispositif doit être créé en fonction des besoins identifiés des élèves.

Ces dispositifs correspondent bien à une stratégie de remédiation logique :

- ⇒ Identification des besoins des élèves
- ⇒ Mise en place d'un dispositif adapté pour répondre au besoin
- ⇒ Bilan des actions mises en place
- ⇒ Nouvelle analyse des besoins
- ⇒ Etc.

C'est une démarche de progrès continu appliquée à la remédiation pédagogique.



En théorie, cette réponse est plus satisfaisante que celle apportée par une classe à profil qui globalise les besoins.

Dans la pratique, ces dispositifs ont des difficultés à exister car la mise en place d'un dispositif suppose une flexibilité de l'organisation. Par exemple les élèves ayant de fortes difficultés en lecture (ils représentent plus de 10% des effectifs au collège) ont besoin de travailler en petit groupe, peu de temps, plutôt qu'en grand groupe longtemps. Or une telle organisation est impossible actuellement sans augmentation des moyens : l'organisation des cours étant déterminée par les contraintes d'horaires, les moyens en heures professeur (DHG) et les programmes.

Si le service à l'élève reste lié au référentiel et à un nombre d'heures hebdomadaires obligatoires, l'établissement ne pourra jamais mettre des dispositifs en place correspondant à l'ensemble des besoins. Pour sortir de cette impasse, il faudrait trouver une solution qui permette à effectifs et à moyens constants de créer des dispositifs regroupant un nombre faible d'élèves.

Sans de telles possibilités, l'évaluation ne pourra être qu'un constat de l'impuissance de l'école.

7. L'avenir de l'évaluation, externe et interne ?

L'évaluation dans le système de l'école française s'est recroquevillée sur l'évaluation des acquis. Les professeurs et l'administration savent que ce n'est pas suffisant mais la peur l'emporte sur le besoin et la logique. Avec le temps tôt ou tard, l'école secondaire sera obligée d'accepter de sortir de cette position de principe. Il faudra qu'elle mette en place des évaluations internes des établissements maîtrisées par la direction et les personnels et des évaluations externes confiées à des professionnels de l'évaluation. Cette démarche est déjà mise en place par la loi no 2002-2 du 2 janvier 2002 dans le secteur de la santé (ANESM : <http://www.anesm.sante.gouv.fr>).

Quand les positions de principe seront tombées, la réalisation pratique des évaluations ne sera pas pour autant résolue. Les outils de l'évaluation du fonctionnement des maisons de retraite et des hôpitaux sont en grande partie transposables sur le plan qualitatif, mais se heurtent au

traitement du grand nombre d'élèves et d'établissements. Les entretiens qui sont généralement utilisés pour évaluer le fonctionnement ne peuvent raisonnablement être suffisants pour mesurer la qualité relationnelle des structures qui accueillent parfois plus de 2000 individus.

8. Conclusion générale :

La prise en compte des besoins des élèves qu'ils soient en difficulté ou non, ne peut se faire sans repérage systématique et pragmatique. Dans ce livre, nous avons montré que ces outils existent. Beaucoup d'outils peuvent être mis en place sans grands moyens techniques et trouvent naturellement leur place à l'intérieur des degrés de liberté accordés aux établissements.

Lors de la mise en place du projet d'établissement, l'évaluation des besoins des élèves est une nécessité. L'audit assisté par questionnaire dont vous trouvez deux exemples sur le site à l'adresse <http://auditpro.org/edition/livre> est un outil adapté à la mise en place du diagnostic. Cette démarche relève plus de l'évaluation externe qu'interne et peut facilement être externalisée.

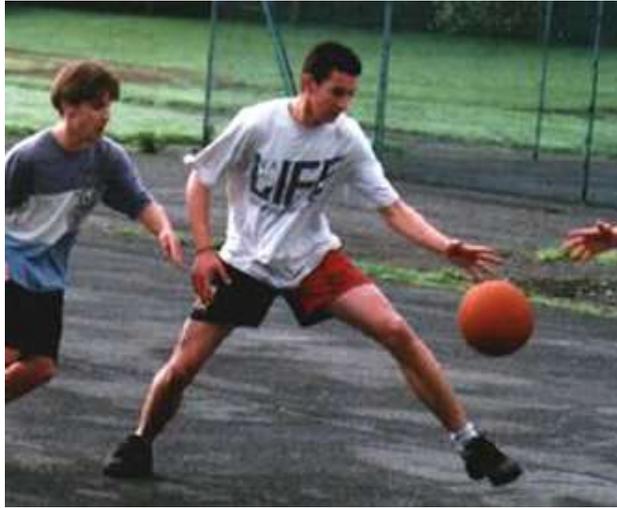
L'impact de l'évaluation sur la qualité du fonctionnement est indéniable à long terme. La mise en place d'une évaluation adaptée aux missions des collèges et des lycées permettrait de revaloriser des solutions, actuellement abandonnées, qui correspondraient aux besoins des plus fragiles.

Il est difficile de prévoir au niveau ministériel des solutions répondant aux différentes attentes des élèves. Le développement de la culture d'évaluation au sein des établissements permettrait de réguler les degrés de liberté nécessaires à la gestion des élèves en difficulté ou de ceux ayant trop de facilités.

L'évaluation du fonctionnement des institutions se met petit à petit en place. Il n'y a aucune raison qu'elle ne se s'installe pas dans l'éducation. Le statut d'EPLÉ prévoit des degrés de liberté dans la gestion locale. C'était une vision du fonctionnement des établissements en phase avec les besoins d'accueil de groupes hétérogènes d'élèves. Dans cette gestion locale, l'évaluation du fonctionnement en lien avec l'analyse des besoins devrait trouver une place centrale au sein du pilotage des établissements.

[Retour sommaire](#)

:



Gabriel Cohen

www.auditpro.org

gabriel.cohen@auditpro.org

Tous droits de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays

L'original de ce livre est déposé à l'étude de Maître Anne VIDAL Notaire à MONTPELLIER
29, Rue du Maréchal Foch - BP 2043 34024 MONTPELLIER CEDEX

Évaluer Pour Agir - gabriel.pitiot-cohen@auditpro.org