

**Le pilotage des systèmes éducatifs et de
formation: quelques expériences
internationales**
Casablanca 20 avril 2005

Jean-Marie De Ketele
Professeur UCL - CF Belgique
Titulaire de la Chaire UNESCO en Sc. Education

Plan

- Quelques expériences internationales
- Vers une synthèse

Plan

- **Quelques expériences internationales**
- Vers une synthèse

Le pilotage en France

- Le Haut Conseil de l'Évaluation de l'École
 - Analyse des enquêtes internationales
 - Analyse d'études commanditées
 - Rédaction de notes de synthèse à destination du Ministère
- La DEP
 - « L'état de l'école » ou « La géographie de l'école »
 - Conception et mise à disposition d'épreuves d'évaluation diagnostique
- Les commissions occasionnelles
- Les projets d'établissement

Pays d'Europe du Nord

- Participation très active aux enquêtes internationales
- Évaluation des établissements tous les 3 ans
- Système de modération pour chaque enseignant
 - Epreuves de référence construite annuellement
 - Epreuves locales et comparaison
 - Accompagnement: individualisation
 - Pas de redoublement et certification à la 9^o

Communauté française de Belgique

- Commission de pilotage
 - Commission inter-réseaux et « représentative »
 - Batterie d'indicateurs mises au point par une équipe interuniversitaire de chercheurs
 - Identification et soutien aux écoles D+
- Pilotage établissement
 - Conseil de participation
 - Projet d'établissement et rapport annuel
 - Analyse par une commission
 - Recours possible à des « interfaces »
- Classe de 6^o primaire: examen cantonal ou interdiocésain

La structure des 51 indicateurs pour le pilotage en CF de Belgique

Environnement de l'école (1 à 2)

Entités organisationnelles

*Caractéristiques
structurelles (40 à 47)*

Élèves

Caractéristiques (3 à 7)

Parcours (8 à 17)

Résultats (18 à 27)

Entités

organisationnelles

*Dynamiques internes
(48 à 51)*

Personnels

Caractéristiques (28 à 34)

Pratiques (35 à 39)

Tunisie

- Conseil National de l'Innovation Pédagogique et de la Recherche en Éducation
 - Enquêtes internationales
 - Enquêtes nationales
 - Base de données longitudinales (dont GE et GC)
 - Identification et accompagnement des écoles PEP
- Groupe de pilotage au sein de chacune des 24 directions régionales

Chili

- Direction de l'Évaluation
 - Enquêtes internationales
 - Tests nationaux CIMCE
 - Identification et soutien aux « 900 » écoles sous-performantes
- Région
 - Accompagnement par des superviseurs
- Établissement
 - Accompagnement hors école par des éducateurs populaires

Universités canadiennes

- Classement des universités
- Commission nationale d'évaluation
- Commissions d'accréditation des programmes

Université Catholique de Louvain

- Commission de l'enseignement (et de la recherche pour le 3^o cycle)
- Audit de l'Université, des Facultés, des Département
- Institut de Pédagogie universitaire et du Multimédia (IPM)
- Évaluation des enseignements par les étudiants
- Dossier de Valorisation Pédagogique

Plan

- Quelques expériences internationales
- **Vers une synthèse**

Pilotage =

Un processus de décision

- au niveau macro (ex.: le système éducatif national), méso (ex.: l'établissement) ou micro (ex.: la classe)
- sur la base d'un recueil d'informations relatives à « l'état », le fonctionnement ou les produits des systèmes,
- auxquelles les acteurs impliqués donnent du sens,
- en vue de faire évoluer les systèmes dans un sens souhaitable

Les trois fonctions

Fonctions	Orientation	Régulation	Certification
Visée et objet			
Dimension			
Qualité			

Les trois fonctions

Fonctions	Orientation	Régulation	Certification
Visée et objet	Préparer les nouveaux choix	Améliorer le fonctionnement	Faire le bilan des produits
Dimension	Politique	Formative	Reddition de comptes
Qualité	Pertinence	Cohérence de l'action	Efficacité Équité Efficience

La pertinence

- = l'adéquation des choix par rapport aux besoins et aux possibles
- Les choix concernant:
 - Les objectifs et les effets attendus sur le terrain
 - Les ressources allouées (financières, logistiques, humaines)
 - Les rôles attendus et les règles fixées
 - Les actions planifiées

L'évaluation de la pertinence des choix suppose

- Une analyse des besoins pertinents
- Une analyse des possibles
 - Objective
 - Subjective (importante)

Une analyse des besoins pertinents

- Exemple: le débat sur le « socle commun des connaissances, compétences et comportements » (Commission Thélot)

Une analyse objective des possibles

- Évaluation des contraintes
 - Levables
 - Non levables
- Évaluation des ressources
 - Allouées par le système
 - Susceptibles d'être « créées » ou « recherchées »

Une analyse subjective des possibles

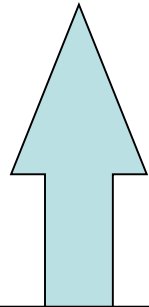
4 dimensions: souhaitable, réalisé, possible, voulu

	T1	T2	T3
Choix a	+ - + +	+ + + +	
Choix b	+ - - +	+ - + +	+ + + +
Choix c	+ - + -	+ - + +	+ + + +
Choix d	- - + +	+ - + +	+ + + +
Choix e	- - + -	+ - + -	+ - + +

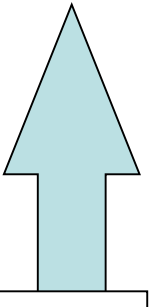
Les trois qualités de l'évaluation des produits

- **L'efficacité** : rapport entre produits ou effets observés et produits ou effets attendus
- **L'équité** : probabilité d'avoir des produits ou effets (bénéfiques) identiques selon les caractéristiques des sous-groupes (sexe, niveau socio-économique, région, etc.)
- **L'efficience** : rapport entre produits ou effets observés et investissements effectués

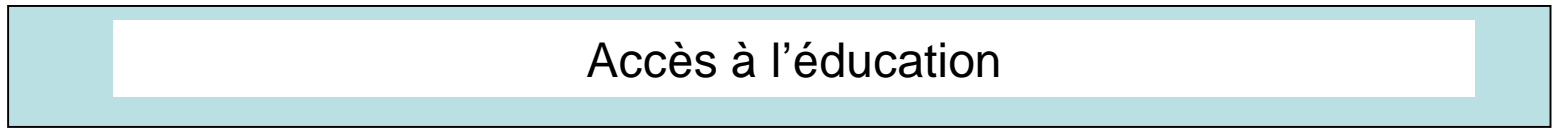
L'efficacité et l'équité:
la métaphore de la pyramide



EFFICACITE
INTERNE

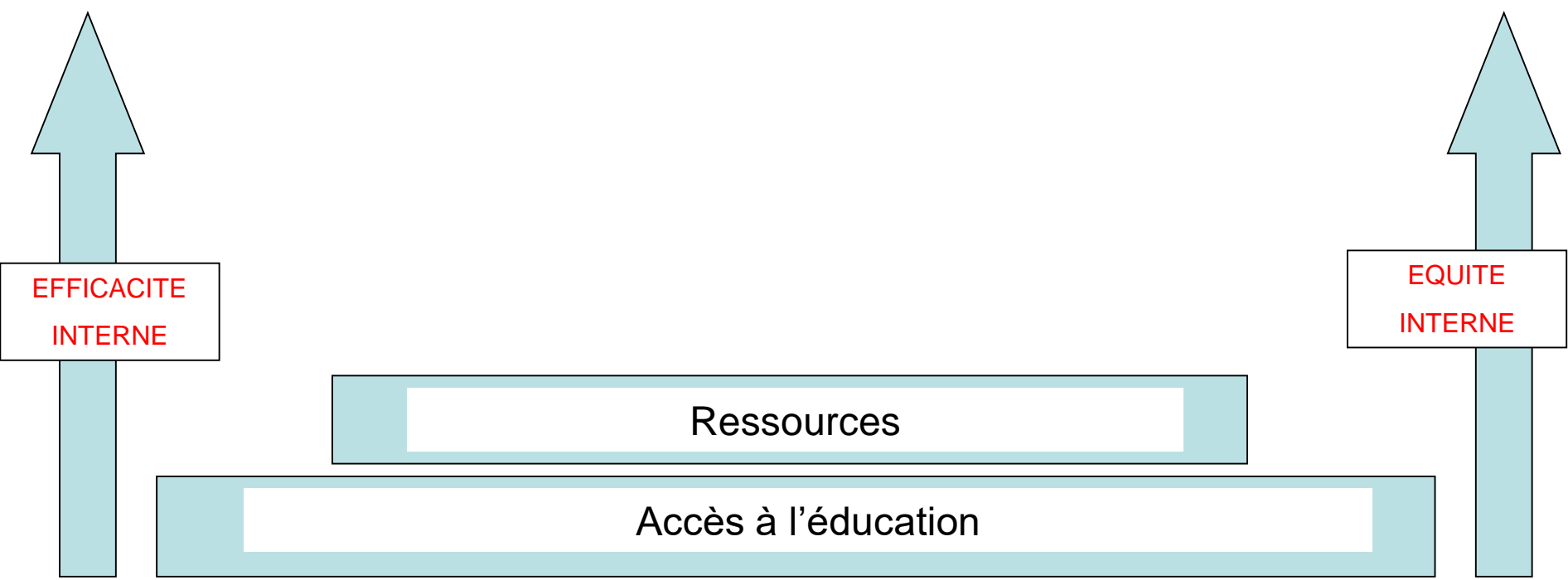


EQUITE
INTERNE



Accès à l'éducation

Région	Moyenne nationale	Moyenne observée	Moyenne attendue (composition sociale)
Picardie	58.3%	53.2%	55.5%
Aquitaine	58.3%	54.8%	55.4%
Rhône Alpes	58.3%	59.1%	59.1%
Ile de France	58.3%	61.2%	63%
Limousin	58.3%	64.2%	58%

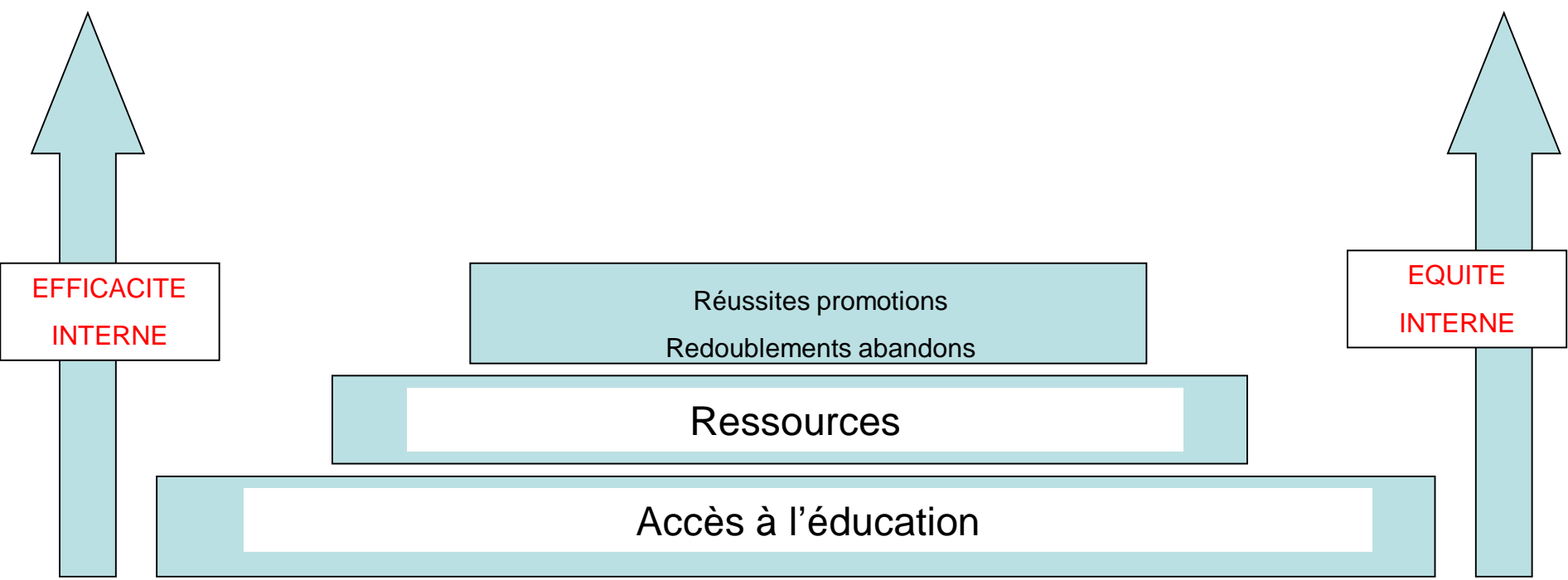


EFFICACITE
INTERNE

EQUITE
INTERNE

Ressources

Accès à l'éducation



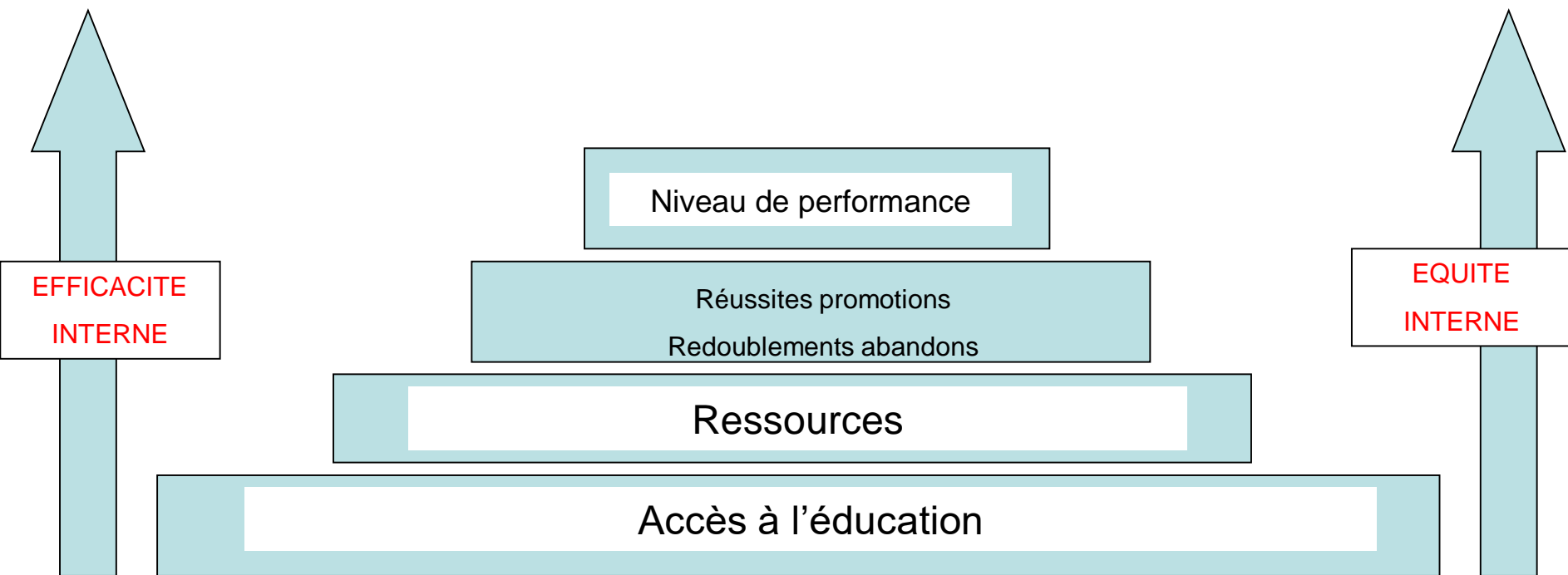
EFFICACITE
INTERNE

Réussites promotions
Redoublements abandons

EQUITE
INTERNE

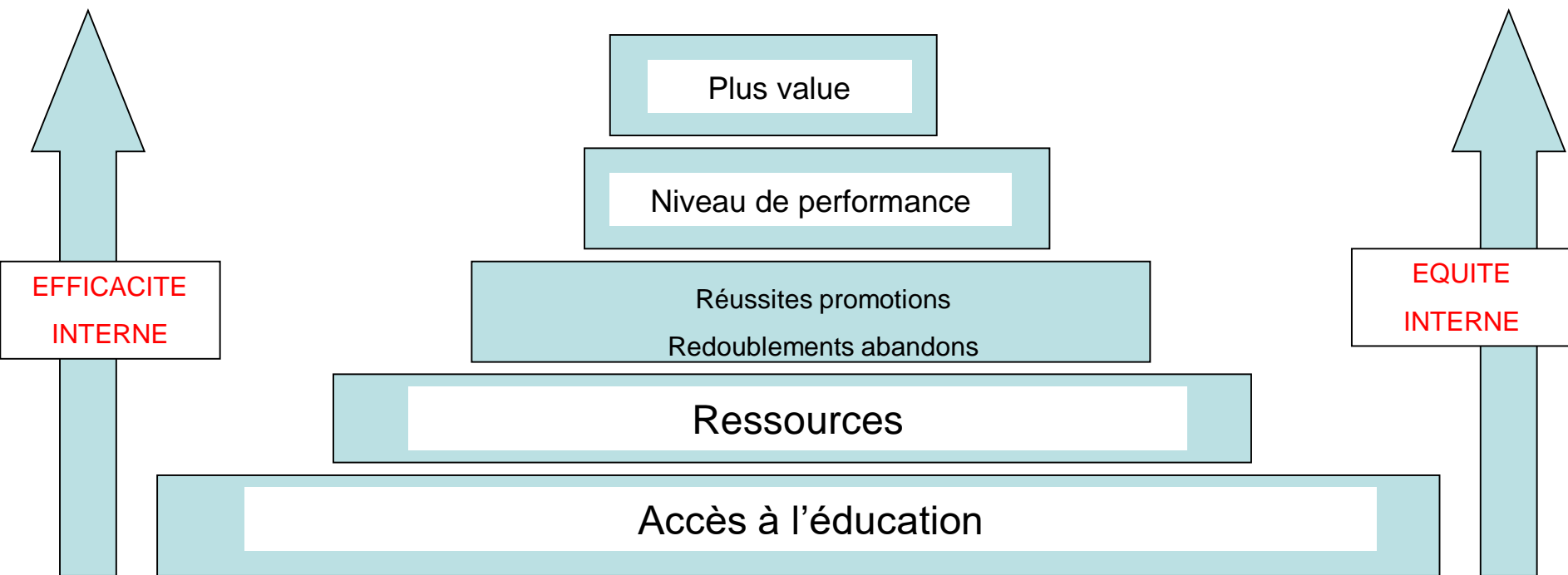
Ressources

Accès à l'éducation



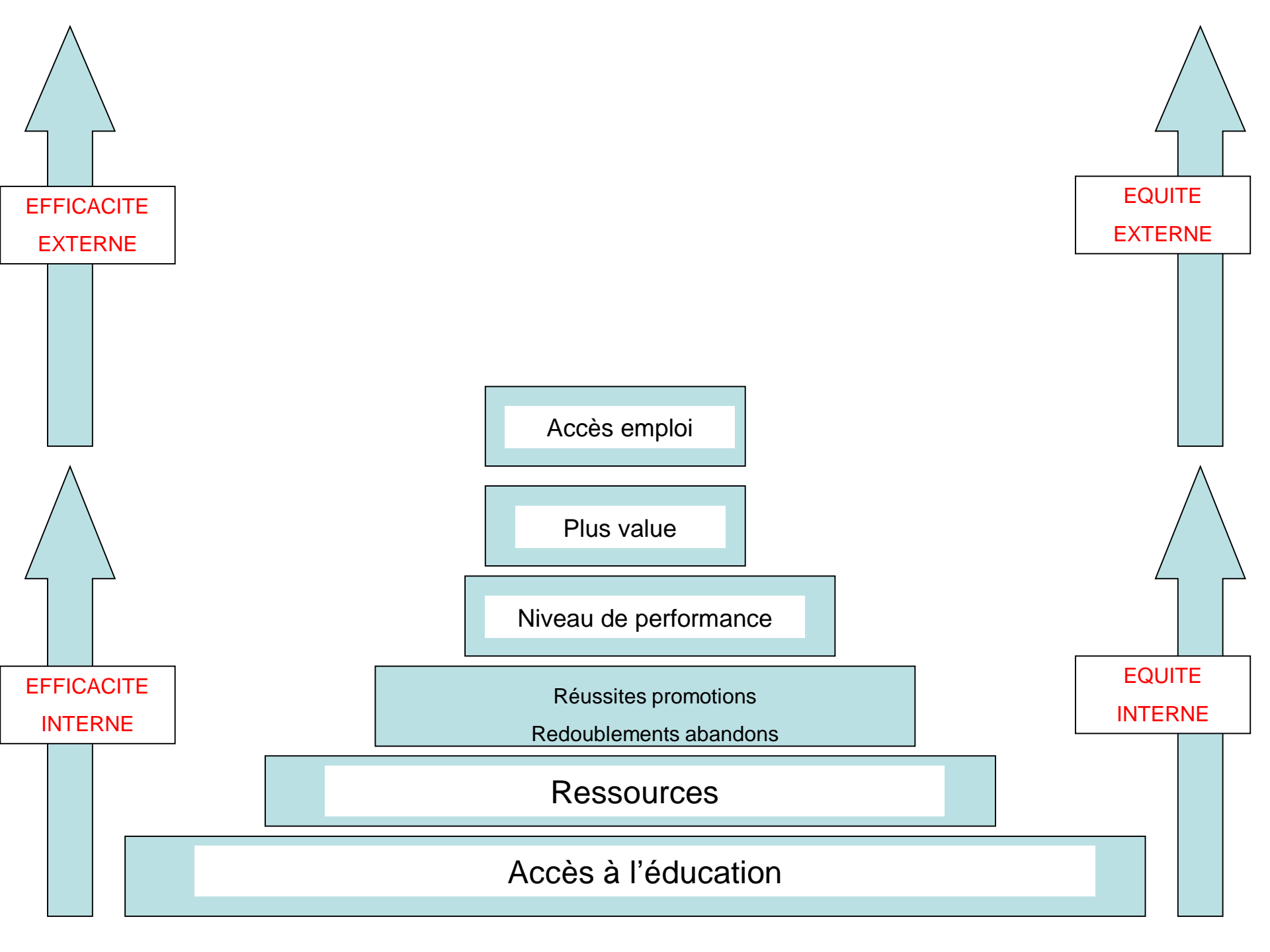
Niveau de performance: importance de la comparaison

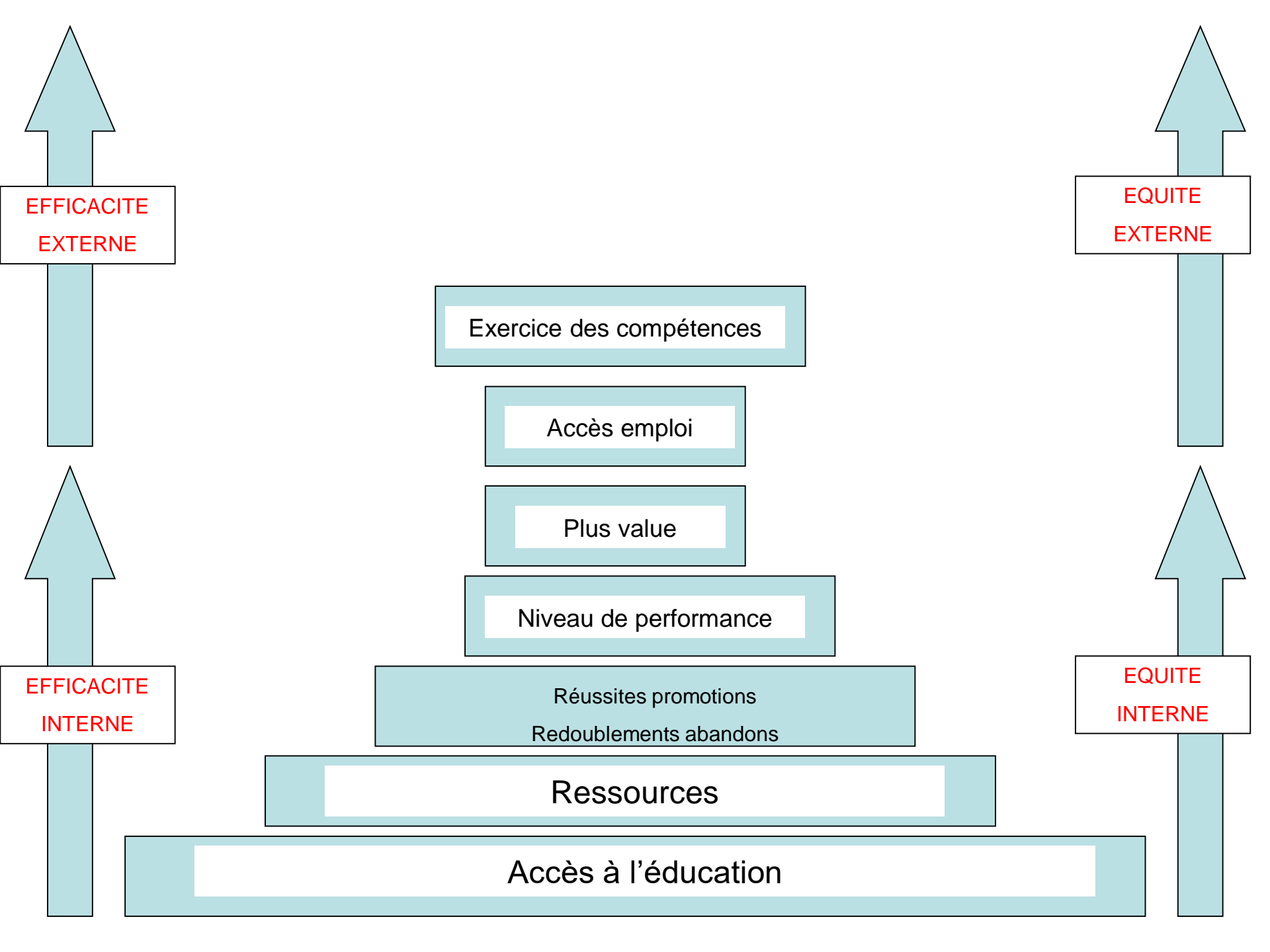
- Comparaison
 - Pays aux autres pays
 - Ecole aux autres écoles
 - Classe aux autres classes
- Comparaison à un attendu
 - Compte tenu, par ex., du SES
- Comparaison à un niveau de qualité
 - SR, SF1, SF2, SF3, SE, SD

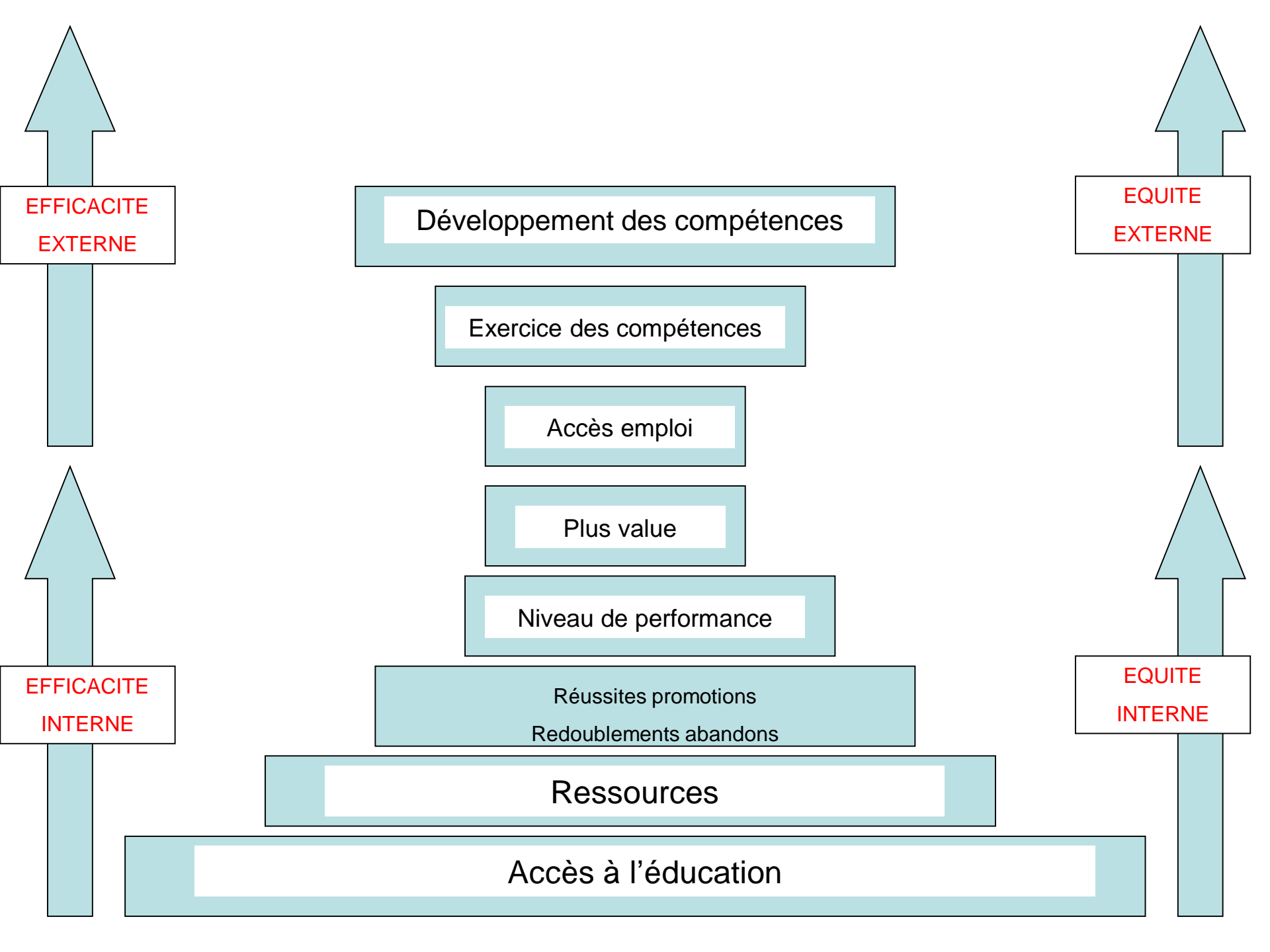


Plus-value

- Efficacité = progrès
 - Résidus à la droite de régression $t_2 = f(t_1)$
- Équité = ne pas augmenter la distance qui existe en t_1 entre les plus forts et les plus faibles







EFFICACITE
EXTERNE

Développement des compétences

EQUITE
EXTERNE

Exercice des compétences

Accès emploi

Plus value

Niveau de performance

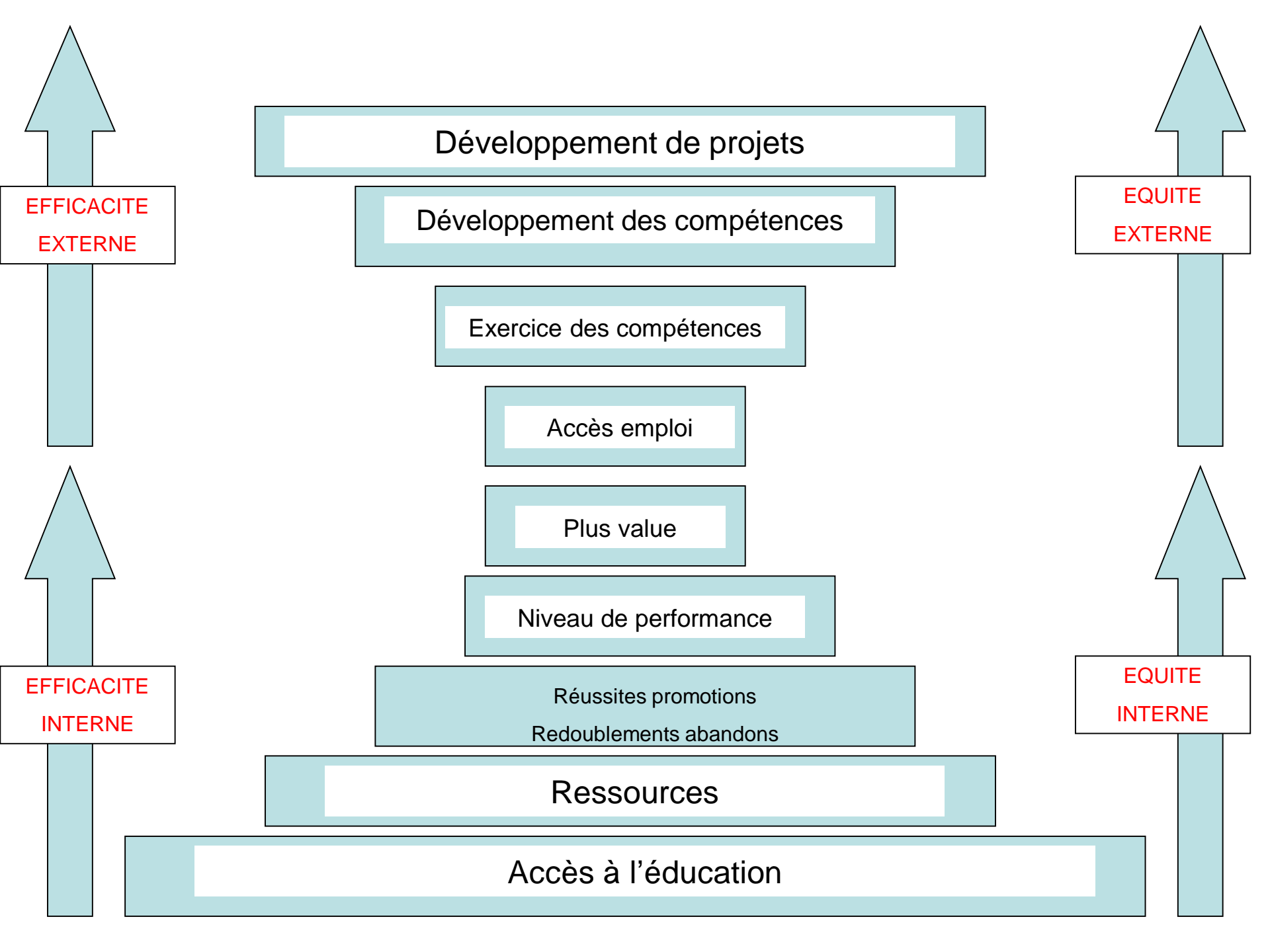
EFFICACITE
INTERNE

Réussites promotions
Redoublements abandons

EQUITE
INTERNE

Ressources

Accès à l'éducation



Développement de projets

Développement des compétences

Exercice des compétences

Accès emploi

Plus value

Niveau de performance

Réussites promotions
Redoublements abandons

Ressources

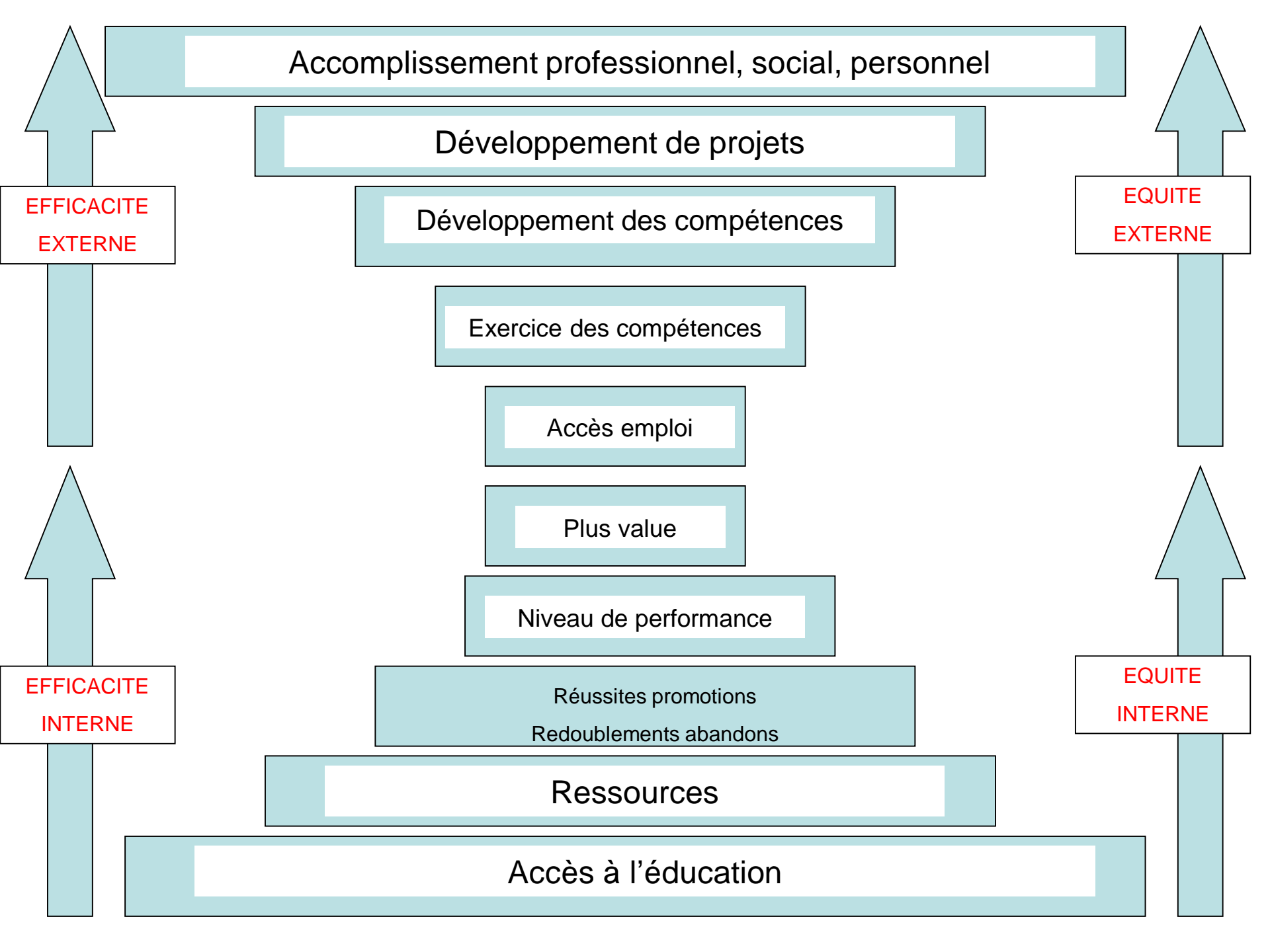
Accès à l'éducation

EFFICACITE
EXTERNE

EFFICACITE
INTERNE

EQUITE
EXTERNE

EQUITE
INTERNE



Accomplissement professionnel, social, personnel

Développement de projets

Développement des compétences

Exercice des compétences

Accès emploi

Plus value

Niveau de performance

Réussites promotions
Redoublements abandons

Ressources

Accès à l'éducation

EFFICACITE
EXTERNE

EFFICACITE
INTERNE

EQUITE
EXTERNE

EQUITE
INTERNE

L'évaluation du fonctionnement: la cohérence de l'action

- Adéquation entre les pratiques et les choix
- Mobilisation individuelle et collective des acteurs face aux problèmes et aux difficultés
- Satisfactions professionnelle et morale professionnelle des acteurs

L'adéquation entre pratiques et choix: exemples

- Pratiques d'enseignement axées sur le développement des compétences (choix politique)
- Correspondance entre
 - Temps officiel prescrit
 - Temps de présence à l'école
 - Temps d'enseignement
 - « Time on task »

Mobilisation individuelle et collective face aux problèmes et difficultés

Exemples

- Temps de présence de l'enseignant à l'école hors du temps passé en classe
- Travail en équipe

Satisfaction professionnelle et moral professionnel

Exemples

- Satisfaction générale
- Satisfaction concernant les relations...
- Choix à nouveau du métier si c'était à refaire

Moral professionnel des enseignants CF Belgique

Moral fort	43.4%
Moral mitigé	33.2%
Moral faible	6.9%
Satisfaits non persistants	5.1%
Non satisfaits persistants	11.4%

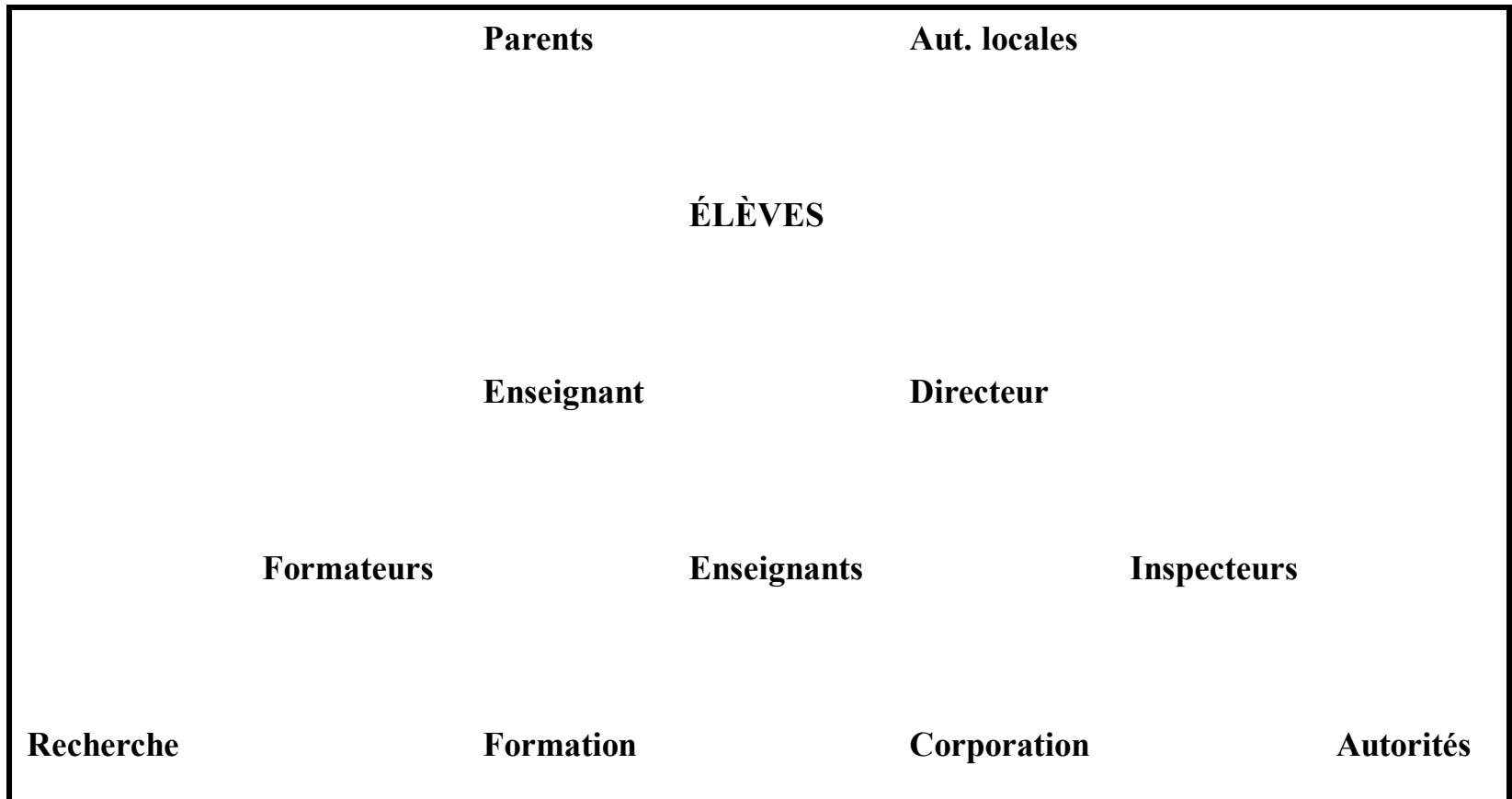
Complémentarité et interdépendance des critères de qualité

	Choix <i>Pertinence</i>	Fonctionnement <i>Cohérence action</i>	Produits <i>Efficacité</i> <i>Équité</i> <i>Efficience</i>
Macro			
Méso			
Micro			

Complémentarité et interdépendance des critères de qualité

- Le « maillage » de la communication et de l'accompagnement
- L'accompagnement: « l'ami critique »

Le « maillage » de la communication et de l'accompagnement



L'accompagnement: « l'ami critique »

- L'ami respecte la personne de l'autre et tient compte de son statut
- L'ami est un « allié »
- L'ami est là pour « aider »
- L'ami est « critique »: il tente de faire découvrir le bien fondé des choix, des actions et de leurs effets

