

MASTER
MÉTIERS DE L'ÉDUCATION, DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA
FORMATION

Mention	Parcours
Second degré	Économie Gestion - option Comptabilité et Finance

MÉMOIRE

Les tableaux de bord des chefs d'établissement dans les lycées publics d'enseignement général et technologique

Cassandra PLOUVIEZ

Directrice de mémoire :
Madame Françoise LARRÉ - Maître de conférences en Gestion
Membres du jury de soutenance :
<ul style="list-style-type: none">- Madame Françoise LARRÉ - Maître de conférences en Gestion- Monsieur Badr Eddine AMOKHTARI - PRAG
Soutenu le 23/05/2017

MASTER
MÉTIERS DE L'ÉDUCATION, DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA
FORMATION

Mention	Parcours
Second degré	Économie Gestion - option Comptabilité et Finance

MÉMOIRE

Les tableaux de bord des chefs d'établissement dans les lycées publics d'enseignement général et technologique

Comment sont construits et comment sont utilisés les tableaux de bord de pilotage des chefs d'établissement des lycées publics d'enseignement général et technologique ?

Cas de deux lycées publics de l'académie de Toulouse

Cassandra PLOUVIEZ

Directrice de mémoire :

Madame Françoise LARRÉ - Maître de conférences en Gestion

Membres du jury de soutenance :

- **Madame Françoise LARRÉ - Maître de conférences en Gestion**
- **Monsieur Badr Eddine AMOKHTARI - PRAG**

Soutenu le
23/05/2017

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement madame LARRÉ, directrice de mon mémoire, pour le temps qu'elle a consacré à mon suivi et pour tous ses conseils avisés dans la rédaction et la construction de mon écrit. Je la remercie également pour sa disponibilité et sa bienveillance tout au long de cette année.

Je remercie monsieur AMOKHTARI pour le temps passé à la lecture de mon mémoire en espérant que celui-ci lui aura plu.

Je remercie également les deux chefs d'établissement pour l'aide et la confiance qu'ils m'ont accordées, et pour l'intérêt qu'ils ont porté à mon sujet.

Merci à l'ensemble de l'équipe de l'ESPE pour cette formation qui m'a permis de progresser et pour son soutien durant ces années.

SOMMAIRE

Introduction	1
Chapitre 1 : Le management éducatif	3
Section 1 : Le Nouveau Management Public	4
Section 2 : Nouveau Management Public et les modes de régulation de l'Éducation	12
Chapitre 2 : Du pilotage aux tableaux de bord	24
Section 1 : Les tableaux de bord en contrôle de gestion dans le secteur privé.....	25
Section 2 : Les tableaux de bord dans les EPLE : le cas des lycées publics	34
Chapitre 3 : Les tableaux de bord dans les EPLE	41
Section 1 : Éléments méthodologiques et population enquêtée	42
Section 2 : Résultats	49
Section 3 : Analyse et discussion	56
Conclusion.....	60
Bibliographie	63
Sitographie	65
Annexes.....	68
Table des matières	160

INTRODUCTION

Depuis des années, de nombreux gouvernements ont entamé une marche pour moderniser la gestion managériale de leurs organisations publiques. Cette évolution a pour but d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la qualité des services qui sont rendus aux usagés, soit de les rendre plus performants pour satisfaire des parties prenantes. Des termes qui étaient auparavant réservés aux entreprises privées se font peu à peu entendre dans les discours de gestion et management des organisations publiques. Ce mouvement ne s'arrête pas à de simples termes, les gouvernements de nombreux pays commencent à emprunter des méthodes de management et de gestion des organisations extraites tout droit du système privé. Le Nouveau Management Public (NMP) arrive et s'immisce dans toute organisation publique qui nécessite de la « modernisation ». De l'introduction de techniques managériales, à la privatisation d'activités de service public, le NMP s'impose à des degrés divers dans les organisations. La France n'est pas en reste et toutes ses institutions doivent se mettre au pas du NMP ou Nouvelle Gestion Publique. Le système éducatif n'est pas épargné : de la décentralisation des unités de production du service éducatif à la mise en place de systèmes de contractualisation impliquant une logique de résultat des responsables d'unités, l'éducation s'imprègne de techniques du privé. Alors que l'État français donne de l'autonomie aux établissements publics locaux d'enseignement (EPL) et des objectifs à atteindre, les chefs d'établissements se dotent d'outils d'aide au pilotage pour atteindre la performance attendue. Un outil phare d'aide au pilotage dans les organisations privées décentralisées est le tableau de bord de gestion. On peut alors se demander si les tableaux de bord de pilotage des chefs d'établissement des lycées publics français suivent les mêmes méthodes de construction et la même utilisation que celles qu'il en fait de son homologue privé. Après avoir défini le NMP et abordé ses origines, nous verrons comment l'État français a impulsé cette logique dans ses institutions. Nous aborderons, par la suite, le cas du système éducatif et de ses évolutions qui caractérisent le NMP (Chapitre 1). Mais, pour pouvoir piloter des lycées publics maintenant autonomes, les chefs d'établissement auront besoin d'outils et plus particulièrement des tableaux de bord de gestion. Après avoir vu ses méthodes de constructions et ses usages dans le secteur privé, nous verrons comment la littérature aborde cet outil et son utilisation dans les lycées publics français (Chapitre 2). Pour répondre à notre problématique, nous analyserons la construction et l'usage qu'il en fait par deux lycées publics généraux et technologiques. Notre objectif sera de voir si les tableaux de bord des lycées étudiés, tout en étant adaptés au

pilotage d'établissements scolaires, suivront les mêmes logiques de construction et d'utilisation que ceux utilisés dans le secteur privé (Chapitre 3).

CHAPITRE 1 : LE MANAGEMENT ÉDUCATIF

La mise en place d'outil de gestion, tel que les tableaux de bord, s'inscrit plus particulièrement dans le cadre d'environnements organisationnels décentralisés. Cet outil est mis en place pour assurer de nombreux objectifs managériaux tels que l'aide au pilotage et à la prise de décisions, la participation à la coordination des comportements ou en tant qu'outil incitatif à l'attention des managers responsables.

Selon de nombreuses idées préconçues, l'organisation de l'administration française serait imprégnée d'une logique bureaucratique, centralisatrice où domine l'obligation de moyens entraînant rigidité, inefficacité et inefficience. La mise en place de tableaux de bord opérationnels n'aurait alors aucun intérêt dans le cadre d'une organisation bureaucratique, les comportements des acteurs étant régulés et contrôlés par les règles et procédures. Nous allons essayer, au sein de ce premier chapitre, de démontrer que cette opinion publique « d'État centralisateur » n'est, aujourd'hui, plus totalement fondée et que des gouvernements (et notamment la France) ont amorcé des changements pour se tourner vers de nouvelles techniques managériales et principalement le Nouveau Management Public¹ (NMP) (Section 1). Puis nous centrerons notre développement sur l'insertion du NMP dans l'administration française et plus précisément au sein de son système éducatif. Nous verrons que dans cette nouvelle logique qui entre autres accorde plus d'autonomie et décentralise la prise de décisions, la mise en place de tableaux de bord (et spécialement des tableaux de bord opérationnels) prend alors toute sa signification (Section 2).

¹ Ou *New Public Management*

SECTION 1 : LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

Le Nouveau Management Public (NMP) se diffuse, dans les pays de l'OCDE² (dont la France), dans les années 1980. Mais ce mouvement de « rationalisation des moyens publics » a été initié par les gouvernements de divers pays anglo-saxons (États-Unis, Grande-Bretagne, Canada). C'est après le premier choc pétrolier, dans les années 1980, que le NMP apparaît en Europe. La crise budgétaire oblige les états providences à intervenir pour optimiser l'utilisation de leurs ressources. En 1991 apparaît concrètement, dans la littérature anglo-saxonne, le concept de « *New Public Management* » (travaux de C. Hood et M. Jackson, cité par Schoenaers et al. 2009). L'idée du NMP repose sur l'augmentation de l'efficacité et de l'efficience du secteur public en utilisant des outils et techniques inspirés du management du secteur privé.

Au sein de cette section et après avoir défini le « modèle bureaucratique », nous verrons quelles ont été les critiques faites à son encontre. Une réponse à ces critiques fut d'introduire une nouvelle « logique managériale » dans les organisations publiques : le NMP (1.1.). Par la suite, nous aborderons comment les principes de ce NMP se sont traduits dans les réformes françaises (1.2.).

1.1. Du modèle bureaucratique au nouveau management public

1.1.1. Le modèle bureaucratique

Historiquement, les administrations publiques ont été façonnées selon le modèle de la bureaucratie Wébérienne (Schoenaers et al. 2009). Selon M. Weber, le modèle bureaucratique est le modèle qui garantit la meilleure efficacité de l'organisation. Il se caractérise par une autorité de type « rationnelle-légale », et plusieurs principes qui sont brièvement (Schoenaers et al. 2009; Claret et al. 2011, pp. 76-77) :

- la mise en place d'une structure hiérarchique de type pyramidal basée sur les fonctions et l'adhésion du personnel à une autorité hiérarchique ;

² OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

- un recrutement du personnel basé sur des critères objectifs et une procédure normalisée ;
- la réglementation des contenus et des normes d'exercice applicables à chaque poste ;
- les droits accordés aux employés : une rémunération fixe liée à la position hiérarchique, une progression de carrière basée principalement sur l'ancienneté.

D'après M. Weber, « l'organisation rationnelle-légale » tire son efficacité des règles établies qui prévoient tout et s'appliquent à tous de façon impersonnelle (Soutenain et al. 2009, p. 69, 2016).

1.1.2. La critique du modèle bureaucratique

Le modèle bureaucratique a fait l'objet de nombreuses critiques, notamment par le sociologue français M. Crozier. Il affirme que ce système est trop rigide, lourd et s'adapte difficilement aux changements (Soutenain et al. 2009, pp. 89-91, 2016). Il explique cette inertie par le jeu des « cercles vicieux bureaucratiques ». Les règles et les procédures ne peuvent pas encadrer tous les comportements des acteurs internes, certains vont s'emparer de zones d'incertitudes. Celles-ci sont générées par l'incapacité de la règle à encadrer tous les comportements. Elle entraîne chez l'individu une prise d'autonomie dont il va profiter pour améliorer sa situation et accroître son pouvoir. Pour pallier cela, le système va générer de nouvelles règles pour encadrer ces zones de flou. Le processus identique se reproduit alors d'où l'apparition d'un cercle et d'un système auto-entretenu (Schoenaers et al. 2009; Soutenain et al. 2009, pp. 89-91, 2016).

Cette critique du modèle bureaucratique trouva écho dans l'opinion publique au cours des années 1970. Le secteur public est alors considéré par certains comme « inefficace, bureaucratique, rigide, coûteux, centré sur son auto-entretien, peu sensible à l'innovation » (Warwick 1975 cité par Schoenaers et al. 2009). C'est sur la base de ces critiques que le NMP va fonder sa légitimité en s'opposant au modèle bureaucratique. Son défi est de repenser le modèle organisationnel et structurel du secteur public (Schoenaers et al. 2009).

1.1.3. Le Nouveau Management Public

Comme nous l'avons vu précédemment, le NMP a pour vocation d'introduire des techniques et outils du management privé au sein du secteur public dans le but d'augmenter sa performance, de le rendre plus flexible, plus réactif, et d'améliorer la qualité des services rendus (Schoenaers et al. 2009).

Le modèle de pensée du NMP repose sur des objectifs fondamentaux qui sont (ibid.) :

- l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des services publics, mais aussi de la qualité des processus et des services rendus ;
- la satisfaction des attentes et exigences des usagers avec la possibilité de les associer aux systèmes de prise de décisions ;
- la responsabilisation des administrations publiques avec pour conséquence l'obligation de « rendre des comptes » (Attarça et Chomienne 2014, p. 38). Apparaissent alors les notions d'« *accountability*³ » et de « *reporting*⁴ » (Schoenaers et al. 2009).

Pour atteindre ces objectifs, le NMP va pouvoir mobiliser différentes techniques managériales utilisées dans le secteur privé. Il va séparer le pouvoir de prise de décisions stratégiques de la gestion opérationnelle, décentraliser pour attribuer plus d'autonomie et de responsabilités aux administrations publiques, passer d'une logique de moyen à une logique de résultat et introduire la notion de « contractualisation », impliquer les usagers dans l'action publique, aplatir la structure hiérarchique (Attarça et Chomienne 2014, pp. 38-39; Schoenaers et al. 2009).

Elles peuvent se concrétiser par des actions telles que la sous-traitance d'une activité « publique » voire sa privatisation, par la mise en concurrence du secteur public avec le secteur privé, l'introduction de partenariats public-privé, la création d'instances spécialisées pour plus de flexibilité, ou la mise en place, en interne, de dispositifs et d'outils de management et de gestion (« gestion des compétences, gestion par projets, direction par objectifs, développement d'un contrôle de gestion interne, système de comptabilité

³ *Accountability* peut être traduit par le concept « d'obligation de rendre des comptes » sur une action, une activité, dont on est responsable, de l'expliquer et de la justifier de manière transparente (Choffel et Aldrin 2016; Bouquin 2011, pp. 108-109).

⁴ Outil de remontée d'informations sur des variables choisies permettant aux supérieurs hiérarchiques d'évaluer la performance des unités décentralisées (Coucoureux, Cuyaubère, et Muller 2010, pp. 451, 460).

analytique, recours aux NTIC, techniques BPR... »⁵ (Schoenaers et al. 2009)) (Schoenaers et al. 2009).

1.2. La traduction du NMP dans les réformes françaises (la LOLF)

Le modèle Wébérien est enraciné dans le système public français depuis plusieurs années. Il a alors été difficile, pour les différents gouvernements qui se sont succédé, d'instaurer dans sa totalité et de manière brutale l'ensemble des principes du NMP. Son introduction s'est faite de façon partielle, progressive et précautionneuse, par la mise en place de « réformes ne se focalisant que sur certains de ses principes » (Attarça et Chomienne 2014, p. 39).

Ce n'est qu'à partir des années 2000 que l'on constate un réel changement dans l'application du NMP en France, avec la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) qui succède à l'ordonnance de 1959. Elle a déclenché un enchaînement de modifications radicales des réglementations budgétaires de l'État qui n'avaient pas subi de changement depuis une quarantaine d'années. Promulguée le 1^{er} août 2001, elle entre en vigueur par étape pour s'appliquer à l'ensemble de l'administration à partir de 2006⁶ (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2010a).

1.2.1. Qu'est-ce que la LOLF ?

L'enjeu de cette loi est de réformer la gestion de l'État dans son intégralité pour aboutir à une démarche axée sur la performance. L'État passe « d'une logique de moyens à une logique de résultat » (Ministère de l'Économie et des Finances, Direction du Budget (Cellule communication de la direction du Budget) 2012, p. 7).

1.2.1.1. L'impact de la LOLF sur la loi de finances

Cela signifie qu'avec la LOLF, on ne se focalise plus sur la nature, mais sur la destination des dépenses. Le budget est désormais décliné en missions représentant les politiques publiques du gouvernement. Chacune de ces missions peut concerner un ou plusieurs ministères. Elles sont divisées en programmes, eux-mêmes composées d'un ensemble d'actions cohérentes

⁵ NITC : « Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication » ; BPR : « *Business Process Reengineering* ».

⁶ « 1^{er} janvier 2006 : entrée en vigueur du premier budget voté selon les principes de la LOLF » (Ministère de l'Économie et des Finances, Direction du Budget (Cellule communication de la direction du Budget) 2012, p.9)

(exemple de la déclinaison de la mission « Enseignement scolaire », voir annexe 1, p. 69). Par programme est désigné un responsable qui doit atteindre des objectifs fixés. Pour cela, il bénéficie d'une enveloppe budgétaire (voté par le Parlement) sur laquelle il dispose d'une quasi-liberté de gestion sauf pour les dépenses de personnel qui sont plafonnées (principe de la « fongibilité asymétrique », voir annexe 2, p. 70) (Ministère de l'Économie et des Finances, Direction du Budget (Cellule communication de la direction du Budget) 2012, pp. 7-13).

La logique de performance transparaît explicitement dans deux documents associés à la loi de finances que sont le Projet Annuel de Performances (PAP, document prospectif) et le Rapport Annuel de Performances (RAP, document rétrospectif) (Ministère de l'Économie et des Finances, Direction du Budget (Cellule communication de la direction du Budget) 2012, pp. 21-27).

Le PAP, annexé au projet de loi de finances, définit « pour chaque programme, la stratégie, les objectifs, les indicateurs et les cibles de résultats » à atteindre (Ministère de l'Économie et des Finances, Direction du Budget 2013b; Ministère de l'Économie et des Finances, Direction du Budget (Cellule communication de la direction du Budget) 2012, pp. 23, 26). Il y a trois catégories d'objectifs (ibid.) :

- « des objectifs d'efficacité socio-économique » : qui concernent tout ce que peuvent attendre les citoyens ;
- « des objectifs de qualité du service rendu à l'utilisateur » ;
- « des objectifs d'efficience » : qui informe les contribuables de l'allocation optimale des ressources financières.

En fin d'exercice budgétaire, la performance réelle du responsable de programme (et par-delà du ministère) est mesurée grâce au RAP qui « [rend] compte, pour chaque programme, de l'exécution des engagements pris dans les PAP » (Ministère de l'Économie et des Finances, Direction du Budget 2013a). La comparaison entre le réel et le prévisionnel (des indicateurs de performance et du budget) retranscrite dans ces deux documents permet d'apprécier la bonne gestion des politiques publiques.

Avant la LOLF, l'approbation des crédits par le Parlement s'effectuait en deux étapes. Dans un premier temps, il y avait le vote des « services votés ». Il s'agissait de savoir si les crédits accordés l'année précédente seraient reconduits (environ « 90% des dépenses du budget

général » (Direction de l'information légale et administrative 2013). Ensuite, était examiné le caractère pertinent des nouvelles lignes de crédits « par titre et par ministère ». Aujourd'hui, avec la LOLF, les crédits sont votés avec une « justification au premier euro » (Ministère de l'Économie et des Finances, Direction du Budget (Cellule communication de la direction du Budget) 2012, p. 14). Pour chaque programme les ministères, et leurs responsables, justifient dans leurs PAP l'allocation envisagée des crédits demandés (en fonction de la stratégie, des objectifs...) et motivent leur demande à l'aide de « déterminants physiques (nombre d'utilisateurs, volume d'activité, etc.) et financiers (coûts unitaires, masse salariale, etc.) » (ibid.). Les parlementaires analysent alors chaque mission et votent les crédits pour chaque programme (« approche en Base Zéro⁷ » (ibid.)).

1.2.1.2. LOLF et déclinaison de la stratégie dans les services déconcentrés

Les programmes, au niveau national, sont sous la responsabilité du responsable de programme. Il doit en assurer l'application et en garantir la performance dans les services déconcentrés. Pour cela, il décentralise leur gestion opérationnelle en attribuant des Budgets Opérationnels de Programmes (BOP) à des responsables de BOP⁸. Celui-ci, tout comme le responsable de programme, bénéficie d'une liberté d'utilisation de ses ressources financières (toujours en respectant le principe de la fongibilité asymétrique) afin d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés (Ministère de l'Économie et des Finances, Direction du Budget (Cellule communication de la direction du Budget) 2012, p.33; Ministère de l'Économie et des Finances, Direction du Budget 2013d).

Le BOP, au-delà de la description de l'allocation prévisionnelle des ressources financières, possède une partie « performance ». Cette partie traduit de manière opérationnelle (en fonction de l'environnement et de la zone d'action du responsable BOP), les objectifs, indicateurs et cibles présents au sein du PAP (Ministère de l'Économie et des Finances,

⁷ « Le Budget Base Zéro est un procédé de planification et de budgétisation qui exige de la part de chaque dirigeant d'un centre de décision qu'il justifie dans le détail et dès son origine tous les postes du budget dont il a la responsabilité et qu'il donne la preuve de la nécessité d'effectuer une dépense », P. Pyhrr, *Zero-Base Budgeting : a practical management tool for evaluating expenses* (1973) cité par Délégation interministérielle à la réforme de l'État, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, et Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'État (2002), p. 63.

⁸ Pour le ministère de l'Éducation nationale, en fonction des programmes et actions à mener en leur sein, les responsables BOP pourront être des services centraux de l'éducation nationale (et, plus particulièrement, la Direction Générale de l'Enseignement Scolaire - DGESCO) ou des services « territoriaux » (comme par exemple les Rectorats) (Ministère de l'éducation nationale 2010)

Direction de la réforme budgétaire (Service de la communication) 2005, pp. 2-3; Ministère de l'Économie et des Finances, Direction du Budget 2013c).

La déclinaison du programme se fait à un niveau encore plus fin, car, par la suite, le responsable décline son BOP, en affectant ses ressources à des Unités Opérationnelles (UO). Ces UO vont mettre en œuvre les actions permettant la réalisation des « politiques publiques » du programme concerné (ibid.).

1.2.2. La LOLF : un outil au service du NMP

Au travers des modifications apportées par la LOLF, on voit clairement se dessiner les principes fondateurs du Nouveau Management Public (performance, qualité du service et responsabilisation). La nouvelle organisation budgétaire, impliquant une approche « base zéro » dans l'élaboration du budget soumis au Parlement, montre une volonté et un souci d'optimisation et de rationalisation dans l'allocation des ressources de l'État (volonté d'efficacité). Avec l'élaboration du budget par missions, l'État s'oblige à apporter une transparence dans ses politiques publiques. La mise en place de programmes, d'objectifs à atteindre et d'indicateurs d'évaluation précis et multidimensionnels (qualité du service, efficacité et efficacité de l'action) éclaire les gestionnaires nationaux sur le « cap » à suivre. Ils sont maintenant assignés d'une autonomie (possibilité d'appliquer le principe de fongibilité) pour atteindre un résultat dans le cadre d'une stratégie clairement définie. La chaîne de « responsabilisation » qui s'en suit (Programme - BOP - UO) permet d'impliquer tous les acteurs à leur niveau. Cette chaîne décline la stratégie des politiques nationales, les objectifs à atteindre et les indicateurs, en les adaptant aux contextes de chacun, assurant une cohérence stratégique dans les actions à mener. Chacun est autonome (à son niveau), mais doit aussi rendre des comptes à son autorité hiérarchique. Avec le RAP, en fin d'exercice, c'est l'évaluation des programmes et la mesure de l'efficacité qui sont mises en avant. Le responsable doit alors justifier de ses choix et rendre des comptes sur la performance de ses actions. En allant plus loin, au travers de l'activité de ses gestionnaires, c'est le gouvernement en général qui rend (des) compte(s) de son activité aux parlementaires.

Comme le soulignent Attarça et Chomienne (2014), « l'Éducation nationale n'a pas échappé aux politiques structurelles engagées par les pouvoirs publics pour transformer l'action publique, la moderniser, l'adapter à l'évolution des besoins des usagers et, souvent, en réduire

les coûts » (Attarça et Chomienne 2014, p. 36), conséquence de son importance dans la société, mais aussi de son poids au sein du budget de l'État et des effectifs qu'il emploie.

SECTION 2 : NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET LES MODES DE RÉGULATION DE L'ÉDUCATION

Historiquement, l'administration française est organisée sur la base du modèle bureaucratique. Mais, comme nous l'avons vu précédemment, ce modèle mute vers un management public orienté vers la performance, la satisfaction des besoins des usagers. Cela se fait au travers d'une décentralisation de la prise de décision, d'une responsabilisation agrandie des unités et d'un passage d'une logique de moyen à une logique de résultat.

Ce constat peut être aussi réalisé au sein du système éducatif français. Jusque dans les années 1980, ce système était basé sur un modèle de régulation bureaucratique, hiérarchique (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2004, p. 7; Attarça et Chomienne 2014, p. 39). De manière prudente, ce modèle a peu à peu évolué vers un système décentralisé où la performance et la culture du résultat se sont immiscées (loi d'autonomie des EPLE, mise en place d'un projet d'établissement pour les établissements secondaires et gestion de leurs infrastructures par le Conseil Régional, etc.).

La mise en place de la LOLF marque une véritable fracture de ce processus lent de mutation, un véritable changement de mentalité du système public. L'orientation de l'action de l'organisation de manière transversale (les budgets ne sont plus établis par ministère, mais par missions qui peuvent être interministérielles), l'établissement d'une stratégie claire et d'objectifs définis *a priori*, l'évaluation de l'action des responsables montrent la volonté du gouvernement de se réformer et l'intégration de logiques qui s'inspirent clairement du privé. Le système éducatif (et l'ensemble de l'administration française) se trouve pris dans cette tourmente du nouveau management public, et cela de manière explicite : pilotage à distance, autonomisation et responsabilisation des unités de la base, définition d'une stratégie claire à atteindre au travers d'objectifs déclinés tout au long de la ligne hiérarchique, voire l'introduction d'une politique des ressources humaines intégrant des outils incitatifs, etc. Le mode de régulation bureaucratique du système éducatif évolue, peu à peu, vers une régulation « hybride » mêlant bureaucratie et « pilotage à distance ».

Afin d'illustrer cette évolution, il sera exposé, dans un premier temps, les différents modes de régulation des systèmes éducatifs existants (2.1.). Puis nous verrons l'évolution du système

éducatif français qui a été engagée par les textes législatifs depuis une quarantaine d'années (2.2.). Cette évolution intègre dans la régulation du système éducatif français des techniques managériales telles que la décentralisation, l'autonomie et la responsabilisation des acteurs locaux (et notamment des lycées publics). Cette décentralisation nécessite l'alignement stratégique de l'ensemble de la structure. L'État a alors mis en place un système d'alignement stratégique (2.3.). L'objectif est d'assurer la cohérence et la coordination des comportements des acteurs autonomes vers une performance commune. C'est cette performance qui doit guider tous les acteurs dans leur prise de décision. La stratégie, la mission et les objectifs de performance organisationnels seront donc centraux dans l'élaboration des outils d'aide à la prise de décision opérationnelle (et notamment les tableaux de bord).

2.1. Les différents modes de régulation du système éducatif

Pour tenter de donner une définition générale de la notion de « mode de régulation », il faut envisager l'organisation sous une approche systémique. Cette approche en sciences sociales, qui s'inspire du travail de L. Von Bertalanffy, analyse l'organisation comme étant un « système ouvert et finalisé » (Claret et al. 2011, p. 96). Selon cette théorie, et sans vouloir rentrer dans une définition complète, l'organisation est vue comme « un ensemble d'éléments en interaction, distinct de son environnement avec lequel il peut être en relation (système ouvert) et orienté vers la réalisation d'un ou plusieurs objectifs (le système est finalisé) » (définition de L. Von Bertalanffy 1956, cité par Claret et al. 2011, p. 96) (Charron, Sépari, et Bertrand 2014, p. 30; Claret et al. 2011, pp. 95-97).

L'organisation, vue comme un système ouvert et finalisé, présente alors cinq caractéristiques : une finalité (ses objectifs, sa raison d'être), un environnement dans lequel elle évolue (ses parties prenantes externes), une frontière (qui la différencie de son environnement), des éléments internes en interaction et interdépendants (ses sous-systèmes : services, fonctions de l'entreprise, etc. qui, eux aussi, sont ouverts, structurés et finalisés...), des processus de régulation (Claret et al. 2011, p. 96).

C'est dans ce contexte qu'apparaît la notion de « régulation ». La régulation d'un système peut être définie comme étant « le fait d'agir sur le système pour le faire évoluer dans la direction voulue » (Soutenain et al. 2009, p. 106). On peut alors dire que les « modes de régulations » d'une organisation sont l'ensemble des moyens, outils, dispositifs, processus et

procédures mis en œuvre afin d'organiser, de coordonner l'ensemble des sous-systèmes (eux-mêmes finalisés et poursuivants leurs propres objectifs) et leurs actions dans le but que le système, dans son ensemble, atteigne sa finalité, ses objectifs, sa raison d'être.

Durant le XX^e siècle, le « mode de régulation » des systèmes éducatifs le plus utilisé était la régulation bureaucratique (régulation par des règles, par la hiérarchie) (Vandenberghe 2001, p. 112). Au cours de ces dernières décennies, on observe une évolution des systèmes éducatifs de nombreux pays et l'émergence de nouveaux modes de régulation. Les systèmes semblent évoluer vers des modes de régulation par « décentralisation-contractualisation » ou vers des modes de quasi-marchés (ou chèques éducatifs) (Vandenberghe 2001, p. 111).

2.1.1. Le mode de régulation bureaucratique

Dans ce modèle de régulation, l'ensemble du système éducatif est financé, supervisé et contrôlé par l'institution nationale (l'État). C'est elle aussi qui produit le service (Vandenberghe 2001, p. 112).

Ce modèle de régulation repose donc sur différents principes (ibid.) :

- l'institution nationale (l'État) supervise les entités locales : elle définit les programmes scolaires, décide des besoins, effectue le recrutement, la formation et la rémunération des enseignants, met en place des réformes qui sont déclinées le long de la ligne hiérarchique, etc. ;
- l'utilisateur (la famille et l'élève) n'a pas le choix de l'établissement, l'affectation est régie par une « carte scolaire ».

Dans ce système bureaucratique, la régulation se fait par les normes et la hiérarchie. Selon Vandenberghe (2001), cette régulation par la hiérarchie repose sur le « principe d'autorité ». L'acteur obéit, car, comme tous les acteurs de la structure, il « reconnaît la justesse et la légitimité » de son supérieur qui s'insère dans un cadre hiérarchique précis et donné (H. Arendt 1972 citée par Vandenberghe 2001, p. 112). La régulation repose sur « l'autorité [...] de l'État » et « la propension à l'obéissance » des acteurs (Vandenberghe 2001, pp. 112-113).

2.1.2. Le mode de régulation par « contractualisation »

Ce mode de régulation se caractérise par une décentralisation de certaines décisions auprès de l'entité locale (autonomie dans la production du service). La contrepartie est une accentuation des « logiques d'évaluation ou de régulation externes » (Vandenberghe 2001, p. 113). Cette délégation, accordée par le Ministère, entraîne une réduction des réglementations des ressources fournies aux établissements scolaires. Mais celui-ci garde toujours un regard sur l'activité en mettant en place des outils de « contrôle "à distance" » (ibid.) basés sur l'atteinte des résultats par ces établissements (ibid.).

L'État assure toujours le financement du service et son contrôle. Pour assurer la régulation, un système de contractualisation, avec l'entité de « base », est mis en place. Cette démarche repose sur les principes de la « théorie de l'agence » (M. C. Jensen et W. H. Meckling, 1976) (Claret et al. 2011, pp. 136-137) qui étudie les relations entre deux agents en situation d'asymétrie d'informations. L'un est dénommé « le principal » et l'autre est dénommé « l'agent ». L'analyse porte sur les situations dans lesquelles le principal octroie à l'agent la responsabilité d'exécuter, en son nom et pour son compte, certaines tâches. Cette démarche fait l'objet d'un contrat, pas nécessairement formalisé, entre les deux parties, où les attendus et les avantages du principal ainsi que les tâches à réaliser par l'agent sont exposés. Le risque dans une telle délégation de pouvoir est que l'agent privilégie ses propres intérêts au détriment de ceux du principal. En effet, avec la nouvelle répartition des tâches, l'agent se retrouve en possession d'une quantité et d'une qualité d'informations supérieures à celles du principal. L'agent peut alors utiliser cette asymétrie d'informations pour favoriser ses propres intérêts (notamment en faisant de la rétention d'informations), au détriment de l'intérêt du principal. Pour éviter de pareilles situations, le principal pourra mettre en place des dispositifs de coordinations, de surveillance, et d'incitations afin de faire converger les intérêts de l'agent avec ses propres intérêts (ibid.). La mise en place de la contractualisation dans le système éducatif décentralisé permet alors à l'État de « s'assurer » de la convergence des actions de la « base » avec la stratégie et la mission de l'organisation, dans son ensemble (Vandenberghe 2001, pp. 113, 116).

La centralisation (par la réglementation) des « curriculums » et de la « certification » des agents permet à l'État d'assurer une « homogénéité » du service (à travers notamment la rémunération des professeurs par l'État, la définition d'un socle de compétences attendues des agents, la définition des programmes minimaux...) tandis que la contractualisation permet une

coordination des actions dans l'optique de la performance du service (Vandenberghe 2001, p. 113).

Bien entendu, l'autonomie accordée et la mise en place des « contrats d'agence » génèrent automatiquement le basculement dans une logique de résultat. Des objectifs sont définis par le « centre » et c'est sur cette base que sera évaluée l'action des « agents ». Dans une logique poussée (à l'instar des outils incitatifs du secteur privé), l'on peut imaginer la mise en place de systèmes incitatifs (financiers ou non) insérés dans ces contrats, par exemple, l'introduction de primes en fonction des résultats obtenus par l'agent (Vandenberghe 2001, pp. 115-116) (en 2011, la France a mis en place une prime en fonction des résultats obtenus pour les chefs d'établissements du second degré⁹ (Attarça et Chomienne 2012, p. 219)).

2.1.3. Le mode de régulation du « quasi-marché »

Ce dernier mode de régulation repose sur la mise en place d'un « système de concurrence » entre les différents établissements. Cette mise en concurrence s'instaure en modifiant le circuit de financement (qui reste public, mais devient indirect) des établissements par l'instauration de « chèque-éducation » reçu par l'utilisateur (la famille) et leur libre choix pour sélectionner l'école. Ce système, appelé « quasi-marché », repose sur la « combinaison du libre choix de l'école et du financement public, mais par l'élève » (Vandenberghe 2001, p. 114) (Vandenberghe 2001, p. 114).

Il y a donc, dans ce mode de régulation, « un transfert de la fonction de régulation dû [...] "centre" vers l'utilisateur ». Ces derniers peuvent décider de changer de prestataire si la prestation de l'établissement ne correspond pas à leurs attentes, à leurs besoins. Les écoles sont alors incitées à la performance et à la qualité de leurs prestations pour pouvoir conserver les élèves et au-delà leurs ressources financières et « rester sur le marché » (ibid.).

Comme dans le modèle précédent, une réglementation de la part de l'État est nécessaire afin d'assurer une certaine uniformité du produit éducatif (Vandenberghe 2001, p. 118).

Au départ, le système éducatif français reposait sur un mode de régulation bureaucratique. Cependant, on observe une évolution (au travers des réformes des dernières décennies) de

⁹ Cette « prime aux résultats », versée tous les trois ans, est déterminée en fonction de l'entretien annuel du chef d'établissement (ou de son adjoint) avec le rectorat. Cet entretien a vocation à évaluer la mission qu'il a réalisée au vu de sa lettre de mission et notamment l'atteinte de ses objectifs. Cette prime varie entre 0 et 6 000 € (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2015; République Française 2012, 2001).

celui-ci par l'insertion d'une plus grande autonomie de gestion au niveau des établissements scolaires, de la mise en place d'outils de contrôle et d'une « logique de résultats ».

2.2. Évolution du système éducatif français dans le secondaire : vers une décentralisation de la prise de décisions et une logique de résultats

Au cours de la décennie 80-90, la modification de vision de la société sur l'enseignement scolaire a eu un impact fort sur le système éducatif français qui a dû s'adapter. La prise de conscience de la population de l'importance des études et la demande d'un niveau de compétences de plus en plus important sur le marché du travail ont eu pour conséquence d'allonger la durée des études. Les effectifs en lycées et dans l'enseignement supérieur se sont vus accroître fortement. Cette mutation arrivait « dans un contexte de croissance économique ralentie impliquant une maîtrise des dépenses budgétaires » (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2004 p. 10). À cela s'additionnaient les revendications des parents sur la qualité des enseignements fournis et la transparence du système. La décentralisation et la déconcentration furent alors une réponse aux besoins d'adaptation du système éducatif aux changements sociétaux et à leurs adaptations locales (ibid.).

Ces changements ont été initiés par la mise en place de lois et réformes du système au cours des années 1980. Les lois de décentralisation (1982, 1983 et 1985) ont attribué des fonctions administratives de l'État aux collectivités territoriales (mouvement de décentralisation). Désormais, les régions ont eu la responsabilité de la gestion des infrastructures des lycées, de leurs matériels et de leur entretien. Parallèlement, l'État a délégué une partie de ses attributions administratives aux services locaux déconcentrés : les rectorats (mouvement de déconcentration) (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2004, p. 8).

Les lois des années 1980 ont aussi entraîné la création des « établissements publics locaux d'enseignement » (EPL) (lois de décentralisation de 1983). Les lycées se sont vus octroyer la « personnalité juridique » et une « plus grande autonomie de gestion ». Pour continuer dans cette démarche, en 1989, l'État a imposé la création des « projets d'établissement¹⁰ » pour les

¹⁰ « loi d'orientation sur l'éducation du 10 juillet 1989 » (IGEN et IGAENR 2007, p. 41)

EPLE dans le but d'assurer la déclinaison de la stratégie nationale à un niveau local et son adaptation aux particularités du territoire de l'établissement. Au travers de ce document, on perçoit la volonté qu'avait l'État de matérialiser l'autonomie et la responsabilité qu'il souhaitait attribuer aux lycées (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2004, pp. 7-8; IGEN et IGAENR 2007, pp. 17, 41; Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2009).

Ce mouvement de décentralisation et de déconcentration a continué et s'est renforcé au cours des années 2000 avec la mise en place de la LOLF et de la loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école (qui a institué légalement l'obligation, pour les EPLE, de réaliser un contrat d'objectifs). La LOLF a impacté indirectement le pilotage des EPLE. Cet impact s'est fait au travers de l'obligation de résultat qu'elle a insufflée dans les services de l'État. Le système éducatif, avec la mission « Enseignement scolaire » a dorénavant des objectifs de performance (au sein des différents PAP) qui se déclinent tout au long de la ligne hiérarchique, et cela jusqu'aux rectorats et services déconcentrés de l'État (responsables BOP). Tout acteur responsable et autonome s'engage sur des plans d'action et objectifs à atteindre qui, en fin de période, seront évalués. L'EPLE, producteur du service public éducatif, se voit donc intégré dans cette logique de résultat même s'il est une entité juridique autonome. C'est là où le contrat d'objectifs prend tout son sens et s'inscrit tout droit dans la ligne des modifications apportées par la LOLF. L'obligation légale qu'ont, dorénavant, les EPLE de réaliser un contrat d'objectifs (plan d'action, dans le cadre de sa stratégie locale, avec objectifs et indicateurs de performance) matérialise l'engagement de l'EPLE envers le rectorat de l'atteinte des performances qu'il s'est fixé dans le cadre de son autonomie. On bascule alors d'une logique de moyens vers un « pilotage par les résultats » (IGEN et IGAENR 2007, p. 36) de l'ensemble du système éducatif où chaque acteur s'engage sur des résultats à atteindre au travers d'une contractualisation (IGEN et IGAENR 2007, pp. 35-43; Normand 2013, pp. 1, 3-5).

Ce mouvement de décentralisation et d'autonomie accordé aux EPLE sur la base d'une contractualisation des objectifs à atteindre s'inscrit clairement dans une logique de « régulation par contractualisation ». Cependant, il est important de noter que l'État a gardé une supervision et ne délègue pas l'ensemble de ses fonctions. Par exemple, l'État conserve le contrôle du « recrutement et de la rémunération des enseignants, la définition des programmes nationaux d'enseignement », etc. (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2004, p. 8) (Ministère de l'Éducation nationale, de

l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2004, p. 8; IGEN et IGAENR 2007, p. 37). C'est pour cela que nous qualifierons ce mode de régulation « hybride » : une régulation bureaucratique qui, par besoin d'adaptation aux évolutions de son temps¹¹, incorpore des techniques tirées d'une régulation par « contractualisation ».

2.3. Déclinaison de la stratégie éducative nationale au niveau local et les documents associés

Toute organisation, pour réaliser ses missions, doit mettre en place une « dynamique de pilotage » (ou processus de contrôle). Giraud et al. (2008) définissent ce processus comme étant l'enchaînement de trois étapes que sont : « la planification, l'action et le suivi des résultats atteints » (voir annexe 3, p. 71). La planification est le fondement du système de pilotage organisationnel. En effet, c'est à ce stade que l'organisation, après avoir défini la nature de sa (ses) mission(s) et de la performance qu'elle recherche, va déterminer le type de ses objectifs et le niveau qu'elle souhaite atteindre pour chacun d'eux sur un long terme. Cette phase s'accompagne des plans d'action que l'entité va mettre en place dans le cadre de sa stratégie (Giraud et al. 2008, pp. 22-27). Cette étape devient d'autant plus importante lorsque l'entreprise se décentralise. En octroyant de l'autonomie à ses entités opérationnelles, l'entreprise doit assurer « l'alignement stratégique » (Giraud et al. 2008, p. 38) de l'ensemble de sa structure : ses missions, ses performances recherchées et la stratégie qu'elle souhaite adopter doivent être claires et déclinées à chaque niveau organisationnel pour assurer une cohérence et une coordination des comportements de tous les acteurs pour qu'ils agissent en fonction de l'intérêt global. Cette déclinaison se fait au travers d'une « planification opérationnelle¹² » qui fixe des objectifs dits « intermédiaires » (Giraud et al. 2008, p. 23) c'est-à-dire s'étalant sur un horizon de temps plus proches et étant ajustés en fonction de facteurs propres tels que l'environnement de l'entité opérationnelle, ses missions propres, sa taille, l'autonomie et les responsabilités qui lui sont octroyées, sa position hiérarchique, etc. Pour aller plus loin, en déléguant la prise de décision et en accordant de l'autonomie, l'organisation doit dédoubler les processus de pilotage (Giraud et al. 2008, p. 47) : chaque

¹¹ Par « évolutions de son temps », nous penserons plus particulièrement à l'accroissement des usagers et à l'allongement de la durée des études, à la demande de la société d'enseignements de qualité, dans un environnement économique difficile qui demande une maîtrise des coûts, etc.

¹² Cette planification opérationnelle peut (et doit) être réalisée grâce à un dialogue entre le responsable managérial et son supérieur hiérarchique.

entité autonome possède alors son propre processus de pilotage opérationnel qui est cohérent et s'imbrique dans le processus supérieur (Giraud et al. 2008, pp. 22-26, 37-38, 46-47).

C'est au sein de cette dynamique que vont s'insérer les outils de mesure et de pilotage construits par le contrôle de gestion (et notamment les tableaux de bord). Ces outils ne vont pas s'ajouter à cette dynamique (comme une étape supplémentaire ou un système voisin), mais vont concrètement s'immiscer dans ce processus et vivre au cœur de ce processus. Les différentes phases (planification, actions, résultats) vont influencer les outils de gestion, mais vont aussi être influencées par eux (Giraud et al. 2008, pp. 27-30).

Il semble donc important de détailler et d'analyser comment le système éducatif français assure cette étape de planification du pilotage et cet alignement stratégique. Cette phase impactant grandement la construction et l'utilisation des tableaux de bord opérationnels.

2.3.1. Niveau national

Comme nous l'avons vu précédemment, les politiques nationales (notamment éducatives) sont déclinées en missions, programmes et actions concrètes au travers du processus d'élaboration de la loi de finances (budget de l'État). Pour chacun de ces programmes sont définis une stratégie, un programme d'actions, l'allocation des ressources disponibles ainsi que les indicateurs retenus pour évaluer le programme et les cibles à atteindre (éléments retranscrits au sein du PAP). Les responsables découpent leurs programmes en BOP. Confiés à des responsables « locaux¹³ », ces BOP adaptent les programmes (budget, programme d'actions, objectifs, indicateurs) à un contexte spécifique. Ce processus décline et opérationnalise la stratégie nationale.

2.3.2. Niveau académique

Avec la mise en place de la LOLF, les rectorats obtiennent une plus grande autonomie et responsabilité qui se traduisent dans les BOP. Les responsables de BOP (ici les Recteurs) ont une plus grande liberté d'utilisation de leurs budgets pour atteindre leurs objectifs (évalués au travers des indicateurs). Par cette logique, on retrouve bien « un pilotage par les objectifs » avec une « évaluation des résultats ». On se détache alors d'un « pilotage par les normes et les

¹³ Rappel : au sein des missions de l'Éducation nationale, les responsables de BOP peuvent être la DGESCO ou les Recteurs d'Académie.

moyens » (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2007).

Ces indicateurs et objectifs sont une déclinaison « régionale » des indicateurs et objectifs nationaux décidés par le responsable du programme (en dialogue avec son ministre concerné). Il s'agit donc de la déclinaison des objectifs et de la stratégie nationale à un niveau opérationnel (Ministère de l'Économie et des Finances, Direction de la réforme budgétaire (Service de la communication) 2005, pp. 2, 12-13) ou, autrement dit, d'un alignement stratégique de la structure.

La conjugaison de la LOLF et de la « loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école (23 avril 2005) » permet de créer, en plus d'une déclinaison cohérente de la stratégie, une véritable chaîne de responsabilités. Tous les acteurs autonomes, du niveau national au niveau local, sont responsabilisés en s'engageant sur des objectifs à atteindre au travers de « contrats ». L'EPLÉ est intégré dans cette chaîne grâce au « projet d'établissement » et à la logique de « contractualisation » (contrat d'objectifs). Ces outils vont matérialiser l'autonomie de l'EPLÉ qui s'exercera dans le cadre d'une stratégie nationale et d'objectifs de résultats à atteindre (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2007).

Cette nouvelle « chaîne d'autonomie et de responsabilités » et, au-delà, ce « nouveau management public » a pour objectif de rendre le système public (éducatif) plus efficace et plus efficient dans le cadre d'une stratégie d'amélioration du service rendu.

2.3.3. Niveau local : l'EPLÉ

2.3.3.1. *Le projet d'établissement :*

C'est à compter de la « loi d'orientation sur l'éducation (n°89-486 du 10 juillet 1989) » que le projet d'établissement est devenu une obligation pour les EPLÉ (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2004, p. 7; Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et École supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche 2016a). Mais c'est la « loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école (n°2005-380 du 23 avril 2005) », qui l'a réellement mis en avant et qui a apporté de nombreuses précisions à son sujet.

Actuellement, le projet d'établissement ainsi que son contenu sont définis par l'article L401-1 du Code de l'éducation :

« Le projet d'école ou d'établissement définit les modalités particulières de mise en œuvre des objectifs et des programmes nationaux et précise les activités scolaires et périscolaires qui y concourent. Il précise les voies et moyens qui sont mis en œuvre pour assurer la réussite de tous les élèves et pour associer les parents à cette fin. Il détermine également les modalités d'évaluation des résultats atteints. » (Code de l'éducation - Article L401-1 (modifié par LOI n°2013-595 du 8 juillet 2013 - art. 33)) (République Française 2017b).

Le projet d'établissement est un document établi par chaque EPLE, en concordance avec le projet académique et dans la limite de leur autonomie. Le projet d'établissement détermine « les choix pédagogiques et la politique éducative » (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et École supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche 2016a) retenus par l'établissement pour une durée de 3 à 5 ans.

2.3.3.2. Le contrat d'objectifs

En dialogue avec l'autorité académique, l'EPLE établit et signe un contrat d'objectifs (logique de contractualisation). Il s'engage sur des objectifs à atteindre et devient responsable de l'application locale de la stratégie nationale. Défini dans le Code de l'éducation au sein de l'article R421-4, le contrat d'objectifs est un document qui précise « les objectifs à atteindre par l'établissement pour satisfaire aux orientations nationales et académiques et mentionne les indicateurs qui permettront d'apprécier la réalisation de ces objectifs. » (Code de l'éducation - Article R421-4 (modifié par Décret n°2013-895 du 4 octobre 2013 - art. 1)) (République Française 2017c).

Le contrat d'objectifs, réalisé à partir du projet d'établissement, traduit en termes d'actions, d'objectifs et indicateurs opérationnels, la stratégie pédagogique et éducative retenue par l'EPLE pour satisfaire aux orientations nationales et académiques pour une durée de 3 à 5 ans (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2005).

Périodiquement, l'activité et les résultats des EPLE seront appréciés sur la base du contrat d'objectifs et du projet d'établissement. L'EPLE subit une double « évaluation », à la fois « externe » (« le corps d'inspection » qui évalue l'activité sur la base des documents ci-dessus), mais aussi « interne » (par un rapport sur l'activité, établi par le « conseil

d'administration », rapport qui est transmis au Rectorat) (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2007).

Dans cette logique de déclinaison de la stratégie nationale, au travers de tous les documents ci-dessus (PAP, BOPa, projet d'établissement et contrat d'objectifs), il y a une volonté d'adapter les objectifs aux caractéristiques propres à chaque environnement (régionales puis locales). Le postulat de cette logique de décentralisation est que les unités locales sont plus aptes à répondre aux besoins de l'utilisateur et à adapter leur offre en fonction de la demande et de leur environnement. Ils sont alors « à même de décider » de l'allocation de leurs ressources de façon optimale et par-delà à être plus efficaces, efficients et donc performants.

Sans vouloir comparer l'organisation du système éducatif à celui d'une entreprise privée, on peut constater que, dans l'évolution de sa structure et de son mode de gestion, ce dernier pourrait s'apparenter à une organisation décentralisée possédant des centres de responsabilités autonomes. Bien entendu, le système éducatif reste une organisation bureaucratique, mais il intègre, peu à peu, cette logique de « décentralisation ». Le ministère de l'Éducation décline sa stratégie le long de sa ligne hiérarchique (au travers de l'académie pour une action régionale qui est déclinée aux EPLE pour une action locale). Les entités locales ont alors une obligation de résultat et une « autonomie » pour atteindre leurs objectifs. Par la suite, ces entités doivent « rendre des comptes » par un système de *reporting*. On peut alors se demander si, comme dans une organisation privée, les EPLE ont des outils internes pour assurer leur pilotage et, notamment, s'ils disposent de tableaux de bord afin de s'autoréguler et d'ajuster leurs actions, en cours de période, dans le but d'atteindre et de mesurer (ou d'évaluer) la performance qui leur est assignée.

CHAPITRE 2 : DU PILOTAGE AUX TABLEAUX DE BORD

Nous avons vu que le système éducatif français, influencé par le Nouveau Management Public, évoluait vers un mode de régulation « hybride » c'est-à-dire un modèle de régulation bureaucratique intégrant des techniques de pilotage à distance et de régulation par contractualisation. Ceci implique que la stratégie initiée au niveau de l'État inclut les marges de manœuvre laissées aux établissements. Pour ce faire, cette stratégie est mise en place et déclinée au travers de différents documents « contractuels » tels que le Projet annuel de performance, le Budget opérationnel de performance et encore le contrat d'objectifs. L'EPLÉ, dorénavant autonome et assigné d'une logique de résultat, doit alors se doter d'outils d'aide au pilotage afin d'atteindre les objectifs qui lui sont attribués et afin de pouvoir en rendre compte. Un outil essentiel, dans le cadre d'un pilotage opérationnel par les managers responsables, est le tableau de bord.

Cet outil, tiré du contrôle de gestion privé, possède des principes de constructions spécifiques. Au sein de ce chapitre, nous allons voir ces différents principes et les rôles que possède l'outil « tableaux de bord de gestion » dans les organisations privées décentralisées (Section 1). Par la suite, nous verrons quelles sont les recommandations des auteurs concernant les tableaux de bord de gestion des EPLÉ et plus particulièrement des lycées publics d'enseignement général et technologique. Aussi, le NMP intégrant des techniques du système privé, nous verrons si la littérature des tableaux de bord « lycées publics » rejoint les méthodologies et recommandations de constructions et les rôles des tableaux de bord privés (Section 2).

SECTION 1 : LES TABLEAUX DE BORD EN CONTRÔLE DE GESTION DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Au cours du XX^e siècle, les entreprises utilisaient de manière quasi exclusive des indicateurs financiers pour évaluer leur performance et piloter leurs activités. L'usage unique de ce type d'indicateur comporte cependant des limites. On citera, par exemple, leur vision sur une courte durée des décisions prises, une remontée des informations tardive (lors de l'établissement des états financiers) entraînant un manque de réactivité pour la prise de décisions correctives et leur focalisation sur le résultat lui-même négligeant les causes de formation de celui-ci. Il faut également rajouter que l'unique prise en compte d'indicateurs financiers pour la mesure de la performance présente le risque de réduire cette dernière à la seule satisfaction des attentes des financeurs ou investisseurs (actionnaires) de l'entreprise. Or, les organisations ne recherchent généralement pas uniquement la performance financière et prennent en compte d'autres dimensions de la performance pour répondre aux besoins d'un ensemble de parties prenantes (on pense, par exemple, aux organismes de services publics). Pour répondre à ces besoins, le contrôle de gestion a développé de nouveaux « systèmes de mesure » intégrant à la fois des indicateurs financiers et non financiers permettant d'avoir une vision d'ensemble, de la performance. Sont alors apparues, au cours des années 1980 et 1990, des « méthodologies de construction » des tableaux de bord tels que la méthode du « *Balanced Scorecard* » et la méthode « OVAR » (Giraud et al. 2008, pp. 83-85, 143-146, 167; Alazard et Sépari 2010, p. 551).

Après avoir défini l'outil « tableau de bord », nous verrons les différents rôles que leurs attribuent les organisations privées (1.1.). Aussi, nous verrons que la construction de ces tableaux de bord doit suivre une méthode d'élaboration précise (1.2.).

1.1. Les tableaux de bord en contrôle de gestion

Selon Alazard et Sépari (2010), le tableau de bord peut être défini comme « un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe » (Alazard et Sépari 2010, p. 552). Cet outil fait remonter les données de plusieurs variables pour permettre un pilotage en temps réel de l'organisation ou de ses centres de responsabilité (Doucet 2014b, p. 39).

Le contrôle de gestion fait la distinction entre deux types de tableaux de bord : le « tableau de bord stratégique » et le « tableau de bord de gestion ». Le tableau de bord stratégique est mis en place pour avoir une vision à long terme du pilotage de l'organisation dans le cadre de sa stratégie. Ce tableau de bord, utilisé par les dirigeants, porte sur des données générales de l'entreprise et de ses segments d'activités. Le tableau de bord de gestion, quant à lui, est utilisé pour un pilotage opérationnel et à court terme de l'organisation ou des centres de responsabilité¹⁴ (Doucet 2014a, pp. 21-23, 2014b, pp. 39-40; Giraud et al. 2008, pp. 145-146, 178-179). Dans la suite de cette analyse, nous nous concentrerons sur l'étude du tableau de bord de gestion (ou tableau de bord opérationnel), car c'est également ce type de tableau de bord qui est utilisé dans les EPLE.

On attribue trois rôles aux tableaux de bord de gestion : un rôle de contrôle et d'analyse, un rôle de soutien à la prise de décision, un rôle d'aide à la communication (Alazard et Sépari 2010, pp. 553-557; Riquin et Vidal 2013, p. 54; Coucoureux, Cuyaubère, et Muller 2010, p. 452). Ils permettent (Alazard et Sépari 2010, pp. 552-553; Riquin et Vidal 2013, p. 54) :

- de réaliser un contrôle, car grâce à eux il est possible de s'assurer que les objectifs définis sont bien atteints ou suivent un bon déroulement. Ils font apparaître les anomalies qui ont une incidence négative sur les résultats à atteindre. Dans ce cadre, les tableaux de bord permettent au supérieur hiérarchique d'assurer une surveillance des activités déléguées, mais aussi aux responsables des centres de responsabilités d'évaluer l'avancement et l'atteinte de leurs objectifs ;

¹⁴ Selon Giraud et al. (2008), les centres de responsabilités prennent naissance lors de la création d'une « structure de gestion » (décentralisation). Ce découpage se fait alors en fonction des responsabilités octroyées au sein des différents niveaux hiérarchiques. Les « centres de responsabilités » peuvent être définis comme étant des « entités de gestion » gérées par un responsable à qui « des objectifs sont assignés » et « des ressources octroyées » afin d'atteindre ses objectifs. Ce responsable se voit attribuer une autonomie de gestion et de prise de décision et a, en contrepartie, une responsabilité qui engendre l'obligation de « rendre des comptes » à ses supérieurs hiérarchiques (Giraud et al. 2008, pp. 43-47).

- de soutenir la prise de décision, dans le cas de dérapage et après avoir déterminé les anomalies et leurs origines (à l'aide des « indicateurs de cause »), la situation est analysée afin de déterminer la mise en place d'actions de corrections ;
- de communiquer, car ils vont engendrer des échanges entre les différents niveaux de la hiérarchie. La discussion va se faire *ex ante*, lors de la définition et détermination des indicateurs et niveaux cibles, mais aussi *ex post*. Chaque responsable va pouvoir décrire les résultats de ses actions, en déduire les forces et les faiblesses et justifier au supérieur hiérarchique la mise en place des mesures de corrections. Le tableau de bord focalise l'attention de tous les acteurs de l'organisation sur les mêmes objectifs. Ainsi, chaque membre de l'organisation se coordonne et coopère davantage pour atteindre un objectif commun.

Le tableau de bord est donc un outil d'aide au pilotage d'une entité donnée, à un niveau hiérarchique donné et pour un responsable donné. C'est l'attribution d'autonomie et de responsabilités qui justifie la mise en place des tableaux de bord. Cet outil va permettre au supérieur (de niveau « n ») de surveiller les résultats de l'activité dont il a délégué la gestion (à un responsable de niveau « n-1 »). L'outil aura aussi un rôle de clarification de la stratégie globale pour le responsable « n-1 ». C'est au travers des objectifs attendus par le supérieur, qui seront traduits en indicateurs dans le tableau de bord, que le responsable « n-1 » connaîtra ses propres objectifs opérationnels à atteindre dans le cadre de la stratégie de l'organisation (cela clarifie la stratégie globale en lui traduisant en objectifs opérationnels). Aussi le tableau de bord permettra au responsable du centre de connaître, en temps réel, les informations sur les variables importantes de son activité pour la piloter afin d'atteindre la performance qui lui a été assignée (Giraud et al. 2008, pp. 46-47, 97-105, 152).

Pour assurer ces rôles, la méthodologie de conception des tableaux de bord et de choix des indicateurs doit suivre certains principes.

1.2. L'élaboration du tableau de bord

1.2.1. La construction des tableaux de bord : méthode et principes

Au-delà de l'utilisation de méthodologies spécifiques (telles que les méthodes OVAR ou BSC¹⁵), de nombreux auteurs¹⁶ se rejoignent sur les différentes étapes que doit respecter la conception d'un tableau de bord. Ces étapes doivent être suivies, car elles permettront de construire un outil qui répondra parfaitement aux rôles qui lui sont attribués dans la littérature.

Les quatre principales étapes identifiées par les auteurs (Joffre et al. 2013, pp. 87-90; Doucet 2014b, pp. 42-45; Giraud et al. 2008, pp. 143-158, 193-197, 204-208; Alazard et Sépari 2010, p. 556; Coucoureux, Cuyaubère, et Muller 2010, p. 455) sont les suivantes :

- Réflexion, identification et conceptualisation de la performance et de ses composantes, dans un premier temps au niveau global (c'est-à-dire au niveau de l'organisation dans son ensemble) puis au niveau local (du centre de responsabilité pour lequel le tableau de bord opérationnel va être construit) ;
- En cohérence avec l'étape précédente et au niveau hiérarchique de la construction du tableau de bord, les concepteurs et les responsables de centres doivent repérer les résultats de performance attendus, mais aussi les « leviers d'actions » (ou encore les « facteurs clés de succès ») pour atteindre ces résultats ;
- Déterminer les indicateurs en cohérence avec les résultats et les leviers d'actions identifiés ;
- Présentation et mise en forme du tableau de bord et des indicateurs.

¹⁵ Ces deux méthodes de construction seront abordées succinctement ci-après.

¹⁶ Cette méthodologie s'appuie plus particulièrement sur les documents suivants :

- Alazard, Claude, et Sabine Sépari. 2010. *DCG 11: contrôle de gestion : manuel et applications*. Paris: Dunod ;
- Coucoureux, Michel, Thierry Cuyaubère, et Jacques Muller. 2010. *Contrôle de gestion, DCG épreuve 11: manuel et applications*. Paris: Nathan ;
- Doucet, Marc. 2014b. « UE 11 du D.C.G - Contrôle de gestion - Module 11 : Le contrôle budgétaire - 2ème partie ». Comptalia ;
- Giraud, Françoise, Olivier Saulpic, Carole Bonnier, et François Fourcade. 2008. *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. 3e éd. Paris: Gualino ;
- Joffre, Olivier, Didier Leclere, Bernard Moisy, Samuel Sponem, et Christophe Torset. 2013. « UE 213 - Management et contrôle de gestion - Série 2 : Stratégie et contrôle de gestion ». Le CNAM - INTEC.

1.2.1.1. Étape 1 : Réflexion, identification et conceptualisation de la performance et de ses composantes

Le tableau de bord, et plus particulièrement le tableau de bord opérationnel, doit aider à la cohérence des actions des acteurs au sein de l'organisation. Il doit aussi permettre d'inciter ces derniers à atteindre la performance que l'on attend d'eux (Giraud et al. 2008, pp. 101, 204-208).

Pour arriver à cela, la création des tableaux de bord doit passer, dans un premier temps, par une réflexion sur la performance globale. Cette réflexion, conduite par les dirigeants de l'entreprise, doit clarifier différents éléments généraux que sont : quelle est notre mission, notre raison d'être ? Quelle est la nature de la performance que l'on recherche (financière, non financière) ? Quelle est notre stratégie pour obtenir cette performance ? Quels sont nos objectifs à atteindre et nos leviers d'actions à mobiliser ? (Joffre et al. 2013, p. 88; Giraud et al. 2008, pp. 146-154; Doucet 2014b, p. 42).

Ce raisonnement effectué, il doit en être de même pour le centre de responsabilité où va être élaboré le tableau de bord. En cohérence avec les éléments identifiés globalement par les dirigeants, les concepteurs des tableaux de bord et les responsables du centre devront se demander : quelle est notre mission, notre raison d'être en tant que centre de responsabilité ? Quelle est la nature de la performance que l'on recherche (financière, non financière, et en accord avec ce que l'on attend de nous dans l'organisation) ? Quelle est notre stratégie pour obtenir cette performance, en accord avec la stratégie générale ? Cette étape primordiale doit être effectuée pour assurer l'alignement stratégique des actions locales (Joffre et al. 2013, p. 88; Giraud et al. 2008, pp. 146-154; Doucet 2014b, p. 42; Alazard et Sépari 2010, p. 556).

1.2.1.2. Étape 2 : Repérer les résultats de performance et les leviers d'actions

L'étape précédente a permis d'identifier et de conceptualiser la performance pour le centre. La deuxième étape a pour but de mettre en exergue les résultats attendus (c'est-à-dire la nature des objectifs au vu de cette performance attendue), mais aussi les leviers d'actions qui pourront être mobilisés dans le cadre de la stratégie locale. Ces éléments pourront être déterminés en accord avec les supérieurs hiérarchiques du responsable de centre (pour assurer la cohérence globale), mais aussi avec d'autres personnes internes au centre lors de réunions de réflexion. Certains auteurs conseillent de réaliser une liste de l'ensemble des leviers

d'actions possibles puis de les prioriser dans le but de les limiter aux plus importants. Cette limitation est liée au fait que le responsable du centre ne peut pas piloter en même temps une trop grande pluralité de leviers et résultats. Ces éléments doivent être limités pour assurer un pilotage efficace et pertinent (Doucet 2014b, pp. 42-43; Giraud et al. 2008, pp. 148-151; Joffre et al. 2013, p. 88; Coucoureux, Cuyaubère, et Muller 2010, p. 452).

1.2.1.3. Étape 3 : Identifier et sélectionner les indicateurs

Le choix et la nature des indicateurs (financiers et non financiers) sont un élément capital lors de l'élaboration des tableaux de bord. Ils doivent être en accord avec la stratégie et les objectifs de l'organisation et du centre (utilité des étapes 1 et 2). Les indicateurs doivent porter, à la fois, sur les résultats attendus et sur les « leviers d'actions » mobilisés pour atteindre ces résultats. C'est à partir de l'identification des objectifs et leviers d'actions que sera déterminée une liste d'indicateurs. Il est important que pour chaque objectif au moins un indicateur soit déterminé (appelé « indicateur de résultats¹⁷ »), mais aussi que pour chaque levier d'action au moins un indicateur soit déterminé (appelé « indicateur de pilotage », « de cause » ou encore « de levier d'action »). Il ne faut pas perdre de vue la nécessaire sélection des indicateurs pour limiter leur nombre. Des auteurs identifient, en plus de ces deux catégories d'indicateurs, d'autres catégories d'indicateurs qui sont des « indicateurs de ressources » et des « indicateurs d'environnement » (Joffre et al. 2013, pp. 88-89; Doucet 2014b, pp. 45-46; Giraud et al. 2008, pp. 145-158, 204-208; Coucoureux, Cuyaubère, et Muller 2010, p. 453).

Pour assurer la réactivité, les indicateurs doivent être facilement calculables, fiables, compréhensibles par les utilisateurs, et utilisables immédiatement. Un nombre d'indicateurs trop important est donc à proscrire. Pour les déterminer au mieux, il est important de se demander ce que l'on cherche à mesurer, quelle précision il faut atteindre, combien de fois il faut les mesurer, d'où vient l'information, qui va les utiliser (Joffre et al. 2013, pp. 88-89; Alazard et Sépari 2010, pp. 553-562; Doucet 2014b, pp. 45-46; Giraud et al. 2008, pp. 145-158, 204-208).

Il est important, lors de la détermination des indicateurs, d'estimer le coût potentiel de son obtention (même si le coût précis ne peut être déterminé, une estimation doit être réalisée).

¹⁷ Il est important de noter qu'une partie de ces « objectifs à atteindre » et « indicateurs de résultats » seront souvent imposés ou en lien avec les objectifs assignés par la hiérarchie au responsable du centre. Les résultats obtenus sur ces indicateurs seront alors remontés au supérieur hiérarchique. Il s'agira donc d'indicateurs de *reporting*.

Cela permet d'évaluer le rapport « coût/bénéfice », c'est-à-dire le coût de la mise en place de l'indicateur par rapport au bénéfice qu'il va apporter, notamment pour le pilotage (Doucet 2014b, p. 45).

Pour diriger et stimuler les acteurs, les indicateurs pourront avoir des valeurs cibles. Ces valeurs seront comparées aux valeurs réelles entraînant notamment, en cas d'écart négatif, la mise en place d'actions correctives (actions de régulation). Pour déterminer ces valeurs cibles, les dirigeants et responsables de centre pourront s'appuyer sur des données passées, sur un *benchmarking* externe ou interne, ou sur des données imposées sur la base des objectifs à atteindre (prévisionnel). Ces valeurs cibles seront, en fonction du type d'indicateur, des valeurs « à atteindre », des valeurs « plancher » ou des « bornes à respecter » (Joffre et al. 2013, pp. 88-89; Doucet 2014b, p. 44).

1.2.1.4. Étape 4 : Présenter et mettre en forme le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de pilotage dont le contenu doit être synthétique et pertinent (nombre d'indicateurs limités et diversifiés). Il n'y a pas de modèle de conception imposé. Cependant, tout tableau de bord fera apparaître au minimum, dans sa construction, la liste des indicateurs retenus, l'objectif à atteindre pour chacun d'eux, le résultat constaté et l'écart entre prévisionnel et réel (Alazard et Sépari 2010, pp. 553-562; Doucet 2014b, p. 45; Riquin et Vidal 2013, pp.58-59; Giraud et al. 2008, pp. 146-158).

Pour faciliter leur utilisation, les tableaux de bord doivent être les plus clairs et les plus lisibles possible. La mise en place de « codes couleur », de graphiques représentant les résultats et d'autres marqueurs, permet une lecture rapide et optimale par son utilisateur dont le temps est souvent limité (Joffre et al. 2013, p. 89; Riquin et Vidal 2013, pp. 58-59; Doucet 2014b, pp. 45-46; Giraud et al. 2008, pp. 147, 155).

Il est possible que les indicateurs retenus aient des périodicités de calculs différentes (indicateurs calculés au jour pour le pilotage quotidien, à la semaine, au mois, à l'année). Il est alors préférable de réaliser plusieurs tableaux de bord par périodicité pour assurer un pilotage optimum (par exemple, éviter de polluer les informations nécessaires au pilotage quotidien par des données se rapportant à la semaine, au mois, etc.) (Doucet 2014b, p. 40, 45).

Attention, il est important de noter que le tableau de bord n'est pas un outil standardisé. Il doit être personnalisé en fonction de l'entité, de sa stratégie, de ses besoins, de ses utilisateurs, etc. Cela explique aussi que le tableau de bord et ses indicateurs peuvent évoluer dans le temps,

notamment lorsque la stratégie de l'organisation évolue, lorsque les besoins des utilisateurs et leurs priorités changent, etc. (Giraud et al. 2008, pp. 152,154; Riquin et Vidal 2013, p. 54, 59).

Pour assurer la pertinence de l'outil et des indicateurs présents, les entreprises utilisent généralement une des méthodes de conception des tableaux de bord que sont la méthode *Balanced Scorecard* ou la méthode OVAR.

1.2.2. Méthodologies de construction des tableaux de bord de gestion : *Balanced Scorecard* et méthode OVAR

*1.2.2.1. Le *Balanced Scorecard**

Cette méthode a fait son apparition, dans les années 1990, aux États-Unis. Inventée par R. Kaplan et D. Norton, elle est tournée vers la création de tableaux de bord stratégiques pour les directeurs généraux (Giraud et al. 2008, p. 158; Joffre et al. 2013, p. 90; Doucet 2014a, p. 21).

Pour mettre en place un tableau de bord dit « équilibré » (*Balanced Scorecard*), le concepteur doit appuyer sa réflexion sur l'analyse de quatre catégories identifiées qui sont : « les résultats financiers, les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel » (voir annexe 4, p. 72) (ibid.). Les auteurs identifient des « liens de causalité » (ibid.) entre ces catégories et dans chacune de ces catégories, pour aboutir à la finalité de l'organisation qu'est la création de valeur pour l'actionnaire. Afin de choisir les indicateurs de son tableau de bord, le concepteur doit déterminer les « objectifs clés » de chaque catégorie et les « leviers d'actions » (ou « Facteurs Clés de Succès », FCS) à mobiliser pour les atteindre (liens de causalité intra catégories). Cette analyse aboutit à créer une « carte stratégique¹⁸ ». Un ou des indicateurs de résultats seront déterminés par objectifs clés, il en sera de même pour les FCS avec des indicateurs de « causes du résultat » (ibid.).

Les auteurs donnent des « modélisations types » de cartes stratégiques, ainsi que des listes d'objectifs clés et d'indicateurs types pour aider la réflexion des managers lors de l'établissement des tableaux. Cependant, cela ne signifie pas que les tableaux de bord sont standardisés. Cette méthode montre clairement que l'outil doit être personnalisé et plus particulièrement en fonction de la vision qu'a l'organisation de la performance et de la

¹⁸ Cette carte stratégique, en récapitulant les leviers d'actions et les objectifs clés de chaque catégorie et en les reliant en fonction de leurs « liens de causalités » (liens intra et inter catégories), peut être un avantage pour visualiser « les leviers de performance » à mobiliser par l'organisation (Giraud et al. 2008, pp. 161-162).

stratégie qu'elle retient. C'est pour ces raisons qu'il est tout à fait possible de changer une ou plusieurs catégories voire d'en rajouter une cinquième (ibid.).

1.2.2.2. *La méthode OVAR*¹⁹

Cette méthodologie, d'origine française, est apparue dans les années 1980. Comme les autres méthodes, la méthode OVAR fournit une aide pour la recherche d'indicateurs pertinents. Mais au-delà de cela, elle permet la mise en place d'un ensemble de tableaux de bord déclinés à chaque niveau hiérarchique et cohérents entre eux (Giraud et al. 2008, pp. 167-177, 181-187; Riquin et Vidal 2013, p. 55; Alazard et Sépari 2010, pp. 562-564).

Pour déterminer les indicateurs, la méthode s'appuie sur la recherche, dans un premier temps, des « objectifs » de l'entreprise et des « variables d'actions » (ou leviers d'actions) (voir annexe 5, p. 73). De plus, elle spécifie la nécessité d'identifier les « responsables » associés à ces leviers (qui seront un ou des centres de responsabilités présents dans l'entreprise)²⁰. C'est sur ce point que repose l'innovation de cette méthode : en associant un responsable à une variable d'actions, on crée le lien entre le tableau de bord de « niveau n » et celui du centre de responsabilité de « niveau n-1 ». La variable d'action que souhaite mobiliser l'entreprise pour atteindre son objectif devient alors l'objectif du centre de responsabilité « responsable ». Par la suite, lorsque l'entité de gestion n-1 créera son tableau de bord, sa réflexion s'appuiera sur les « variables d'actions » qu'elle peut mobiliser pour atteindre cet objectif. Il se crée alors une chaîne de cohérence assurant l'intégrité du système de tableaux de bord de l'entreprise (voir annexe 6, p. 74) (ibid.).

La mise en place de tableaux de bord dans les organisations privées n'est pas légalement imposée. Cependant, cet outil apparaît nécessaire pour le pilotage des unités décentralisées. C'est pour cela que leur mise en place (incluant à la fois des indicateurs de pilotage et des indicateurs de *reporting*) se voit souvent imposée aux unités opérationnelles par la direction générale.

¹⁹ Méthode OVAR pour Objectifs, Variables d'Actions et Responsabilités.

²⁰ Ces informations sont récapitulées au sein d'une « grille » de construction.

SECTION 2 : LES TABLEAUX DE BORD DANS LES EPLÉ : LE CAS DES LYCÉES PUBLICS

Le socle de pilotage des établissements publics du second degré, et plus particulièrement des lycées, est constitué principalement des outils « projet d'établissement » (Normand 2013, p. 1) et « contrats d'objectifs ». Officiellement et législativement ce sont ces outils obligatoires qui fournissent notamment une aide au pilotage des chefs d'établissement. Ces outils devraient s'appuyer sur des tableaux de bord, mais, officiellement, rien n'oblige les lycées à mettre en place des tableaux de bord. Pour autant, il semble que cela soit une pratique commune (Normand 2013, p. 5) si l'on se réfère aux nombreux auteurs²¹ qui mentionnent, dans leurs écrits, les « tableaux de bord » utilisés dans les lycées.

Dans cette section, nous tenterons de mettre en évidence les éléments de similitudes et de différences dans la conception et l'utilisation des tableaux de bord entre le secteur privé et les lycées publics (EPLÉ). Après avoir vu les similitudes que l'on peut trouver (2.1.), nous verrons que le processus de production du « service éducatif » possède certaines particularités qui nécessitent une adaptation de l'outil d'aide à la prise de décision (2.2.).

2.1. De nombreuses similitudes avec les tableaux de bord du secteur privé

Les sites d'informations proposés par l'Éducation nationale et par les académies fournissent de nombreuses informations sur le contrôle de gestion qui doit désormais être mis en œuvre dans les lycées. Dans l'ensemble, on retrouve des préconisations très similaires à ce que nous avons présenté ci-dessus concernant les tableaux de bord dans le secteur privé. Ceci n'est guère surprenant dans la mesure où la mise en œuvre du contrôle de gestion dans le secteur public est directement inspirée des pratiques du secteur privé.

²¹ Pour citer quelques-uns de ces auteurs et documents : Normand 2013; Doriath et Hédoïn 2012; Ministère de l'éducation nationale - DGESCO 2011.

2.1.1. Tableaux de bord et indicateurs de pilotage

2.1.1.1. *Projet d'établissement, contrat d'objectifs et tableau de bord du chef d'établissement*

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, la déclinaison de la stratégie nationale s'effectue au niveau local à travers les projets d'établissements et contrats d'objectifs. Le projet d'établissement peut être assimilé à la stratégie locale que souhaite appliquer le lycée (en accord avec la stratégie nationale). Le contrat d'objectif est alors là pour opérationnaliser cette stratégie et la décliner en « objectifs prioritaires » et en indicateurs de résultats. Bien entendu, ces indicateurs permettront l'évaluation, par l'académie, de l'atteinte ou non des objectifs de l'EPLE et donc de sa performance. Mais comme le précise une circulaire émanant de l'Éducation nationale (Ministère de l'éducation nationale - DGESCO 2011), le contrat d'objectifs a aussi un rôle d' « instrument [...] de pilotage de l'établissement ». Cependant, cet outil ne suffit pas et nécessite la mise en place d'outils de pilotage interne. Là encore, la circulaire mentionne clairement le besoin qu'ont les établissements scolaires de se « doter de tableaux de bord » (ibid.). Ces trois outils apparaissent comme étant complémentaires dans le pilotage de l'établissement. Le tableau de bord du lycée, au service du pilotage, se doit de s'appuyer sur le contrat d'objectif et le projet d'établissement afin de réaliser les rôles qui lui sont attribués (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2010b, p. 112). Comme dans le privé, le tableau de bord a donc un rôle d'aide au pilotage pour l'atteinte des objectifs fixés à l'unité décentralisée dans le cadre d'une stratégie d'ensemble.

2.1.1.2. *Rôles du tableau de bord du chef d'établissement et des indicateurs de pilotage*

Lorsque l'on s'attarde sur les rôles que doivent jouer les indicateurs au sein des lycées, on retrouve les mêmes rôles que ceux attribués aux indicateurs présents dans les tableaux de bord de gestion privés. Un parallèle peut être réalisé entre les termes du secteur privé et ceux utilisés par l'Éducation nationale. Les indicateurs jouent donc les rôles d' « aide au pilotage » en permettant « l'auto-évaluation » interne et la mise en place d'actions de « régulation ». Ils sont aussi des « outils de communication » et « d'évaluation » de l'atteinte des objectifs (Ministère de l'éducation nationale - Académie de Toulouse 2010, p. 5). Un rapport d'observation de la Chambre régionale des comptes d'Aquitaine Poitou-Charentes sur les

manquements d'un lycée de l'académie de Bordeaux confirme les rôles que doit avoir un tableau de bord de direction d'un lycée. L'organisme précise que l'outil « tableau de bord » est un « outil d'aide à la décision » dans le cadre de l'« autonomie » de l'EPLE. Il doit permettre d'identifier l'origine des écarts de performance et aider à la mise en place d'actions correctives (régulation). Il doit être un outil de dialogue et de communication avec les parties prenantes internes à l'établissement (« équipe de direction, conseil pédagogique, conseil d'administration »), mais aussi externes (« direction départementale » et rectorat). Le tableau de bord doit être en lien et au service du projet d'établissement et du contrat d'objectifs (Chambre régionale des comptes d'Aquitaine, Poitou-Charentes 2014, p. 19).

2.1.1.3. *Sélection des indicateurs*

Tout comme le pilotage opérationnel dans le secteur privé, les indicateurs de pilotage doivent découler des objectifs stratégiques que l'établissement s'est fixés. Les indicateurs seront de qualité s'ils sont facilement calculables, compréhensibles par tous et « fiables » (Péthieu 2008). Ils doivent répondre aux besoins du pilotage. Là aussi, l'identification et le choix des indicateurs vont reposer sur une série de questions qui permettra d'assurer leur pertinence : « Que cherche-t-on à mesurer ? Quelle doit être la précision de l'indicateur choisi ? Quelle sera la fréquence de mesure ? Quels sont les utilisateurs intéressés ? » (ibid.)

Pour sélectionner ses indicateurs, le chef d'établissement pourra s'appuyer sur des « banques d'indicateurs » (APAE²², SAIO²³) (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2010b, p. 79). L'utilisation de ces indicateurs peut être favorisée par leur stabilité et leur utilisation nationale, académique et départementale. Cela facilite la comparaison spatiale et temporelle, mais aussi le *reporting* de gestion. Néanmoins, les chefs d'établissement doivent personnaliser leur outil de pilotage. De plus, les indicateurs sélectionnés doivent prendre appui sur le projet d'établissement, mais surtout le contrat d'objectifs (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2010b, p. 112; Doriath et Hédoïn 2012, p. 27-28). Le tableau de bord, en tant qu'outil d'aide au pilotage, doit aider le lycée à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés.

²² « Aide au pilotage et à l'auto-évaluation des établissements »

²³ « Service académique d'information et d'orientation »

2.1.2. L'absence de méthode de construction

La littérature aborde de manière éparse le sujet des tableaux de bord de pilotage des lycées publics. Même si l'on sait que les tableaux de bord vont servir d'appui au pilotage de l'établissement dans le cadre de son autonomie, qu'il doit être au service du pilotage et de l'atteinte des objectifs de performance du contrat d'objectifs, que les indicateurs en son sein doivent découler et prendre appui sur les indicateurs du contrat d'objectifs et leurs cibles... aucun document ne spécifie la méthodologie que doivent adopter, ou même celle qui est adoptée par les chefs d'établissement pour assurer la pertinence et l'adéquation de l'outil aux besoins de pilotage (que ce soit une méthode spécifique ou les méthodes OVAR et BSC). Et pourtant, bien qu'elle n'apparaisse pas, il semble qu'il soit indispensable que la construction des tableaux de bord des chefs d'établissement prenne appui sur une méthode rigoureuse qui permettrait d'assurer la pertinence et la cohérence de l'outil avec les besoins de coordination (alignement stratégique des actions), d'évaluation par la hiérarchie, mais aussi d'évaluation interne pour un pilotage local (Doriath et Hédoïn 2012, p. 28).

Le Nouveau Management Public, l'évolution du management et du pilotage des lycées, et les outils associés rapprochent les mondes « public et privé ». Cependant, il est important d'avoir à l'esprit que les établissements d'enseignement publics ont des caractéristiques propres qui ont un impact certain sur le pilotage que doit réaliser le chef de l'établissement et les outils qu'il a à sa disposition (tel que le tableau de bord de pilotage).

2.2. Des spécificités propres aux établissements scolaires

Comme nous l'avons vu précédemment, le système scolaire s'imprègne de méthodes du privé. Au travers de la décentralisation, et de l'octroi d'autonomie et de responsabilités aux chefs d'établissement, l'État engendre deux besoins spécifiques. L'un, lié aux responsabilités, est le besoin d'évaluation de la performance des entités décentralisées, le besoin que l'État à qu'elles lui « rendent des comptes ». Ce besoin sera notamment satisfait à l'aide de la mise en place de système de *reporting* de gestion. L'autre, lié à l'autonomie accordée, est le besoin de mise en place d'un pilotage local. Ce pilotage local sera soutenu par la mise en place d'outils de planification (projet d'établissement, contrat d'objectifs, etc.) et d'outils de suivi des résultats et d'aide à la prise de décisions (les tableaux de bord). Cependant, cet outil d'aide à la prise de décision, inspiré du secteur privé, ne peut pas être appliqué sans des adaptations dans le système éducatif. En effet, le lycée public possède des spécificités propres en termes

de pilotage, de management et de processus de production qui font que cet outil, et plus particulièrement les tableaux de bord, ne peut pas être « calqué » sur ceux utilisés dans le privé.

On peut définir le processus de production du service « éducatif » comme étant le processus par lequel l'établissement « [fait] passer les élèves d'un niveau d'éducation [A] à un niveau d'éducation supérieur [B] » (Aubert-Lotarski 2017, p. 1-3). Il s'agit clairement d'un processus de production d'un service. Cependant, ce service public et sa production possèdent des caractéristiques qui diffèrent des systèmes d'une entreprise privée.

Dans un premier temps, il est nécessaire de soulever le fait que l'élève est à la fois l'utilisateur, mais aussi la « matière première » (Fixari et Kletz 1996, p. 80) et l'acteur de cette production (Riant 2012, p. 164). Si l'on prend le lycée, lors de l'entrée d'un élève en seconde (intran), ce dernier possède des facteurs qui lui sont propres et qui vont influencer le service qui lui sera rendu. Ces facteurs, tels que son niveau scolaire à la fin du collège, la catégorie sociale de sa famille, « son sexe, son âge d'entrée en seconde » (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2017) vont être des éléments qui vont influencer le service qui sera produit à la fin du processus (Aubert-Lotarski 2017, p. 9; Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2017). Les caractéristiques mêmes de l'intran ne peuvent pas être choisies et influencées par le chef d'établissement (Fixari et Kletz 1996, pp. 79-80) (conséquence de la « carte scolaire »). Cependant, cela va impacter les résultats de son action. Un autre point sur l'élève est qu'il est aussi acteur de la production et de la qualité du service qui lui est rendu. Le résultat du service va être influencé par son travail et son implication tout au long de la production (Aubert-Lotarski 2017, p. 9). Cela influencera aussi les résultats de l'établissement et le chef d'établissement n'aura qu'un impact limité sur cette variable.

Ensuite, il est important de mentionner que le chef d'établissement doit composer avec une « équipe de production » qui lui est « imposée ». À la différence d'un chef d'usine, le chef d'établissement ne peut pas choisir son équipe de production (Fixari et Kletz 1996, p. 79). Aussi, en fonction des mutations, le chef d'établissement peut se voir privé d'éléments de qualité d'une année sur l'autre. L'expérience de l'équipe pédagogique, mais aussi sa compétence et son implication vont être déterminants pour la qualité du service rendu et le chef d'établissement a, là aussi, une action limitée sur cette variable (Attarça et Chomienne 2012, p. 218).

Deux auteurs (Fixari et Kletz 1996) décrivent le cercle vertueux que peut entraîner indirectement les caractéristiques d'une « population élèves » ce qui reflète l'impact que peuvent avoir ces éléments sur les résultats des lycées. Pour ces auteurs, « la présence de bons élèves [crée « une dynamique vertueuse » qui] permet d'une part de motiver, voire d'attirer, les enseignants ; de plus, elle sert de locomotive pour les autres élèves ; enfin, elle facilite évidemment l'obtention de résultats satisfaisants aux examens (nationaux, notamment) et donc d'une "bonne réputation"... ce qui renforce l'attraction de l'établissement vis-à-vis des parents d'élèves, etc. » (Fixari et Kletz 1996, p. 80).

Par la suite, il est nécessaire de discuter du « résultat » du processus de production et de la « création de valeur » par l'établissement scolaire. Quel est le résultat attendu par le système de production ? S'agit-il de la réussite de l'élève à l'examen final ? De l'orientation qui lui sera proposée (qu'elle soit en adéquation avec ses attentes, avec son profil) ? Ou la capacité de l'élève à s'insérer, par la suite, sur le marché du travail ? Le fait d'aider et de participer à ce que l'élève devienne un « citoyen ouvert sur le monde » ? Etc. Alors que, dans une entreprise industrielle, le résultat à la sortie de la production est identifiable, et la valeur ajoutée créée « palpable », dans le système éducatif la valeur ajoutée et le résultat attendu sont difficilement identifiables d'autant plus qu'ils produisent des « effets sur un très long terme » (Riant 2012, pp. 166-167).

Les éléments cités ci-dessus influencent le pilotage de l'établissement par le chef d'établissements. Cela va alors impacter l'outil « tableau de bord » et ses indicateurs. Comme dans le secteur privé, on va pouvoir trouver des catégories de différents indicateurs pour l'aide au pilotage. Il y aura les « indicateurs de contexte », les « indicateurs de ressources », les « indicateurs de pilotage²⁴ » et les « indicateurs de résultats » (voir annexe 7, p. 75). Cependant, comparé au secteur privé, il va être indispensable d'intégrer dans les tableaux de bord des lycées des indicateurs de « contexte ». Cela permettra d'interpréter « au plus juste » les résultats obtenus sur les autres catégories d'indicateurs (Ministère de l'éducation nationale - Académie de Toulouse 2010, p. 8; Péthieu 2008). Aussi, le pouvoir central va devoir « normaliser » les résultats attendus et leurs mesures tout en essayant de minimiser l'impact qu'ont les « facteurs externes » à l'établissement. L'objectif sera d'évaluer au mieux la valeur créée par chaque entité de gestion et la performance du service sur la base d'une mesure uniforme. Vont alors apparaître les « indicateurs de résultats » nationaux tels que le « taux

²⁴ Ces indicateurs peuvent être assimilés aux indicateurs de « leviers d'actions » utilisés dans le secteur privé.

d'accès au baccalauréat » ou encore l'« indicateur de valeur ajoutée des lycées » (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2017; Péthieu 2008).

CHAPITRE 3 : LES TABLEAUX DE BORD DANS LES EPLE

Comme nous l'avons vu, le tableau de bord en tant qu'outil d'aide au pilotage va être indispensable pour le responsable de l'entité autonome. Les lycées, comme les entités privées, doivent avoir des outils d'aide au pilotage pour atteindre leurs objectifs. Dans le secteur privé, la construction des tableaux de bord doit respecter certains principes qui permettent d'assurer la pertinence de l'outil aux besoins de pilotage (et notamment s'assurer qu'ils rempliront les rôles que les décideurs leur attribuent). Dans le secteur public, et plus particulièrement le pilotage des lycées, nous avons vu que les tableaux de bord étaient un outil indispensable, qu'ils devaient être au service du pilotage du contrat d'objectifs et donc de la performance. Tout comme dans le privé, les décideurs doivent attendre de lui qu'il remplisse les rôles d'aide à la prise de décisions, d'évaluation et de communication. Pour cela, les auteurs précisent que le tableau de bord de lycée doit suivre une méthode de construction rigoureuse, mais aucun ne précise qu'elle est la méthode. Aussi, nous avons vu que le pilotage d'un lycée possédait des spécificités (comparé au pilotage d'une entreprise privée) qui allaient impacter la construction et peut-être l'utilisation qui en est faite. L'objet de notre étude est de comprendre comment sont construits les tableaux de bord utilisés par les chefs d'établissement des lycées et comment ces derniers les utilisent dans le pilotage de leur établissement.

Pour ce faire, nous avons réalisé une étude sur la construction et l'utilisation de tableaux de bord de chefs d'établissement de deux lycées publics d'enseignement général et technologique. Pour répondre à notre problématique, nous avons décidé de réaliser un questionnaire à l'attention des deux chefs d'établissement. Aussi, pour faire suite aux différentes recherches scientifiques effectuées et décrites ci-dessus, nous formulerons trois propositions quant à l'utilisation et la construction des tableaux de bord par les chefs d'établissements étudiés (Section 1). À la suite des interviews et de leur retranscription, nous ferons ressortir quelques enseignements et éléments de réponse à notre problématique (Section 2). Couplé à une observation des tableaux de bord qui nous ont été fournis par les acteurs interviewés, nous analyserons la validité, ou non, de nos propositions (Section 3).

SECTION 1 : ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES ET POPULATION ENQUÊTÉE

Pour réaliser ce mémoire, nous avons utilisé une méthodologie qualitative. Notre choix s'est porté sur cette méthode, car l'objectif de notre étude est de comprendre, comment et pourquoi sont construits les tableaux de bord, et l'utilité qu'il en est faite dans les lycées. Notre étude nécessite alors une enquête approfondie sur un établissement pour comprendre sa démarche et non pas l'étude d'une multitude d'établissements. En effet, le but n'est pas de savoir combien d'établissements utilisent les tableaux de bord, mais comment et pourquoi ils les utilisent.

Il n'a pas été facile de trouver des établissements qui voulaient bien accepter de répondre à nos questions ou encore de nous fournir des documents internes sur le pilotage de leur établissement. Après avoir réalisé de nombreuses démarches infructueuses auprès de différents proviseurs de lycées, seulement deux ont répondu favorablement à notre demande. Le terrain de recherche porte donc sur deux lycées publics d'enseignement général et technologique de l'académie de Toulouse. Pour des raisons d'anonymat et à la demande des chefs d'établissement, les noms des lycées et de leurs représentants ne seront pas évoqués. Une description succincte des établissements sera effectuée.

Après avoir présenté la population étudiée (1.1.) ainsi que nos choix méthodologiques (1.2.), nous formulerons trois propositions dans le but de répondre à notre question de recherche (1.3.).

1.1. Présentation de la population étudiée

- Lycée 1 :

Le lycée 1 est un lycée public général et technologique.

À la rentrée 2016, le total des effectifs accueillis est d'environ 500 élèves répartis en 18 divisions dont 6 en seconde, 5 en première (L, ES, S, et une filière technologique), 5 en terminale et 2 en BTS. L'effectif en ETP²⁵ des personnels de l'établissement, toutes catégories confondues, s'élève à 60 personnes environ (dont un peu plus de 40 enseignants).

²⁵ « Équivalent temps plein »

L'interlocuteur rencontré lors de l'entretien occupe la fonction de proviseur adjoint du lycée 1 depuis quatre ans. Avant cela, il fut « faisant fonction » proviseur adjoint dans un lycée professionnel et professeur d'économie-gestion.

- Lycée 2 :

Le lycée 2 est un lycée public général et technologique, mais actuellement, il est en train de fusionner avec un lycée professionnel pour devenir un lycée polyvalent à la rentrée 2017. Du fait de cette fusion, le lycée n'a actuellement pas de projet d'établissement et de contrat d'objectifs (le précédent s'est terminé en juin 2016). Lors de l'entretien, le proviseur a précisé qu'ils étaient en train de les construire pour la fusion à venir.

À la rentrée 2016, le total des effectifs accueillis est d'environ 600 élèves répartis en 21 divisions dont 7 en seconde, 7 en première (toutes filières confondues), et 6 en terminale. L'effectif en ETP des personnels de l'établissement, toutes catégories confondues, s'élève à un peu plus de 55 personnes environ (dont un peu moins de 45 enseignants).

L'interlocuteur rencontré lors de l'entretien occupe la fonction de proviseur du lycée 2 depuis la rentrée de septembre 2016. Avant cela, il fut professeur de philosophie puis principal d'un collège.

- Particularité de ces lycées :

Ils sont situés dans le bassin le plus pauvre de l'académie. Le lycée 1 reçoit une population très défavorisée dont la moyenne « PCS défavorisée » est supérieure à celle de l'académie et à celle du département. Le lycée 2 a également un pourcentage de professions et catégories sociales défavorisées compris entre les moyennes académiques et départementales.

1.2. Choix méthodologique

Notre étude s'appuie sur l'analyse d'entretiens réalisés auprès de deux personnels de direction de deux lycées différents. Nos résultats prendront également appui sur des données provenant des « tableaux de bord » fournis par les proviseurs. Pour mener à bien les entretiens, nous avons élaboré un questionnaire (voir l'annexe 8, p. 76, pour le modèle du questionnaire et l'annexe 9, p. 97, et l'annexe 10, p. 133, pour la retranscription des deux entretiens avec les chefs d'établissement).

Ce questionnaire aborde plusieurs points :

- Le premier point porte sur une introduction générale aux tableaux de bord. Il est divisé en volets « Mission », « Stratégie » et « Performances et Objectifs ».

Cette partie permet de savoir si pour l'interlocuteur les éléments de performance qui lui sont assignés sont connus, clairs et si leur déclinaison du niveau national au local est assurée. L'objectif étant de s'assurer que l'interlocuteur connaît les paramètres de son pilotage et les objectifs à atteindre, car cela influence la conceptualisation du tableau de bord.

- Le second point porte sur des questions introductives aux tableaux de bord.

Les objectifs de cette partie sont de savoir s'il existe d'autres tableaux de bord, autres que ceux qui nous ont été transmis, et de connaître l'historique des tableaux de bord dans l'établissement.

- Le troisième point porte sur la formation préalable à l'outil dont ont pu bénéficier les acteurs interviewés.

Cette partie permet de savoir si le personnel de direction est formé sur la conceptualisation, la construction, la mise en place et l'utilisation des tableaux de bord et si l'interlocuteur ressent un besoin de formation sur ce sujet.

- Le quatrième point porte sur la construction des tableaux de bord. Il se décline en plusieurs volets :

- Leurs mises en place :

Ce point donne des informations sur les objectifs qui ont motivé la mise en place de cet outil et les objectifs que l'utilisateur attribue à l'outil. Savoir si l'outil est imposé par la hiérarchie ou s'il découle d'une démarche volontaire pouvant refléter un besoin.

- Leurs conceptions :

Ce point permet de savoir si la conceptualisation et la construction de l'outil ont reposé sur une démarche méthodologique précise et structurée ou si les tableaux de bord ont été construits « instinctivement » par l'interlocuteur. On apprend qui a participé à leurs constructions et si la méthodologie de construction adoptée a clairement fait intervenir les

mission/stratégie/objectifs assignés au lycée dans la réflexion et le choix des indicateurs retenus.

- La sélection des indicateurs :

Ce point permet de montrer quelle a été la démarche de réflexion pour retenir des indicateurs pertinents. Il permet de savoir si la hiérarchie a influencé la mise en place d'indicateurs et si l'interlocuteur perçoit l'intérêt des indicateurs imposés ou si cela apparaît plus comme une contrainte.

- La validation de l'outil :

Ce point va nous apprendre si les tableaux de bord ont été soumis à la hiérarchie pour dialoguer ou valider leur adéquation avec les mission/stratégie/objectifs de l'académie et/ou de l'EPLÉ.

- Les sources d'informations et de collectes des données nécessaires à l'outil :

Ce point permet de savoir si l'utilisateur s'est appuyé sur les bases de données à sa disposition pour mettre en place l'outil ou non.

- L'intégration de « niveaux cibles » :

Ce volet a pour vocation d'analyser si l'interlocuteur insère son tableau de bord dans le cadre d'un pilotage « type NMP » de son établissement (logique de résultat, recherche de performances, etc.) ou si l'outil lui sert de « photographie » d'une situation sans recherche de performance ou du moins sans se fixer un objectif à atteindre.

- Le cinquième point porte sur l'utilisation et les utilisateurs des tableaux de bord du lycée :

Ce point permet de mettre en évidence si l'interlocuteur utilise les tableaux de bord en tant qu'outil de pilotage et d'aide à la prise de décision managériale ou si cela ne lui sert que pour sa phase de « *reporting* ». S'il utilise les tableaux de bord comme un outil permettant une aide à la prise de décision managériale, ou un outil de communication avec son équipe, l'académie, ou l'inspection sur la performance de son lycée.

- Le sixième point porte sur une conclusion des tableaux de bord :

Il permet de savoir quelles missions l'interlocuteur attribuait à l'outil lors de sa conception, car cela va influencer le contenu du tableau de bord. Il permet aussi de connaître la perception qu'a l'interlocuteur de l'outil et de savoir plus particulièrement si celui-ci lui semble « utile ». Ce point aborde aussi la perception qu'a l'interlocuteur concernant l'autonomie qui lui est accordée. Cette autonomie conditionne la mise en place d'outils comme les tableaux de bord et donne un sens à cette mise en place.

- Le septième et dernier point porte sur la « fiche de dialogue de pilotage 2017 » des lycées :

Ce dernier point approfondit la connaissance concernant la fiche dialogue de pilotage qui nous a été fournie par un des proviseurs. Cette fiche semble prendre part à l'évaluation annuelle de l'établissement faite auprès du rectorat (élément du *reporting* de gestion).

1.3. Question de recherche et propositions

Cette étude a pour objectif d'analyser la construction et l'utilisation des tableaux de bord par les chefs d'établissement de lycées publics. Comme indiqué précédemment, ces tableaux de bord sont inspirés de la logique propre au secteur privé. La question se pose donc de savoir dans quelle mesure ils sont adaptés à cette logique. Ceci nous conduit à poser la question de recherche suivante : « La logique de construction et d'utilisation des tableaux de bord dans les lycées publics relève-t-elle d'une logique similaire à celle du secteur privé ? »

Nous déclinons cette question de recherche sous la forme de trois propositions :

1.3.1. Proposition 1 : La construction des tableaux de bord des chefs d'établissement suit une méthode rigoureuse proche de la méthode générique du secteur privé

Comme nous l'avons abordé au point précédent²⁶, l'Éducation nationale mentionne l'importance de la mise en place de tableaux de bord de pilotage par les chefs d'établissement (Ministère de l'éducation nationale - DGESCO 2011). Ces tableaux de bord doivent être au service du pilotage des objectifs du contrat d'objectifs et du projet d'établissement (Ministère

²⁶ Cf. Chapitre 2 : 2.1.1.1. Projet d'établissement, contrat d'objectifs et tableau de bord du chef d'établissement, p. 35

de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2010b, p. 112). Aussi les auteurs Doriath et Hédoïn (2012) soulèvent l'importance que les tableaux de bord des chefs d'établissement scolaire suivent une méthode de construction rigoureuse, mais ils ne précisent pas qu'elle doit être cette méthode (Doriath et Hédoïn 2012, p. 28).

Notre proposition, issue des travaux de recherche existants, est que les chefs d'établissement suivront une méthode rigoureuse de construction de leurs tableaux de bord. Aussi, comme il n'y a pas de méthode précisément spécifiée dans la littérature « publique », nous pensons que cette méthodologie de construction pourra être proche de la méthode générique²⁷ utilisée par le secteur privé. Bien entendu, des adaptations de cette méthode seront réalisées par les lycées. Pour nous, les étapes 1 et 2 de la méthode générique seront réalisées grâce aux documents « projet d'établissement » et « contrat d'objectifs ». C'est en s'appuyant sur le contrat d'objectifs (qui s'appuie lui-même sur le projet d'établissement) lors de la construction des tableaux de bord que l'outil et ses indicateurs respecteront ces deux étapes (1 et 2). Ensuite, et à partir des objectifs et plans d'action du contrat d'objectifs, des indicateurs de résultats et de leviers d'actions seront déterminés ce qui pour nous, sera assimilé au respect de l'étape 3 de la méthode générique. Enfin, la présentation des tableaux de bord suivra les grands principes de présentation des tableaux de bord privés (lisibilité, clarté, utilisation de graphiques et de clignotants, présence des colonnes ou lignes « cibles, résultats réels, écarts », etc.).

1.3.2. Proposition 2 : Les tableaux de bord des chefs d'établissement ont les mêmes rôles que ceux du secteur privé

Les travaux de recherche existants donnent, aux tableaux de bord des chefs d'établissement et à leurs indicateurs, les mêmes rôles que ceux que l'on retrouve pour les tableaux de bord de gestion privée. Ils ont un rôle « d'aide à la prise de décision » et « d'aide au pilotage de l'établissement » scolaire par le chef d'établissement. Ils ont un rôle « d'aide à l'évaluation » des performances de l'entité autonome par le supérieur hiérarchique (*reporting* de gestion des performances vers le rectorat), mais aussi de l'évaluation des performances par l'entité elle-même (savoir si elle a atteint ou pas les objectifs de sa stratégie). Aussi, ils ont un rôle

²⁷ La méthode générique citée présente quatre étapes de construction. Cette méthode est détaillée au Chapitre 2 : 1.2.1. La construction des tableaux de bord : méthode et principes et suivants, pp. 28 et s.

« d'aide à la communication », avec l'ensemble des parties prenantes de l'établissement scolaires qu'elles soient externes (« rectorat », conseil régional, parents d'élèves, etc.), mais aussi internes (« conseil d'administration », conseil pédagogique et plus généralement les professeurs, etc.) (Ministère de l'éducation nationale - Académie de Toulouse 2010, p. 5; Chambre régionale des comptes d'Aquitaine, Poitou-Charentes 2014, p. 19). Notre deuxième proposition est donc que l'utilisation qui sera faite des tableaux de bord dans les lycées étudiés sera proche de cette description.

1.3.3. Proposition 3 : Les tableaux de bord utilisés par les chefs d'établissement ont des indicateurs relatifs aux leviers d'actions et aux résultats, mais aussi aux contextes

Les auteurs soulignent que les tableaux de bord des établissements scolaires doivent s'appuyer sur le contrat d'objectifs lors de leur construction. Ils doivent être au service du pilotage de la performance et de l'atteinte des objectifs (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 2010b, p. 112; Doriath et Hédoin 2012, p. 27-28). En tant qu'outil d'aide au pilotage et d'aide à la prise de décision, notre proposition est que les tableaux de bord des lycées étudiés posséderont des indicateurs de résultats (en lien avec ceux du contrat d'objectifs), mais aussi des indicateurs de pilotage (ou de leviers d'actions) (en lien avec les plans d'action du contrat d'objectifs). Ce couple d'indicateurs permettant notamment, en cas de dérive, d'identifier l'anomalie et de mettre en place des actions correctives (régulation). Aussi, comme nous l'avons précisé précédemment, le pilotage des établissements scolaires publics possède des spécificités propres qui font que des indicateurs de contextes doivent être insérés dans les tableaux de bord pour que les résultats des indicateurs de pilotage et de résultats soient correctement interprétés. Nous devons donc vérifier que les tableaux de bord étudiés posséderont, au moins, des indicateurs relatifs à ces trois catégories et seront en lien avec le contrat d'objectifs des lycées.

SECTION 2 : RÉSULTATS

Suite à la retranscription de l'entretien des deux chefs d'établissement, nous souhaitons mettre en avant quelques éléments. Dans un premier temps, nous verrons que la déclinaison de la stratégie nationale jusqu'au niveau du lycée est assurée (2.1.). Ensuite, nous verrons quels sont les rôles qu'attribuent les acteurs interrogés à leurs tableaux de bord (2.2.). Pour finir, nous verrons s'ils ont appliqué une méthode de construction pour construire leur outil et quelle a été cette méthode ou démarche (2.3.).

Il est important de noter que les deux interlocuteurs ont une connaissance de leur fonction étant donné qu'ils ont occupé des postes similaires de direction dans des EPLE pendant plusieurs années. Pour l'interlocuteur du lycée 1 (L1), nous pouvons penser qu'étant donné qu'il a été professeur d'économie-gestion, le pilotage d'une organisation et leurs outils sont un terrain connu. Pour l'interlocuteur du lycée 2 (L2), même si sa prise de poste au lycée 2 est récente, le pilotage et le management d'un EPLE doivent lui être familiers au vu de son parcours.

2.1. La déclinaison de la stratégie de l'Éducation nationale et la formation des chefs d'établissement aux tableaux de bord

2.1.1. Maîtrise des missions, stratégie, objectifs de leur établissement et des documents associés

Il apparaît que, dans les deux lycées, les personnes interviewées intègrent parfaitement la déclinaison de la stratégie du niveau national au niveau local. Ils savent que leur « stratégie » et leurs « objectifs stratégiques locaux » doivent s'insérer dans la stratégie académique (projet académique) qui, elle-même, s'insère dans la stratégie nationale. Ils identifient clairement les rôles des documents obligatoires, projet d'établissement et contrat d'objectifs, permettant la déclinaison locale de cette stratégie.

« C'est le ministère de l'Éducation nationale qui, au sommet, décide. C'est ensuite des Projets académiques qui déterminent, au-delà de la mission générale, les principaux objectifs qui vont être fixés dans une académie. Après, c'est en descendant : chaque projet à une

conséquence sur le projet "en dessous", c'est-à-dire que le projet académique de l'académie de Toulouse a une incidence sur le projet d'établissement du lycée 1. » Lycée 1 - question 2.4.2., p. 97

« [...] sera articulé, à ce projet d'établissement, le contrat d'objectifs, puisque le contrat d'objectifs est la déclinaison pragmatique de certains axes pour rendre opérationnel le projet d'établissement. » Lycée 2 - question 2.4.3.1.1., p. 134

Le proviseur du lycée 2, en plus de mentionner l'impact de la hiérarchie sur sa stratégie, mentionne clairement qu'il a un rôle à jouer en tant qu'entité autonome.

« [La mission de l'EPL] est déterminée par des orientations générales qui proviennent du ministère de l'Éducation nationale, mais également par une impulsion qui est celle de l'inspection académique, mais aussi par une impulsion qui est celle du fruit de l'autonomie de l'établissement. » Lycée 2 - question 2.4.2., p. 133

Le proviseur L2 appuie sur la construction conjointe de ces documents (projet d'établissement et contrat d'objectifs) avec les instances internes à son lycée (conseil d'administration et conseil pédagogique, mais aussi groupes de travail constitués de professeurs). On peut même parler de co-construction. Cette construction conjointe n'apparaît pas dans l'interview du proviseur adjoint L1.

Dans les deux cas, on note que les acteurs de la direction ont intégré la notion de « performance ». Ils savent que cette performance sera évaluée par l'atteinte ou non, des objectifs du contrat d'objectifs.

2.1.2. La formation des chefs d'établissement aux tableaux de bord est limitée

Les deux interviewés ont été formés à l'outil « tableau de bord » par l'Éducation nationale uniquement au cours de la formation initiale. Cette formation apparaît comme étant généraliste pour les deux proviseurs. Il ressort de cela que cette formation transmet plus « l'utilité de l'outil » que de réelles méthodes ou principes de construction de celui-ci. Pour les deux interlocuteurs, la formation est alors utile, mais insuffisante du fait de l'absence d'exemple concret. Lors de l'entretien, les deux proviseurs mentionnent qu'il est attendu d'eux qu'ils se forment sur le terrain et par une initiative personnelle.

« Après, nous, on est formé l'année où l'on est stagiaire et en établissement. Donc, la formation, elle se fait aussi avec le chef d'établissement qui est notre "tuteur" et notre chef quand on démarre. » Lycée 1 - question 4.1., p. 104

« [...] on est cadre A, on doit avoir une initiative personnelle en matière de formation [...] » Lycée 2 - question 4.1.1.3., p. 138

2.2. L'usage des tableaux de bord : une convergence nuancée avec la littérature

Les deux proviseurs disent, tous les deux, que la mise en place de tableaux de bord ne leur est pas officiellement imposée par la hiérarchie, mais apparaît comme une nécessité dans leur fonction de pilotage d'un établissement.

« Imposées non, mais fortement suggérées. [...] Il est fortement suggéré par un mode de pilotage qui est celui de l'inspection académique. » Lycée 2 - question 5.1., p. 138

Les interlocuteurs s'accordent sur le besoin que l'outil remplit dans leur dialogue avec le supérieur hiérarchique (DASEN). Il leur sert à justifier leurs décisions et leurs résultats. Le proviseur adjoint du lycée 1 ajoute un rôle joué par l'outil vis-à-vis du supérieur qui est l'aide à la négociation des ressources qui lui seront allouées.

« Si vous avez des tableaux de bord du suivi des effectifs, de la progression des effectifs dans votre établissement, vous pouvez alors argumenter avec le DASEN. Vous lui prouvez, en tout cas vous essayez, que peut-être il ne vous a pas assez donné de divisions ou pas assez d'heures pour répondre au futur effectif que vous allez avoir. » Lycée 1 - question 5.1.1.1., p. 107

Les deux proviseurs reconnaissent également l'utilité de l'outil pour leur fonction. Pour les deux, il est une aide au pilotage. Il permet de connaître et d'évaluer la pertinence de leur stratégie.

« [...] de toute façon, moi j'étais dans cette démarche-là. Parce que je pense que, quand on conduit une politique, il faut connaître les effets de cette politique. » Lycée 2 - question 5.1.2.1., p. 139

Les tableaux de bord ont un rôle d'aide au *reporting*. Mais les deux interlocuteurs mentionnent l'importance et la priorité du rôle d'« aide au pilotage ».

Pour la mise à jour des indicateurs (et implicitement l'utilisation temporelle du tableau de bord), il ressort une divergence entre les deux lycées étudiés. Le proviseur L2 met à jour ses indicateurs une fois par an pour son rapport du chef d'établissement au conseil d'administration et au DASEN. Le proviseur adjoint L1, quant à lui, peut effectuer des mises à jour (en fonction de l'indicateur qu'il va suivre) mensuelles, trimestrielles ou annuelles.

La consultation des tableaux de bord est réalisée principalement en fin d'année pour la présentation, lors du dernier conseil d'administration, du rapport pédagogique ou occasionnellement lors de conseils pédagogiques.

Il apparaît que les interlocuteurs s'appuient sur les tableaux de bord pour mettre en place des actions correctives. Celles-ci sont mises en place d'une année sur l'autre. Le proviseur adjoint L1 rajoute, qu'exceptionnellement, il peut lui arriver de mettre en place des actions de régulation en cours d'année. Il semble que les tableaux de bord sont utilisés annuellement pour un pilotage stratégique, mais non pour un pilotage opérationnel.

Pour les deux interviewés, il ressort que des informations de leurs tableaux de bord sont partagées avec des membres de l'inspection, mais aussi avec leurs équipes internes voire, pour le proviseur adjoint L1, avec les parents d'élèves et les élèves. Cette communication d'indicateurs se fait lors de réunion pour appuyer leur argumentation dans le but de convaincre, de rassurer, de négocier ou de justifier leur performance.

2.3. La construction des tableaux de bord des chefs d'établissement

2.3.1. L'absence d'une méthodologie de construction

Le proviseur du lycée 2 a hérité des tableaux de bord de son prédécesseur. Le proviseur adjoint du lycée 1 mentionne l'existence de tableaux de bord, peu ou pas formalisés, sur lesquels il s'est appuyé pour réaliser les siens. Les deux proviseurs ne savent pas depuis quand leur lycée réalise des tableaux de bord. Il est important de noter que le proviseur L2 semble disposer de plusieurs tableaux de bord par « domaine » : un tableau de bord « pilotage pédagogique » (utilisé par le proviseur, lui-même), un tableau de bord « financier » (utilisé

par le gestionnaire) et un tableau de bord « vie scolaire » (utilisé par la vie scolaire). Le proviseur adjoint du lycée 1, quant à lui, ne sait pas s'il existe d'autres types de tableaux de bord utilisés dans son lycée (autres que ceux qu'utilise le proviseur).

Les interlocuteurs ne connaissent pas les démarches de conception des tableaux de bord de leurs prédécesseurs. De plus, ils n'ont pas, eux-mêmes, de démarche méthodologique précise. Pour réaliser leurs tableaux de bord ou ajouter des indicateurs, ils se basent sur l'élément qu'ils veulent mesurer et consultent le site « Arena²⁸ » pour trouver des indicateurs appropriés.

« [...] le tableau de bord, je vais le construire en fonction de ce que je veux suivre et des éléments les plus représentatifs dans "ce que je veux suivre". » Lycée 1 - question 5.2., p. 108

Les tableaux de bord sont construits de façon collégiale par le personnel de direction (proviseur et proviseur adjoint). Il n'y a pas de séparation des tâches de construction. Et d'autres acteurs n'interviennent pas directement dans la construction de leurs tableaux de bord.

Pour la construction des tableaux de bord, les deux interlocuteurs s'appuient sur le projet d'établissement et le contrat d'objectifs. Le proviseur du lycée 2 précise qu'en s'appuyant sur le projet d'établissement pour réaliser ses tableaux de bord, il utilise également le projet académique. Les interlocuteurs ne se voient pas faire appel à la hiérarchie pour les aiguiller dans leur choix sur les indicateurs ou autres. Pour eux, ils doivent être capables de faire leurs propres tableaux de bord.

La sélection de leurs indicateurs ne repose pas sur une méthodologie précise (1 objectif = 1 indicateur de résultat, 1 levier d'action = 1 ou plusieurs indicateurs de levier d'action). Le choix de leurs indicateurs est basé sur le critère qu'ils veulent suivre, en accord avec leur politique. Cependant, ils ne font pas référence à leur contrat d'objectifs pour la sélection de leurs indicateurs. Il semblerait que les interlocuteurs ne fassent référence qu'à des indicateurs de résultats. Les proviseurs semblent avoir intégré la notion de « simplicité » de l'outil : ils mentionnent qu'ils ont dû faire des choix pour limiter les indicateurs dans un souci de clarté et d'aide au pilotage réactif.

La vision des deux proviseurs diverge sur la notion « d'indicateurs imposés par la hiérarchie ». Alors que pour le proviseur du lycée 2, aucun indicateur n'est imposé par la

²⁸ « Accès aux Ressources de l'Éducation nationale et Académiques »

hiérarchie, le proviseur adjoint du lycée 1 est plus nuancé. Pour lui, des indicateurs dans son tableau de bord sont imposés indirectement par la hiérarchie dans un but de *reporting* afin de s'assurer du bon fonctionnement de l'établissement.

« Oui [des indicateurs sont imposés par la hiérarchie], un petit peu, quand même. » Lycée 1 - question 5.9., p. 113

« Entre autres, par les enquêtes auxquelles on nous demande de répondre. On nous oblige à suivre des indicateurs. » Lycée 1 - question 5.9.1.1., p. 113

« Le DASEN doit avoir des indicateurs parce que s'il y a un souci à un moment donné, et que l'établissement ne va pas bien et ne va pas dans le bon sens, il ne s'agit pas de s'en rendre compte quand c'est la catastrophe. » Lycée 1 - question 5.9.1.5.1., p. 115

Aussi, les tableaux de bord, dans leur ensemble, ne semblent pas être soumis ou validé par une entité supérieure (le proviseur adjoint L1 soumet son tableau de bord au proviseur). En revanche, il ressort que certains indicateurs des tableaux de bord sont soumis à l'entité supérieure lors de phases de dialogue avec celle-ci. Si ces indicateurs ne sont pas pertinents, la hiérarchie le leur signalera. Les interlocuteurs nous disent qu'il n'y a aucune validation par qui que ce soit de l'outil. Il y a donc une soumission indirectement partielle et aucune validation.

2.3.2. Une logique de résultat intégrée par les acteurs

Les deux proviseurs intègrent des niveaux cibles dans leurs tableaux de bord. Ils sont dans une logique d'amélioration de leur performance et de progression de leurs résultats (niveaux cibles réalistes, mais atteignables avec des efforts). Pour déterminer ces niveaux, ils se basent sur leur contrat d'objectifs, lorsque l'indicateur y est. Ils s'appuient aussi sur des références régionales et départementales ou des références d'établissements comparables. Lorsque les indicateurs du tableau de bord sont extraits du contrat d'objectifs ou de la « fiche dialogue », il peut arriver que l'inspection académique impose un niveau cible. Le proviseur adjoint du lycée 1 mentionne que, lorsqu'il n'a pas de base de référence, il se fixe lui-même un niveau cible à atteindre.

Les finalités attribuées à l'outil par les deux chefs d'établissements sont une aide au pilotage de l'établissement, que ce soit au niveau pédagogique, mais aussi au niveau global. Ils doivent

aider à l'atteinte des résultats du contrat d'objectifs. Pour les deux interlocuteurs, les tableaux de bord sont un élément indispensable pour le pilotage de l'établissement.

Les deux proviseurs affirment que les tableaux de bord les aident à atteindre les objectifs du contrat d'objectifs. Le proviseur adjoint du lycée 1 identifie même le lien qu'il doit y avoir entre les indicateurs du contrat d'objectifs et ceux des tableaux de bord :

« En fait, quand vous créez votre contrat d'objectifs, vous définissez des objectifs, vous définissez des indicateurs, [...] si vous ne les avez pas, il va falloir les y intégrer [dans les tableaux de bord]. » Lycée 1 - question 7.4., p. 130

Les deux interlocuteurs mentionnent qu'ils ont un degré d'autonomie réel. Bien entendu, ils doivent tenir compte de contraintes imposées par la hiérarchie, mais cela apparaît tout à fait normal et justifié.

SECTION 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

Dans cette section, nous allons proposer une analyse des éléments de résultats que nous avons recueillis lors des entretiens des deux chefs d'établissement et de l'observation que nous avons pu réaliser sur leurs tableaux de bord. Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche, nous allons maintenant étudier la validité, ou non, de nos propositions.

Bien que la littérature préconise l'utilisation d'une méthodologie rigoureuse lors de la construction des tableaux de bord, il semblerait que les acteurs interviewés n'ont eu recours à aucune méthodologie spécifique (3.1.). Aussi, il apparaîtra que les rôles de l'outil, identifiés dans la littérature, se rapprochent fortement de l'utilisation qu'en font les chefs d'établissement (3.2.). Pour finir, nous verrons que les indicateurs de résultats seront omniprésents dans les tableaux de bord des deux interlocuteurs, ce qui invalidera notre troisième proposition (3.3.).

3.1. Proposition 1 invalidée : l'absence de méthodologie de construction

Comme nous l'avons vu dans la littérature (liée aux tableaux de bord privés comme ceux des lycées publics), il est important que la construction des tableaux de bord suive une méthodologie précise pour que l'outil assure ses rôles. Il faut que sa construction soit en accord avec la stratégie, les objectifs et les leviers d'actions que souhaite mettre en œuvre le centre de responsabilité pour atteindre sa performance. En analysant les interviews sur la construction des tableaux de bord, il apparaît que les interlocuteurs n'ont pas suivi de réelle méthodologie de construction (ou du moins, n'identifient pas de méthodologie). En effet, aucun des interlocuteurs n'a pu mentionner une méthode précise suivant plusieurs étapes de construction. Néanmoins, même en l'absence de méthodologie clairement identifiée, la cohérence du tableau de bord avec leur cadre de performance (mission, stratégie, objectifs et leviers d'actions) pourrait être assurée, à la condition stricte que les établissements s'appuient fortement sur le contrat d'objectifs lors de leur sélection des indicateurs (1 objectif du contrat d'objectifs = 1 indicateur de résultat dans le tableau de bord ; 1 plan d'action du contrat d'objectifs = 1 ou N leviers d'actions = 1 ou N indicateurs de pilotage). Cependant, même si les proviseurs des lycées identifient clairement leur cadre de performance, le lien entre le

contrat d'objectifs et le tableau de bord semble fragile. Les deux interlocuteurs n'ont évoqué l'utilisation du contrat d'objectifs ou du projet d'établissement uniquement lorsque nous y faisons clairement mention dans la question (question à choix multiples). Ce qui était contradictoire avec les questions portant sur leur procédure de détermination et de sélection des indicateurs où là, aucun n'a fait mention de l'appui sur ces documents pour les déterminer (voir questions 5.6. et suivantes des interviews : annexe 9, questions 5.6 et suivantes, pp. 112 et s. et annexe 10, questions 5.6 et suivantes, pp. 142 et s.). Ce lien fragile apparaît d'autant plus clairement lorsqu'on rapproche leur contrat d'objectifs avec les indicateurs qu'ils ont dans leurs tableaux de bord (voir annexe 11, p. 154, annexe 12, p. 156, annexe 13, p. 157 et annexe 14, p. 158). Lorsqu'on observe le contrat d'objectifs pour chaque lycée, on constate que les leviers d'actions, apparaissant dans la catégorie « stratégie de développement », n'ont pas tous des indicateurs intégrés dans les tableaux de bord. Il en est de même pour les objectifs de performance dans la catégorie « résultats attendus ». Cette absence d'indicateur lié au contrat d'objectifs est encore plus frappante lorsqu'on analyse les indicateurs du tableau de bord Lycée 1 (voir annexe 13, p. 157). Presque aucun indicateur, qui pourrait être en lien avec le contrat d'objectifs, n'apparaît dans le tableau de bord. Aussi, lorsque l'on s'attarde sur la présentation des tableaux de bord des lycées étudiés, on constate plusieurs différences avec les principes de présentation des tableaux de bord privés. Dans un premier temps, les valeurs cibles n'apparaissent pas clairement. Et pourtant, les interlocuteurs y font allusion dans l'interview. Théoriquement, la plupart des indicateurs devraient avoir, dans des lignes ou colonnes distinctes, les rubriques « niveau cible (prévisionnel), résultat réel et écart ». Aussi, on note l'absence de dispositif (type codes couleur ou clignotants) qui aurait permis d'améliorer la lisibilité des tableaux de bord. Seul le tableau de bord du lycée 2 utilise des graphiques. Aussi, les indicateurs des tableaux de bord des deux lycées, et plus particulièrement ceux du lycée 1, sont noyés dans des masses d'informations (de nombreux tableaux et, pour le lycée 1, des détails par élève).

3.2. Proposition 2 validée : la présence des trois rôles

La littérature privée et la littérature publique assignent aux tableaux de bord les mêmes rôles : aide au pilotage et à la prise de décision du chef d'établissement, évaluation de la performance de l'établissement par la hiérarchie, mais aussi par le « pilote », outil d'aide à la communication interne et externe. L'analyse de l'entretien fait ressortir que les deux interlocuteurs utilisent les tableaux de bord pour tous ces rôles et ils arrivent à le justifier au

travers d'exemples concrets²⁹. Cependant, un point qui semble important de nuancer est l'utilisation qu'ils en font en tant qu'outil d'aide au pilotage. Les deux proviseurs précisent que les actions de régulation qu'ils mettent en place sont réalisées d'une année sur l'autre. Il semblerait que l'utilisation qu'ils font des tableaux de bord se rapproche plus d'une aide au pilotage stratégique qu'au pilotage opérationnel. Cette faiblesse dans l'aide au pilotage opérationnel peut être accentuée par l'omniprésence des indicateurs de résultats dans leurs tableaux de bord (qui implique que, pour avoir une valeur, une année scolaire soit terminée) (voir annexe 13, p. 157 et annexe 14, p. 158).

3.3. Proposition 3 invalidée : l'omniprésence des indicateurs de résultats

Nous avons vu, lors de la construction des tableaux de bord (qu'ils soient privés ou pour une utilisation dans les lycées publics), que les indicateurs présents devaient être variés. Ils devaient notamment porter sur les objectifs de performances (indicateurs de résultats) et sur les leviers d'actions (indicateurs de pilotage). Cela a pour objectifs d'aider au pilotage et à la prise de décision en permettant d'évaluer l'atteinte ou non des objectifs et de permettre le suivi des actions initiales ou correctives. Aussi, les spécificités du pilotage des lycées publics (et plus particulièrement l'impact de l'environnement sur les résultats obtenus) impliquent la nécessité de mettre en place, au sein des tableaux de bord, des indicateurs dits de contextes. Ces indicateurs permettant alors une interprétation « plus juste » des indicateurs de pilotage et de résultats. Lors de l'entretien, les interlocuteurs n'ont fait référence qu'à des indicateurs qui peuvent être assimilés à des indicateurs de résultats. L'interlocuteur du lycée 1 a fait mention d'indicateurs pouvant être assimilés à des indicateurs de pilotage³⁰. Cependant, nous n'avons pas retrouvé ces indicateurs dans son tableau de bord. Aussi, lorsqu'on se penche sur leurs tableaux de bord, il apparaît que les indicateurs les plus utilisés sont des indicateurs de

²⁹ Comme exemples concrets d'utilisation de leurs tableaux de bord, les interlocuteurs ont notamment cité :

- une présentation des indicateurs au DASEN lors de l'entretien annuel sur la performance ou encore lors du rapport pédagogique au conseil d'administration ;
- l'utilisation des indicateurs pour évaluer la pertinence et la performance de leur stratégie ;
- l'appui sur les tableaux de bord pour communiquer avec leurs équipes (conseil pédagogique, etc.) ;
- la mise en place des actions de régulation, d'une année sur l'autre, en s'appuyant sur l'analyse de leurs résultats annuels, etc.

³⁰ Notamment à la question 5.12. (annexe 9, question 5.12, p. 117) l'interlocuteur du lycée 1 nous fait part d'un indicateur « d'implication des parents par rapport au suivi des élèves » qu'il a créé, mais celui-ci n'apparaît dans aucun tableau de bord qu'il nous a fourni. On peut se demander si l'interlocuteur nous a fourni tous ses tableaux de bord ou s'il ne possède pas d'autres indicateurs éparpillés qui lui serviraient au pilotage et qui auraient toute leur place dans le tableau de bord.

résultats (taux de réussite au baccalauréat, taux d'accès à la classe supérieure, etc.) (voir annexe 13, p. 157 et annexe 14, p. 158). Il n'y a peu ou pas d'indicateurs de leviers d'actions. Pour les indicateurs de contextes, une différence est à noter entre les deux tableaux de bord : alors que le lycée 2 a un tableau de bord intégrant des indicateurs de contextes et de ressources, le lycée 1 n'a aucun indicateur de contextes ni de ressources. Le tableau de bord du lycée 2 apparaît comme ayant des indicateurs variés et de différents « domaines » (principalement pédagogique, mais aussi de climat scolaire, de ressources, etc.) alors que le lycée 1 possède un tableau de bord exclusivement tourné vers une vision pédagogique.

CONCLUSION

Nous avons vu, tout au long de cet écrit, que le management du secteur public français avait évolué et laissé place, peu à peu, à une nouvelle gestion publique : le Nouveau Management Public. Ce nouveau management a pour objectif l'amélioration de la performance de l'organisation et de la qualité du service rendu. Cet objectif est notamment réalisé au travers d'un processus de décentralisation de la prise de décision et de responsabilisation des unités de la base. Pour se faire, ce management s'inspire d'outils et techniques managériales extraites du secteur privé. Au travers de réformes, inspirées de cette « logique NMP » (lois de décentralisation de 1982, 1983 et 1985, LOLF et loi d'orientation et de programme pour l'école de 2005), le système éducatif français a, peu à peu, évolué vers un mode de régulation que nous avons qualifié d'« hybride », car intégrant des outils d'une régulation par « contractualisation » à une régulation anciennement bureaucratique. Ces réformes ont notamment eu pour conséquence d'insérer une autonomie de gestion pour les chefs d'établissement et une responsabilité de gestion (au travers de contrats et de leurs évaluations). La logique de moyen a fait place à une logique de résultat.

Nous avons vu que, comme dans le secteur privé, les chefs d'établissement autonomes et responsables avaient des tableaux de bord de gestion afin de les aider dans le pilotage de leur performance. Nous nous sommes alors demandé : « La logique de construction et d'utilisation des tableaux de bord des lycées publics relève-t-elle d'une logique similaire à celle du secteur privé ? » C'est au travers de l'entretien auprès de deux chefs d'établissement et de l'étude de leurs tableaux de bord que nous avons tenté d'apporter une réponse à ce questionnement.

Il apparaît que la construction et l'utilisation décrites ou préconisées dans la littérature possèdent des similitudes et des divergences avec les pratiques que nous avons constatées sur le terrain. La réponse à notre problématique ne pourra donc qu'être scindée. Comment les tableaux de bord sont-ils utilisés dans le pilotage des lycées publics ? Ils semblent que sur ce point, la littérature se rapproche fortement des pratiques constatées dans les lycées étudiés. Les interlocuteurs, conscients de l'importance de l'outil dans leur fonction, nous rappellent que les tableaux de bord sont indispensables à leur pilotage. Ils sont une aide à la communication interne et externe, une aide au pilotage du chef d'établissement et une aide à l'évaluation des résultats par le responsable et par la hiérarchie. L'usage des tableaux de bord prend tout son sens dans cette nouvelle organisation décentralisée dont les entités locales

autonomes et responsables ont une obligation de résultat. Et comment sont-ils construits ? C'est là un élément de divergence entre la littérature et les pratiques constatées dans les deux lycées étudiés. Alors que les auteurs appuient sur l'importance d'une méthodologie à suivre pour assurer l'adéquation de l'outil aux besoins du pilotage décentralisé (leurs rôles), il apparaît que les interlocuteurs ont suivi une construction qui semble « instinctive ». Aussi, même s'ils ont recours au contrat d'objectifs lors de leur réflexion sur les indicateurs à retenir, il semble que le lien entre tableaux de bord et contrat d'objectifs est fragile. Les interlocuteurs rencontrés semblent s'appuyer sur la connaissance personnelle qu'ils ont de leur environnement, de la performance attendue et de leur stratégie pour déterminer ce qu'ils « ont à suivre ». Cette fragilité entre « tableaux de bord/contrat d'objectifs » et l'absence de méthodologie peuvent être une réponse à l'omniprésence des indicateurs de résultats dans leurs tableaux de bord. Cette omniprésence d'indicateurs de résultats peut alors expliquer une nuance que nous souhaitons apporter sur le rôle « d'aide au pilotage » que les chefs d'établissement font du tableau de bord. L'aide au pilotage apparaît comme étant essentiellement basée sur l'analyse des résultats de fin d'année, lors de la réalisation du rapport pédagogique du chef d'établissement, et ne se rapproche pas d'un pilotage proactif et réactif prôné par les auteurs (les actions de régulation sont mises en place d'une année sur l'autre lors de constats d'écarts au rapport annuel). Aussi, et bien que les deux interlocuteurs mentionnent l'utilité des tableaux de bord en tant qu'outil d'aide au pilotage global, on note une divergence sur les catégories indicateurs présents dans les deux tableaux de bord : alors que le l'outil du lycée 1 possède des indicateurs exclusivement pédagogiques, l'outil du lycée 2 possède des indicateurs de domaines variés qui peuvent refléter un pilotage plus global de l'ensemble des « domaines » de l'établissement (la pédagogie, le climat scolaire, le personnel, etc.).

Avec les informations que nous avons pu recueillir, il ressort que la construction des tableaux de bord n'est pas une chose facile et évidente à mettre en place, ceci est peut-être dû en partie à une formation initiale trop généraliste, et de l'absence de dispositifs qui auraient pu aider une « formation de terrain » : dispositif de partage de « bonnes pratiques » sur le sujet (au travers d'un portail intranet, par exemple), volonté de partage entre établissements, conceptualisation d'un guide de construction du tableau de bord, etc.

Il apparaît important de préciser que notre étude n'a porté que sur l'analyse de la construction et de l'utilisation du tableau de bord de deux lycées. Nous sommes conscients que ces résultats ne sont en aucun cas représentatifs. Aussi l'étude a été confrontée à certaines limites.

Notre sujet reposant sur la consultation de données personnelles des établissements, nous avons été confrontés à de nombreux refus et rejets de nos demandes d'informations. L'étude d'une plus grande population et diversifiée aurait permis de compléter l'analyse par une mise en comparaison des différentes pratiques. Aussi, pour affiner notre recherche, il aurait été intéressant d'avoir les mêmes droits d'accès que les chefs d'établissement au site « Arena » pour pouvoir prendre connaissance des ressources à leur disposition. Néanmoins, cela nous aura permis d'apporter un regard sur un sujet peu développé dans la littérature et de mettre en évidence les différences que l'on peut trouver entre la théorie et les pratiques sur le terrain.

BIBLIOGRAPHIE

- Alazard, Claude, et Sabine Sépari. 2010. *DCG 11: contrôle de gestion : manuel et applications*. Paris: Dunod.
- Amar, Anne, et Ludovic Berthier. 2007. « Le nouveau management public : avantages et limites ». *Gestion et management publics* 5: 1-14.
- Attarça, Mourad, et Hervé Chomienne. 2012. « Les chefs d'établissement : de nouveaux managers au sein d'organisations en mutation ». *Management & Avenir* 5/2012 (55): 215-32.
- . 2014. « Les chefs d'établissements publics scolaires français face aux enjeux de la nouvelle gestion du système éducatif ». *@GRH*, n° 9 (mars): 35-66.
- Aubert-Lotarski, Angeline. 2017. « Le pilotage des établissements scolaires - Note de synthèse 7 ». Consulté le avril 12.
http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/management/note_7_pilotage_eple.pdf.
- Bouquin, Henri. 2011. *Les fondements du contrôle de gestion*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Chapon, Evelyne. 2008. « Pilotage des établissements scolaires : les apports de la théorie socio-économique ». *Management & Avenir* 3 (17): 26-43.
- Chappoz, Yves, et Pierre-Charles Pupion. 2013. « Le New Public Management ». *Gestion et management public* me 1/n°2 (2): 1-3.
- Charron, Jean-Luc, Sabine Sépari, et Françoise Bertrand. 2014. *Management: DCG 7 : l'essentiel en fiches*. Paris: Dunod : F. Lefebvre.
- Choffel, Denis, et Jérémy Aldrin. 2016. « Réflexions autour de la notion « d'accountability » à travers l'application d'une grille d'analyse sur deux études de terrain en management public ». *Gestion et management public* me 4 / n° 1 (3): 45-58.
- Claret, Nathalie, Sandra Charreire Petit, Isabelle Huault, Véronique Perret, Frédérique Blondel, Monique Combes-Joret, Serge Édouard, Denis Malherbe, Philippe Ricaud, et Julie Tixier. 2011. *DCG épreuve 7: management : manuel & applications*. Paris: Groupe "Revue fiduciaire : Nathan.
- Coucoureux, Michel, Thierry Cuyaubère, et Jacques Muller. 2010. *Contrôle de gestion, DCG épreuve 11: manuel et applications*. Paris: Nathan.
- Doriath, Brigitte, et Jean-Pierre Hédoïn. 2012. « L'organisation académique du pilotage et de l'accompagnement des établissements du second degré ». 2012-096. Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
http://cache.media.education.gouv.fr/file/2012/81/5/Rapport-IGEN-IGAENR-2012-096-Rapport-EPLE_230815.pdf.
- Doucet, Marc. 2014a. « UE 11 du D.C.G - Contrôle de gestion - Module 2 : Introduction au contrôle de gestion ». Comptalia.
- . 2014b. « UE 11 du D.C.G - Contrôle de gestion - Module 11 : Le contrôle budgétaire - 2ème partie ». Comptalia.
- Dutercq, Yves, et Agnès van Zanten. 2001. « Présentation : l'évolution des modes de régulations de l'action publique en éducation ». *Education et sociétés* no 8 (2): 5-10.
- Fixari, Daniel, et Frédéric Kletz. 1996. « Pilotage d'établissement scolaire : auto-évaluation et évaluation ». *Politiques et management public* 14 (2): 71-103.
doi:10.3406/pomap.1996.2099.
- Gendron, Bénédicte. 2007. « Le management éducatif... éclairage sur la notion ». *Education & Management*, n° 34 (décembre): 60.

- Giraud, Françoise, Olivier Saulpic, Carole Bonnier, et François Fourcade. 2008. *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. 3^e éd. Paris: Gualino.
- Joffre, Olivier, Didier Leclere, Bernard Moisy, Samuel Sponem, et Christophe Torset. 2013. « UE 213 - Management et contrôle de gestion - Série 2 : Stratégie et contrôle de gestion ». Le CNAM - INTEC.
- Larré, Françoise, et Jean-Michel Plassard. s. d. *Repères pour une Economie de l'enseignant*.
- Lepetit, Pierre, Bernard Simler, Jean-Pierre Lacoste, Arnaud Polaillon, et Pierre Reneaudineau. 2007. « Le pilotage du système éducatif dans les académies à l'épreuve de la LOLF : mission d'audit de modernisation ». Rapport public. Inspection générale des finances, Inspection générale de l'éducation nationale, Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000250/index.shtml>.
- Meuret, Denis. 1986. « Le tableau de bord des collèges et des lycées : histoire d'un ajustement ». *Politiques et management public* 4 (1): 1-28.
 doi:10.3406/pomap.1986.1880.
- Normand, Romuald. 2013. « Les chefs d'établissement : vers un nouveau modèle professionnel ? » [http://www.education-revue-afae.fr/pdf/R.%20Normand%20\(1\).pdf](http://www.education-revue-afae.fr/pdf/R.%20Normand%20(1).pdf).
- . s. d. « L'obligation de résultats et les recompositions de l'État évaluateur en éducation. La trajectoire française. (Texte provisoire) ».
www.meshs.fr/datas/files/docs/sem/2009-10/textenormandfr.doc.
- Péthieu, C. 2008. « Les indicateurs de l'EPLÉ et de la ZAP ». *Caréc - Centre académique de ressources pour l'égalité des chances (Académie de Bordeaux)*. <http://carec.ac-bordeaux.fr/base/indicateurs.pdf>.
- Riant, Jean-Philippe. 2012. « Applicabilité de la norme ISO 9000 aux processus éducatifs : Cas des lycées professionnels ». Conservatoire national des arts et métiers - CNAM.
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00770980/document>.
- Riquin, Marc, et Olivier Vidal. 2013. « UE 121 - Contrôle de gestion - Série 4 : Le contrôle de gestion, outil de pilotage et d'adaptation ». Le CNAM - INTEC.
- Soutenain, Jean-François, Philippe Farcet, Odile Messonnet, et Alain Burlaud. 2009. *DCG 7 management: manuel & applications*. Vanves: Sup'Foucher.
- . 2016. *DCG 7: management : manuel + applications*. Malakoff: Sup'Foucher.
- Vandenberghe, Vincent. 2001. « Nouvelles formes de régulation dans l'enseignement : origines, rôle de l'évaluation et enjeux en termes d'équité et d'efficacité ». *Education et sociétés* no 8 (2): 111-23.

SITOGRAPHIE

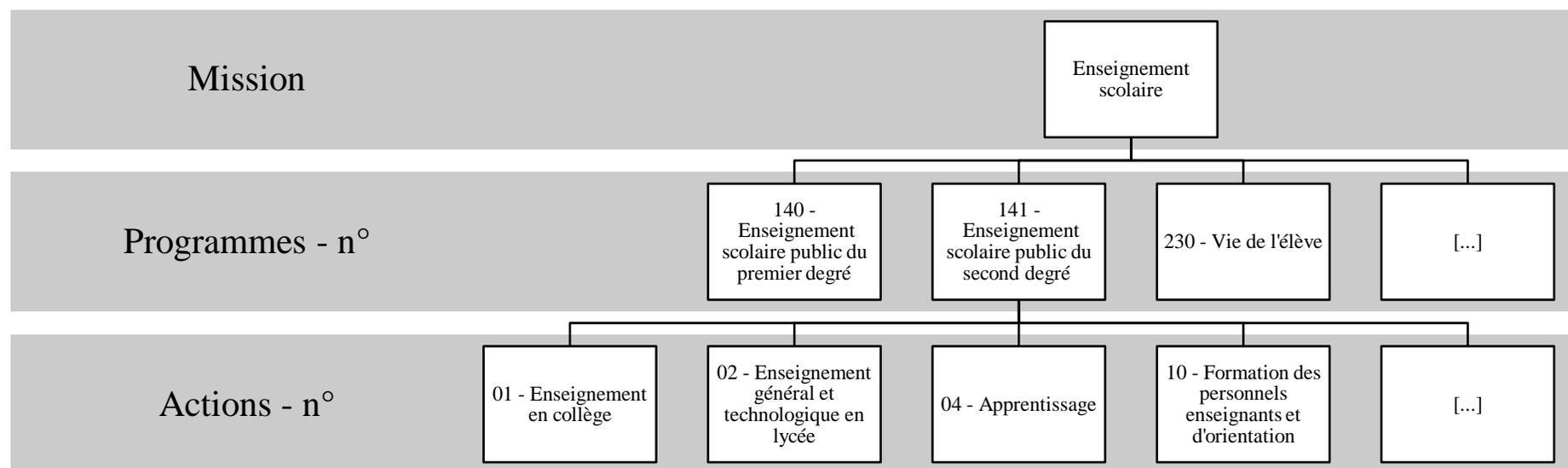
- Chambre régionale des comptes d'Aquitaine, Poitou-Charentes. 2014. « Rapport d'observations définitives - Lycée Camille Jullian de Bordeaux - Années 2010 et suivantes ». https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-3hvQoI8b5AJ:https://www.ccomptes.fr/content/download/76979/1953356/version/1/file/JF00142780_JF_INTERNET1.pdf+&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=fr&client=firefox-b-ab.
- Délégation interministérielle à la réforme de l'État, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, et Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'État. 2002. *Le contrôle de gestion dans les administrations de l'État : éléments de méthodologie*. Paris: Délégation interministérielle à la réforme de l'État. http://www.fonction-publique.gouv.fr/archives/home20051107/communications/guides/cntrl_gestion/pdf/integral.pdf.
- Direction de l'information légale et administrative. 2013. « Comment la LOLF a-t-elle organisé le débat budgétaire ? » Text. *vie-publique.fr*. juin 6. <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/finances-publiques/ressources-depenses-etat/lolf/comment-debat-budgetaire-s-organise-t-il-desormais.html>.
- IGEN, et IGAENR. 2007. « Rapport annuel des inspections générales 2007 ». Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000092.pdf>.
- La LOLF*. 2014. Clip pédagogique. Management public. http://www.canal-u.tv/video/canal_aunege/la_lolf.13957.
- Le management pédagogique : enjeux et leviers de la nouvelle gouvernance académique*. 2012. Conférence. École supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche. http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Conferences/html/11-12/bouvier_a/co/bouvier_a_management_pedagogique_academie.html.
- Le nouveau management public*. 2009. Entretiens. La sociologie peut-elle aider à comprendre l'économie ? http://www.canal-u.tv/video/canal_socio/le_nouveau_management_public.4489.
- Les contrats d'objectifs*. 2010. Conférence. http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Conferences/html/10-11/verges_pj/co/verges_pj_contrat_objectifs.html.
- Ministère de l'Économie et des Finances, Direction de la réforme budgétaire (Service de la communication). 2005. « Guide pratique de la déclinaison des programmes : les budgets opérationnels de programme ». http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publicue/files/files/documents/gestion_publicue/gestion_budgetaire/BOP/BOP_guide_012005.pdf.
- Ministère de l'Économie et des Finances, Direction du Budget. 2013a. « Les rapports annuels de performances ». *Forum de la performance*. juin 14. <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/budget-comptes-etat/volet-performance-budget-etat/approfondir/fondamentaux/rapports-annuels-performances>.
- . 2013b. « Les projets annuels de performances (PAP) ». *Forum de la performance*. août 2. <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/budget-comptes-etat/volet-performance-budget-etat/approfondir/fondamentaux/projets-annuels-performances-pap>.

- . 2013c. « Programmes, BOP et UO : une gestion publique en prise directe avec la réalité du terrain ». *Forum de la performance*. octobre 14. <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/performance-gestion-publiques/gestion-publique-axee-performance/essentiel/s-informer/programmes-bop-uo-gestion-publique-en-prise-directe-realite-terrain>.
- . 2013d. « Une nouvelle chaîne de responsabilité engagée sur la performance ». *Forum de la performance*. octobre 15. <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/cadre-gestion-publique/cadre-organique-reglementaire-gestion-publique/essentiel/s-informer/nouvelle-chaine-responsabilite-engagee-performance>.
- Ministère de l'Économie et des Finances, Direction du Budget (Cellule communication de la direction du Budget). 2012. « Guide pratique de la LOLF ». <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/ressources-documentaires/documentation-budgetaire/guide-pratique-lolf>.
- Ministère de l'éducation nationale. 2010. « Cartographie des BOP et UO 2010 - Ministère de l'éducation nationale ». Microsoft PowerPoint. <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/performance-gestion-publiques/gestion-publique-axee-performance/approfondir/archives/cartographie-budgets-operationnels-programme>.
- Ministère de l'éducation nationale - Académie de Toulouse. 2010. « Deux outils d'accompagnement pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'une expérimentation ». http://webdyn.ac-toulouse.fr/ticoindex_saisie/references/31_mise_en_oeuvre_exp_article_34.pdf.
- Ministère de l'éducation nationale - DGESCO. 2011. « Circulaire n° 2011-071 du 2-5-2011, Bulletin officiel n°18 du 5 mai 2011 ». http://www.education.gouv.fr/cid55941/mene1111098c.html#3-2_De%20%27autonomie%20%C3%A0%20%27%C3%A9valuation%20:%20responsabil%C3%A9%20et%20contractualisation.
- Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. 2004. « L'évolution du système éducatif de la France ». Rapport national. Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. http://www.ibe.unesco.org/National_Reports/ICE_2004/france.pdf.
- . 2005. « Circulaire n° 2005-156 du 30-9-2005, Bulletin officiel n° 36 du 6 octobre 2005 ». <http://www.education.gouv.fr/bo/2005/36/MENE0502168C.htm>.
- . 2007. « Circulaire n° 2007-11 du 9-1-2007, Bulletin officiel n° 3 du 18 janvier 2007 ». <http://www.education.gouv.fr/bo/2007/3/MENE0700047C.htm>.
- . 2009. « Fonctionnement des collèges et lycées - Les établissements publics locaux d'enseignement EPLE ». *Éduscol*. novembre 10. <http://eduscol.education.fr/cid47772/fonctionnement-eple.html>.
- . 2010a. « La LOLF, qu'est-ce que c'est ? » *Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche*. <http://www.education.gouv.fr/cid31/la-lolf-qu-est-ce-que-c-est.html>.
- . 2010b. « Promouvoir une culture de l'évaluation et de pilotage pédagogique dans notre système éducatif : problématique et documents d'accompagnement ». http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/evaluation/ig_esen_eval_pilotage.pdf.
- . 2014. « Fonctionnement des collèges et lycées : Autonomie de l'établissement ». *Éduscol*. janvier 21. <http://eduscol.education.fr/cid47771/autonomie-de-l-etablissement.html>.
- . 2015. « Personnels de direction ». *Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche*. juin.

- <http://www.education.gouv.fr/cid1133/personnels-de-direction.html#Carri%C3%A8re%20et%20r%C3%A9mun%C3%A9ration%20des%20personnels%20de%20direction>.
- . 2017. « Méthodologie des indicateurs de résultats des lycées ». *Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche*. mars. <http://www.education.gouv.fr/cid51125/indicateurs-resultats-des-lycees-glossaire.html>.
- Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - Académie de Toulouse. 2013. « Projet académique 2014-2017 ». [http://cache.media.education.gouv.fr/file/Projet_academique/78/3/projet_academique_2014-2017_383678\(3\)_663783.pdf](http://cache.media.education.gouv.fr/file/Projet_academique/78/3/projet_academique_2014-2017_383678(3)_663783.pdf).
- Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et École supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche. 2016a. « Projet d'établissement ». novembre 9. <http://www.esen.education.fr/fr/ressources-par-type/outils-pour-agir/le-film-annuel-des-personnels-de-direction/detail-d-une-fiche/?a=28&cHash=5e610ad918>.
- . 2016b. « Pilotage pédagogique ». décembre 13. <http://www.esen.education.fr/fr/ressources-par-type/outils-pour-agir/le-film-annuel-des-personnels-de-direction/detail-d-une-fiche/?a=112&cHash=56f545f86c>.
- République Française. 2001. *Décret n° 2001-1174 du 11 décembre 2001 portant statut particulier du corps des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation relevant du ministre de l'éducation nationale. - Article 21*. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do?cidTexte=JORFTEXT000000587727&idArticle=LEGIARTI000006569259&dateTexte=&categorieLien=cid>.
- . 2005. *LOI n° 2005-380 du 23 avril 2005 d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école*. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000259787&dateTexte=&categorieLien=id>.
- . 2012. *Décret n° 2012-933 du 1er août 2012 relatif à l'indemnité de fonctions, de responsabilités et de résultats des personnels de direction des établissements d'enseignement ou de formation relevant du ministère chargé de l'éducation nationale*. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000026251492&dateTexte=&categorieLien=id>.
- . 2017a. *Annexe à la loi de finances initiale pour 2017 - Enseignement scolaire*. Consulté le avril 13. http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/farandole/ressources/2017/Ifi/pdf/LFI_2017_BG_Enseignement_scolaire.pdf.
- . 2017b. *Code de l'éducation - Article L401-1. Code de l'éducation*. Vol. L401-1. Consulté le février 3. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006524913&cidTexte=LEGITEXT000006071191>.
- . 2017c. *Code de l'éducation - Article R421-4. Code de l'éducation*. Vol. R421-4. Consulté le février 3. https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=1EDB89FC94C7FC3D8F9737E4591B5291.tpdila08v_2?idArticle=LEGIARTI000028047139&cidTexte=LEGITEXT000006071191&categorieLien=id&dateTexte=.

ANNEXES

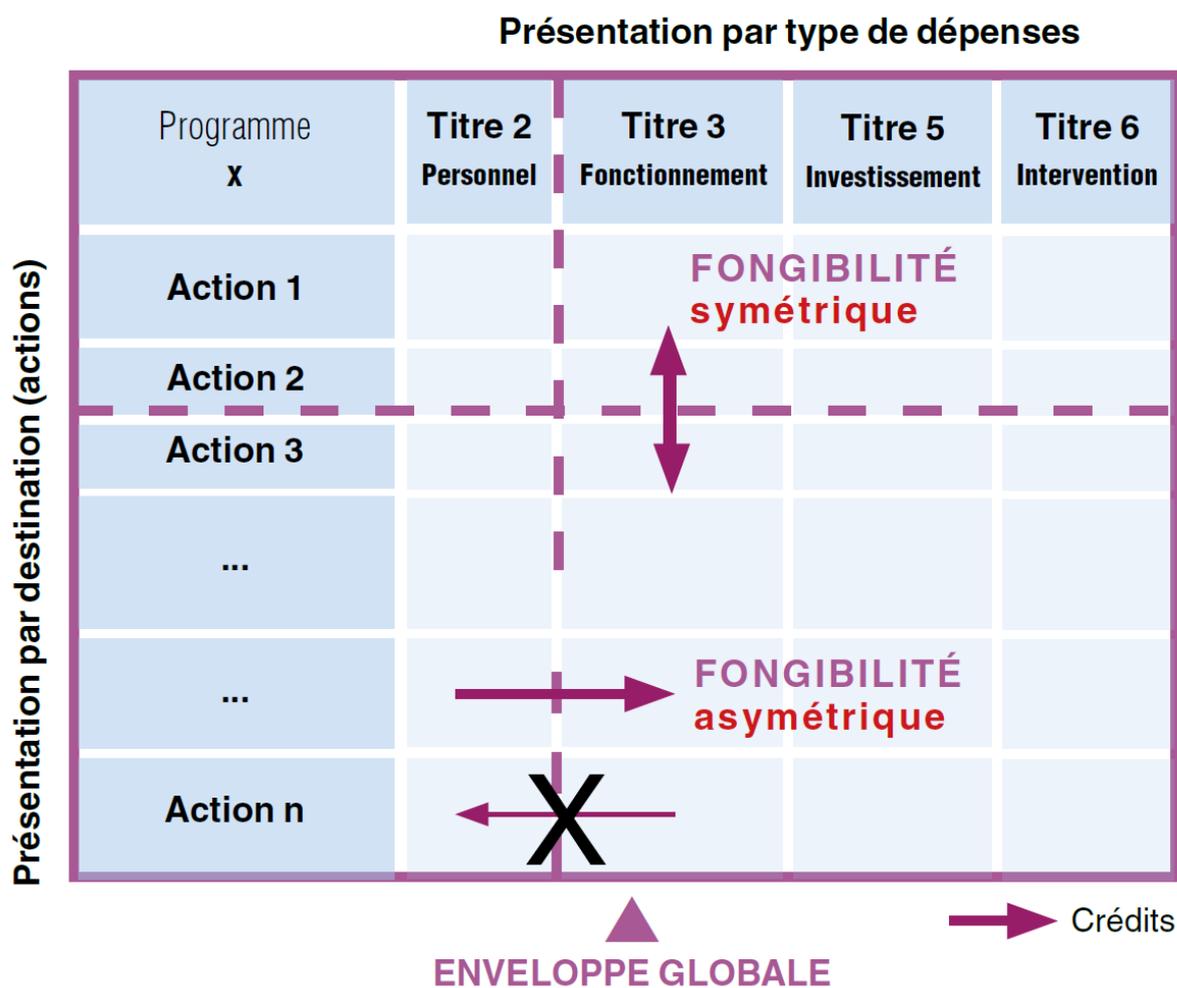
ANNEXE 1 : LA DÉCLINAISON DE LA MISSION « ENSEIGNEMENT SCOLAIRE » - LOI DE FINANCES INITIALE POUR 2017³¹



Source : réalisation personnelle - réalisée à partir de République Française (2017a), pp. 7-11

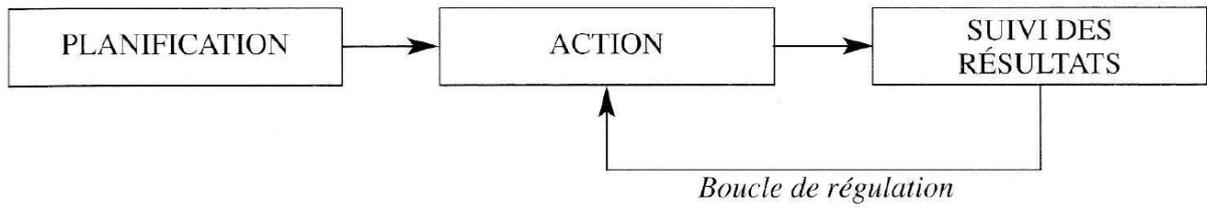
³¹ Annexe citée au Chapitre 1 : 1.2.1.1. L'impact de la LOLF sur la loi de finances, p. 8

Présentation des crédits d'un programme et systèmes de fongibilité



Source : Ministère de l'Économie et des Finances, Direction du Budget (Cellule communication de la direction du Budget) (2012), p. 13

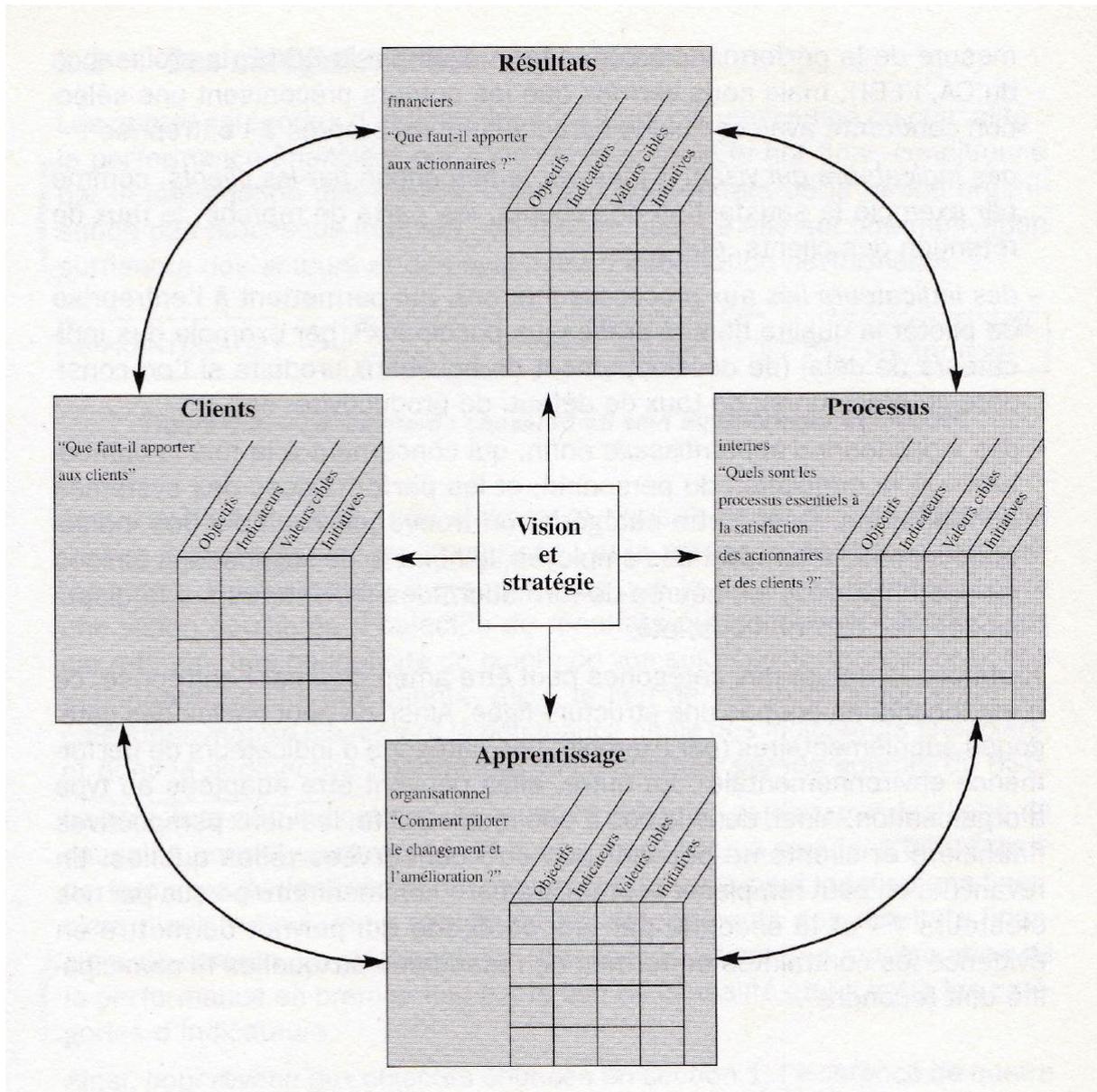
³² Annexe citée au Chapitre 1 : 1.2.1.1. L'impact de la LOLF sur la loi de finances, p. 8



Source : Giraud et al. (2008), p. 25

³³ Annexe citée au Chapitre 1 : 2.3. Déclinaison de la stratégie éducative nationale au niveau local et les documents associés, p. 19

ANNEXE 4 : « LE BALANCED SCORECARD : DES INDICATEURS ORGANISÉS EN QUATRE CATÉGORIES »³⁴



Source : Giraud et al. (2008), p. 159

³⁴ Annexe citée au Chapitre 2 : 1.2.2.1. Le Balanced Scorecard, p. 32

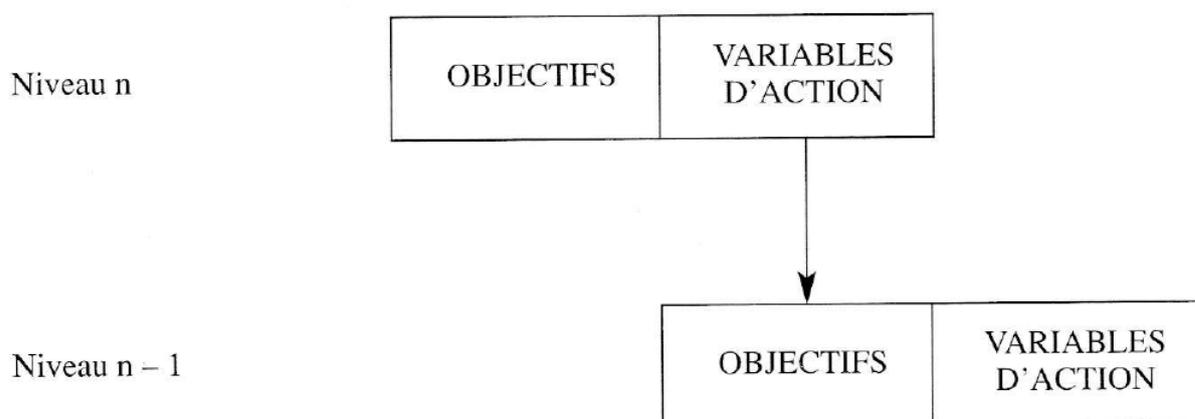
ANNEXE 5 : « DE LA GRILLE OVAR À LA LISTE DES INDICATEURS »³⁵

Objectifs	Indicateurs portant sur les objectifs	Variables d'action	Indicateurs portant sur les variables d'action
Objectif 1	Indicateur 1	Variable d'action 1	Indicateur a Indicateur b
	Indicateur 2	Variable d'action 3	Indicateur c
Objectif 2	Indicateur 3	Variable d'action 2	Indicateur d Indicateur e
Objectif 3	Indicateur 4	Variable d'action 1	Indicateur a Indicateur b
		Variable d'action 4	Indicateur f

Source : Giraud et al. (2008), p. 170

³⁵ Annexe citée au Chapitre 2 : 1.2.2.2. La méthode OVAR, p. 33

ANNEXE 6 : « L'ARTICULATION VERTICALE DES TABLEAUX DE BORD DANS LA MÉTHODE
OVAR »³⁶



Source : Giraud et al. (2008), p. 186

³⁶ Annexe citée au Chapitre 2 : 1.2.2.2. La méthode OVAR, p. 33

ANNEXE 7 : LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'INDICATEURS³⁷

Catégories	Définitions	Exemples dans le système éducatif
« Indicateurs de résultats »	« Mesure l'atteinte ou la non-atteinte des objectifs » par l'entité autonome	« Taux de réussite au baccalauréat », « taux d'accès au baccalauréat », « valeur ajoutée des lycées », « taux de redoublement », « taux de passage en classe supérieure », « devenir des élèves en post-bac ».
« Indicateurs de pilotage » (ou « leviers d'actions »)	En lien avec les actions à engager, ils permettent de « suivre les plans d'action [...] [en cours] pour atteindre les objectifs fixés ».	« Coéducation/parents : rencontres », « organisation pédagogique et éducative : tutorat, soutien », « absentéismes », « sanctions/punition » élèves, orientation : « écart des demandes des familles/décisions »
« Indicateurs d'environnement » (ou « de contexte »)	« Permet [...] de disposer d'informations clés sur son environnement afin d'orienter correctement son action »	« pourcentage d'élèves en retard à l'arrivée en seconde », « pourcentage de PCS défavorisés », « moyenne des entrants à l'écrit DNB », « pourcentage de demi-pensionnaires »
« Indicateur de ressources »	Permet de disposer d'informations sur les ressources qui sont allouées à l'entité	Dotation globale horaire, nombre de divisions, effectif du personnel, nombre de postes informatiques

Source : réalisation personnelle - réalisée à partir de Ministère de l'éducation nationale - Académie de Toulouse (2010), pp. 5, 7-9; Péthieu (2008); Joffre et al. (2013), p. 88; Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (2017)

³⁷ Annexe citée au Chapitre 2 : 2.2. Des spécificités propres aux établissements scolaires, p. 39

1. Introduction à l'entretien

Cadre de l'entretien :

- *Cet entretien est réalisé dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire M2 - MEEF Eco/Gestion ;*
- *Toutes les données et informations relevées lors de l'entretien seront anonymes lors de la conception du mémoire (aucun nom, numéro d'identification ou autre données pouvant identifier une personne ou un établissement n'apparaîtra) ;*
- *Cet entretien est réalisé pour comprendre : « comment sont construits et comment sont utilisés les tableaux de bord de pilotage interne dans le cadre de l'autonomie qui est fournie à l'EPLÉ du second degré ? » ;*
- *Ce mémoire n'a pas vocation à porter un jugement sur le pilotage des établissements. Il a pour but d'observer le pilotage et l'utilisation d'outils de pilotage mis en place dans certains établissements.*

2. Introduction générale

2.1. Quelle est votre fonction actuelle au sein du lycée ?

2.2. Depuis quand l'occupez-vous ?

2.3. Que faisiez-vous avant ?

Objectifs :

- *cibler l'interlocuteur, connaître son ancienneté dans l'établissement ;*
- *la question (2.2.) a pour objectif de connaître le potentiel d'apprentissage et d'expérience de l'interlocuteur concernant son environnement, celui de son lycée, mais aussi concernant le pilotage de l'établissement et l'outil « tableau de bord » ;*
- *la question (2.3.) a pour objectif de connaître les connaissances théoriques et pratiques que peut avoir l'interlocuteur quant au pilotage des organisations et les outils de pilotage tel que les tableaux de bord.*

³⁸ Annexe citée au Chapitre 3 : 1.2. Choix méthodologique, p. 43

Pour la série de questions suivante - Rappel [à faire] :

Expliciter Mission/Stratégie/Objectifs dans les organisations :

- *Mission et finalités : « raison d'être générale » de l'organisation, sa vocation, le but « social » (définition adaptée à un organisme public) qu'elle se fixe (Giraud et al. 2008, p. 168);*
- *Axes d'actions stratégiques (plus généralement sa Stratégie) : axes généraux dans lesquels vont s'insérer l'ensemble des actions sur un long terme et au-delà vont guider l'allocation des ressources (Soutenain et al. 2009, pp. 272-273) ;*
- *Critères de performances : ensemble de critères sur lequel l'organisation sera évaluée après son action (Alazard et Sépari 2010, pp. 16-17).*

2.4. Volet Mission :

2.4.1. Quelle est la mission, la finalité, de votre établissement ?

Note :

Pour la période 2014-2017, le Projet académique de l'Académie de Toulouse définit la mission de son académie, sa finalité (et indirectement celle de l'ensemble des établissements présents sur son territoire), comme étant : « la réussite des élèves et la promotion des valeurs de la République » (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - Académie de Toulouse 2013, p. 2).

2.4.2. Comment est déterminée cette mission ? (À partir de quoi, de qui ?...)

2.4.3. Cette mission est-elle formalisée dans un document ? Si oui, lequel ?

2.4.3.1. Si oui :

2.4.3.1.1. Est-il possible de le consulter ?

2.5. Volet Stratégie :

2.5.1. Quels sont les axes d'actions stratégiques adoptés par votre établissement pour atteindre sa mission ?

Note :

Pour la période 2014-2017, le Projet académique base son action, afin d'atteindre sa mission, sur 4 axes, que l'on peut assimiler à une stratégie, qui sont (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - Académie de Toulouse 2013, p. 2) :

- *« la lutte contre les inégalités scolaires, l'amélioration de l'ambition scolaire de certains territoires ;*
- *la cohérence et l'ambition des parcours d'élèves, de l'école primaire à l'enseignement supérieur ;*
- *la mobilisation des ressources humaines [avec] [...] un effort renouvelé de formation et d'accompagnement ;*
- *[la création ou l'amélioration d'un] climat scolaire [propice] qui doit contribuer à la réussite des élèves. ».*

2.5.2. Comment est déterminée cette stratégie ? (À partir de quoi, de qui ?...)

2.5.3. Cette stratégie est-elle formalisée dans un document ? Si oui, lequel ?

2.5.3.1. Si oui :

2.5.3.1.1. Est-il possible de le consulter ?

2.6. Volet Performances et Objectifs :

2.6.1. Quels sont les critères de performances qui permettront d'évaluer la réussite de cette mission ?

2.6.2. Comment sont déterminés ces critères de performance et leurs cibles ?
(À partir de quoi, de qui ?...)

2.6.3. Ces critères de performance sont-ils formalisés dans un document ? Si oui, lequel ?

Objectifs :

- *déterminer et analyser si, pour l'interlocuteur, la mission/stratégie/performance et objectifs qui lui sont assignés sont connus et clairs et si leur déclinaison du niveau national au local est assurée ;*
- *déterminer et analyser si, pour lui, l'intégration des différents documents (projet d'établissement, contrat d'objectifs) dans la déclinaison de la stratégie nationale lui apparaît claire ;*

L'objectif étant de s'assurer que l'interlocuteur connaît les paramètres de son pilotage et les objectifs à atteindre, car cela influence la conceptualisation du tableau de bord.

3. Introduction aux tableaux de bord

Vous m'avez fourni vos tableaux de bord pédagogiques, les questions suivantes vont porter principalement sur ce type d'outil et plus particulièrement sur les tableaux de bord pédagogiques.

3.1. Quels sont les outils de « pilotage global » utilisés dans votre établissement ?

Vous utilisez :

- des Budgets ;
- des Tableaux de bord ;
- d'autres outils : ...

Note :

Par outils de « pilotage global », on entend les outils qui servent à l'interlocuteur pour piloter/diriger les actions générales de son EPLE afin d'atteindre les objectifs fixés contractuellement avec l'Académie et/ou le Conseil Régional (via le contrat d'objectifs).

3.2. Les tableaux de bord étaient-ils déjà en place à votre arrivée ?

Oui - Non

3.3. Depuis quand votre lycée réalise-t-il ces tableaux de bord ?

Année : ...

3.4. Qui les avait ou les a réalisés ?

3.5. Existent-ils d'autres types de tableaux de bord dans votre établissement (ex. : tableau de bord financier) ?

Objectifs :

- *connaître globalement quels sont les autres outils de pilotage présents et utilisés par l'interlocuteur ;*
- *savoir si d'autres tableaux de bord existent (autres que ceux fournis, il m'a été fourni des tableaux de bord de nature pédagogique) ;*
- *Connaître l'historique des tableaux de bord analysés :*

i) savoir si les tableaux de bord étaient présents avant l'arrivée de l'interlocuteur : cela participe à savoir si la mise en place a été subie ou volontaire, si la construction a été subie ou volontaire ;

ii) s'ils ont été construits par lui ou son équipe ;

iii) savoir si la mise en place des tableaux de bord est récente ou ancienne (fait référence à l'expérience et à l'apprentissage en la matière, mais aussi à la nécessité de mise à jour des indicateurs retenus due à une potentielle évolution de l'environnement, de la stratégie, des objectifs à atteindre...).

4. Formation préalable à l'outil

4.1. Avez-vous été formés, par l'éducation nationale, à la construction et à l'utilisation des tableaux de bord?

Oui - Non

4.1.1. Si oui :

4.1.1.1. Comment avez-vous été formé ?

- Réunions d'information ;
- Formation initiale dans le cadre de votre prise de poste ;
- Propositions de formations en cours de carrière ;
- Autre (ressources et documents informatiques, tutoriels en ligne...) : ...

4.1.1.2. Selon vous, cette formation a-t-elle été utile et suffisante ?

Oui - Non

4.1.1.3. Pourquoi ?

4.1.2. Si non :

4.1.2.1. Trouveriez-vous nécessaire d'avoir une formation sur le sujet ?

Oui - Non

4.1.2.2. Pourquoi ?

4.1.2.3. En l'absence de formation, vous a-t-on fourni ou avez-vous eu accès à une ressource documentaire explicative sur le sujet (ressources et documents informatiques, tutoriels en ligne...) ?

4.1.3. Que ce soit oui ou non :

4.1.3.1. Avez-vous reçu l'assistance d'une personne (interne ou externe) ayant les compétences techniques pour la conceptualisation, la construction, la mise en place et/ou l'utilisation de vos tableaux de bord ?

Objectifs :

La conceptualisation, construction, mise en place et utilisation de tableaux de bord requièrent des compétences techniques, ne serait-ce que pour les méthodes de construction (méthodes OVAR, BSC, autres...) :

i) l'objectif est de savoir si l'interlocuteur a été formé à l'utilisation de cet outil de pilotage managérial, s'il a été assisté par des personnes compétentes, tout cela dans le but d'assurer une pertinence de l'outil à son cadre d'actions ;

ii) l'objectif est aussi de savoir si l'interlocuteur ressent un besoin de formation pouvant refléter une prise de conscience par l'interlocuteur de son manque de compétences dans l'usage des tableaux de bord et aussi une lacune du système qui octroie de nouvelles responsabilités managériales (obligation de résultat) aux chefs d'établissements sans leur donner de formation sur les outils de pilotage existants et utilisables.

5. Construction du tableau de bord

Volet : Mise en Place des tableaux de bord

5.1. La mise en place et l'utilisation de tableaux de bord vous sont-elles imposées ?

Oui - Non

5.1.1. Si oui :

5.1.1.1. Par qui et/ou à travers quoi vous sont-elles imposées ? (On entend par là : hiérarchie, textes législatifs, circulaires...)

5.1.1.2. Selon vous, pourquoi vous demande-t-on de réaliser des tableaux de bord ? (Dans quel but)

5.1.2. Si non :

5.1.2.1. Qu'est-ce qui a motivé, pour vous, la réalisation des tableaux de bord ?

Objectifs :

- *déterminer les objectifs qui ont motivé la mise en place de cet outil et, au travers, connaître les objectifs que l'utilisateur attribue à l'outil ;*
- *savoir si l'outil est imposé par la hiérarchie ou s'il découle d'une démarche volontaire pouvant refléter un besoin.*

Volet : Conception des tableaux de bord

5.2. Quelle a été la démarche adoptée pour réaliser les tableaux de bord ?

Si les tableaux de bord étaient présents avant l'arrivée en poste de l'interlocuteur :

Savez-vous qu'elle a été la démarche adoptée pour réaliser les tableaux de bord ?

Objectifs :

- *savoir si la conceptualisation et la construction de l'outil ont reposé sur une démarche méthodologique précise et structurée ou si les tableaux de bord ont été construits « instinctivement » par l'interlocuteur ;*
- *inviter l'interlocuteur à définir la démarche de conceptualisation des tableaux de bord. Les questions suivantes vont aussi porter sur la démarche de conceptualisation, mais vont cibler certains points précis pour être sûre qu'ils soient abordés.*

Remarque :

Même si l'interlocuteur n'a pas utilisé une méthode précise (ex. : méthodes OVAR ou BSC), il a pu mettre en œuvre une démarche de construction cohérente. La construction de tableaux de bord fait appel à plusieurs phases générales qui sont (Joffre et al. 2013, pp. 87-90; Doucet 2014b, pp. 42-45; Giraud et al. 2008, pp. 143-158, 193-197, 204-208; Alazard et Sépari 2010, p. 556; Coucoureux, Cuyaubère, et Muller 2010, p. 455) :

- *la clarification de la finalité de l'organisation et de ses performances recherchées (les objectifs qu'elle doit atteindre) ;*
- *la détermination des leviers d'actions et des facteurs de succès pour atteindre ces résultats ;*
- *le choix des indicateurs (conditionnés par les leviers, facteurs de succès et résultats prioritaires, la nature des indicateurs -financiers et non financiers-, la disponibilité des données au sein du système d'information, la facilité de calcul et de mise à jour de l'indicateur...) et de leurs niveaux cibles ;*
- *le choix de présentation du tableau de bord et des indicateurs (graphiques, tableaux, ratios, clignotants...).*

5.3. Avez-vous construit les tableaux de bord seul ou d'autres personnes ont participé ?

5.3.1. Si plusieurs personnes ont participé :

5.3.1.1. Quelles étaient ces personnes (postes et organisation de rattachement) ?

5.3.1.2. Comment ces personnes ont-elles participé à la construction des tableaux de bord ? (Quelle a été leur contribution ?)

5.3.1.3. Comment ont été réparties les tâches de construction ?

Objectifs :

- *savoir si l'outil a été construit en dialogue et de concert avec l'autorité supérieure (garanti un dialogue sur les objectifs et les indicateurs retenus ainsi qu'une clarification autour de la mission/stratégie/objectifs de l'EPLÉ et une intégration de ces variables dans les indicateurs retenus) ;*
- *savoir si l'interlocuteur a fait intervenir d'autres personnes « expertes » dans certains domaines pour connaître et choisir les variables les plus pertinentes à chaque « dimension » de l'activité :*

Exemples :

- *pour les indicateurs pédagogiques : possibilité de réunions de réflexion sur les objectifs/indicateurs/niveaux cibles avec une équipe de professeurs ;*
- *pour des indicateurs relatifs au climat scolaire : Réunions de réflexion sur les objectifs/indicateurs/niveaux cibles avec le CPE et des membres de la vie scolaire,*

etc.

5.4. Vous êtes-vous appuyé sur des documents pour réaliser la construction des tableaux de bord ?

Oui - Non

5.4.1. Si oui :

5.4.1.1. Quels documents ?

- Projet académique ;
- Projet d'établissement ;
- Contrat d'objectifs ;
- Fiche « Dialogue de pilotage et de gestion de LGT/LP » ;
- Autres : ...

Objectif :

Savoir si la méthodologie de construction adoptée à clairement fait intervenir la mission/stratégie/objectifs assignés à l'EPLÉ dans la réflexion et le choix des indicateurs retenus (et donc si ces notions sont intégrées dans les indicateurs) et cela d'autant plus si l'interlocuteur n'a pas conçu les tableaux de bord en dialogue avec l'Académie.

5.5. Que l'interlocuteur ait fait appel, ou non, à d'autres personnes :

5.5.1. Pensez-vous que vous auriez pu faire appel à une ou des personnes (autres que celles citées précédemment) pour vous aider dans la construction de votre tableau de bord ?

5.5.1.1. Si oui :

5.5.1.1.1. Lesquelles ?

5.5.1.1.2. Pour qu'elles vous aident sur quels points de la construction ?

5.5.1.1.3. Pourquoi n'y avez-vous pas fait appel ?

5.5.1.2. Si l'interlocuteur n'a pas fait référence à l'Académie ou à l'Inspection générale ou à une entité supérieure :

5.5.1.2.1. Vos tableaux de bord ont-ils été construits en dialogue avec l'autorité supérieure (Académie) ?

Oui - Non

5.5.1.2.2. Pensez-vous que vous auriez pu faire appel à des membres de l'académie ou de l'inspection ?

Oui - Non

Note : Je pense ici aux étapes de clarification de la mission/stratégie/objectifs fixés à l'EPLÉ et au choix d'indicateurs pertinents retenus dans le cadre de la décentralisation.

5.5.1.2.3. Pourquoi ?

Volet : Sélection des indicateurs

5.6. Comment ont été déterminés les indicateurs retenus dans vos tableaux de bord ?

5.7. Avez-vous extrait et sélectionné des indicateurs de certains documents ?

Oui - Non

5.7.1. Si oui :

5.7.1.1. Quels étaient ces documents ?

Objectif :

- *savoir si la réflexion des indicateurs a intégré la mission/stratégie/objectifs et priorités attribués à l'EPLÉ ;*
- *connaître la démarche de réflexion et de sélection des indicateurs (a-t-elle été organisée ?).*

5.8. Avez-vous dû faire des choix entre certains indicateurs pour limiter leur nombre ?

Oui - Non

5.8.1. Si oui :

5.8.1.1. Comment avez-vous procédé pour réaliser ces choix ?

Objectifs :

- *savoir si l'interlocuteur s'est soucié d'une simplification de l'outil et d'une limitation du nombre d'indicateurs et a effectué des priorités dans le pilotage et les objectifs de son établissement (ici, « objectifs » fait référence à une notion large et va au-delà des*

« objectifs fixés par l'entité supérieure », je fais référence ici aussi à des objectifs qu'a pu se fixer personnellement l'interlocuteur tel que la volonté d'un lycée avec un climat sans violence, un lycée propre, du personnel épanouit...) ;

- *si l'interlocuteur a réalisé des choix, connaître la démarche adoptée.*

5.9. Certains indicateurs présents dans les tableaux de bord vous sont-ils imposés, de quelque manière que ce soit, par la hiérarchie ?

Oui - Non

5.9.1. Si oui :

5.9.1.1. Comment vous sont-ils imposés ?

5.9.1.2. Par qui vous sont-ils imposés ?

5.9.1.3. Pourquoi vous sont-ils imposés ?

5.9.1.4. Quels ont été les indicateurs imposés ?

5.9.1.5. Pour vous, ces indicateurs ont-ils un sens ?

Oui - Non

5.9.1.5.1. Si oui, lequel ?

5.9.1.5.2. Si non, pourquoi ?

Objectifs :

- *savoir si la hiérarchie a influencé la mise en place d'indicateurs ;*
- *savoir si l'interlocuteur perçoit l'intérêt des indicateurs imposés ou si cela apparaît plus comme une contrainte.*

Volet : Validation de l'outil

5.10. Vos tableaux de bord ont-ils été « soumis à » ou « validé par » une ou plusieurs personnes (conseil d'administration, académie, autre) ?

Oui - Non

5.10.1. Si oui :

5.10.1.1. À qui ont-ils été soumis ou validés ?

- Membres de l'Académie ;
- Membres de l'Inspection ;
- Conseil d'Administration ;
- Autres : ...

5.10.1.2. Ils ont été soumis « pour avis » ou validés « pour accord et autorisation avant mise en place » par ces personnes ? (Lister la réponse pour chacune des personnes citées.)

5.10.1.3. Ces personnes vous ont-elles proposé des modifications ?

Objectif :

Savoir si les tableaux de bord ont été soumis à la hiérarchie pour dialoguer ou valider leur adéquation avec la mission/stratégie/objectifs de l'académie et/ou de l'EPL.

Volet : Source d'informations et de collecte des données nécessaires à l'outil

5.11. Quelles sont les sources qui vous permettent de remplir vos tableaux de bord (d'où vous tirez les informations pour remplir vos indicateurs) ?

5.12. Avez-vous dû mettre en place un ou des nouveaux systèmes de collectes ou de traitement d'informations afin de pouvoir alimenter les indicateurs ? (Autrement dit : l'interlocuteur avait-il déjà à sa disposition toutes les sources permettant de réaliser ses calculs pour les indicateurs ou a-t-il dû en mettre de nouvelles en place ?)

Oui - Non

5.12.1. Si oui :

5.12.1.1. Pouvez-vous me donner un ou des exemples d'indicateurs qui ont eu besoin d'une telle adaptation ?

Objectif :

Savoir si l'utilisateur s'est appuyé sur les bases de données à sa disposition pour mettre en place l'outil (toujours par souci de simplification, mais aussi pour une limitation de son coût de construction) ou si cela lui a demandé un effort supplémentaire (pouvant aussi refléter, au-delà du tableau de bord, un manque d'informations à la disposition de l'interlocuteur pour son pilotage).

Volet : Intégration de « niveaux cibles »

5.13. Lorsque les indicateurs s'y prêtent, vous fixez-vous des « niveaux cibles » ou des « niveaux planchers » pour les indicateurs ?

Oui - Non

Note : On entend par « niveau cible » et « niveau plancher » (Joffre et al. 2013, pp. 88-89; Doucet 2014b, pp. 42, 44) :

- *Cible : l'organisation doit atteindre cette cible pour être la plus performante ;*
- *Plancher : niveau minimum qu'elle doit obtenir et au-dessus duquel elle doit se maintenir pour rester performante.*

5.13.1. Pourquoi ?

5.13.2. Si oui :

5.13.2.1. Sur quelle base fixez-vous ces niveaux ?

- sur la base du contrat d'objectifs ;
- sur la base de données externes d'établissements comparables ;
- sur la base de données nationales, régionales ou départementales ;
- sur la base d'une appréciation personnelle ;
- autres : ...

5.13.2.2. Pour vous, et lorsqu'il s'agit de niveaux cibles, ces niveaux vous semblent-ils ?

- Réalistes et atteignables, mais avec des efforts ;
- Très facilement atteignables ;
- Utopistes.

5.14. Lorsque les indicateurs s'y prêtent, une entité supérieure vous fixe-t-elle des niveaux cibles ou niveaux planchers pour les indicateurs ?

Oui - Non

5.14.1. Si oui :

5.14.1.1. Qui sont ces entités ?

5.14.1.2. Sur quelle base fixent-elles ces niveaux ?

- Sur la base du contrat d'objectifs ;
- sur la base de données externes d'établissements comparables ;
- sur la base de données nationales, régionales ou départementales ;
- sur la base d'une appréciation personnelle ;
- sur la base d'une négociation avec vous ;
- autres : ...

5.14.1.3. Pour vous, et lorsqu'il s'agit de niveaux cibles, ces niveaux vous semblent-ils ?

- Réalistes et atteignables, mais avec des efforts ;
- Très facilement atteignables ;
- Utopistes.

Objectif :

- *pour une utilisation réactive, mais aussi pour une mise sous tension de l'acteur, les tableaux de bord privés intègrent des cibles. Ces cibles peuvent être basées sur des résultats atteints par d'autres entités comparables ou sur des niveaux négociés avec la hiérarchie (objectifs négociés) (Joffre et al. 2013, pp. 88-89). Cela fait transparaître des logiques et des mentalités différentes : négociation de cibles avec la hiérarchie pour une participation et une adhésion de l'acteur, mise sous tension par concurrence avec d'autres entités, etc.*
- *Aussi, pour être motivantes, ces cibles doivent paraître atteignables pour l'utilisateur ;*

Ces questions ont vocation à analyser si l'interlocuteur insère son tableau de bord dans le cadre d'« un pilotage type NMP » de son établissement (recherche de performances, d'atteinte de résultats) ou si l'outil lui sert de « photographie » d'une situation (pas de cible à atteindre, mais l'image d'un état actuel de l'indicateur) sans recherche de performance ou du moins sans se fixer un objectif à atteindre.

6. Utilisation et utilisateurs des tableaux de bord du Lycée

6.1. À quoi vos tableaux de bord vous servent-ils ?

- Uniquement à la remontée d'information au supérieur hiérarchique ou pour faciliter cette remontée d'information ;
- En tant qu'outil de pilotage du lycée ;
- Les deux ;
- Autre : ...

6.1.1. Si les tableaux de bord servent au « reporting » ou le facilitent :

6.1.1.1. À qui sont fournies les données ?

6.1.1.2. Comment sont-elles fournies ?

- Saisie sur un logiciel ou sur site web ;
- Via des réunions ;

- Via l'évaluation annuelle de l'avancée des objectifs ;
- Autres : ...

6.1.1.3. Si le « *reporting* » se fait par saisie sur site web :

6.1.1.3.1. Quels sont les sites vous permettant de réaliser la remontée d'informations sur votre activité ?

6.1.1.3.2. Mettez-vous à jour régulièrement ces sites ?

6.1.1.3.3. Les mettez-vous à jour par obligation ?

Note : J'attends que l'interlocuteur fasse référence au site « TICOINEX³⁹ ».

6.1.1.4. Si la mise à jour n'est pas régulière et que l'interlocuteur a fait référence à un autre moyen de remontée d'informations :

6.1.1.4.1. Comment s'effectue principalement la remontée d'informations sur votre activité et vos résultats ?

Objectifs :

- *savoir si l'interlocuteur utilise les tableaux de bord en tant qu'outil de pilotage et d'aide à la prise de décision managériale ou si cela ne lui sert que pour sa phase de « reporting » ;*
- *savoir s'il a connaissance de l'outil « TICOINEX » et s'il l'utilise.*

6.2. Quelle est la fréquence moyenne de mise à jour des données de vos indicateurs dans les tableaux de bord ?

6.3. Selon vous, en moyenne, combien de temps (en jours) mettez-vous afin de mettre à jour l'ensemble des indicateurs du tableau de bord ?

6.4. Quelle est la fréquence moyenne de consultation de vos tableaux de bord ?

³⁹ TICOINEX : « Traitement Informatique des Contrats d'Objectifs, des INnovations et des EXpérimentations pédagogiques »

6.5. Après consultation des tableaux de bord et en cas de non atteinte des résultats ou de résultats insuffisants, mettez-vous en place des actions correctives au sein du lycée ?

Oui - Non

6.5.1. Si oui :

6.5.1.1. Ces actions sont-elles mises en place d'une année scolaire à une autre, ou peuvent-elles être mises en place en cours d'année ?

6.5.1.2. À partir d'indicateurs de vos tableaux de bord, pourriez-vous me fournir des exemples d'actions correctives qui ont été mises en place ?

(Ex. : tutorat, orientation post bac, mise en place de « visites renseignements » pour les élèves)

Objectifs :

- *savoir si l'interlocuteur utilise les tableaux de bord comme un outil permettant une réactivité et une aide à la prise de décision managériale ;*
- *avec la question 6.3. : savoir si l'outil répond aux soucis de réactivité et de simplicité quant à la mise à jour des indicateurs (et au-delà, si les concepteurs se sont souciés de ces points).*

6.6. Vos tableaux de bord (ou les indicateurs en son sein) ont-ils déjà été communiqués à d'autres personnes, internes ou externes à l'établissement ?

Oui - Non

6.6.1. Si oui :

6.6.1.1. À qui (personne et organisme de rattachement) ?

6.6.1.2. Les données ont été communiquées :

- lors de réunions ;
- lors d'entretiens personnels ;
- autres : ...

6.6.1.3. Dans quel but ces données ont-elles été communiquées ?

Objectifs :

- *savoir si l'interlocuteur s'aide des tableaux de bord pour la communication sur les objectifs assignés et la sensibilisation de ses équipes sur les performances attendues de l'EPLÉ ;*
- *savoir si l'interlocuteur s'appuie sur ses tableaux de bord pour communiquer sur ses résultats et rendre compte de sa performance face à l'Académie, l'Inspection ou encore le Conseil d'Administration.*

7. Conclusion sur les tableaux de bord

7.1. Lorsque vous avez construit vos tableaux de bord, quelles étaient la finalité, les missions que vous attribuiez à votre outil ?

- Aide au pilotage global du lycée ;
- aide au suivi des objectifs du contrat d'objectifs ;
- aide au pilotage pédagogie ;
- aide à un suivi personnalisé des élèves ;
- autres : ...

Objectif :

Savoir quelles missions l'interlocuteur attribuait à l'outil lors de sa conception, car cela va influencer le contenu du tableau de bord.

7.2. Depuis que vos tableaux de bord sont en place, avez-vous effectué une ou des mises à jour des indicateurs retenus ?

Note :

On parle ici d'une mise à jour du choix des indicateurs et non des données calculées.

Objectif :

En fonction de l'année de mise en place des tableaux de bord (question 3.3.), l'objectif est de savoir s'il existe un risque que l'outil ne soit plus en adéquation avec les variables de

l'activité du lycée : son environnement, sa population, la stratégie de l'académie, celle de l'établissement, les objectifs qui lui sont assignés...

7.3. Selon vous, vos tableaux de bord vous sont-ils utiles au pilotage de votre établissement ?

Oui - Non

7.3.1. Pourquoi ?

7.4. Selon vous, vos tableaux de bord vous aident-ils à atteindre les objectifs qui sont fixés par le contrat d'objectifs ?

Oui - Non

7.4.1. Pourquoi ?

Objectif :

Connaître la perception qu'a l'interlocuteur de l'outil et savoir plus particulièrement s'il lui semble utile ou s'il s'agit, pour lui, d'une simple tâche supplémentaire (notamment si l'outil est rendu obligatoire par la hiérarchie).

7.5. Selon vous, pouvez-vous dire que vous êtes autonome dans le pilotage opérationnel de votre établissement ?

Oui - Non

7.6. Pourquoi ?

Objectif :

Connaître la perception qu'a l'interlocuteur concernant l'autonomie qui lui est accordée. Cette autonomie conditionne la mise en place d'outils comme les tableaux de bord et donne un sens à cette mise en place (aide au pilotage opérationnel et à la prise de décision).

7.7. Avez-vous des remarques à ajouter ou des points importants à soulever ou à préciser concernant l'ensemble des points que nous avons abordés ?

8. Fiche Dialogue

J'ai eu connaissance de l'existence d'une Fiche « Dialogue de Pilotage et de Gestion 20xx - LGT/LP ».

- 8.1. Cette fiche doit-elle être obligatoirement complétée ?
- 8.2. À qui est-elle destinée ?
- 8.3. À quoi sert-elle ?
- 8.4. Quelle est sa fréquence de réalisation ?
- 8.5. Vous basez-vous sur les informations que l'on vous demande au sein de cette fiche pour construire vos tableaux de bord ?
- 8.6. Vous basez-vous sur d'autres documents pour sélectionner vos indicateurs ?
- 8.7. Selon vous les tableaux de bord vous sont-ils utiles (aide réelle au pilotage), ou sont-ils une contrainte (document supplémentaire à remplir sans réelle utilisation) ?

Objectifs :

- *Approfondir la connaissance concernant cette fiche qui m'a été fournie par la Directrice Adjointe d'un lycée ;*
- *Cette fiche semble prendre part à l'évaluation annuelle de l'établissement faite auprès du Rectorat Académique (élément du reporting de gestion) ;*

1. Introduction à l'entretien

2. Introduction générale

2.1. Quelle est votre fonction actuelle au sein du lycée ?

R : Proviseur adjoint du lycée

2.2. Depuis quand l'occupez-vous ?

R : depuis 2013, cela fait ma quatrième année que je suis là.

2.3. Que faisiez-vous avant ?

R : Avant, j'étais « faisant fonction » proviseur adjoint dans un lycée professionnel. Et encore avant, j'étais professeur d'économie-gestion.

2.4. Volet Mission :

2.4.1. Quelle est la mission, la finalité, de votre établissement ?

R : C'est le même, théoriquement et réellement, que le projet et la mission de l'éducation nationale : « faire réussir les élèves et tous les élèves ». Et en plus, actuellement, par l'intermédiaire des parcours c'est aussi « donner aux élèves des valeurs, les valeurs de la République ». Mais l'orientation de l'établissement, c'est vraiment faire réussir tous les élèves, et du coup qu'il y ait une progression pour que l'élève réussisse à la fin de la terminale.

2.4.2. Comment est déterminée cette mission ? (À partir de quoi, de qui ?...)

R : La mission est liée à la fonction première d'un établissement scolaire. C'est le ministère de l'Éducation nationale qui, au sommet, décide. C'est ensuite des Projets académiques qui déterminent, au-delà de la mission générale, les principaux objectifs qui vont être fixés dans une académie. Après, c'est en descendant : chaque projet à une conséquence sur le projet « en dessous », c'est-à-dire que le projet académique de l'académie de Toulouse a une incidence sur le projet d'établissement du lycée 1. Nous, on a refait le projet d'établissement l'année dernière. Notre projet d'établissement est, bien sûr, cohérent avec le projet

⁴⁰ Annexe citée au Chapitre 3 : 1.2. Choix méthodologique, p. 43

académique. Donc en fait, il y a des directives nationales puis des directives académiques qui sont cohérentes avec les directives nationales, et ensuite, des projets d'établissements qui sont cohérents avec le projet académique.

2.4.3. Cette mission est-elle formalisée dans un document ? Si oui, lequel ?

R : Cela dépend de quoi on parle. Si l'on parle de « ma mission », en tant qu'adjoint, une lettre de mission m'a été définie à mon arrivée dans l'établissement. Comme je suis adjoint, c'est M. (Proviseur) qui a fait ma lettre de mission et qui a défini des objectifs à atteindre. C'est-à-dire « en quelque sorte » des priorités. Ma lettre de mission ici est forcément différente que la lettre de mission que j'aurais pu avoir dans un autre lycée : parce que les priorités sont différentes (il y a des choses communes et différentes). La lettre de mission d'un adjoint est normalement en cohérence avec le projet d'établissement et le contrat d'objectifs de l'établissement. Donc il y a, d'un côté, la mission, les objectifs que l'on se fixe pour l'établissement, les grandes lignes avec le projet d'établissement et les objectifs précis avec le contrat d'objectifs où là, on a des indicateurs et on essaie de se fixer des objectifs à atteindre ; ça, c'est pour l'établissement. Et moi, ma lettre de mission, elle va découler de tout ça et de ce que veut me confier mon chef (proviseur). Il y a des missions que je vais assurer « en responsabilité » c'est-à-dire que je vais les mener du début jusqu'à la fin, bien sûr mon chef est au courant de ce que je fais, et il y a des missions que je vais réaliser avec lui. La lettre de mission c'est aussi définir, un petit peu, mon rôle par rapport aux différentes actions que l'on a. Les missions de l'établissement, c'est ce que l'on se fixe dans l'établissement soit le projet d'établissement et le contrat d'objectifs. Ils sont imposés à tous les établissements et ils sont renouvelés tous les deux tous les 3 ans.

2.4.3.1. Si oui :

2.4.3.1.1. Est-il possible de le consulter ?

R : Oui, les projets d'établissement/contrats d'objectifs sont des choses consultables. La lettre de mission non, car c'est ma lettre de mission à moi. Le proviseur dit et encourage, à chaque rentrée, toutes les personnes qui arrivent dans l'établissement à le prendre en compte parce que cela doit agir sur notre façon de travailler.

2.5. Volet Stratégie :

2.5.1. Quels sont les axes d'actions stratégiques adoptés par votre établissement pour atteindre sa mission ?

R : Pour plus de précisions, il faudrait regarder sur le contrat d'objectifs, mais, entre autres, il y a 3 axes que l'on a retenus qui étaient déjà présents sur l'ancien contrat d'objectifs. On les a quand même modifiés puisque le but est d'atteindre un maximum d'objectifs, mais aussi de se fixer d'autres objectifs. En gros, les axes sont comme ils sont notés là [l'interlocuteur montre un document intitulé « Bilan du contrat d'objectifs 2013-2017 - Lycée 1 »]. C'est-à-dire d'abord un travail au niveau de l'élève « citoyen-responsable » pour qu'il prenne conscience du rôle qu'il peut avoir et aussi de l'ouvrir sur le monde, en général. Cela passe par des actions, entre autres, du CESC⁴¹, mais pas uniquement. Après, il y a tout ce qui est « faire réussir tous les élèves », et pas que ceux qui sont déjà bons [l'interlocuteur montre sur le document l'objectif « élaborer des stratégies pédagogiques pour réduire les écarts de performance »]. C'est-à-dire que sur ce contrat d'objectifs, ce que l'on souhaite travailler c'est les méthodes de travail, l'évaluation, la pédagogie différenciée, toutes ces choses-là qui vont permettre d'essayer de travailler pour que tout le monde puisse progresser et de diminuer au maximum les écarts liés à des situations sociales. C'est aussi ça l'objectif de l'école. Dans notre établissement, les classes sont beaucoup moins homogènes qu'avant. Il faut que nous, dans notre façon de travailler, les méthodes employées soient plus variées et plus différenciées. C'est donc là-dessus que l'on s'est fixé des objectifs pour faire évoluer les méthodes de travail et avoir une adaptation. Pour le dernier objectif [l'interlocuteur montre sur le document l'objectif « faciliter la construction du projet individuel d'orientation et de formation professionnelle »], c'est en cohérence avec les parcours et entre autres le « Parcours Avenir » : l'objectif de l'orientation et du travail que l'on fait sur ce sujet, c'est que chaque discipline ait son rôle et que surtout l'élève ait un vrai parcours et que ce qu'il fait en seconde puisse l'aider dans sa réflexion jusqu'en terminale. On essaie de faire en sorte que chaque élève avance à sa vitesse dans son projet d'orientation en créant et en leur apportant de l'aide pour qu'ils puissent avancer « tranquillement » et qu'ils aient un projet, ensuite, en terminale. Actuellement, on est en train de changer le contrat d'objectifs puisque l'on le présente le 20/03.

⁴¹ « Comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté »

2.5.2. Comment est déterminée cette stratégie ? (À partir de quoi, de qui ?...)

R : Ce sont les indicateurs qui donnent la stratégie. Ce sont les constats. Alors pour le contrat d'objectifs, on part du « Bilan du contrat d'objectifs » précédent. On regarde si l'on a atteint, ou pas, les objectifs. Si l'on a atteint les objectifs :

Est-ce qu'il faut qu'on maintienne encore quelque chose sur cet objectif-là ?

Ou, est-ce que l'on peut considérer que l'objectif va continuer d'être atteint tout le temps ?

Et après, il y a les indicateurs qu'on peut trouver sur APAE⁴² qui vont nous montrer, par exemple, que l'on a des élèves qui réussissent moins dans telle ou telle série... Nous, notre boulot c'est, par exemple avec « l'ouverture sur le monde » cité dans le premier objectif, de permettre de donner des occasions aux jeunes de faire des activités culturelles (exemple : aller au musée, découvrir des œuvres, aller à l'étranger...). En effet, la ville est sur un bassin qui est assez pauvre et où les situations sociales et financières des familles sont souvent complexes. Au travers de « l'ouverture sur le monde », ces jeunes vont pouvoir profiter d'une ouverture culturelle, comme un élève du centre-ville de Toulouse qui le ferait avec ses parents par exemple, qu'ils ne peuvent pas avoir avec leur situation familiale.

APAE contient des indicateurs qui sont donnés pour les établissements. C'est le Ministère qui les fournit. Ce sont des indicateurs très variés :

- *sur les résultats (indicateurs par rapport aux « attendus », des indications pour comparer votre situation par rapport : 1 - ce qui est attendu ; 2 - ce qui est attendu au niveau académique et au niveau départemental et éventuellement national...)* ;
- *sur la population enseignante du lycée (âge, turn-over...)* ;
- *sur la population élèves (années de retard lors de l'entrée en 2de...).*

Tout ça, fais partie aussi des éléments que vous pouvez mettre dans vos tableaux de bord pour suivre la situation de votre établissement.

2.5.3. Cette stratégie est-elle formalisée dans un document ? Si oui, lequel ?

R : Oui, c'est le contrat d'objectifs qui formalise la stratégie.

⁴² « Aide au Pilotage et à l'Auto-évaluation des Établissements »

2.5.3.1. Si oui :

2.5.3.1.1. Est-il possible de le consulter ?

R : Oui.

2.6. Volet Performances et Objectifs :

2.6.1. Quels sont les critères de performances qui permettront d'évaluer la réussite de cette mission ?

R : C'est difficile de tous les énumérer. Les premiers qui me viennent en tête sont les résultats au bac, par rapport aux attendus, et la fluidité du parcours de l'élève. La fluidité du parcours de l'élève c'est si l'on arrive à le mener de la 2de à la terminale sans refaire deux fois une année par exemple, même s'il doit changer et faire une « passerelle » à un moment donné. Les critères de performance sont aussi :

Les résultats des écrits tout au long des années qui correspondent ensuite aux résultats au bac par discipline ;

L'obtention dès l'orientation pour les élèves en post-bac. C'est-à-dire, si vous avez des élèves qui, pour la grande majorité, arrivent à obtenir leur vœu 1, ou en tout cas, des vœux « bien placés ». C'est quand même un signe que votre établissement est performant.

Après, ces critères-là, il faut les regarder en tenant compte aussi de la situation de chaque établissement (localisation, population...). La réussite, c'est aussi pour nous, sur le volet « actions citoyennes », par exemple avec l'activité du CVL⁴³, l'implication que peuvent avoir les élèves dans le CVL et les actions qui sont menées dans le cadre du CVL. Ça, c'est aussi un signe que les élèves commencent à prendre conscience de leurs responsabilités et montrent une certaine capacité à s'engager. Pour moi, ça aussi c'est un critère de performance qui n'est peut-être pas chiffré, mais qui est aussi un critère de réussite de l'établissement. Après, vous pouvez regarder de manière plus précise les indicateurs que l'on a choisi pour le contrat d'objectifs parce que ça, c'est aussi des critères de performance, pour nous, puisqu'on va essayer d'atteindre ces objectifs-là.

⁴³ « Conseil des délégués pour la Vie Lycéenne »

2.6.2. Comment sont déterminés ces critères de performance et leurs cibles ?
(À partir de quoi, de qui ?...)

R : Comme je vous l'ai dit, c'est en fonction de ce qu'on mesure, de la particularité de l'établissement et des objectifs que l'on s'est fixés.

2.6.3. Ces critères de performance sont-ils formalisés dans un document ? Si oui, lequel ?

R : Toujours pareil. Le contrat d'objectifs d'abord, puisqu'il y a des indicateurs et donc on se fixe des objectifs. Après il y a l'APAE, le site où il y a les performances de l'établissement. Et après il y a, par exemple, des tableaux personnels pour suivre les résultats. Exemple, depuis 5 ou 6 ans, j'ai les résultats au bac de mes élèves par discipline, résultats au bac de manière générale avec les mentions, etc., et la comparaison entre les résultats au bac et les résultats durant l'année scolaire de terminale. Il y a des documents « officiels » qui sont imposés à l'établissement pour suivre les critères de performance et puis il y a des documents que vous utilisez pour piloter. Pour le bac c'est ce que je viens de vous citer, les résultats ; pour l'orientation, moi, je suis un petit peu les élèves et l'on essaie maintenant de mettre en place un suivi de cohorte pour voir après ce qu'ils deviennent et si ça réussit quand ils obtiennent leurs vœux.

3. Introduction aux tableaux de bord

3.1. Quels sont les outils de « pilotage global » utilisés dans votre établissement ?

Vous utilisez :

- des Budgets ;
- des Tableaux de bord ;
- d'autres outils : ...

R : Le budget, bien sûr, puisqu'on le vote et qu'on est obligé d'en avoir un comme se doit tout établissement scolaire. Moi j'y suis moins impliqué parce que c'est plus le chef d'établissement, le proviseur, qui est ordonnateur et qui va le suivre. Moi je le suis quand même pour le lycée parce que c'est important pour moi de savoir où on en est de la situation de l'établissement.

Pour les tableaux de bord, il y a des établissements qui ont des tableaux de bord hyper formalisés. Moi, quand je suis arrivé, il n'y avait pas vraiment de tableaux de bord bien précis.

Les autres outils, c'est compliquer votre question, parce que, des outils, on en a plein entre guillemets : c'est le suivi de l'orientation à tous les paliers, pour nous de la 2^{de} et après le post-bac ; ce sont les cellules de veille... C'est compliqué. On a plein d'outils en fonction de ce que l'on fait c'est-à-dire aussi bien sur le côté « social », que sur le côté « résultat », que sur le côté « orientation »... Là, on est obligé d'avoir le suivi. Par exemple, moi j'ai des outils pour savoir, à chaque stage de vacances, combien j'ai d'élèves qui participent, combien j'ai proposé de stages. J'ai des outils qui mesurent combien il y a de connexions de parents sur l'espace parent de « Pronote » pour savoir si j'ai beaucoup de parents qui contrôlent et qui vont sur « Pronote » ou pas. C'est d'autant plus important pour moi parce qu'on n'a plus de carnets de liaison et donc il est important que les parents aillent sur l'espace parents. Par exemple, sur « Pronote », je suis capable de dire si un parent s'est déjà connecté une fois ou s'il ne s'est jamais connecté. Et ça, par exemple, c'est un des éléments dans le nouveau contrat d'objectifs. On a mis en pourcentage, combien il y avait de parents qui se sont connectés l'année dernière et qui ne se sont jamais connectés et en comparaison, combien cette année. Et l'objectif c'est que ça évolue à 100% si l'on pouvait...

C'est pour ça que cela est difficile de vous énumérer tous les outils : en fonction des thèmes il y en aura de plus ou moins appropriés.

Après, il y a toujours des choses que l'on a plus de mal à suivre. Par exemple, j'ai du mal à faire un suivi des cohortes qui soit « comme je voudrais », où l'on ait vraiment une capacité de dire « il y a 3 ans, tel élève était en terminale chez nous, à ce jour, il fait ça ». C'est pour cette raison qu'on a fait l'association des anciens élèves, justement pour que nos élèves aient des contacts et des réseaux et également pour nous permettre de suivre plus facilement nos anciens élèves. Pour nous, c'est important aussi dans le conseil que l'on donne aux élèves d'avoir du recul sur les conseils que l'on a pu donner, savoir s'ils étaient bons ou pas.

3.2. Les tableaux de bord étaient-ils déjà en place à votre arrivée ?

Oui - Non

R : Plus ou moins, cela dépend desquels. Il y a des tableaux de bord, comme le bac, les résultats, etc. ceci, je pense que dans n'importe quel établissement, vous l'avez. Après, il y a

aussi chacun qui va suivre une chose peut-être plus que le précédent, des sensibilités aussi qui font, ou des nécessités de l'établissement qui vont faire, qu'à un moment donné il faut qu'on suive plus telle ou telle chose. Donc, il y avait des tableaux de bord. Moi, je m'en suis fait d'autres. Mais, on ne réinvente jamais tout.

3.3. Depuis quand votre lycée réalise-t-il ces tableaux de bord ?

Année : ...

R : Alors ça, je ne sais pas du tout. Mais la particularité d'ici c'est que jusqu'à ce que j'arrive, il n'y avait pas de chef d'établissement adjoint sur l'établissement. Donc ça veut dire que M. (Proviseur) se retrouvait à gérer le collège, lycée, SEGPA avec un adjoint au collège et une directrice SEGPA. Sur le lycée, il avait juste un CPE. Lui, il suit ses tableaux de bord, mais c'est vrai qu'il lui fallait des choses qui soient en quantité raisonnable. Je ne sais pas, je pense qu'il a dû récupérer des documents, il y a six ans, quand il est arrivé. Donc il devait y en avoir déjà, mais je ne saurai pas dire depuis quand.

3.4. Qui les avaient ou les a réalisés ?

R : Pour moi, ceux que j'ai récupérés, c'est M. (Proviseur) qui les avait réalisés. Après, s'il y a besoin, j'en fais.

3.5. Existente-t-il d'autres types de tableaux de bord dans votre établissement (ex. : tableau de bord financier) ?

R : Alors ça, il faudrait voir avec le gestionnaire, parce que ça je ne sais pas.

4. Formation préalable à l'outil

4.1. Avez-vous été formés, par l'éducation nationale, à la construction et à l'utilisation des tableaux de bord ?

Oui - Non

R : Oui et non. C'est compliqué, on ne peut pas vous dire clé en main, les tableaux de bord c'est ça et vous les faites comme ça. Parce que, comme je vous l'ai expliqué tout à l'heure, il y a des éléments récurrents et après il y a des choses que vous allez construire par rapport à un besoin à un moment donné dans l'établissement. Par exemple, s'il y a un problème, pour le résoudre, il faut d'abord analyser la situation. Pour pouvoir analyser la situation, il va

falloir construire des indicateurs et si vous essayez, pour régler le problème de mettre en œuvre quelque chose, il va falloir construire un tableau de bord. Celui-ci va vous permettre de suivre si les décisions prises permettent de résoudre le problème. On ne peut pas vraiment vous former et vous dire : « les tableaux de bord ça se fait comme ça, voilà le document ». Par contre, on nous explique l'utilité. On nous donne une formation générale, mais c'est très général. Après, nous, on est formé l'année où l'on est stagiaire et en établissement. Donc, la formation, elle se fait aussi avec le chef d'établissement qui est notre « tuteur » et notre chef quand on démarre.

4.1.1. Si oui :

4.1.1.1. Comment avez-vous été formé ?

- Réunions d'information ;
- Formation initiale dans le cadre de votre prise de poste ;
- Propositions de formations en cours de carrière ;
- Autre (ressources et documents informatiques, tutoriels en ligne...) : ...

R : C'est la formation initiale dans le cadre de la prise de poste. Après il y a des propositions pour suivre des formations en cours de carrière. Mais c'est beaucoup, le chef d'établissement qui va vous expliquer ce qu'il fait et qui va vous confier des tableaux de bord à suivre et à tenir à jour. Il faut forcément qu'on vous explique.

4.1.1.2. Selon vous, cette formation a-t-elle été utile et suffisante ?

Oui - Non

R : Pour la formation liée aux tableaux de bord, ça n'a pas été suffisant, mais juste vis-à-vis de la formation à ce thème. Après l'année de stage est lourde. Il serait difficile de supporter plus de formation que ce que l'on a.

4.1.1.3. Pourquoi ?

R : Sur les tableaux de bord, elle n'est pas suffisante parce qu'on n'a pas d'exemple. Moi j'ai trouvé que ça manquait de « concret ».

4.1.2. Si non :

4.1.2.1. Trouveriez-vous nécessaire d'avoir une formation sur le sujet ?

Oui - Non

R : Oui.

4.1.2.2. Pourquoi ?

R : Après, si je regarde dans le PAF, il doit y en avoir. Mais, c'est toujours pareil, on essaie de prioriser. Mais cela pourrait être intéressant.

4.1.2.3. En l'absence de formation, vous a-t-on fourni ou avez-vous eu accès à une ressource documentaire explicative sur le sujet (ressources et documents informatiques, tutoriels en ligne...) ?

R : Pour moi, les ressources principales, c'est plus M. (Provisieur) qui me les a données. Après, si l'on va sur APAE, vous avez plein de ressources, on vous explique comment les chiffres qu'on vous donne sont calculés, etc. Ce sont aussi des ressources qui expliquent comment les tableaux sont conçus ce qui est important pour utiliser les indicateurs.

4.1.3. Que ce soit oui ou non :

4.1.3.1. Avez-vous reçu l'assistance d'une personne (interne ou externe) ayant les compétences techniques pour la conceptualisation, la construction, la mise en place et/ou l'utilisation de vos tableaux de bord ?

R : Oui, M. (Provisieur).

5. Construction du tableau de bord

Volet : Mise en place des tableaux de bord

5.1. La mise en place et l'utilisation de tableaux de bord vous sont-elles imposées ?

Oui - Non

R : Imposé, un peu beaucoup, oui. Si vous voulez, on a quand même des comptes à rendre et on doit rendre des comptes sur des choses précises. Par exemple, la « Fiche de dialogue de Pilotage de gestion de mission LGT/LP » avec le DASEN, quand on y va, moi j'y vais avec

des chiffres. Donc, en quelque sorte, on ne me dit pas, quand j'arrive dans la fonction, il vous faut obligatoirement tenir des tableaux de bord, mais on le sous-entend. Parce que pour vous, l'objectif c'est de montrer que vous avez progressé et que votre établissement « avance ». Et pour le prouver, ils ne vont pas se contenter de ce que vous dites, il vous faut apporter des chiffres.

5.1.1. Si oui :

5.1.1.1. Par qui et/ou à travers quoi vous sont-elles imposées ? (On entend par là : hiérarchie, textes législatifs, circulaires...)

R : Par la hiérarchie. Par exemple quand vous avez l'enveloppe de la DGH⁴⁴ et que vous estimez que l'enveloppe que l'on vous donne n'est pas assez importante et que vous avez des arguments. Si vous avez des tableaux de bord du suivi des effectifs, de la progression des effectifs dans votre établissement, vous pouvez alors argumenter avec le DASEN. Vous lui prouvez, en tout cas vous essayez, que peut-être il ne vous a pas assez donné de divisions ou pas assez d'heures pour répondre au futur effectif que vous allez avoir. Donc c'est plus la hiérarchie, quand même. Les textes, les circulaires, non. Pour moi, c'est plus la hiérarchie.

5.1.1.2. Selon vous, pourquoi vous demande-t-on de réaliser des tableaux de bord ? (Dans quel but)

R : C'est impératif. Piloter c'est prendre des décisions. Prendre des décisions, sans savoir d'où on part, c'est comme se jeter à l'eau sans savoir nager. C'est-à-dire, piloter c'est dire : « je vais prendre telle direction. Je prends cette direction parce que la situation actuelle me l'impose et qu'il y a tel ou tel problème que je dois résoudre ». Et quand vous allez prendre des décisions, vous n'avez pas une boule de cristal. Vous ne savez pas si la décision va atteindre ses objectifs, donc les tableaux de bord vont vous permettre de voir si la décision va dans le bon sens. Si la décision doit être un peu rectifiée parce que le tableau de bord montre que ça ne va pas tout à fait vers où vous voudriez que ça aille, vous rectifiez la décision. Que ce soit imposé ou pas, cela ne change rien, c'est impératif et ça permet de piloter, tout simplement, et de piloter en connaissance de cause. Vous savez, M. (Proviseur) a l'habitude de dire que « piloter un établissement, c'est piloter en « bon père de famille » ». Que ce soit au niveau du budget ou au niveau des élèves, il faut essayer de travailler au mieux pour les

⁴⁴ « Dotation Globale Horaire »

élèves et au mieux pour l'établissement ; et pour ça, vous avez besoin d'indicateurs et donc vous avez besoin de tableaux de bord.

5.1.2. Si non :

5.1.2.1. Qu'est-ce qui a motivé, pour vous, la réalisation des tableaux de bord ?

Volet : Conception des tableaux de bord

5.2. Quelle a été la démarche adoptée pour réaliser les tableaux de bord ?

R : Honnêtement non, je ne sais pas comment ils ont procédé. Moi, quand je fais un tableau de bord pour un critère à évaluer, j'essaie de voir les éléments dans le tableau de bord qui vont me paraître être indispensables pour suivre l'évolution. Par exemple, sur l'orientation en 2de, j'ai besoin de savoir « l'état des élèves » quand ils arrivent en 2de, ceux qui ont des années de retard ou pas, les moyennes dans quelques matières ou la moyenne générale. Après je vais regarder comment ils finissent à la fin de l'année de 2^{de} et je vais regarder quelle orientation ils prennent. Donc moi ça va dépendre du thème, le tableau de bord je vais le construire en fonction de ce que je veux suivre et des éléments les plus représentatifs dans « ce que je veux suivre ».

5.3. Avez-vous construit les tableaux de bord seul ou d'autres personnes ont participé ?

R : Au départ, vous essayez de construire quelque chose seul. Après, si vous voulez que ce soit complet, c'est, à mon avis, indispensable d'en parler. Alors quand il s'agit de l'établissement côté « scolaire/pédagogie », moi j'en parle avec M. (Proviseur) parce qu'il y a des choses auxquelles on ne peut pas penser et la vision de deux personnes est intéressante. Et puis de toute façon, le tableau de bord n'est pas que pour moi, il est aussi pour M. (Proviseur) et aussi pour les enseignants. Il y a des tableaux de bord qui peuvent intéresser « tout le monde », tous ceux qui sont impliqués dans l'établissement. Par exemple pour l'orientation s'il y a un tableau de bord et que je me rends compte que dans les discussions avec les enseignants ou professeurs principaux, il y a des éléments qu'il faudrait qu'on rajoute, on peut les rajouter. Parce qu'un tableau de bord peut être et est évolutif.

5.3.1. Si plusieurs personnes ont participé :

5.3.1.1. Quelles étaient ces personnes (postes et organisation de rattachement) ?

R : Moi, le Proviseur et les enseignants.

5.3.1.2. Comment ces personnes ont-elles participé à la construction des tableaux de bord ? (Quelle a été leur contribution ?)

R : Avec M. (Proviseur), on les construit quasiment ensemble. Pour les enseignants, c'est plus les alimenter. C'est vous qui construisez la base et la modifiez s'il y a des constats qui sont faits et qui font que vous avez oublié un élément évident, etc. Après chaque enseignant, va permettre de donner des informations qui vont permettre d'alimenter le tableau de bord et donc de le suivre.

5.3.1.3. Comment ont été réparties les tâches de construction ?

R : Avec M. Proviseur, on les construit ensemble, car on a, en quelque sorte, les mêmes. Mes indicateurs sont les siens, et vice versa. Lui après, il rajoute peut-être une échelle sur certains niveaux supérieurs avec la cité scolaire.

5.4. Vous êtes-vous appuyé sur des documents pour réaliser la construction des tableaux de bord ?

Oui - Non

R : Oui

5.4.1. Si oui :

5.4.1.1. Quels documents ?

- Projet académique ;
- Projet d'établissement ;
- Contrat d'Objectifs ;
- Fiche « Dialogue de pilotage et de gestion de LGT/LP » ;
- Autres : ...

R : En fait, en fonction de ce que vous évaluez dans le tableau de bord, vous allez chercher des informations. Par exemple, pour l'orientation, le SAIO⁴⁵ (c'est le service du rectorat qui s'occupe de l'orientation) va vous donner des informations. Sans aller aussi loin, on peut voir

⁴⁵ « Service Académique d'Information et d'Orientation »

avec le CIO⁴⁶ qui a des informations et qui peut nous permettre de nous comparer avec d'autres établissements qui sont similaires dans le département.

Bien sûr que les tableaux de bord sont construits à partir du Projet d'établissement, et du contrat d'objectifs, ça c'est sûr. Mais après pour les alimenter, vous utilisez aussi tout ce qui est fait par les différents services.

Alors, pour la fiche dialogue, cela fonctionne comme ça dans le département, mais cela ne fonctionne peut-être pas comme ça ailleurs. Chaque DASEN a son mode de fonctionnement dans les échanges avec les établissements. Je ne sais pas si la fiche de dialogue est identique dans les autres départements. Ça peut avoir une influence sur les tableaux de bord, mais théoriquement cela devrait être l'inverse. C'est-à-dire que, si on pilote bien, tous les éléments que nous demande le DASEN et qui sont des éléments importants pour les établissements devraient normalement être suivis. Après, parfois, on peut se dire : « Tient ça, je n'avais pas pensé à l'évaluer, pourtant il me pose une question dessus. Ah ! cela serait intéressant, je vais créer un suivi là-dessus ». Mais, le dialogue de pilotage de gestion n'est pas l'examen de l'établissement, ce n'est pas une « épreuve ». C'est plus une occasion de parler de la situation de l'établissement et d'échanger. Le DASEN insiste souvent sur ce point. Et puis, vous avez quand même la volonté de montrer, de mettre en évidence ce que vous avez fait de bien. Après, bien entendu, on appuie là où ça fait mal. On n'est pas parfait loin de là. Et il y a des choses sur lesquelles il faut qu'on progresse. Mais c'est plus dans ce sens-là (d'échange et de progression). Donc les tableaux de bord sont indispensables dans ce cadre-là, mais ce n'est peut-être pas forcément la fiche de dialogue qui provoque la création d'un tableau de bord.

5.5. Que l'interlocuteur ait fait appel, ou non, à d'autres personnes :

5.5.1. Pensez-vous que vous auriez pu faire appel à une ou des personnes (autres que celles citées précédemment) pour vous aider dans la construction de votre tableau de bord ?

R : Pourquoi pas les Conseillers d'Orientation s'ils étaient plus présents dans l'établissement. Ici, il n'est présent qu'un jour par semaine. Peut-être que le conseiller d'orientation pourrait m'aider pour construire mes tableaux de bord sur l'orientation. Il m'aide, en soi, car il y a des chiffres que l'on nous donne qui viennent du CIO et qui nous

⁴⁶ « Centres d'Information et d'Orientation »

aident à alimenter notre tableau de bord. Mais c'est sûr que ces personnes-là peuvent nous aider aussi dans la construction. Elles ont un apport aussi « technique ».

Après, des personnes, autres, il doit y en avoir. Sur la structure, il y a toujours des gens qui peuvent vous aider, que ce soit au niveau du rectorat ou au niveau de l'IA⁴⁷. Mais vous, vous devez le faire par rapport à votre établissement et c'est vous qui le connaissez.

5.5.1.1. Si oui :

5.5.1.1.1. Lesquelles ?

R : Des personnes dans l'établissement en fonction des qualifications sur des sujets précis. Ou encore, le rectorat ou l'IA.

5.5.1.1.2. Pour qu'elles vous aident sur quels points de la construction ?

5.5.1.1.3. Pourquoi n'y avez-vous pas fait appel ?

R : Nous devons tous prioriser nos actions et nous coordonner sur les temps communs n'est pas toujours facile.

5.5.1.2. Si l'interlocuteur n'a pas fait référence à l'Académie ou à l'Inspection générale ou à une entité supérieure :

5.5.1.2.1. Vos tableaux de bord ont-ils été construits en dialogue avec l'autorité supérieure (Académie) ?

Oui - Non

R : Non

5.5.1.2.2. Pensez-vous que vous auriez pu faire appel à des membres de l'académie ou de l'inspection ?

Oui - Non

R : Appel à des membres de l'IA, on le fait un peu forcément. Par exemple, quand on a le dialogue et des échanges avec le DASEN, il y a des choses que l'on va peut-être modifier dans nos tableaux de bord, ou on va en créer d'autres, etc. Après, c'est notre travail. Je ne peux pas demander à un DASEN qu'il m'aide à construire un tableau de bord. Il faut que

⁴⁷ « Inspection Académique »

j'aie la compétence pour le faire. Après, il va peut-être m'aider à repérer dans mon établissement, parce que j'ai trop le « nez dans le guidon », un problème qu'il faut suivre et dont il faudra faire un tableau de bord. Mais je ne vais pas appeler le DASEN pour faire mes tableaux de bord, ça c'est sûr.

5.5.1.2.3. Pourquoi ?

Volet : Sélection des indicateurs

5.6. Comment ont été déterminés les indicateurs retenus dans vos tableaux de bord ?

R : En fonction de ce que l'on veut suivre. Des chiffres ou indicateurs qui nous paraissent les plus représentatifs. Je dois situer mon établissement dans mon tableau de bord. Je dois le situer par rapport à l'objectif que je me fixe donc : « Quelle est la valeur ou les valeurs qui sont les plus représentatives et qui vont me permettre de me dire que l'objectif est atteint ? » ou que, « je suis dans la norme et ce que je fais correspond aux attentes ». Il y a aussi quelque chose d'essentiel dans les indicateurs. Il faut suivre des indicateurs sur lesquels on peut avoir des actions (en théorie). C'est-à-dire, par exemple, connaître les CSP⁴⁸ de mon établissement, c'est intéressant, c'est important, mais ce n'est pas quelque chose sur lequel je peux agir : cet indicateur est un constat de départ. Les indicateurs que je vais retenir sont des choses sur lesquelles je peux avoir des actions (où je maîtrise l'évolution du chiffre).

5.7. Avez-vous extrait et sélectionné des indicateurs de certains documents ?

Oui - Non

R : Oui, APAE...

5.7.1. Si oui :

5.7.1.1. Quels étaient ces documents ?

R : Des fiches de synthèse des établissements. Ça, c'est une base. Ces fiches sont disponibles sur APAE et elles sont données pour tous les établissements. Après, il y a les informations du service d'orientation. Il y a le compte rendu des résultats du BAC qui sort tous les ans et qui nous sert à retenir les informations dont on a besoin pour comparer notre établissement avec les autres.

⁴⁸ « Catégories socioprofessionnelles »

5.8. Avez-vous dû faire des choix entre certains indicateurs pour limiter leur nombre ?

Oui - Non

R : Oui, ça, c'est certain.

5.8.1. Si oui :

5.8.1.1. Comment avez-vous procédé pour réaliser ces choix ?

R : À mon avis, si vous faites un tableau de bord, avec trop d'éléments à suivre, c'est infaisable. On ne peut pas tout suivre, et au bout d'un moment, on s'y perd un petit peu. Il faut que ce soit cohérent, que les indicateurs soient cohérents, qu'on ait une action dessus. Et donc il faut prendre les plus représentatifs de ce que vous cherchez à suivre et à faire évoluer. Par exemple, moi, sur l'orientation, même si l'orientation « filles/garçons » est une priorité je ne l'ai pas forcément dans mes indicateurs sur l'orientation post-bac. Parce que pour moi, mon problème actuellement ici, c'est plus des élèves qui ne demandent pas trop de « Prépa » alors qu'ils pourraient. Bien sûr, on regarde un peu l'équilibre entre filles et garçons, mais là, honnêtement, sur le lycée, ce n'est pas ça que je regarde. C'est voir davantage si leurs vœux d'orientation sont cohérents et ambitieux. Bien sûr, l'indicateur filles/garçons est important, puisqu'on essaie de pousser quand même les filles qui ont tendance à ne pas forcément oser à mettre des « Prépas » ou des choses comme ça. Cela devrait donc être un indicateur que je devrais suivre. Mais celui-là, je le suis moins, en tout cas pour ici, parce que je sais que la priorité est déjà que les élèves se permettent de faire des vœux ambitieux.

5.9. Certains indicateurs présents dans les tableaux de bord vous sont-ils imposés, de quelque manière que ce soit, par la hiérarchie ?

Oui - Non

R : Oui, un petit peu, quand même.

5.9.1. Si oui :

5.9.1.1. Comment vous sont-ils imposés ?

R : Entre autres, par les enquêtes auxquelles on nous demande de répondre. On nous oblige à suivre des indicateurs. Aussi, quand on vous demande les structures qui vont être données pour l'année suivante et, qu'on vous demande quelles sont vos prévisions d'effectif. Pour

cela, il vous faut quand même avoir quelques indicateurs pour savoir. Aussi du fait, qu'il y ait des négociations sur plein d'éléments avec la hiérarchie, cela impose d'avoir des indicateurs. Ils ne nous sont pas imposés de manière ciblée, mais c'est sous-entendu.

5.9.1.2. Par qui vous sont-ils imposés ?

R : La hiérarchie la plupart du temps. Les acteurs peuvent changer en fonction du thème et du supérieur en charge : DASEN, SAIO pour l'orientation, et aussi M. (Proviseur). Il m'en impose aussi, en quelque sorte, car cela m'étonnerait qu'il accepte que je ne suive rien. Lui aussi a besoin, à tout moment pour piloter, d'avoir des suivis et des chiffres qui soient clairs.

5.9.1.3. Pourquoi vous sont-ils imposés ?

R : C'est un peu ce que je vous ai dit : c'est impératif dans un pilotage. On doit savoir où l'on va et comment cela évolue pour prendre des décisions.

5.9.1.4. Quels ont été les indicateurs imposés ?

R : Il y a, entre autres : les évolutions des effectifs, l'orientation, les résultats des élèves au bac, l'évolution de ces résultats, la réussite ou non au bac, le suivi de l'orientation pour la fluidité des parcours... Tous ceux-là sont des indicateurs qui sont imposés. Vous devez les suivre. Si vous voulez atteindre l'objectif qui est, par exemple, le moins d'élèves possible qui redoublent, parce que l'on est convaincu que ce n'est pas la meilleure méthode, il va falloir suivre comment les choses évoluent pour réagir quand il faut. Imaginons que l'on ne suive à aucun moment de l'année les élèves en 2^{de} et que l'on arrive au troisième trimestre pour répondre aux parents. Je suis sûr que si l'on faisait comme ça, l'évolution de l'orientation et la demande des jeunes en fin de 2^{de} ne serait pas pareille que ce que l'on fait. Bien sûr, on se loupe parfois. Mais pour cela on a besoin d'indicateurs par exemple : premier indicateur, pour suivre les projets des élèves en fin de 1er trimestre, deuxième indicateur, quels sont les projets des élèves en fin de deuxième trimestre et quelles sont les réponses que donne le conseil de classe, comment cela a évolué au troisième trimestre. Donc, est-ce qu'entre le conseil donné et les vœux des familles, y a-t-il eu un rapprochement et est-ce que, du coup, on se retrouve dans une situation où l'on est cohérent entre ce que l'on donne comme avis en fin de 3e trimestre et les vœux des familles. Et là, on pourra se dire que l'on a bien travaillé parce que l'on a réussi à convaincre et à faire que les familles soient d'accord avec la réponse que l'on a donnée par rapport à leur vœu d'orientation.

5.9.1.5. Pour vous, ces indicateurs ont-ils un sens ?

Oui - Non

R : Oui, mais c'est toujours pareil. Ils ont un sens dans la volonté de suivre et d'adapter continuellement les décisions aux nécessités de l'établissement.

5.9.1.5.1. Si oui, lequel ?

[Demande de précisions : La hiérarchie vous impose certains indicateurs parce qu'elle veut s'assurer que vous pilotez bien votre établissement ?]

R : Oui, entre autres. Mais nous, on en a besoin pour s'assurer qu'on pilote bien déjà. Mais pour eux aussi, c'est normal. C'est comme si on disait d'un chef d'entreprise, qu'il fait fonctionner son entreprise sans contrôler que tout le monde travaille bien. Cela ne serait pas concevable. Nous, c'est ça. Le DASEN doit avoir des indicateurs parce que s'il y a un souci à un moment donné, et que l'établissement ne va pas bien et ne va pas dans le bon sens, il ne s'agit pas de s'en rendre compte quand c'est la catastrophe. Donc ces indicateurs, le DASEN en a besoin comme le Recteur en a besoin. Ils ne doivent pas être sûrement les mêmes et élaborés de la même manière. Car ils sont tous responsables de ceux qu'ils ont en dessous. C'est-à-dire que le DASEN est responsable des établissements qu'il a dans le département et il faut que cela se passe bien, donc il faut qu'ils évoluent dans le bon sens et que l'on applique les directives rectorales, académiques et nationales. Ils ont besoin d'indicateurs, c'est impératif. Pour moi, ça a du sens, et pour M. (Proviseur), ça a du sens par rapport au travail que je fais, et pour moi, ça a du sens par rapport au travail que j'effectue avec les enseignants. Par exemple, pour convaincre une équipe de professeurs qu'un objectif est important à travailler, il faut leur en prouver la pertinence. Les professeurs sont toujours partants pour travailler sur quelque chose à partir du moment où l'on montre l'utilité de ce que l'on va faire. Pour cela, il vous faut des tableaux de bord et être capable de dire « voilà le problème » et « voilà le tableau de bord que l'on va construire pour suivre ces éléments » et on va voir si l'on atteint l'objectif grâce à ces indicateurs. C'est aussi être capable de dire à des équipes : « vous voyez, on a atteint l'objectif ; vous avez beaucoup travaillé, mais cela a porté ses fruits ».

5.9.1.5.2. Si non, pourquoi ?

Volet : Validation de l'outil

5.10. Vos tableaux de bord ont-ils été « soumis à » ou « validé par » une ou plusieurs personnes (conseil d'administration, académie, autre) ?

Oui - Non

R : C'est compliqué. « Validés », non. « Soumis » oui. Moi je les sou mets à mon autorité directe qu'est M. (Provis eur). Après, si vous voulez, les tableaux de bord ne sont pas validés par le conseil d'administration, mais, par exemple, il y a des indicateurs que l'on donne au conseil d'administration parce que c'est important de montrer pourquoi on prend une décision : par exemple moi, quand je présente la DGH au conseil d'administration, la première chose que je commence à montrer c'est l'évolution des effectifs et des structures sur, au moins, les 3 dernières années. Car, à un moment donné, quand vous présentez une enveloppe que l'on vous a donnée par rapport à une structure, il faut essayer d'expliquer aussi comment cela a évolué et pourquoi, par exemple, l'enveloppe a baissé ou augmenté.

5.10.1. Si oui :

5.10.1.1. À qui ont-ils été soumis ou validés ?

- Membres de l'Académie ;
- Membres de l'Inspection ;
- Conseil d'Administration ;
- Autres : ...

R : soumis à M. (Provis eur). Par le conseil d'administration, parfois. Membres de l'inspection, de l'académie : oui, soumis ; mais pas validés. Ce n'est pas quelque chose d'organisé : par exemple, pendant le dialogue de pilotage, vous allez bien, lorsque vous lui soumettez les indicateurs que vous avez (puisque vous lui présentez la réussite ou pas), donc en quelque sorte c'est soumis à M. (DASEN) aussi. Il pourra me dire si je n'ai pas choisi le bon indicateur ou un indicateur sur lequel je n'ai pas « la main » et donc que ça ne sert à rien que je le mette comme indicateur, car c'est un état des lieux à un moment donné (oui parce que des fois, comme je vous l'ai dit, on a le nez dans le guidon et on ne voit pas forcément des choses qui pourraient être évidentes à suivre et qui ne le sont pas forcément pour nous).

5.10.1.2. Ils ont été soumis « pour avis » ou validés « pour accord et autorisation avant mise en place » par ces personnes ? (Lister la réponse pour chacune des personnes citées.)

R : Non, on ne valide pas les tableaux de bord. On les fait, on les teste et voilà. Mais il n'y a pas de validation officielle prévue dans les textes ou quelque chose comme ça.

5.10.1.3. Ces personnes vous ont-elles proposé des modifications ?

R : Oui, cela peut arriver, bien sûr : M. (Proviseur), M. (DASEN), le conseil d'administration, les professeurs. Par exemple, en conseil d'administration, il peut y avoir une question par rapport à un thème qui fait que vous allez mettre en place des indicateurs : par exemple, ici, il y a quelques années, par rapport au lycée, les élèves ne restaient pas au lycée, on avait l'impression qu'il n'y avait pas de sentiment d'appartenance. Donc, il a fallu essayer de trouver l'origine du problème et voir comment cela évoluait. Par exemple, le fait qu'il y ait un CVL régulier et que l'on respecte depuis 2 ou 3 ans le fait qu'il y ait un CVL avant chaque conseil d'administration quasiment, c'est le signe aussi que l'on implique davantage les élèves. Le fait que, maintenant, dans le CVL, les élèves mettent en place des actions c'est un signe aussi qu'ils sont plus impliqués dans l'établissement. Donc cela, ça peut être quelque chose qui a, à un moment donné, émané d'une remarque d'un membre du conseil d'administration et qui va faire que l'on va se dire « oui, ça, il faut le suivre ».

Volet : Source d'informations et de collecte des données nécessaires à l'outil

5.11. Quelles sont les sources qui vous permettent de remplir vos tableaux de bord (d'où vous tirez les informations pour remplir vos indicateurs) ?

R : Ça, on l'a déjà un peu dit : APAE ; les chiffres de l'établissement ; les chiffres académiques et départementaux qui vont être donnés par le DASEN, les services de l'orientation. Mes tableaux de bord, je les remplis déjà par rapport aux chiffres que j'ai dans mon établissement. Mes sources, c'est d'abord les chiffres de l'établissement, les chiffres donnés par APAE parce que ce sont des données plus générales et puis il y a des choses qui sont déjà prêtes (calculs de pourcentages...).

5.12. Avez-vous dû mettre en place un ou des nouveaux systèmes de collectes ou de traitement d'informations afin de pouvoir alimenter les indicateurs ? (Autrement dit : l'interlocuteur avait-il déjà à sa disposition toutes les sources

permettant de réaliser ses calculs pour les indicateurs ou a-t-il dû en mettre de nouvelles en place ?)

Oui - Non

R : Oui. Cela dépend après à quel niveau se situe l'indicateur. Par exemple, je voulais voir l'implication des parents par rapport au suivi des élèves donc, depuis 3 ans, les professeurs principaux de 2de notent combien il y a de parents présents à la première rencontre, notent combien il y a de parents présents à la seconde rencontre individuelle et ça, j'ai un indicateur qui me montre tous les ans, en pourcentage, combien j'ai eu de parents sur le niveau 2de, combien j'ai eu de parents sur le niveau 1re et le niveau terminale. Donc ça, c'est une collecte que j'ai mise en place et j'ai dû me créer un tableau que je donne tous les ans à chaque rencontre aux professeurs principaux et qui me communiquent le nombre de parents qu'ils ont vus.

5.12.1. Si oui :

5.12.1.1. Pouvez-vous me donner un ou des exemples d'indicateurs qui ont eu besoin d'une telle adaptation ?

Volet : Intégration de « niveaux cibles »

5.13. Lorsque les indicateurs s'y prêtent, vous fixez-vous des « niveaux cibles » ou des « niveaux planchers » pour les indicateurs ?

Oui - Non

R : Oui. Par exemple, le contrat d'objectifs en est la preuve. Dans le contrat d'objectifs, vous devez vous fixer des objectifs à atteindre. Il s'agit de niveaux cibles : on vise la progression.

5.13.1. Pourquoi ?

5.13.2. Si oui :

5.13.2.1. Sur quelle base fixez-vous ces niveaux ?

- sur la base du contrat d'objectifs ;
- sur la base de données externes d'établissements comparables ;
- sur la base de données nationales, régionales ou départementales ;

- sur la base d'une appréciation personnelle ;
- autres : ...

R : Sur la base du contrat d'objectifs, oui, entre autres. Sur la base des données externes d'établissements comparables, aussi. Sur la base de données nationales, régionales, départementales, cela peut arriver. Sur la base d'appréciation personnelle, oui : sur certains indicateurs, on ne peut faire qu'avec l'appréciation personnelle parce que tous les établissements ne suivent pas forcément tous les indicateurs : par exemple, je vous parlais des connexions des parents sur l'espace parent de « Pronote », je suis cet indicateur là, mais je n'ai pas de comparaison. Pour moi, l'objectif c'est 100%, mais c'est personnel et l'indicateur là est sur une appréciation personnelle. Mon appréciation c'est de me dire que dans les 2 ou 3 prochaines années je passe à plus de 60% des parents qui se soient connectés. On en est loin. Vous voyez, les niveaux vont dépendre de l'indicateur, quand on a la référence dans le contrat d'objectifs, et par rapport à des établissements comparables et éventuellement par rapport au département et au national, cela peut être intéressant, mais vous ne l'avez pas forcément.

[Demande de précisions : est-ce que vous voyez d'autres bases de comparaison existantes ?]

R : Non. C'est souvent très intéressant de se comparer par rapport à des établissements dans des situations similaires. C'est difficile de trouver des données d'un établissement qui soit à peu près dans la même situation que vous. Mais il est intéressant de voir, dans la situation de votre établissement, si vous êtes dans la norme ou pas. Mais ça, au niveau national, ils peuvent vous le dire puisqu'il y a les « attendus » : par exemple, au collège, ils ont les résultats du brevet et ils ont les « résultats attendus » ; les résultats attendus, ils tiennent compte d'un certain nombre de critères liés à l'établissement.

5.13.2.2. Pour vous, et lorsqu'il s'agit de niveaux cibles, ces niveaux vous semblent-ils ?

- Réalistes et atteignables, mais avec des efforts ;
- Très facilement atteignables ;
- Utopistes.

R : À mon avis, utopistes, ça ne sert à rien. Si vous vous fixez des niveaux utopistes, ce n'est pas utile de les fixer parce que c'est infaisable. Il faut qu'ils soient réalistes. Atteignables, mais avec des efforts, bien sûr, parce que sinon ça ne serait pas un élément qu'on aurait retenu. Très facilement atteignable, pourquoi pas, s'il y en a un ou deux. Si c'est très facilement atteignable, à mon avis, vous le faites et point. Si vous créez des indicateurs et que vous vous fixez des objectifs, c'est parce qu'il doit y avoir des efforts à faire et des choses à modifier pour les atteindre. Mais il faut qu'ils soient atteignables, que ce soit raisonnable.

5.14. Lorsque les indicateurs s'y prêtent, une entité supérieure vous fixe-t-elle des niveaux cibles ou niveaux planchers pour les indicateurs ?

Oui - Non

R : Oui, en quelque sorte. Je vous donne l'exemple du contrat d'objectifs que l'on va présenter. Le M. (DASEN) va être présent avec des inspecteurs de l'orientation, ou d'autres personnes de l'IA, etc. Ils vont peut-être nous demander de « revoir la copie », ils vont peut-être nous demander d'être plus exigeant sur les objectifs que l'on se fixe par rapport aux indicateurs. Ils peuvent, bien sûr, nous fixer des niveaux cibles ou des niveaux planchers. Quand vous avez des résultats à un examen, ou que vous avez une série et que l'effectif est faible, on peut vous dire, à un moment donné, « attention, si vous passez en dessous de tel niveau, on risque de vous fermer la section ». Donc, en soi, le plancher il y est.

5.14.1. Si oui :

5.14.1.1. Qui sont ces entités ?

R : l'IA, le DASEN, la Rectrice par l'intermédiaire de ses collaborateurs.

5.14.1.2. Sur quelle base fixent-elles ces niveaux ?

- sur la base du contrat d'objectifs ;
- sur la base de données externes d'établissements comparables ;
- sur la base de données nationales, régionales ou départementales ;
- sur la base d'une appréciation personnelle ;
- sur la base d'une négociation avec vous ;

- autres : ...

R : Elles se basent, sur les données de l'établissement, et par rapport aussi aux objectifs qu'on lui fixe. Et les objectifs qu'elle a fixés pour l'académie, c'est-à-dire, par exemple, si l'objectif de l'académie, dans son projet, c'est qu'il y ait le moins d'élèves « décrocheurs » possibles, elle va bien sûr, nous mettre des exigences. Donc, par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés pour l'académie, par rapport aux priorités nationales d'abord, ensuite pour atteindre ces priorités nationales, les objectifs qu'elle s'est fixés dans l'académie, elle va bien sûr nous imposer de suivre des choses et d'atteindre les objectifs, puisque les objectifs de l'académie, c'est les objectifs des établissements de l'académie.

[Demande de précisions : Donc, on peut dire qu'il y a une négociation entre vous (Hiérarchie et Proviseur adjoint/Proviseur) ?]

R : Oui, en quelque sorte. Mais il y a des choses qui ne sont pas négociables. Si l'objectif national est de faire diminuer le nombre de « décrocheurs » et qu'il y ait le moins d'élèves possible qui sortent du système scolaire sans diplôme, l'élément à évaluer n'est pas négociable. Les indicateurs, en quelque sorte, sont déjà donnés et ce n'est pas vraiment négociable. Après, moi je peux créer d'autres indicateurs au niveau de l'établissement pour voir qu'est-ce qui peut me faire « sentir » que cela évolue dans le bon sens.

5.14.1.3. Pour vous, et lorsqu'il s'agit de niveaux cibles, ces niveaux vous semblent-ils ?

- Réalistes et atteignables, mais avec des efforts ;
- Très facilement atteignables ;
- Utopistes.

R : Ca dépend de quoi il s'agit. Il y a des fois où c'est réaliste. Après, c'est toujours pareil, vous savez : on a toujours l'impression que celui qui est « au-dessus », il n'a pas la conscience du terrain ; ce n'est pas vrai, mais il n'a pas tout à fait les mêmes impératifs que nous, et c'est son travail. Donc des fois, on se dit : « non, mais ce n'est pas réaliste ». Par exemple, vous voyez, là, on nous relance sur APB⁴⁹, parce que les élèves de terminale [filrière technologique] normalement leur priorité dans l'orientation ne devrait pas être de partir vers une licence. Là, toutes les semaines, parce que APB va bientôt fermer, on nous dit, au niveau

⁴⁹ « Admission Post-Bac »

de la saisie des vœux : « attention, tel et tel élève en terminale, n'a qu'un vœu et c'est une licence ». Or, ce qu'on sait c'est que, les élèves de cette filière, il y en a beaucoup qui souhaitent faire des « Prépas » et que ces formations sont souvent dispensées dans des écoles privées qui ne passent pas par APB. Donc le vœu « licence », qu'ils font sur APB, c'est un vœu de secours. Donc, le fait de me dire : « il ne faut pas d'élève en technologique, ou du moins le moins possible, qui fasse des vœux de licence » c'est utopiste parce qu'il y a des réalités qui font que s'il y avait les écoles privées sur APB, ces élèves-là, en premier vœu ils auraient ça. Donc ils n'auraient pas de licence en fait en premier vœu, ils auraient peut-être une licence en vœu de secours, mais c'est tout. Donc, parfois, on se dit, c'est un peu utopiste. Très facilement atteignable, c'est rare.

6. Utilisation et Utilisateurs des tableaux de bord du Lycée

6.1. À quoi vos tableaux de bord vous servent-ils ?

- Uniquement à la remontée d'information au supérieur hiérarchique ou pour faciliter cette remontée d'information ;
- En tant qu'outil de pilotage du lycée ;
- Les deux ;
- Autre : ...

R : Bien sûr les deux. Mais c'est surtout pour moi, en tant qu'outil de pilotage du lycée. Bien sûr que quand vous avez des tableaux de bord, cela vous permet de remonter plus facilement des informations quand on vous en demande. Mais, en priorité, le premier objectif, c'est le pilotage du lycée.

6.1.1. Si les tableaux de bord servent au « reporting » ou le facilitent :

6.1.1.1. À qui sont fournies les données ?

R : Par exemple, sur tout ce qui est orientation : sur le site « Arena », ils ont créé une ligne où l'on peut rentrer le suivi des orientations par classe (demande des familles, réponse du conseil de classe). Donc ça, ça remonte plutôt au SAIO et l'inspecteur de l'orientation au niveau académique. Ça va dépendre si vous voulez du thème des données remontées. L'utilisation des fonds sociaux, là il peut y avoir le Rectorat et l'IA (qui veulent savoir combien vous distribuez de fonds sociaux parce que c'est important), mais aussi la « région »

qui peut être intéressée (comme la région parfois, aide les familles par exemple par rapport à la cantine, ça peut être intéressant pour eux de savoir déjà combien vous donnez de fonds sociaux aux familles en dehors des fonds donnés par la région).

6.1.1.2. Comment sont-elles fournies ?

- Saisie sur un logiciel ou sur site web ;
- Via des réunions ;
- Via l'évaluation annuelle de l'avancée des objectifs ;
- Autres : ...

R : Oui souvent c'est par saisie sur le site Arena⁵⁰. Pour nous, c'est là où il y a la base élèves, c'est là où il y a plein de sites qui sont accessibles pour notre travail. Par exemple, quand je veux voir les statistiques de mon établissement, j'ai des données sur le pilotage, j'ai des données sur la gestion du personnel, j'ai des données sur l'orientation, j'ai des données sur plein de choses. Sur ma base élève, bien sûr, parce que c'est la chose que j'utilise au quotidien. Et ça, c'est un site qui est en train de regrouper tout ce dont on peut avoir besoin. Avant, si vous voulez, il y avait : « Cèdre » sur le site académique qui vous permettait d'accéder à un certain nombre de choses ; il y avait des informations qui étaient un peu éparpillées, il fallait savoir où aller les trouver. Maintenant, ils essaient de tout regrouper sur ce site [Arena].

6.1.1.3. Si le « reporting » se fait par saisie sur site web :

6.1.1.3.1. Quels sont les sites vous permettant de réaliser la remontée d'informations sur votre activité ?

R : Arena (il y en a quelques autres, mais ils sont en train de disparaître).

6.1.1.3.2. Mettez-vous à jour régulièrement ces sites ?

R : Oui. Quand on nous le demande. On a des étapes.

⁵⁰ C'est sur ce site que se trouve la base de données APAE (dans la rubrique « Enquêtes et pilotage »). APAE contient des chiffres sur l'établissement (population scolaire, sur la performance, sur les moyens), sur le personnel, etc. Il est aussi possible d'extraire des données sous format Excel afin qu'elles puissent être exploitées par l'établissement.

6.1.1.3.3. Les mettez-vous à jour par obligation ?

R : Pour certains, oui. Mais, par exemple, sur l'orientation, je vais le mettre à jour, pas uniquement par obligation parce qu'après je sais que je vais pouvoir l'utiliser pour le suivi. C'est une obligation, oui, mais il n'y a pas que cela.

[Demande des précisions sur le site TICOINEX]

R : Ça, par exemple, c'est un site qu'il y a sur l'académie de Toulouse, et qui regroupe notamment les contrats d'objectifs de tous les établissements. Les contrats d'objectifs sont saisis sur TICOINEX (après ce n'est pas moi qui les saisis, c'est M. (Proviseur)), mais je crois que ça ne s'utilise plus. Les plus utilisés sont Arena et encore sur quelques points « Cèdre » (Cèdre, c'est le site avec lequel on échange des informations avec le rectorat, mais des éléments de « Cèdre » passent de plus en plus sur Arena).

6.1.1.4. Si la mise à jour n'est pas régulière et que l'interlocuteur a fait référence à un autre moyen de remontée d'informations :

6.1.1.4.1. Comment s'effectue principalement la remontée d'informations sur votre activité et vos résultats ?

6.2. Quelle est la fréquence moyenne de mise à jour des données de vos indicateurs dans les tableaux de bord ?

R : Cela dépend des indicateurs, ça peut être mensuel, trimestriel, annuel. Cela dépend de ce que vous regardez comme évolution. Par exemple, les effectifs, ça peut être mensuel, par contre, il est toujours intéressant en matière de négociation de montrer comment vos effectifs évoluent dans l'année. Il y a des établissements où cela importe peu parce qu'en fait, s'il y a 2 arrivées dans l'année c'est déjà beaucoup, mais il y a des établissements, comme le nôtre, où vous avez un effectif au 1er septembre qui n'est plus du tout le même au 31 décembre. C'est-à-dire qu'en 3 mois, il y a eu souvent beaucoup d'arrivées. Donc des indicateurs que vous allez suivre de manière annuelle dans un établissement, dans un autre établissement vous allez peut-être les suivre trimestriellement. Parce que, en fonction de la population de votre établissement, vous pouvez avoir des arrivées importantes à certaines périodes et cela peut jouer sur les divisions. Exemple, si vous commencez à 6 classes de seconde qui sont, au 1er septembre, quasiment complètes et que vous savez que dans l'année, vous avez en moyenne, 10 arrivées, ça veut dire que, déjà au 1er septembre, les moyennes des 10 arrivées

que vous avez tous les ans, vous ne pourrez pas les absorber. Vos 6 secondes elles sont déjà quasiment complètes à 1 ou 2 élèves près.

Après, il y a des indicateurs, aussi, que l'on peut relever qu'annuellement. Par exemple, la réussite au bac, je vais la regarder qu'une seule fois. Les notes par discipline, je les regarde qu'une seule fois. Leur orientation, je la suis, pour certains niveaux (quand c'est un palier d'orientation) trimestriellement, mais je regarde aussi annuellement ce que cela donne : combien il y a d'élèves qui demandent la 1ère S, combien ES... Il y a des indicateurs que vous mettez à jour qu'annuellement.

6.3. Selon vous, en moyenne, combien de temps (en jours) mettez-vous afin de mettre à jour l'ensemble des indicateurs du tableau de bord ?

R : Alors là, je n'en sais strictement rien.

6.4. Quelle est la fréquence moyenne de consultation de vos tableaux de bord ?

R : Cela dépend du tableau de bord. Il y a des tableaux de bord que vous consultez qu'annuellement, il y a des tableaux de bord que vous consultez qu'à des périodes (exemple : pour la DGH, vous regardez vos tableaux de bord pour savoir un peu si les divisions que l'on vous donne, cela va passer, et si cela va être cohérent par rapport à ce qui vous est arrivé jusqu'à maintenant). C'est à des périodes précises.

Pour nous, il y a une période où nous remplissons beaucoup de tableaux de bord, c'est quand nous sommes au dernier conseil d'administration. Parce que nous avons un rapport pédagogique à faire. Nous devons présenter au conseil d'administration le bilan de l'année, donc nous présentons le suivi de l'orientation et donc, à cette période-là (juin-juillet), il y a plein de choses que nous remplissons pour présenter tout ça au conseil d'administration. Ou, en septembre, au premier conseil d'administration pour faire le bilan de l'année dernière. Mais généralement, nous essayons de le faire pour juillet, le dernier conseil d'administration.

6.5. Après consultation des tableaux de bord et en cas de non atteinte des résultats ou de résultats insuffisants, mettez-vous en place des actions correctives au sein du lycée ?

Oui - Non

R : Oui.

6.5.1. Si oui :

6.5.1.1. Ces actions sont-elles mises en place d'une année scolaire à une autre, ou peuvent-elles être mises en place en cours d'année ?

R : Il y a des actions que vous ne pourrez pas corriger sur l'année scolaire. Par exemple, quand on a commencé à travailler sur l'AP⁵¹, on a pris une décision et on aurait pu passer à côté de l'objectif à atteindre. Sauf que le dispositif que l'on a mis en place ne peut pas être complètement modifié en milieu d'année, parce que vous avez des professeurs, des disciplines qui sont impliquées, vous ne pouvez pas dire tout d'un coup « non, on pose tout, on fait autrement ». Ce serait vraiment déstabilisant pour tout le monde et ça ferait peut être l'effet inverse que celui escompté. Il y a des décisions que vous allez pouvoir modifier, mais vous serez obligés d'attendre la fin de l'année scolaire. C'est pour ça que, par exemple, il y a les « expérimentations ». Il y a une loi qui permet aux établissements, quelquefois, de mettre en œuvre des expérimentations. Alors c'est suivi et contrôlé. C'est-à-dire parfois, avec une autorisation, de tester une chose qui va peut-être supposer que vous dérogez à une règle. Donc, mettre en œuvre une expérimentation, ça peut permettre de tester quelque chose en ayant éventuellement l'autorisation de, peut-être, modifier la règle de départ et si l'expérimentation ne fonctionne pas, l'année d'après on l'arrête. Mais des changements qui peuvent être faits en cours d'année, ça dépend. Je pense à l'orientation. Ça peut être l'importance du suivi que l'on peut avoir par rapport aux élèves. Si je me rends compte, quand je rentre mes premiers chiffres sur l'orientation, qu'il y a des choses qui sont anormales, je pourrais décider que l'on modifie le suivi et qu'on l'amplifie auprès des élèves.

6.5.1.2. À partir d'indicateurs de vos tableaux de bord, pourriez-vous me fournir des exemples d'actions correctives qui ont été mises en place ? (ex. : tutorat, orientation post bac, mise en place de « visites renseignements » pour les élèves)

R : Par exemple, nous, pour les 2des, il y avait un constat qu'on faisait : Premièrement, une grosse chute des résultats des élèves quand ils arrivaient en 2de et deuxièmement une grosse difficulté d'adaptation aux exigences du lycée. Du coup, on a mis en place des actions pour que : 1. Le passage entre la 3e et la 2de se fasse de manière plus fluide et correcte pour les élèves et 2. que peut-être nos exigences à l'entrée de 2de étaient à modifier et qu'il fallait peut-être être plus raisonnable. Donc, on a construit une prise en charge de l'élève, à l'entrée de 2de et même avant parfois, on peut recevoir des élèves de 3e en immersion pour voir

⁵¹ « Aide personnalisée »

comment se passe une journée de 2de. Aussi, pour tout le niveau en AP, on a une période qui est consacrée qu'à l'orientation.

Pour le tutorat, nous ne l'avions pas mis en place, et en fait, on l'a mis en place parce que justement, on a constaté que ça pouvait avoir une action sur l'accompagnement des élèves qui étaient fragiles, de bonne volonté, mais qui avaient besoin d'être rassurés. Donc nous, on a décidé que le tutorat serait ici plutôt du « coaching ».

Pour décider de mettre en place ces actions, je me suis basé sur des résultats de mes tableaux de bord. Quand on constate que des élèves qui avaient 13 de moyenne ou 14 en troisième peuvent avoir un tout petit 10 en seconde au premier trimestre, vous vous posez la question de savoir ce qu'il se passe. Et la réponse n'est pas : « ils ne sont pas prêts ». Pour l'orientation post-bac, on avait peut-être nous ici pas suffisamment d'actions pour donner envie aux élèves de demander des écoles d'ingénieurs, des prépas, etc. Cela a été notre constat. Donc du coup, maintenant, on a mis en place des actions pour que les élèves du lycée aillent voir comment cela se passe dans ces écoles (immersion pendant 1 ou 2 jours dans les écoles). Ça, c'est aussi se dire qu'il y a une prise de conscience à un moment donné. On travaillait sur l'orientation, on ne faisait pas rien, mais apparemment, nos élèves avaient un peu peur de demander ces écoles. Le fait que les élèves concrétisent davantage ce que veut dire la vie étudiante à Toulouse, les écoles d'ingénieurs, etc. les rassurent un peu, et de ce fait leur donne peut-être plus envie de faire leurs demandes auprès de ces écoles. Là, on est en train, petit à petit, de faire revenir les anciens élèves qui sont dans ces établissements-là pour expliquer ce qu'ils vivent et transmettre leur envie, leur motivation. Mais cela ne dépendait pas du fait qu'on ne faisait rien sur l'orientation, mais qu'à un moment donné, il a fallu que nos actions sur l'orientation changent un peu.

6.6. Vos tableaux de bord (ou les indicateurs en son sein) ont-ils déjà été communiqués à d'autres personnes, internes ou externes à l'établissement ?

Oui - Non

R : Oui

6.6.1. Si oui :

6.6.1.1. À qui (personne et organisme de rattachement) ?

R : L'IA, les différents niveaux hiérarchiques, le Rectorat, les services du Rectorat en fonction du thème (orientation, les performances). Ces tableaux de bord sont aussi communiqués à tous les usagers de l'établissement. Il y a des indicateurs que l'on doit communiquer aux élèves et aux parents. Par exemple, dans le cadre du CVL, moi, je montre aux élèves quels sont les choix qu'on a pu faire en termes budgétaires pour l'établissement. On peut dire aux élèves combien on a utilisé de fonds sociaux l'année d'avant, en répartissant les fonds « cantine » et « hors cantine », par exemple. On est un établissement public, mais on sait quand même qu'on a parfois la concurrence des établissements privés. Donc c'est bien aussi de montrer aux parents que nous aussi l'objectif est que les élèves réussissent et qu'on peut le prouver. C'est montrer aussi aux parents qu'on est un établissement qui travaille et progresse. Par exemple, quand j'accueille les parents de seconde, j'essaie de leur montrer toutes les actions que l'on met en œuvre pour l'accueil des secondes et le suivi des secondes.

Il y a des données qui sont présentées régulièrement au conseil d'administration, parce que c'est, en soi, important.

6.6.1.2. Les données ont été communiquées :

- lors de réunions ;
- lors d'entretiens personnels ;
- autres : ...

R : Lors de réunions, lors d'entretiens, etc. Ça peut être dans toutes les situations, ça dépend quelles données. Le but à atteindre n'est pas forcément toujours le même. Il y a des cas où vous allez avoir pour objectif de montrer que ce qu'on vous a demandé, vous l'avez atteint. Ça, c'est plutôt par rapport aux supérieurs. Quand c'est des personnes externes, l'objectif peut être de montrer que vous utilisez des fonds comme c'était demandé. Par exemple, moi, sur les actions du CESC, je fais la demande de budget à des fonds interministériels qui dépendent de l'État et pas de l'éducation nationale, quand je redemande un budget et une subvention, je prouve d'abord, par des indicateurs, que l'argent que j'ai utilisé, je l'ai utilisé comme je l'avais annoncé et que cela a eu un effet. Parfois cela a pour objectif d'obtenir des fonds, parfois cela a pour finalité de montrer que vous avez atteint les objectifs ou en tout cas que vous tendez vers la réussite de ces objectifs. Et parfois, c'est aussi pour convaincre ou pour rassurer : quand ce sont des familles, quand ce sont des élèves, c'est aussi pour ça. Convaincre et rassurer.

6.6.1.3. Dans quel but ces données ont-elles été communiquées ?

7. Conclusion sur les tableaux de bord

7.1. Lorsque vous avez construit vos tableaux de bord, quelles étaient la finalité, les missions que vous attribuiez à votre outil ?

- aide au pilotage global du lycée ;
- aide au suivi des objectifs du contrat d'objectifs ;
- aide au pilotage pédagogie ;
- aide à un suivi personnalisé des élèves ;
- autres : ...

R : C'est un peu tout. Au pilotage global, aide au suivi des objectifs du contrat d'objectifs et aide au pilotage pédagogique : obligatoirement. Au suivi personnalisé des élèves : pas directement, mais ça a une conséquence. Pas directement parce que vous n'avez pas un tableau de bord par élève, mais ça a des conséquences parce que, quand vous constatez des choses et que vous avez les tendances d'un établissement, vous allez essayer d'œuvrer ensuite individuellement pour atteindre les objectifs. Les actions elles sont au niveau de l'établissement, au niveau des enseignants, au niveau des élèves donc les tableaux de bord ont des finalités de pilotage et ils ont forcément des conséquences au niveau sûrement du suivi individuel des élèves. Pas directement, mais ça en découle.

7.2. Depuis que vos tableaux de bord sont en place, avez-vous effectué une ou des mises à jour des indicateurs retenus ?

R : Oui, surtout si c'est un nouveau tableau de bord. Si c'est un nouveau tableau de bord, vous démarrez parfois sur des éléments et puis vous vous rendez compte que des indicateurs n'en sont pas vraiment, des choses sur lesquelles on n'a pas d'influence, donc ce n'est pas la peine de le mettre dans le tableau de bord vu qu'on n'a pas d'influence. Donc on rectifie. Des rectifications, ça arrive que l'on en fasse. Après il ne faut pas en faire tout le temps, parce que, aussi, le but des tableaux de bord c'est d'avoir un recul sur le long-terme, donc si vous changez les indicateurs tous les ans, c'est plus la peine d'en faire.

7.3. Selon vous, vos tableaux de bord vous sont-ils utiles au pilotage de votre établissement ?

Oui - Non

R : Indispensables.

7.3.1. Pourquoi ?

R : Pour piloter : sans tableau de bord, c'est comme si on conduisait une voiture les yeux bandés. C'est obligatoire, on n'a pas de boule de cristal.

7.4. Selon vous, vos tableaux de bord vous aident-ils à atteindre les objectifs qui sont fixés par le contrat d'objectifs ?

Oui - Non

R : Oui. C'est fait pour ça. En fait, quand vous créez votre contrat d'objectifs, vous définissez des objectifs, vous définissez des indicateurs, mais théoriquement, les indicateurs que vous définissez, vous les avez dans votre tableau de bord. Et si vous ne les avez pas, il va falloir les y intégrer. Dans le contrat d'objectifs, vous fixez des objectifs et va falloir mesurer si l'objectif est atteint. Donc si les indicateurs que vous mettez pour mesurer l'objectif qui doit être atteint ne sont pas dans le tableau de bord, vous ne pourrez pas dire à la fin si vous avez atteint ou pas l'objectif. Vos tableaux de bord vont vous permettre de voir si les objectifs sont atteints ou pas.

7.4.1. Pourquoi ?

7.5. Selon vous, pouvez-vous dire que vous êtes autonome dans le pilotage opérationnel de votre établissement ?

Oui - Non

R : Complètement autonome, non, mais c'est normal. Vous êtes, en partie, autonomes. Vous n'êtes pas complètement autonomes dans le sens où ce n'est pas votre entreprise et vous n'êtes pas indépendants. Vous êtes dépendants de plein de choses. Pour moi, on n'est pas complètement autonome. Par exemple, il y a des fois des choses dont on doit tenir compte dans le pilotage, qu'il soit opérationnel ou stratégique, parce que c'est « obligatoire » et qu'on doit le faire. On n'est pas forcément toujours d'accord, mais on ne nous demande pas

d'être d'accord. Après, il faut quand même que l'on soit convaincu de ce que l'on fait. On est un peu autonome, mais pas totalement.

7.6. Pourquoi ?

7.7. Avez-vous des remarques à ajouter ou des points importants à soulever ou à préciser concernant l'ensemble des points que nous avons abordés ?

R : Non, je ne pense pas.

8. Fiche Dialogue

8.1. Cette fiche doit-elle être obligatoirement complétée ?

R : Oui. Elle doit être complétée et envoyée avant l'entretien avec le DASEN. Parce que le DASEN va préparer le dialogue avant l'entretien et qu'il a besoin d'avoir des informations pour savoir les questions qu'il va nous poser, etc.

8.2. À qui est-elle destinée ?

R : au DASEN

8.3. À quoi sert-elle ?

R : Elle sert à faire un état, à un moment donné, de la situation de l'établissement et de définir, avec notre supérieur hiérarchique direct les éléments sur lesquels il faudra que l'on travaille mieux ou plus pour l'année à venir. C'est une photographie, à un moment donné de l'établissement.

8.4. Quelle est sa fréquence de réalisation ?

R : annuelle

8.5. Vous basez-vous sur les informations que l'on vous demande au sein de cette fiche pour construire vos tableaux de bord ?

R : Théoriquement, dans la fiche, c'est des données que l'on a déjà dans les tableaux de bord.

8.6. Vous basez-vous sur d'autres documents pour sélectionner vos indicateurs ?

R : Oui

8.7. Selon vous les tableaux de bord vous sont-ils utiles (aide réelle au pilotage), ou sont-ils une contrainte (document supplémentaire à remplir sans réelle utilisation) ?

R : C'est indispensable. Il faut vraiment se dire que : si vous dites que vous pilotez, vous avez des indicateurs et un tableau de bord, sinon vous ne pilotez pas. C'est avoir du recul sur les décisions que l'on prend et essayer d'avoir la décision la plus cohérente et efficace possible. Cela, sans tableau de bord, à mon avis, c'est infaisable.

ANNEXE 10 : ENTRETIEN LYCÉE 2⁵²

1. Introduction à l'entretien

2. Introduction générale

2.1. Quelle est votre fonction actuelle au sein du lycée ?

R : Je suis Proviseur du Lycée 2, et j'ai en charge le passage d'un lycée général et technologique à une fusion qui va réaliser une transformation en lycée polyvalent.

2.2. Depuis quand l'occupez-vous ?

R : Ma fonction de proviseur, je l'occupe depuis ma rentrée de septembre [2016].

2.3. Que faisiez-vous avant ?

R : J'étais Principal de collège. Et avant, j'étais professeur de philosophie en lycée.

2.4. Volet Mission :

2.4.1. Quelle est la mission, la finalité, de votre établissement ?

R : La raison d'être de l'établissement est déterminée par le contenu même d'un EPLE : c'est une mission d'enseignement et de formation des jeunes.

2.4.2. Comment est déterminée cette mission ? (À partir de quoi, de qui ?...)

R : Cette mission est déterminée d'une double manière. Elle est déterminée par des orientations générales qui proviennent du ministère de l'Éducation nationale, mais également par une impulsion qui est celle de l'inspection académique, mais aussi par une impulsion qui est celle du fruit de l'autonomie de l'établissement.

2.4.3. Cette mission est-elle formalisée dans un document ? Si oui, lequel ?

R : Bien sûr, la mission est formalisée dans un document qui est le contrat d'objectifs. Contrat d'objectifs qui lie pour partie le Rectorat et l'Établissement, et je dirais l'autorité académique. Et nous avons également un projet d'établissement.

⁵² Annexe citée au Chapitre 3 : 1.2. Choix méthodologique, p. 43

2.4.3.1. Si oui :

2.4.3.1.1. Est-il possible de le consulter ?

R : Bien sûr qu'il est tout à fait possible de le consulter et sachez que notre projet d'établissement est en cours. Là, on le finalise. On est dans l'étape première qui consiste à élaborer le projet d'établissement dans la perspective de la fusion, c'est-à-dire de l'apparition, à la rentrée 2017 du lycée polyvalent. Et sera articulé, à ce projet d'établissement, le contrat d'objectifs, puisque le contrat d'objectifs est la déclinaison pragmatique de certains axes pour rendre opérationnel le projet d'établissement. C'est cette partie opérationnelle qui fait l'objet, justement, de mesure par des indicateurs et d'évaluation en termes de performances et d'efficacité par l'inspection académique.

2.5. Volet Stratégie :

2.5.1. Quels sont les axes d'actions stratégiques adoptés par votre établissement pour atteindre sa mission ?

R : Alors, moi je vais reprendre tout simplement les axes qui articulent pour l'instant la construction du projet d'établissement. C'est, d'une part, accompagner les élèves dans ce que l'on appelle, nous, dans le jargon l'Éducation nationale, « la différenciation pédagogique », faire en sorte que l'hétérogénéité du public soit la mieux prise en considération par un enseignement de nature et de type adapté aux capacités et compétences des élèves. Mais c'est également, l'accompagnement et la construction des élèves dans leur projet d'orientation, ce que l'on appelle maintenant le parcours avenir. Et c'est aussi, l'ouverture de l'établissement sur son environnement. Alors, environnement immédiat puisqu'un établissement est dans un réseau de proximité avec d'autres instances, dont celle de l'entreprise par exemple. Nous cherchons à construire aussi des partenariats pour valoriser certains projets, qu'ils soient par exemple de nature ou de type culturels ou autres. Et c'est également l'ouverture à l'international.

2.5.2. Comment est déterminée cette stratégie ? (À partir de quoi, de qui ?...)

R : Cette stratégie, elle est déterminée d'abord par une impulsion de l'équipe de direction qui a en charge, justement d'être, à l'origine du dessin de l'objectif. Mais bien évidemment, ça ne peut pas être un objectif construit de façon isolée dans un bureau. C'est le conseil pédagogique et la succession des conseils pédagogiques pour le projet d'établissement qui

affine et construit la direction de l'établissement, quand j'entends la direction de l'établissement c'est-à-dire la direction de la politique choisie par l'établissement.

2.5.3. Cette stratégie est-elle formalisée dans un document ? Si oui, lequel ?

R : Oui, la stratégie est formalisée dans le projet d'établissement. Ce projet d'établissement est construit par étapes, au fur et à mesure des réunions qui sont conduites. Il y a des groupes de travail avec un rapporteur. Chaque groupe de travail fait l'objet d'un examen. Et il y aura ensuite un document de synthèse qui sera validé par l'ensemble du conseil pédagogique et présenté au conseil d'administration.

2.5.3.1. Si oui :

2.5.3.1.1. Est-il possible de le consulter ?

2.6. Volet Performances et Objectifs :

2.6.1. Quels sont les critères de performances qui permettront d'évaluer la réussite de cette mission ?

R : Alors, ce qui me gêne là, c'est l'utilisation que vous faites du singulier : « la mission ». Il y a deux choses pour moi : l'évaluation du projet d'établissement en tant que tel ; mais cette évaluation du projet d'établissement, elle se fait au travers des axes qui font l'objet d'indicateurs spécifiques. Chaque axe est décliné en item. Ces items correspondent à des fiches actions, pour simplifier. Et chacune, des fiches actions, fait l'objet d'une régulation au travers des indicateurs. Les indicateurs sont là pour apprécier si l'objectif est atteint. S'il n'est pas atteint, ils permettent de rechercher les raisons qui concourent à empêcher que l'objectif le soit. Donc, on est vraiment dans un travail de régulation par l'indicateur.

2.6.2. Comment sont déterminés ces critères de performance et leurs cibles ?
(À partir de quoi, de qui ?...)

R : Les critères de performance ont été déterminés au sein de chacun des groupes de travail qui ont été, je dirais, formalisés par rapport aux axes. Les professeurs se sont positionnés par rapport aux différents axes du projet d'établissement et ont construit les indicateurs associés.

2.6.3. Ces critères de performance sont-ils formalisés dans un document ? Si oui, lequel ?

R : C'est le document du projet d'établissement. Une fois que la synthèse aura été accomplie à l'issue du conseil pédagogique prévu à cet effet.

3. Introduction aux tableaux de bord

3.1. Quels sont les outils de « pilotage global » utilisés dans votre établissement ?

Vous utilisez :

- des Budgets ;
- des Tableaux de bord ;
- d'autres outils : ...

R : Il y a des indicateurs de natures différentes. Effectivement, pour suivre le budget, ça ce sont les indicateurs qui sont propres et qui sont élaborés par la gestionnaire : ça peut être les indicateurs, par exemple, du compte financier qui suivent l'exécution budgétaire propre à l'EPL. Mais on utilise aussi des tableaux de bord sur le plan pédagogique pour connaître d'une part, la structure d'ensemble : « Quels sont les élèves accueillis ? Quels sont leurs pourcentages de réussite par rapport aux filières choisies ? Quels sont dans l'établissement les taux de redoublement ? ». On utilise aussi des indicateurs, entre guillemets, avec des « critères sexués » comme la réussite des filles par rapport à celle des garçons, indicateurs de réussite au baccalauréat, etc.

3.2. Les tableaux de bord étaient-ils déjà en place à votre arrivée ?

Oui - Non

R : Tout à fait. Ils étaient en place avant mon arrivée et ils participent de ce que l'on appelle « le rapport pédagogique du chef d'établissement », rapport qui est instruit en fin de chaque année scolaire.

3.3. Depuis quand votre lycée réalise-t-il ces tableaux de bord ?

Année : ...

R : Alors, à ma connaissance, je pense qu'il les réalise depuis 2009-2010.

3.4. Qui les avaient ou les a réalisés ?

R : Les chefs d'établissement qui m'ont précédé.

3.5. Existent-ils d'autres types de tableaux de bord dans votre établissement (ex. : tableau de bord financier) ?

R : Oui, il y a des tableaux de bord pour le pilotage pédagogique et pour le pilotage financier. Mais il y a aussi des tableaux de bord qui sont utilisés pour le pilotage « Vie scolaire » : sur le nombre d'incivilités, d'incidents, etc. Selon les domaines, il y a une déclinaison de tableaux de bord différents. La vie scolaire à ses propres tableaux de bord, mais elle présente ses tableaux de bord lors du rapport pédagogique du chef d'établissement.

4. Formation préalable à l'outil

4.1. Avez-vous été formés, par l'éducation nationale, à la construction et à l'utilisation des tableaux de bord?

Oui - Non

R : Oui, pendant la formation initiale des personnels de direction. C'est-à-dire que, à l'ESEN qui est l'école supérieure de l'éducation nationale, vous avez des temps de formation qui sont dédiés à la construction de ces tableaux de bord.

4.1.1. Si oui :

4.1.1.1. Comment avez-vous été formé ?

- Réunions d'information ;
- Formation initiale dans le cadre de votre prise de poste ;
- Propositions de formations en cours de carrière ;
- Autre (ressources et documents informatiques, tutoriels en ligne...) : ...

R : Grâce à la formation initiale.

4.1.1.2. Selon vous, cette formation a-t-elle été utile et suffisante ?

Oui - Non

R : Utile, oui. Suffisante, peut-être que non.

4.1.1.3. Pourquoi ?

R : Parce que ce n'est pas non plus, un temps de formation qui répond, je dirais, à la construction sur le long court. Mais après on est cadre A, on doit avoir une initiative personnelle en matière de formation et puis la formation continuée c'est la réflexion que l'on a dans le pilotage d'un établissement.

Ça a été satisfaisant parce que ça nous introduit à une dimension nouvelle. En tant qu'enseignant, vous n'avez pas été directement associé à la notion de pilotage d'un établissement, même si moi, j'ai été impliqué pendant longtemps puisque j'ai été membre du conseil d'administration. Il n'empêche que les choses ont fondamentalement évolué.

4.1.2. Si non :

4.1.2.1. Trouveriez-vous nécessaire d'avoir une formation sur le sujet ?

Oui - Non

4.1.2.2. Pourquoi ?

4.1.2.3. En l'absence de formation, vous a-t-on fourni ou avez-vous eu accès à une ressource documentaire explicative sur le sujet (ressources et documents informatiques, tutoriels en ligne...) ?

4.1.3. Que ce soit oui ou non :

4.1.3.1. Avez-vous reçu l'assistance d'une personne (interne ou externe) ayant les compétences techniques pour la conceptualisation, la construction, la mise en place et/ou l'utilisation de vos tableaux de bord ?

R : Non

5. Construction du tableau de bord

Volet : Mise en Place des tableaux de bord

5.1. La mise en place et l'utilisation de tableaux de bord vous sont-elles imposées ?

Oui - Non

R : Imposées non, mais fortement suggérées. Puisque justement, quand on est dans un entretien de pilotage, par exemple, qui est réalisé en début d'année, ce que l'on appelle un « dialogue de pilotage » avec le Directeur académique, on décline nos orientations . Ces orientations sont toujours associées à une mesure, et si cette mesure n'existe pas, l'inspecteur d'académie interroge. Il est fortement suggéré par un mode de pilotage qui est celui de l'inspection académique.

5.1.1. Si oui :

5.1.1.1. Par qui et/ou à travers quoi vous sont-elles imposées ? (On entend par là : hiérarchie, textes législatifs, circulaires...)

5.1.1.2. Selon vous, pourquoi vous demande-t-on de réaliser des tableaux de bord ? (Dans quel but)

5.1.2. Si non :

5.1.2.1. Qu'est-ce qui a motivé, pour vous, la réalisation des tableaux de bord ?

R : Au-delà du dialogue de pilotage, de toute façon, moi j'étais dans cette démarche-là. Parce que je pense que, quand on conduit une politique, il faut connaître les effets de cette politique.

Volet : Conception des tableaux de bord

5.2. Quelle a été la démarche adoptée pour réaliser les tableaux de bord ?

R : Alors, la démarche adoptée par mon prédécesseur, je ne sais pas. Après, c'est une démarche dans laquelle moi je me suis reconnu puisqu'on construit de façon à peu près similaire ces tableaux de bord. On s'appuie aussi sur des données internes qui nous sont données dans un onglet d'« Arena » qui s'appelle « Enquêtes et pilotage ». Là on a, à disposition, je dirais déjà des tableaux de bord et des données propres et relatives à l'établissement notamment sur la réussite aux examens, indicateur de valeur ajoutée de l'établissement par rapport aux élèves accueillis, etc. Mais après, c'est à vous de les structurer, c'est-à-dire d'une certaine façon, de vous les approprier.

[Demande des précisions sur Arena]

R : Arena, c'est un portail commun de gestion d'établissement, avec plusieurs onglets : base élèves, gestion des personnels, etc. Il y a un onglet qui est destiné justement au « pilotage » et

qui vous renvoie à des données qui sont mises en ligne par l'académie et qui concernent votre établissement ; mais pas que, vous pouvez aussi voir les données des autres établissements.

5.3. Avez-vous construit les tableaux de bord seul ou d'autres personnes ont participé ?

R : Les deux. J'ai hérité de tableaux de bord et quand je les ai jugés clairs, satisfaisants, compréhensibles et intelligibles, je les ai gardés. Mon prédécesseur a construit des tableaux de bord que j'ai trouvés tout à fait pertinents. Nous avons construit avec mon adjoint, cette année, des tableaux de bord par exemple dans le cadre du pilotage, spécialement dédié à la construction du projet d'établissement. Il n'y a pas de tableaux de bord figés, ils sont aussi évolutifs.

5.3.1. Si plusieurs personnes ont participé :

5.3.1.1. Quelles étaient ces personnes (postes et organisation de rattachement) ?

R : Il y a mon adjoint.

5.3.1.2. Comment ces personnes ont-elles participé à la construction des tableaux de bord ? (Quelle a été leur contribution ?)

R : La contribution, elle est directe, l'adjoint comme son nom l'indique est un adjoint au chef d'établissement, c'est un collègue. Donc on construit ensemble et notre réflexion est commune. Le pilotage ne se fait pas de façon isolée.

5.3.1.3. Comment ont été réparties les tâches de construction ?

R : Nous, on a travaillé ensemble. On ne s'est pas réparti les tâches. On a travaillé de façon collégiale.

5.4. Vous êtes-vous appuyé sur des documents pour réaliser la construction des tableaux de bord ?

Oui - Non

R : Oui, moi, sur ceux de mes prédécesseurs. Mais ce qui n'empêche pas de construire ses propres tableaux de bord.

5.4.1. Si oui :

5.4.1.1. Quels documents ?

- Projet académique ;
- Projet d'établissement ;
- Contrat d'Objectifs ;
- Fiche « Dialogue de pilotage et de gestion de LGT/LP » ;
- Autres : ...

R : Vous les avez énumérés. On construit des tableaux de bord dans le cadre du dialogue de pilotage, chaque année, avec l'inspection académique. Des tableaux de bord ont été construits dans le cadre du projet d'établissement. Ils seront à nouveau construits et affinés, dans le cadre du contrat d'objectifs. Alors pour le Projet académique, je ne l'ai pas dit, mais c'est évident. On s'appuie dessus notamment pour la déclinaison du projet d'établissement puisque le Projet académique donne un objectif général et le projet d'établissement est une déclinaison de cet objectif dans un cadre particulier qui est celui de la vie de l'EPL.

5.5. Que l'interlocuteur ait fait appel, ou non, à d'autres personnes :

- 5.5.1. Pensez-vous que vous auriez pu faire appel à une ou des personnes (autres que celles citées précédemment) pour vous aider dans la construction de votre tableau de bord ?

R : Non, hormis mon adjoint, je ne vois personne d'autre.

5.5.1.1. Si oui :

5.5.1.1.1. Lesquelles ?

5.5.1.1.2. Pour qu'elles vous aident sur quels points de la construction ?

5.5.1.1.3. Pourquoi n'y avez-vous pas fait appel ?

5.5.1.2. Si l'interlocuteur n'a pas fait référence à l'Académie ou à l'Inspection générale ou à une entité supérieure :

5.5.1.2.1. Vos tableaux de bord ont-ils été construits en dialogue avec l'autorité supérieure (Académie) ?

Oui - Non

R : *Oui*

5.5.1.2.2. Pensez-vous que vous auriez pu faire appel à des membres de l'académie ou de l'inspection ?

Oui - Non

R : *Alors on ne fait pas « appel », je dirais, au corps d'inspection, pour mettre au point des tableaux de bord parce que ce serait quand même assez surprenant que le pilotage d'un établissement ne s'accompagne pas de la construction de ses tableaux de bord. Généralement, quand on fait appel à l'inspection, c'est plutôt pour un regard porté sur la situation d'un établissement, c'est-à-dire que l'on est en situation d'audit. Moi je l'ai vécu dans un autre établissement, où j'ai eu un regard croisé avec le corps d'inspection sur une situation d'établissement, pour faire évoluer, par exemple, certaines pratiques.*

5.5.1.2.3. Pourquoi ?

Volet : Sélection des indicateurs

5.6. Comment ont été déterminés les indicateurs retenus dans vos tableaux de bord ?

R : *Ils sont déterminés en fonction de ce que vous cherchez à mesurer, c'est-à-dire qu'ils sont déterminés aussi par le pilotage que vous souhaitez impulser. Ils ne sont pas simplement un recueil, ils sont au service d'une politique.*

5.7. Avez-vous extrait et sélectionné des indicateurs de certains documents ?

Oui - Non

R : *Je me suis appuyé sur certains documents, oui.*

5.7.1. Si oui :

5.7.1.1. Quels étaient ces documents ?

R : *Le projet académique, car c'est le projet essentiel en matière de pilotage.*

5.8. Avez-vous dû faire des choix entre certains indicateurs pour limiter leur nombre ?

Oui - Non

R : J'ai envie de vous dire : « oui, dans le contexte du projet d'établissement ». Parce qu'il ne faut pas que pléthore d'indicateurs nuisent à la fonction de l'indicateur. Il y a un indicateur par axes et un indicateur par fiche actions.

5.8.1. Si oui :

5.8.1.1. Comment avez-vous procédé pour réaliser ces choix ?

R : On a procédé, tout simplement, en considérant en groupe de travail l'efficacité de l'indicateur par rapport à l'action conduite.

5.9. Certains indicateurs présents dans les tableaux de bord vous sont-ils imposés, de quelque manière que ce soit, par la hiérarchie ?

Oui - Non

R : Non, les indicateurs ne sont pas imposés.

5.9.1. Si oui :

5.9.1.1. Comment vous sont-ils imposés ?

5.9.1.2. Par qui vous sont-ils imposés ?

5.9.1.3. Pourquoi vous sont-ils imposés ?

5.9.1.4. Quels ont été les indicateurs imposés ?

5.9.1.5. Pour vous, ces indicateurs ont-ils un sens ?

Oui - Non

5.9.1.5.1. Si oui, lequel ?

5.9.1.5.2. Si non, pourquoi ?

Volet : Validation de l'outil

5.10. Vos tableaux de bord ont-ils été « soumis à » ou « validé par » une ou plusieurs personnes (conseil d'administration, académie, autre) ?

Oui - Non

R : Ca dépend de quels indicateurs on parle. Bien sûr, ils sont « soumis » non seulement au regard du conseil d'administration, puisque le conseil d'administration a délibéré, par exemple, sur l'adoption du projet d'établissement, si on parle du projet d'établissement. Ils le sont également pour le contrat d'objectifs, puisque le conseil d'administration a à se prononcer sur le contrat d'objectifs. Mais ils le sont également par l'inspection académique puisque, dans le domaine de la contractualisation, elle est partie prenante. C'est-à-dire que si l'IA considère que certains des axes choisis ne sont pas, d'une certaine façon, valides ou efficaces, elle en discute la pertinence. Il s'agit d'un document qui, à la fin, est contractualisé.

5.10.1. Si oui :

5.10.1.1. À qui ont-ils été soumis ou validés ?

- Membres de l'Académie ;
- Membres de l'Inspection ;
- Conseil d'Administration ;
- Autres : ...

R : Conseil d'administration et membres de l'inspection.

5.10.1.2. Ils ont été soumis « pour avis » ou validés « pour accord et autorisation avant mise en place » par ces personnes ? (Lister la réponse pour chacune des personnes citées.)

R : C'est ce que je viens de vous dire à la question précédente.

5.10.1.3. Ces personnes vous ont-elles proposé des modifications ?

R : L'inspection académique peut proposer des modifications.

Volet : Source d'informations et de collecte des données nécessaires à l'outil

5.11. Quelles sont les sources qui vous permettent de remplir vos tableaux de bord (d'où vous tirez les informations pour remplir vos indicateurs) ?

R : On tire ces informations, d'une part, des données qui sont présentes sur le site Arena dans « Évaluation et pilotage » ; mais aussi, ces sources, ce sont celles que l'on a nous, à travers de nos propres indicateurs que l'on a construits. C'est la réalité du terrain, de l'observation.

5.12. Avez-vous dû mettre en place un ou des nouveaux systèmes de collectes ou de traitement d'informations afin de pouvoir alimenter les indicateurs ? (Autrement dit : l'interlocuteur avait-il déjà à sa disposition toutes les sources permettant de réaliser ses calculs pour les indicateurs ou a-t-il dû en mettre de nouvelles en place ?)

Oui - Non

R : Non

5.12.1. Si oui :

5.12.1.1. Pouvez-vous me donner un ou des exemples d'indicateurs qui ont eu besoin d'une telle adaptation ?

Volet : Intégration de « niveaux cibles »

5.13. Lorsque les indicateurs s'y prêtent, vous fixez-vous des « niveaux cibles » ou des « niveaux planchers » pour les indicateurs ?

Oui - Non

R : *Des niveaux cibles, oui, c'est le propre de l'indicateur. C'est-à-dire qu'à chaque fois qu'un indicateur est associé à une action, pour moi il constitue la définition d'une cible. L'indicateur cible définit, par définition, une orientation qui est celle d'une exigence, qu'on ne définit pas à minima. On définit toujours l'indicateur le plus pertinent comme celui qui va entraîner la structure vers le plus d'efforts, quitte après à réguler l'ambition. On peut très bien avoir des indicateurs non atteints et il faut s'interroger après sur les raisons pour lesquelles les objectifs n'ont pas été atteints.*

5.13.1. Pourquoi ?

5.13.2. Si oui :

5.13.2.1. Sur quelle base fixez-vous ces niveaux ?

- sur la base du contrat d'objectifs ;
- sur la base de données externes d'établissements comparables ;
- sur la base de données nationales, régionales ou départementales ;

- sur la base d'une appréciation personnelle ;
- autres : ...

R : Sur la base du contrat d'objectifs, bien sûr. Mais c'est aussi la comparaison avec des données, alors peut-être pas nationales, bien qu'elles soient convoquées, mais elles sont davantage départementales voire même au niveau du bassin, à titre de comparaison.

5.13.2.2. Pour vous, et lorsqu'il s'agit de niveaux cibles, ces niveaux vous semblent-ils ?

- Réalistes et atteignables, mais avec des efforts ;
- Très facilement atteignables ;
- Utopistes.

R : Alors, on n'essaie jamais de prendre des cibles qui soient « utopiques » sans quoi, l'indicateur n'aurait pas d'intérêt. Ce sont des indicateurs qui impliquent des efforts, oui.

5.14. Lorsque les indicateurs s'y prêtent, une entité supérieure vous fixe-t-elle des niveaux cibles ou niveaux planchers pour les indicateurs ?

Oui - Non

R : Alors, les niveaux cibles, oui. Ils sont fixés par l'inspection académique dans le dialogue de gestion que nous avons avec elle dans le dialogue de pilotage.

5.14.1. Si oui :

5.14.1.1. Qui sont ces entités ?

R : L'Inspection académique.

5.14.1.2. Sur quelle base fixe-t-elle ces niveaux ?

- sur la base du contrat d'objectifs ;
- sur la base de données externes d'établissements comparables ;
- sur la base de données nationales, régionales ou départementales ;
- sur la base d'une appréciation personnelle ;

- sur la base d'une négociation avec vous ;
- autres : ...

R : Lors du dialogue de pilotage.

5.14.1.3. Pour vous, et lorsqu'il s'agit de niveaux cibles, ces niveaux vous semblent-ils ?

- Réalistes et atteignables, mais avec des efforts ;
- Très facilement atteignables ;
- Utopistes.

R : Atteignables avec des efforts.

6. Utilisation et Utilisateurs des tableaux de bord du Lycée

6.1. À quoi vos tableaux de bord vous servent-ils ?

- Uniquement à la remontée d'information au supérieur hiérarchique ou pour faciliter cette remontée d'information ;
- En tant qu'outil de pilotage du lycée ;
- Les deux ;
- Autre : ...

R : Les deux.

6.1.1. Si les tableaux de bord servent au « reporting » ou le facilitent :

6.1.1.1. À qui sont fournies les données ?

R : Les données sont fournies aux professeurs, aux membres du conseil d'administration, mais pendant les dialogues de pilotage aussi, nos tableaux de bord sont présentés.

6.1.1.2. Comment sont-elles fournies ?

- Saisie sur un logiciel ou sur site web ;
- Via des réunions ;

- Via l'évaluation annuelle de l'avancée des objectifs ;
- Autres : ...

R : Elles sont saisies via un logiciel, avant on était sur TICOINEX, maintenant on est sur une autre instance de saisie. C'est la mise en ligne, sur l'ENT Académique de notre contrat d'objectifs et c'est consultable. Elles sont aussi fournies lors de réunions.

6.1.1.3. Si le « reporting » se fait par saisie sur site web :

6.1.1.3.1. Quels sont les sites vous permettant de réaliser la remontée d'informations sur votre activité ?

6.1.1.3.2. Mettez-vous à jour régulièrement ces sites ?

R : Oui, les tableaux de bord sont réactualisés chaque année avec la présentation du rapport pédagogique du chef d'établissement et c'est un réel réajustement triennal pour le contrat d'objectifs.

6.1.1.3.3. Les mettez-vous à jour par obligation ?

R : Oui c'est une obligation du chef d'établissement. Mais ce n'est pas simplement l'obligation qui est la source de la mise à jour.

6.1.1.4. Si la mise à jour n'est pas régulière et que l'interlocuteur a fait référence à un autre moyen de remontée d'informations :

6.1.1.4.1. Comment s'effectue principalement la remontée d'informations sur votre activité et vos résultats ?

6.2. Quelle est la fréquence moyenne de mise à jour des données de vos indicateurs dans les tableaux de bord ?

R : Chaque année. Ils le sont pour le rapport du chef d'établissement, il y a une mise à jour des indicateurs, puisque cela concerne à chaque fois une année nouvelle. Mais si vous prenez le contrat d'objectifs, on peut faire une évaluation à mi-parcours par exemple sur les 3 ans et une évaluation finale du contrat d'objectifs lui-même.

6.3. Selon vous, en moyenne, combien de temps (en jours) mettez-vous afin de mettre à jour l'ensemble des indicateurs du tableau de bord ?

R : Je n'ai jamais évalué ce genre de chose. Ça peut être long. Je dirai 4 ou 5 jours pleins.

6.4. Quelle est la fréquence moyenne de consultation de vos tableaux de bord ?

R : Ça dépend, on ne les consulte pas non plus tous les quatre matins. Ça dépend de l'ordre du jour des conseils pédagogiques, par exemple, là on est sur le projet d'établissement, donc on les consulte régulièrement. Je dirai, en moyenne, deux fois l'an, trois fois l'an.

6.5. Après consultation des tableaux de bord et en cas de non atteinte des résultats ou de résultats insuffisants, mettez-vous en place des actions correctives au sein du lycée ?

Oui - Non

R : Oui.

6.5.1. Si oui :

6.5.1.1. Ces actions sont-elles mises en place d'une année scolaire à une autre, ou peuvent-elles être mises en place en cours d'année ?

R : Alors, en cours d'année non, c'est peu probable, si on parle des indicateurs qui sont corrélés au contrat d'objectifs ou au projet d'établissement. Cela, non, on ne les met pas en cours d'année parce que l'on n'aurait pas le recul nécessaire pour la pertinence de l'indicateur.

6.5.1.2. À partir d'indicateurs de vos tableaux de bord, pourriez-vous me fournir des exemples d'actions correctives qui ont été mises en place ? (ex. : tutorat, orientation post bac, mise en place de « visites renseignements » pour les élèves)

R : Alors, justement, on est en train de le construire, je ne peux pas trop vous répondre à cette question. En tous les cas, dans la construction des nouveaux axes du projet d'établissement et je dirais des indicateurs qui sont associés, on le fait aussi par comparaison avec ceux qui existaient au préalable. Donc on a déjà pris cette notion de régulation et de correction.

6.6. Vos tableaux de bord (ou les indicateurs en son sein) ont-ils déjà été communiqués à d'autres personnes, internes ou externes à l'établissement ?

Oui - Non

R : Oui

6.6.1. Si oui :

6.6.1.1. À qui (personne et organisme de rattachement) ?

R : Des professeurs stagiaires, lorsqu'ils sont venus, qui cherchent à comprendre un tout petit peu la nature de l'établissement. Des personnes externes à l'établissement, bien entendu, puisque l'inspecteur d'académie est destinataire de ces indicateurs, et l'IEN-IO⁵³ est destinataire de ces indicateurs.

6.6.1.2. Les données ont été communiquées :

- lors de réunions ;
- lors d'entretiens personnels ;
- autres : ...

R : lors de réunion, oui, le conseil d'administration ; entretiens personnels, c'est le dialogue de pilotage que l'on a avec mon adjoint lorsque l'on est réuni à l'inspection académique.

6.6.1.3. Dans quel but ces données ont-elles été communiquées ?

R : Alors ces données sont communiquées, soit dans un contexte formatif, comme dit tout à l'heure : lorsque l'on a des professeurs stagiaires pour leur faire comprendre ce qu'est le pilotage d'un établissement. Mais cela peut être aussi au cours du dialogue de pilotage où on est sur l'évaluation du pilotage d'un établissement. Et le contrat d'objectif idem.

7. Conclusion sur les tableaux de bord

7.1. Lorsque vous avez construit vos tableaux de bord, quelles étaient la finalité, les missions que vous attribuiez à votre outil ?

- aide au pilotage global du lycée ;
- aide au suivi des objectifs du contrat d'objectifs ;
- aide au pilotage pédagogie ;
- aide à un suivi personnalisé des élèves ;

⁵³ « Inspecteur de l'Éducation nationale chargé de l'Information et de l'Orientation »

- autres : ...

R : Les quatre objectifs que vous venez de citer, ça me semble correspondre tout à fait à la fonction du tableau de bord.

7.2. Depuis que vos tableaux de bord sont en place, avez-vous effectué une ou des mises à jour des indicateurs retenus ?

R : Pour l'instant non parce que les nouveaux indicateurs sont associés au nouveau projet d'établissement que l'on est en train de construire.

7.3. Selon vous, vos tableaux de bord vous sont-ils utiles au pilotage de votre établissement ?

Oui - Non

R : Oui, sans quoi je ne m'embêterai pas à les faire s'ils n'étaient pas utiles.

7.3.1. Pourquoi ?

R : Parce qu'ils mesurent la réalisation de l'objectif. Autrement dit, si un objectif n'est pas réalisé, il y a deux façons de voir la situation, soit l'objectif n'était pas pertinent et à ce moment-là, il faut une régulation c'est-à-dire il faut le redéfinir. On peut s'être trompé aussi, cela peut arriver, tout simplement sur la pertinence de l'indicateur lui-même c'est-à-dire est-ce que c'était le bon indicateur pour mesurer l'efficacité d'une action. Pour moi, ce sont les deux cas de régulation possibles.

7.4. Selon vous, vos tableaux de bord vous aident-ils à atteindre les objectifs qui sont fixés par le contrat d'objectifs ?

Oui - Non

R : Oui, ils sont indispensables.

7.4.1. Pourquoi ?

R : Comme je vous l'ai dit précédemment, ils permettent de mesurer la réalisation ou non des objectifs du contrat.

7.5. Selon vous, pouvez-vous dire que vous êtes autonome dans le pilotage opérationnel de votre établissement ?

Oui - Non

R : Autonome, oui. Mais l'autonomie ce n'est pas l'autarcie, c'est-à-dire qu'on rend compte du pilotage auprès des instances académiques, ce qui est normal. Et pas simplement auprès des instances académiques, auprès de son conseil d'administration.

7.6. Pourquoi ?

7.7. Avez-vous des remarques à ajouter ou des points importants à soulever ou à préciser concernant l'ensemble des points que nous avons abordés ?

R : Non

8. Fiche Dialogue

8.1. Cette fiche doit-elle être obligatoirement complétée ?

R : Oui

8.2. À qui est-elle destinée ?

R : Elle est fournie au DASEN.

8.3. À quoi sert-elle ?

R : Elle sert à la conduite de l'entretien, mais pas que, elle est aussi un outil indispensable à notre propre pilotage interne de l'établissement.

8.4. Quelle est sa fréquence de réalisation ?

R : Une fois l'an.

8.5. Vous basez-vous sur les informations que l'on vous demande au sein de cette fiche pour construire vos tableaux de bord ?

R : C'est une aide oui.

8.6. Vous basez-vous sur d'autres documents pour sélectionner vos indicateurs ?

R : Oui, comme je vous l'ai dit précédemment.

8.7. Selon vous les tableaux de bord vous sont-ils utiles (aide réelle au pilotage), ou sont-ils une contrainte (document supplémentaire à remplir sans réelle utilisation) ?

R : Non, c'est une aide utile au pilotage.

CONTRAT D'OBJECTIFS

1^{er} levier de progrès

Objectif

Former des citoyens responsables, tolérants et respectueux, ouverts sur la vie locale et le monde.

Stratégie de développement

- Poursuivre et enrichir les actions pilotées par le CESC.
- Poursuivre les actions d'ouverture internationale en particulier dans le cadre d'appariements avec l'Espagne et les États Unis.
- Responsabiliser les lycéens en donnant toute leur place aux instances de vie lycéenne et en les associant aux projets structurants de l'établissement ; favoriser l'appropriation des lieux et des locaux par les lycéens.
- Réécrire le règlement intérieur pour l'adapter à l'évolution sociétale.

Résultats attendus

- Des actes d'incivilité et de violence à l'intérieur de l'établissement et à ses abords immédiats tendant vers zéro.
- Une prise de conscience par les élèves du sens et de l'intérêt des études, des valeurs qui peuvent les aider sur le cheminement vers leur vie d'adulte.

2^{ème} levier de progrès

Objectif

Élaborer des stratégies pédagogiques pour réduire les écarts de performance.

Stratégie de développement

- Restaurer une véritable liaison collège-lycée (notamment au sein de la cité scolaire), favoriser l'intégration des élèves de seconde, en assurer le suivi personnalisé.
- Mieux accompagner encore l'élève au cours de sa scolarité par un renforcement du travail en équipe, une adaptation constante de la didactique disciplinaire, un recours plus large au numérique, une mise en œuvre complète de la réforme du lycée et un rôle accru des parents.
- S'assurer que pour chaque élève les apprentissages aient du sens ; conduire chaque élève sur la voie de l'exigence.

Résultats attendus

- Un taux d'accès de la seconde au bac conforme aux attendus sans dégradation trop forte des taux de réussite au bac.
- Un repérage précoce des risques de décrochage et une remédiation rapide.
- Une cohérence de vue et d'approches au sein de l'établissement apportant une plus grande sérénité aux lycéens et à leurs professeurs.

⁵⁴ Annexe citée au Chapitre 3 : 3.1. Proposition 1 invalidée : l'absence de méthodologie de construction, p. 57

ANNEXE 11 (SUITE) : EXTRAIT DU CONTRAT D'OBJECTIFS DU LYCÉE 1

3^{ème} levier de progrès

Objectif

Faciliter la construction du projet individuel d'orientation et de formation professionnelle

Stratégie de développement

- Faire de l'orientation en seconde une priorité au sein de l'accompagnement personnalisé.
- En première et terminale, utiliser le PDMF comme outil de construction du projet personnel de l'élève et de son orientation post-bac.
- Renforcer la liaison lycée / enseignement supérieur ; en terminale, recourir à la différenciation des groupes d'accompagnement personnalisé selon les poursuites d'études envisagées.

Résultats attendus

- Meilleure concordance entre vœux des familles et décisions d'orientation en fin de 2^{nde}.
- Accroissement de l'ambition des élèves et de leurs familles dans la poursuite d'études post bac.
- Mise en cohérence des différents dispositifs (PDMF, AP, actions du projet d'établissement, ...)

Contrat d'objectifs

1er levier de progrès :

Objectif :

AMELIORER L'ORIENTATION DES ELEVES

Stratégie de développement :

Mieux communiquer sur les Enseignements d'Exploration

Mieux travailler sur le passage de 2GT ==> 1 GT : trop d'orientations par défaut

Lutter contre la 'hiérarchie des bacs'

Mieux réguler l'orientation : 'filles / garçons'

Lutter contre le manque d'ambition des élèves et des parents

PDMF : mise en place des Entretiens Personnalisés.

Résultats attendus :

Augmenter le taux d'accès de la 2GT ==> T°

Meilleure répartition des élèves dans les différentes sections.

Rendre les élèves plus ambitieux.

2ème levier de progrès :

Objectif :

AMELIORER LE PARCOURS DES ELEVES AU LYCEE

Stratégie de développement :

Travailler sur l'absentéisme et les retards

En 2GT : mettre en place les entretiens de rentrée.

Améliorer l'utilisation des heures d'AP

Mettre en place une liaison 'collège-lycée'

Mettre en place des stages passerelles

Résultats attendus :

Diminuer le nombre d'élèves abandonnant le lycée en cours d'année.

Diminuer le taux d'absténisme

Rendre les élèves plus actifs dans leur choix des groupes d'AP

3ème levier de progrès :

Objectif :

AMELIORER L'OUVERTURE A L'INTERNATIONAL

Stratégie de développement :

Pérenniser et renforcer le dispositif 'EURO'

Mettre en place des sorties et des actions culturelles en langues étrangères

Inciter les élèves à participer à des certifications et des concours

Proposer des échanges à l'international (voyages, e-twinning, appariements...)

Informar les élèves sur les poursuites d'études à l'Etranger

Pérenniser les groupes de compétences

Résultats attendus :

Améliorer le niveau des élèves

Améliorer le niveau de culture internationale des élèves

Meilleure connaissance des poursuites d'étude possible à l'étranger

⁵⁵ Annexe citée au Chapitre 3 : 3.1. Proposition 1 invalidée : l'absence de méthodologie de construction, p. 57

ANNEXE 13 : LISTE DES INDICATEURS DU TABLEAU DE BORD DU LYCÉE 1⁵⁶

Domaines	Feuilles du tableau de bord : Indicateurs	Précisions
ORIENTATION	État orientation 2GT	Orientation (en 1GT, 1Pro et redoublant) des élèves de 2GT en nombre et en pourcentage par an
	État orientation 2GT par classe avec détail par élève	
	Suivi de cohortes - accès de la 1ère à la Ter - Totaux	Taux d'accès en pourcentage de la 1ère à la Ter par filière (avec comparaison aux taux d'accès n-1, département et académie)
	Suivi de cohortes - accès de la 1ère à la Ter - L	Taux d'accès en pourcentage et en nombre de la 1ère à la Ter par classe avec détail par élève
	Suivi de cohortes - accès de la 1ère à la Ter - ES	Taux d'accès en pourcentage et en nombre de la 1ère à la Ter par classe avec détail par élève
	Suivi de cohortes - accès de la 1ère à la Ter - S	Taux d'accès en pourcentage et en nombre de la 1ère à la Ter par classe avec détail par élève
	Suivi de cohortes - accès de la 1ère à la Ter - ST2S	Taux d'accès en pourcentage et en nombre de la 1ère à la Ter par classe avec détail par élève
	Orientation Post-Bac - Récap.	Nombre et pourcentages des orientations post-bac par "grandes catégories" (BTS, CPGE, DUT, Licences, etc.) déclinés par filières
	Orientation Post-Bac - Série L	Détail suivi post-bac personnalisé par élève (avec identification de l'élève, numéro du vœu obtenu, libellé formation obtenue, lieu de formation, observations)
	Orientation Post-Bac - Série ES	
Orientation Post-Bac - Série S		
Orientation Post-Bac - Série ST2S		
LE BAC	Résultats au bac par filière avec détail : - Candidats ; - Admis ; - Mentions ; - Admis au 2nd groupe ; - Ajournés.	Nombre et pourcentage au bac par filière
	Moyenne des notes obtenues au Bac	Moyennes des notes au Bac par filière et par discipline
TUTORAT	Orientation en 1ère des élèves de 2GT en tutorat par classes	Nombre et pourcentage d'élèves en tutorat de 2GT orienté vers les 1ère GT et pro

⁵⁶ Annexe citée :

- au Chapitre 3 : 3.1. Proposition 1 invalidée : l'absence de méthodologie de construction, p. 57 ;
- au Chapitre 3 : 3.2. Proposition 2 validée : la présence des trois rôles, p. 58 ;
- au Chapitre 3 : 3.3. Proposition 3 invalidée : l'omniprésence des indicateurs de résultats, p. 59.

ANNEXE 14 : LISTE DES INDICATEURS DU TABLEAU DE BORD DU LYCÉE 2⁵⁷

Domaines	Feuilles du tableau de bord : Indicateurs	Précisions
LES EFFECTIFS	Le Lycée	Nombre d'élèves par année (avec graphiques en courbes)
	2GT	
	1GT	
	T°	
	La répartition par enseignements d'exploration - tableau	Nombre d'élèves de 2GT par an par enseignements d'exploration (avec % et graphiques en courbes)
	SES/PFEG en 2GT	
	La répartition par enseignements d'exploration - courbes	Moyenne générale au DNB des élèves entrants en 2GT par an (avec graphique en courbes et comparaison aux moyennes départementales et académiques) (et décliné par discipline)
	Niveau entrants 2GT	
	Niveau entrants 2GT - français	
	Niveau entrants 2GT - histoire/géo	
Niveau entrants 2GT - mathématiques	Nombre d'élèves entrants par collège d'origine (avec % et histogrammes)	
Origine des élèves 2GT		
Les effectifs - 1GT	Nombre d'élèves par année par filières (avec % et graphiques en courbes)	
Les effectifs - TGT		
LES MOYENS	DGH	DGH totale annuelle par an (avec graphique en courbes)
	moyenne élèves/div	Nombre moyen d'élèves par division par an (avec graphique en courbes)
	heures/élèves	Nombre d'heures DGH moyen par élèves par an (graphique en courbes)
ORIENTATION	Fin 2GT	Orientation (en 1GT, 1Pro et redoublant) des élèves de 2GT en nombre et en pourcentage par an (avec graphique)
	Fin 2GT- courbe	
	Nombre total de redoublants au lycée	Nombre d'élèves redoublant par an et par niveau (avec graphique en courbes)
	Garçons -filles - tableau	Répartition par sexe, par niveau, par filière choisie de la population élève totale du lycée par an (en nombre et en pourcentage avec graphiques en courbes et histogrammes)
	Garçons - filles - courbe	
	Répartition par série	
	Garçons - filles 1L	
	Garçons - filles 1ES	
	Garçons - filles 1S	
	Garçons - filles 1STMG	
	Filles par série	
	Garçons par série	
	Garçons - filles par série	
	Demande sur APB - série L - tableau	Nombre de demandes et pourcentages des voeux APB par "grandes catégories" (BTS, CPGE, DUT, Licences, etc.) toutes filières confondues puis déclinés par filières (avec graphiques en courbes et histogrammes)
	Demande sur APB - série L - courbe	
	Demande sur APB - série ES - tableau	
	Demande sur APB - série ES - courbe	
	Demande sur APB - série S - tableau	
	Demande sur APB - série S - courbe	
	Demande sur APB - séries générales - tableau	
Demande sur APB - séries générales - courbe		
Demande sur APB - série STMG - tableau		
Demande sur APB - série STMG - courbe		
Demande sur APB - lycée - tableau		
Demande sur APB - lycée - courbe		

⁵⁷ Annexe citée :

- au Chapitre 3 : 3.1. Proposition 1 invalidée : l'absence de méthodologie de construction, p. 57 ;
- au Chapitre 3 : 3.2. Proposition 2 validée : la présence des trois rôles, p. 58 ;
- au Chapitre 3 : 3.3. Proposition 3 invalidée : l'omniprésence des indicateurs de résultats, p. 59.

ANNEXE 14 (SUITE) : LISTE DES INDICATEURS DU TABLEAU DE BORD DU LYCÉE 2

Domaines	Feuilles du tableau de bord : Indicateurs	Précisions
ORIENTATION	Résultats définitifs APB - série L	Nombre et pourcentages des résultats positifs APB par "grandes catégories" (BTS, CPGE, DUT, Licences, etc.) déclinés par filières (avec histogrammes)
	Résultats définitifs APB - série ES	
	Résultats définitifs APB - série S	
	Résultats définitifs APB - total des séries générales	
	Résultats définitifs APB - STMG	Taux d'accès des élèves en classes supérieures (incluant la réussite au bac) par cohorte
	Suivi de cohorte 2011-2012	
	Suivi de cohorte 2012-2013	
	Suivi de cohorte 2013-2014	Taux d'accès des élèves en classes supérieures (incluant la réussite au bac) - comparaison de toutes les cohortes suivies
Suivi de cohortes - évolution	Taux d'accès des élèves en classes supérieures (hors réussite au bac) - comparaison de toutes les cohortes suivies	
Suivi de cohortes - accès à (n+1) et (n+2)	Taux de réussite au BAC - comparaison de toutes les cohortes suivies	
Suivi de cohortes - résultats du bac		
LE BAC	Tous les résultats	Taux de réussite au BAC par an (avec graphiques en courbe et histogrammes)
	Tous les résultats	
	Série L	
	Série ES	
	Série S	
	Série STMG	
LES ÉLECTIONS	P. Éducation	Nombre des inscrits et votants par élection par an et par catégories de représentants (avec graphiques en courbe)
	ATOSS	
	Parents	
	Élèves	
	Récapitulatif	
ABSENTÉISME	Lycée 1/2j. totale	Moyenne par classe de 1/2 journées d'absences par an (avec graphiques en courbes)
	Lycée 1/2j non justifiées	
	2GT	
	1GT	
	TGT	
LES BOURSES	Tableau	Nombre d'élèves boursiers et pourcentage sur la population totale par an, par niveau et par filière (avec graphiques en courbes et histogrammes)
	2GT	
	1GT	
	TGT	
	Lycée	
	Par filières 1GT (%)	
	Par filières TGT (%)	
FSE	adhérents / niveaux	Nombre d'élèves adhérents totaux par an et par niveau (avec graphique en courbes)
	adhérents	

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	
Sommaire	
Introduction	1
Chapitre 1 : Le management éducatif	3
Section 1 : Le Nouveau Management Public	4
1.1. Du modèle bureaucratique au nouveau management public	4
1.1.1. Le modèle bureaucratique	4
1.1.2. La critique du modèle bureaucratique	5
1.1.3. Le Nouveau Management Public	6
1.2. La traduction du NMP dans les réformes françaises (la LOLF).....	7
1.2.1. Qu'est-ce que la LOLF ?.....	7
1.2.1.1. L'impact de la LOLF sur la loi de finances	7
1.2.1.2. LOLF et déclinaison de la stratégie dans les services déconcentrés	9
1.2.2. La LOLF : un outil au service du NMP.....	10
Section 2 : Nouveau Management Public et les modes de régulation de l'Éducation.....	12
2.1. Les différents modes de régulation du système éducatif.....	13
2.1.1. Le mode de régulation bureaucratique	14
2.1.2. Le mode de régulation par « contractualisation »	15
2.1.3. Le mode de régulation du « quasi-marché ».....	16
2.2. Évolution du système éducatif français dans le secondaire : vers une décentralisation de la prise de décisions et une logique de résultats	17
2.3. Déclinaison de la stratégie éducative nationale au niveau local et les documents associés	19
2.3.1. Niveau national	20
2.3.2. Niveau académique	20
2.3.3. Niveau local : l'EPLÉ	21
2.3.3.1. Le projet d'établissement :.....	21
2.3.3.2. Le contrat d'objectifs.....	22
Chapitre 2 : Du pilotage aux tableaux de bord	24
Section 1 : Les tableaux de bord en contrôle de gestion dans le secteur privé.....	25
1.1. Les tableaux de bord en contrôle de gestion	26
1.2. L'élaboration du tableau de bord.....	28
1.2.1. La construction des tableaux de bord : méthode et principes	28

1.2.1.1.	Étape 1 : Réflexion, identification et conceptualisation de la performance et de ses composantes	29
1.2.1.2.	Étape 2 : Repérer les résultats de performance et les leviers d'actions	29
1.2.1.3.	Étape 3 : Identifier et sélectionner les indicateurs.....	30
1.2.1.4.	Étape 4 : Présenter et mettre en forme le tableau de bord	31
1.2.2.	Méthodologies de construction des tableaux de bord de gestion : <i>Balanced Scorecard</i> et méthode OVAR	32
1.2.2.1.	Le <i>Balanced Scorecard</i>	32
1.2.2.2.	La méthode OVAR	33
Section 2 :	Les tableaux de bord dans les EPLE : le cas des lycées publics	34
2.1.	De nombreuses similitudes avec les tableaux de bord du secteur privé.....	34
2.1.1.	Tableaux de bord et indicateurs de pilotage	35
2.1.1.1.	Projet d'établissement, contrat d'objectifs et tableau de bord du chef d'établissement.....	35
2.1.1.2.	Rôles du tableau de bord du chef d'établissement et des indicateurs de pilotage ..	35
2.1.1.3.	Sélection des indicateurs	36
2.1.2.	L'absence de méthode de construction.....	37
2.2.	Des spécificités propres aux établissements scolaires	37
Chapitre 3 :	Les tableaux de bord dans les EPLE.....	41
Section 1 :	Éléments méthodologiques et population enquêtée	42
1.1.	Présentation de la population étudiée.....	42
1.2.	Choix méthodologique.....	43
1.3.	Question de recherche et propositions	46
1.3.1.	Proposition 1 : La construction des tableaux de bord des chefs d'établissement suit une méthode rigoureuse proche de la méthode générique du secteur privé.....	46
1.3.2.	Proposition 2 : Les tableaux de bord des chefs d'établissement ont les mêmes rôles que ceux du secteur privé.....	47
1.3.3.	Proposition 3 : Les tableaux de bord utilisés par les chefs d'établissement ont des indicateurs relatifs aux leviers d'actions et aux résultats, mais aussi aux contextes	48
Section 2 :	Résultats	49
2.1.	La déclinaison de la stratégie de l'Éducation nationale et la formation des chefs d'établissement aux tableaux de bord.....	49
2.1.1.	Maîtrise des missions, stratégie, objectifs de leur établissement et des documents associés.....	49
2.1.2.	La formation des chefs d'établissement aux tableaux de bord est limitée.....	50
2.2.	L'usage des tableaux de bord : une convergence nuancée avec la littérature.....	51
2.3.	La construction des tableaux de bord des chefs d'établissement.....	52
2.3.1.	L'absence d'une méthodologie de construction.....	52

2.3.2. Une logique de résultat intégrée par les acteurs.....	54
Section 3 : Analyse et discussion	56
3.1. Proposition 1 invalidée : l'absence de méthodologie de construction	56
3.2. Proposition 2 validée : la présence des trois rôles	57
3.3. Proposition 3 invalidée : l'omniprésence des indicateurs de résultats	58
Conclusion.....	60
Bibliographie	63
Sitographie	65
Annexes.....	68
Annexe 1 : La déclinaison de la mission « Enseignement scolaire » - Loi de finances initiale pour 2017.....	69
Annexe 2 : « Présentation des crédits d'un programme et systèmes de fongibilité »	70
Annexe 3 : « La dynamique de base du contrôle de gestion ».....	71
Annexe 4 : « Le Balanced Scorecard : des indicateurs organisés en quatre catégories ».....	72
Annexe 5 : « De la grille OVAR à la liste des indicateurs »	73
Annexe 6 : « L'articulation verticale des tableaux de bord dans la méthode OVAR ».....	74
Annexe 7 : Les différentes catégories d'indicateurs	75
Annexe 8 : Entretien - modèle du questionnaire.....	76
Annexe 9 : Entretien Lycée 1	97
Annexe 10 : Entretien Lycée 2	133
Annexe 11 : Extrait du contrat d'objectifs du Lycée 1.....	154
Annexe 12 : Extrait du contrat d'objectifs du Lycée 2.....	156
Annexe 13 : Liste des indicateurs du tableau de bord du Lycée 1	157
Annexe 14 : Liste des indicateurs du tableau de bord du lycée 2	158
Table des matières	160