

Groupe de discussion

« Évaluation intermédiaire du contrat d'objectifs »

**Rapport du groupe de discussion mené auprès de directeurs de zone (DZ),
de délégués aux contrats d'objectifs (DCO) et des directeurs
d'établissement de l'enseignement fondamental et secondaire tous réseaux
confondus.**

Août 2022

Branka Cattonar et Catherine Geeroms (UCLouvain)

Agnès Deprit et Vanessa Angrilli (HEG)

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles



Table des matières

Remerciements	4
Avant-propos	4
1. Le dispositif méthodologique mis en œuvre	5
1.1. Un dispositif participatif	5
1.2. Principes généraux du « groupe de discussion »	5
1.3. Objectif spécifique du groupe de discussion	6
1.4. Thèmes abordés et guide d'entretien	7
1.4.1. Thèmes abordés	7
1.4.2. Guide d'entretien	8
1.5. Déroulement des séances	8
1.6. Traitement des données	8
1.7. Composition des groupes	9
2. L'analyse (synthèse) des discours	10
2.1. Fondement de la thématique selon les participants	10
2.2. Perceptions générales de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs (attentes et craintes)	10
2.2.1. Perceptions et anticipation de la phase d'évaluation intermédiaire	10
2.2.2. Attentes envers l'évaluation intermédiaire	11
2.2.3. Difficultés et craintes anticipées envers l'évaluation intermédiaire	13
2.3. Opérationnalisation de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs	14
2.3.1. Attentes réciproques envers le rôle et l'implication des divers acteurs au sujet de l'évaluation intermédiaire	14
2.3.2. Mobilisation de l'équipe au sein des établissements autour de l'évaluation intermédiaire	14
2.3.3. Rôle et postures des DCO	16
2.3.4. Organisation des rencontres	17
2.3.5. Organisation de la présentation du rapport d'évaluation dans l'école	17
2.4. Conditions de mise en œuvre de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs	17
2.4.1. Autres conditions paraissant importantes pour la bonne mise en œuvre des évaluations intermédiaires	18
2.4.2. Besoins, conditions particulières, informations, formations et outils nécessaires	18
2.4.3. Ressources (internes et externes) existantes	18
2.5. « Bonnes pratiques » existantes	19
Fiche résumé	20
<i>Les perceptions de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs</i>	20

Les attentes respectives	20
Les craintes respectives	21
<i>L'opérationnalisation de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs</i>	21
Mobilisation de l'équipe au sein des établissements	21
Rôle et postures de DCO	22
Organisation des rencontres et présentation du rapport d'évaluation	22
<i>Les conditions de mise en œuvre de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs</i>	23
Les besoins nécessaires pour mener l'évaluation intermédiaire	23
Les ressources utiles pour l'évaluation intermédiaire	23
<i>Les « bonnes pratiques » existantes</i>	23
3. Références	25
4. Annexes	1
4.1. Annexe 1 : Guide d'entretien	1
4.2. Annexe 2 : Présentation PowerPoint des séances	1

Remerciements

L'équipe scientifique tient à remercier chaleureusement les directeurs d'établissement, les délégués au contrat d'objectifs et les directeurs de zone qui ont accepté de participer au groupe de discussion et de consacrer une partie bien précieuse de leur temps à cette recherche collaborative, et cela dans une période si particulière, liée à l'épidémie du Covid-19. Elle tient à souligner la qualité des échanges et l'implication des participants dans le processus.

Avant-propos

L'objet de ce rapport est de présenter une synthèse des propos recueillis auprès du **groupe composé de directeurs de zone (DZ), de délégués aux contrats d'objectifs (DCO) et des directeurs d'établissement de l'enseignement fondamental et secondaire tous réseaux confondus**. Ce groupe a été rencontré à deux reprises, dans le cadre de « groupe de discussion » portant sur « **l'évaluation intermédiaire du contrat d'objectif** ». En raison de la situation sanitaire liée au Covid-19, ce groupe de discussion a été réalisés à distance, via l'application Teams.

Dans la première section, nous précisons **le dispositif méthodologique** mis en œuvre : les principes généraux de la méthode par « groupe de discussion », l'objectif spécifique poursuivi par le groupe de discussion, les thèmes abordés et le guide d'entretien, le déroulement des séances, la méthode de traitement des données recueillies et la description des participants au groupe.

Dans la deuxième section, nous présentons une **synthèse des discours** tenus par les participants autour du thème de l'évaluation intermédiaire du contrat d'objectif.

Cette partie se clôture par une synthèse, proposant au lecteur, l'essentiel des informations relevées par les participants.

1. Le dispositif méthodologique mis en œuvre

1.1. Un dispositif participatif

Organisé en lien avec le développement des différents chantiers de mise en œuvre du Pacte, le cadre participatif a pour visée l'appropriation progressive des réformes par les différents intervenants dans le cadre d'une approche « adaptative » du changement. Il poursuit trois objectifs :

1. clarifier les initiatives du Pacte pour l'ensemble des acteurs afin de les sensibiliser aux raisons des changements ;
2. contribuer à l'élaboration des mesures et initiatives de mise en œuvre à partir de l'analyse des acteurs ;
3. susciter l'essaimage et l'usage effectif de pratiques pertinentes.

La mise en œuvre du Pacte, comme toute mise en œuvre de réforme, suscite des réactions propres aux processus de changement. Ces réactions, si elles ne sont pas considérées, peuvent entraver une appropriation réussie. Dans ce sens, la clarification des mesures vise à lever les incompréhensions ou interprétations erronées, la mise en évidence des enjeux tant individuels que collectifs et sociétaux veut apporter une légitimation des initiatives et des mesures prises.

Pour ce faire, en lien avec la thématique de cette étude, la méthodologie des groupes de discussion a été choisie. Nous la présentons en passant en revue ses principes généraux, l'objectif spécifique du groupe de discussion, les thèmes abordés et le guide d'entretien, le déroulement des séances, le traitement des données et la composition des groupes rencontrés.

1.2. Principes généraux du « groupe de discussion »

Le groupe de discussion permet de récolter des données auprès de plusieurs acteurs simultanément, ayant le même statut, en garantissant la symétrie des relations (Doise & Mugny, 1997) et en favorisant de la sorte une liberté de parole répondant à une logique de créativité (Lukensmeyer, 2006). La méthodologie et la neutralité de l'équipe scientifique y contribue également (Kitzinger et al., 2004). Le nombre de participants idéal tourne aux alentours de 10 (Birch & Pétry, 2011) pour assurer un rythme et une simplicité dans les échanges.

Dans le cadre spécifique du Pacte pour un enseignement d'excellence, des groupes multi-statuts peuvent être envisagés lorsque les différentes catégories d'acteurs en présence ne sont pas directement dans des rapports de pouvoir (même symbolique), lorsque le statut et la position sociale d'une catégorie d'acteurs n'ont pas d'impact sur les autres catégories en présence (par exemple, il n'est souhaitable d'avoir au sein d'un même groupe une direction d'école et les enseignants de son équipe éducative). Il s'agit également d'éviter un trop grand nombre de statuts différents qui freinerait le suivi des échanges.

Les participants conviés sont les acteurs concernés par la thématique étudiée. Ils sont recrutés sur base volontaire. Afin de toucher la diversité des contextes scolaires en Fédération Wallonie-Bruxelles et d'assurer une certaine représentativité qualitative des informations récoltées (Birch

& Pétry, 2011), une attention est portée à inviter des acteurs issus de régions géographiques, de réseaux d'enseignement, de niveaux d'enseignement (fondamental et secondaire), de type d'enseignement (ordinaire et spécialisé), d'indices socio-économiques et d'implantations (rurale et urbaine) variés. La confidentialité des données recueillies et l'anonymat des participants sont garantis afin de soutenir l'éthique méthodologique et d'encourager la liberté de parole souhaitée (Lukensmeyer, 2006).

Deux séances sont organisées. En cette année de pandémie, elles ont lieu à distance via la plateforme Teams. Leur durée varie entre 1h30 et 2h30 (Zarinpoush & Gotlib Conn, 2006), voire 3h30 dans notre cas. Elles permettent non seulement de construire une relation de confiance entre les participants mais aussi, entre les deux rencontres, de donner du temps pour qu'ils puissent discuter des points saillants avec leur équipe respective et étoffer la deuxième rencontre de nouvelles idées. Un autre avantage est d'offrir aux participants, au cours de la deuxième séance, la synthèse des échanges de la première rencontre et de leur proposer de l'amender si nécessaire. L'équipe scientifique reçoit ainsi une validation écologique (Mukamurera et al., 2006) de cet écrit intermédiaire par les acteurs eux-mêmes.

Chaque rencontre est organisée autour d'un guide d'entretien définissant les différents aspects à aborder. La discussion ouverte est réflexive, centrée sur les pratiques des participants et sur celles qu'ils découvrent par ailleurs (Kitzinger et al., 2004). Elle participe à « la production de connaissances utiles à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques » (Birch & Pétry, 2011, p.126). Ainsi, selon Birch et Pétry (2011), la discussion sert tantôt à explorer les hypothèses, les opinions, les idées ou les croyances des participants en amont (élaboration); tantôt, elle permet d'identifier les réactions prévisibles d'une intervention (mise en œuvre) ou encore, elle vise à anticiper puis à jauger l'efficacité de cette intervention dans le contexte précis d'une population cible (évaluation).

L'analyse fait l'objet d'une synthèse des discours des acteurs par catégorisation d'idées (L'Écuyer, 1990).

Enfin, il semble important de souligner que le processus participatif n'est mis en place qu'après avoir reçu préalablement l'accord du gouvernement (note au gouvernement), ainsi que l'aval des chefs de chantier et de l'administration sur la constitution des groupes, la thématique à aborder et la méthodologie choisie. Le guide d'entretien et, le cas échéant, les lettres d'invitations et la liste des participants sont aussi soumis à la validation des chefs de chantier et de l'administration.

1.3. Objectif spécifique du groupe de discussion

En résumé, le groupe de discussion est un dispositif de recherche qualitative dont le principal objectif est de comprendre un phénomène (ici la réception d'une politique éducative) à partir des expériences et des perceptions subjectives des acteurs concernés, en recueillant leurs vécus et le sens qu'ils lui attribuent. Plus précisément, il vise à :

- recueillir les **perceptions** des acteurs relatives à la thématique abordée, les significations qu'ils lui donnent, leurs positions, leurs attentes, leurs vécus ;

- identifier les **conditions de mise en œuvre** que les acteurs jugent nécessaires pour l'implémentation d'une pratique ou d'un dispositif ; identifier les leviers, les difficultés, les points d'attention, les freins liés à la mise en œuvre ;
- repérer les éventuelles « **pratiques inspirantes** », c'est-à-dire les mesures, les initiatives ou les dispositifs qui existent déjà sur le terrain et qui sont jugés pertinents par les acteurs.

1.4. Thèmes abordés et guide d'entretien

Dans cette section, nous présentons successivement les thèmes abordés et le guide d'entretien qui balise les rencontres.

1.4.1. Thèmes abordés

Dans le cadre de ce rapport, un groupe¹ de discussion a été constitué : il réunissait les directeurs de zone (DZ), les délégués aux contrats d'objectifs (DCO) et les directeurs d'établissement de l'enseignement fondamental et secondaire tous réseaux confondus.

Ce groupe a été rencontré lors de deux séances. Lors de ces séances, les participants ont été invités à s'exprimer au sujet de la problématique de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs.

Plus précisément, **4 thèmes** ont été abordés.

1. Comprendre leur réception de la politique de pilotage, en recueillant leurs **perceptions générales à l'égard de la phase d'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs**.
 - Quelles perceptions ont-ils de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs ? Comment appréhendent-ils cette phase ? Avec quelles attentes ? Avec quelles craintes ?
2. Recueillir leurs **avis concernant l'opérationnalisation** de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs.
 - Quelles attentes ont-ils envers les directions, les équipes éducatives et les DCO ?
 - Comment mobiliser et impliquer collectivement les équipes éducatives dans le processus ?
 - Quel devrait être le rôle du DCO ? Quelle posture devrait-il adopter ?
 - Comment les rencontres entre les équipes éducatives et les DCO devraient-elles s'organiser ?
 - Comment organiser la présentation du rapport d'évaluation dans les écoles ?
3. Mieux **saisir les conditions** de mise en œuvre de l'évaluation intermédiaire.
 - Quelles autres conditions paraissent-elles importantes pour la bonne mise en œuvre des évaluations intermédiaires ?

¹ La composition de ce groupe est détaillée plus loin.

4. Recueillir le témoignage éventuel de « **bonnes pratiques** » déjà existantes pouvant être sources d'inspiration.

1.4.2. Guide d'entretien

Les discussions ont été structurées à l'aide d'un guide d'entretien comprenant des questions principales et des questions de relance. Ce guide constitue un outil souple, permettant aux chercheurs de baliser les échanges autour des thématiques-clés. Les questions principales sont formulées de manière large afin d'obtenir un discours le plus librement formé. Les questions dites « de relance », formulées de manière plus précise, invitent les participants à approfondir ou détailler certains aspects de la thématique qu'ils n'auraient pas abordés spontanément. Ces questions sont posées à l'ensemble des participants. Les questions du guide d'entretien sont présentées à l'annexe 1.

1.5. Déroulement des séances

Les participants du groupe de discussion ont été rencontrés à deux reprises, lors de séances d'une durée de 3h30 qui se sont déroulées selon la procédure établie². La première séance a débuté par une brève présentation des participants et de l'équipe de chercheurs. Les chercheurs ont ensuite présenté les principes méthodologiques du groupe de discussion, ainsi que l'objet du groupe de discussion et plus précisément le cadre de l'usage des indicateurs. À la suite de cela, les chercheurs ont présenté la thématique de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs aux participants. Les participants ont pu réagir et échanger, dans un premier temps de manière individuelle (en remplissant un « Padlet »³) et dans un deuxième temps de manière collective, en précisant leurs perceptions générales de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs et leur avis sur la mise en place et l'opérationnalisation de cette évaluation intermédiaire.

Lors de la deuxième séance, les chercheurs ont commencé par présenter une synthèse des échanges tenus de la première rencontre. Les participants ont eu l'occasion d'y réagir, d'y apporter des précisions ou de nuancer certains propos. Ensuite, les discussions au sujet de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs et leur avis sur la mise en place et l'opérationnalisation de cette évaluation intermédiaire se sont poursuivies. Elles ont été axées en particulier autour des thématiques suivantes : les conditions de mise en œuvre de l'évaluation intermédiaire et les bonnes pratiques identifiables.

1.6. Traitement des données

Les propos tenus dans le cadre des échanges oraux ainsi que les réponses écrites des participants aux questions posées via l'outil « Padlet » ont été regroupés et analysés selon les quatre thématiques abordées avec les participants : leurs perceptions générales à l'égard de la phase

² Les présentations Powerpoint qui ont servi de supports aux deux séances se trouvent à l'annexe 2.

³ Padlet est un « mur virtuel collaboratif » qui permet à plusieurs participants d'écrire de manière simultanée ou différée sur le même document visible par tous. Lors de la première séance, les participants étaient invités à répondre par écrit aux trois questions suivantes sur le Padlet : (1) Quelles sont vos perceptions générales concernant l'évaluation intermédiaire ? (2) Quelles sont vos attentes envers l'évaluation intermédiaire ? (3) Quelles sont vos craintes envers l'évaluation intermédiaire ?

d'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs, leurs avis concernant l'opérationnalisation de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs, les conditions de mise en œuvre de l'évaluation intermédiaire qu'ils jugent importantes, les « pratiques inspirantes » dont ils témoignent.

L'analyse, présentée sous forme de synthèse, met principalement l'accent sur les aspects communs et les éléments les plus récurrents des discours, sans pour autant négliger les éventuels points de divergence les plus importants s'il y a lieu. Elle est attentive à rester fidèle aux propos tenus par les participants dans leur globalité, sans pouvoir cependant rendre compte de toutes les nuances et singularités exprimées. Lorsque des différences importantes apparaissent dans les propos tenus, en particulier en fonction de la position occupée par les participants (directeurs d'établissements, délégués au contrat d'objectifs ou directeur de zone), elles sont mises en avant.

1.7. Composition des groupes

Le groupe de participants a été composé de manière à regrouper des acteurs travaillant dans des réalités scolaires diverses sur le plan de la location géographique (zone), du réseau d'enseignement, des vagues des plans de pilotage, des types d'enseignement (ordinaire et spécialisé). Ce groupe est composé de 15 participants : neuf directions d'établissements de l'enseignement fondamental et secondaire, trois DCO et trois DZ. Parmi les directions :

- quatre sont issues de la vague 1 et deux font partie de la vague 2 des plans de pilotage ;
- 3 travaillent dans le réseau WBE, 1 dans le réseau libre et 4 dans le réseau officiel subventionné.

Les participants de ce premier groupe proviennent des zones suivantes : Bruxelles, Brabant Wallon, Namur, Hainaut centre, Hainaut sud, Wallonie Picarde, Liège, Huy-Waremme, Verviers et Luxembourg. Le tableau suivant résume leurs principales caractéristiques.

Tableau 1 : Caractéristiques des participants au groupe de discussion

	Groupe 1 (fondamental et secondaire)		
Fonction	Direction	DCO	DZ
Nombre de participants	7 fondamental + 2 secondaires	3	3
Réseau	3 réseau WBE 2 réseau libre 4 réseau officiel subventionné	/	/
Vague	4 de la vague 1 2 de la vague 2	/	/
Zones représentées ⁴	Bruxelles, Brabant Wallon, Namur, Hainaut centre, Hainaut sud, Wallonie Picarde, Liège, Huy-Waremme, Verviers et Luxembourg.		

⁴ Afin de préserver l'anonymat des participants, nous ne distinguons pas la zone de provenance des directions, DCO et DZ.

2. L'analyse (synthèse) des discours

Dans cette deuxième partie du rapport, nous rendons compte des propos tenus par les participants du groupe de discussion – les directeurs d'établissement, les délégués au contrat d'objectifs (DCO) et les directeurs de zone (DZ) – au sujet de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs, de l'opérationnalisation et des conditions de mise en œuvre de celle-ci, et des « pratiques inspirantes » identifiées. Les *verbatim* (propos tenus par les participants) sont placés entre guillemets.

2.1. Fondement de la thématique selon les participants

L'évaluation intermédiaire est un dispositif de pilotage zonal (autour notamment de la notion d' « objectifs par zone ») en particulier dans la section consacrée au « déploiement d'un nouveau cadre de pilotage, contractualisant les relations entre le pouvoir régulateur et les écoles tel qu'évoqué dans l'Avis n°3 (mars 2017) du Groupe Central relatif au Pacte d'excellence.

Selon les participants du groupe de discussion présents, il semble intéressant de développer des collaborations et des partenariats entre écoles d'une même zone géographique, y compris des différents réseaux mais sans créer obligatoirement une nouvelle structure administrative.

Cette coordination entre écoles serait assurée par une autorité (DZ et DCO) qui aurait une capacité d'arbitrage. Cette autorité veillerait notamment à la mise en œuvre des objectifs fixés par le gouvernement pour la zone dont il est question, en s'appuyant sur des indicateurs de zone. Plusieurs objets de cette coordination sont évoqués : la rationalisation de l'offre d'enseignement (notamment à propos des ouvertures et fermetures d'options), la mobilité entre les écoles, le partage des infrastructures entre les écoles ou encore les relations entre les écoles et les entreprises ou autres institutions. Cela nous fait penser que le pilotage zonal ne se limiterait donc pas à la question de la mixité sociale. Néanmoins, c'est sur cet enjeu qu'il est demandé aux participants du groupe de discussion de réfléchir.

2.2. Perceptions générales de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs (attentes et craintes)

Les conditions actuelles **de pandémie/post-pandémie** marquent le vécu quotidien des participants. Les directeurs mentionnent la difficulté, voire l'empêchement, pour les équipes de se voir et de se rencontrer pour travailler au plan de pilotage. En contrepartie, la situation sanitaire a créé de nouvelles opportunités comme de pouvoir travailler davantage sur d'autres chantiers (par exemple le numérique) et de les voir évoluer plus vite que prévu.

Par conséquent, le Covid est en filigrane des discours et ne sera mentionné spécifiquement que lorsqu'il est un facteur influençant.

2.2.1. Perceptions et anticipation de la phase d'évaluation intermédiaire

Une perception qui varie selon le statut (DIR – DCO – DZ)

De manière générale, les directions (DIR) rencontrées ont exprimé une perception plutôt négative de l'évaluation intermédiaire. A l'inverse les Délégués aux contrats d'objectifs (DCO) et les Directions de Zone (DZ) insistent sur l'intérêt et l'importance de cette évaluation.

Du point de **vue des directions**, ces perceptions sont davantage faites d'appréhensions ; et plusieurs **craintes** et difficultés sont mises en avant (mais pas seulement). Les craintes sont essentiellement la « peur de ne pas y arriver », le sentiment de ne pas toujours maîtriser ce qui influence les résultats. Le processus perçu parfois comme **démotivant** pour les enseignants (pression, peur d'être jugés, sentiment de ne pas avancer suffisamment, améliorations peu perceptibles, impression de ne jamais en faire assez et de devoir en faire toujours plus). Les équipes éducatives sont **partagées sur l'efficacité potentielle de cette évaluation** (certaines sont enthousiastes, d'autres sont réfractaires) et cette observation est variable selon les écoles et au sein des écoles.

La mise en œuvre d'un leadership partagé est aussi considérée différemment. Le sentiment de **solitude des directions** est plus fort dans certaines écoles que dans d'autres. Dans certaines écoles, le plan de pilotage (PP) a permis de **responsabiliser** tout le monde (enseignants mais aussi PO). Mais de manière générale, le sens des PP et les missions des DCO ne sont pas toujours clairement perçus.

Au niveau des DZ et DCO, cette étape du processus est perçue comme une évaluation **formative, bienveillante** (non complaisante) **et régulatrice pour les écoles**. Il ne s'agit **pas d'une évaluation-sanction** mais d'un moment **d'analyse réflexive et prospective**, qui doit se faire **en équipe** (direction et équipe éducative). Il s'agit en effet d'une occasion pour les équipes de **prioriser les actions** qu'elles souhaitent mettre en place. Cette évaluation peut être vue comme une forme de **reconnaissance** du travail accompli par les équipes éducatives mais également comme une opportunité de relancer **la dynamique collective** autour du PP dans les écoles (de booster les équipes) et **de faire le point sur la dynamique collective** au sein de l'établissement ainsi que sur le leadership partagé. Les DCO se disent enthousiastes de **rencontrer les différents acteurs** (direction, PO, COPI, mais aussi parents, équipe éducative, représentants des élèves...) afin de mieux comprendre le fonctionnement de l'école. Il s'agit également, pour eux, d'une réelle opportunité de **redonner du sens** au pilotage de l'école et à la responsabilité de chacun.

Ils (les DCO) devraient venir avec un casque de mineur et un gilet pare-balles pour se protéger eux-mêmes des remarques qu'ils vont se ramasser dans la figure de la part des enseignants parce que le plan de pilotage, même si on trouve ça super génial, ça passe très mal au sein des équipes. C'est du travail en plus. (DIR)

2.2.2. Attentes envers l'évaluation intermédiaire

Des attentes différentes mais complémentaires

Les participants présentent une nouvelle fois **des avis qui varient** selon leur rôle dans l'institution scolaire.

Les **directions** semblent surtout attendre **plus d'interactions** avec l'autorité régulatrice par le biais des DCO.

En tant que DCO on est un peu la courroie de transmission entre les niveaux macro et les écoles. (...) On relève effectivement toutes les difficultés. (...) On [les DCO présents dans le groupe] va entendre tous les messages que vous [les directeurs présents dans le groupe] venez de nous livrer, et donc il ne faut pas craindre quoi que ce soit. (DCO)

En effet, elles expriment leur souhait de bénéficier d'une **communication plus efficace et plus claire** de la part des autorités politiques par leur biais. Elles souhaiteraient également que les **DCO montrent plus de proactivité** dans la relation qui s'établit entre eux et l'établissement scolaire. Elles voient cette évaluation comme une réelle opportunité de relancer le plan de pilotage et de discuter avec d'autres directions. Mais elles insistent sur le fait qu'elles attendent **plus de moyens** (humains principalement) et de **conseils**, afin de mener à bien leur mission et le contrat d'objectifs.

Les **DCO** expriment à plusieurs reprises que leur volonté est de **laisser les écoles autonomes** dans leur processus du contrat d'objectif et de n'intervenir qu'en cas de demande explicite d'une école. Leur attente principale est de **les guider sur les aspects « pilotage »** du processus et d'envisager les trois années qui suivront cette évaluation intermédiaire.

Effectivement, il ne faut pas prendre l'évaluation intermédiaire comme un couperet mais c'est le point de départ des trois années suivantes. (DCO)

Ils se représentent ce moment comme une réelle opportunité de rencontrer les équipes, les directions et le PO des écoles qu'ils encadrent et de valoriser le travail accompli par ces derniers. Enfin, ils insistent sur le fait que les écoles ne doivent pas attendre d'eux une intervention pédagogique car ce n'est pas leur rôle (mais celui des CSA).

Les **DZ** quant à eux expriment le souhait que cette évaluation soit bien formative et régulatrice et sans sanctions à la clé et que chaque mission du plan de pilotage soit respectée par chaque acteur de celui-ci. Ils y voient une opportunité d'avoir une vision globale du processus et souhaitent également que les écoles restent autonomes par rapport au contrat d'objectifs.

Comme je vous l'ai dit, le CECP, je suis désolée, mais si on ne les appelle pas ou si on n'a pas de grosses difficultés dans son école, il ne vient pas. (DIR)

J'ai un conseiller plan de pilotage, je l'ai vu une fois depuis le début de l'année parce que je lui ai demandé de venir. (DIR)

Je pense que vous n'apprécieriez pas d'avoir un DCO qui soit tout le temps dans votre école, ce serait vous empêcher d'avoir toute l'autonomie et votre leadership (...) mais c'est vrai que le DCO n'a pas pour mission d'être dans les écoles en permanence. Ce n'est pas sa mission. Ce n'est pas son rôle. (DIR)

Il ne leur (DCO) incombe pas de parler de pédagogie, tristement. (...) On a eu énormément de moyens pour engager des CSA. (...) On n'est pas dans de la pédagogie pure. On est finalement dans quelque chose d'inspirant, de pratique, qui peut fonctionner à un endroit. (DZ)

J'entends bien qu'ils ne peuvent pas venir avec des conseils pédagogiques mais je crois que c'est malgré tout par ce biais là qu'ils seraient bienvenus... enfin mieux venus, mieux acceptés. (DIR)

2.2.3. Difficultés et craintes anticipées envers l'évaluation intermédiaire

Les principales difficultés exprimées sont en lien avec le **contexte compliqué** qui s'est imposé aux écoles ces dernières années. En effet, l'évaluation intermédiaire va arriver dans un **contexte rendu complexe par des contraintes extérieures à l'école** (Covid, intempéries, nombre de réformes), et où les plans de pilotage sont parfois passés au second plan car les équipes sont depuis deux ans **épuisées**. **Le leadership partagé n'est pas toujours évident à mettre en place**, et il semble difficile pour les directions de dynamiser le travail d'équipe. Dans certaines écoles, il est expliqué que ce sont toujours les mêmes enseignants qui occupent le rôle de « pilote », qui tirent l'équipe et qui, finalement, s'épuisent encore plus. Ils n'ont donc plus la motivation pour ce nouveau chantier.

Les directions mettent fortement l'accent sur **la surcharge du travail administratif** (« prouver tout ce que l'on fait ») que cette évaluation va engendrer. Elles déplorent également que ce **processus repose parfois essentiellement sur leurs épaules**. Etant donné qu'il n'existe **plus d'inspections dans les classes**, elles semblent manquer d'appui pour accompagner les enseignants. Comme expliqué au point précédent, **le manque de moyens en ce qui concerne les formations des enseignants, le matériel informatique**, etc. rend difficile la mise en place de cette évaluation.

En réponse aux inquiétudes exprimées par les directions, les **DZ et DCO** expliquent avoir conscience du contexte et du manque de moyens ainsi que des autres difficultés vécues et ils souhaitent avoir un discours rassurant par rapport à l'évaluation intermédiaire. Ils expriment une **crainte principale : la perte d'adhésion** de la part des enseignants par rapport au processus du Pacte, **un certain immobilisme de la part des équipes éducatives et une mauvaise compréhension** de ce qui leur est demandé. Cette crainte est renforcée par la **procédure protocolaire** de la démarche d'évaluation intermédiaire qui peut donner un sentiment de la part des établissements d'être contrôlé et non d'être dans un processus formatif.

L'évaluation intermédiaire doit être une évaluation qui sera positive pour l'école. Ce n'est pas du tout le regard inquisiteur... Évaluer c'est donner de la valeur, et je pense que les DCO essaieront, je l'espère, de donner de la valeur à votre PP pour les trois années à venir. (DZ)

Le sens de l'évaluation c'est de faire un arrêt sur image : voir ce qui a été bien fait, ce qui a été moins bien fait ou ce qui n'a pas fonctionné ou qu'on a mis au frigo pour se projeter dans les trois années suivantes. Après, le PO a la réelle volonté que ce soit un dialogue constructif et pas de l'évaluation comme on pourrait l'imaginer en tant qu'enseignant. (DCO)

J'attends un axe réflexif de l'école, c'est pouvoir aider l'école à réfléchir sur ses actions et voir un peu où elle en est et comment elle peut métamorphoser ses actions pour pouvoir concourir à ses objectifs. (DCO)

Les directeurs de la vague 3 n'ont pas entendu parler du processus ou très peu. Il faut le temps qu'ils s'approprient votre (du DCO) plan du pilotage. Il y en a qui étaient en vague 3 dans leurs écoles et donc ils n'avaient même pas entendu parler du processus. Il faut donc redistribuer les cartes. Je relance, je relance, par mails ou en réunion, qu'est-ce qui pourrait nous aider ? (DIR)

2.3. Opérationnalisation de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs

2.3.1. Attentes réciproques envers le rôle et l'implication des divers acteurs au sujet de l'évaluation intermédiaire

Il est attendu des directions **d'apporter un « arrêt sur image »** de la situation de leur école après trois ans de plan de pilotage. Elles sont également les acteurs principaux auxquels il est demandé de **responsabiliser et motiver les équipes éducatives**. Les directions doivent également **participer aux formations** qui sont organisées dans le cadre de l'évaluation intermédiaire. Ces attentes donnent l'impression, aux directions, de devoir **porter énormément de responsabilités** par rapport au contrat d'objectif et à l'évaluation intermédiaire.

Les équipes éducatives sont fortement incitées à participer activement au processus d'évaluation intermédiaire. C'est participation sera favorisée par la présence et le travail des COPI c'est-à-dire des collègues enseignants qui pilotent certains objectifs ou chantiers.

Les directions attendent des **DCO, en tant que pouvoir régulateur, qu'ils expliquent plus clairement les missions des différents acteurs**. Afin de rendre cette évaluation réellement formative, il est attendu des DCO d'organiser une rencontre bienveillante avec un regard rétrospectif et à la fois prospectif qui sera basée sur un dialogue constructif à partir de la synthèse fournie par l'école avec un axe réflexif. Les directions espèrent qu'une équité sera garantie entre les différentes école lors de l'analyse des données grâce au travail collaboratif entre direction et DCO.

2.3.2. Mobilisation de l'équipe au sein des établissements autour de l'évaluation intermédiaire

Selon **les directions**, la **mobilisation est variable** : d'une part, il demeure **compliqué d'impliquer les équipes éducatives compte-tenu de différents facteurs** tels que la **fatigue** accumulée par les dernières années marquées par le **COVID**, l'**accumulation** des nouveaux projets demandés, le **manque de formations continues adéquates** pour mener ce type de projet et d'évaluation, etc. D'autre part, l'évaluation intermédiaire semble **faire peur à certains enseignants**, surtout dans les écoles qui comptent un grand nombre d'élèves et où le soutien des parents et/ou des syndicats semble inexistant. Malgré ces difficultés, les directions observent qu'il y a au sein de leurs équipes éducatives des « locomotives » qui permettent aux « suiveurs » de se raccrocher au projet sans que cela ne soit forcément problématique.

Les leviers qui aideront la mobilisation

Il semble que les écoles de **la vague une** aient été privilégiées dans l'élaboration du contrat d'objectifs car elles ont su **réunir les équipes pédagogiques physiquement**.

Différentes **actions** ont été **décrites par les directions** comme **favorisant** la mobilisation :

- avoir un **suivi continu** en remplissant les tableaux de bord au fur et à mesure de l'année ;
- **partager le travail d'un groupe aux autres** groupes ainsi qu'à l'ensemble des enseignants ;
- **centraliser et rendre accessibles les traces écrites** rédigées par les groupes de travail au sein d'un même **outil informatique** ;
- **impliquer et recueillir l'avis de tous les enseignants** grâce à des applications telles que le Padlet ou WhatsApp ;
- utiliser de « bons » outils de communication pour favoriser les échanges tout en établissant des règles précises pour organiser ces échanges ;
- changer la fonction de « secrétaire » régulièrement dans l'équipe.

Les **DZ** soulignent combien le **type de leadership** dont fera preuve une **direction** peut influencer positivement la mobilisation des équipes pédagogiques de l'école.

Les freins qui empêcheront la mobilisation

Les deux freins principaux qui ont été identifiés sont **l'excès de travail administratif** (dû essentiellement à la démultiplication des missions que l'on demande aux écoles et au fait de laisser les directions porter seules le processus) et **le turnover des équipes éducatives**.

La crise du **COVID** et les conséquences engendrées par celle-ci semble également avoir réellement entravé la mobilisation des équipes autour du plan de pilotage et de l'évaluation intermédiaire. Les équipes et les directions sont épuisées.

Avec le COVID le plan de pilotage est passé, on ne va pas dire au 2^e plan mais un tout petit peu moins... Allez, je ne sais pas chez vous mais on a *turnover* de profs important aussi, donc du coup il a fallu, pour le plan de pilotage, retrouver d'autres professeurs. Donc, on a organisé beaucoup de réunions pour reformer une équipe et voilà. On a des profs qui sont super enthousiastes à cette idée-là et on en a d'autres qui sont réfractaires de chez réfractaires. (DIR)

Certaines directions expriment le fait que le **leadership partagé a été très compliqué à mettre en œuvre** car chaque direction porte beaucoup, voire tout ce qu'il y a à faire à propos du contrat d'objectifs. Il semble également que les écoles qui ont **plusieurs implantations** ou qui sont de **grande taille** rencontrent une réelle difficulté (géographique entre autres) à travailler ensemble malgré les outils de communication en ligne mis en place. Enfin, les directions expliquent que le **manque de formations aux outils numériques** (Office365, la plateforme, etc.), le **manque d'organisation des informations** générées et le **manque de temps** ont renforcé le désinvestissement de certains sur le projet.

Eléments en faveur de l'adhésion de l'équipe au contrat d'objectif (pour que la direction soit moins seule)

L'élément qui favorise le plus l'adhésion de l'équipe au contrat d'objectif semble être le moment où **l'autorité politique (DZ et DCO) vient expliquer la philosophie du Pacte** aux enseignants pour leur parler des plans de pilotages et des contrats d'objectifs.

Rôle de la direction dans la mobilisation des équipes lors de l'analyse intermédiaire et de la préparation de l'évaluation intermédiaire

Le rôle principal des directions est de **faire un arrêt sur image** par le biais suivant : revoir les actions, vérifier que « tout tourne dans les classes », assurer la gestion du temps et la mise en place des réunions de travail, mais également de **rassurer les équipes éducatives** à propos de l'évaluation intermédiaire. En effet, **l'évaluation intermédiaire peut générer une réelle crainte auprès du personnel enseignant**. Les intervenants du groupe de discussion y voient un réel paradoxe étant donné que les enseignants sont censés être familiers avec le concept d'évaluation, évaluant eux-mêmes énormément les élèves.

Selon les DCO, les directions devraient voir, à travers ce projet, un réel enjeu de discuter des représentations et des définitions de l'évaluation intermédiaire qui leur est imposée.

Répartition des rôles et charges de travail au sein des équipes éducatives

Il est attendu des équipes éducatives de **se responsabiliser et de se mobiliser** autour du plan de pilotage (et de prendre conscience que ce n'est pas la seule responsabilité de la direction). Cela leur permettrait d'**avoir en tête la structure du PP** et de savoir exactement où en est l'école.

Certains enseignants prendront le rôle de **pilote (COPI)** au sein de certaines écoles. Il est observé que cette « **fonction** » est **importante** dans le processus mais qu'elle est également **compliquée à gérer** car se sont souvent les mêmes personnes qui assurent celle-ci. Il n'y donc pas de réelle répartition de la charge de travail au sein de l'équipe mais plutôt une accumulation qui peut engendrer, à terme, une démotivation et une fatigue plus importantes. En effet, les **COPI se sentent davantage responsable de l'évaluation** que les autres enseignants mais ils ont également plus souvent peur que les actions définies n'aboutissent pas ou que les remarques qui émaneront des DZ et DCO ne soient pas positives ou constructives.

2.3.3. Rôle et postures des DCO

Le rôle des DCO dans l'évaluation intermédiaire

Le rôle des DCO semble défini par un **enjeu de communication, d'explication et d'équité** auprès des équipes enseignantes et des directions. En effet, la communication entre le pouvoir régulateur et les directions ne semble pas toujours optimale quand il s'agit d'expliquer aux différents acteurs leurs missions. Les directions attendent des DCO qu'ils **expliquent clairement les enjeux de l'évaluation formative des enseignants** et qu'ils **clarifient les conséquences, mais également les opportunités de celle-ci**.

Les DCO présents dans le groupe de discussion essaient de rassurer les directions en se décrivant comme une « **courroie de transmission** » **entre les écoles et le niveau macro de l'enseignement**. Ils souhaitent se faire le relais des bonnes pratiques entre les différentes écoles et donner leur avis et leurs conseils sur les questions de pilotage (mais non les questions pédagogiques qui sont traitées par les CSA).

Le rapport de confiance entre les DCO et les écoles

Le rapport de confiance entre les DCO et les écoles semble être **renforcé par le discours rassurant des DZ envers les écoles**. Ils expliquent qu'il existe un réel équilibre entre la mission de contrôle et d'évaluation des DCO et la mise en place d'une relation de confiance avec l'école. **L'objectif premier des DCO est bien de vérifier les avancées et les progrès mis en œuvre par le plan de pilotage** et mettre en évidence ce qui a été accompli dans les écoles tout en rappelant les conditions du contrat d'objectif sur 6 ans.

2.3.4. Organisation des rencontres

Pour impliquer les différents membres de l'équipe, il est important que les rencontres soient organisées de manière optimale.

Dans un **premier temps**, le rapport d'évaluation sera **présenté à la direction et au PO par le DCO**. Ensuite, il sera présenté **aux équipes**. Le DCO pourra éventuellement être accompagné (par le DZ par exemple) si les résultats semblent compliqués à présenter à cause d'une situation difficile dans l'école. Les DCO souhaitent avoir un contact préalable avec l'école avant la remise du rapport. Les écoles seront libres d'organiser les rencontres comme elles le souhaitent.

2.3.5. Organisation de la présentation du rapport d'évaluation dans l'école

Éléments auxquels le DCO doit faire attention au moment de communiquer les résultats de son évaluation

Les participants au groupe de discussion souhaitent que **les contextes particuliers de chaque école** (COVID, inondations de l'été 2021, type d'enseignement, etc.) puissent être **pris en compte** par les DCO lors de l'évaluation intermédiaire. Les directions soulignent que les documents d'analyse réflexive et les dates d'évaluation intermédiaires ne sont pas encore fixées. Elles sont donc en attente de ces informations.

Ton et posture à adopter par les DCO

Les participants souhaitent que les DCO puissent rappeler les objectifs et la plus-value du plan de pilotage aux équipes pédagogiques en début de rencontre. Ils expriment également le souhait qu'une partie de la rencontre soit axée sur une **communication institutionnelle** qui explique les différents enjeux. Enfin, ils espèrent que la discussion prendra la forme d'une **critique constructive et qu'elle sera orientée sur les procédures** tout en gardant comme objectif de coconstruire les procédures avec les équipes éducatives.

2.4. Conditions de mise en œuvre de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs

2.4.1. Autres conditions paraissant importantes pour la bonne mise en œuvre des évaluations intermédiaires

Les participants souhaitent mettre en avant les conditions qui leur paraissent importantes pour la bonne mise en œuvre des évaluations intermédiaires. Ils espèrent que celles-ci viseront la mise en place d'un réel **travail collaboratif**, surtout dans les grandes écoles. Ils souhaitent mettre en avant les **conditions particulières des publics scolaires, parfois très différents d'une école à l'autre**, qui impactent le travail des équipes pédagogiques. Ils espèrent également **renforcer la stabilité des enseignants** dans les écoles pour en éviter le turnover et la pénurie actuelle.

2.4.2. Besoins, conditions particulières, informations, formations et outils nécessaires

De nombreux besoins ont été exprimés par les directions afin de mettre convenablement en œuvre le projet d'évaluation intermédiaire. En voici les principaux :

- une **meilleure communication** de la part de l'autorité régulatrice ;
- des **formations adéquates** pour les enseignants (afin d'éviter que la direction ne doive, elle-même, jouer ce rôle de formateur) ;
- **l'adéquation des formations aux nouvelles pédagogies et aux formes d'évaluation** ;
- une **plateforme en ligne facilement utilisable** par les équipes éducatives et qui leur fasse gagner du temps, si elle est proposée;
- **davantage de journées de travail collectif** au sein des écoles afin de permettre aux équipes éducatives de travailler ensemble ;
- **un renforcement de moyens humains** dans les écoles qui en manquent pour leur permettre d'obtenir des résultats satisfaisants ;
- un apport de **clarifications** aux directions à propos de la manière dont elles devront **présenter et argumenter leurs résultats** ;
- une aide aux écoles pour **résoudre les difficultés techniques et informatiques**.

2.4.3. Ressources (internes et externes) existantes

Les ressources existantes sont multiples mais elles présentent à la fois des avantages et des inconvénients. Par exemple, la **plateforme qui a été mise en place par l'administration ne semble pas être fort utilisés** par les directions car elle n'est pas facile à utiliser d'un point de vue technique. Il semble également que **trop de formations différentes soient proposées** et imposées aux écoles. Les équipes éducatives ne parviennent plus à assimiler la masse d'informations qu'ils reçoivent car elles ne disposent pas d'assez de temps pour participer aux formations dans de bonnes conditions ni revenir en équipe sur ce qui a été transmis.

Lors de la première vague, **les CSA et CECP ont apporté beaucoup d'aides aux écoles, mais il semble que pour certaines écoles, il y ait eu de nombreux changements d'interlocuteur dans cette fonction**. Cela leur a fait perdre du temps de devoir réexpliquer à chaque fois leur réalité, leur plan de pilotage etc. Enfin, **l'accompagnement des CSA et leurs conseils en termes de pédagogie a été fort apprécié** par les écoles qui en ont bénéficié.

2.5. « Bonnes pratiques » existantes

Les échanges à propos des bonnes pratiques existantes ont majoritairement mis l'accent sur le fait que **favoriser les rencontres et les échanges entre les directions** aide beaucoup ces dernières à échanger non seulement les bonnes pratiques, mais également leur compréhension de ce qui est attendu. Les directions mettent également en avant qu'il est important **de déléguer des rôles bien distincts à chaque membre de l'équipe éducative** pour favoriser la mobilisation du plus grand nombre. **L'utilisation d'un tableau de bord** qui contient toutes les données des évaluations annuelles permet d'assurer la continuité de celles-ci et d'élaborer plus facilement les documents demandés pour l'évaluation intermédiaire. **Les matinées « macro » de formation** qui ont été proposées aux directions semblent également fort utiles car elles leur ont permis de discuter entre collègues. Enfin, les directions qui ont fait **usage des réseaux sociaux mentionnent l'importance de mettre en place une charte** qui fixe les règles de l'hybridation (ex. : après 18h il n'y a plus de messages envoyés, etc.).

Fiche résumé

*Avant de présenter le résumé des discours recueillis lors du groupe de discussions, nous souhaitons mettre l'accent sur le fait que les **conditions de pandémie/post-pandémie** ont fortement marqué le vécu quotidien des participants. Les directeurs ont mentionné, tout au long des deux rencontres, la difficulté, voire l'empêchement, pour les équipes de se voir et de se rencontrer pour travailler au plan de pilotage. En contrepartie, la situation sanitaire a créé de nouvelles opportunités comme de pouvoir travailler davantage sur d'autres chantiers (par exemple le numérique) et de les voir évoluer plus vite que prévu. Par conséquent, le Covid sera en filigrane de ce résumé et ne sera mentionné spécifiquement que lorsqu'il aura été perçu comme un facteur influent.*

Les perceptions de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs

La perception de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs varie selon que l'on ait le statut de direction, de délégué aux contrats d'objectifs (DCO) ou de directeur de zone (DZ).

Les directions présentes au sein du groupe de discussion ont un **avis plutôt mitigé, voire négatif** à propos de cette évaluation. Cet avis est justifié par une série d'appréhensions, de craintes et de difficultés qui seront décrites dans cette synthèse et détaillées dans le rapport.

Pour les **DZ et DCO**, cette étape du processus est perçue comme positive. Il s'agit selon eux de considérer cette évaluation comme **formative, bienveillante et régulatrice pour les écoles**. Il s'agit d'un moment **d'analyse réflexive et prospective**, qui doit se faire **en équipe** et d'une occasion pour celle-ci de **prioriser les actions** qu'elle souhaite mettre en place. Cette évaluation peut également être vue comme une forme de **reconnaissance** du travail accompli par les équipes éducatives, une opportunité de relancer **la dynamique collective** autour du Plan de Pilotage (PP) et de **redonner du sens** au pilotage de l'école et à la responsabilité de chacun.

Les attentes respectives

L'attente principale des directions est d'avoir **plus d'interactions** avec l'autorité régulatrice par le biais des DCO, et que ces derniers **expliquent plus clairement les missions des différents acteurs**. En effet, les directions souhaitent bénéficier d'une **communication plus efficace et plus claire** de la part des autorités politiques. Elles souhaiteraient également que les **DCO montrent plus de proactivité** dans la relation qui s'établit entre eux et l'établissement scolaire et elles insistent sur le fait qu'elles attendent **plus de moyens** (humains principalement) et de **conseils**, afin de mener à bien leur mission et le contrat d'objectifs.

Les DCO expriment, à plusieurs reprises, que leur volonté est de **laisser les écoles autonomes** dans leur processus du contrat d'objectif. Leur attente principale est de **les guider**

sur les aspects « pilotage » du processus et d'envisager les trois années qui suivront cette évaluation intermédiaire.

Les **DZ** quant à eux expriment le souhait que cette évaluation soit bien formative, régulatrice et sans sanctions à la clé. Chaque mission du plan de pilotage devra être respectée par chaque acteur de celui-ci.

Les craintes respectives

Les craintes exprimées par les **directions** sont essentiellement la « peur de ne pas y arriver », le sentiment de ne pas toujours maîtriser ce qui influence leurs résultats. Le processus est parfois perçu comme **démotivant** à présenter aux enseignants qui éprouvent de la pression, la peur d'être jugés, le sentiment de ne pas avancer suffisamment, une faible perception des améliorations, ou encore l'impression de devoir en faire toujours plus. Les équipes éducatives semblent **partagées sur l'efficacité potentielle de cette évaluation**.

Les directions mettent, de plus, fortement l'accent sur **la surcharge du travail administratif** que cette évaluation va engendrer. Elles déplorent également que ce **processus repose parfois essentiellement sur leurs épaules**.

Les **DZ et DCO** expriment une **crainte principale : la perte d'adhésion** de la part des enseignants par rapport au processus du Pacte dont pourrait découler **un certain immobilisme de la part des équipes éducatives et une mauvaise compréhension** de ce qui leur est demandé. Cette crainte est renforcée par la **procédure protocolaire** de la démarche d'évaluation intermédiaire qui peut donner un sentiment de la part des établissements d'être contrôlés et non de vivre un processus formatif.

L'opérationnalisation de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs

Mobilisation de l'équipe au sein des établissements

Selon les directions, il a été **compliqué d'impliquer les équipes éducatives dans le plan de pilotage et plus précisément dans le processus d'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs**. Ils justifient cela par la **fatigue** accumulée ces dernières années qui ont été marquées par le **COVID**, l'**accumulation** des nouveaux projets demandés et le **manque de formations continues adéquates** pour mener ce type de projet et d'évaluation.

Le rôle principal des directions a été de **faire un arrêt sur image de la situation** de leur établissement scolaire. Cela s'est traduit par le fait de revoir les actions, vérifier que les classes fonctionnent convenablement, assurer la gestion du temps et la mise en place des réunions de travail, mais également **de rassurer les équipes éducatives** à propos de l'évaluation intermédiaire.

Certaines écoles ont mis en place un leadership partagé. Mais le sentiment de **solitude des directions** est plus fort dans certaines écoles que dans d'autres, indépendamment du type de leadership exercé. Même si dans certaines écoles, le PP a permis de **responsabiliser**

enseignants et pouvoir organisateur, de manière générale, le sens des PP et les missions des DCO ne sont pas toujours clairement perçus.

Enfin, au sein de quelques établissements scolaires, des enseignants ont pris le rôle de **pilote (COPI)**. Cette « **fonction** » **semble être importante** dans le processus mais elle également **compliquée à gérer** car se sont souvent les mêmes personnes qui assurent celle-ci.

Différentes **actions** ont été **décrites par les directions** comme **favorisant** la mobilisation de l'équipe éducative :

- avoir un **suivi continu** en remplissant les tableaux de bord au fur et à mesure de l'année scolaire ;
- **partager le travail d'un groupe aux autres** groupes ainsi qu'à l'ensemble des enseignants ;
- **centraliser et rendre accessibles les traces écrites** rédigées par les groupes de travail au sein d'un même **outil informatique** ;
- **impliquer et recueillir l'avis de tous les enseignants** grâce à des applications telles que le Padlet ou WhatsApp ;
- utiliser de « bons » outils de communication pour favoriser les échanges tout en établissant des règles précises pour organiser ces échanges ;
- changer la fonction de « secrétaire » régulièrement dans l'équipe.

Les **deux freins principaux** à la mobilisation des équipes sont **l'excès de travail administratif** (dû essentiellement à la démultiplication des missions que l'on demande aux écoles et au fait de laisser les directions porter seules le processus) et **le turnover des équipes éducatives**. En plus de ces deux freins, il semble que la crise du **COVID** a également réellement entravé cette mobilisation autour du plan de pilotage et de l'évaluation intermédiaire.

Rôle et postures de DCO

Le rôle des **DCO** semble essentiellement être de l'ordre **de la communication et de l'explication des enjeux de l'évaluation formative auprès des enseignants et du respect de l'équité** entre les différents établissements. Ils ont également pris beaucoup de temps, au sein du groupe de discussions, pour rassurer les directions à ce propos.

Les directions attendent des DCO qu'ils **clarifient les conséquences, mais également les opportunités de cette évaluation.**

Les DCO présents dans le groupe de discussion vont dans ce sens en décrivant leur posture comme une « **courroie de transmission** » **entre les écoles et le niveau macro de l'enseignement.**

Organisation des rencontres et présentation du rapport d'évaluation

Les participants au groupe de discussion souhaitent, qu'au moment de communiquer les résultats de l'évaluation intermédiaire, les DCO tiennent compte **des contextes particuliers de chaque école** (COVID, inondations de l'été 2021, type d'enseignement, etc.). Ils espèrent également que ce moment soit consacré à **rappeler les objectifs et la plus-value du plan de**

pilotage aux équipes pédagogiques. Ils expriment également le souhait qu'une partie de la rencontre soit axée sur une **communication plus institutionnelle** de la part des DCO.

Les conditions de mise en œuvre de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs

Les conditions qui seront mises en place devront témoigner d'un réel **travail collaboratif**. Les directions souhaitent mettre en avant les **conditions particulières des publics scolaires, parfois très différents d'une école à l'autre**, qui auront un impact parfois conséquent sur le travail des équipes pédagogiques.

Les besoins nécessaires pour mener l'évaluation intermédiaire

Les principaux besoins exprimés par les directions sont les suivants :

- **une meilleure communication** de la part de l'autorité régulatrice ;
- une offre de **formations adéquates** pour les enseignants ;
- **un ajustement des formations aux nouvelles pédagogies** et aux différentes **formes d'évaluation** ;
- une **plateforme en ligne facilement utilisable** par les équipes éducatives, si cette dernière est proposée ;
- **davantage de journées de travail collectif** au sein des écoles ;
- **un renforcement des moyens humains** dans les écoles qui en manquent ;
- un apport de **clarifications** aux directions à propos de la manière dont elles devront **présenter et argumenter leurs résultats** ;
- une aide aux écoles pour **résoudre les difficultés techniques et informatiques**.

Les ressources utiles pour l'évaluation intermédiaire

La **plateforme qui a été mise en place par l'administration ne semble pas être fort utilisée** par les directions car elle n'est pas facile à employer tant au niveau technique qu'ergonomique.

Les **formations** proposées, et parfois imposées aux écoles, sont décrites par les directions comme **de natures trop différentes** pour leur permettre de se les approprier dans le cadre de l'évaluation intermédiaire.

Les directions expliquent que **les CSA et CECIP ont apporté beaucoup d'aides aux écoles**, mais il semble que, pour certaines écoles, il y ait eu de **nombreux changements d'interlocuteurs dans cette fonction**, ce qui leur a fait perdre un temps parfois considérable.

Enfin, l'accompagnement et les conseils pédagogiques des CSA ont été fort appréciés par les écoles qui en ont bénéficié.

Les « bonnes pratiques » existantes

Il semble que **favoriser les rencontres et les échanges entre les directions** aide beaucoup ces dernières à échanger non seulement les bonnes pratiques, mais également leur compréhension de ce qui est attendu.

Les directions qui ont réussi à travailler en équipes expliquent combien il est important **de déléguer des rôles bien distincts à chaque membre afin de** favoriser la mobilisation du plus grand nombre.

L'utilisation d'un tableau de bord qui contient toutes les données des évaluations annuelles est également fortement souhaité par les DCO et conseillé par les directions qui l'ont complété.

Enfin, les matinées « macro » de formation qui ont été proposées aux directions semblent très utiles car elles leur ont permis de discuter entre collègues, mais également de comprendre plusieurs enjeux de cette évaluation intermédiaire.

3. Références

- Birch, L., & Pétry, F. (2011). L'utilisation des groupes de discussion dans l'élaboration des politiques de santé. *Recherches qualitatives*, 29(3), 103-132.
- Doise, W., & Mugny, G. (1997). *Psychologie sociale et développement cognitif*. A. Colin.
- Kitzinger, J., Marková, I., Kalampalikis, N. (2004). Qu'est-ce que les focus groups ? *Bulletin de psychologie* , 57(3,471), 237-243.
- L'Écuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale du contenu. Méthode GPS et concept de soi*. Presses de l'Université du Québec.
- Lugen, M. (2015). *Petit guide de méthodologie de l'enquête*. Document non publié, ULB. [http://igeat.ulb.ac.be/fileadmin/media/publications/Enseignement/Petit_guide_d_e_me% CC, 8](http://igeat.ulb.ac.be/fileadmin/media/publications/Enseignement/Petit_guide_d_e_me%CC,8)
- Lukensmeyer, C. J. (2006). *Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur*. Fondation Roi Baudouin.
- Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). *Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques*. Sherbrooke. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26\(1\)/mukamurera_al_ch.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26(1)/mukamurera_al_ch.pdf)
- Zarinpoush, F., & Gotlib Conn, L. (2006). Knowledge transfer. *Tip Sheet. Imagine Canada*.

4. Annexes

4.1. Annexe 1 : Guide d'entretien

QUESTIONS TRAITÉES LORS DES SÉANCES

1. Perceptions générales de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs (Attentes et craintes)

- Comment percevez-vous cette phase d'évaluation intermédiaire ? comment l'anticipez-vous ?
- Quelles attentes avez-vous envers cette évaluation intermédiaire ?
- Quelles difficultés anticipez-vous ? Avez-vous des craintes particulières à ce sujet ?

2. Opérationnalisation de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs

2.1. Attentes réciproques

- De manière générale, quelles attentes ont-ils chacun envers le rôle et l'implication des directions, des équipes éducatives et des DCO au sujet de l'évaluation intermédiaire ?

2.2. Mobilisation de l'équipe au sein des établissements

- Comment percevez-vous / anticipez-vous l'implication et la mobilisation de l'équipe éducative au sein de l'école autour de l'évaluation intermédiaire ?
- Quels leviers et quels freins (difficultés) percevez-vous à cette mobilisation ?
- Comment faire pour que la direction ne soit pas seule ? Qu'est-ce qui pourrait favoriser l'adhésion de l'équipe ?
- Quel est le rôle de la direction dans cette mobilisation ? Comment la direction pourrait-elle mobiliser son équipe, d'une part pour réaliser l'analyse intermédiaire, d'autre part pour participer à l'évaluation intermédiaire (rencontres) ou à ses suites ?
- Comment faire pour qu'un ou deux membres de l'équipe ne prennent pas tout en charge seul(s), sans que l'ensemble de l'équipe soit impliquée ou au moins informée ?

2.3. Rôle et posture des DCO

- Comment envisagez-vous le rôle du DCO lors de cette évaluation intermédiaire ?
- Comment le DCO peut-il instaurer un rapport de confiance avec l'école, au fil des étapes de l'évaluation, de manière à ce que ses conclusions soient positivement reçues, et de manière à ce que l'école puisse se lancer dans une dynamique de travail positive pour la suite de la mise en œuvre du contrat d'objectifs ?
- Quelle posture le DCO peut-il adopter afin d'évaluer l'efficacité de la mise en œuvre, sans pour autant devenir un contrôleur ou un auditeur ?

- Quelles balises adopter afin qu'il n'y ait pas de dérives (trop de contrôle) mais qu'il obtienne quand même des résultats (suffisamment d'informations concrètes et objectives sur la mise en œuvre) ?

2.4. Organisation des rencontres

- Comment les rencontres avec les DCO peuvent-elles être organisées au mieux, notamment pour pouvoir impliquer les différents membres de l'équipe éducative ?

2.5. Organisation de la présentation du rapport d'évaluation dans l'école

- Au terme du processus d'évaluation arrive le moment de la présentation du rapport à l'équipe : quels sont les éléments clés auxquels le DCO doit faire attention au moment de communiquer les résultats de son évaluation ? Quel ton adopter lors de cette présentation, quelle posture ?
- Quelles sont leurs attentes particulières concernant le contenu du rapport et le feed-back donné par les DCO ?
- Quelles craintes respectives ?

3. Conditions de mise en œuvre de l'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs

- Quelles autres conditions paraissent importantes pour la bonne mise en œuvre des évaluations intermédiaires ?
- A quoi faudra-t-il être particulièrement attentifs ? Quels besoins ou quelles conditions particulières identifiez-vous ? Quelles informations, quelles formations, quels outils nécessaires ?
- Actuellement, sur quelles ressources (internes/externes) pouvez-vous vous appuyer pour mener à bien cette évaluation intermédiaire ?

4. « Bonnes pratiques » identifiables

- En vous appuyant sur votre connaissance, connaissez-vous des « bonnes pratiques » déjà existantes qui pourraient servir de source d'inspiration ?

4.2. Annexe 2 : Présentation PowerPoint des séances

Veillez accéder au support de présentation de la **séance 1** en cliquant sur l'icône suivante :



Eval interm.Séance
1

Veillez accéder au support de présentation de la **séance 2** en cliquant sur l'icône suivante :



Eval interm. séance
2