



***Fonctionnement de l'enseignement primaire :
analyse et perspectives***

Rapport intermédiaire

I.	Bases et réunions de travail de la commission de fonctionnement.....	p. 2
II.	Propositions générales et modes de mise en œuvre de la réforme.....	p. 3
	2.1 Principes retenus	
	2.2 Fonctionnement général de l'enseignement primaire	
III.	Propositions pour le long terme.....	p. 5
	3.1 La direction centrale	
	3.2 Les directeurs et directrices au sein de la DGEP	
	3.3 Les établissements et leur autonomie / Direction d'établissement	
	3.4 Nombre de regroupements d'écoles, nombre d'établissements	
	3.5 Le directeur ou la directrice d'établissement	
	3.6 La fonction de doyen ou doyenne	
	3.7 Les outils de pilotage du dispositif : le CeFEP et le SRED	
IV.	Plan opérationnel.....	p. 11
	4.1 Principes d'élaboration du plan opérationnel 2007-2008	
	4.2 Les travaux à réaliser et identifiés à ce jour	
	4.3 Calendrier	
	4.4 Les conditions de mise en œuvre	
V.	Note de service du directeur adjoint du SRED sur l'évaluation des projets d'établissement.....	p. 15
VI.	Listes des participants aux différentes journées.....	p. 17
	Annexe 1 : modèle de l'AIG à 67 établissements	
	Annexe 2 : modèle de la DGEP à 76 établissements	
	Annexe 3 : modèle de la SPG à 110 établissements	
	Annexe 4 : projet de cahier des charges du directeur ou de la directrice d'établissement primaire	

I. Bases et réunions de travail de la commission de fonctionnement

La commission de fonctionnement a travaillé sur la base des documents et directives suivants :

- 1.1 Le **protocole** issu de la journée de travail de la commission de fonctionnement du 2 novembre 2006 avec le Conseiller d'Etat.
- 1.2 Le **document de synthèse**, issu du protocole du 2 novembre 2006, établi entre la DGEP, l'AIG et la SPG.
- 1.3 Le **document power point** intitulé "*L'école primaire genevoise face aux nouvelles réalités urbaines*".
- 1.4 Le **mandat complémentaire** adressé à la commission de fonctionnement le 28 février 2007 dont les points suivants peuvent être relevés :

Les orientations du mandat :

- Une organisation des 164 écoles actuelles en une centaine d'établissements (ordre de grandeur basé à ce stade sur une première estimation).
- Une définition nouvelle du projet d'établissement en lien avec la mise en place des conseils d'établissement.
- La gestion de la qualité des prestations et de l'enseignement des écoles.
- La création de régions, intégrées à une direction générale.
- Une définition du cahier des charges de la fonction de directeur ou directrice d'établissement.
- Une nouvelle organisation qui intègre la perspective d'une direction unique de l'enseignement obligatoire.

Les livrables :

- Descriptif détaillé des rôles et responsabilités des différents acteurs : direction générale, direction d'école, conseil d'établissement, centre de formation. etc.
- Convention de prestation établie avec le Service de la recherche en éducation du département de l'instruction publique (SRED) qui définit son rôle en matière d'évaluation des projets d'école.
- Plan opérationnel de mise en œuvre : calendrier des opérations, dispositif de recrutement et de formation des directeurs et directrices, plan financier.

- 1.5 **L'intervention du Conseiller d'Etat** lors de la réunion de la commission de fonctionnement du 7 juin 2007.

Durant le premier semestre 2007, la commission de fonctionnement s'est réunie :

- En session plénière : les 14 mars, 16 mai, 30 mai et 7 juin.
- En groupes de travail restreints : les 5 avril (cahier des charges du directeur ou de la directrice d'établissement), 17 avril (nombre de regroupements d'écoles et plan financier).
- Un groupe de travail réunissant des formateurs du Centre de formation de l'enseignement primaire (CeFEP) le 31 mai et le 11 juin.

II. Propositions générales et mode de mise en œuvre de la réforme

Dans sa réflexion et ses propositions, la commission de fonctionnement a placé au cœur de ses préoccupations l'efficacité, et plus particulièrement l'équité du système : recherche de l'efficacité et de l'équité pour les régions, les établissements et les élèves.

2.1 Principes retenus

- Un accroissement de l'autonomie : l'autonomie à installer dans le système s'appuie sur un principe fondamental de liberté à donner aux acteurs, à développer au niveau local dans une perspective d'ouverture démocratique des décisions concernant l'école. Cette liberté accrue ne doit cependant pas être promue au détriment d'un autre principe fondamental, celui d'égalité des élèves, quel que soit le lieu de leur scolarisation. Les nouvelles régulations à prendre en compte lors de la mise en œuvre de la décentralisation obéissent en effet à des principes généraux directement issus des arbitrages à effectuer entre liberté et égalité. Cette référence forte au principe d'égalité conduit à distinguer la liberté à donner aux acteurs de la libéralisation du système, et à défendre le principe de délégation en regard du principe de privatisation. Elle conduit ainsi à s'opposer au principe de privatisation du système. Si les partenaires s'accordent pour souhaiter un autre mode de production de la norme (installer de la démocratie au niveau local pour gérer de manière autonome les activités faisant partie de la délégation, par exemple), ils ne souhaitent pas l'abandon de la norme du service public. Une différenciation des dotations en fonction de la situation socioéconomique des quartiers, en fonction des inégalités des secteurs géographiques, est proposée.
- Des structures, des processus et des fonctions assurant une régulation centrée sur l'introduction d'autonomie dans le système garante d'équité : un système fonctionnant avec un nouveau mode de pilotage centré sur l'autonomie partielle des établissements, leur responsabilité, et la proximité du service éducatif du public.
- Une clarification du rôle et des responsabilités entre le niveau central et les établissements, et une amélioration des processus décisionnels aux deux niveaux hiérarchiques proposés.
- Sur la base des projets d'établissements, entre la direction générale de l'enseignement primaire (DGEP) et les établissements seront établies des relations contractuelles assurant le financement des actions prévues par le projet d'établissement sur deux à trois ans. A l'issue de cette période, dans l'établissement, une autoévaluation et une évaluation externe (SRED) des résultats sont réalisées. Avec le CeFEP, la DGEP dispose d'un outil d'intervention et de conseil auprès des établissements.
- Le nouveau mode de pilotage intègre les données du « contrôle interne ».
- Une place centrale est donnée à la gestion des ressources humaines.

2.2 Fonctionnement général de l'enseignement primaire

2.2.1 Structure du dispositif

L'enseignement primaire est structuré selon deux échelons hiérarchiques :

- La direction générale comprenant des directions fonctionnelles et des directions régionales d'échelon hiérarchique équivalent ; avec la direction générale du cycle d'orientation, la DGEP est appelée à constituer la direction générale de la scolarité obligatoire (DGSO).
- Des établissements bénéficiant d'une autonomie relative.

Les différentes unités assurent les fonctions suivantes :

Au niveau de la direction générale :

- des directions fonctionnelles, qui assurent une fonction normative et de pilotage sur le territoire du canton ;
- des directions régionales, qui assurent une fonction de pilotage et de soutien de proximité aux établissements de leur secteur géographique. Les régions coordonnent l'action des établissements, du Service médico-pédagogique (SMP), du Service de santé de la jeunesse (SSJ) et du Service de la protection des mineurs (SPMi).

Au niveau des établissements :

- Les établissements sont dirigés par un directeur ou une directrice.
- Les équipes d'établissement élaborent un projet d'établissement qui se développe sur une durée de deux à trois ans.
- Les établissements associent les partenaires de l'établissement à sa gestion au sein d'un conseil d'établissement.

Le département de l'instruction publique (DIP) dispose d'outils de régulation du système fondés sur l'évaluation des résultats réalisée par le SRED, et d'un soutien aux établissements sous forme de conseil et de formation réalisé par le CeFEP. Le SRED et le CeFEP sont rattachés au niveau central.

2.2.2 Mode de mise en œuvre

La réforme envisagée repose sur des modifications structurelles qui impliquent des changements de comportement importants dans l'administration centrale (DGEP, CeFEP, SRED), dans les établissements, chez les enseignants et chez les parents. La modification des comportements impliquant la totalité des acteurs, la réussite suppose coordination et mise en œuvre évolutive des dispositions retenues. Les acteurs doivent disposer du temps nécessaire à l'appropriation des principaux mécanismes du changement en cours.

Pour cette raison la mise en œuvre du nouveau fonctionnement sera la suivante :

- Les établissements et les régions sont créés à la rentrée 2008.
- La DGSO est créée à la rentrée 2009.
- Les nouvelles missions sont confiées aux régions et aux établissements de manière progressive à compter de la rentrée 2008. Ces missions concrétisent une partie des missions finales prévues (système tuilé).
- Le présent rapport intermédiaire comprend par conséquent deux grandes catégories de propositions : des propositions qui concernent le long terme (cf. partie III infra) et des propositions de mise en œuvre de plan opérationnel pour l'année 2007-2008 (cf. partie IV infra).

III. Propositions pour le long terme

3.1 La direction centrale

Organe stratégique, la DGEP traduit les priorités politiques générales de scolarisation en objectifs. Elle a pour mission de mettre en œuvre la décentralisation ; elle a aussi pour fonction essentielle d'assurer l'égalité d'accès et de réussite à l'école.

La DGEP assure une fonction de pilotage du système associant une direction d'objectifs (qui fixe les objectifs à atteindre par la définition de normes) et une direction de l'évaluation. L'analyse des résultats obtenus permet de faire évoluer les normes si celles-ci ne produisent pas les effets escomptés.

La DGEP est composée de directions fonctionnelles et de directions régionales.

Elle assure une fonction normative au niveau des apprentissages proprement dits d'une part (objectifs généraux à atteindre, programmes d'enseignement, évaluation du dispositif) et au niveau des supports des apprentissages d'autre part (ressources humaines, budgets de fonctionnement, organisation de la formation continue). Cette fonction normative est assurée par des directions fonctionnelles.

Elle dispose de directions régionales centrées sur la gestion et le pilotage du système.

La DGEP est conçue comme un échelon de conception (dimension normative), mais aussi comme un échelon de prestation de service aux établissements (dimension pilotage).

3.2 Les directeurs et directrices au sein de la DGEP

Le canton est organisé en régions. Le nombre de régions (de 5 à 10) et leurs fonctions seront définis en articulant les contraintes et bénéfiques d'une gestion de la scolarité obligatoire (gestion du primaire et du cycle d'orientation / CO). Le découpage des régions et les réflexions sur les zones de recrutement intégreront comme principe essentiel la mixité sociale. En fonction de l'évolution de la composition sociologique des secteurs géographiques, les aires recouvrant les régions et les zones de recrutement seront évolutives.

Au niveau régional, l'organisation du SMP, du SSJ et du SPMi sera réalisée de telle sorte que les services offerts soient en adéquation avec les particularités régionales de l'enseignement primaire et du CO (particularités démographiques, scolaires, de projets éducatifs et de projets d'école).

La région est conçue comme un échelon d'animation, de « coaching » des directeurs d'établissements, de mise en réseau des établissements, et de relais des établissements au sein de la DGSO.

Ces attributions inscrivent les régions et leurs missions dans le pilotage du système, au détriment des fonctions plus traditionnellement rattachées au seul contrôle de conformité. Elles assurent une fonction d'arbitrage et de régulation, de soutien de proximité aux établissements, de garantie de cohérence et d'équité.

Les directeurs et directrices de régions (DR) :

- mettent en œuvre les actions destinées à assurer la continuité éducative couvrant la scolarité obligatoire (en particulier au niveau de l'articulation cycle élémentaire - cycle moyen, cycle moyen - cycle d'orientation) ;
- assurent une gestion harmonieuse de la gestion des flux d'élèves ;
- assurent la coordination des actions d'accompagnement pour la conception et la mise en œuvre du projet d'établissement, notamment l'action du SRED, des formateurs, du SMP, du SSJ et du SPMi, les collaborations avec les directions des collèges du CO ;

- sont responsables de la validation des projets d'école ; contribuent à l'animation et à la mise en réseau des écoles, à l'évaluation du fonctionnement régional de l'enseignement primaire : projets d'école, équipes, personnels.
- sur la plan budgétaire, trois cas peuvent être envisagés :
 - soit les directions régionales sont destinataires de l'enveloppe budgétaire globale (postes et crédits de fonctionnement) allouée par la direction concernée de la DGEP (la DGEP délègue une partie de ses compétences financières aux régions); elles disposent d'une compétence financière et répartissent alors, dans le cadre de la contractualisation, les moyens entre les écoles en fonction des projets d'école et de critères définis à son niveau en vue de promouvoir l'efficacité et l'équité du système ;
 - soit la DGEP alloue les moyens aux écoles sur proposition des régions : la DGEP conserve la compétence financière, mais alloue aux établissements selon le cadre défini par les régions ;
 - soit la DGEP alloue les moyens aux écoles après seulement avis des régions : la DGEP conserve sa compétence financière et conserve la liberté de tenir compte ou non de l'avis des régions.
- affectent les maîtres spécialistes, qui sont placés sous la responsabilité hiérarchique des directeurs d'écoles ;
- assurent une fonction de régulation entre les écoles en présidant le conseil des directeurs d'écoles.

Pour assurer ces fonctions chaque région bénéficie de moyens de fonctionnement : un gestionnaire, un secrétariat, un pool de formateurs relevant du CeFEP, un pool d'enseignants remplaçants.

3.3 Les établissements et leur autonomie : les établissements bénéficient d'une autonomie partielle et d'une direction d'établissement

Les établissements élaborent leurs projets. Ce dernier est adopté par le conseil d'établissement et validé par la région.

Compétences d'autonomie au sein de l'établissement

- dans l'organisation du travail en équipe ;
- dans l'organisation des groupes d'élèves en liaison avec le projet d'école : les écoles disposent de la compétence d'utilisation des moyens qui leur sont alloués (postes d'enseignement et moyens pédagogiques) et de leur répartition entre les groupes d'élèves (notamment dans la prise en compte des élèves en difficulté) ;
- dans le cadre du projet d'école et des réglementations existantes : autonomie du choix des méthodes et des moyens d'enseignement, de l'adaptation locale du plan d'études, en vue d'atteindre les objectifs fixés par l'institution ;
- dans le signalement des élèves en vue de leur orientation ;
- dans la définition des attributions du doyen ou de la doyenne lorsque cette fonction existe.

Compétences d'autonomie qui impliquent les partenaires extérieurs

- Relations famille-école.
- Le conseil d'établissement et le projet d'école devraient être l'occasion d'associer les écoles et les communes dans la gestion des locaux, notamment leur embellissement (gestion de l'environnement pédagogique).
- La formation est à ce jour essentiellement organisée selon un principe d'offre. La réponse aux besoins locaux et au projet d'établissement suppose le développement d'une logique de demande partiellement fondée sur l'évaluation du projet d'établissement (autoévaluation par les équipes et intervention du SRED). Les établissements, aidés et conseillés par des formateurs (CeFEP), définissent leurs besoins de formation et les actions à corriger. La formation par la demande est intégrée au plan de formation continue de l'enseignement primaire.

Décharges : elles sont allouées globalement aux écoles. Il appartient à ces dernières d'en répartir le bénéfice entre les membres de l'équipe, en fonction du projet d'école et du modèle de fonctionnement adopté.

3.4 Nombre de regroupements d'écoles, nombre d'établissements

Il n'a pas été possible de réaliser un consensus entre l'Association des inspecteurs genevois (AIG), la Société pédagogique genevoise (SPG) et la DGEP sur le nombre d'établissements à créer pour la rentrée 2008. Pour cette raison le nombre d'établissements est présenté sous forme de scénarios entre lesquels un arbitrage devra être rendu.

Compte tenu des responsabilités que les directions d'établissement devront assumer en fonction des délégations prévues, il semble nécessaire de prévoir des moyens d'accompagnement dans l'établissement en secrétariat et en coordination pédagogique de doyen sous forme de dotation « d'équipe de direction ».

La SPG, l'AIG et la DEP ont présenté leurs scénarios de regroupements d'écoles en établissements, et la constitution des équipes de direction associées aux regroupements. Ce premier échange fait paraître, après explication des variables retenues (notamment les seuils retenus pour l'augmentation des dotations) les données suivantes :

Origine du scénario	Nombre de regroupements	Nombre de postes nécessaires : directeurs ou directrices, doyens ou doyennes, secrétaires
DGEP	100	136,5
	91	133,65
	76	127,20
	66	120,70
AIG	67	122,65
SPG	110	155,75

Rappel : le mandat complémentaire délivré par le secrétaire général du DIP le 28 février 2007 fait état d'*"une centaine d'établissements (ordre de grandeur basé, à ce stade, sur une première estimation)"* (p. 1)

Cf. Annexes 1, 2 et 3

Lors de la réunion de la commission de fonctionnement du 30 mai 2007, la SPG a proposé 110 établissements avec 104 postes de direction et 51.75 postes de secrétariat. Les écoles les plus petites peuvent être dotées de quotités de postes de direction ne pouvant être inférieures à 50% d'emploi, les 50% restants étant consacrés par le directeur ou la directrice à l'enseignement. Les regroupements les plus importants peuvent bénéficier de quotités d'emplois de doyen ou doyenne. Selon leur importance, les regroupements bénéficient de quotités d'emplois de secrétariat allant de 0.25% à 0.50% de poste.

L'AIG propose 67 regroupements (au maximum 76) avec 67 postes de direction, 21.25 de doyen ou doyenne et 34.4 de secrétariat. Tous les établissements bénéficient d'un poste de directeur à temps plein (trop difficile d'être pair et supérieur hiérarchique). Une dotation minimale de 40% de secrétariat est souhaitée par établissement et augmentée en fonction du nombre d'écoles. En fonction du nombre de classes, les établissements peuvent bénéficier de postes de doyen ou doyenne.

La DGEP précise que son choix va vers 76 regroupements. La DGEP propose aussi une réflexion sur la constitution de pools de secrétariat installés dans les régions et à disposition des écoles (mise en réseau du soutien administratif à apporter aux établissements).

3.5 Le directeur ou la directrice d'établissement

La commission s'est donné pour objectif de :

- définir le cahier des charges (référentiel d'emploi) du directeur ou de la directrice aussi précisément que possible,
- définir ensuite et en conséquence son référentiel de compétences,
- envisager sur cette base le type d'évaluation des directeurs et des directrices à mettre en place et le type de formation initiale à réaliser.

Sur ces trois points, seule une réponse précise a été apportée au cahier des charges du directeur ou de la directrice : la réflexion a été organisée sur la base de la priorité des fonctions pédagogiques de cette personne dont toutes les décisions doivent être prises en fonction de l'efficacité et de l'équité de l'enseignement dispensé dans l'école.

Cf. Annexe 4

3.6 La fonction de doyen ou doyenne

Une quotité de postes de doyen ou doyenne est affectée dans les établissements comprenant plus de 13 classes.

Le doyen ou la doyenne fait partie de l'équipe de direction.

Pour tout ou partie, par délégation du directeur ou de la directrice d'établissement, et en fonction de ce qui est prévu sur ce sujet dans le projet d'établissement, il ou elle participe :

- dans le domaine de l'enseignement et du suivi collégial des élèves, au développement des conditions pédagogiques favorables au travail, à la socialisation et à la réussite de tous les élèves, dont :
 - assurer le suivi et la qualité de la formation, de l'évaluation et de l'orientation des élèves ;
 - contrôler et réguler l'application des plans d'études et des programmes ainsi que la qualité et la cohérence de l'enseignement ;
 - intégrer les résultats des évaluations internes et externes dans la gestion de l'école ;
 - promouvoir l'innovation ;

- dans le domaine de la gestion des ressources humaines :
 - encourager les activités de formation continue des enseignants et favoriser une culture commune de collaboration et d'échange ;
 - susciter, encourager et développer le travail d'équipe comme source de professionnalisation.

La SPG souhaite que la décharge d'enseignement du doyen ou de la doyenne n'excède pas 50%. Si le nombre de classes suppose une dotation de 75% de ce poste, il y aura deux doyens/doyennes dans l'établissement.

La DGEP précise que dans les petits regroupements, s'il y a dotation d'un poste entier (position de l'AIG) de direction, il n'y aura pas de quotité de poste de doyen ou doyenne. Par contre, si dans les petits regroupements une quotité de poste de direction est prévue (position de la SPG), il pourra y être adjointe une quotité de poste de doyen ou doyenne.

3.7 Les outils de pilotage du dispositif : le CEFEP et le SRED

3.7.1 Un système à la recherche de l'efficacité et de l'équité

Un système décentralisé comporte des unités qui, en devenant autonomes, gagnent en liberté d'action. Afin de maintenir une unité du système d'une part, et de fournir aux unités des indications sur leurs performances d'autre part, une régulation fondée sur l'évaluation doit être installée. Cette dernière doit reposer sur une vision claire et objective du fonctionnement du système afin que les décisions soient les plus efficaces possibles. Cette vision peut être facilitée par une clarification des procédures d'évaluation fondée sur l'autoévaluation par les équipes, et sur une évaluation externe assurée par le SRED qui associera des représentants du terrain pour définir les objectifs et modalités d'évaluation (cf. page 15 partie V : note du directeur adjoint du SRED sur l'évaluation des projets d'établissement).

3.7.2 Evaluation des écoles

Le SRED évalue les projets d'école.

La DGEP évalue la production des connaissances et des acquis des élèves dans le système (épreuves cantonales) en fonction des objectifs d'apprentissage définis, des structures retenues (cycles), des instructions relatives au redoublement. Les écoles, les régions et la DGEP disposeraient ainsi de résultats leur permettant d'identifier les facteurs sur lesquels doivent se développer les actions prioritaires.

3.7.3 Le conseil et la formation continue dans les établissements, le rôle du CeFEP

Le statut et les missions du CeFEP ont été récemment définis sur la base de deux rapports et dans un contexte caractérisé par :

- une organisation administrative et pédagogique centralisée,
- l'expérimentation puis la mise en œuvre de la rénovation de l'enseignement primaire.

Le positionnement du CeFEP et son offre de prestations sont susceptibles d'évoluer dans la mesure où les changements suivants auront lieu à moyen terme :

- mise en place de l'Institut universitaire de formation des enseignants (IUFE) ;
- création d'une direction générale de l'enseignement obligatoire ;
- harmonisation de la formation ;
- standardisation des dispositifs d'évaluation.

Les missions du CeFEP doivent évoluer pour intégrer, dans le cadre du pilotage, une fonction de conseil aux établissements. Ce positionnement et les prestations du CeFEP devront faire l'objet d'une analyse ad hoc (mandat relatif à la création d'une direction générale de l'enseignement obligatoire).

Dans la phase de mise en œuvre, le CeFEP resterait un service de la direction générale et serait comme aujourd'hui rattaché directement au directeur général (CeFEP).

Le CeFEP développerait ses actions aux trois niveaux de la nouvelle organisation : la centrale, les régions, les établissements. Dans les trois cas, le CeFEP fera évoluer ses missions vers le conseil :

- conseil à la direction générale en fonction des résultats des évaluations menées au niveau du canton par le SRED,
- conseil en matière d'actions de formation à développer au niveau des régions,
- conseil aux établissements pour identifier les actions de formation ou d'accompagnement à développer.

L'activité de conseil en formation du CeFEP permet ainsi :

- à la direction générale d'agir au niveau cantonal,
- aux régions d'installer le réseau des établissements.

Après des établissements, le CeFEP exerce un soutien de proximité aux équipes et conseille les équipes enseignantes pour l'amélioration de leurs pratiques.

Le CeFEP exercerait ainsi une responsabilité importante pour la réussite du nouveau fonctionnement, et en particulier pour la réussite de la contractualisation.

IV. Plan opérationnel

4.1 Principes d'élaboration du plan opérationnel 2007-2008

La mise en réseau des groupes de travail créés au niveau du DIP est souhaitée afin qu'une « perméabilité » des idées et des propositions soit installée. La suite des travaux de la commission de fonctionnement suppose ainsi la coordination avec d'autres commissions et structures :

- le groupe de travail SRED-DGEP, qui traite des projets d'école et de leur évaluation,
- l'Université de Genève, qui travaille sur la formation initiale des directeurs et directrices d'établissement,
- le groupe de travail sur le conseil d'établissement.

Cette coordination sera réalisée par les groupes de travail mis en place (cf. infra 4.2) et en associant des représentants de ces différentes institutions aux réunions de la commission de fonctionnement.

Au niveau de la commission de fonctionnement proprement dite, plus les travaux progressent dans la définition du nouveau système, plus les questions deviennent techniques. Certains aspects de cette technicité échappent aux membres de la commission (calendrier de préparation budgétaire, calendrier détaillé de préparation de rentrée, coûts unitaires de certaines opérations, ...).

Il est donc proposé pour l'année scolaire 2007-2008 d'articuler les travaux de la commission de fonctionnement avec ceux de groupes de travail plus restreints associant pour chacun d'entre eux trois à quatre membres de la commission de fonctionnement et des techniciens du DIP.

La commission de fonctionnement sera saisie en début, en cours et en fin de processus des propositions émanant des groupes de travail. Elle émettra son avis, voire élaborera des propositions complémentaires. Ce mode de travail permet d'articuler les principes de concertation fondant la commission de fonctionnement et la technicité nécessaire à la réalisation de certaines opérations.

La commission de fonctionnement conserve ainsi son caractère :

- réactif par rapport aux propositions de la DGEP ou des groupes de travail,
- de validation des propositions,
- de communication avec les personnels.

Rappel : le rapport final de la commission de fonctionnement est à remettre en décembre 2007, selon les termes du mandat complémentaire délivré par le secrétaire général du DIP le 28 février 2008.

4.2 Les travaux à réaliser et identifiés à ce jour

Quatre groupes de travail, auxquels sera joint le groupe de travail sur les maîtres spécialistes, seront constitués :

- sur la mise en place des directions d'établissement : recrutement, formation, coaching, transfert progressif des compétences,
- sur le conseil d'établissement,
- sur le projet d'établissement,
- sur le découpage des régions.

Les termes de référence des groupes de travail seront précisés par la DGEP pour le début septembre 2007. Ils seront adoptés par la commission de fonctionnement et pourraient comprendre les éléments suivants :

- Le groupe de travail sur l'identification des délégations progressivement transmises aux établissements (groupe 1), sur la base de la définition de l'autonomie partielle précisée plus haut, déterminera les fonctions nouvelles à installer en septembre 2008, septembre 2009 et éventuellement septembre 2010.
- Pour les groupes de travail sur le projet d'établissement (groupe 2) et sur le conseil d'établissement (groupe 3), il s'agira essentiellement de prendre connaissance des travaux réalisés à ce jour au sein du DIP sur le sujet et de les adapter à la situation particulière des établissements de l'enseignement primaire qui verront leurs fonctions progressivement installées à compter de septembre 2008.
- Le groupe de travail sur le découpage des régions (groupe 4), après avoir pris connaissance des travaux du groupe 1 proposera :
 - un découpage régional associant l'enseignement primaire et le CO (le nombre d'établissements arrêté pourra avoir une influence sur le nombre de régions),
 - les missions progressivement confiées aux régions à compter de la rentrée 2008,
 - la constitution ou non de pools de secrétariats au niveau régional.

4.3 Calendrier

Le calendrier proposé a pour objectif de partir en septembre 2007 des préoccupations des établissements auxquels une place centrale est donnée, et d'aboutir à la formation de leurs directeurs en mars 2008.

Groupe de travail	Termes de référence	Mise en place ou date de réunion	Dépôt des propositions
Commission de fonctionnement ou de mise en œuvre	Prise de connaissance des arbitrages du DIP sur le rapport intermédiaire. Validation des termes de référence des quatre groupes de travail. Validation de la composition des groupes de travail, notamment détermination des membres de la commission de fonctionnement participant à ces groupes. Validation du calendrier 2007 - 2008 : communication, coordination, concertation Réflexion sur les modalités de recrutement des directeurs et directrices d'établissement.	3 ^e ou 4 ^e semaine de septembre 2007	Immédiat
Groupe 1	Définition de l'autonomie partielle à installer de manière évolutive dans les établissements.	Mi-septembre 2007	Mi-octobre 2007

Groupe de travail	Termes de référence	Mise en place ou date de réunion	Dépôt des propositions
Groupe 1	Référentiel de compétences du directeur, mode d'évaluation des directeurs à mettre en place, formation initiale des directeurs (propositions).	Mi-octobre 2007	Fin novembre 2007
Groupe 2	Projet d'établissement, y compris leur évaluation (CeFEP/SRED).	Mi-octobre 2007	Fin novembre 2007
Groupe 3	Conseil d'établissement.	Mi-octobre 2007	Fin novembre 2007
Groupe 4	Régions : proposer <ul style="list-style-type: none"> - un découpage régional associant à titre provisoire l'enseignement primaire et le CO (le nombre d'établissements arrêté pourra avoir une influence sur le nombre de régions; - la constitution ou non de pools de secrétariats au niveau régional. 	Mi-octobre 2007	Fin novembre 2007
Commission de fonctionnement	Prise de connaissance des propositions des groupes de travail, validation des propositions	Fin décembre 2008	Immédiat
DGEP – DIP Projet de loi	Sur la base des conclusions de la commission de fonctionnement précédente, la DGEP propose une campagne d'information des acteurs sur le nouveau fonctionnement. Campagne réalisée par le DIP.	Janvier 2008	
SRED CeFEP	Sur la base des conclusions de la commission de fonctionnement précédente, le SRED et le CeFEP préparent les actions d'accompagnement prévues pour les établissements.	Début janvier 2008	Mi-février 2008
Commission de fonctionnement	Prise de connaissance des actions d'accompagnement prévues par le SRED et le CeFEP pour les établissements (évaluation externe, formation au nouveau fonctionnement, conseil aux établissements dans le cadre du projet d'établissement).	Mi-février	immédiat
IUFE	Formation des directeurs et des directrices d'établissement tenant compte des propositions fournies par la DGEP d'après les travaux de la commission de fonctionnement.	Mars 2008	
CeFEP	Plan de formation continue des établissements par rapport au nouveau fonctionnement.	Avril 2008	

4.4 Les conditions de mise en œuvre

4.4.1 Les moyens

Parmi les modalités de mise en œuvre de la décentralisation, des moyens supplémentaires devront être alloués lors des transferts de compétences. La commission de fonctionnement insiste sur le fait que la réussite de cette réforme structurelle importante dépend des moyens matériels et financiers dont disposeront les unités décentralisées.

4.4.2 La sensibilisation, l'information et la formation des acteurs

Il y a dans cette réforme une dimension culturelle importante :

- au niveau des modifications des procédures de gestion,
- au niveau des fonctions : suppression de la fonction d'inspecteur ou inspectrice et création de la fonction de directeur ou directrice d'établissement. Il est indispensable que les acteurs (parents, enseignants, administration centrale) s'approprient la philosophie du nouveau dispositif et ses nouvelles modalités de fonctionnement. Des actions d'information et de formation devront être organisées pour l'étayer. Les moyens nécessaires à leur mise en œuvre devront être prévus.

Une véritable culture du rendre compte et de l'évaluation doit être développée dans le système, depuis les titulaires de classe jusqu'aux cadres de la DGEP. Il s'agit de faire en sorte que les acteurs s'approprient les démarches du pilotage par les résultats, les fondements de l'autoévaluation et de l'évaluation, qu'ils dominent ces démarches et fondements en vue de pouvoir les utiliser dans le cadre de leurs missions.

Deux actions doivent être mises en place :

- Une campagne d'information sur les objectifs poursuivis, sur l'état d'avancement des travaux de la commission de fonctionnement et sur le calendrier de la réforme. Cette campagne d'information réalisée au niveau du DIP devrait être réalisée dès janvier 2008. Le contenu des messages sera élaboré sur la base des éléments fournis par la DGEP. Cette campagne visera les publics cibles suivants : les enseignants, les parents, les partenaires du DIP.
- Le CeFEP doit préparer un plan de sensibilisation/formation des personnels sur le nouveau fonctionnement. Ce plan devrait être disponible à la fin avril 2008 et débiter avant la rentrée scolaire 2008.

V. Note de service du directeur adjoint du SRED



REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE
Département de l'instruction publique
Service de recherche en éducation

NOTE DE SERVICE

De : Dominique GROS, directeur adjoint
Aux : Membres de la commission de fonctionnement de l'enseignement primaire
Date : 7 juin 2007

Évaluation des projets d'établissement

Cette intervention a pour objectif de rappeler succinctement quelques caractéristiques de l'évaluation de projet.

L'évaluation de projet

Nous assistons depuis quelques années au développement d'une véritable culture de l'évaluation en éducation¹ qui déborde largement du cadre où cette dernière l'avait cantonnée pendant de nombreuses décennies, à savoir la mesure des compétences des élèves. Et c'est bien à une expansion que nous assistons qui veut que désormais l'évaluation concerne aussi les enseignants, les programmes, les moyens d'enseignement, les établissements, les projets, les politiques scolaires, etc.

Marc-Henry Broch et Françoise Cros définissent l'évaluation de projet comme :

"Un acte social, inséré dans un tissu fait d'individus travaillant dans le même organisme ;

Un acte méthodologique en ce qu'il nécessite des compétences dans l'élaboration et l'utilisation d'instruments pertinents dans un ensemble cohérent de procédures et de processus ;

Un acte stratégique qui s'inscrit dans une relation entre le commanditaire et les acteurs du projet ;

Un acte décisionnel où l'évaluateur choisit la manière dont il va conduire l'évaluation du projet et il va négocier avec les différentes instances de l'entreprise, y compris avec le commanditaire"².

L'élaboration d'une évaluation de projet implique donc diverses opérations³. Elle nécessite aussi la clarification de certains points et la réponse à certaines questions :

- Qui demande l'évaluation, qui en est (ou en sont) le(s) commanditaire(s)?

¹ Mons, Nathalie et Pons, Xavier (2006). *Les standards en éducation dans le monde francophone. Une analyse comparative*. Neuchâtel : Institut de recherche et de documentation pédagogique (IRDPA).

² Broch, Marc-Henry et Cros, Françoise (1992). *Évaluer le projet de notre organisation*. Lyon : Chronique sociale, p. 27.

³ Impe, Marc et Luna, Eric (2002). *Évaluation, mode d'emploi*. Bruxelles : Service pour la transformation, l'innovation et le changement social asbl (STICS asbl).

L'autorité politique, l'autorité administrative, les acteurs du projet, les médias, les parents, la population...

- Quels sont les buts de l'évaluation?
Amélioration de l'efficacité ou de la qualité, partage d'objectifs, gestion du développement du projet
- Quels sont les critères d'évaluation?
Éléments d'appréciation sur lesquels s'appuyer, multiplier, hiérarchiser, voire pondérer les critères
- Comment va-t-on opérationnaliser l'évaluation?
Moyens, ressources engagés, temps à disposition, acteurs impliqués
- Quelle utilisation des résultats de l'évaluation est envisagée?
Utilisation interne, utilisation externe.

Soyons clairs, l'évaluation sert à n'en pas douter à mesurer, à juger. Elle ne le fait cependant pas arbitrairement, ce n'est donc pas un jugement de valeur, car elle se réfère aux règles et aux objectifs qui ont été définis dans le cadre de l'élaboration du projet, elle prend au sérieux le projet en considérant que les normes qu'il propose d'atteindre sont valables et que c'est en référence à elles que des actions sont menées, que des individus travaillent de concert. Ceci étant posé, il apparaît alors comme normal que l'évaluation donne à voir des difficultés, des échecs, des dysfonctionnements et que cette visibilité amène à s'interroger et à revenir sur le projet pour l'ajuster, pour chercher à l'améliorer. L'évaluation de projet peut donc être très utile pour chercher collectivement des solutions innovantes, pour initier des changements fondés.

A-t-on besoin pour ce faire d'évaluation externe, l'auto-évaluation n'est-elle pas amplement suffisante? De plus en plus de travaux et d'expériences accumulées attestent qu'il est peu productif d'opposer ces formes d'évaluation, car cela revient à vouloir hiérarchiser des points de vue différents, alors que c'est de leur partage et de leur confrontation, par la mise en synergie d'expertises différenciées que peut naître une vision enrichie et objectivée d'une situation.

Ce rappel amène à constater que l'élaboration et la formulation du projet sont déterminantes, car elles constituent le référentiel de l'évaluation.

Dominique Gros
Directeur adjoint

VI. Journée de réflexion (13^e) du 14 mars 2007

Liste des 21 participants

DGEP :

M. Didier SALAMIN, directeur général, président de séance et co-animateur de la journée
M. Maurice DANDELLOT, directeur
Mme Carmen PERRENOUD AEBI, directrice
M. Jean-Paul BIFFIGER, directeur adjoint du SMP en charge de l'enseignement spécialisé
M. Bernard RIEDWEG, responsable du Réseau d'enseignement prioritaire
Mme Viviane RENAUD, responsable du secteur "Arts visuels"

Centre de formation de l'enseignement primaire / CeFEP :

M. Jean-Luc BOESIGER, responsable du CeFEP
M. Jacques SOTTINI, responsable du secteur "Organisation scolaire, travail en équipe et projets d'école" / CeFEP

Association des Inspecteurs Genevois / AIG :

Mme Véronique BIGIO, inspectrice, présidente de l'AIG
Mme Marie-Claire BOCHET, inspectrice *jusqu'à 12h30*

Société Pédagogique Genevoise / SPG :

M. Olivier BAUD, président de la SPG
Mme Véronique CASETTA LAPIERE
M. Paolo CATTANI
Mme Catherine HAUS SCHNEUWLY
Mme Eveline LANGER
M. Michel SERMET

SSP / VPOD pour le personnel administratif et technique :

Mme Monique VATTER, secrétaire d'inspecteur

Consultants :

Prof. Georges SOLAUX, Université de Dijon-Bourgogne, co-animateur de la journée
M. Renato BORTOLOTTI, secrétaire adjoint du DIP
M. Robert MONIN, directeur de la division RH aux SAFs / DIP *dès 14h30*

Prise de notes et assistance logistique :

M. Philippe LEMIERE, chargé de coordination / DGEP

Journée de réflexion (14^e) du 16 mai 2007

Liste des 20 participants

DGEP :

M. Didier SALAMIN, directeur général, président de séance et co-animateur de la journée
M. Maurice DANDELLOT, directeur
Mme Danièle JEANRENAUD DOKIC, directrice
Mme Carmen PERRENOUD AEBI, directrice
Mme Thérèse GUERRIER, directrice *dès 14h*
M. Jean-Paul BIFFIGER, directeur adjoint du SMP en charge de l'enseignement spécialisé
Mme Viviane RENAUD, responsable du secteur "Arts visuels"

Centre de formation de l'enseignement primaire / CeFEP :

M. Jean-Luc BOESIGER, responsable du CeFEP
M. Jacques SOTTINI, responsable du secteur "Organisation scolaire, travail en équipe et projets d'école" / CeFEP

Association des Inspecteurs Genevois / AIG :

Mme Véronique BIGIO, inspectrice, présidente de l'AIG
Mme Marie-Claire BOCHET, inspectrice *jusqu'à 12h30*

Société Pédagogique Genevoise / SPG :

M. Olivier BAUD, président de la SPG
Mme Véronique CASETTA LAPIERE
M. Paolo CATTANI
Mme Catherine HAUS SCHNEUWLY
Mme Magali JOLTI
M. Michel SERMET

SSP / VPOD pour le personnel administratif et technique :

Mme Monique VATTER, secrétaire d'inspecteur

Consultants :

Prof. Georges SOLAUX, Université de Dijon-Bourgogne, co-animateur de la journée
M. Renato BORTOLOTTI, secrétaire adjoint du DIP

Journée de réflexion (15^e) du 30 mai 2007

Liste des 20 participants

DGEP :

M. Didier SALAMIN, directeur général, président de séance et co-animateur de la journée
M. Maurice DANDELLOT, directeur
Mme Danièle JEANRENAUD DOKIC, directrice
Mme Carmen PERRENOUD AEBI, directrice
Mme Thérèse GUERRIER, directrice *dès 14h*
M. Jean-Paul BIFFIGER, directeur adjoint du SMP en charge de l'enseignement spécialisé
Mme Viviane RENAUD, responsable du secteur "Arts visuels"

Centre de formation de l'enseignement primaire / CeFEP :

M. Jean-Luc BOESIGER, responsable du CeFEP
M. Jacques SOTTINI, responsable du secteur "Organisation scolaire, travail en équipe et projets d'école" / CeFEP

Association des Inspecteurs Genevois / AIG :

Mme Véronique BIGIO, inspectrice, présidente de l'AIG
Mme Marie-Claire BOCHET, inspectrice *jusqu'à 12h30*

Société Pédagogique Genevoise / SPG :

M. Olivier BAUD, président de la SPG
Mme Véronique CASETTA LAPIERE
M. Paolo CATTANI
Mme Catherine HAUS SCHNEUWLY
Mme Magali JOLTI
M. Michel SERMET

SSP / VPOD pour le personnel administratif et technique :

Mme Monique VATTER, secrétaire d'inspecteur

Consultants :

Prof. Georges SOLAUX, Université de Dijon-Bourgogne, co-animateur de la journée
M. Renato BORTOLOTTI, secrétaire adjoint du DIP

Journée de réflexion (16^e) du 7 juin 2007

Liste des 21 participants

DGEP :

M. Didier SALAMIN, directeur général, président de séance et co-animateur de la journée
M. Maurice DANDELOT, directeur
Mme Carmen PERRENOUD AEBI, directrice *dès 14h*
M. Jean-Paul BIFFIGER, directeur adjoint du SMP en charge de l'enseignement spécialisé
Mme Viviane RENAUD, responsable du secteur "Arts visuels"

Centre de formation de l'enseignement primaire / CeFEP :

M. Jean-Luc BOESIGER, responsable du CeFEP
M. Jacques SOTTINI, responsable du secteur "Organisation scolaire, travail en équipe et projets d'école" / CeFEP

Association des Inspecteurs Genevois / AIG :

Mme Véronique BIGIO, inspectrice, présidente de l'AIG
Mme Marie-Claire BOCHET, inspectrice

Société Pédagogique Genevoise / SPG :

M. Olivier BAUD, président de la SPG
Mme Véronique CASSETTA LAPIERE
M. Paolo CATTANI
Mme Catherine HAUS SCHNEUWLY
Mme Magali JOLTI
Mme Eveline LANGER
M. Michel SERMET

SSP / VPOD pour le personnel administratif et technique :

Mme Monique VATTER, secrétaire d'inspecteur

Consultants :

Prof. Georges SOLAUX, Université de Dijon-Bourgogne, co-animateur de la journée
M. Renato BORTOLOTTI, secrétaire adjoint du DIP
M. Dominique GROS, directeur adjoint du SRED *dès 14h*

Prise de notes et assistance logistique :

M. Philippe LEMIERE, chargé de coordination / DGEP *jusqu'à 14h*