



Labellisation Lycée des métiers

I - Intégrer la labellisation au pilotage de l'établissement

Fiche I.4 – Des outils au service du pilotage

A. Les invariants de l'amélioration continue

Cette fiche aide-mémoire destinée aux personnels de direction et aux référents des différentes démarches mises en œuvre dans l'établissement présente les invariants de toute démarche d'amélioration continue en établissement scolaire. Elle est issue de la réflexion partagée des participants au séminaire national Lycée des métiers de novembre 2023, référents Lycée des métiers, Qualéduc et d'autres labels. Elle est destinée aux personnels de direction, aux équipes éducatives et aux personnels qui accompagnent les établissements. Elle a été pensée comme un aide-mémoire pour la mise en place de la démarche et peut aussi être utile comme outil d'animation.

Les invariants de l'amélioration continue

Impulser et pérenniser une dynamique d'amélioration continue, c'est mettre en place une démarche :

- collective, partagée ;
- globale ;
- intégrée dans les habitudes de travail ;
- suivie, dans une logique d'auto-évaluation régulière.

La réussite de l'amélioration continue en établissement suppose :

- ⇒ une intégration au pilotage, portée par le chef d'établissement et soutenue aux niveaux académique et de région académique (recteurs, Drafpic, Draafpic) ;
- ⇒ la mise en place d'un processus dédié : comité de pilotage, groupes de travail, équipes de suivi, outils identifiés, méthodes et procédures communes...
- ⇒ l'intégration des démarches de labellisation engagées par l'établissement et de leur suivi, en cohérence avec le projet d'établissement ;
- ⇒ des indicateurs clairement définis et partagés avec les équipes, qui font l'objet d'une communication régulière ;

⇒ la formation des personnels, en particulier des enseignants, à la définition et au suivi d'indicateurs, afin d'assurer une synergie entre les démarches individuelles et collectives.

B. Qualéduc, une méthodologie et des outils au service du pilotage d'un établissement labellisé Lycée des métiers

Qualéduc et le label Lycée des métiers

Développée à partir de 2011 dans le cadre d'échanges européens sur les démarches qualité dans la voie professionnelle, la démarche Qualéduc s'est rapidement imposée comme un outil pour la préparation de la labellisation Lycée des métiers. Une labellisation est en effet une démarche qualité et l'usage de Qualéduc facilite son déploiement et son bon fonctionnement.

C'est pourquoi la majorité des procédures académiques s'appuient aujourd'hui sur Qualéduc, notamment dans le cadre du dossier de labellisation.

Les établissements peuvent suivre les indicateurs du cahier des charges à l'aide de fiches dédiées ; ils sont alors invités à construire leurs propres fiches. Celles-ci peuvent être utilisées pour constituer le dossier de candidature au label ou à son renouvellement ou encore, pour renseigner un dossier plus synthétique dont les éléments font référence à la méthodologie PDCA présentée ci-dessous.

Les académies peuvent également proposer aux établissements de s'appuyer sur des fiches thématiques destinées à faciliter l'entrée dans l'auto-évaluation.

Une méthodologie au service de l'amélioration continue

Qualéduc est une démarche d'auto-évaluation participative qui permet, par un diagnostic partagé, de déterminer des axes d'amélioration auxquels correspondent des actions, qu'on prévoit d'évaluer par des indicateurs afin de travailler dans une dynamique d'amélioration continue.

La démarche et les outils Qualéduc sont recommandés pour la préparation et le suivi de différentes labellisations d'établissement (Lycée des métiers, E3D...) et de réseaux d'établissements (Campus des métiers et des qualifications, Eduform) ainsi que pour la préparation du bilan annuel des établissements engagés dans le dispositif Cordées de la réussite et pour les CFA, en lien avec la mission de contrôle pédagogique des formations par apprentissage.

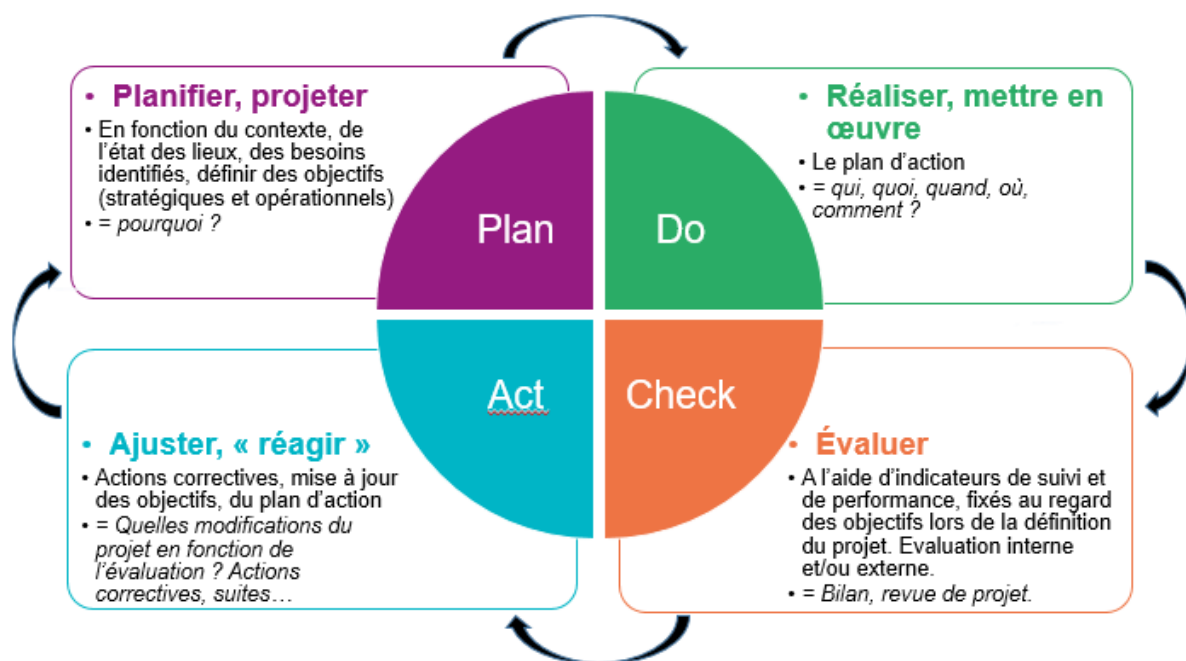
Son usage permet de répondre aux enjeux de la mise en place de l'amélioration continue : réalisation de diagnostics partagés, réflexion collective sur les indicateurs et la planification des actions, articulation entre différents périmètres de suivi, entre des acteurs plus ou moins nombreux...

La méthodologie Qualéduc peut être mobilisée à différentes échelles au sein de l'établissement : élaboration et suivi du projet d'établissement en lien avec l'évaluation et en complémentarité avec les outils proposés par le Conseil d'évaluation de l'école, suivi d'indicateurs, mise en place et suivi de projets et d'actions pédagogiques, en complémentarité avec les ressources proposées pour faciliter la mise en place de projets « Notre école, faisons-la ensemble », [disponibles sur le site éduscol](#). Elles comprennent

notamment des fiches pratiques pour associer les élèves et leurs parents à une réflexion qui concerne un projet d'établissement.

Utiliser la méthodologie Qualéduc

Suivant les recommandations du cadre européen de référence pour l'assurance qualité dans l'enseignement et la formation professionnels (Ceraq), Qualéduc s'appuie sur le schéma d'amélioration continue Plan-Do-Check-Act (PDCA, ou « roue de Deming »), qui décrit un cycle de projet en quatre étapes : projeter, réaliser, évaluer et ajuster.



Plusieurs outils sont déclinés pour aider à sa mise en œuvre : des outils vierges et des fiches-questionnaires conçues comme des « boîtes à idées » pour entrer dans une démarche d'amélioration continue pour diverses thématiques.

La plasticité de ces outils et la transversalité de la méthodologie facilitent les croisements et l'intégration des démarches.

Chaque académie dispose d'un référent Qualéduc, qui peut accompagner les établissements pour l'appropriation de la méthodologie.

Pour plus d'informations et retrouver l'ensemble des outils Qualéduc, consulter la [page dédiée à la démarche](#) sur le site Éduscol.

Les supports Qualéduc vierges

La méthode PDCA correspondant à une boucle, l'entrée dans l'auto-évaluation est possible à partir de deux étapes :

- étape Plan-projeter lors du montage d'un nouveau projet ;
- étape Check-évaluer pour une évaluation en cours de projet.

Un support de remue-méninges reprenant les étapes PDCA est téléchargeable sur le [site éducol](https://www.eduscol.education.fr/), ainsi qu'une fiche vierge, qui peut servir pour la restitution de la réflexion collective. La fiche Qualéduc permet ensuite la traçabilité et facilite le suivi.

Les fiches Qualéduc peuvent servir lors du montage du projet (étape Plan-projeter), pour un suivi intermédiaire en cours de réalisation (étape Do-réaliser) avec l'utilisation de la colonne centrale comme outil de suivi de la réalisation du plan d'action, lors de la phase d'évaluation (étape Check) et pour définir les évolutions et/ou remédiations nécessaires (étape Act). Elles sont utiles pour les groupes de travail actifs au sein de l'établissement et pour le montage de projets pédagogiques. Qualéduc facilite ainsi la mise en place d'outils partagés qui facilitent le travail collectif, la mutualisation, la communication interne et les remontées qui alimentent bilans et rapports.

Le recto de la fiche reprend les étapes « Projeter », « Mettre en œuvre » et « Évaluer » (Plan, Do, Check) et formalise les points retenus et le suivi à mener. Le verso sert de support pour l'étape « Ajuster » (Act).

Fiche à construire (version paysage)



Plan Planifier
 Contexte, stratégie, sens, objectifs

Do Mettre en œuvre
 Acteurs – Actions – Moyens – Temps

Check Evaluer
 Exemples d'indicateurs de suivi

Act Agir
Diagnostic partagé
 Points forts
 Objectifs
 Actions

Points faibles

+	Éléments d'action Pour chaque proposition, écrire le processus mis en œuvre avec un indicateur	Dates clé

1

Act Agir

Points forts

Points faibles

DIAGNOSTIC PARTAGÉ

Objectifs

Actions

Utilisation des fiches thématiques Qualéduc au service de la labellisation

On retrouve deux formats de fiches Qualéduc thématiques :

- des fiches-questionnaires, qui proposent des questions ouvertes pour faciliter l'entrée dans l'auto-évaluation ;
- des fiches proposant une liste d'items à partir desquels les établissements sont invités à formuler leur propre questionnement.

Les fiches sont destinées à faciliter la réalisation des auto-évaluations collectives et à penser les étapes, la temporalité de la méthodologie de projet.

Certaines académies proposent des fiches thématiques spécifiques à la préparation de la labellisation ; d'autres s'appuient directement sur les fiches-questionnaires thématiques recensées au niveau national et disponibles sur le [site éduscol](https://www.eduscol.education.fr/).

Ces fiches s'appuient sur la structure de la fiche vierge Qualéduc. On retrouve donc au recto :

- **Colonne verte Plan-projeter** : contexte de la thématique dans l'établissement, questions aidant à la formulation d'objectifs liés à la thématique.
- **Colonne violette Do-réaliser** : guide pour la mise en place d'un plan d'action prenant en compte les acteurs, les moyens, le temps, fixé en fonction des objectifs (dans l'optique d'un bilan, support de questionnement sur les actions réalisées).
- **Colonne orange Check-évaluer** : exemples d'indicateurs de suivi. La colonne check permet de définir à l'avance ceux qui seront utilisés lors de l'étape de revue de projet. Elle reprend également des exemples de preuve.

Et au verso :

- **Case bleue Act-ajuster** : synthèse de l'auto-évaluation dans le cadre d'une revue de projet. La première partie correspond en fait à l'étape Check-évaluer, d'où le rappel de couleur orange.

Une nouvelle fiche Qualéduc « Articulation des démarches d'amélioration continue – Labels, certifications et évaluation de l'établissement »

Lors du séminaire national Lycée des métiers de novembre 2023, les référents Lycée des métiers et Qualéduc des académies d'Aix-Marseille et de Besançon ont proposé aux participants d'élaborer une fiche Qualéduc destinée à appuyer la mise en place d'un pilotage global de l'amélioration continue au sein des établissements. Le format d'une fiche thématique par items a été retenu.

La ressource finalisée est présentée en annexe 2 aux fiches Lycée des métiers.

C. Un exemple de tableau de bord

Comment rendre lisible le projet d'établissement ? Comment assurer un pilotage participatif fondé sur la qualité et l'amélioration continue ? Comment installer une dynamique de travail d'équipe à l'échelle de l'établissement, un dialogue fructueux entre les personnels et l'équipe de direction ? Dans un établissement qui propose une offre très variée, comment créer du lien entre toutes les formations ?

Ces questions ont incité Ana-Maria Redondo, proviseure du lycée professionnel Benoît Charvet de Saint-Étienne, labellisé Lycée des métiers du tertiaire, du sport et des soins et services à la personne, à mettre en place un tableau de bord unique et partagé pour maintenir la dynamique collective d'amélioration mise en place à l'occasion de renouvellement du label.

Cet outil s'appuie sur la démarche Qualéduc, développe une approche systémique et peut servir de support d'échange lors des étapes de revue de projet par groupe de travail ou collectives.

Axes stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions et suivi des actions	Indicateurs de suivi	N – ...	N -2	N -1	Année scolaire N
Axe 1 projet d'établissement Critères label Lycée des métiers (et autres labels le cas échéant) Références contrat d'objectif Domaines évaluation des établissements	Objectif 1.1	Action(s) 1.1.a	Intitulé indicateur				
		Action(s) 1.1.b					
		Action(s) 1.1.c	Intitulé indicateur				
		Indications de suivi renseignées à chaque étape de suivi du volet d'actions ou de l'axe du projet, etc.	Intitulé indicateur				
	Objectif 1.2	Action(s) 1.2.a	Intitulé indicateur				
		Action(s) 1.2.b					
		Indications de suivi renseignées à chaque étape de suivi du volet d'actions ou de l'axe du projet, etc.	Intitulé indicateur				
	Objectif 1.3	Action(s) 3	Intitulé indicateur				
		Indications de suivi renseignées à chaque étape de suivi du volet d'actions ou de l'axe du projet, etc.	Intitulé indicateur				
			Intitulé indicateur				

D. Des outils destinés à faciliter l'intégration des démarches et des réformes

L'équipe Lycée des métiers de l'académie de Lyon s'est appuyée sur la méthodologie Qualéduc pour créer deux outils qui facilitent la mise en lien entre la labellisation, le projet de l'établissement, la procédure d'évaluation des établissements et les mesures de la réforme.

Le premier outil est un support à décliner par critère :

Critère Lycée des métiers n°...			
Liste des descripteurs du critère • •		Fiches Qualéduc 2020 Liste des fiches liées au critère	
Mesures de la réforme à mettre en lien avec le critère	Lien avec l'évaluation des établissements domaines à mettre en lien avec le critère de labellisation Lycée des métiers – Domaine... ➤ Item ➤ ... – Domaine		
Axes de travail stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de suivi et d'évaluation
Axes du projet d'établissement et du contrat tripartite concernés	Objectifs liés aux axes du projet d'établissement et au critère ; le cas échéant, nouveaux objectifs.	Actions déjà mises en œuvre dans l'établissement ou nouvelles actions à développer	Indicateurs relatifs au suivi et à l'évaluation des actions proposées, au regard des objectifs opérationnels.

En illustration, une fiche développée par l'académie de Lyon pour le critère 3 est présentée en annexe 3.

Le second outil est un support à décliner par mesure :

<i>Nom de la nouvelle mesure – Critère(s) Lycée des métiers n°....</i>			
Axes de travail stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de suivi et d'évaluation
<i>Axes du projet d'établissement et du contrat tripartite concernés.</i>	<i>Nouveaux objectifs opérationnels ou que la mesure appuie</i>	<i>Actions mises en œuvre en lien avec la mesure ou nouvelles actions envisagées</i>	<i>Indicateurs quantitatifs et qualitatifs choisis au regard des objectifs opérationnels</i>
Acteurs : <i>Acteurs internes et externes à mobiliser pour mettre en place les actions</i>			

Ce support a été proposé aux participants lors du séminaire national Lycée des métiers de novembre 2023. En illustration, une fiche développée autour de la mesure « proposition d'options » et du critère 3 est présentée en annexe 3.

Voir également

- Fiche I.1 : préparer la labellisation
- Fiche I.2 : piloter le label et mettre en place une démarche d'amélioration continue
- Fiche I.3 : Quels liens avec l'évaluation des établissements et avec les autres labels de l'Éducation nationale ?
- Annexe 2 : fiche Qualéduc « Amélioration continue »
- Annexe 3 : exemples d'utilisation des outils d'aide à l'intégration des démarches et des mesures