

PHARE

Un outil au service de l'établissement



Prévoir
(les risques,
les opportunités...)

Hiéarchiser
(les actions,
les investissements)

Animer
(la communauté éducative,
l'équipe de direction,
le réseau de bassin...)

Renforcer
(les forces, le poids,
l'attractivité,
le rayonnement...)

faire **E**voluer
(l'établissement, le projet,
les équipes...)



ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE

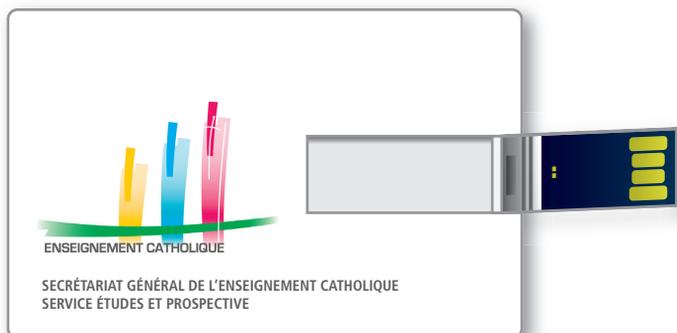
SECRETARIAT GENERAL DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE
SERVICE ETUDES ET PROSPECTIVE

• Carte dans sa pochette de protection



Appuyer en-dessous
pour faire sortir
la clé USB

• Clé USB dépliée, à insérer dans votre ordinateur



• Contenu de la clé USB



Le mode d'emploi
en version numérique

Ces fichiers peuvent être partagés avec vos collègues
de L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE



Chers amis,

Nous partageons tous un même objectif de rayonnement de l'Enseignement catholique, et nous savons tous que cela requiert, outre tout le beau travail que vous menez, la capacité à s'extraire des urgences quotidiennes pour entreprendre une démarche prospective.

Dans cette perspective, le service Études et prospective du SGEC a développé un outil qui vous est proposé ici pour vous accompagner dans une telle démarche.

Appelé **PHARE**, il s'inspire d'un instrument classique de l'audit dénommé SWOT (en anglais, pour *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), tout en le repensant pour l'adapter au contexte des établissements que vous dirigez.

Le **PHARE** s'adresse donc au chef d'établissement, entouré de toutes les composantes de la communauté éducative. Sous sa responsabilité et en lien avec la tutelle, le conseil d'établissement peut notamment constituer le lieu privilégié de son utilisation, pour réfléchir collectivement autour des questions qu'il soulève.

Car il s'agit bien d'un outil d'auto-diagnostic, tant sur la situation interne de l'établissement que sur celle de son environnement. Il a pour objectif de faire ressortir la perception que se font les différents acteurs de la communauté éducative des atouts et des éventuelles fragilités de l'établissement, des chances qu'il peut saisir comme des difficultés qu'il est susceptible d'avoir à affronter.

Au-delà de la réflexion partagée, il a vocation à vous aider à effectuer des arbitrages stratégiques à moyen et long termes dans le cadre de votre mission. Parce qu'il a été conçu dans la culture de subsidiarité à laquelle nous sommes tous attachés, **PHARE** ne vous dira pas quoi faire, mais pourra vous servir à orienter vos choix et à prioriser vos actions.

Les outils sont nécessaires, mais ils ne remplaceront jamais le choix politique : c'est bien dans cet esprit que nous vous proposons **PHARE**, en espérant qu'il répondra à vos besoins et vous sera utile dans votre mission, au service d'une École catholique soucieuse de se donner les moyens de son Espérance.



Pascal Balmand
Secrétaire général de l'Enseignement catholique

Description de PHARE

Il s'agit d'un fichier Excel en 3 onglets, à télécharger sur votre ordinateur depuis la clé USB :

• Onglet 1 : SAISIE des réponses

Il comporte 93 assertions auxquelles il faut répondre **en cochant un niveau d'accord** (totalement en accord, plutôt en accord, plutôt en désaccord, entièrement en désaccord) par un X dans la case correspondante.

Exemple

	Entièrement en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Totalement en accord
Etablissement XXXXXXXX 00/00/2000				
Pour chaque assertion mettez un x dans la bonne colonne, ne pas laissez de colonne vide				
ATTENTION : vous disposez d'un glossaire en bas de page				
Les horaires de notre établissement correspondent aux besoins des familles	X			
Nous nous donnons les moyens d'être ouvert à tous		X		
Le point fort de mon école est l'encadrement (Discipline, Individualisation de la relation pédagogique, effectifs à taille humaine, dynamique de la communauté éducative)			X	
Le niveau scolaire de l'établissement est bon (Programmes respectés, acquis régulièrement évalués, résultats aux examens)			X	
les élèves trouvent facilement les établissements qui assureront le parcours scolaire dans de bonnes conditions		X		

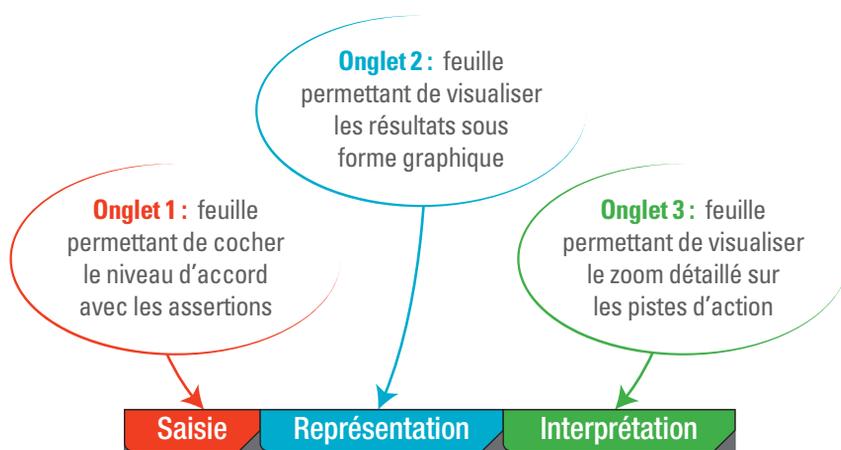
• Onglet 2 : REPRÉSENTATION des résultats

Il s'agit de graphiques proposant un bilan visuel **des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces**, ainsi que **des leviers utiles** pour agir, tels que perçus par le répondant et retranscrits par l'outil (cf. Lire les résultats, pages 6, 7, 8).

• Onglet 3 : INTERPRÉTATION des résultats

On y voit un **zoom détaillé des différentes pistes d'action** contenues dans chaque levier, en fonction des réponses aux assertions correspondantes. (cf. Lire les résultats, page 9).

Exemple



Principes de fonctionnement de PHARE

Les réponses aux différentes assertions vont permettre de situer l'établissement du point de vue interne (forces et faiblesses) et du point de vue de son environnement (opportunités et menaces).

Exemples de forces : capacité d'innovation, croissance des effectifs, équipements modernes, locaux rénovés...

Exemples de faiblesses : difficultés financières, problèmes de réputation, locaux vieillissants, offre éducative peu diversifiée...

Exemples d'opportunités : croissance démographique, implantations immobilières, réglementation favorable, innovations pédagogiques externes...

Exemples de menaces : concurrence directe et élargie, législation peu favorable, baisse démographique...

Cette grille d'analyse est croisée avec **4 axes stratégiques** pour le développement de l'établissement :

- **La valeur :** ce que l'établissement propose aux familles, ce qui caractérise son projet spécifique, qui le distingue de tous les autres (projet et services).
- **Le cœur de métier :** ce que fait l'établissement (enseignement et éducation), avec quels moyens (humains, matériels, financiers), et avec qui (les partenaires).
- **La gestion :** la structure de coût de l'établissement et ses flux de revenus (L'établissement a-t-il une bonne santé financière ? Est-il capable de réduire ses charges ?...)
- **La communication et le relationnel « client » :** qui sont les familles dont les enfants sont élèves dans l'établissement ? Qui sont les familles autour ? Quelles sont les relations avec ces familles ? Par quels moyens ?

Les différentes assertions à qualifier (dans un ordre volontairement disparate) vont donc croiser ces deux approches, comme dans l'exemple ci-dessous :

	Valeur	Cœur de métier	Gestion	Comm et rel client
Forces/ faiblesses	<p>1. Les horaires de notre établissement correspondent aux besoins des familles</p> <p>2. Nous nous donnons les moyens d'être ouvert à tous</p>	<p>18. Nous avons les moyens de créer une dynamique de communauté éducative</p> <p>22. Nous savons prendre en compte la diversité de la société</p>	<p>9. La CAF est adaptée à nos projets</p> <p>16. Nous bénéficions d'économies par mutualisation</p>	<p>37. Les relations avec les familles sont de plus en plus complexes</p> <p>42. Notre communication est mal adaptée aux familles</p>
Opportunités/ menaces	<p>44. L'école publique propose une meilleure offre de services à moindre prix</p> <p>68. Les familles ont de nouvelles attentes que nous ne pouvons satisfaire</p>	<p>51. Nous allons être confrontés à des baisses/réductions de certaines ressources clé (matérielles, techniques)</p> <p>79. Un meilleur équipement informatique augmenterait notre performance globale</p>	<p>47. Nous sommes trop dépendants d'un ou plusieurs flux financiers</p> <p>73. Nous pouvons augmenter les tarifs</p>	<p>61. La concurrence avec le public va s'intensifier</p> <p>85. Nous pouvons cibler de nouveaux segments de famille</p>

Lire les résultats de PHARE

• La note synthétique

La note synthétique entre -1 et 1 , est un résumé de la situation suivant la manière dont ont été qualifiées les assertions :

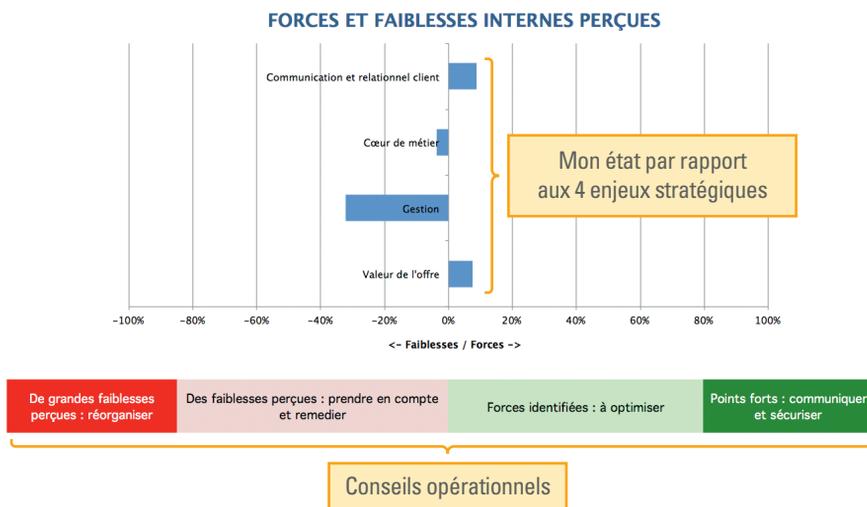
- **Note synthétique proche de 1** : je me perçois comme une entité structurante, bien portante et motrice.
- **Note synthétique proche de 0,5** : je me perçois comme une entité avec un fort potentiel mais devant conforter ses atouts.
- **Note synthétique proche de 0** : je me perçois comme une entité intermédiaire, dont l'enjeu est de parvenir à s'orienter positivement.
- **Note synthétique proche de $-0,5$** : je me perçois comme une entité fragile, requérant une action de redressement stratégique.
- **Note synthétique proche de -1** : je me perçois comme une entité en grande difficulté, requérant une aide d'urgence.

• 4 graphiques

• Graphique Forces / Faiblesses

Le graphique *Forces/Faiblesses* se lit de part et d'autre de l'axe 0 : les faiblesses dans le négatif à gauche/les forces dans le positif à droite.

Exemple

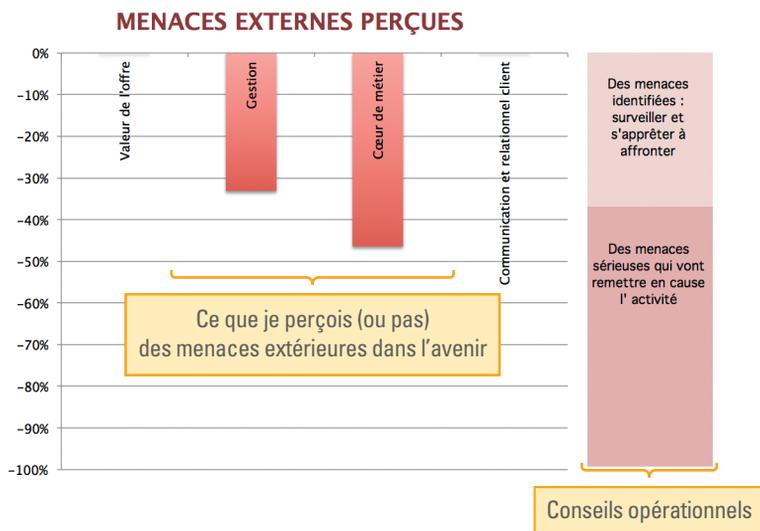


Chaque graphique est accompagné d'une aide à l'interprétation, située en dessous (force et faiblesses) ou à côté (opportunités et menaces), donnant une traduction opérationnelle à la valeur numérique obtenue.

Ex. Une faiblesse perçue en gestion à hauteur de 33 % constitue une réalité qu'il faudra rapidement « *prendre en compte et remédier* ».

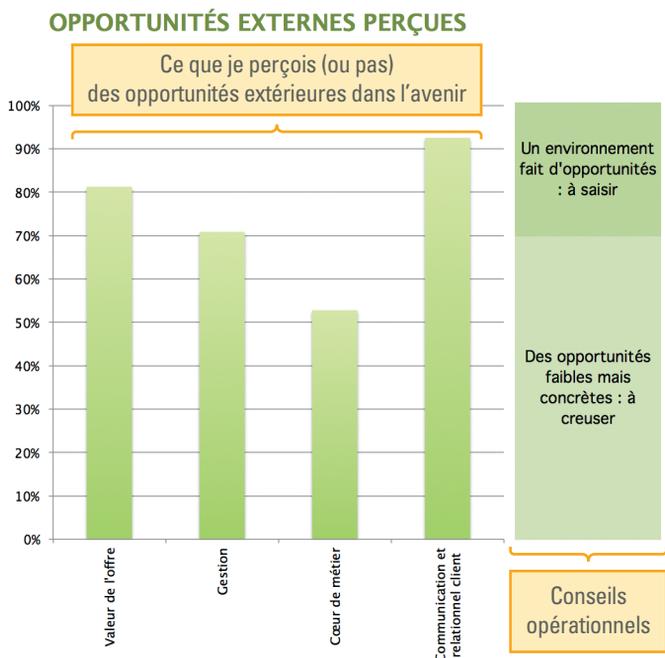
• Graphiques Menaces et Opportunités

Exemple



Le graphique *Menaces* se lit en négatif à partir de l'axe 0 : plus une menace est grande plus elle descend dans le négatif. Le graphique *Opportunités* se lit en miroir du précédent : en positif à partir de l'axe 0.

Exemple

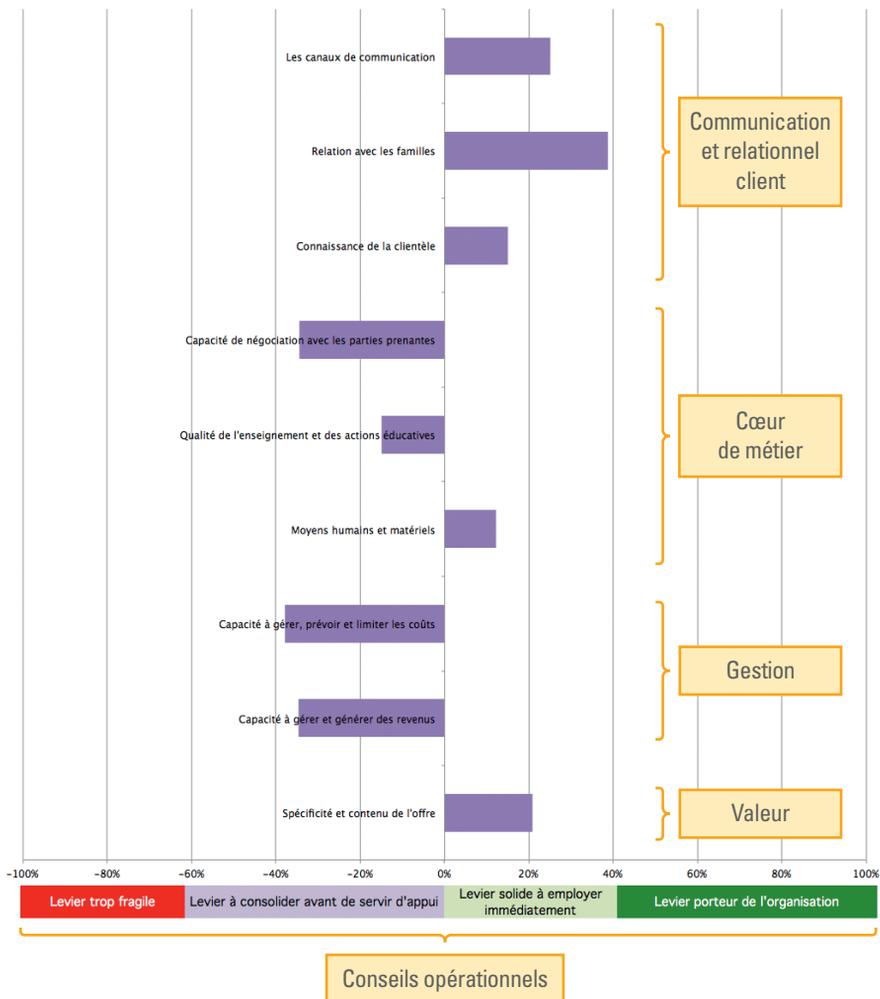


• Graphique des Leviers

Les leviers d'action possibles sont classés en fonction de leur degré d'efficacité au moment de l'auto-diagnostic. Ils suggèrent dans quels domaines doivent être menées les actions en réaction aux résultats obtenus en forces/faiblesses et opportunités/menaces :

Le graphique *Leviers* se lit à partir de l'axe central qui représente le 0. Vers la gauche et le négatif, les leviers à consolider ou fragiles/vers la droite et le positif, les leviers à fort potentiel ou ceux qui sont déjà au maximum de leurs possibilités.

ÉVALUATION DES LEVIERS SUR LESQUELS JE PEUX M'APPUYER



Dans l'onglet **INTERPRÉTATION** du document Excel, vous trouverez le détail des différentes assertions reliées à chaque levier d'action et axe stratégique, pour vous aider à imaginer des pistes d'actions concrètes à partir des réalités pointées par l'auto-diagnostic.

Exemple

Détail des assertions reliées à chaque levier et axe stratégique

Axe stratégique	Cœur de métier	Moyens humains et matériels
		Qualité de l'enseignement et des actions éducatives
		Capacité de négociation avec les parties prenantes

● Notre établissement privé bénéficie de ressources humaines clés qui ne se retrouvent pas dans l'enseignement public
● Nous avons les moyens de créer une dynamique de communauté éducative
● Les enseignants sont, en majorité, expérimentés
● Nos besoins en ressources (techniques, matérielles & financières) sont imprévisibles
● Nous mobilisons nos ressources (techniques, matérielles & financières) au bon moment
● Nous allons être confrontés à des baisses/réductions de certaines ressources clé (matérielles, techniques)
● La qualité de nos ressources humaines est menacée (enseignants, encadrement)
● Nous pourrions utiliser moins de ressources coûteuses pour le même résultat
● Certaines ressources clé (matérielles, techniques) peuvent se trouver chez nos partenaires
● Nous avons des ressources humaines inexploitées
● Nous savons prendre en compte la diversité de la société
● Nous allons vers l'excellence éducative
● L'établissement est un lieu d'apprentissage ayant la capacité d'être à l'abri des tensions sociales
● Nous avons un bon suivi des élèves (suivi personnalisé, soutien des élèves en difficultés)
● Nous savons prendre en compte la différence et la singularité (Détresse des familles, Handicap)
● L'équilibre encadrement, infrastructure (locaux) est optimal
● Ce que nous proposons est assez proche de l'enseignement public
● L'évolution de l'environnement peut modifier nos activités clés
● A terme la qualité de notre offre est menacée
● Nous pouvons améliorer les performances de notre établissement en général
● Un meilleur équipement informatique augmenterait notre performance globale
● Nous savons identifier facilement nos partenaires (amont/aval, interne/externe)
● Le site internet est une vitrine positive de l'établissement
● Nos ressources sont dispersées et nous ne travaillons pas assez avec des partenaires (Collectivités, Diocèse, Parois)
● Nous bénéficions de synergies entre établissements
● Les relations de travail avec les partenaires clés (Collectivités, Diocèse, Rectorat, Paroisse...) sont parfois difficiles v
● Nous risquons de perdre des partenaires
● Nos partenaires peuvent choisir de collaborer avec l'école publique
● Nous sommes dépendants de certains partenaires (Paroisse, Bénévoles, Fondations, Rectorat, DDEC, Tutelles congré
● Des opportunités d'externalisation existent
● Une collaboration plus étroite avec nos partenaires nous aiderait à nous concentrer sur notre cœur d'activité
● Il existe des opportunités de toucher plus de familles par le biais de nos partenaires
● Certains partenaires peuvent compléter notre proposition d'offre éducative

Levier d'action associé

Les différentes assertions sont classées selon un code couleur, les qualifiant selon qu'elles révèlent plutôt des forces et des opportunités, ou bien des fragilités et des menaces.

- il s'agit d'une vraie force ou d'une excellente opportunité, à exploiter rapidement.
- il s'agit d'une force à consolider ou d'une opportunité moins prioritaire.
- il s'agit d'une fragilité à laquelle il faudra remédier à moyen terme ou d'une menace non prioritaire.
- il s'agit d'une faiblesse sérieuse, méritant des mesures rapides, ou d'une menace importante et imminente, nécessitant une réaction rapide.

Conseils pratiques

• Le matériel

- Prévoir un ordinateur sur lequel on aura téléchargé au préalable le fichier Excel du **PHARE** depuis la clé USB.
- Une imprimante peut être utile pour imprimer les graphiques de résultat.

• Organisation

- La (ou les) réunions consacrées au **PHARE** réunissent, sous la responsabilité du chef d'établissement, plusieurs participants, membres de la communauté éducative.
- Les réponses aux assertions se font après discussion. Il est recommandé de privilégier les avis tranchés sur les assertions, pour éviter les effets de moyenne, rendant difficile la lecture des résultats.
- Une personne est mandatée pour saisir les réponses dans le fichier Excel qui a été téléchargé sur un ordinateur depuis la clé USB.
- La saisie des réponses doit se faire sous forme numérique pour que les résultats s'implémentent automatiquement.
- Il est nécessaire d'avoir qualifié la totalité des assertions pour générer les résultats.

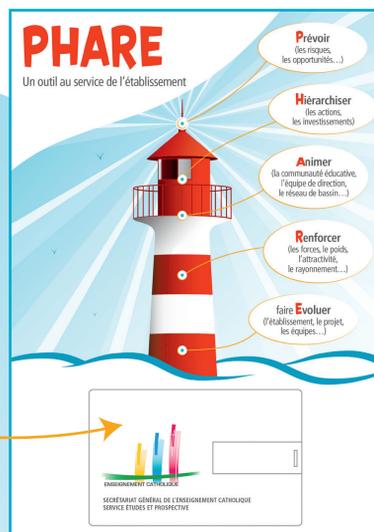
• Déroulement

- Il faut compter 1 h 30 pour répondre aux différentes assertions, les discuter collectivement et prendre le temps de la réflexion. Il est possible d'interrompre le travail, d'enregistrer le fichier et de reprendre dans un second temps.
- Ajouter ensuite 1 h à 2 h pour analyser les résultats et aboutir à des propositions d'actions concrètes pour l'établissement.



Un outil numérique d'auto-diagnostic pour les établissements de l'Enseignement catholique.

Clé USB à détacher
pour télécharger **PHARE**
et la version numérique
de ce livret (pdf)



Conception graphique : STDI

Préconisations techniques :

pour effectuer un **PHARE** vous aurez besoin
d'un ordinateur muni du logiciel Excel
dans sa version 2010 ou postérieure.



SÉCRÉTARIAT GÉNÉRAL DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE
SERVICE ÉTUDES ET PROSPECTIVE