



**FÉDÉRATION DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE CATHOLIQUE**  
***Enseignement Secondaire Ordinaire et Spécial***

Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique - a.s.b.l.

rue Guimard 1, 1040 Bruxelles – Tél. (02)507.07.59 - Fax. (02)507.07.46 - S.G.B. 240-0382412-42

**LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT**

Deux exposés d'Alain Bouvier, Directeur de l'IUFM de Lyon  
Ateliers des FUCAM Mons – 1<sup>er</sup> mars 2000

**PLAN DES EXPOSÉS**

**EXPOSÉ 1: LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION**

**1.1. L'évaluation**

- 1.1.1. Du familier aux enjeux
- 1.1.2. Éclairages épistémologiques
  - a) Pratiques sociales versus référents théoriques
  - b) Scientificité et rigueur versus évaluation impliquante
  - c) Evaluation versus recherche
  - d) Sens versus mesure
  - e) Évaluations formelles versus évaluations informelles
  - f) Évaluations internes versus évaluations externes

**1.2. Le pilotage**

- 1.2.1. De l'évaluation au pilotage
- 1.2.2. Sur les indicateurs et leurs usages
- 1.2.3. Les grandes familles d'indicateurs
- 1.2.4. Cinq remarques sur les indicateurs

**EXPOSÉ 2: ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE  
POUR ÉVALUER UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT**

**2.1. Une méthodologie en sept étapes**

- a) Préciser les enjeux et les objets
- b) Le référent et le référé
- c) Les outils
- d) Le recueil des données
- e) L'analyse des données
- f) L'évaluation
- g) Les décisions

**2.2. Sur les tableaux de bord**

**2.3. Caractéristiques et qualités des indicateurs**

## 1. LES ENJEUX DE L'EVALUATION

Remarque préalable: l'organisation en deux exposés est quelque peu artificielle: le premier insiste davantage sur les enjeux, tandis que le deuxième est plus méthodologique.

### 1.1. L'évaluation

Ce premier exposé établit une distinction entre l'évaluation du projet et son pilotage, en adoptant le point de vue du chef d'établissement qui doit conduire une/des action(s) et qui, dans cette perspective, a besoin d'une série d'indicateurs.

#### 1.1.1. Du familier aux enjeux

Bien souvent, l'évaluation, c'est le « café du commerce » où, à propos de tout et de n'importe quoi, chacun a un avis, un jugement de valeur sur la façon de diriger un établissement, d'animer une salle de classe, ou de communiquer avec les familles, les élèves, les partenaires. Quel est donc l'enjeu de cette situation où chacun se sent autorisé à juger de tout?

Reconnaissons d'abord que, derrière le désir d'évaluation, il y a toujours quelque part un désir de *pouvoir*: pouvoir agir sur les autres, pouvoir de décider ce qui est bien, ce qui est efficace, pertinent ou non, pouvoir de s'exprimer sur le registre des valeurs.

Qui dit pouvoir, dit enjeux. Certains de ces enjeux peuvent être qualifiés d'**éthiques**: décider de ce qui a de la valeur et ce qui n'en a pas - ce qui suppose d'être au clair vis-à-vis de ses propres valeurs. Il y a aussi des enjeux **sociaux**: le chef d'établissement a une responsabilité certaine vis-à-vis des acteurs qui travaillent autour de lui, en vue de leur permettre d'accroître leurs responsabilités; cette responsabilité consiste notamment à communiquer et à négocier. Enfin, il y a des enjeux **pédagogiques**, pour soi, car l'évaluation s'inscrit toujours dans un processus d'apprentissage, mais aussi pour les autres, puisque le travail que nous faisons est toujours un travail au sein d'un collectif dans lequel nous jouons un rôle particulier. L'évaluation du projet est donc nécessairement **plurielle** (personne ne peut revendiquer d'être le seul ou la seule à pouvoir s'y livrer) et **contradictoire**. Cela a des conséquences, dont la principale est de donner au débat toute sa place

#### 1.1.2. Eclairages épistémologiques

Quand on parle de l'évaluation d'un projet et d'évaluation d'un objet complexe en général, de quoi parlons-nous? Pour y voir clair, quelques oppositions rapides (toujours dichotomiques et donc, quelque peu caricaturales) seront utilisées.

##### *a) Pratiques sociales versus référents théoriques*

Le premier point qui frappe, en matière d'évaluation, c'est que deux mondes se côtoient et s'ignorent quelque peu. D'un côté, on trouve de nombreuses pratiques sociales d'évaluation et de l'autre, on trouve le monde de la recherche avec des travaux théoriques qui souvent s'appuient très peu sur la première catégorie d'évaluations.

Dans les pratiques sociales, on va par exemple parler d'évaluation des hôpitaux, des politiques de l'État, ou encore d'évaluation des projets (l'école n'en a pas le monopole). Tout ceci crée un marché de l'évaluation, qui s'exprime à travers de nombreux cabinets de consultants spécialisés, des corps de spécialistes dans certaines administrations, des inspecteurs... De l'autre côté, il y a des recherches qui relèvent des domaines classiques des sciences humaines et sociales: sociologie, économie (qui a une grande influence sur les travaux en évaluation), sciences politiques, psychologie cognitive et sociale, philosophie, sciences de l'éducation.

### *b) Scientificité et rigueur versus évaluation impliquante*

La deuxième interrogation consiste à savoir s'il faut aller vers des évaluations qui prétendraient être scientifiques et rigoureuses, en opposition à d'autres catégories de démarches qui elles, seraient volontairement très impliquantes et donc plus subjectives.

Posons d'abord que l'évaluation est nécessairement non scientifique puisque dans « évaluation », il y a *valeur*; l'évaluation est un jugement de valeurs, elle est donc parfaitement subjective et n'engage que celui qui la formule, en fonction de son système de valeurs ou du système de valeurs dominant de référence. Néanmoins, on peut parler de rigueur dans le choix de la méthodologie. La rigueur consiste à limiter au maximum l'écart entre ce que l'on prétend faire et ce que l'on fait vraiment. Un travail d'évaluation peut donc être, effectivement, plus ou moins rigoureux.

L'évaluation impliquante, quant à elle, nourrit l'idée que l'implication des acteurs dans l'évaluation contribue à accroître les effets de ce travail, voire à les modifier dans leur nature. On devine que derrière cela, il peut y avoir tout un débat d'école sur ce que cela change vraiment lorsque l'on passe d'une évaluation un peu distanciée à une évaluation très impliquante. Quand on s'inscrit dans la direction de la recherche-action et des évaluations plus impliquantes, on est sur le paradigme plus global du management participatif. Cela suppose d'*organiser* des lieux de débat, afin que celui-ci puisse être utilisé, structuré et productif.

### *c) Evaluation versus recherche*

On oppose également évaluation et recherche à partir de leurs finalités respectives. On évalue pour **décider**, en particulier lorsqu'on est chef d'établissement. L'objectif, ce sont donc les décisions, l'action. En recherche, par contre, on souhaite d'abord **comprendre** des phénomènes jusque là obscurs, des problèmes mal posés ou des questions demeurées sans réponse.

### *d) Sens versus mesure*

On touche ici à l'opposition entre la **signification** d'une part et les **mesures** que l'on peut établir avec une certaine scientificité d'autre part. Ceux qui prônent l'importance du sens se rattachent en général à des courants philosophiques ou à la psychosociologie. Pour eux, le primat du qualitatif est central et ils estiment qu'il faut travailler sur le global et le transversal. Par contre, ceux qui s'intéressent à la mesure sont plutôt formés en psychométrie; ils accordent une grande importance au quantitatif, aux données, et pour cela, préconisent de prendre des objets assez pointus, délimités et sur ces objets délimités, de faire un travail extrêmement précis. Tout travail d'évaluation se situe en fait quelque part entre ces deux oppositions.

### *e) Evaluations formelles versus évaluations informelles*

On appelle évaluations formelles, celles qui sont explicites et formalisées, c'est-à-dire qui comportent un commanditaire et un objet précis. Dans une évaluation formelle, on indique le but de l'évaluation c'est-à-dire les catégories d'actions auxquelles elle va contribuer. En général, on y trouve un calendrier et une procédure.

Les évaluations informelles sont en principe spontanées (en principe, parce que la spontanéité se manipule, elle peut se provoquer). Leurs procédures sont implicites. Elles sont sauvages: on ne peut pas savoir d'où elles vont venir, par qui, pourquoi, à quelle occasion. Elles relèvent quelque peu d'un contre-pouvoir par rapport au pouvoir formel et organisé.

### *f) Evaluations internes versus évaluations externes*

Une autre opposition importante est celle qui distingue les évaluations internes (qui sont de la responsabilité de l'établissement) des évaluations externes décidées par quelqu'un d'autre. Dans l'évaluation interne, le commanditaire est connu, c'est l'établissement. Dans l'évaluation externe, le

commanditaire peut être l'organisme de tutelle ou bien des partenaires, mais il y a d'autres formes d'évaluation plus ou moins dissimulées, à travers les médias, par exemple. Y a-t-il une évaluation plus importante que l'autre? Non. L'évaluation n'a de sens que par rapport à celui qui la commande et par rapport aux décisions qu'il a à prendre. Les décisions que prendra le pouvoir organisateur ou que prendront les partenaires ne sont pas de même nature que celles que prendra le chef d'établissement.

En résumé, l'évaluation du projet est complexe par ses dimensions. On ne peut pas la simplifier parce qu'il y a des enjeux très différents qui, quoi qu'on fasse, ne peuvent être annulés. Le rôle du chef d'établissement par rapport à ces catégories de positions, d'enjeux, de points de vue, c'est de créer des articulations. L'essentiel se joue dans les interactions.

## 1.2. Le pilotage

### 1.2.1. De l'évaluation au pilotage

"La première étape d'un travail d'évaluation est dans la construction d'un référentiel", entend-on dire souvent. En réalité, très peu d'évaluations d'objets complexes fonctionnent ainsi. En général, les travaux d'évaluation conduisent au contraire à la production, en aval, d'un référentiel. Le mieux est souvent l'ennemi du bien et à vouloir trop travailler sur l'évaluation au sens théorique, on passe à côté de décisions à prendre. Peut-être avons-nous intérêt, dans un premier temps, au moins pendant quelques années, à nous centrer davantage sur les mécanismes de pilotage au quotidien qui s'inscrivent dans des processus d'évaluation.

L'importance de l'évaluation ne se situe pas dans ses résultats: soit elle travaille sur une évidence et, dans la plupart des cas, la confirme, soit les indicateurs vont donner des résultats peu convergents. Donc, quand on prend des décisions, c'est rarement directement sur la base de l'évaluation. En réalité, ce qui importe, c'est le **processus** d'évaluation lui-même, qui produit des effets sur les acteurs, y compris sur les acteurs dirigeants.

Si l'articulation entre l'évaluation et la décision est délicate, c'est qu'il faut d'abord s'entendre sur ce qu'on appelle une décision. Ensuite, dans la plupart des cas, la décision n'est que le début d'un nouveau processus: toute décision provoque des tensions, on entre dans un rapport de force et l'on est toujours dans une boucle où la moindre décision conduit immédiatement à de nouveaux processus. La différence réside dans la nature de ces boucles. Il y a des boucles de régulation qui sont courtes, d'autres qui sont plus longues. Il y a des réajustements immédiats nécessaires dans le très court terme par rapport à des objectifs pointus et puis des réajustements plus longs, qui vont toucher le projet dans sa globalité, ou même conduire à la remise en question de certains objectifs. Il y a des régulations au niveau de l'État, au niveau local et puis au niveau des établissements: peu de monde se soucie de comprendre comment ces différents systèmes s'articulent entre eux. Rien ne prouve qu'il y ait la moindre cohérence au niveau de l'ensemble.

### 1.2.2. Sur les indicateurs et leur usage

Pour effectuer un travail d'évaluation ou de pilotage, on a besoin d'**indicateurs**. Il est utile de faire une distinction entre les *indices* et les *indicateurs*. Les indices, ce sont des signes apparents, que l'on recueille un peu au hasard. Dans le relevé des indices, c'est un peu l'intuition qui fonctionne: on sent, on voit des choses. Les indicateurs, au contraire, sont *choisis a priori*. Ce sont les points auxquels vous accordez de l'importance – et cela peut varier d'une personne à l'autre. Le recueil des indicateurs est *organisé* et n'est pas laissé au hasard. Les chefs d'établissement ont souvent beaucoup de statistiques. Mais ces statistiques ne sont pas forcément des indicateurs: compilées sans idée préalable, on ne sait trop qu'en faire. Cela n'a d'intérêt que si, dans une situation, c'est une aide à la décision.

Les indicateurs peuvent servir quatre usages. Tout d'abord, on vient de le voir, *l'aide à la décision*. Mais ils peuvent également être *utiles aux négociations*, même si cela ne va pas de soi. Pour qu'ils soient une aide à la négociation, ces indicateurs doivent être à la fois pertinents et crédibles aux yeux des interlocuteurs. Ils sont ensuite une *aide à la communication interne*, à la mobilisation (certains

indicateurs sont des signaux d'alarme). Enfin, les indicateurs sont une *aide à la communication externe*, vis-à-vis des familles, du pouvoir organisateur, des journalistes, des élus...

### **1.2.3. Les grandes familles d'indicateurs**

On peut classer les indicateurs en trois « familles »:

1) Les **indicateurs stratégiques**: ils concernent la politique d'un établissement à moyen terme et son projet; ils portent sur les tendances lourdes (changement de population scolaire, par exemple). Les indicateurs stratégiques sont des points d'alerte pour pouvoir réagir très rapidement. Ils nécessitent une capacité d'anticipation. Règle d'or pour les indicateurs stratégiques: il en faut un tout petit nombre. Cela oblige à faire des choix, à évaluer ce qui est important.

2) Les **indicateurs de résultats**: ce sont les plus fréquents. Ils ressemblent souvent à des statistiques et ne sont pas toujours mis en relation avec les objectifs. Ils sont à mettre en relation avec les catégories de décisions que l'on prend.

3) Des **indicateurs de fonctionnement**: ils renseignent sur les procédures, sur le rendement ou la pertinence d'une décision. Ils sont peu nombreux: on travaille en effet généralement avec des moyens limités et ce que l'on "économise" d'un côté, on l'utilise ailleurs, pour d'autres projets.

### **1.2.4. Cinq remarques sur les indicateurs**

- *Il faut les choisir simples*, c'est-à-dire opératoires. Si vous ne savez pas à quoi sert un indicateur, jetez-le. Si vous ne savez pas quelle décision il va vous permettre de prendre, ne le gardez pas.
- Ce qui est énoncé ici pourrait faire croire que seul le quantitatif a de l'importance. Ce n'est pas le cas, mais *le qualitatif peut lui aussi se paramétrer*. On se fait une certaine idée de la qualité d'un service et l'on peut l'apprécier à partir d'un certain nombre d'indicateurs.
- Vérifier le *sens* et la *validité* de chaque indicateur: en réalité, très souvent des indicateurs sont là pour en dissimuler d'autres. On peut aussi se poser la question de savoir si un indicateur mesure bien ce qu'il est censé mesurer.
- Prudence dans *l'évaluation des corrélations*. En général, les corrélations n'expliquent rien: ce n'est pas parce qu'il y a une corrélation, qu'il y a relation de cause à effet - la plupart du temps, on ne sait pas les distinguer. Les corrélations ne sont souvent qu'apparentes: il vaut mieux prendre les indicateurs pour des « clignotants ».
- Les indicateurs ont nécessairement un *double usage* et cela change la signification. Ils ont un usage interne en termes de communication et de décision (ils ont une certaine signification auprès des personnes avec lesquelles vous travaillez). Et puis, ils ont une signification externe: vous allez travailler sur l'image de votre établissement et de ce que vous faites; vous allez conduire des négociations avec des partenaires... Et c'est souvent avec le même indicateur que vous allez mener ces deux actions.

On pourrait dire, en conclusion, que parler d'évaluation, c'est parler de décision. Le principal enjeu de l'évaluation d'un projet d'établissement est la **prise de décision**.



## 2. ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE POUR ÉVALUER UN PROJET D'ETABLISSEMENT

Cette méthodologie repose sur les hypothèses proposées ci-dessus.

Dans un travail d'évaluation, *les effets de l'évaluation sont d'abord dans la démarche*, dans le processus. Il peut y avoir de la *rigueur*, en étant vigilant sur la méthodologie qu'on emploie et sur la volonté de suivre cette méthodologie. L'important réside surtout dans les *enjeux*, ce qui suppose, dans tout travail d'évaluation, de commencer par une identification de ceux-ci.

### 2.1. Une méthodologie en sept étapes

Voici sept étapes classiques d'un travail d'évaluation, en particulier d'un projet. Il est important de les distinguer, parce qu'elles ont des logiques différentes et de les articuler, l'enchaînement n'allant pas toujours de soi. C'est souvent en passant de l'une à l'autre que l'on va prendre conscience que l'étape précédente n'était pas suffisamment approfondie. Ce processus peut s'appliquer au projet d'établissement dans sa globalité, ou bien sur certains éléments du projet.

**a) Première étape: préciser les enjeux et les objets, c'est-à-dire les limiter en répondant à des questions précises:**

- *A qui* est destinée cette évaluation, que veut le commanditaire?
- *Pour faire quoi?* Que veut-on savoir? Quels sont les objectifs? Qu'est-ce que cela va changer, ou qu'est-ce qu'on voudrait changer? Pour prendre quelles décisions?
- *Que va-t-on évaluer?* Où sont les *limites*, les bornes? Il faut le décider, les limites ne vont pas de soi.

La tentation à laquelle il faut alors résister, c'est de passer tout de suite aux étapes suivantes. C'est très frustrant d'en rester à cette première étape, comme si on avait peur de savoir ce qu'on allait trouver. La première étape peut être déjà source de conflit, soit avec des partenaires, soit en interne avec des groupes de pression plus ou moins organisés, ou des réseaux, ou même des individus.

**b) Deuxième étape: la construction, l'élaboration de deux objets, le référent et le référé.** J'ai choisi d'appeler "référent" les indicateurs que vous voulez privilégier par rapport à ce que vous évaluez. Le "référé", c'est ce que vous obtenez, ce sont vos observations, auxquelles vous allez adjoindre, un certain nombre d'indices que vous n'aviez pas prévus mais qui surviennent et qui semblent enrichir ce que vous faites. Imaginons que vous soyez dans un établissement où il y a des dégradations de matériel quotidiennes ou assez fréquentes, vous pouvez vous donner comme objectif de développer la formation à l'éducation civique, à la civilité, à la vie en collectivité, au respect des autres, des objets, des personnes, etc. et progressivement vous donner des indicateurs sur les améliorations dans ce domaine-là. Si vous voulez savoir s'il y a ou n'y a pas d'amélioration, vous allez procéder à quelques relevés d'informations systématiques.

**c) Troisième étape: les outils.** Très souvent l'on entend dire: "On n'a pas travaillé l'évaluation parce qu'on n'a pas d'outils, ce n'est pas possible, etc." C'est typiquement un faux problème; je ne crois pas du tout à l'excuse des outils. Au contraire, il y en a trop. Quand on travaille avec un groupe et qu'il est bloqué pour une question d'outils, il est facile de constater qu'en réalité, c'est dans les étapes précédentes qu'il y avait des obstacles, que la question est mal posée, que l'objet est mal délimité, que le champ couvert n'est pas clair, etc. Une fois que l'on sait ce qu'on cherche à savoir, alors les idées arrivent sur le "comment on va s'y prendre". Se pose alors la question de la pertinence des outils par rapport aux questions qu'on se pose: faut-il faire des interviews ou des enquêtes, du non-directif ou du directif, des questions ouvertes ou des questions fermées?

**d) Quatrième étape: le recueil des données.** Une évaluation n'est pas une recherche; elle prépare des décisions. On ne peut donc jamais recueillir toutes les données prévues. Il faut faire des choix, de préférence par rapport aux décisions à prendre et au moment qui livrera les indications les plus significatives: dans certains cas, ce sera à des moments-clés, dans d'autres s'imposera un relevé en continu, c'est-à-dire un *tableau de bord*. Ce dernier pourrait ou devrait faire partie intégrante du projet d'établissement. Le projet d'établissement gagne à présenter ce que vous souhaitez faire, mais aussi comment vous allez vous y prendre pour l'évaluation. On pourrait faire une lecture des projets seulement à travers ce qu'ils disent de leur évaluation.

**e) Cinquième étape: l'analyse des données.** C'est la partie de l'évaluation qu'on pourrait qualifier de scientifique, la plus méthodologique. Quand on parle d'analyse de données, c'est bien entendu de l'analyse statistique mais aussi l'analyse de contenu, etc. Tout dépend du travail que vous avez envie de faire, du temps que vous souhaitez y passer et de l'investissement de vos équipes. Très souvent, quand les équipes en restent à ce stade-là, parce que dans la conception initiale, l'importance du travail d'analyse n'a pas été suffisamment prise en compte, ce qui est recueilli est trop riche et l'on se sent coincé par les impératifs du calendrier des décisions à prendre...

**f) Sixième étape: l'évaluation à proprement parler.** En croisant le référent et le référé, vous aboutissez à un jugement de valeurs. C'est le moment fort qui ne relève que de celui qui évalue. Cette étape induit la remise en question des objectifs, la pertinence des choix initiaux (il arrive qu'on constate que l'on s'est trompé !).

**g) Septième étape: les décisions.** On se trouve dans une vue systémique du pilotage de nos établissements: on décide, on agit, on évalue, et ainsi de suite...

Ce que je viens de décrire, est bien entendu une approche tout à fait théorique de la méthodologie. Même si l'on n'arrive jamais à l'appliquer telle quelle, en différenciant bien toutes les étapes, il est important pour l'évaluateur d'avoir ce schéma en tête pour essayer de s'en rapprocher le plus possible. Ces sept étapes constituent d'ailleurs plus un objectif à atteindre qu'un cadre.

## **2.2. Sur les tableaux de bord**

Un tableau de bord, ce n'est pas un tableau de statistiques en vrac, plus ou moins organisé, mais un ensemble d'indicateurs choisis et structurés. C'est un outil de pilotage, qui vous aide à prendre vos décisions dans une perspective de boucle courte, vos décisions sur le court et le moyen terme.

Quels indicateurs figurent dans le tableau de bord? Il faut y trouver des indicateurs sur les *résultats*, sur les *effets*. Ensuite, ceux qui manquent le plus: les indicateurs de *fonctionnement*.

Combien d'indicateurs sont nécessaires? Si l'on en croit les spécialistes, il en faut un tout petit nombre. Mais je ne connais pas d'exemple qui fonctionne ainsi. Ceci dit, grâce aux technologies, on peut très bien multiplier les données. L'idéal aujourd'hui est plutôt de travailler sur *arborescence*. C'est-à-dire qu'il faut peu de données pour l'entrée, sur lesquelles on peut "zoomer" comme on le souhaite.

## **2.3. Caractéristiques et qualités des indicateurs**

Il est toujours important de se poser la question des *caractéristiques* des indicateurs et de leur *qualité*. Parce qu'ils doivent être des clignotants, des alertes, ils doivent être placés à des moments critiques, à des lieux critiques, sur des sujets critiques. La difficulté est de savoir capter les signaux faibles: il n'est pas nécessaire d'évaluer lourdement ce que tout le monde sait déjà; par contre, c'est sur ce qui demande beaucoup de subtilité que vous avez besoin de disposer d'indicateurs, notamment dans vos relations avec votre environnement. Par exemple, un changement de profil d'une population scolaire ne se marque pas d'emblée; cela se fait sur plusieurs années, de manière quasi imperceptible. Même si on a l'impression qu'on voit et qu'on entend tout, il vaut mieux le vérifier.

Une autre caractéristique importante est la *rapidité de lecture et d'alimentation*. L'exemple-type, c'est le tableau de bord d'une voiture. Quand vous êtes passager, vous lisez le tableau de bord aussi bien

que le conducteur: c'est en général, clair et compréhensible. Par ailleurs, le travail d'alimentation ne doit pas être démesuré, sinon vous cesserez de le faire. La question de l'alimentation conditionne la fiabilité: la rapidité d'alimentation et la façon dont on alimente ne sont pas neutres. Il faut aussi réfléchir aux articulations entre les catégories d'indicateurs: on a vu plus haut qu'il y avait des indicateurs stratégiques, des indicateurs de résultats, des indicateurs de fonctionnement. Il ne faut pas les compacter dans un tableau de bord s'il n'existe pas un minimum d'articulation entre ces familles d'indicateurs.

Il faut que vos indicateurs soient fiables, mais aussi *sensibles*. S'il faut de grosses variations pour qu'ils changent ou qu'ils vous alertent, ce ne sont pas de bons indicateurs. Il faut également qu'ils se prêtent à une *bonne ergonomie*, notamment si vous voulez faire des sorties informatiques.

Enfin, la question de la *publicité* du tableau de bord est délicate, elle peut poser des problèmes de déontologie. Sur quoi voulez-vous que portent les éléments de votre tableau de bord? Par qui doivent-ils être consultables? De quelle façon? Avec quelle fréquence? Tableau de bord par tableau de bord, vous apporterez votre réponse et entre vous, vous ne serez pas forcément d'accord pour considérer que certaines données doivent rester confidentielles. Parce qu'elles touchent des personnes ou parce qu'elles touchent un partenaire sensible, vous pouvez aussi avoir des raisons de vouloir que certains éléments gardent une certaine confidentialité.

Je terminerai cet exposé par une conclusion provisoire qui trouve, je crois, une large application. Je pense que la principale faiblesse dans le pilotage de nos organisations ou de nos établissements réside dans nos *systèmes de régulation*. On ne travaille pas assez collectivement, du moins chez nous en France. Au mieux il s'agit de petits groupes dans l'environnement immédiat du chef d'établissement. Quant aux articulations elles existent peu, voire n'existent pas. Il est donc nécessaire de les travailler et de les articuler.